Andrzej KOZINA¹

NEGOCJACJE ZE SŁABSZEJ POZYCJI – WYBRANE KONCEPCJE I PRZYKŁADY

Jednym z najważniejszych działań niezbędnych do zrealizowania w procesie planowania negocjacji jest dokonanie oceny siły przetargowej stron. Determinuje ona bowiem zakres i cele negocjacji oraz dobór właściwych narzędzi (strategii i technik) ich prowadzenia. Celem artykułu jest przedstawienie i porównanie wybranych koncepcji prowadzenia negocjacji, w przypadku gdy druga strona dysponuje większą siłą przetargową (*bargaining power*), tzn. prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji. Artykuł ma zatem charakter przeglądowy. Zaprezentowano w nim bowiem zasady stosowane w tego rodzaju negocjacjach, wybrane na podstawie analizy porównawczej literatury przedmiotu. W dwóch częściach wprowadzających przedstawiono interpretacje negocjacji, a także zdefiniowano siłę przetargową oraz omówiono sposoby jej postrzegania. W zasadniczych częściach artykułu zaprezentowano najpierw ogólne zasady negocjacji ze słabszej pozycji, a następnie scharakteryzowano dynamiczny model tego rodzaju negocjacji zaproponowany przez Willema Mastenbroeka oraz zasady negocjacji z silniejszą firmą według Michaela Watkina. Opis każdej z tych koncepcji wzbogacono krótkim studium przypadku, ilustrującym możliwości praktycznego zastosowania rozważanych zasad. W posumowaniu dokonano syntezy rozważanych zaleceń, określając możliwości ich wykorzystania oraz wskazując na ich relatywizm. Można wyróżnić dwie grupy tych zaleceń. Po pierwsze, są to reguły zorientowane na wzmocnienie własnej pozycji przetargowej, poprzez zwiększanie potencjału zasobów i kompetencji. Po drugie, wykorzystuje się zasady ukierunkowane na ograniczanie siły przetargowej partnera negocjacyjnego, tj. identyfikowanie jego słabych stron. Należy jednocześnie podkreślić, iż stosowanie omawianych zaleceń nie zawsze gwarantuje powodzenie w negocjacjach².

Słowa kluczowe: negocjacje gospodarcze, siła przetargowa, pozycja negocjacyjna, negocjacje ze słabszej pozycji

1. ISTOTA SIŁY PRZETARGOWEJ W NEGOCJACJACH

Przed przystąpieniem do zasadniczych rozważań należy wyjaśnić znaczenie dwóch najważniejszych pojęć, tj. negocjacji jako kontekstu rozważań oraz siły przetargowej jako kluczowej kategorii, będącej przedmiotem badań. Jeśli chodzi o sposoby interpretacji pojęcia negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego (najważniejsza interpretacja), metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości³.

¹ Prof. UEK dr hab. Andrzej Kozina, Katedra Procesu Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, ul. Rakowicka 27, 31-510 Kraków, tel. 12 293 74 76, e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl

² Publikacja została dofinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

³ Wymienione interpretacje negocjacji omówiono w literaturze przedmiotu, m.in. w opracowaniach: R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *Essentials of Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill Publishing Co., New York 2010, s. 4 i n.; R. Rządca, *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003,

Siłę (pozycję) przetargową w negocjacjach często rozważa się w kontekście ogólnej interpretacji pojęcia władzy⁴, czyli jest ona traktowana jako „władza w negocjacjach” (*power* ‘władza, siła, potęga, moc’). Spotyka się również szersze interpretacje, np. Alan Fowler przy ocenie tej siły za ważne uznaje cztery elementy⁵: wpływ na decyzje, możliwości nacisku, siłę argumentów i determinację (upór) negocjatora. Ponadto jako synonim siły przetargowej niekiedy traktuje się perswazję⁶.

W ujęciu dynamicznym wyróżnia się cztery rodzaje siły przetargowej⁷:

1. Potencjalną – zdolność stron do osiągnięcia korzyści z porozumienia.
2. Dostrzeganą – oszacowaną dla obu stron przez każdą z nich.
3. Taktyki oparte na sile – zachowania starające się wykorzystać lub zmienić układ sił negocjatorów⁸.
4. Urzeczywistnianą – zakres korzyści z wzajemnej interakcji stron.

Definicje siły przetargowej przedstawiane w literaturze przedmiotu eksponują różne aspekty jej wpływu na proces negocjacji.

1. Określanie celów negocjacji – „zdolność uzyskania tego, co chcemy”⁹, „gracz ma władzę w danej sytuacji wtedy, gdy może spełnić swe zamiary (cele, pragnienia, zachcianki), które usiłuje zrealizować”¹⁰.

2. Możliwość określania spraw podlegających negocjacjom, czyli „korzystne zmienianie zakresu negocjacji”¹¹.

3. Wpływanie na proces negocjacji i kontrolowanie go – „możliwość sprawiania, aby wypadki przebiegały zgodnie z naszymi założeniami”¹².

4. Stymulowanie działań drugiej strony sprzyjających realizacji naszych zamierzeń: „umiejętność nakłonienia innych, by robili to, czego chcemy, najlepiej w sytuacji, gdy będą nam wdzięczni, że mają okazję to uczynić”¹³. Innymi słowy: „spowodowanie, aby negocjacyjny partner zrobił coś, czego raczej nie uczyniłby dobrowolnie”¹⁴.

s. 23 i n.; A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 21–24.

⁴ E. Brooks, G.S. Odiome, *Managing by Negotiations*, John Wiley & Sons, New York 1984, s. 61–65; R. Dawson, *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999, s. 221–253; P.H. Kim, R.L. Pinkley, A.R. Fragale, *Power Dynamics in Negotiation*, „Academy of Management Review” 30/4 (2005); R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *op. cit.*, s. 214–226.

⁵ A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001, s. 22–32.

⁶ R.J. Lewicki, D.M. Saunders, B. Barry, *op. cit.*, s. 212.

⁷ P.H. Kim, R.L. Pinkley, A.R. Fragale, *op. cit.*

⁸ R.J. Lewicki, J.A. Litterer, J.W. Minton, D.M. Saunders, *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1994, s. 313–321.

⁹ K. Boulding, *The Nature of Power*, [w:] R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1993.

¹⁰ M. Deutsch, *The Resolving of Conflict*, Yale University Press, New Heaven 1973, s. 84–85.

¹¹ D.A. Lax, J.K. Sebenius, *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986, s. 249–252.

¹² R. Dawson, *op. cit.*, s. 219, oraz G.R. Salancik, J. Pfeffer, *Who Gets Power and How They Hold on It: A Strategic Contingency Model of Power*, „Organizational Dynamics” 1977/5.

¹³ E.M. Christopher, *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Zysk i S-ka, Warszawa 1998, s. 78.

¹⁴ R.A. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 129.

5. Determinowanie wyników negocjacji: „możliwość doprowadzania do pożądanych wyników”¹⁵, „wpływanie na ostateczny wynik rozmów”¹⁶ czy „zdolność do zapewnienia porozumienia na preferowanych warunkach, albo spowodowania, że druga strona ustąpi”¹⁷.

Jednocześnie podkreśla się relatywizm siły przetargowej: „władza jest pojęciem względnym, nie jest przypisana jednostce, ale relacji osoby ze środowiskiem. Charakter władzy gracza wynika z danej sytuacji i cech samego gracza”¹⁸. Siła przetargowa ewoluuje w trakcie negocjacji i dotyczy relacji z konkretnym partnerem.

Reasumując, przez siłę przetargową będzie się rozumieć zdolność oddziaływania na proces negocjacji oraz wpływanie na postępowanie drugiej strony w taki sposób i w takim zakresie, aby zapewnić osiągnięcie założonych celów negocjacji. Siła przetargowa wyznacza zatem realne możliwości kontrolowania negocjacji i sterowania zachowaniem ich uczestników. Jej oszacowanie, a tym bardziej zmierzenie jest bardzo trudne (zwłaszcza w procesie planowania negocjacji), gdyż siłę tę „tak jak wiatr, raczej czujemy, niż widzimy”¹⁹.

2. SPOSOBY POSTRZEGANIA SIŁY PRZETARGOWEJ

Aby opisać i zanalizować negocjacje ze słabszej pozycji, niezbędne jest omówienie dwóch zasadniczych sposobów postrzegania siły przetargowej²⁰. Po pierwsze jest to „siła od” – zmniejszająca zależność od drugiej strony. Wyraża ją dostępność realnych możliwości realizacji celów niezależnie od negocjacji z konkretnym partnerem – tzw. BATNA (*Best Alternative To a Negotiated Agreement*), czyli „najlepsza z alternatyw negocjowanego porozumienia”²¹. Chodzi o udzielenie odpowiedzi na pytanie, co się stanie, jeżeli porozumienie z danym partnerem nie zostanie osiągnięte, lub jakie są dostępne alternatywy, jeśli w negocjacjach z tym partnerem nie da się osiągnąć założonych celów. Sformułowanie BATNA obejmuje określenie wszystkich możliwych do podjęcia działań, udoskonalenie kilku najbardziej obiecujących pomysłów, przekształcenie ich w praktyczne alternatywy działania oraz dokonanie oceny i wyboru najlepszej możliwości.

Po drugie, mamy do czynienia z „siłą nad”, umożliwiającą oddziaływanie na partnera. W tym wypadku rozważa się różnorodne czynniki opisujące potencjał obu stron i otoczenie negocjacji. Najczęściej wymieniane czynniki tego rodzaju zestawiono poniżej, w kilku (nierozłącznych) grupach²².

1. Zasoby ludzkie – potencjał kompetencji negocjatora, czyli wiedza i umiejętności (merytoryczne i negocjacyjne) oraz cechy osobowości, np. dar przekonywania, wywierania wpływu na innych, inicjatywność i zdecydowanie, odwaga do podjęcia ryzyka, autory-

¹⁵ G.R. Salancik, J. Pfeffer, *op. cit.*

¹⁶ A. Fowler, *op. cit.*, s. 32.

¹⁷ R. Rządca, *op. cit.*, s. 73.

¹⁸ M. Deutsch, *op. cit.*, s. 84–85.

¹⁹ G. Kennedy, *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998, s. 84–85.

²⁰ R. Rządca, *op. cit.*, s. 77.

²¹ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 141–152.

²² Opracowano na podstawie: K. Boulding, *op. cit.*; E.M. Christopher, *op. cit.*, s. 78–81; R. Dawson, *op. cit.*, s. 221–253; R.J. Lewicki, J.A. Litterer, J.W. Minton, D.M. Saunders, *op. cit.*, s. 297–313; R. Rządca, *op. cit.*, s. 73–77.

tet faktyczny czy charyzma. Osobowość jest najsilniejszym narzędziem wpływu, może decydować nawet, gdy nie dysponuje się żadnym innym źródłem siły.

2. Zasoby informacyjne – ilość i jakość (użyteczność) informacji dotyczących konkretnych negocjacji, to jest ich przedmiotu, pozycji stron, wariantów rozwiązań, uwarunkowań itp. Są to głównie te dane, których inni nie mają, natomiast bardzo ich potrzebują.

3. Zasoby rzeczowe i finansowe – ilość i jakość posiadanych środków, czyli ich rodzaj, dyspozycyjność, jakość, funkcjonalność itp., wyznaczających potencjał firmy.

4. Legitymizacja (usankcjonowanie, słuszność) – prawo wywierania nacisku i egzekwowania żądań poprzez wydawanie poleceń, wynikające z zajmowanej pozycji, stanowiska (z nominacji lub wyboru), autorytetu formalnego, statusu, przywilejów, obowiązujących przepisów prawa, regulaminów, reputacji, potęgi słowa pisanego itp. Oddziaływanie tego czynnika zależy od tego, w jakim stopniu inni ludzie postrzegają daną osobę jako mającą prawo do zajmowania nadrzędnej pozycji i egzekwowania szacunku.

5. Przymus – zdolność do oddziaływania na partnera poprzez nagradzanie lub karanie przy użyciu różnego rodzaju bodźców, np. pieniędzy, pochwały (nagany), perswazji, wskazywania perspektywy korzyści (straty) itp. Może wynikać także z utożsamiania własnych celów z celami drugiej strony. Istotnie zależy od tego, jak inni postrzegają realne możliwości działania na ich korzyść lub szkodę.

6. Środowisko (wsparcie) zewnętrzne – możliwość wywierania pośredniego wpływu na partnera za pomocą trzeciej strony, tzn. poprzez reprezentowanie silnego mocodawcy, np. organizacji o dominującej pozycji czy uznanego autorytetu, oraz przez związki (koneksje) ze znaczącymi podmiotami, zawieranie koalicji (sojuszy), zdobycie sympatii lub wsparcia otoczenia, np. publiczności. Negocjator mający niewielką ilość zasobów, a nawet nieprzygotowany do negocjacji może mieć bardzo dużą siłę przetargową, gdy uzyska skuteczne wsparcie zewnętrzne.

7. Korzystne relacje między stronami – czynnik zwiększający siłę przetargową obu stron. Pozytywne wzajemne stosunki sprzyjają tworzeniu obopólnie korzystnych rozwiązań i osiąganiu porozumienia. Podstawą tej siły jest zatem współpraca stron w przeszłości, która powoduje, że darzą się sympatią, traktują z szacunkiem oraz biorąc pod uwagę interesy partnera, mogą efektywniej na siebie wpływać.

Poszczególne czynniki mogą się wzajemnie kompensować (przynajmniej w pewnym zakresie), np. mniejszy potencjał zasobów rzeczowych czy umiejętności negocjacyjnych mogą być skutecznie zrównoważone dobrym przygotowaniem do negocjacji lub wsparciem innej firmy.

3. OGÓLNE ZASADY NEGOCJACJI ZE SŁABSZEJ POZYCJI

Spośród sposobów postępowania zalecanych do stosowania w negocjacjach ze słabszej pozycji należy przede wszystkim wymienić ogólne zasady ich prowadzenia, czyli zalecenia kompleksowe, odnoszące się do ich najważniejszych wymiarów sytuacji negocjacyjnej, a zwłaszcza pożądanых zachowań strony negocjacji dysponującej mniejszą siłą przetargową niż jej partner. Poniżej przedstawiono dwa wybrane zestawienia tego rodzaju zasad.

Po pierwsze, wymienia się następujące zasady negocjacji ze słabszej pozycji²³.

1. Przede wszystkim trzeba określić cele. Należy dokładnie wiedzieć, czego się chce, bardzo starannie przygotować listę interesów, a na jej podstawie określić minimalne warunki, które jest się gotowym zaakceptować. Inaczej mówiąc, należy ustalić, z czego jesteśmy skłonni zrezygnować bez poświęcania spraw podstawowych.

2. Bądź optymistą (mimo wszystko). Niezależnie od oceny swojej sytuacji nie powinno się zakładać, że musi się przegrać. Druga strona może nie zdawać sobie sprawy ze swojej przewagi, a nawet jeśli ma jej świadomość, może chcieć pracować nad rozwiązaniem korzystnym dla obu stron. Należy dodać, że może tak postąpić dla poprawy własnego wizerunku, podkreślając wolę współpracy ze słabszym partnerem. Ponadto nasze postrzeganie rozkładu sił może być błędne, tzn. w rzeczywistości druga strona może nie mieć przewagi.

3. Patrz w przyszłość. Negocjacje dotyczą rozstrzygnięcia jakiegoś bieżącego problemu, ale biorąc pod uwagę jedynie obecną sytuację, popełnia się błąd. Należy starać się wprowadzić do negocjacji element przewagi, wynikający z własnej atrakcyjności dla drugiej strony, jeśli nie dziś, to w niedalekiej przyszłości.

4. Nie broń się rozpaczliwie. Negocjatorzy, rozmawiając ze słabszej pozycji, starają się czasami używać dwojakiego rodzaju taktyk: albo taktyki „kulawego” (proszącego łaskawie o datek), albo rozpaczliwego wołania o sprawiedliwość i uczciwość. Sądzą oni, że obrona ostatnich rubieży (a więc trzymanie się minimalnych akceptowalnych warunków) jest wszystkim, co mogą zrobić. Takie postępowanie wywołuje często u drugiej strony zniecierpliwienie, irytację, a nawet gniew. Skutkiem może być postawienie przez silniejszego ultimatum po to tylko, aby szybko skończyć te nieprzyjemne rozmowy.

5. Koncentruj się na interesach strony silniejszej. Negocjacje to próba doprowadzenia do realizacji interesów stron. Można wiele zyskać, o ile zdoła się przekonać stronę silniejszą, że niektóre jej żądania nie są korzystne właśnie z punktu widzenia jej interesów, że nie dostrzegła czegoś ważnego, dobrego dla siebie. Może więc przeoczyć mnóstwo rzeczy, jak zapewnienie zysków w przyszłości, wzrost prestiżu, polepszenie wizerunku firmy, zwiększenie bezpieczeństwa, ochronę reputacji, oszczędność czasu czy wyśiłku itd.

6. Nie daj się zastraszyć. Negocjatorzy strony silniejszej próbują często nie tylko osiągnąć korzystne porozumienie, ale również prowadzić negocjacje z pozycji siły. Atakują negocjatora strony słabszej, okazują swoją wyższość, są aroganccy. Odpowiedzią powinno być traktowanie drugiej strony z szacunkiem, ale również domaganie się szacunku dla siebie.

7. Naciskaj na rozwiązanie „wygrany-wygrany”. Powinno się podkreślać obopólne korzyści, jakie daje rozwiązanie uwzględniające interesy obu stron. Polegają one przede wszystkim na stworzeniu dobrej atmosfery dla przyszłej współpracy i silnego bodźca do przestrzegania zawartej umowy, ułatwienia wzajemnej komunikacji i rozwiązywania konfliktów w przyszłości.

Jak słusznie podkreślają cytowani autorzy, „...w takich sytuacjach negocjacyjnych trzeba się przygotowywać tak samo, jak we wszystkich innych, tylko że... lepiej”²⁴.

²³ Opracowano na podstawie: R.A. Rządca, P. Wujec, *op. cit.*, s. 125–128.

²⁴ *Ibidem*, s. 125.

Po drugie, można przytoczyć jeszcze jedno, odmienne zestawienie zasad prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji²⁵:

1. Nie ujawniaj swojej słabej pozycji, gdy druga strona o niej nie wie.
2. Przewyciężaj swoją słabość poprzez wykorzystanie słabości partnera. Gdy obaj macie słabą pozycję przetargową, strefa potencjalnego porozumienia jest (paradoksalnie) relatywnie szeroka.
3. Rozpoznaj i przedstaw ofertę w zakresie odmiennych i istotnych wartości. Często dysponuje się czymś, czego nie mają konkurenci. Nie musi to być niższa cena, może to być np. lepszy produkt, usługa wyższej jakości, dobra reputacja, mocna marka itp. Wartości te mogą być oferowane bardziej efektywnie i taniej niż przez konkurentów.
4. Gdy twoja pozycja jest bardzo słaba, nie koncentruj się na niej, lecz poproś drugą stronę o wsparcie przez zasygnalizowanie, że nie dąży się do walki lub agresywnych działań. Może to złagodzić stanowisko partnera, jest to bowiem działanie rozbrajające.
5. Stosuj strategię opartą na pełnym negocjacyjnym „portfolio”, czyli przy formułowaniu strategii negocjacji zrewiduj przyjęte z góry założenia. Z jednej strony można postrzegać swoją pozycję jako słabą, gdy siła przetargowa jest wyznaczana jako zdolność do twardego negocjowania w danej sytuacji bez rezygnacji z porozumienia. Z drugiej zaś można odkryć swoją siłę, koncentrując się na zdolności do akceptacji braku niektórych porozumień, gdyż maksymalizujemy wartość pełnego „portfolio” negocjacyjnego.
6. Zwiększaj swoją siłę poprzez zawieranie koalicji z innymi negocjatorami o słabszej pozycji.
7. Wykorzystaj siłę swojej ekstremalnej słabości. Druga strona może chcieć cię ocalić, nie dopuścić do twojego niepowodzenia, aby nie utracić partnera tworzącego wartość.
8. Rozpoznaj i przewyciężaj (ograniczaj) siłę drugiej strony. Trzeba oczywiście znać jej źródła.

W celu przedstawienia możliwości wykorzystania wielu spośród omówionych ogólnych zasad negocjowania ze słabszej pozycji warto rozważyć przypadek firmy House Appliances SA (nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej są autentyczne). Jest to znana firma o ponad sześćdziesięcioletniej tradycji, wytwarzająca urządzenia AGD: odkurzacze, roboty kuchenne, sokowirówki, maszyny do mięsa, żelazka itp.

Ze względu na bogatą ofertę rynku AGD i trudne warunki konkurowania na tym rynku, firma ta w negocjacjach handlowych jest zwykle zmuszona do ograniczenia swoich wyjściowych oczekiwań, zwykle w zakresie cen i warunków płatności, traktowanych jako najistotniejsze kwestie w negocjacjach (kluczowe elementy kontraktu), nie przekracza jednak minimalnego poziomu wymagań. W relacjach z odbiorcami firma stosuje zatem strategię współdziałania (wygrana-wygrana) ze względu na jej słabszą pozycję przetargową jako jednego z wielu potencjalnych dostawców. Ponadto nie dąży wyłącznie do realizacji celów konkretnego kontraktu i osiągnięcia doraźnych korzyści, ale stara się także nawiązywać stałą współpracę i kształtować partnerskie stosunki z odbiorcami w celu osiągnięcia znacznie większych korzyści w przyszłości. O skuteczności tego podejścia świadczy stała współpraca House Appliances z kilkudziesięcioma odbiorcami hurtowymi

²⁵ Opracowano na podstawie: D. Malhotra, M.H. Bazerman, *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Dell Publishing Group, New York 2007.

i kilkuset detalicznymi. Na bieżąco dokonuje się dokładnego rozpoznania potrzeb klienta, ściśle dostosowując ofertę do jego wymagań, oraz analizuje jego możliwości i ograniczenia w negocjacjach, a także identyfikuje słabe punkty ofert konkurentów. Szczególnie dba się o terminowość dostaw oraz wysoką jakość produktów i usług. Ważnymi atutami firmy są również uznana marka i pozycja na rynku oraz korzystne warunki dostawy i serwisu.

4. DYNAMICZNY MODEL NEGOCJACJI ZE SŁABSZEJ POZYCJI WEDŁUG WILLEMA MASTENBROEKA

W literaturze przedmiotu spotyka się również szczegółowe koncepcje negocjacji ze słabszej pozycji, tzn. precyzujące zasady ich prowadzenia, skoncentrowane na wybranym aspekcie sytuacji negocjacyjnej. Taki charakter ma propozycja Willema Mastenbroeka, który biorąc pod uwagę możliwość zmian w przebiegu tego rodzaju negocjacji, wyodrębnił cztery grupy tego rodzaju zasad²⁶:

- szczegółowe (można je określić jako podstawowe);
- stosowane wraz z rosnącym wpływem na sytuację;
- stosowane wraz z malejącym wpływem na sytuację;
- sprawy różne (można je określić jako zasady dodatkowe).

Jest to model dynamiczny. Wymienione zasady charakteryzują się następującymi cechami:

1. Zasady podstawowe:
 - składanie jednoznacznych i precyzyjnych propozycji;
 - stałe zadawanie pytań o trudności i koszty, w których obliczu może stanąć strona silniejsza, jeśli będzie nalegać na swoje propozycje;
 - wykazanie ewidentnej woli rozwiązywania wszelkich problemów ze stroną silniejszą, starając się o zminimalizowanie jej kosztów.
2. Zasady stosowane wraz z rosnącym wpływem na sytuację:
 - podejmowanie rozważnej walki o poprawę swojej pozycji strategicznej;
 - podkreślanie w skrajnej sytuacji konsekwencji nieosiągnięcia kompromisu;
 - zmobilizowanie mocodawców do demonstracji siły.
3. Zasady stosowane wraz z malejącym wpływem na sytuację:
 - doprowadzanie do impasu, przekładanie i opóźnianie;
 - zgłaszanie wątpliwości i zastrzeżeń;
 - przejmowanie inicjatywy i składanie bardziej szczegółowych propozycji.
4. Zasady dodatkowe:
 - ostrożność w określaniu swojego minimum, jeśli nie umie się go uzasadnić (minimum działa restrykcyjnie – jest przeszkodą w badaniu możliwości);
 - przedstawianie alternatywy w wypadku braku osiągnięcia kompromisu (BATNA dla obu stron) – jedyny sposób na przywrócenie równowagi sił;
 - poszukiwanie obszarów wspólnych interesów i tego, co można osiągnąć wspólnie – im większa różnica sił, tym rozsądniej można wypracować jak najwięcej wspólnych kryteriów i negocjować w odniesieniu do nich.

²⁶ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 110–113.

Dobrym przykładem wykorzystania tego modelu jest strategia przyjęta przez reprezentację związków zawodowych w firmie branży elektromaszynowej Lambda SA (nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej są autentyczne) w negocjacjach z jej zarządem dotyczących zakresu i trybu zwolnień pracowników w ramach wdrażania programu restrukturyzacji.

Zarząd firmy przedstawił związkowcom wstępną propozycję warunków redukcji zatrudnienia, której kluczowym założeniem było zwolnienie jak największej możliwej liczby pracowników (300–400 spośród około 2000 zatrudnionych) w jak najszybszym czasie, bez względu na koszty (odpraw, odszkodowań itp.), ale respektując odpowiednie przepisy prawa. Reprezentanci związków zawodowych (dwóch ogólnokrajowych i trzech branżowych) odebrali tę propozycję jako konfrontacyjną i założyli, że ich pozycja przetargowa jest słabsza niż drugiej strony i co więcej, będzie się pogarszać w toku negocjacji. Na taką sytuację miały wpływ uprzywilejowana pozycja zarządu oraz jego mocne argumenty ekonomiczne – wyniki analiz świadczące o fatalnej kondycji firmy oraz wysokich kosztach pracy – uzasadniające konieczność zwolnień. W związku z tym związkowcy przyjęli strategię zmierzającą do poprawy swojej pozycji negocjacyjnej i podjęli następujące działania:

- 1) przedstawienie drugiej stronie bardzo dokładnej kontrpropozycji, precyzującej kwestie do negocjacji wraz z odpowiednimi argumentami co do ilości, terminów zwolnień, wielkości odpraw, trudnej sytuacji niektórych grup pracowników, prawnych ograniczeń zwolnień, ewentualnej likwidacji niektórych jednostek organizacyjnych itd.;
- 2) ciągłe uświadamianie zarządowi kosztów związanych ze zwolnieniami, zwłaszcza odpraw dla pracowników z długim stażem pracy (większości zatrudnionych), istotnie ograniczających potencjalne korzyści z redukcji zatrudnienia oraz wskazywanie na potencjalne szkody wynikające z powstania luk kompetencyjnych wynikających ze zwolnień;
- 3) sygnalizowanie możliwości włączenia się w realizację programu restrukturyzacji, a zwłaszcza uczestnictwa w pracach analitycznych w zakresie poszukiwania możliwości redukcji kosztów alternatywnych do wynikających ze zbyt dużej liczby pracowników;
- 4) opóźnianie rozmów wszelkimi możliwymi sposobami, np. wykorzystując okres urlopowy, święta, wskazując luki i nieścisłości w dokumentacji, żądając powołania ekspertów, domagając udziału mediatora itp.;
- 5) zgłaszanie niezliczonej ilości wątpliwości i zastrzeżeń co do poszczególnych kwestii oraz coraz bardziej szczegółowe ich ujmowanie i analizowanie.

5. KONCEPCJA „NEGOCJACJI MYSZY ZE SŁONIEM” AUTORSTWA MICHAELA WATKINSA

„Na temat negocjacji napisano bardzo dużo, lecz zaskakująco mało informacji znajdziemy na temat negocjacji pomiędzy myszą a słoniem. W zależności od umiejętnego wykorzystywania poszczególnych czynników siły przetargowej w negocjacjach z silniejszym partnerem można uzyskać więcej, niż wynikałoby to jedynie z proporcji siły przetargowej”²⁷.

Koncepcja Michaela Watkina jest bardzo przydatna, ponieważ obejmuje zasady prowadzenia negocjacji słabszej firmy z silniejszą. Wskazuje takie sposoby zwiększania siły negocjacyjnej, które wynikają z możliwości skutecznego wpływu przedsiębiorstwa na tę

²⁷ M. Watkins, *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Helion, Gliwice 2005, s. 109.

siłę, a nie zajmuje się zasadami dotyczącymi zalecanych zachowań jej reprezentantów w konkretnych negocjacjach.

Zasady prowadzenia negocjacji słabszej firmy z silniejszą stanowią „[...] sposoby postępowania, które mniejsi gracze mogą zręcznie wykorzystać, by nadać negocjacjom pożądaną strukturę i pokierować nimi w korzystny dla siebie sposób, kiedy po drugiej stronie stołu znajduje się ktoś o większej sile przetargowej”²⁸.

Zasady negocjowania z silniejszą firmą są następujące²⁹.

1. Niestawianie wszystkiego na jedną kartę. Największym błędem jest przystąpienie do negocjacji na zasadzie „wszystko albo nic”. Utwierdzi to tylko przekonanie drugiej strony o własnej sile i doprowadzi do zawarcia niekorzystnego porozumienia. Fundamentalne znaczenie ma takie ukształtowanie sytuacji, aby wszystko nie zawisło na włosku jedynych negocjacji. Podstawową zasadą jest dywersyfikacja ryzyka utraty partnera po to, by żaden pojedynczy, znaczący gracz nie był w stanie objąć nas swoją monopolistyczną władzą. Jednym ze sposobów jest wejście w uzupełniające się relacje z kilkoma dużymi graczami. Nawet gdy się jest przekonany, że można wynegocjować silne, obustronnie korzystne relacje z jednym, rzetelnym partnerem. Jego strategia może bowiem ulec zmianie, poplecznicy wewnątrz partnerskiej firmy mogą odejść albo może pojawić się konkurencja.

2. Traktowanie drugiej strony jak zbioru jednostek. Klasycznym błędem jest traktowanie większego partnera jako pojedynczej, zjednoczonej jednostki. Obraz dużej firmy jako potężnego monolitu pomija fakt, że składa się ona z mniejszych części prowadzonych przez ludzi kierujących się w działaniach własnymi pobudkami i interesami (tym bardziej przy obecnej tendencji do decentralizacji władzy w korporacjach). Należy poszukiwać wewnątrz dużej firmy osób i jednostek, które są zainteresowane ofertą i mogą za nią ręczyć u wyższej instancji, wskazywać potencjalnie zbieżne interesy, a następnie pisać się w górę po szczeblach władzy, by w końcu znaleźć kogoś z siłą przebicia i przekonać go do swojej sprawy. Wymaga to twórczego podejścia, atrakcyjności oferty, dobrej znajomości zasad funkcjonowania organizacji oraz sposobów pomiaru wyników pracy i zasad wynagradzania kluczowych osób. Zasadą jest, aby nie próbować negocjować umów wymagających zatwierdzenia ze strony wielu wpływowych grup z większej organizacji.

3. Zwiększanie własnej siły przetargowej – budowanie i utrzymywanie koalicji w wyniku połączenia sił z jednym lub kilkoma silniejszymi graczami albo sporą liczbą pomniejszych (istotna jest prawidłowa diagnoza, rozpoznanie obiecujących stronników i sprzymierzenie się z nimi) bądź wprawne zastosowanie polityki równowagi sił przez znalezienie innych dużych graczy, stanowiących przeciwwagę.

4. Nadawanie tempa negocjacjom przez odpowiednią kolejność umów. Wynegocjowanie na samym początku odpowiednich umów ułatwia następne rozmowy, które odbywane są na lepszych warunkach. Mała firma ma zazwyczaj dwa cele przy negocjacjach ze znaczącymi firmami: podbudowanie swojej reputacji i uzyskanie dostępu do zasobów. Przy początkowych umowach czynnik reputacji odgrywa większą rolę. Zysk z tytułu reputacji można wykorzystać przy negocjowaniu dalszych umów. Korzystne jest zawarcie pierwszej umowy z dużym graczem (który może najwięcej zyskać z dostępu do ofert małej firmy), nawet gdyby mniejsi gracze zaoferowali bardziej atrakcyjne warunki.

²⁸ *Ibidem*, s. 110.

²⁹ *Ibidem*, s. 112–121.

5. Wykorzystywanie potęgi konkurencji przez prowadzenie równoległych negocjacji z kilkoma większymi graczami (oraz nagłaśnianie tego faktu), co prowadzi do współzawodnictwa między nimi (przykład tworzenia powiązań między negocjacjami w celu nadania im właściwej struktury). Starają się oni poświęcić coś w zamian za nienawiązanie współpracy z konkurencją, co podnosi wartość oferty słabszego. Trudno wykorzystać tę strategię przy początkowych umowach, gdy firmie brakuje reputacji (ważna jest poprzednia zasada). Potencjał oferty musi być relatywnie pewny, duży i uznany.

6. Narzucanie na siebie ograniczeń – przedstawianie silniejszej stronie wiarygodnych ograniczeń, dlaczego nie może dostać wszystkiego, czego żąda (zakładając, że większość ludzi opiera się ograniczeniom), np. poprzez uprzednie zawarcie wiążących umów. Ceną stosowania ograniczeń jest oczywiście to, że jest się przez nie skrzepowanym. Należy zatem starannie wyważyć korzyści z tych zobowiązań ograniczających zapędy partnerów i koszty utraty elastyczności.

7. Utrzymywanie przewagi informacyjnej. Właściwe informacje, przetworzone i zorganizowane tak, by były łatwo dostępne, stanowią potężne źródło siły. Powinno się budować pozycję opartą na rzeczywistej sytuacji firmy. Należy być lepiej przygotowanym od drugiej strony. Zadawanie pytań: jakie informacje najbardziej wzmocniłyby pozycję negocjacyjną; czy można je zdobyć w jakiś sposób przed negocjacjami, czy też w ich trakcie. Etapy postępowania są następujące:

- ustalenie, jakie typy informacji będą pomocne podczas negocjacji;
- zrozumienie, z kim się ma do czynienia i w jaki sposób w dużej firmie podejmowane są decyzje, które jej działy są zaangażowane w rozmowy, kto podejmuje decyzje, z jakich pobudek i w jakim interesie działają kluczowi decydenci;
- przeanalizowanie i uporządkowanie informacji w taki sposób, by móc zręcznie je wykorzystywać podczas rozmów.

Podstawowym celem w kierowaniu procesem negocjacji jest poznanie i kształtowanie postrzegania drugiej strony. Pomaga to zdobyć przewagę informacyjną, co z kolei umożliwia sterowanie informacjami podczas tworzenia i żądania korzyści.

8. Przejmowanie kontroli nad procesem negocjacji – projektowanie rozmów w korzystny dla siebie sposób, choć nie stanowi to zawsze dobrego rozwiązania. Nie może zastąpić braku wiarygodności alternatywy BATNA ani zadbania o konkurencyjność, ani braku koalicji. Niemniej może mieć znaczący wpływ na wynik końcowy, zwłaszcza w połączeniu z innymi, opisanymi wcześniej technikami.

9. Uwzględnianie wdrożenia umowy podczas negocjacji. Po podpisaniu umowy słabsza strona często znajduje się w niekorzystnej sytuacji, ponieważ utraciła inne możliwości, siła ich alternatywy BATNA znika w momencie przejścia od zawierania ugody do jej wdrażania. Aby tego uniknąć, należy:

- próbować zachować swoją BATNA (jeszcze jeden powód, aby nie zdawać się na łaskę pojedynczego, dużego partnera);
- przyznać zwolennikom po drugiej stronie jak największe osobiste korzyści związane z pomyślną finalizacją umowy;
- negocjować, jako część umowy, formalny system nadzorowania jej realizacji;
- wykorzystać koalicje utworzone w trakcie negocjacji.

10. Rozwijanie kompetencji własnej kadry – zatrudnienie właściwych osób (od strony technicznej i biznesowej), ustanowienie odpowiednich struktur organizacyjnych i mechanizmów koordynacyjnych oraz wypracowanie relacji z biegłymi doradcami zewnętrznymi

jako niezbędne składniki sukcesu. Ponadto konieczne jest szybkie uczenie się w miarę prowadzenia większej liczby interesów z silniejszymi partnerami. Jeśli potrafi się wyciągać wnioski z negocjacji, wychwycić istotne spostrzeżenia, dzielić się tymi spostrzeżeniami między sobą, zwiększa się skuteczność prowadzenia negocjacji. Wymaga to wprowadzenia specjalnych mechanizmów do wychwytywania i rozpowszechniania praktycznej wiedzy.

Aby zilustrować przedstawioną koncepcję, można wykorzystać przypadek firmy branży budowlanej Finishing Works Sp. z o.o. (nazwa firmy jest fikcyjna, ale dane o niej są autentyczne). Firma specjalizuje się w pracach wykończeniowych (drobne instalacje, malowanie, tapetowanie, kładzenie płytek, montaż okien, karniszy itp.) i działa na lokalnym runku dużego miasta. Jest znana i ceniona za szybkość w realizacji zleceń i ich terminowość oraz za wysoką jakość usług. Ze względu na ograniczone zdolności operacyjne działa zwykle jako podwykonawca firm deweloperskich realizujących kompleksowe zlecenia.

Aby pozyskać zlecenia, firma jest zmuszona do starannego opracowywania i właściwego lokowania ofert na podstawie gruntownej analizy sytuacji rynkowej oraz elastycznego dostosowywania się do potrzeb zleceniodawców. W tym celu w negocjacjach z nimi stosuje niektóre z wymienionych zasad negocjowania ze słabszej pozycji. Przede wszystkim stara się kierować oferty do wielu potencjalnych zleceniodawców, prowadząc równoległe negocjacje, nie uzależniając się od niewielu, zwłaszcza od dużych firm. Preferuje zlecenia o mniejszym zakresie i realizowane w krótszym czasie. W ramach ofert przedstawia referencje wskazujące na szeroki zakres współpracy na rynku, tj. z wieloma zleceniodawcami oraz podkreśla posiadanie stałych, sprawdzonych kontrahentów. Zawsze rzetelnie przedstawia potencjalne ograniczenia swojej oferty i nie podejmuje się realizacji zadań przekraczających własne możliwości. Stara się nawiązywać kontakty oraz kształtować i podtrzymywać relacje partnerskie z kompetentnymi pracownikami firm, z którymi współdziała, wykorzystując tradycje dobrej współpracy z nimi i dążąc do jej kontynuacji. Często zawiera koalicje z innymi mniejszymi firmami o przynajmniej częściowo rozbieżnym zakresie usług, zwłaszcza przy zgłaszaniu ofert do przetargów, oraz utrzymuje partnerskie relacje ze sprawdzonymi sojusznikami. Stale podnosi kompetencje negocjacyjne poprzez udział w szkoleniach oraz kształcenie mniej doświadczonych pracowników przez wytrawnych negocjatorów w firmie.

6. PODSUMOWANIE

Przedstawione w artykule różne podejścia do negocjacji ze słabszej pozycji wyraźnie wskazują, że w wypadku konieczności prowadzenia tego rodzaju negocjacji występują znaczne trudności związane ze sformułowaniem i realizacją odpowiedniej strategii negocjacyjnej. Biorąc pod uwagę jej dwa podstawowe rodzaje, można powiedzieć, że powinno się stosować raczej strategię współdziałania (z silniejszym partnerem), a nie współzawodnictwa, choć nie jest to absolutnie gwarancją sukcesu. Ponadto wiele spośród zasad negocjacji ze słabszej pozycji, proponowanych w literaturze przedmiotu, ma charakter zdroworozsądkowy i niejako z założenia nie może zapewnić powodzenia w rozważanym wypadku negocjacji.

Dokonując analizy porównawczej przedstawionych zasad, można dojść do wniosku, że dają się one zaliczyć do dwóch podstawowych grup. Po pierwsze, są to zasady ukierunkowane na wzmocnienie własnej pozycji przetargowej, poprzez takie działania, jak

zdobywanie nowych zasobów rzeczowych i finansowych, doskonalenie potencjału kompetencyjnego negocjatorów, pozyskiwanie wsparcia zewnętrznych podmiotów itp. Należy podkreślić, że stosowanie tego typu zasad może dać pewne efekty, ale w praktyce wymaga ponoszenia dodatkowych nakładów. Po drugie, można wykorzystać zasady ukierunkowane na ograniczanie siły przetargowej partnera polegające na: wykrywaniu i podkreślaniu słabości czy błędów, wskazywaniu negatywnych konsekwencji wykorzystywania własnej przewagi, zakłócaniu relacji z innymi podmiotami itp. Stosowanie takich zasad jest w praktyce bardzo trudne, ponadto może być nieskuteczne, a nawet ryzykowne.

Wreszcie, przy prowadzeniu negocjacji ze słabszej pozycji nie jest zasadne stosowanie ogólnej reguły wszystkie chwytły dozwolone, a tym bardziej makiawelicznej zasady cel uświęca środki, gdyż mogłoby to doprowadzić zarówno do poniesienia wymiernych strat pod względem kwestii merytorycznych, jak i pogorszenia, czy nawet zerwania relacji z partnerem negocjacyjnym.

LITERATURA

- [1] Boulding K., *The Nature of Power*, [w:] *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, red. R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, Irwin, Homewood, Boston 1993.
- [2] Brooks E., Odiorne G.S., *Managing by Negotiations*, John Wiley & Sons, New York 1984.
- [3] Christopher E.M., *Umiejętność negocjowania w biznesie*, Zysk i S-ka, Warszawa 1998.
- [4] Dawson R., *Sekrety udanych negocjacji*, Zysk i S-ka, Poznań 1999.
- [5] Deutsch M., *The Resolving of Conflict*, Yale University Press, New Heaven 1973.
- [6] Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
- [7] Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 2001.
- [8] Kennedy G., *Negocjator*, Studio EMKA, Warszawa 1998.
- [9] Kim P.H., Pinkley R.L., Fragale A.R., *Power Dynamics in Negotiation*, „Academy of Management Review” 30/4 (2005).
- [10] Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
- [11] Lax D.A., Sebenius J.K., *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York 1986.
- [12] Lewicki R.J., Litterer J.A., Minton J.W., Saunders D.M., *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston 1994.
- [13] Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., *Essentials of Negotiation*, wyd. 5, McGraw-Hill Publishing Co., New York 2010.
- [14] Malhotra D., Bazerman M., *Negotiation Genius: How to Overcome Obstacles and Achieve Brilliant Results at the Bargaining Table and Beyond*, Bantam Dell Publishing Group, New York 2007.
- [15] Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
- [16] Rządca R.A., Wujec P., *Negocjacje*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
- [17] Rządca R., *Negocjacje w interesach*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- [18] Salancik G.R., Pfeffer J., *Who Gets Power and How They Hold on It: A Strategic Contingency Model of Power*, „Organizational Dynamics” 1977/5.
- [19] Watkins M., *Sztuka negocjacji w biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przełomu*, Helion, Gliwice 2005.

NEGOTIATIONS FROM THE POSITION OF WEAKNESS – SELECTED CONCEPTS AND EXAMPLES

One of the most important activities needed to be performed within negotiations planning process is the evaluation of negotiators' bargaining power. That power determines negotiations scope and objectives as well as the selection of relevant negotiating tools (strategies and techniques). The objective of the paper is to present and compare selected concepts of conducting negotiations in the situations when the other side takes the advantage of stronger bargaining power, i.e. negotiations from the position of weakness. Therefore the paper is of the review character. The rules applied in such negotiations are presented, selected on the basis of the comparative study of the literature. Firstly, within two introductory parts, the idea of negotiations is presented and bargaining power is defined as well as the two ways of its perception are indicated. Secondly, in the essential parts of the paper the general rules of the negotiations from the position of weakness are distinguished. Then the dynamic model of such negotiations suggested by W. Mastenbroek is characterized as well as the rules of conducting negotiations with stronger company according to M. Watkins are discussed. The description of each concept is accompanied by short case study, reflecting practical possibilities of the application of considered rules. Within the summation of the paper the synthesis of the considered recommendations has been presented, determining the possibilities of their implementation and pointing out their relativity. The two groups of those recommendations. Firstly there are rules targeted on strengthening one's own bargaining power, through increasing the potential of resources and competences. Secondly, the rules focused on limiting negotiation partner's bargaining power are used, i.e. identifying his (her) weaknesses. It should also be emphasized that the application of the discussed recommendations does not always guarantee success in negotiations.

Keywords: business negotiations, bargaining power, negotiating position, negotiations from the position of weakness

DOI: 10.7862/rz.2015.mmr.19

Tekst złożono w redakcji: marzec 2015

Przyjęto do druku: czerwiec 2015