

Andrzej Kozina

Planowanie negocjacji w małych i średnich przedsiębiorstwach doradczych : koncepcja metodyczna i wyniki badań

Problemy Zarządzania 13/1 (2), 149-169

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.

Planowanie negocjacji w małych i średnich przedsiębiorstwach doradczych. Koncepcja metodyczna i wyniki badań

Nadesłany 20.09.14 | Zaakceptowany do druku 11.03.15

Andrzej Kozina*

Celem artykułu jest prezentacja rezultatów badań empirycznych stanowiących praktyczną weryfikację autorskiej koncepcji metodycznej planowania negocjacji w firmie. Przedmiotem badań były negocjacje pomiędzy kilkudziesięcioma małymi i średnimi firmami doradczymi a ich klientami, dotyczące określenia warunków i zasad realizacji projektów konsultingowych. Po pierwsze, omówiono krótko proponowaną metodykę planowania negocjacji. Po drugie, przedstawiono cele i zakres badań. Po trzecie, scharakteryzowano ich metody, obiekty i przebieg. Po czwarte, dokonano identyfikacji rozważanej metodyki w wybranym obszarze, tj. zestawiono wyniki badań. Po piąte, sformułowano wnioski z badań, tj. oceniono tę metodykę. Wreszcie opracowano zalecenia z badań, tj. wskazano kierunki jej pożądanych zmian.

Słowa kluczowe: negocjacje w firmie, metodyka planowania negocjacji, negocjacje w zarządzaniu projektami doradczymi.

Negotiations Planning in Small & Medium-sized Consulting Enterprises. Methodological Concept & Research Results

Submitted 20.09.14 | Accepted 11.03.15

The objective of the paper is to present the effects of empirical research, constituting practical verification of the author's methodological concept of planning negotiations in a company. The research object were negotiations between several dozen small and medium-sized consulting companies and their clients, concerning the elaboration of conditions and rules for carrying out consulting projects. Firstly, the suggested methodological concept of negotiations planning was described. Secondly, the objectives and scope of research were presented. Thirdly, their methods, objects and process were characterized. Fourthly, the considered methodological framework was identified within the selected area, i.e. research findings were listed. Fifthly, conclusions from the research were formulated, i.e. that framework was evaluated. Finally, recommendations from the research were elaborated, i.e. directions of the desired changes in that framework were suggested.

Keywords: negotiations in a company, negotiations planning methodological framework, negotiations within consulting projects management.

JEL: M19

* **Andrzej Kozina** – dr hab., Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Wydział Zarządzania, Katedra Procesu Zarządzania.

1. Wprowadzenie

Artykuł ma charakter empiryczny, gdyż jego celem jest prezentacja rezultatów badań stanowiących praktyczną weryfikację autorskiej koncepcji metodycznej planowania negocjacji w firmie (Kozina, 2012). Przedmiotem badań były negocjacje pomiędzy kilkudziesięcioma małymi i średnimi firmami doradczymi a ich klientami, dotyczące określenia warunków i zasad realizacji projektów konsultingowych.

Najpierw przedstawiono charakterystykę rozważanej koncepcji metodycznej – bardzo skrótowo, ze względu na cele artykułu i jego ograniczone rozmiary. Należy przy tym zaznaczyć, iż w piśmiennictwie brakuje kompleksowych i wyczerpujących opracowań dotyczących planowania negocjacji. Rozważania na ten temat są bowiem w literaturze światowej ograniczone i rozproszone w wielu pracach o charakterze przyczynkowym.

Zasadniczą część artykułu stanowi prezentacja założeń i efektów rozważanych badań empirycznych. Najpierw omówiono ich cele i zakres. Dalej scharakteryzowano ich metody, obiekty i przebieg. Następnie dokonano identyfikacji rozważanej metodyki w wybranym obszarze, tj. zaprezentowano wyniki badań. Potem zestawiono wnioski z badań, tj. oceniono rozważaną metodykę. Wreszcie wyprowadzono zalecenia z badań, tj. wskazano kierunki pożądanych zmian tej metodyki¹.

2. Metodyka planowania negocjacji w firmie

Proponowana metodyka (Kozina, 2012) ma na celu zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji i obejmuje trzy elementy (Stabryła, 2006, s. 40). Są to:

1. Charakterystyka obszaru badań – negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują sytuacje negocjacyjne wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji, tj. niezbędne do realizacji celów firmy jako środowiska lub strony negocjacji. Stanowią one jeden z instrumentów zarządzania. Mają tutaj zastosowanie ogólne interpretacje negocjacji, tzn. jako interakcyjnego procesu decyzyjnego (najistotniejsza), metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości (Lewicki, Saunders, Barry i Minton, 2005, s. 17–33; Rządca, 2003, s. 23–47; Kozina, 2012, s. 21–24).
2. Proces badawczy – przyjęto, iż obejmuje on trzy fazy (podprocesy), które dzielą się na etapy i czynności szczegółowe, a cele kolejnych faz są następujące:
 - identyfikacja i analiza przednegocjacyjna – stworzenie charakterystyki sytuacji negocjacyjnej i jej kontekstu jako podstawy realizacji kolejnych dwóch faz;
 - ustalanie zakresu i strategii negocjacji – kształtowanie sytuacji negocjacyjnej poprzez określenie najważniejszych kwestii merytorycznych

- (siły przetargowej, problemów, celów, obszaru negocjacji i wariantów rozwiązań) oraz dobór narzędzi realizacji przyjętych celów (strategii, zasad, technik itp.);
- planowanie operacyjne negocjacji – zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji, głównie poprzez analizę i dobór właściwych zasobów (ludzkich, rzeczowych i finansowych) oraz przygotowanie dokumentacji planistycznej.
3. Narzędzia (zasady, metody i techniki szczegółowe) – wykorzystywane w kolejnych fazach procesu planowania. Dzielą się na dwie grupy. Po pierwsze, podstawowe, tj. stworzone w ramach teorii negocjacji, przy czym najważniejsze są cztery (w dużym stopniu sformalizowane i wzajemnie powiązane) koncepcje podejmowania decyzji (Raiffa, Richardson i Metcalfe 2002, s. XI), tj. analiza negocjacji i analiza decyzji (podejścia preskryptywne), behawioralna teoria decyzji (podejście deskryptywne) i teoria gier (podejście normatywne). Po drugie, stosuje się szereg narzędzi pomocniczych, pochodzących z innych obszarów zarządzania i dziedzin wspomagających, np. techniki zarządzania, np. przez cele, delegowanie uprawnień, wyniki itp., czy organizowania pracy, jak tablice kompetencyjne, wykres Clarka, diagram procesu itd., metody: analizy strategicznej (analiza SWOT, scenariusze itp.), heurystyczne (analiza morfologiczna, burza mózgów itp.), psychosocjologiczne, np. ankieta, wywiad, testy zdolności i umiejętności, czy wreszcie ekonomiczno-finansowe, np. analiza ryzyka, progowa, budżetowanie, i informatyczne – systemy wspomagania negocjacji.

3. Cele i zakres prac badawczych

Ogólnym celem badań była weryfikacja metodyki planowania negocjacji w dziedzinie zarządzania projektami, ściślej: dla wybranego rodzaju negocjacji i przykładowego typu projektu. Metodykę tę potraktowano jako rozwiązanie modelowe, tj. zalecane do stosowania w wybranym obszarze. Identyfikacja faktycznego sposobu realizacji procesu planowania rozważanych negocjacji była więc podporządkowana temu celowi.

Osiągnięcie tego celu wymagało realizacji dwóch zadań badawczych, tj. konkretyzacji tej metodyki w celu uwzględnienia specyfiki zarządzania projektami oraz jej empirycznej weryfikacji w zakresie podstawowych narzędzi planowania negocjacji dla wybranych projektów. Z kolei owa weryfikacja zmierzała do osiągnięcia trzech celów częściowych:

- 1) identyfikacji procesu planowania rozważanych negocjacji, tj. określenia, w jaki sposób jest on realizowany w praktyce (poprzez porównanie z proponowaną metodyką);
- 2) oceny proponowanej metodyki ze względu na syntetyczne kryterium przydatności (użyteczności) w badanym obszarze, poprzez odpowiedź na pytanie, czy metodyka ta jest użytecznym narzędziem planowania

rozważanych negocjacji (dostosowanym do ich specyfiki), co wymagało uwzględnienia czterech kryteriów analitycznych:

- istotności – co jest w tej metodyce najważniejsze (mniej lub mało ważne),
 - zasadności – co jest w niej zbędne (należy wyeliminować),
 - kompletności – czego istotnego w niej brakuje (co należy dodać),
 - adekwatności – co powinno być (jest) realizowane inaczej;
- 3) opracowanie zaleceń metodycznych dla stworzenia wzorcowych rozwiązań w zakresie sposobu realizacji procesu planowania rozważanych negocjacji.

Dwa pierwsze cele to cele pośrednie, gdyż osiągnięcie pierwszego warunkuje realizację drugiego i trzeciego, a drugiego – trzeciego. Osiągnięcie tych celów wymagało realizacji szeregu zadań pomocniczych, związanych z przygotowaniem i prowadzeniem badań (ujętych w opisie ich metod). Oceniane były trzy omówione wyżej elementy rozważanej metodyki.

Po rozpoznaniu obszaru empirycznego przyjęto, iż obiektami badań będą małe i średnie firmy konsultingowe świadczące usługi doradcze z zakresu zarządzania i pokrewnych zagadnień ekonomicznych, dla których jest to podstawowy rodzaj działalności (statutowej). W organizacji wewnętrznej tego rodzaju firm wydzielone są zwykle jednostki lub stanowiska świadczące poszczególne rodzaje usług, nadzorowane przez szefów (ogólnych lub projektów), realizujących kompleksowe (złożone) zlecenia, np. opracowywanie i wdrażanie programów restrukturyzacji, analiz strategicznych, systemów: zapewnienia jakości, okresowych ocen pracowniczych, wynagradzania (w tym wartościowania pracy) itp. (Szeloch, 1992).

Przy wyborze obszaru badań uwzględniono trzy następujące przesłanki:

- 1) stosowanie przez te podmioty zarządzania przez projekty (Stabryła, 2006, s. 35) jako dominującej formy działania i związana z tym relatywnie duża powtarzalność rozważanych negocjacji, a co za tym idzie większa potrzeba stworzenia praktycznych narzędzi (procedur, metod, zasad itp.) ich realizacji;
- 2) relatywnie jednorodny (mniej zróżnicowany) zakres działalności (niż w np. firmach produkcyjnych), ułatwiający określenie zakresu badań, pozyskiwanie informacji i interpretację wyników (zapewnienie porównywalności danych i wniosków);
- 3) obiektywnie mniejsze znaczenie i zakres (dla badanych firm) i subiektywne pominięcie (z punktu widzenia celów badań) informacji finansowych (o zasobach i wynikach), zwykle niechętnie przekazywanych na zewnątrz (a nawet utajnianych).

W efekcie tych przesłanek i rozpoznania obszaru badań powstały realne możliwości uzyskania dostatecznie wyczerpujących i wiarygodnych informacji źródłowych.

Przyjęto, iż przedmiotem badań będzie proces planowania negocjacji prowadzonych przez reprezentantów (właścicieli, menedżerów) rozważanych

podmiotów ze zleceniodawcami projektów (klientami, odbiorcami usług) we wstępnej fazie ich realizacji, tj. negocjacji dotyczących warunków realizacji zleceń. Za takim wyborem przemawiały dwie przesłanki: znaczenie tych negocjacji (klient jest najważniejszym interesariuszem projektu) oraz znaczny zakres i trudności (obiektywne i subiektywne) ich planowania.

4. Metody, obiekty i przebieg badań

Badania miały charakter diagnostyczno-projektowy, tzn. obejmowały swoim zakresem zarówno prace analityczno-oceniające, jak i usprawniające, dotyczące rozważanej metodyki planowania negocjacji. Szczegółową koncepcję badawczą przedstawiono w tabeli 1.

Dla ustalenia celów, zakresu i narzędzi badań skonkretyzowano proponowaną metodykę planowania negocjacji, tworząc jej użytkową postać dla rozważanych negocjacji. Odbyto konsultacje z ekspertami metodycznymi i reprezentantami kilku firm doradczych w celu bliższego zapoznania się z ich działalnością. Pozwoliło to na opracowanie wstępnej wersji kwestionariusza badawczego stanowiącego podstawową technikę pozyskiwania danych.

Konsultacje z ekspertami z Firmy CEM, posiadającymi duże doświadczenie w zakresie metodologii badań społecznych, ułatwiły opracowanie kwestionariusza zgodnie z zasadami sztuki i nadanie mu postaci przyjaznej respondentom (ze względu na ograniczone rozmiary opracowania pominięto jego prezentację). List wprowadzający wyjaśniał cele i przedmiot badań, oczekiwania wobec respondentów i sposób wykorzystania wyników. Stworzono interaktywną wersję kwestionariusza, umożliwiającą szybkie wypełnianie pól (elektronicznie). Uwzględniono także ogólne zasady stosowania omawianej techniki (Oppenheim, 2004, s. 121 i nast.). Starano się ograniczyć stosowanie pytań otwartych do niezbędnego minimum, tj. przypadków, gdy ich pominięcie mogłoby oznaczać nie zrealizowanie celów badań, bądź stosowano pytania kombinowane. Pozwoliło to ograniczyć trudności interpretacji wyników i pracochłonność wypełniania kwestionariusza.

Następnie dokonano próbnego zastosowania kwestionariusza w kilku firmach konsultingowych. Respondenci zasugerowali zmiany około 40% pytań uwzględniających specyfikę działalności projektowej. Zmiany te dotyczyły sposobu sformułowania pytań i wariantów odpowiedzi, tj. ich przekształcania, eliminowania, dodawania lub łączenia. Ponadto niektóre określenia zostały przedstawione w bardziej przystępnej dla respondentów formie.

Zlecenie znacznej części prac w zakresie przygotowania danych i realizacji badań empirycznych dwóm profesjonalnym instytucjom uznano za niezbędne do zapewnienia odpowiedniej jakości rezultatów (kompletności, rzetelności, reprezentatywności itp.) i wynikało ze znacznej pracochłonności badań (duża liczba respondentów i potrzebnych danych), trudnych do zrealizowania przez jedną osobę.

Proces badawczy (działania)		Sposób realizacji (techniki pomocnicze)
Fazy	Etapy	
1. Wstępne prace badawcze (przygotowawcze)	– opracowanie koncepcji metodycznej badań (celów, zakresu itp.)	Konkretyzacja koncepcji teoretycznej. Wstępne wywiady z szefami badanych firm. Studiowanie i analiza dokumentacji (organizacyjnej, prawnej, ekonomicznej, technicznej). Studia przypadków
	– przygotowanie wstępnej wersji kwestionariusza	Badania próbne (sondażowe). Konsultacje z doradcami metodycznymi i ekspertami z wybranych firm
	– weryfikacja i opracowanie ostatecznej wersji kwestionariusza	Baza danych z Centralnego Ośrodka Informatyki Statystycznej GUS – zbiorowość generalna badanych firm
	– określenie zbiorowości badawczej (wybór respondentów)	
2. Realizacja badań empirycznych (prace zasadnicze)	Zasadniczy etap badań zrealizowano we współpracy z firmą CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej Sp. z o.o. w Krakowie	
	– dobór reprezentatywnej próby badawczej	Analiza porównawcza i historyczna Metoda reprezentacyjna (na podstawie bazy z COIS GUS)
	– rekrutacja respondentów	Kontakty telefoniczne i poprzez e-mail
	– pozyskiwanie informacji	Kwestionariusz (odebrany poprzez e-mail lub tradycyjnie)
	– weryfikacja i zebranie danych uzupełniających	Dodatkowe kwestionariusze Uzupełniające wywiady telefoniczne
	– zestawienie informacji na temat respondentów	Baza danych – podstawowe informacje na temat badanych firm (na podstawie „metryczek”)
– opracowanie wyników w postaci tabelarycznej	Baza danych – zestawienie odpowiedzi na kolejne moduły i pytania kwestionariusza	
3. Opracowanie wyników badań i sformułowanie wniosków	– dobór formy prezentacji wyników	Projekt układu zestawień wyników. Analiza i synteza
	– porządkowanie i zestawianie wyników (identyfikacja)	Opisowe i graficzne (tabele, diagramy, schematy itp.) techniki prezentacji
	– interpretacja wyników i wyprowadzenie wniosków (ocena)	Podstawowe metody i miary statystyczne (rangowanie, analiza wskaźnikowa itp.) Analiza porównawcza i przyczynowo-skutkowa oraz studia przypadków
	– synteza wyników badań (zalecenia metodyczne)	Koncepcja rozwiązania wzorcowego Opisowe i graficzne techniki prezentacji

Tab. 1. Koncepcja metodyczna badań empirycznych. Źródło: opracowanie własne.

Firmy uwzględnione w bazie danych uzyskanej z COIS GUS w Warszawie stanowią podklasę „doradztwo w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej i zarządzania” (7414A) w ramach Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) w rejestrze podmiotów gospodarki narodowej REGON. Dokonano ograniczenia liczby tych firm do zatrudniających minimum 10 osób. W efekcie wybrano 1693 firmy, jako wstępną zbiorowość generalną. Następnie zweryfikowano to zestawienie, eliminując te podmioty, które: zawiesiły działalności lub zostały zlikwidowane, formalnie zadeklarowały realizowanie rozważanych usług, ale ich nie świadczą, czy nawet znalazły się w bazie przypadkowo (firmy nie zawsze uaktualniają dane). Wylimitowano np. szereg zespołów szkół, ośrodków doradztwa rolniczego, kancelarii prawnych. Zweryfikowano dane teled adresowe pozostałych podmiotów. Ostatecznie otrzymano zestawienie 266 firm.

Badania trwały pięć miesięcy. Niestety, wielu spośród potencjalnych respondentów odmówiło w nich udziału już podczas pierwszego kontaktu telefonicznego. Kolejni wycofywali się po otrzymaniu kwestionariusza (pocztą elektroniczną). Jeszcze inni po wstępnej deklaracji uczestnictwa nie odesłali wypełnionego kwestionariusza (pomimo kilkakrotnych interwencji). Najczęściej podawanymi (o ile w ogóle) powodami odmowy była nadmierna obszerność kwestionariusza (pracochłonność wypełnienia) lub przeciążenie rutynowymi obowiązkami. Część respondentów zastrzeżenia miała „tajnością” danych, pomimo danej im możliwości nieujawniania nazwy firmy i braku pytań dotyczących finansów.

Z powodu tych trudności przeprowadzono dodatkową rekrutację respondentów. Odbyto także szereg wywiadów uzupełniających, w przypadkach braku odpowiedzi, konieczności wyjaśnień lub interpretacji stwierdzeń itp. Ostatecznie otrzymano 72 wypełnione kwestionariusze. W dalszych badaniach uwzględniono zatem te podmioty, które zgodziły się wziąć w nich udział, dostarczając niezbędnych informacji. Ponadto w kilkunastu firmach przeprowadzono wywiady bezpośrednie w celu uzyskania bardziej wyczerpujących danych. Wybrano te firmy, które w kwestionariuszach zestawily najbardziej przydatne i wyczerpujące dane na temat poszczególnych elementów procesu planowania negocjacji.

Oto najważniejsze charakterystyki firm objętych badaniami.

1. Czternaście przedsiębiorstw zostało założonych przed rokiem 1990, 32 w latach 1990–1995, 14 w latach 1996–2000, pozostałe – po 2000 r. (kilka w efekcie wydzielenia z większej firmy).
2. Najwięcej ma formę organizacyjno-prawną spółki z o.o. (43) lub akcyjnej (14), pozostałe – inną (spółki komandytowe lub cywilne).
3. Większość jest zlokalizowana w Warszawie, Krakowie i Aglomeracji Śląskiej (odpowiednio 23, 17 i 12), pozostałe w większych lub mniejszych miastach.

4. Obszar działania większości firm (47) obejmuje całą Polskę, pozostałych – także inne kraje europejskie lub całą Europę, kilku innych – tylko wybrane regiony.
5. Liczba zatrudnionych zawiera się w przedziale od kilkunastu do (w kilku przypadkach) kilkudziesięciu osób (uwzględniając pracowników zatrudnionych na umowę zlecenie lub o dzieło), przy czym ponad połowa firm (38) zatrudnia od 10 do 50 osób.
6. Zróżnicowanie tematyczne usług doradczych jest relatywnie duże. 30 największych specjalizuje się w realizacji typowych projektów, głównie w zakresie organizacji i zarządzania, ekonomiki, rachunkowości i finansów. Niektóre koncentrują się na wybranych projektach, np. z zakresu zarządzania jakością, systemów informacyjnych czy zarządzania kadrami. Kilkanaście zajmuje się głównie działalnością marketingową.
7. Klientami 57 firm są różne przedsiębiorstwa (65% spośród nich obsługuje także innych odbiorców), 11 – firmy danej branży, a 4 – głównie urzędy.
8. Organizacja wewnętrzna 28 firm jest jednolita i ma formę typowej struktury sztabowo-liniowej, bez wydzielenia wyspecjalizowanych jednostek (ze względu na jednorodność branżową), w pozostałych wyodrębniono takie jednostki, przy czym w 32 kryterium takiego wyodrębnienia są realizowane projekty, a w 7 regiony działania.

5. Wyniki badań – identyfikacja procesu planowania negocjacji

W pierwszym etapie podsumowania badań przeanalizowano i zestawiono odpowiedzi na pytania z analitycznej części kwestionariusza, tzn. dotyczące zakresu i sposobów realizacji kolejnych etapów metodyki planowania negocjacji. Biorąc pod uwagę trudności pozyskania danych, ograniczono ilość pytań do najważniejszych kwestii (z punktu widzenia celów badań). Wzięto także pod uwagę ewentualne istotne związki odpowiedzi z charakterystykami badanych firm zawartymi w tzw. metryczce. Uchwycono niewiele takich związków. Najczęściej dotyczyły one zależności innych cech od wielkości firmy lub niektórych cech projektów, co może świadczyć o uniwersalności omawianej metodyki – nie jest uwarunkowana branżą, lokalizacją i innymi cechami badanych firm. Odpowiedzi z pozostałych części kwestionariusza wykorzystano w kolejnym etapie prac, gdyż dotyczą one bezpośrednio oceny rozważanej metodyki.

W przedstawionym poniżej opisie rezultatów badań – w przekroju kolejnych faz procesu planowania negocjacji – zawarto syntezę (podsumowanie) najważniejszych odpowiedzi na pytania kwestionariusza. Wyjściowe zestawienie odpowiedzi stanowi kilkudziesięciostronicową bazę, której zamieszczanie jest niemożliwe i zarazem niepotrzebne, gdyż istotne prawidłowości uchwycono w wyniku pracochłonnych prac analitycznych. Bazę tą opracowano w dwóch układach: opisowym – dla ułatwienia interpretacji wyników

oraz liczbowym (z oznaczeniem wartości lub stanów) – w celu umożliwienia oszacowania związków pomiędzy cechami (za pomocą prostych miar siły związku). Przy wielu poniższych stwierdzeniach wskazano istotne związki tego typu.

Ponadto zestawiono dane zbiorcze dotyczące częstotliwości odpowiedzi na poszczególne pytania – podane poniżej w wielkościach bezwzględnych (w nawiasach), tj. określające liczbę firm, które udzieliły danej odpowiedzi, oraz średnie wartości ocen niektórych cech przez respondentów (co do nasilenia tych cech, siły wpływu itp., stosowano skalę od 1 do 5, w nawiasach podano średnie wartości). Opisowe określenia wartościujące, np. „przeważa”, „w większości”, „najmniej”, „ograniczony”, uzupełniają lub zastępują te miary.

W efekcie realizacji omawianego etapu badań dokonano szczegółowej identyfikacji procesu planowania rozważanych negocjacji, tj. określenia, w jaki sposób jest on realizowany w praktyce (w konfrontacji z ujęciem teoretycznym). Oto wyniki tej identyfikacji.

6. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna

6.1. Wstępna identyfikacja negocjacji w firmie

Prawie wszyscy stwierdzili, iż negocjacje prowadzone są dla wszystkich projektów, zaledwie kilku – że sporadycznie, np. dla zleceń o większej wartości, nowych klientów. W 45 firmach planowanie negocjacji realizują wyłącznie osoby, które je także prowadzą, w pozostałych także inni pracownicy, głównie w większych jednostkach i kilku mniejszych, ale wykonujących złożone projekty, wymagające fachowego doradztwa. Tylko 7 firm zatrudnia ekspertów zewnętrznych. W planowanie negocjacji zaangażowani są głównie kierownicy najwyższego szczebla (53) i szefowie projektów (32), w kilkunastu również specjaliści. W mniejszych firmach i przy złożonych projektach są to często te same osoby, w 12 przypadkach dodatkowo kierownicy oddziałów, sporadycznie (4) przełożeni z jednostki nadrzędnej.

Dla badanych firm negocjacje stanowią normalne, rutynowe działanie (48) i środek do realizacji celów (34), ważny element potencjału kompetencyjnego (23), czynnik poprawy konkurencyjności (21) oraz istotny element strategii firmy (20). W zdecydowanej większości 3 pierwsze odpowiedzi były udzielane łącznie. Czynnikiem pierwotnym jest w tym przypadku potencjał kompetencyjny firmy jako istotny element jej strategii, umożliwiającej skuteczne konkurowanie na rynku.

6.2. Określenie grup interesów

Jako strony w negocjacjach uczestniczą najczęściej także (oprócz firmy i klienta) reprezentanci innej firmy doradczej lub niezależni konsultanci jako podwykonawcy, zdarza się to często (47) przy realizacji złożonych projek-

tów lub w przypadku przetargów, natomiast nie ma to istotnego związku z żadną z cech badanych firm. W niektórych przypadkach wymieniono innych potencjalnych zleceniodawców (8), agendy rządowe (5) i inne instytucje (4) – głównym powodem jest uczestnictwo w przetargach. W przypadku kilku firm występowanie tych grup interesów ma miejsce praktycznie przy wszystkich projektach, a zwłaszcza w ramach programów finansowanych ze środków UE. Kilkanaście firm ma do czynienia z taką sytuacją średnio raz na 10 realizowanych projektów, kilka w około jednej trzeciej, a pozostałe sporadycznie lub wcale. Ponad 30 firm wymieniło kilkanaście różnych przyczyn występowania omawianych sytuacji, np. specyfikę, zakres lub złożoność projektów, konieczność fachowego doradztwa, współfinansowanie, uczestnictwo we wdrożeniu, stałą współpracę z innymi podmiotami itd.

47 firm dokonuje rozpoznania omawianych negocjacji z punktu widzenia wszystkich zaangażowanych stron (nawet gdy uczestniczą w nich sporadycznie), pozostałe – wyłącznie z punktu widzenia swojego i klienta. Ponad połowa (38) firm stara się kształtować lub podtrzymywać korzystne relacje z innymi stronami, 21 tylko rozpoznaje i analizuje te relacje, a pozostałe nie biorą ich pod uwagę. Kilkanaście firm wymieniło środki stosowane w celu kształtowania tych relacji, m.in. integrację poprzez wspólne cele, wzajemne zrozumienie intencji i zamierzeń, analizowanie doświadczeń we współpracy, spotkania wyjaśniające lub integracyjne, dobre kontakty nieformalne itp. W komentarzach wskazano na trudności analizy rozważanych sytuacji.

6.3. Identyfikacja negocjacji wielostronnych i koalicji

Zdaniem około 1/3 respondentów uczestnictwo większej liczby partnerów (oprócz firmy i zleceniodawcy) utrudnia prowadzenie negocjacji w następujących przypadkach (wymieniono najciekawsze wraz z przyczynami – w nawiasach): negocjowanie ceny (wielkość zysku jest tajemnicą, stosowanie odmiennych metod kalkulacji), brak uprawnień decyzyjnych (chaos i niemożność znalezienia porozumienia), występowanie pośredników (spowolnienie procesu zawarcia umowy), przedłużające się konsultacje (opóźnienie rozpoczęcia projektu), występowanie stałych doradców (obawy o podważenie kompetencji własnych doradców przez klienta lub trudność przekonania go, gdy jest wspomagany przez swoich ekspertów), gdy jest to po prostu konieczne (sam fakt obecności wielu stron).

Analogiczne zestawienie dla sprzyjającego wpływu wielu stron na negocjacje (dla kilku przypadków) jest następujące: negocjacje dotyczące złożonych projektów (ułatwienie ustalenia ich zakresu), obecność konsultantów (wyjaśnienie wątpliwości co do szczegółowych zasad metodycznych i oczekiwanych efektów projektu, większa wiedza i odciążenie głównych negocjatorów przy trudnych, wielowątkowych negocjacjach), negocjowanie umów ramowych (przyspieszenie podpisywania aneksów), w każdym przypadku (wyjaśnienie wszelkich wątpliwości). Nie podano istotnych przyczyn niewpływających na przebieg negocjacji wielostronnych. Jako czynniki utrudniające negocjacje

wielostronne najczęściej wymieniano sam fakt większej liczby stron, zróżnicowanie ich celów, poglądów i stanowisk, utrudniające kompromis i kontrolowanie przebiegu rozmów.

Część czynników utrudniających zestawiono jako warianty w pytaniu zamkniętym. Za najbardziej utrudniający uznano (na podstawie sumy rang) zróżnicowanie celów i interesów stron, więcej niż średnio – zróżnicowanie informacji, nieznacznie – trudność procesów ich przetwarzania, najmniej – dwa pozostałe. W negocjacjach wielostronnych firmy przyjmują strategie (nie wszyscy udzielili odpowiedzi): indywidualistyczną (27), zespołową (35), kooperacyjną (58), rywalizacyjną (8 – kilkakrotnie wskazano na jej bezsensowność, gdy można uzyskać znacznie więcej poprzez współpracę, nawet z narzuconym partnerem) oraz z pozycji przetargowej: silnej (18, głównie firmy posiadające uzależnionych od siebie podwykonawców), słabej (26). Odpowiednio: drugi, pierwszy i drugi (kilka razy) warianty wybrały głównie te firmy, które wcześniej deklarowały częste uczestnictwo w negocjacjach wielostronnych, w tym kilka w sytuacji przymusu, ze względu na formalne uczestnictwo pośredników.

Koalicje tworzy się głównie w celu: wzmocnienia własnej siły przetargowej (65 firm), pokonania silniejszych konkurentów (38) i spełnienia wymogów formalnych (15) – z powodu uczestnictwa w przetargach lub warunków narzuconych przez klientów. Ponadto wiele firm sygnalizowało trudności prowadzenia negocjacji wielostronnych w praktyce, ze względu na brak odpowiednich zasad.

6.4. Analiza sytuacji negocjacyjnej

Dla jej celów 68 respondentów stosuje tradycyjne (ręczne) metody przetwarzania informacji, w 3 przypadkach używa się systemów informatycznych (niewyspecjalizowanych), w tym tylko w jednej firmie (dodatkowo) system wspomaganie negocjacji opracowany dla własnych potrzeb. Najważniejszymi źródłami danych są własne zasoby (67) i publikowane informacje o kontrahentach (56), dostępne dane na temat konkurentów (48), mniej istotnymi: strony internetowe (37) oraz inne instytucje (23) i bezpośrednio ich pracownicy (11). Sporadycznie korzysta się z usług specjalistycznych agencji i wywiadowni gospodarczych, zarówno w małych (ze względu na koszty), jak i średnich firmach (inwestują w doskonalenie własnych baz danych).

Trudno wskazać istotne różnice w ocenie ważności czynników determinujących sytuację negocjacyjną. Średnie wartości ocen mieszczą się w przedziale (3,8–4,4), wyżej (blisko 5) sklasyfikowano cele i interesy oraz potencjał wiedzy, zdolności i umiejętności uczestników. Wszystkie czynniki zostały więc ocenione relatywnie wysoko. W planowaniu negocjacji wykorzystuje się głównie analizy: finansowe (64 firmy), organizacyjne (58), marketingowe (53), prawne (44), inne (techniczne i ogólne) – znacznie rzadziej (w kilkunastu przypadkach). Za kluczowe rodzaje informacji, potrzebne przed podjęciem negocjacji uznano różnego rodzaju dane finansowe, dotyczące

poziomu cen na rynku, kondycji klientów lub konkurentów, ich wypłacalności itp. Czynniki te wymieniono po kilkanaście razy (zwykle po 2–3 łącznie), znacznie rzadziej podawano inne, np. potrzeby klienta, wymagania jakościowe, możliwości realizacji projektu.

6.5. Identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi

Przy planowaniu danych negocjacji: bierze się pod uwagę doświadczenia z wcześniejszych negocjacji (72), uwzględnia się potencjalne implikacje dla przyszłych sytuacji (38) oraz koordynuje się negocjacje realizowane równocześnie (18). Sposobami tej koordynacji są (wymieniono odpowiedzi powtarzające się kilkakrotnie): wykorzystanie koordynatora projektu lub zespołu (dla projektów o dużym zakresie), spotkania (narady, dyskusje), opracowywanie harmonogramów realizacji projektów i negocjacji, unikanie przypadków nakładania się terminów.

Wymiany lub utrwalenia wniosków z odbytych negocjacji dokonuje się za pomocą (wymieniono odpowiedzi powtarzające się kilkakrotnie): zapisów w sprawozdaniach (raportach) i notatkach, rejestracji w specjalnych bazach danych, zapisów w dokumentacji projektowej, wymiany opinii podczas rutynowych zebrań lub szkoleń, rzadziej specjalnie organizowanych spotkań oraz bezpośredniej wymiany informacji pomiędzy zainteresowanymi.

W celu rozwiązywania ewentualnych konfliktów w przypadku negocjacji realizowanych równocześnie (wymieniono odpowiedzi powtarzające się kilkakrotnie): ustala się priorytety i konsekwentnie ich przestrzega, dokonuje się możliwych przesunięć terminów (korekt harmonogramów), unika lub nie dopuszcza do takich sytuacji, rezygnuje z niektórych negocjacji (w ostateczności).

7. Ustalanie zakresu i strategii negocjacji

7.1. Oszacowanie siły przetargowej stron negocjacji

Ocena czynników tej siły dała zbliżone wyniki jak uzyskane przy wartościowaniu uwarunkowań negocjacji (przy nieznacznie niższym średnim poziomie, o około 0,3). Za czynniki mające największy wpływ uznano pozycję firmy na rynku i potencjał pracowników (oceny blisko maksymalnej). Nieco niżej wyceniono posiadane alternatywy i szeroki zakres usług (4,5). Wymieniono kilka dodatkowych czynników, np. niezbędne i posiadane certyfikaty i licencje, wąską specjalizację, niszowy rynek, znajomość branży, sprawne systemy informacyjne. Oceny czynników dokonuje się głównie intuicyjnie w sposób sumaryczny (24), przy czym kilkanaście razy wskazano na potrzebę precyzyjnej analizy tych czynników, stwierdzając, iż nie jest ona dokonywana ze względu na jej trudność i brak odpowiednich narzędzi.

Do najskuteczniejszych sposobów zwiększania siły przetargowej zaliczono: tworzenie koalicji i doskonalenie kompetencji pracowników i poten-

cjału rzeczowego firmy (ponad 4,7) oraz prowadzenie równoległych negocjacji z różnymi partnerami i dążenie do uzyskania przewagi informacyjnej (4,4 i 4,2). Skuteczność innych czynników oceniono znacznie niżej (3,4–3,8).

7.2. Sformułowanie problemów i celów negocjacji

Hierarchia ważności negocjowanych problemów jest następująca: zakres zlecenia (4,8), cena (4,7), termin realizacji (4,4), harmonogram prac (4,2), forma i termin płatności (4,1), zasady współpracy z klientem (3,8). Pozostałe problemy wyceniono na poziomie poniżej 3,5. W ponad 40 firmach hierarchizacji celów i problemów negocjacji dokonuje się zawsze. W kolejnych kilkunastu przypadkach wskazano szereg powodów różnicowania ważności negocjowanych kwestii, np. napięte terminy realizacji projektów, ich złożoność, oczekiwania klienta, nietypowe zamówienia, prowadzenie kilku równoległych negocjacji. W pozostałych przypadkach zaznaczono rozważaną opcję bez podania powodów. Zaledwie kilku respondentów traktuje cele i problemy negocjacji jako równorzędne co do ważności.

Najważniejsze kryteria wartościowania celów i problemów negocjacji stanowią możliwości znalezienia porozumienia (4,7) i znaczenie zagadnień z punktu widzenia relacji między partnerami (4,6). Za istotne uznano: stopień realizacji celów firmy (4,2) i pilność (ograniczenia czasowe) realizacji prac (4,1). 65 respondentów uznaje kształtowanie długofalowych relacji z partnerami za cel równie istotny jak zamierzenia dotyczące danej transakcji, ze względu na specyfikę działalności doradczej (35 firm stwierdziło, iż podejście to występuje zawsze) i potrzeby kontynuowania obopólnie korzystnej współpracy ze stałymi klientami (63). Stosowane są różne środki kształtowania owych relacji, najczęściej: wzajemne rozpoznawanie potrzeb i dostosowywanie do nich oferty, fachowość, wysoka jakość i terminowość realizacji zleceń, stałe lub nieformalne kontakty, dążenie do kompromisu, rzetelność oraz wzajemny szacunek i zaufanie. Nie przywiązuje się dużej wagi do relacji z partnerami tylko w przypadku negocjacji z nowymi klientami lub realizacji okazjonalnych projektów. Generalnie potrzebna jest duża elastyczność podejścia.

7.3. Opracowanie wariantów rozwiązań problemów

Ogólny sposób postępowania obejmuje: poszerzanie zakresu negocjacji o kwestie istotne dla obu stron, ustalanie minimalnych i maksymalnych poziomów realizacji ich celów oraz porównywaniu tych wartości. Wszystkie trzy działania wymieniło ponad 60 firm, każdy z nich osobno – prawie wszystkie. Jako narzędzia wyboru wariantów stosuje się głównie: szacowanie ich użyteczności, opłacalności (58), intuicję (53) i tworzenie kombinacji stanów (wartości) celów (47). W 38 przypadkach wymieniono te możliwości równocześnie. Rzadziej korzysta się z metod: scenariuszowej i burzy mózgów (około 1/3 firm), aczkolwiek w dodatkowych komentarzach podkreślono potrzebę poszerzenia zakresu zastosowania tego rodzaju metod. Najważ-

niejszymi kryteriami wyboru wariantów są: ich opłacalność (4,5), stopień realizacji celów (4,3) i przewidywane skutki rozwiązań (4,2.).

7.4. Wybór strategii prowadzenia negocjacji

Strategię negocjacji najczęściej (53) opracowuje się wcześniej i modyfikuje w zależności od rozwoju sytuacji, znacznie rzadziej (15) ustala przed podjęciem negocjacji i konsekwentnie stosuje, sporadycznie opiera się wyłącznie na intuicji. Zdecydowanie przeważa stosowanie strategii współdziałania (61), co respondenci uzasadniają specyfiką działalności doradczej. Strategię współzawodnictwa stosuje się sporadycznie, tylko przy braku realnych możliwości porozumienia lub konfrontacyjnego nastawienia konkurentów. Strategie mieszaną wykorzystuje się również w takich przypadkach, zwłaszcza przy postępowaniu przetargowym (kilka odpowiedzi). Najważniejsze kryteria wyboru strategii to: przyszłe (4,7) i obecne (4,5) relacje z partnerami, a istotne – siła przetargowa stron (4,2) i negocjowana stawka (3,9).

7.5. Konkretyzacja strategii – dobór pomocniczych narzędzi negocjacji

Nie stwierdzono istotnych różnic w ocenie wpływu tych narzędzi na przebieg i wyniki negocjacji. Nieznaczną przewagę (około 0,3 więcej od średniej) uzyskały argumenty i kontrargumenty. Narzędzia te najczęściej (57) opracowuje się wcześniej i modyfikuje w trakcie negocjacji, zależnie od rozwoju sytuacji. W pozostałych przypadkach ma miejsce ich intuicyjny dobór.

W odpowiedzi na pytanie otwarte na temat stosowanych technik negocjacyjnych w kilku przypadkach wymieniono niektóre spośród nich: „mierzyć wysoko”, „próbny balon”, „dobry/zły policjant”, „wskazywanie ewentualnych konsekwencji” i „zasadę konkurencji”, podkreślając jednocześnie (kilkanaście razy) niewystarczającą znajomość tych narzędzi lub problemy nazwania stosowanych sposobów. W kilku przypadkach stwierdzono brak potrzeby ich używania (głównie w małych firmach) i większe znaczenie kwestii merytorycznych, zwłaszcza rzetelnego i elastycznego przygotowania oferty.

8. Planowanie operacyjne negocjacji

8.1. Tworzenie zespołu negocjacyjnego

Negocjacje prowadzi się indywidualnie w stosunkowo łatwych, rutynowych sytuacjach, o małej stawce, dla projektów o wąskim zakresie, z dobrze znanymi odbiorcami itp. (w kilku firmach zawsze, bez względu na uwarunkowania). Negocjacje zespołowe mają zastosowanie w przypadkach o przeciwnych cechach. W skład zespołu wchodzi te same osoby, które są odpowiedzialne za cały proces planowania negocjacji, przy czym tutaj częściej (kilkanaście odpowiedzi) angażuje się ekspertów zewnętrznych. Role członków zespołu są adekwatne do ich kompetencji merytorycznych (48) lub

przy ich ustalaniu bierze się dodatkowo pod uwagę możliwości wynikające ze sztuki negocjacji (17).

Najistotniejszymi kryteriami doboru członków zespołu są wiedza fachowa i umiejętności negocjacyjne (4,6). Nieco mniejsze znaczenie mają ich cechy osobowości (4,3) i doświadczenie negocjacyjne (4,1). Pozostałe kryteria oceniono jako istotne (3,9). W opinii kilkunastu firm niezbędne jest stosowanie rozwiązań organizacyjnych (zasad, procedur itp.) wspomagających budowanie zespołów.

8.2. Zlecenie zadań i uprawnień dla reprezentantów

Najczęściej zadania i uprawnienia zleca się sytuacyjnie, tj. w zależności od specyfiki projektów, głównie ich szefom, rzadziej ekspertom – z uwagi na dominację kierowników najwyższego szczebla w negocjacjach. Liczby odpowiedzi dla wszystkich wariantów dotyczących zakresu zleczanych uprawnień są bardzo zbliżone (po kilkanaście, blisko 20) – jeżeli w ogóle zleca się uprawnienia, to zwykle w pełnym zakresie. Kilkanaście firm stosuje dodatkowe bodźce motywacyjne wspierające realizację zleczanych zadań, głównie premie i prowizje, rzadziej środki niematerialne (sukces, prestiż, reprezentowanie firmy, wzbogacenie kwalifikacji). Kilku respondentów podkreśliło trudność doboru takich bodźców pod kątem specyfiki negocjacji. Pozostałe firmy uważają negocjacje za część rutynowego zakresu obowiązków, kompensowanych w ramach systemu płac. Zasadniczą przesłanką oceny reprezentantów po negocjacjach są ich efekty (45). Brakuje specyficznych i skutecznych narzędzi takiej oceny, zwykle stosuje się analizę przypadków, dyskusję oraz subiektywne opinie przełożonych.

8.3. Alokacja rzeczowych zasobów negocjacji

Generalnie mają one znacznie mniejsze znaczenie niż ludzkie. 63 firmy za ważniejsze uważa zasoby informacyjne. Ilość i jakość środków rzeczowych dostosowuje się elastycznie do potrzeb w trakcie negocjacji (38). Kilka małych firm stara się je określić precyzyjnie. Kilkanaście (większych) w ogóle tego nie robi. Analizy ich wykorzystania dokonuje się w analogiczny sposób (zwykle szacunkowo) jak oceny zasobów ludzkich i w zbliżonej liczbie firm. Niektórzy respondenci traktują taką analizę jako element procedur oceny przedsięwzięć. Przeważająca część negocjacji odbywa się na terenie partnera, gdyż firmy dostosowują się do potrzeb i oczekiwań klienta (specyfika działalności doradczej). Praktycznie nie prowadzi się negocjacji na terenie neutralnym. Kilka firm zwróciło uwagę na siłę przetargową jako istotny czynnik wyboru miejsca rozmów, kilkanaście uznało ustalanie tego czynnika za nieistotne.

8.4. Oszacowanie kosztów i efektów negocjacji

Generalnie ocena ta mieści się ogólnej analizie efektywności projektów (52), których negocjacje dotyczą. Tylko w 9 firmach ocena jest opraco-

wywana odrębnie, w ramach formalnych procedur rozliczania złożonych zadań. W pozostałych w ogóle nie jest stosowana, ze względu na znikomy udział kosztów negocjacji w ogólnych nakładach. Najczęściej oceny dokonuje się szacunkowo (53). Tylko w 9 przypadkach w relatywnie precyzyjny sposób. Udziały podstawowych rodzajów kosztów w ogólnych nakładach na negocjacje można oszacować następująco (na podstawie uśrednionych ocen): osobowe (95–85%), rzeczowe (5–15%) oraz bezpośrednie (75–65%), pośrednie (25–35%). W opinii kilkunastu większych firm ocena kosztów osobowych, zwłaszcza dla trudnych i długotrwałych negocjacji, jest wskazana. Potwierdzają to rezultaty ogólnej analizy wpływu negocjacji na efektywność projektów, gdyż został on określony jako decydujący (38) lub przeciętny (24).

8.5. Opracowanie dokumentacji planistycznej

Najczęściej (47) opracowuje się przybliżony scenariusz prowadzenia negocjacji, zawierający jedynie najważniejsze ustalenia. Znacznie rzadziej stosuje się ogólny szkic sytuacji negocjacyjnej (14) lub dokładny jej plan (11). Około 2/3 firm zamieszcza w planie negocjacji ogólne (niesformalizowane) wytyczne (zalecenia, wskazówki) dla reprezentantów. W 7 firmach realizujących projekty w ramach szerszych programów (w tym finansowanych z funduszy UE) stworzono formalne procedury i reguły negocjacyjne. W pozostałych stosuje się oba rozwiązania, zależnie od specyfiki danego projektu.

W opinii respondentów wszystkie typowe elementy planu negocjacji są istotne (średnie ocen 3,9–4,3). Za nieco ważniejsze (o około 0,2) uznano problemy, cele i warianty rozwiązań oraz zadania, uprawnienia i odpowiedzialność reprezentantów. Blisko 1/3 firm zamieszcza w planie tylko syntetyczne ustalenia dotyczące tych elementów, 18 – także ich wariantowe rozwiązania, pozostałe – również potencjalne przyczyny i skutki tych rozwiązań. Kilka firm dołącza do planu zestawienia, analizy, obliczenia itp. pomocnicze. Poza nielicznymi wyjątkami nie ocenia się wykonalności (realności) podejmowanych zamierzeń ze względu na (wzmiankowany wyżej) nieznaczny udział kosztów negocjacji w ogólnych nakładach na realizację projektów.

9. Wnioski z badań – ocena metodyki planowania negocjacji

Generalnie typowy (ze względu na średnią odpowiedzi) sposób prowadzenia rozważanych negocjacji przez respondentów cechuje się głównie: przywiązywaniem dużego znaczenia do tych negocjacji (z punktu widzenia ich wpływu na efektywność projektów), kluczową rolę zasobów ludzkich w wielu aspektach negocjacji, zwłaszcza kompetencji reprezentantów, równoważeniem celów i oczekiwań co do kwestii merytorycznych i partnerskich relacji z klientami oraz kształtowaniem tych relacji, stosowaniem strategii współdziałania, ograniczonym wykorzystywaniem narzędzi formalnych i zastępowaniem ich prostymi metodami bądź działaniem intuicyjnym,

z jednoczesnym dostrzeganiem potrzeby wzbogacenia narzędzi planowania negocjacji w najważniejszych etapach.

Oceny proponowanej metodyki planowania negocjacji, tj. układu działań i sposobów ich realizacji w jej kolejnych etapach, dokonano w dwojaki sposób:

1. Pośredni, tj. poprzez syntezę odpowiedzi na szczegółowe pytania kwestionariusza (czyli danych zestawionych w poprzednim punkcie), a zwłaszcza stwierdzeń wartościujących przy odpowiedziach na niektóre pytania w jego części analitycznej.
2. Bezpośredni, opierając się na odpowiedziach zawartych w podsumowującej części kwestionariusza. Dokonano ich syntezy w celu ułatwienia wskazania kierunków zmian proponowanej metodyki. Przy analizie jej istotności obliczono średnie wartości ocen respondentów dotyczące jej wszystkich elementów. Ponadto wzięto pod uwagę dane z samooceny firm oraz ich dodatkowe uwagi, sugestie itp. Niektóre odpowiedzi były mało konstruktywne albo nie udzielano ich wcale, ze względu na otwarty charakter pytań i zmęczenie respondentów pod koniec wypełniania kwestionariusza. Z drugiej strony kilkunastu respondentów udzieliło bardzo przydatnych i wyczerpujących informacji. W związku z tym przeprowadzono z nimi dodatkowe wywiady bezpośrednie, dzięki którym pozyskano szereg dodatkowych informacji na temat planowania rozważanych negocjacji.

Zgodnie z założeniem, zastosowano cztery kryteria oceny proponowanej metodyki, tj. zawartości jej kolejnych faz i etapów oraz narzędzi szczegółowych:

1. Istotność z punktu widzenia ich wpływu na przebieg i oczekiwane efekty rozważanych negocjacji (a co za tym idzie efektywność projektu).
2. Zasadność – wskazanie tych elementów szczegółowych metodyki, które są zbędne (zbyt rozbudowane) i w związku z tym należy je pominąć (ograniczyć).
3. Kompletność – określenie takich elementów, które są istotne, lecz nie zostały uwzględnione (lub uwzględnione niedostatecznie), czyli są niezbędne do dodania (poszerzenia).
4. Adekwatność do specyfiki rozważanych negocjacji – wskazanie tych elementów, które powinny być realizowane w sposób odmienny od przedstawionego w proponowanej koncepcji, w związku z czym wymagające zmian adaptacyjnych.

Kryteria 2, 3 i 4 stanowią uszczegółowienie (rozwińcie) pierwszego, gdyż kryterium to pozwala na stwierdzenie, na ile istotne są ewentualne zmiany metodyki wynikające z zastosowania pozostałych kryteriów. Pozwala to wskazać priorytety w zakresie doskonalenia rozważanej koncepcji. Niektóre jej zmiany mogą mieć szerszy zakres, tj. wynikać z rezultatów oceny ze względu na dwa, czy nawet trzy kryteria jednocześnie. Wymienione kryteria wyznaczają układ prezentacji rezultatów dokonanej oceny (tabela 2).

Kryteria oceny	Fazy negocjacji		
	I. Identyfikacja i analiza przednegocjacyjna	II. Ustalenie zakresu i strategii negocjacji	III. Planowanie operacyjne negocjacji
Istotność (hierarchia ważności elementów)	Z punktu widzenia efektywności projektów negocjacje są kluczowe. Najważniejsze etapy to analiza interesariuszy i prowadzenie negocjacji wielostronnych. Bardzo istotna analiza sytuacji negocjacyjnej. Mało ważne jest badanie związków między negocjacjami	Ustalenie problemów i celów negocjacji oraz ich strategii uznane za najistotniejsze. Bardzo ważna ocena siły przetargowej. Mniej istotny jest dobór narzędzi prowadzenia negocjacji	Kluczowe znaczenie doboru reprezentantów oraz przydzielanie im zadań, ich ocena i motywowanie. Ważne jest opracowywanie planu negocjacji. Pozostałe kwestie uznano za mniej istotne
Zasadność (elementy niezbędne)	Dla mniej złożonych, bardziej rutynowych projektów niezbędne jest koordynowanie działań dla równoległych negocjacji i tworzenia koalicji. Standardowe działania koordynacyjne, głównie bezpośrednio uzgodnienia pomiędzy wykonawcami są wystarczające	Nie ma elementów zbędnych. Za mniej przydatny uznano dobór technik negocjacyjnych, ze względu na ich niezręczność, a co za tym idzie obiektywne trudności ich ustalenia w procesie planowania negocjacji	Jako mniej użyteczne oceniono działania zmierzające do ustalenia miejsca negocjacji i analizy wykonalności ich planu. Ograniczona przydatność czynności w zakresie alokacji zasobów rzeczowych
Kompletność (elementy wymagające dodania)	Rozwinięcia użytkowych zasad i technik analizy grup interesów (poprzez doprecyzowanie ogólnych narzędzi)	Uszczegółowienie narzędzi oceny siły przetargowej stron negocjacji	Szczegółowe metody szacowania osobowych kosztów negocjacji i oceny ich efektywności z punktu widzenia zasobów ludzkich
Adekwatność (elementy wymagające zmian)	Wzbogacenie narzędzi analizy sytuacji negocjacyjnej, ze szczególnym uwzględnieniem systemów informacyjnego wspomagania negocjacji	Eksponowanie roli i narzędzi kształtowania i utrzymywania relacji z klientami. Doskonalenie umiejętności stosowania technik negocjacyjnych	Plan (scenariusz) negocjacji powinien być opracowywany w syntetycznej formie, uwzględniającej kluczowe aspekty negocjacji

Tab. 2. Rezultaty oceny proponowanej metodyki planowania negocjacji. Źródło: opracowanie własne.

Ogólne rezultaty oceny rozważanej koncepcji metodycznej w przekroju kolejnych kryteriów, odniesionych do jej poszczególnych faz są następujące:

- najmniejsze znaczenie ma faza planowania operacyjnego negocjacji (poza kwestiami związanymi z zarządzaniem zasobami ludzkimi), pozostałe są bardzo istotne, przy czym druga (opracowana i realizowana) w standardowy sposób, natomiast w pierwszej występują zarówno bardzo ważne, jak i mniej istotne elementy;
- kilka elementów uznanych za mniej przydatne zawiera trzecia faza planowania negocjacji, co wymaga ich modyfikacji, natomiast w każdej z pozostałych faz mieści się po jednym takim elemencie (mało istotnym);
- istotne braki, o zbliżonym ciężarze gatunkowym występują w każdej z faz – te modyfikacje metodyki są najtrudniejsze do zrealizowania;
- zakres wymaganych zmiany dostosowawczych w zakresie elementów ocenianej koncepcji jest podobny dla każdej z rozważanych faz, przy czym zmiany dotyczące drugiej fazy dotyczą głównie działalności szkoleniowej (doskonalenie wiedzy i umiejętności).

Podsumowując, proponowaną metodykę planowania negocjacji należy uznać za przydatną z punktu widzenia rozważanych negocjacji, jednakże w niektórych elementach jest ona zbyt rozbudowana, a w kilku przypadkach została uznana za zbyt teoretyczną.

10. Zalecenia – kierunki zmian metodyki planowania negocjacji

Przedstawione rezultaty identyfikacji i oceny omawianej koncepcji umożliwiają jej udoskonalenie poprzez dokonanie niezbędnych zmian dotyczących poszczególnych działań planistycznych. Syntetyzując rezultaty oceny (wnioski z badań), wzięto pod uwagę dwie wskazane poniżej ogólne możliwości tego rodzaju zmian, przedstawiając w ich ramach najważniejsze sugestie szczegółowe co do modyfikacji proponowanej metodyki.

1. Wyeliminowanie mniej przydatnych lub ograniczenie nadmiernie rozbudowanych modułów bądź uproszczenie sposobów realizacji niektórych działań, połączenie z innymi itp., zwłaszcza mniej ważnych z punktu widzenia efektywności badanych negocjacji i specyfiki realizowanych projektów. Proponuje się wprowadzenie następujących zmian tego rodzaju:
 - ograniczenie działań w zakresie identyfikacji i analizy związków pomiędzy negocjacjami, ewentualnie włączenie ich do analizy przednegocjacyjnej (jako dodatkowego wymiaru);
 - zredukowanie nadmiernie rozbudowanych czynności związanych z szacowaniem efektywności negocjacji w zakresie wykorzystania zasobów rzeczowych negocjacji (mających mniejsze znaczenie niż zasoby ludzkie);
 - ograniczenie działań związanych z ustalaniem miejsca negocjacji i analizą wykonalności planu negocjacji do niezbędnego minimum;

- uproszczenie zbyt szczegółowej dokumentacji planistycznej, skupienie się na tych jej elementach, które dotyczą bezpośrednio merytorycznych, w mniejszym stopniu organizacyjnych aspektów negocjacji.
2. Uzupełnienie rozważanej metodyki o brakujące i zarazem niezbędne elementy (działania i narzędzia) lub ich rozszerzenie bądź uszczegółowienie sposobów realizacji niektórych działań, ich wyodrębnienie itp., zwłaszcza najważniejszych z punktu widzenia efektywności badanych negocjacji i specyfiki realizowanych projektów. Proponuje się wprowadzenie następujących zmian tego rodzaju:
- wzbogacenie narzędzi identyfikacji grup interesów w celu umożliwienia bardziej precyzyjnego ich opisu i analizy przed podjęciem negocjacji;
 - rozszerzenie etapu identyfikacji negocjacji wielostronnych i koalicji, zwłaszcza zakresu ich analizy, analogicznie do negocjacji dwustronnych i wypracowanie odpowiednich narzędzi metodycznych, szczególnie: analizy siły przetargowej i doboru strategii negocjacji oraz tworzenia koalicji;
 - doskonalenie narzędzi analizy sytuacji negocjacyjnej, zwłaszcza analiz cząstkowych (organizacyjnych, marketingowych, finansowych, prawnych);
 - opracowanie zasad metodycznych i założeń projektowych tworzenia bazy danych i informacyjnych systemów wspomagania negocjacji;
 - udoskonalenie narzędzi oceny siły przetargowej, a zwłaszcza identyfikacji jej czynników i analizy stopnia jej wpływu na sytuacje negocjacyjne;
 - stworzenie katalogu zasad partnerskiego współdziałania w negocjacjach jako istotnego celu negocjacji i zarazem podstawy strategii ich prowadzenia;
 - systematyka technik negocjacyjnych i projektowanie szkoleń z zakresu ich stosowania;
 - wyeksponowanie niektórych elementów zarządzania zasobami ludzkimi, szczególnie doskonalenia potencjału reprezentantów firmy i ich przygotowania do negocjacji, zwłaszcza w zakresie technik prowadzenia negocjacji i narzędzi ich oceny;
 - wypracowanie precyzyjnych narzędzi szacowania kosztów osobowych negocjacji na potrzeby oceny efektywności negocjacji i projektów;
 - stworzenie użytkowych modeli rozwiązań w zakresie dokumentacji planistycznej dla konkretnych sytuacji negocjacyjnych na podstawie ogólnych zasad ich planowania.

W ostatecznym efekcie wprowadzenie powyższych zmian podniesie użyteczność proponowanej metodyki planowania negocjacji z punktu widzenia potrzeb praktyki. Należy jednakże przypomnieć, iż powyższe zalecenia zostały sformułowane w wyniku analizy konkretnych, specyficznych przypadków negocjacyjnych o ograniczonym zakresie i odnoszących się do wybranych przedsiębiorstw. Ponadto zalecenia te opierają się w znacznym stopniu na subiektywnych opiniach praktyków, nawet biorąc pod uwagę fakt, iż znają oni dobrze specyfikę prowadzonej działalności. Ewentualne uogólnienie tych

zaleceń na wszelkie przypadki negocjacji w przedsiębiorstwie jest zatem nieuprawnione.

Z drugiej jednak strony wzięcie pod uwagę sugerowanych zmian w dalszych badaniach jest korzystne z punktu widzenia określenia kierunków doskonalenia proponowanej koncepcji metodycznej. Potrzeba podobnych albo odmiennych modyfikacji może się bowiem pojawić w przypadku innych rodzajów negocjacji w przedsiębiorstwie. Niezbędne będą zatem kolejne badania empiryczne w celu dalszej weryfikacji rozważanej metodyki.

Reasumując, wyniki przeprowadzonych badań empirycznych nie mogą stanowić wystarczającej podstawy do pełnej weryfikacji empirycznej proponowanej koncepcji planowania negocjacji. Potwierdziły one jednakże użyteczność tej koncepcji w rozważanym obszarze, a określone na ich podstawie kierunki zmian tej koncepcji umożliwiają jej doskonalenie w ramach dalszych prac badawczych.

Przypisy

- ¹ Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Bibliografia

- Kozina, A. (2012). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B. i Minton, J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Oppenheim, A.N. (2004). *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Raiffa, H., Richardson, J. i Metcalfe, D. (2002). *Negotiation Analysis. The Science and Art of Collaborative Decision Making*. Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Stabryła, A. (2006). *Zarządzanie projektami ekonomicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa–Kraków: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szeloch, Z.M. (1992). *Doradztwo organizacyjne. Doświadczenia zachodnioeuropejskie*. Ruda Śląska: Krajowe Wydawnictwo Gospodarcze.