

Magdalena Kalińska-Kula

Determinanty skutecznych negocjacji biznesowych

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 39, 195-204

2015

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.

MAGDALENA KALIŃSKA-KULA¹
Uniwersytet Łódzki

DETERMINANTY SKUTECZNYCH NEGOCJACJI BIZNESOWYCH

Streszczenie

W artykule podjęto próbę przedstawienia wybranych czynników warunkujących skuteczność w negocjacjach gospodarczych. Negocjacje stanowią wyzwanie i często są postrzegane w kategoriach trudnej sztuki, w wymiarze czysto jakościowym. Warto jednak podejmować działania zmierzające do usystematyzowania uwarunkowań procesu negocjacyjnego, sprzyjających odniesieniu sukcesu, takich jak umiejętność zbudowania spektrum negocjacyjnego, dokonania hierarchizacji celów negocjacyjnych, rozpoznania pozycji negocjacyjnej partnerów, opracowania alternatywnych rozwiązań czy doboru i pozyskania niezbędnych informacji. Rozważania celowo skupiono na czynnościach fazy prenegocjacyjnej, koncentrując się na wskazaniu zadań, które powinny być zrealizowane w ramach odpowiedniego przygotowania się do negocjacji.

Słowa kluczowe: negocjacje gospodarcze, proces negocjacyjny, BATNA, skuteczność, biznes

Wprowadzenie

W gospodarce rynkowej koniecznością jest prowadzenie negocjacji. Stanowią one nieodłączny element prowadzenia biznesu, zarówno w wypadku przedsiębiorstw małych, jak i wielkich, międzynarodowych korporacji. Podejmowanie przez przedsiębiorstwo działań gospodarczych wymusza konieczność nawiązywania kontaktów biznesowych, zawierania kontraktów oraz dokonywania transakcji handlowych. Konieczne jest ustalanie optymalnych warunków kupna-sprzedaży oraz zasad wzajemnej współpracy. W sytuacji skomplikowanych stosunków między stronami, odmiennych często celów i postrzeganych wartości, może pojawić się konflikt, który uniemożliwi zawarcie porozumienia. Ważne,

¹ kalinskam@uni.lodz.pl.

aby w takiej sytuacji podjąć rozmowy, które będą prowadziły do rozwiązań satysfakcjonujących wszystkie zaangażowane strony. Niezbędne mogą być negocjacje.

Negocjacje mają doprowadzić do osiągnięcia porozumienia w sytuacji, gdy uczestników rynku łączą wspólne interesy, ale ich cele są konfliktowe. W ujęciu definicyjnym działania tego rodzaju można rozumieć jako sekwencje wzajemnych posunięć, dzięki którym strony zamierzają osiągnąć możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów². Negocjacje stanowią zatem proces, w wyniku którego kontrahenci odchodzą od swoich początkowo rozbieżnych stanowisk i zmiierają do punktu umożliwiającego osiągnięcie porozumienia³. Na skutek subiektywnego odczucia minimalnej zbieżności interesów, strony będą nawiązywały komunikację, prowadzącą do zgłoszenia oferty przez jedną z nich i co najmniej kontroferty przez drugą stronę⁴. Negocjacje można zatem postrzegać jako proces komunikacyjny, mający doprowadzić do osiągnięcia porozumienia między uczestnikami transakcji gospodarczych, zadowolającego każdego z partnerów, gdy mamy do czynienia z sytuacją przynajmniej częściowej rozbieżności interesów stron⁵.

W świetle przytoczonych definicji można stwierdzić, że negocjacje stanowią narzędzie, po które menedżerowie sięgają, gdy pojawia się problem, który należy rozwiązać. Sprawnie przeprowadzone rokowania pozwalają osiągnąć zakładane cele. Są pewnego rodzaju sztuką, której można się nauczyć. Będzie to sztuka prowadzenia rozmów i polemiki między stronami. Jest to niewątpliwie proces złożony i skomplikowany, wymagający umiejętności interpersonalnych⁶. Niezbędna jest znajomość odpowiednich technik, ale także bardzo dobre przygotowanie do pertraktacji. Połączenie interesów partnerów, którzy spotykają się przy stole negocjacyjnym bywa bardzo trudne, a sukces oznacza, że nie jedna, lecz wszystkie uczestniczące w rozmowach strony powinny być usatysfakcjonowane.

² Z. Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wyd. Antykwa, Kraków 2000, s. 17.

³ P. Steele, J. Murphy, R. Russill, *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 13.

⁴ G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonalisci*, Difin, Warszawa 2007, s. 11.

⁵ R. Fisher, W. Ury, *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990, s. 21.

⁶ R. Balut, *Skuteczne negocjacje*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995, s. 4.

Prenegocjacyjne uwarunkowania skutecznych negocjacji handlowych

Negocjacje o charakterze ekonomicznym różnią się od negocjacji prowadzonych w pozostałych sferach życia społecznego. Skuteczne prowadzenie negocjacji gospodarczych wymaga nie tylko umiejętności interpersonalnych oraz sprawnego posługiwania się metodami i technikami negocjacyjnymi. Niezbędne jest także swobodne operowanie kategoriami ekonomicznymi, a przede wszystkim staranne rozpoznanie partnera biznesowego i jego organizacji oraz doskonale rozeznanie w sytuacji rynkowej.

Przyczyną prowadzenia negocjacji gospodarczych jest najczęściej pozyskanie nowego partnera handlowego lub poprawa efektywności współpracy z obecnym kontrahentem. Przedmiotem negocjacji gospodarczych mogą być kontrakty kupna–sprzedaży w obszarze rynku zasilenia materiałowego i rynku zbytu przedsiębiorstwa. Negocjacom podlegają ogólne warunki współpracy, ceny oraz warunki i terminy płatności, jakość oferowanych dóbr i usług, wielkości zamówień, daty realizacji zamówień, ryzyko związane z procesem udostępniania produktu finalnym nabywcą, itp.⁷ Lista problemów, które mogą stanowić przedmiot negocjacji jest w zasadzie nieograniczona. Niezależnie od sytuacji, podstawowym warunkiem osiągnięcia zadowalających efektów będzie odpowiednie przygotowanie się. Konieczne będzie pozyskanie wiarygodnych i wartościowych informacji oraz przygotowanie strategii zbliżających się rozmów.

Negocjacje biznesowe często toczą się o wysokie stawki, dlatego muszą być starannie przygotowane. Zgromadzone i przetworzone informacje powinny być podstawą do wnikliwej analizy pozycji negocjacyjnej każdej ze stron, przez co należy rozumieć zarówno charakterystykę sytuacji gospodarczej kontrahenta, jak i ocenę jego celów negocjacyjnych. Istotny jest również wybór odpowiedniej taktyki działania. Ważną rolę odgrywa także właściwa komunikacja, opanowanie technik ustępowania i perswazji oraz radzenia sobie z emocjami i stresem. Podstawowym jednak warunkiem skuteczności negocjacji jest gruntowne przygotowanie się.

Proces negocjacyjny ma swoją dynamikę i strukturę, w której pierwszą fazą jest przygotowanie⁸. Jednym z głównych zadań na tym etapie jest właśnie rozpoznanie drugiej strony i sytuacji negocjacyjnej. Niestety etap ten często bywa zaniedbywany przez mniej doświadczonych negocjatorów, którzy nie rozumieją, że żmudne czynności tej fazy stanowią istotny warunek skutecznych negocjacji.

⁷ S. Czerwiński, *Negocjacje jako skomplikowany proces decyzyjny*, Dolnośląski Wojewódzki Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Świdnicy, Świdnica 1999, s. 6.

⁸ G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne ...*, s. 12.

Przygotowanie negocjacji dotyczyć powinno trzech podstawowych zakresów: określenia celów negocjacyjnych, oceny pozycji partnerów negocjacyjnych oraz pozyskania niezbędnych informacji. Dopiero kolejnym krokiem powinno być ustalenie strategii, metod i technik, które zostaną wykorzystane w toku prowadzonych rozmów.

W fazie przygotowania niezbędne jest dokonanie autoanalizy oraz analizy oczekiwań drugiej strony w kontekście sprecyzowania celów i rezultatów negocjacji. Slusne jest pytanie: „Jeżeli nie wiemy, dokąd zmierzamy, to po czym poznamy, że już dotarliśmy na miejsce”⁹? Wyznaczone cele pozwolą negocjatorowi ukierunkować wysiłki na zaspokojenie własnych potrzeb, wyznaczą punkt widzenia, do którego przyjęcia będzie on nakłaniał drugą stronę, ułatwią utrzymanie kontroli nad rokowaniami, a finalnie będą stanowiły punkt odniesienia do oceny wyników prowadzonych rozmów.

Zidentyfikowane cele mogą mieć różną wagę w kontekście realizacji zamierzeń negocjacyjnych. Są cele, z których negocjator nie może zrezygnować, gdyż ustępstwo w danym obszarze przekreśli szansę na osiągnięcie satysfakcjonującego porozumienia. Niezwykle istotne jest dlatego uszeregowanie własnych interesów według ich ważności. Należy odróżnić cele bardzo ważne – decydujące dla negocjacji, z których nie można ustąpić, cele średnio ważne, które mimo że są istotne to nie przesądzają o powodzeniu negocjacji, od celów mniej ważnych, które negocjator planuje osiągnąć, ale nie za cenę rezygnacji z porozumienia¹⁰. Tak przygotowana hierarchizacja celów pozwoli wyeliminować ryzyko pominięcia kwestii istotnych w ferworze prowadzonych rozmów. Ułatwi także wytypowanie wartości wymiernych, a więc takich, które mogą okazać się ważne dla jednej strony, a jednocześnie są mniej istotne dla drugiej.

W fazie przygotowania ważne jest także opracowanie alternatywnych działań na wypadek, gdyby nie udało się osiągnąć porozumienia. Ich określenie pozwala wybrać najlepszą z możliwych opcji, tzw. BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*), która stanowi najlepszą alternatywę dla negocjowanego porozumienia i wskazuje sposób postępowania, zapewniający optymalną w danej sytuacji realizację potrzeb strony negocjującej. BATNA jest najprostszym i najlepszym sposobem działania, satysfakcjonującym interesy negocjatora w przypadku

⁹ P. Steele, J. Murphy, R. Russill, *Jak odnieść sukces...*, s. 80.

¹⁰ H. Jastrzębska-Smoląga, *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa, 2007, s. 80.

braku porozumienia z drugą stroną¹¹. Będą to zatem korzyści, jakie można osiągnąć bez dobijania targu z kontrahentem¹². Będzie to także kryterium, w stosunku do którego należy oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia¹³. Znajomość własnej BATNA pozwala spojrzeć z dystansem na toczące się rokowania i zredukować towarzyszące im napięcie. Dzięki opracowaniu BATNA negocjator jest w stanie w każdej chwili określić, czy rozmowy zmierzają w oczekiwanym kierunku, a negocjowane porozumienie jest lepsze od innych możliwości. Pozwoli to właściwie wybrać moment, gdy pertraktacje można zakończyć przy uzyskanych warunkach. BATNA postrzegana jest często jako wyznacznik siły negocjacyjnej i należy ją traktować jako kolejny czynnik warunkujący skuteczne negocjacje¹⁴.

Oprócz określenia swojej własnej BATNY ważne jest także możliwie najdokładniejsze ustalenie realnych opcji, którymi na wypadek braku porozumienia, dysponuje druga strona. Negocjator powinien zatem dokładnie określić interesy nie tylko własne, ale i swojego kontrahenta. O ile własne cele jest dość łatwo zidentyfikować, to znacznie trudniej określić cele partnera negocjacyjnego. W ustaleniu interesów drugiej strony pomocne mogą okazać się kompleksowe informacje zebrane właśnie na etapie przygotowania do negocjacji. Mając wiedzę na temat tego, na czym zależy kontrahentowi, łatwiej przewidzieć jego negocjacyjne posunięcia. Należy postawić się na miejscu partnera i zastanowić, co motywuje go do określonych zachowań i decyzji? Co chce osiągnąć i jak zamierza to zrobić? Na jakie ustępstwa będzie gotów? Co stanowi o jego sile a co jest słabością? Ważne jest określenie nie tylko potrzeb drugiej strony, ale i hierarchii zakładanych przez nią celów. Udzielenie odpowiedzi na wskazane pytania pozwoli uzyskać jasny pogląd na to, jak wygląda sytuacja negocjacyjna. Dzięki temu możliwe będzie odpowiednie zaplanowanie negocjacji i znalezienie takich rozwiązań, które pozwolą osiągnąć zadowolenie jednej i drugiej stronie.

W efekcie wyznaczenia zakresu celów każdej ze stron powstaje określony zakres ruchu negocjatora, obejmujący obszar między pozycją idealną, oznaczającą najkorzystniejsze dla strony porozumienie, a graniczną, czyli stanowiskiem z którego negocjator nie może już ustąpić. Tak wyznaczony obszar stanowi pole negocjacji dopuszczalne przez każdą ze stron. Porozumienie można osiągnąć

¹¹ W. Ury, *Odchodząc od nie*, PWE, Warszawa 1995, s. 41.

¹² E. Kowalczyk, *Pierwsze przykazanie: przygotuj się*, „Marketing Serwis” 1996, nr 8, s. 23.

¹³ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000, s. 141.

¹⁴ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009, s. 94.

tylko wtedy, gdy pola negocjacji partnerów negocjacyjnych nakładają się w jakimś stopniu. W przeciwnym razie uzgodnienie stanowisk nie będzie możliwe.

Dobre przygotowanie do negocjacji wymaga także dokonania oceny pozycji negocjacyjnej partnerów. Pozycja ta stanowi kompozycję celów i możliwości, którymi dysponuje negocjator przed przystąpieniem do rozmów. Autoanaliza i analiza drugiej strony powinna zatem obejmować nie tylko określenie celów i rezultatów rozmów, ale także identyfikację mocnych i słabych stron negocjatorów oraz szans i ograniczeń na drodze do realizacji założonych celów. Ocena atutów i słabości stron powinna uwzględniać informacje na temat pozycji rynkowej negocjujących podmiotów. Przykładowo, pozycja nabywcy będzie silna, gdy jego zapotrzebowanie na zakup nie jest pilne, popyt można zaspokoić alternatywnymi dobrami, potencjalnych dostawców dobra stanowiącego przedmiot negocjacji jest wielu, a potencjalnych nabywców niewielu. Atutem nabywcy będzie także dobra orientacja i rozeznanie w rynku oraz jego dobra reputacja. Z kolei pozycja dostawcy będzie silna, gdy jest on monopolistą na rynku, dysponuje niezbędnymi technologiami lub narzędziami, cieszy się doskonałą reputacją i jest dobrze zorientowany w pozycji nabywcy¹⁵.

Różnica w pozycji negocjatorów daje jednemu z nich przewagę. Wśród głównych typów przewagi, którymi dysponować może negocjator, oprócz przewagi rynkowej, można wskazać przewagę racjonalną, wolicjonalną, emocjonalną i kierownictwa¹⁶. Przewaga racjonalna związana jest z dysponowaniem niezbędną wiedzą i umiejętnościami, a jej przejawem będzie fachowość, czyli doskonała znajomość tematu negocjacji, a także dominacja intelektualna nad partnerem negocjacyjnym. Elementem przewagi racjonalnej będzie także doświadczenie negocjacyjne, szczególnie dotyczące konkretnej branży. Innym typem przewagi jest przewaga wolicjonalna, związana z charakterem negocjatora, siłą jego osobowości, skłonnością do ugody czy obawą przed ryzykiem. Z kolei przewaga emocjonalna wynika z różnicy w kondycji społecznej partnerów negocjacyjnych, szczególnie różnic płci i wieku, zaś przewaga kierownictwa oznacza dysponowanie inicjatywą organizacyjną. W fazie przygotowania do negocjacji kwestie związane z określeniem przewagi oraz pozycji negocjacyjnej stron powinny zostać doprecyzowane. W celu przygotowania wszystkich wskazanych dotychczas analiz niezbędne będą informacje, których pozyskanie stanowi kolejne zadanie negocjatora.

¹⁵ P. Steele, J. Murphy, R. Russill, *Jak odnieść sukces...*, s. 85.

¹⁶ G. Myśliwiec, *Techniki i triki negocjacyjne...*, s. 23–24.

Rola informacji w negocjacjach gospodarczych

Każdy uczestnik rynku potrzebuje informacji, które będą stanowiły podstawę decyzji gospodarczych zmniejszając tym samym ryzyko związane z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Niezbędne jest systematyczne zbieranie, selekcjonowanie i weryfikacja informacji o rynku i jego uczestnikach. Pozyskiwane informacje są źródłem kreowania wartości i osiągania przewagi konkurencyjnej, pozwalają także podejmować decyzje gospodarcze z mniejszym ryzykiem. Bez względu na branżę czy rodzaj rynku, na którym działa przedsiębiorstwo, warunkiem skutecznego podejmowania decyzji są zatem wartościowe informacje i właściwe ich wykorzystanie¹⁷.

Zróźnicowanie problemów, na potrzeby których pozyskiwane są informacje, powoduje, że różny może być także sposób ich wykorzystania. Zazwyczaj informacje w przedsiębiorstwie wykorzystywane są do planowania, podejmowania bieżących decyzji marketingowych, a także do realizacji kontrolnych funkcji decyzyjnych¹⁸. Informacje te, oprócz wymiaru decyzyjnego, mają także wymiar poznawczy, gdyż wzbogacają zasób wiedzy marketingowej organizacji¹⁹. W zależności od sposobu użytkowania informacji można mówić o instrumentalnym lub koncepcyjnym ich wykorzystaniu²⁰. W przypadku problemów decyzyjnych informacje wykorzystywane są w sposób instrumentalny, a pozyskana wiedza znajduje bezpośrednie przełożenie na rozwiązanie zaistniałego problemu. Informacje mogą w tym wypadku służyć do podejmowania decyzji w zakresie elementów marketingu mix lub pokontrolnych działań naprawczych. Instrumentalny sposób wykorzystania informacji odnosi się także do planowania działań rynkowych i marketingowych organizacji. Natomiast w przypadku gromadzenia informacji w celu uzyskania lepszego obrazu uwarunkowań działalności gospodarczej, ogólnego poglądu bądź wzbogacenia wiedzy kierowniczej (np. oceny konkurencji na rynku, określenia potrzeb konsumentów czy analizy makroekonomicznych czynników warunkujących prowadzenie działalności) można mówić o koncepcyjnym wykorzystaniu informacji.

¹⁷ P. Hague, *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006, s. 14.

¹⁸ G. Churchill, *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 24.

¹⁹ K. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2007, s. 20.

²⁰ M. Bartosik-Purgat, H. Mruk, J. Schroeder, *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012, s. 14–15.

W przypadku informacji służących wsparciu procesów negocjacyjnych można mówić o instrumentalnym i koncepcyjnym ich wykorzystaniu. Jeżeli przyjmiemy, że negocjacje stanowią swoisty proces decyzyjny, można uznać, iż mamy do czynienia z gromadzeniem i przetwarzaniem informacji gospodarczych w celu wsparcia procesów decyzyjno-zarządczych. Decyzje podejmowane przez negocjatora w toku procesu negocjacyjnego mogą dotyczyć wielu kwestii, m.in. ustalenia celów negocjacji, wyznaczenia najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia, wyboru określonej strategii i stylu negocjowania, a także metod, technik lub taktyk negocjacyjnych, które zostaną wykorzystane podczas rokowań. Rodzaje informacji potrzebnych do celów negocjacji będą zatem zróżnicowane i na ogół ich zdobycie wymaga eksplorowania wielu źródeł. Skuteczny negocjator powinien dysponować zasobem wiedzy obejmującym m.in. informacje związane z przedmiotem negocjacji, dotyczące danego rynku, na temat przedsiębiorstwa partnera negocjacyjnego oraz osoby reprezentującej jego organizację przy stole negocjacyjnym²¹.

W obszarze wiedzy na temat rynku niezbędne będą dane dotyczące rozmiarów popytu i podaży na produkty, których dotyczą rokowania, cen i ich relacji, warunków oferowanych przez konkurencję, praktyk typowych dla danego rynku oraz ogólnego funkcjonowania branży. W kontekście przygotowania do negocjacji ważne są także informacje o uwarunkowaniach kulturowych, zwyczajach handlowych, charakterystycznych dla zagranicznego rynku, obowiązujących przepisach prawnych oraz potencjalnych partnerach biznesowych. Istotne dla powodzenia rokowań mogą okazać się także informacje charakteryzujące przedsiębiorstwo kontrahenta, szczególnie w kontekście oceny jego wiarygodności oraz siły negocjacyjnej, tj. wielkość i struktura organizacyjna, innowacyjność i dynamika rozwoju, oferowane produkty, ich jakość, wizerunek firmy i jej reputacja w branży, wiarygodność płatnicza, rentowność, obroty, udział w rynku, stałość zatrudnienia oraz wewnętrzna kultura organizacyjna. Duże znaczenie dla zaplanowania trafnych posunięć negocjacyjnych ma także wszechstronna znajomość osoby reprezentującej kontrahenta przy stole negocjacyjnym, a zatem niezbędne będą informacje dotyczące pozycji partnera zajmowanej przez niego w organizacji, jego kompetencji, cech demograficznych i osobowościowych oraz stosowanych przez niego stylów i strategii negocjowania. Wiedza ta może okazać się przydatna podczas prowadzenia rozmów, warto zatem dolożyć wszelkich starań, aby rozpoznać przyszłych partnerów negocjacyjnych.

²¹N. Peeling, *Negocjacje. Co dobry negocjator wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa 2010, s. 25–29.

Podsumowanie

Rozważania poświęcone skuteczności procesów negocjacyjnych zazwyczaj sprowadzają się do odpowiedzi na pytanie, jakie czynniki warunkują sukces negocjacyjny oraz jakie kompetencje zapewniają jego osiągnięcie. Prowadzone w tym obszarze badania koncentrują się wokół analizy wpływu uwarunkowań, takich jak cechy osobowościowe, demograficzne i społeczne negocjatorów, które mogą determinować rezultat rokowań czy elementy behawioralne, wpływające na przebieg rozmów. Jako kluczowe czynniki sukcesu często wskazuje się określone techniki, taktyki i metody, które negocjator może wykorzystać. Relatywnie rzadziej poruszana jest kwestia starannego przygotowania do negocjacji, w tym pozyskania właściwych informacji, przeprowadzenia starannej analizy pozycji negocjacyjnej, dokonania hierarchizacji celów, zbudowania spektrum negocjacyjnego oraz opracowania alternatywnych rozwiązań. W literaturze przedmiotu szeroko opisuje się sposób postępowania na kolejnych etapach procesu negocjacyjnego, takich jak faza wstępna, główna czy faza zamknięcia, jednocześnie stosunkowo mniej uwagi poświęcając fazie przygotowania do negocjacji. Zaprezentowane w artykule rozważania dlatego celowo skoncentrowano na czynnościach fazy prenegocjacyjnej – na omówieniu zadań, które powinny być zrealizowane w ramach przygotowania do negocjacji. Rozważania te stanowią także wstęp do przygotowania planowanych badań empirycznych o charakterze diagnostycznym.

Bibliografia

- Bałut R., *Skuteczne negocjacje*, Centrum Informacji Menedżera, Warszawa 1995.
- Bartosik-Purgat M., Mruk H., Schroeder J., *Dostępność i wykorzystanie informacji o rynkach i partnerach zagranicznych w procesie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań 2012.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.
- Churchill G., *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Czerwiński S., *Negocjacje jako skomplikowany proces decyzyjny*, Dolnośląski Wojewódzki Ośrodek Doradztwa Rolniczego w Świdnicy, Świdnica 1999.
- Fisher R., Ury W., *Dochodząc do tak. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa 1990.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do tak*, PWE, Warszawa 2000.
- Hague P., *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Jastrzębska-Smolaga H., *Ekonomiczne podstawy negocjacji. Pomiędzy prawem a moralnością*, Difin, Warszawa 2007.
- Kędzior K., Karcz K., *Badania marketingowe w praktyce*, PWE, Warszawa 2007.

- Kowalczyk E., *Pierwsze przykazanie: przygotuj się*, „Marketing Serwis” 1996, nr 8.
- Myśliwiec G., *Techniki i triki negocjacyjne, czyli jak negocjują profesjonaliści*, Difin, Warszawa 2007.
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Oficyna Wyd. Antykwa, Kraków 2000.
- Peeling N., *Negocjacje. Co dobry negocjator wie, robi i mówi*, PWE, Warszawa, 2010.
- Steele P., Murphy J., Russill R., *Jak odnieść sukces w negocjacjach*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005.
- Ury W., *Odchodząc od nie*, PWE, Warszawa 1995.

FACTORS OF EFFECTIVE BUSINESS NEGOTIATIONS

Summary

The paper attempts to present some determinants of economic negotiations effectiveness. Negotiations are a challenge and are often seen as the difficult art in a pure qualitative dimension. It is worth, however, trying to systematize the conditions that favor the negotiation process success, such as the ability to build a range of negotiation spectrum, prioritizing negotiating objectives, identifying partners' negotiating positions, elaborating alternative solutions or selecting the necessary information. Considerations are intentionally focused on negotiations preparation phase, focusing on the identification of the tasks that have been completed for the proper preparation for negotiations.

Keywords: economic negotiations, negotiation process, BATNA, effectiveness, business

Translated by Magdalena Kalińska-Kula