

Andrzej Kozina

Katedra Procesu Zarządzania

Problem oceny siły przetargowej w negocjacjach

1. Uwagi wstępne

Jednym z-ważnych problemów wymagających rozwiązania w-fazie planowania negocjacji gospodarczych jest dokonanie oceny (oszacowania) siły przetargowej występujących w-nich stron¹. Stanowi ona podstawę formułowania celów i-założeń partnerów oraz określa realne możliwości ich działania w-procesie negocjacji. Przegląd literatury przedmiotu w-zakresie rozważanej problematyki wskazuje, że nie wypracowano dotychczas odpowiednich narzędzi analizy siły przetargowej do potrzeb negocjacji prowadzonych w-řmie.

Celem artykułu jest zatem dokonanie syntezy najważniejszych kwestii związanych z-oceną siły przetargowej w-negocjacjach oraz wskazanie wybranych narzędzi jej oceny. W-związku z-tym w-kolejnych częściach artykułu omówiono: deńnicę siły przetargowej, miejsce i-znaczenie jej oceny w-procesie (planowania) negocjacji, typologię czynników (źródeł) kształtujących siłę przetargową, metody jej oceny (szacowania) oraz zasady prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji.

2. Interpretacja siły przetargowej w negocjacjach

Wstępnie można przyjąć, że syntetyczna kategoria „siły (pozycji) przetargowej (negocjacyjnej)”, nazywanej również „władzą w-negocjacjach”, odzwier-

¹ Negocjacje są deńniowane jako: interakcyjny proces decyzyjny, metoda kierowania konŘikiem i-osiągania porozumienia, specyřczna zależność wzajemna partnerów, proces komunikowania się, wymiany i-tworzenia wartości – zob. m.in.: [Fowler 2001, s. 10 i-nast.], [Kamiński 2003, s. 16–23], [Lewicki i-inni 2005, s. 17 i-nast.], [Rządca 2003, s. 23 i-nast.] i-[Watkins 2005]. W-pracy [Kozina 2006b] przedstawiono model negocjacji jako instrumentu zarządzania řmą.

ciędlą wpływ różnego rodzaju czynników kształtujących realne możliwości działania stron negocjacji².

Spośród różnych interpretacji rozważanego pojęcia, jako dogodną płaszczyznę ramową do dalszych rozważań można przyjąć dwa sposoby jego definiowania [Lewicki i-in., 2005, s. 214], a mianowicie.

– posiadanie władzy, w szerszym ujęciu, oznacza posiadanie „możliwości doprowadzania do pożądanego wyniku” lub „możliwości sprawiania, aby wypadki przebiegały zgodnie z naszymi założeniami” [Salancik, Pfeffer 1977], „zdolność uzyskania tego, co chcemy” [Boulding 1993]. Definicja ta koncentruje się na władzy jako kategorii absolutnej i dotyczącej przymusu, która ma zbyt ograniczający charakter, aby zrozumieć sposób jej wykorzystania w negocjacjach;

– bardziej racjonalna definicja władzy (ku niej skłaniają się R.J. Lewicki i-współp.: „gracz ma władzę w danej sytuacji (władza sytuacyjna) wtedy, gdy może spełnić swe zamiary (cele, pragnienia, zachcianki), które usiłuje zrealizować w tej sytuacji. Władza jest pojęciem względnym; nie jest przypisana jednostce, ale relacji osoby ze środowiskiem. Charakter władzy gracza wynika z danej sytuacji i cech samego gracza” [Deutsch 1973, s. 84–85].

Zdaniem R.A. Rządcy i-P. Wujca [1998, s. 129], precyzyjniej (niż pierwsza z powyższych interpretacji, aczkolwiek do niej zbliżona) odnosząca się do negocjacji jest następująca definicja siły przetargowej: „zdolność kontroli działań oponenta. Strona silniejsza potrafi spowodować, aby jej negocjacyjny partner zrobił coś, czego raczej nie uczyniłby dobrowolnie [...]. Może być więc rozumiana jako czynnik absolutny lub relatywny, oparty na zależności jednej strony od drugiej”. Ma zatem także charakter relacyjny, tzn. jest postrzegana (ujawnia się) w odniesieniu do partnera. Innymi słowami, stanowi ona „umiejętność nakłonienia innych, by robili to, czego chcemy, najlepiej w sytuacji, gdy będą nam wdzięczni, że mają okazję to uczynić” [Christopher 1998, s. 78]. Sprawowanie kontroli jest ważnym elementem udanych negocjacji [Dawson 1995, s. 219], przy czym nie jest to zadanie łatwe, gdyż siłę przetargową „tak jak wiatr, raczej czujemy niż widzimy” [Kennedy 1998, s. 184–18].

Powyższe określenia eksponują rolę siły w samym procesie negocjacji, natomiast spotyka się też definicje zwracające uwagę na jej wpływ na ich rezultaty negocjacji, np. „możliwość wpływania na ostateczny wynik rozmów” [Fowler 2001, s. 32], czy „zdolność do zapewnienia porozumienia na preferowanych

² Wynika to z zamiennego stosowania (zbliżonych znaczeniowo) terminów i-dwojakiej interpretacji angielskiego określenia *power* (władza, siła, potęga, moc) – zob. np. [Dawson 1995, s. 221 i-nast.]. Siłę przetargową często rozważa się w szerszym kontekście ogólnej interpretacji władzy (organizacyjnej) – zob. np. [Brooks, Odierno 1984, s. 61 i-nast.], [Lewicki i-in. 2005, s. 214 i-nast.], [Kim i-in. 2005], w szczególności przywołuje się klasyczną koncepcję J.R.P. Frencha i-B. Ravena (1959), w ramach której wyróżniono pięć źródeł (podstaw) władzy: nagradzania, wymuszania, z-mocy prawa, ekspercka i-odniesienia. Zob. także [Boulding 1993], [Lax, Sebenius 1986, s. 242–258],

warunkach, albo zdolność spowodowania, że druga strona ustąpi” [Rządca 2003, s. 73].

Na uwagę zasługuje dynamiczny model siły przetargowej – integrujący jej różne znaczenia, w ramach którego wyodrębniono cztery jej elementy (rodzaje):

- siłę potencjalną – zdolność stron do osiągnięcia korzyści z-porozumienia,
- siłę dostrzeganą (uświadamianą) – oszacowaną dla obu stron przez każdą z-nich,
- taktyki oparte na sile – zachowania kształtowane w-celu wykorzystania lub zmiany układu sił negocjatorów,
- siła urzeczywistnienia (realizowana) – zakres (rozmiar) korzyści z-wzajemnej interakcji, wymagany przez strony [Kim i-in. 2005].

Podsumowując, można stwierdzić, że siła przetargowa determinuje możliwość kontrolowania przebiegu negocjacji zarówno w-zakresie wyboru własnych działań, jak i-wywierania skutecznego wpływu na postępowanie drugiej strony. W-związku z-tym posiadanie większej siły przetargowej oznacza możliwość wyboru większej ilości i-(lub) lepszych jakościowo działań w-procesie negocjacji. Ma charakter subiektywny (jest oceniana z-punktu widzenia uczestnika negocjacji) oraz sytuacyjny (jest oceniana także w-relacji do pozycji partnera i-uwarunkowań konkretnych negocjacji). Jej ocena powinna być zatem integralnym elementem fazy planowania negocjacji, a-umiejętność jej wykorzystania w-ich prowadzeniu stanowi istotny element sztuki negocjowania.

3. Miejsce i rola oceny siły przetargowej w procesie negocjacji

Celem określenia miejsca oceny siły przetargowej w-procesie planowania negocjacji w tabeli 1 przedstawiono ramowe ujęcie tego procesu. Biorąc pod uwagę specyfikę negocjacji w-řmie, ich proces został potraktowany szerzej niż ma to zwykle miejsce w-literaturze przedmiotu. Oprócz typowych czynności, związanych z-kształtowaniem sytuacji negocjacyjnej i-stwarzaniem odpowiednich dla niej warunków, obejmować będzie fazę identyfikacji, której realizacja obejmuje pozyskiwanie i-analizę wszelkich niezbędnych informacji, w-tym także na temat aktualnych i-(lub) potencjalnych partnerów negocjacji.

Przyjęta wyżej, stosunkowo szeroka interpretacja rozważanej kategorii powoduje, że celowe jest uwzględnienie jej oceny jako początkowego etapu kształtowania sytuacji negocjacyjnej. W-ramach niektórych koncepcji proces planowania negocjacji etap ten jest umiejscawiany w-dalszej kolejności, co powoduje konieczność weryfikacji i-ewentualnej zmiany dokonanych wcześniej ustaleń, a-zwłaszcza redefiniowania celów, zakresu, obszaru czy strategii negocjacji (zależnie od proponowanej kolejności etapów).

Celem omawianego etapu jest zatem dokonanie wszechstronnej i-rzetelnej oceny różnego rodzaju (obiektowych i-subiektywnych) uwarunkowań, wyzna-

czających rzeczywiste (realne) możliwości i-ograniczenia działania stron negocjacji, odzwierciedlonych poprzez syntetyczną kategorię siły przetargowej.

Tabela 1. Proces planowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Fazy	Etapy
1. Identyfikacja negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – wstępna identyfikacja negocjacji w firmie – określenie grup interesów – identyfikacja potencjalnych negocjacji wielostronnych i koalicji – analiza sytuacji negocjacyjnej – identyfikacja związków pomiędzy sytuacjami negocjacyjnymi
2. Kształtowanie sytuacji negocjacyjnej	<ul style="list-style-type: none"> – oszacowanie siły przetargowej stron negocjacji – ustalenie zakresu przedmiotowego i sformułowanie celów negocjacji – określenie obszaru negocjacji i ustalenie wariantów rozwiązań – ustalenie strategii prowadzenia negocjacji – przygotowanie pomocniczych narzędzi prowadzenia negocjacji
3. Zapewnienie warunków do prowadzenia negocjacji	<ul style="list-style-type: none"> – tworzenie zespołu negocjacyjnego (dobór reprezentantów) – opracowanie procedur negocjacyjnych, – przygotowanie instrukcji prowadzenia negocjacji – oszacowanie przewidywanych kosztów i wyników negocjacji

Źródło: opracowanie własne.

Siłę negocjacyjną można określić „z dołu”, czyli po fakcie, porównując wynik negocjacji z ofertami wstępnymi stron. Silniejszy jest ten, którego oferta wstępna była bliższa ostatecznemu kształtowi porozumienia. Taka „historyczna” wiedza jest być może ważna dla obserwatorów negocjacji, lecz niewiele daje samym negocjatorom. Dla nich znacznie ważniejsze jest pytanie o-to, jak można określić i-kształtować siłę w-trakcie rozmów [Rządca, Wujec 1998]. Jej oddziaływanie obejmuje cały proces negocjacji (pomimo umiejscowienia etapu jej oceny w-fazie planowania negocjacji, co uzasadniono powyżej), począwszy od formułowania wstępnych założeń (co do ich celów, zakresu itp.), poprzez wyznaczanie możliwości wpływu na partnera w-trakcie negocjacji właściwych, aż po ocenę ich efektów. W-trakcie tego procesu może ona oczywiście się zmieniać, ewoluować, na skutek zmian wyznaczających ją czynników. Zalecane jest zatem ciągłe analizowanie rozkładu sił pomiędzy stronami podczas negocjacji. Wpływa on na zachowanie, może wywołać rozwój wydarzeń z-efektem eskalacji, np. gdy na stronę słabszą jest wywierany coraz większy nacisk, staje się albo agresywna, albo apatyczna [Mastenbroek 1996, s. 110].

Niewłaściwe oszacowanie siły negocjacyjnej, zarówno własnej, jak i-partnera jest poważnym błędem, gdyż wywiera niekorzystny wpływ na przebieg i-wyniki negocjacji. Aby ograniczyć potencjalne negatywne skutki tego rodzaju błędów, zaleca się, aby (przy braku pewności w-ocenie) raczej przecenić (niż nie docenić) siłę negocjacyjną partnera.

Kolejne działania realizowane w-omawianym etapie są następujące:

- ustalenie wstępnej listy czynników wyznaczających siłę przetargową,
- ocena istotności tych czynników z-punktu widzenia stopnia (zakresu) wpływu na możliwości (ograniczenia) kształtowania sytuacji negocjacyjnej,
- oszacowanie własnej siły przetargowej, determinowanej przez istotne czynniki,
- analiza siły przetargowej partnera negocjacji (w analogiczny sposób),
- zestawienie porównawcze i-syntetyczna ocena pozycji wyjściowych dla obu stron.

Przy realizacji tych działań pojawiają się cztery istotne problemy do rozwiązania:

- typologia i-charakterystyka potencjalnych czynników wyznaczających siłę przetargową,
- ustalenie zasad oceny istotności ich wpływu na daną sytuację negocjacyjną,
- analiza możliwości zwiększania siły przetargowej (za pomocą odpowiednich taktyk perswazyjnych, pominiętych w-rozważaniach),
- sformułowanie zasad prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji.

4. Czynniki determinujące siłę przetargową w negocjacjach

Siłę przetargową można rozpatrywać w-dwóch aspektach:

- dostępności realnych możliwości realizacji celów i-interesów niezależnie od danej sytuacji negocjacyjnej z-konkretnym partnerem – ma tutaj zastosowanie tzw. BATNA (akronim od: Best Alternative To a-Negotiated Agreement), czyli najlepsza z-alternatyw negocjowanego porozumienia [Fisher i-in. 2000, s. 141 i-nast.],

- różnorodnych czynników (uwarunkowań) opisujących zarówno potencjał negocjatora, jak i-jego partnera oraz środowisko negocjacji³.

Oba aspekty są ze sobą związane, gdyż poszukiwanie alternatyw jest uzależnione od czynników należących do drugiej grupy, a-zwłaszcza posiadanych zasobów. W-pierwszym przypadku podstawę wyznaczania siły przetargowej stanowią możliwe sposoby realizacji celów, poza daną sytuacją negocjacyjną, np. nawiązanie interakcji z-innym partnerem, zastosowanie innej metody itp. Wiąże się z-tym udzielenie odpowiedzi na pytania w-rodzaju: „co się stanie, jeżeli porozumienie z-danym partnerem nie zostanie osiągnięte?”, jakie są dostępne alternatywy, jeśli w-negocjacjach z-tym partnerem nie da się osiągnąć założonych celów? itp.

Struktura własnej BATNA w-istotny sposób może wpłynąć na układ sił, im lepsza BATNA, tym większe szanse płynięcia na warunki negocjowanego

³ R. Rządca [2003, s. 77] trafnie określa wymienione przypadki jako: „siła od” zmniejszająca zależność od drugiej strony oraz „siła nad” umożliwiającą oddziaływanie na drugą stronę.

porozumienia Im bardziej (mniej) atrakcyjne są alternatywy w-stosunku do proponowanego porozumienia, tym większa (mniejsza) jest siła.

Sformułowanie BATNA sprowadza się do następujących działań:

- określenie wszystkich możliwych do wymyślenia działań, jakie można będzie podjąć, jeśli porozumienie nie zostanie osiągnięte,
- udoskonalenie kilku najbardziej obiecujących pomysłów i-przekształcenie ich w-praktyczne możliwości (alternatywy) działania,
- dokonanie oceny i-tymczasowego wyboru jednej z-możliwości – tej, która wydaje się najlepsza [Fisher i-in. 2000, s. 141 i-nast.].

G. Kennedy [1998, s. 46] uzupełnia powyższy schemat o-dodatkowe wskazówki:

- ocena wszystkich propozycji w-odniesieniu BATNA,
- jeżeli dana oferta jest lepsza (gorsza) niż BATNA, należy poważnie rozważyć możliwość jej zaakceptowania (spróbować wynegocjować lepszą ofertę),
- jeżeli druga strona nie zmienia swojej oferty, należy wykorzystać swoją BATNA.

Dwa typowe błędy wynikające z-braku analizy BATNA lub niewłaściwego jej sformułowania sprowadzają się do:

- przyjęcia rozwiązania odległego od optymalnego (maksymalnego) poziomu (poprzez zbyt duże ustępstwa),
- odrzucenia rozwiązania, które pomimo że nie jest idealne (najlepsze), byłoby lepsze niż brak porozumienia (zerwanie negocjacji).

BATNA powinna zatem wyznaczać cele minimalne. Nigdy nie wolno zaakceptować oferty gorszej niż BATNA [Rządca, Wujec 1998, s. 47]. Oprócz ustalenia własnej BATNA, należy ją także określić dla drugiej strony. Umożliwia to wyznaczenie granicy, po przekroczeniu której oponent powinien odstąpić od negocjacji.

W nieco innej interpretacji, ale zbliżonej do wykorzystania kategorii BATNA, siła przetargowa (dla każdej ze stron) jest określana jako funkcja kosztów względnych z-uwagi na możliwość nieosiągnięcia porozumienia z-partnerem. Jako miary siły przetargowej traktuje się zatem następujące proporcje:

$$\begin{aligned} \text{siła przetargowa} &= \frac{\text{koszt drugiej strony wynikający}}{\text{z odrzucenia naszych warunków}} \\ \text{naszej strony} &= \frac{\text{koszt drugiej strony wynikający}}{\text{z przyjęcia naszych warunków}} \\ \text{siła przetargowa} &= \frac{\text{nasz koszt wynikający z odrzucenia}}{\text{warunków drugiej strony}} \\ \text{drugiej strony} &= \frac{\text{nasz koszt wynikający z przyjęcia}}{\text{warunków drugiej strony}} \end{aligned}$$

⁴ Za: [Kennedy 1998, s. 184–185], przy czym interpretację taką znajdujemy już w-opracowaniu [Levinson 1966, s. 8].

Tabela 2. Typologia czynników kształtujących siłę przetargową w negocjacjach

Grupy rodzajowe		Charakterystyka (poszczególne czynniki)
1		2
Zasoby	rzeczowe i finansowe	Ilość i jakość (co do rodzaju, dyspozycyjności, funkcjonalności itp.) posiadanych środków, zarówno fizycznych, jak i finansowych, łącznie wyznaczających wielkość (potencjał) danej organizacji.
	informacyjne	Nie tylko ich ilość, lecz (przede wszystkim) użyteczność w negocjacjach, bierze się pod uwagę ogólne zasoby informacyjne oraz dane dotyczące konkretnej negocjacji, tj. ich przedmiotu, pozycji partnera, rozwiązań alternatywnych, uwarunkowań negocjacji itp., głównie tego rodzaju informacje, których inni nie posiadają i (lub) ich potrzebują.
	ludzkie	Potencjał kompetencji negocjatora (zarówno ogólny, jak i dotyczący poziomu przygotowania do konkretnej negocjacji), w tym: <ul style="list-style-type: none"> – wiedza oraz umiejętności, głównie z zakresu teorii i praktyki negocjacji (postrzeganie przez innych jako osoby, która więcej wie i potrafi w danej sytuacji), – cechy osobowości – takie cechy, jak np.: dar przekonywania, wywierania wpływu na innych, odwaga i skłonność do podjęcia ryzyka, autorytet faktyczny, a nawet charyzmatyczne przywództwo – sama osobowość jest najmocniejszym narzędziem wpływu, może mieć decydujące znaczenie, nawet jeśli nie dysponuje się żadnym innym źródłem siły.
Legitymizacja (usankcjonowanie, słuszność)		Prawo wywierania nacisku i egzekwowania żądań poprzez wydawanie poleceń wynikające z: <ul style="list-style-type: none"> – zajmowanej pozycji, stanowiska, autorytetu formalnego, statusu, przywilejów (otrzymanych z nominacji lub wyboru), – obowiązujących przepisów prawa, regulaminów, – potęgi słowa pisanego itp. Zależy od tego, w jakim stopniu inni postrzegają daną osobę, jako mającą prawo do zajmowania nadrzędnej pozycji i egzekwowania szacunku.
Przymus		Zdolność do oddziaływania na partnera poprzez nagradzanie lub karanie przy użyciu różnego rodzaju środków (bodźców), np. pieniędzy, pochwały (nagany), perswazji, wskazywania perspektywy korzyści (straty) itp. Może wynikać także z utożsamiania własnych celów z celami drugiej strony. <p>Zależy w dużym stopniu od tego, jak inni postrzegają realne możliwości działania na ich korzyść lub szkodę.</p>

cd. tabeli 2

1	2
Środowisko (wsparcie) zewnętrzne	<p>Możliwość wywierania pośredniego wpływu na partnera, za pośrednictwem jakiejś trzeciej strony, tzn. poprzez:</p> <ul style="list-style-type: none"> – reprezentowanie silnego mocodawcy, np. organizacji o dominującej pozycji, czy uznanego autorytetu, – związki (koneksje, „układy”) z innymi znaczącymi podmiotami, – zawieranie koalicji, czy sojuszy, – zdobycie sympatii, czy wręcz pozyskanie poparcia otoczenia, np. publiczności. <p>Negocjator posiadający niewielką ilość zasobów, a nawet nie będący dobrze przygotowany do negocjacji może mieć bardzo dużą siłę przetargową, jeśli uzyska skuteczne wsparcie zewnętrzne.</p>
Korzystne relacje między stronami	<p>Czynnik zwiększający siłę przetargową obu stron – wzajemne pozytywne stosunki i dobre kontakty sprzyjają tworzeniu obopólnie korzystnych rozwiązań i osiągnięciu porozumienia. Podstawą tej siły jest zatem współpraca stron w przeszłości, która powoduje, że lubią się wzajemnie, traktują z szacunkiem, biorą pod uwagę interesy partnera, mogą efektywniej na siebie wpływać.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Jeśli wartość powyższych ułamków jest większa od jedności, to wówczas siła przetargowa danej strony jest wyższa niżeli oponenta⁴.

Do najczęściej wymienianych w literaturze przedmiotu czynników wyznaczających siłę przetargową w negocjacjach należą uwarunkowania zestawione w tabeli 2. Zostały one ujęte w kilku – z oczywistych względów nierozłącznych – grupach. Przykładowo według A. Fowlera [2001, s. 22–32] do oceny siły przetargowej ważne są cztery elementy: wpływ na podejmowanie decyzji, możliwości wywierania nacisku, siła argumentów oraz determinacja lub upór negocjatora⁵.

Czynniki należące do poszczególnych grup mogą się wzajemnie kompensować, przynajmniej w pewnym zakresie, np. większy potencjał zasobów rzeczowych, czy umiejętności negocjacyjnych mogą być skutecznie zrównoważone dobrym przygotowaniem do negocjacji albo też wsparciem innej firmy. Ponadto w wypadku rozważanych negocjacji wpływ tych czynników ma w większości charakter pośredni, tzn. siła przetargowa negocjatorów wynika z potencjału firmy, którą reprezentują – posiadanych przez nią zasobów, jej wyników ekonomicznych (efektywności), pozycji konkurencyjnej itp.

Trzeba także pamiętać, iż „siła jest subiektywna. Postrzegasz ich siłę pod wpływem wielu czynników oddziałujących na twój umysł. Niektóre z nich są

⁵ Zob. także [Boulding 1993], [Christopher 1998, s. 78–81], [Dawson 1999, s. 221–253], [Lewicki i-in. 1994, s. 297–322], [Lewicki i-in. 2005, s. 215–223], [Rządca 2003, s. 73–77] i-[Rządca, Wujec 1998, s. 128–132].

podświadome, inne są rezultatem pomyłki, a-jeszcze inne efektem manipulacji z-ich strony” [Kennedy 1998, s. 185].

5. Metody oceny siły przetargowej

W literaturze przedmiotu trudno doszukać się takich koncepcji metodycznych, które umożliwiałyby dokonanie dostatecznie kompleksowej i-precyzyjnej analizy rozważanej kategorii. Zwykle przedstawia się jedynie bardzo ogólne sugestie dotyczące tego rodzaju analizy, najczęściej sprowadzające się do jakościowej (opisowej) i-sumarycznej (zagregowanej), a-co za tym idzie, przybliżonej i-subiektywnej jej oceny. Na przykład H. Brdulak, J. Brdulak [2000, s. 119–120] wyróżnili sześć możliwych pozycji przetargowych firmy występującej na rynku: dominująca, silna, korzystna, średnia, słaba i-niekorzystna. Podobne ujęcie zaproponował W.F. Morrison [1985, s. 70–72], który zastosował „skaleę” dziesięciostopniową: od 1— ekstremalnie silna do 10 – wyjątkowo słaba.

W charakterze narzędzia oceny siły przetargowej proponuje się wykorzystanie jednej z-klasycznych (najpopularniejszych) technik analizy strategicznej, a-mianowicie analizy SWOT [Kozina 2006a]. Należy ona do grupy metod zintegrowanych, tzn. obejmuje swoim zakresem zarówno analizę zasobów organizacji, jak i-czynników jej otoczenia. Nie omawiając tej metody, podamy jedynie jej interpretację za M. Romanowską. Jest to: „metoda analizy i-prezentacji pozycji strategicznej oraz konkurencyjnej przedsiębiorstwa [...]. Polega na zidentyfikowaniu czterech grup czynników (mocnych i-słabych stron, szans i-zagrożeń), opisanium ich wpływu na pozycję strategiczną i-konkurencyjną firmy, a-także wskazanie możliwości wzmocnienia lub osłabiania siły ich oddziaływania. Zderzenie ze sobą szans i-zagrożeń z-mocnymi i-słabymi stronami pozwala na określenie owej pozycji i-jest punktem wyjścia do formułowania strategii” [Leksykon..., 2004, s. 31–32].

Traktując siłę przetargową w-negocjacjach jako kategorię analogiczną do pozycji firmy, można sprecyzować założenia wykorzystania omawianej techniki w-interesującym nas obszarze w-przekroju jej kolejnych etapów⁶. Schemat tej metody jest adekwatny do specyfiki sytuacji negocjacyjnej, gdyż pozwala na łączne uwzględnienie pozycji obu stron negocjacji oraz analizowanie wzajemnych interakcji pomiędzy czynnikami wyznaczającymi te pozycje (tabela 3).

Ocena siły przetargowej za pomocą analizy SWOT może być wykorzystana do ustalenia strategii negocjacji (tabela 4). Przemawiają za tym dwie przesłanki: stosowane dotąd metody oceny siły przetargowej (w tym BATNA) mają charakter opisowy i-są niewystarczające z-punktu widzenia tworzenia strategii negocjacji, a-proponowane „modelowe” ujęcia tej strategii są najczę-

⁶ Realizacja poszczególnych działań odbywa się w-standardowy sposób, opisany w-literaturze przedmiotu zob. np. [Beliczyński 1994], [Gierszewska, Romanowska 2003, s. 234–246] i-[Lisiński 2004, s. 222–226].

Tabela 3. Analiza SWOT jako narzędzie oceny siły przetargowej w negocjacjach

Etap analizy	Fazy analizy SWOT	Specyfika realizacji analizy SWOT w planowaniu negocjacji
I. Analiza negocjatora	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ustalenie kluczowych obszarów analizy i wybór układu odniesienia 2. Identyfikacja i ocena mocnych/słabych stron (określenie pozycji konkurencyjnej) 3. Syntetyczna ocena mocnych i słabych stron 	<p>Identyfikacja tych szczegółowych czynników (zob. tabela 2), które mogą przynieść korzyści i wzmocnić siłę przetargową lub ograniczać sprawność działania (osłabić siłę przetargową).</p> <p>Układem odniesienia może być hipotetyczna sytuacja idealna (maksymalny poziom realizacji celów) lub pozytywne doświadczenia z analogicznych przypadków negocjacji.</p> <p>Ocena pozycji według skali rangowej, przy uwzględnieniu wag czynników ze względu na znaczenie z punktu widzenia przewidywanych efektów negocjacji.</p>
II. Analiza otoczenia negocjacyjnego	<ol style="list-style-type: none"> 1. Określenie zakresu analizy otoczenia 2. Identyfikacja i ocena szans i zagrożeń dla negocjatora 3. Syntetyczna ocena szans i zagrożeń 	<p>Identyfikacja tych czynników, które mogą utrudnić lub utrudnić realizację celów negocjacji (poprzez wpływ na siłę przetargową), przede wszystkim w odniesieniu do partnera (według tabeli 2) oraz ewentualnych innych podmiotów mających wpływ na sytuację negocjacyjną.</p> <p>Ocena ze względu na siłę i kierunek wpływu (sprzyjający, niesprzyjający lub neutralny) na pozycję przetargową i możliwości realizacji założonych celów.</p>
III. Określenie pozycji przetargowej i wybór strategii negocjacji	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zestawienie mocnych/słabych stron i szans/ zagrożeń (macierzy sytuacyjna SWOT) 2. Ocena współzależności mocnych/słabych i szans/ zagrożeń (macierze interakcji SWOT) 3. Identyfikacja pozycji przetargowej i wskazanie strategii negocjacji 	<p>Ocena pozycji przetargowej poprzez wyważenie i zbilansowanie czynników ją zwiększających (korzystnych) i zmniejszających (niekorzystnych), a następnie analizę wzajemnych związków między nimi, dla wszystkich ich możliwych par oraz hierarchizację istotności tych związków (w macierzy sytuacyjnej).</p> <p>Wyznaczenie pozycji przetargowej negocjatora (w macierzy interakcji) i układzie współrzędnych (opisanych ważoną liczbą interakcji uwzględnionych czynników) oraz wybór strategii negocjacyjnej – zob. tabela 4.</p>

Źródło: [Kozina 2006a].

ściej zbyt ogólne i-trudne do praktycznego stosowania. Proponowane strategie (pomimo że są rozwiązaniami modelowymi) odzwierciedlają w-dużym stopniu realne sytuacje negocjacyjne. Wymagają jednak dopracowania, tj. specyfikacji adekwatnych narzędzi – posunięć i-technik negocjacyjnych. Dla danej sytuacji negocjacyjnej celowe jest także uwzględnienie potencjalnych kierunków ich zmian, gdyż siła przetargowa w-negocjacjach nie jest czynnikiem idealnie stabilnym (statycznym)⁷.

Tabela 4. Rodzaje strategii negocjacji uzależnione od siły przetargowej stron (na podstawie analizy SWOT)

		Własny potencjał negocjacyjny	
		Przewaga silnych stron	Przewaga słabych stron
Uwarunkowania oczenia negocjacyjnego	Przewaga szans	<p>Agresywna (maxi-maxi)</p> <p>Zdecydowana przewaga negocjatora (bardzo dobra pozycja przetargowa). Dążenie do realizacji maksymalnych wartości celów i ewentualnych dodatkowych korzyści, szukanie innowacyjnych rozwiązań. Szerokie możliwości działania w otoczeniu negocjacyjnym. Racjonalne wykorzystywanie swojej pozycji – zwracanie uwagi na relacje z partnerem i unikanie rozwiązań siłowych (nieforsowanie rozwiązań za wszelką cenę).</p>	<p>Konserwatywna (maxi-mini)</p> <p>Ograniczone możliwości uzyskania przewagi mimo znacznego potencjału. Skupienie się na wykorzystaniu posiadanych atutów dla realizacji kluczowych celów. Ograniczanie przewagi partnera poprzez szukanie jego słabych punktów, wykorzystywanie ich jako argumentów. Wymiana ustępstw i szukanie rozwiązań kompromisowych.</p>
	Przewaga zagrożeń	<p>Konkurencyjna (mini-maxi)</p> <p>Możliwość uzyskania przewagi ograniczana przez słaby potencjał. Problemy w realizacji celów. Konieczność wzmocnienia potencjału (ograniczania słabych stron) poprzez: poprawę potencjału kompetencji, np. angażowanie doradców, wzbogacanie zasobów, np. gromadzenie dodatkowych informacji, tworzenie koalicji itp. Wykorzystywanie słabych stron partnera. Wymiana ustępstw i szukanie rozwiązań kompromisowych.</p>	<p>Defensywna (mini-mini)</p> <p>Zdecydowana przewaga partnera (bardzo zła pozycja przetargowa). Obrona pozycji za wszelką cenę. Dążenie do realizacji minimalnych wartości celów, ograniczanie wymagań, minimalizacji ograniczeń i redukcji kosztów. Podkreślanie roli pozytywnych relacji i wskazywanie partnerowi potencjalnych kosztów utraconych korzyści. Poszukiwanie zewnętrznego wsparcia, np. koalicji.</p>

Źródło: opracowanie własne.

⁷ Wydaje się, że dla celów analizy siły przetargowej w-negocjacjach można wykorzystać także inne metody analizy strategicznej, w-szczególności scenariuszowe.

6. Zasady prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji

Ważnym problemem, związanym z-siłą przetargową jest zagadnienie sformułowania zasad prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji. Jak zauważa M. Watkins [2005, s. 109], „na temat negocjacji napisano bardzo dużo, lecz zaskakująco mało informacji znajdziemy tam na temat negocjacji pomiędzy myszą a-słoniem”. Odpowiednie wykorzystanie źródeł siły przetargowej odgrywa podstawową rolę. W-zależności od umiejętnego wykorzystywania poszczególnych czynników siły przetargowej w-negocjacjach z-silniejszym partnerem można uzyskać więcej, aniżeli wynikałoby to jedynie z-proporcji siły przetargowej.

Tabela 5. Zasady prowadzenia negocjacji ze słabszej pozycji

Rodzaje zasad	Poszczególne zasady
Podstawowe	<ul style="list-style-type: none"> – składanie jednoznacznych i precyzyjnych propozycji – stale zadawanie pytań o trudności i koszty, w obliczu których 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
Stosowane wraz z rosnącym wpływem na sytuację	<ul style="list-style-type: none"> – podejmowanie rozważnej walki o poprawę swojej pozycji strategicznej – podkreślanie w skrajnej postaci konsekwencji nieosiągnięcia kompromisu – zmobilizowanie mocodawców do demonstracji potencjalnej siły
Stosowane wraz z malejącym wpływem na sytuację	<ul style="list-style-type: none"> – doprowadzanie do impasu, przekładanie i opóźnianie – przejmowanie inicjatywy składanie bardziej szczegółowych propozycji
Dodatkowe	<ul style="list-style-type: none"> – ostrożność w określaniu swego minimum, jeśli nie umie się go uzasadnić (minimum działa restrykcyjnie: stanowi przeszkodę w badaniu możliwości) – przedstawianie alternatywy nieosiągnięcia kompromisu (BATNA dla obu stron) – jedyny sposób na przywrócenie pewnej równowagi sił – poszukiwanie tego, co można osiągnąć wspólnie oraz obszarów wspólnych interesów (im większa różnica sił, tym rozsądniej można wypracować jak najwięcej wspólnych kryteriów i negocjować w odniesieniu do nich)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Mastenbroek 1996, s. 110–113].

Nawiązując do wcześniejszych rozważań, można przywołać następujące stwierdzenie: „przygotowanie BATNA jest chyba najefektywniejszym sposobem działania w-obliczu wyraźnie silniejszego negocjatora” [Fisher i-in. 2000, s. 153]. Spośród różnych szczegółowych koncepcji rozwiązania omawianego problemu, warto wykorzystać przede wszystkim propozycję W. Mastenbroeka [1996, s. 110–113] – zob. tabela 5.

Tabela 6. Zasady negocjowania z silniejszą firmą

Zasada	Opis
1	2
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 jednych jedynych negocjacji. Podstawową zasadą jest dywersyfikacja ryzyka utraty partnera po to, by żaden pojedynczy, znaczący gracz nie był w stanie rozciągnąć nad nami swojej monopolistycznej władzy. Jednym ze sposobów jest wejście w uzupełniające się relacje z kilkoma dużymi graczami.
Traktowanie drugiej strony jak zbioru jednostek	Nawet gdy się jest przekonanym, że można wynegocjować silne, obustronnie korzystne relacje z jednym, rzetelnym partnerem. Jego strategia może ulec zmianie, poplecznicy wewnątrz partnerskiej firmy mogą odejść, albo może pojawić się konkurencja. Klasyycznym 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 obecnie występującej tendencji decentralizacji władzy w korporacjach). Poszukiwanie wewnątrz dużej firmy osób i jednostek, które są zainteresowane ofertą i mogą za nią ręczyć u wyższej instancji, wskazywanie potencjalnie zbieżnych interesów, a następnie pięć się w górę po szczeblach władzy, by w końcu znaleźć kogoś z siłą przebiccia i przekonać go do swej sprawy. Wymaga to twórczego podejścia, atrakcyjności oferty oraz dobrej znajomości zasad funkcjonowania organizacji i sposobów pomiaru wyników pracy i zasad wynagradzania kluczowych osób. Zasadą jest, aby nie próbować negocjować umów wymagających zatwierdzenia ze strony wielu wpływowych grup wchodzących w skład większej organizacji.
Zwiększanie własnej siły przetargowej	Budowanie i utrzymywanie koalicji w wyniku połączenia sił z jednym lub kilkoma silniejszymi graczami albo sporą liczbą pomniejszych (istotne jest dokonanie prawidłowej diagnozy, rozpoznanie obiecujących stronników i sprzymierzenie się z nimi) lub wprawne zastosowanie polityki równowagi sił poprzez znalezienie innych dużych graczy, mogących działać na zasadzie przeciwwagi.
Nadawanie tempa negocjacom poprzez odpowiednią kolejność zawieranych umów	Wynegocjowanie na samym początku odpowiednich umów ułatwia negocjacje następnych 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.

cd. tabeli 6

1	2
Wykorzystywanie potęgi konkurencji	<p>Prowadzenie równoległych negocjacji z kilkoma większymi graczami (oraz nagłaśnianie tego faktu), powodujące współzawodnictwo 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.</p> <p>Trudno wykorzystać przy początkowych umowach, gdy firmie brakuje reputacji (ważna jest poprzednia zasada). Potencjał oferty musi być relatywnie pewny, ogromny i uznany.</p>
Narzucanie na siebie ograniczeń	<p>Przedstawianie silniejszemu 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 to, że jest się skrupowanym przez te ograniczenia. Należy zatem starannie wyważyć korzyści ze zobowiązań ograniczających zapędy partnerów oraz koszty utraty elastyczności.</p>
Utrzymywanie przewagi informacyjnej	<p>Właściwe informacje, przetworzone i zorganizowane tak, by były łatwo dostępne stanowią potężne źródło siły. Budowanie pozycji na solidnym fundamencie z faktów. 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 przy stole? Etapy postępowania:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ustalenie jakie typy informacji będą pomocne przy stole negocjacyjnym, – zrozumienie z kim się ma do czynienia i w jaki sposób w dużej firmie podejmowane są decyzje, które jej części są w to zaangażowane, kto ma ostatnie słowo, z jakich pobudek i w jakim interesie działają kluczowi decydenci, – przeanalizowanie i uporządkowanie informacji w taki sposób, by móc zrzęcznie posługiwać się nimi przy stole. <p>Podstawowym celem przy kierowaniu procesem negocjacji jest poznanie i kształtowanie postrzegania drugiej strony. Skuteczny proces poznawania pomaga w zdobywaniu przewagi informacyjnej, co z kolei umożliwia sterowanie informacją w celu tworzenia i żądania korzyści.</p>
Przejmowanie kontroli nad procesem negocjacji	<p>Projektowanie procesu w korzystny dla siebie sposób, przy czym nie stanowi to panaceum. Nie może zastąpić braku wiarygodności alternatywy BATNA ani zadbania o konkurencyjność, ani braku koalicji. Może jednak mieć znaczący wpływ na wynik końcowy, zwłaszcza w połączeniu z innymi, wyżej opisanymi technikami.</p>
Uwzględnianie kwestii wdrożenia umowy podczas negocjacji	<p>Po podpisaniu umowy słabsi często znajdują się w niekorzystnej sytuacji, ponieważ utracili (często na zawsze) inne możliwości, siła ich alternatywy BATNA zanika z chwilą przejścia od zawierania ugody do jej wdrażania. Aby tego uniknąć, należy:</p> <ul style="list-style-type: none"> – próbować zachować swoją BATNA (jeszcze jeden powód, aby nie zdawać się na łaskę i niełaskę pojedynczego, dużego partnera), – przyznać zwolennikom po drugiej stronie jak największe osobiste korzyści powiązane z pomyślnym sfinalizowaniem umowy, – negocjować, jako część umowy, formalny system nadzorowania jej realizacji, – wykorzystać koalicje utworzone w trakcie negocjacji.

cd. tabeli 6

1	2
Rozwijanie kompetencji własnej kadry	Zatrudnienie właściwych osób (od strony technicznej i biznesowej), ustanowienie odpowiednich struktur organizacyjnych i mechanizmów koordynacyjnych i wypracowanie relacji z biegłymi doradcami zewnętrznymi jako niezbędne składniki sukcesu. Ponadto niezbędne jest szybkie uczenie się w miarę prowadzenia większej liczby interesów z silniejszymi partnerami. Jeśli potrafi się wyciągać wnioski z negocjacji w przeszłości, 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.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Watkins 2005, s. 112–121].

Przedstawiona, przykładowa propozycja ma charakter uniwersalny i dotyczy zalecanych form zachowań w negocjacjach, podobnie jak wiele innych, zawartych w literaturze przedmiotu⁸. Druga z proponowanych koncepcji zwiększania siły przetargowej w negocjacjach, przedstawiona w pracy M. Watkina [2005, s. 109–122] może być uznana za bardziej przydatną z punktu widzenia celu rozważań, gdyż dotyczy ona zasad prowadzenia negocjacji słabszej firmy z silniejszą. Autor wskazuje takie sposoby działań ukierunkowanych na zwiększanie tej siły, które wynikają z możliwości skutecznego wpływu firmy na jej kształtowanie (kontekstu organizacyjnego), a nie dotyczą jedynie zalecanych (pożądanych) zachowań jej reprezentantów w konkretnej sytuacji negocjacyjnej. Następnie omawia dziesięć zasad prowadzenia tego rodzaju negocjacji (tabela 4), stanowiących „sposoby postępowania, które mniejsi gracze mogą zreżecznie wykorzystać, by nadać negocjacom pożądaną strukturę i pokierować w korzystny dla siebie sposób, kiedy po drugiej stronie stołu znajduje się ktoś o większej sile przetargowej”⁹.

7. Zakończenie

Celem podsumowania powyższych rozważań można przedstawić – zamiast typowej ich syntezy – interesującą propozycję zasad wykorzystywania siły przetargowej w negocjacjach, zaproponowaną przez E. Brooksa i G.S. Odiorne’a [1984, s. 65–75]. Zasady te odzwierciedlają w syntetyczny sposób większość spośród stwierdzeń charakteryzujących siłę przetargową (jej miejsce

⁸ Np. [Brooks, Odiorne 1984, s. 124–141] i [Rządca, Wujec 1998, s. 125–128]. A. Fowler [2001, s. 74 i nast.] eksponują rolę sankcji wobec partnera jako czynnika wzmacniania własnej pozycji.

⁹ Por. [Watkins 2005, s. 112]. Podaje także zasady prowadzenia negocjacji z pozycji „słonia”, zwracając uwagę na dwa błędy popełniane w takim przypadku: zbytnią pewność siebie oraz dopuszczenie do „zagryzienia na śmierć przez gromadę myszy”.

i-znaczenie w-procesie negocjacji), stanowiąc zarazem uniwersalne i-użyteczne wskazania praktyczne, do wykorzystania w-negocjacjach. Zasady te (pogrupowane na podstawie 18 oryginalnych, wymienionych zgodnie z-logiką wcześniejszych wywodów) są następujące:

- naszym celem jest spowodowanie, aby inny uczynili to, czego potrzebujemy i-chcemy,
- porozumienie uzyskane poprzez negocjacje wzmacnia siłę obu partnerów w-relacji do otoczenia zewnętrznego (świat a-probuje uczciwe porozumienia),
- siła w-negocjacjach może być realna albo pozorna (rozsądne jest tworzenie iluzji posiadania siły),
- łatwo można przeszacować siłę drugiej strony,
- wykorzystywanie własnej siły implikuje ponoszenie ryzyka i-kosztów,
- siła zmienia się w-czasie,
- specyficzna siła jest często ważniejsza niż ogólna pozycja,
- czas stanowi istotny czynnik siły,
- siła jest względna i-rzadko całkowita,
- źródła siły stanowią: zasoby (stanowią najlepszą formę pozyskiwania siły), nagrody i-obawa przed karą, informacje, wiedza i-technologia, inicjatywa (przedsiębiorczość), posiadanie alternatyw, lojalność, prestiż i-urok osobisty, reputacja uzyskana poprzez zawieranie uczciwych (rzetelnych) porozumień.

Przedstawiona koncepcja opisu i-analazy siły przetargowej w-negocjacjach ma charakter ramowy i-wymaga dalszej konkretyzacji, przede wszystkim poprzez uściślenie jej poszczególnych elementów, a-zwłaszcza: sprecyzowanie czynników determinujących siłę przetargową w-formie bazowego zestawu ich parametrów (charakterystyk) oraz opracowanie efektywnych narzędzi ich identyfikacji i-analazy.

Wymienione zadania wyznaczają kierunki dalszych prac badawczych. Niezbędna jest także weryfikacja empiryczna proponowanej koncepcji poprzez badania porównawcze dotyczące typowych sytuacji negocjacyjnych w-firmach.

Literatura

- Belczyński J. [1994], *Analiza SWOT jako narzędzie określenia strategii działania firmy*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w-Krakowie, Kraków, nr 430.
- Boulding K. [1993], *The Nature of Power [w:] Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders, J.W. Minton, Irwin, Homewood, Boston, MA.
- Brdulak H., Brdulak J. [2000], *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa.
- Brooks E., Odierno G.S. [1984], *Managing by Negotiations*, John Wiley & Sons, New York.
- Christopher E.M. [1998], *Umiejętność negocjowania w-biznesie*, Wydawnictwo Zysk i-S-ka, Warszawa.

- Dawson R. [1999], *Sekrety udanych negocjacji*, Wydawnictwo Zysk i-S-ka, Poznań.
- Deutsch M. [1973], *The Resolving of Conflict*, Yale University Press, New Heaven.
- Fisher R., Ury W., Patton B. [2000], *Dochoząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, PWE, Warszawa.
- Fowler A. [2001], *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa.
- French J.R.P., Raven B. [1959], *The Bases of Social Power* [w:] *Studies in Social Power*, ed. D. Cartwright, University of Michigan Press, Ann Arbor.
- Gierszewska G., Romanowska M. [2003], *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa.
- Kamiński J. [2003], *Negocjowanie. Techniki rozwiązywania konfliktów*, Poltext, Warszawa.
- Kennedy G. [1998], *Negocjator*, Studio Emka, Warszawa.
- Kim P.H., Pinkley R.L., Fragale A.R. [2005], *Power Dynamics in Negotiation*, „Academy of Management Review”, vol. 30, nr 4.
- Kozina A. [2006a], *Analiza strategiczna w planowaniu negocjacji* [w:] *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*, red. P. Płoszajski i-G. Bełz, Szkoła Główna Handlowa w-Warszawie, Warszawa.
- Kozina A. [2006b], *Model negocjacji jako instrumentu zarządzania firmą* [w:] *Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie. Analiza krytyczna*, red. K. Zimniewicz, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w-Poznaniu, nr 81, Poznań.
- Lax D.A., Sebenius J.K. [1986], *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*, The Free Press, New York.
- Leksykon zarządzania* [2004], Diŕn, Warszawa.
- Lewicki R.J., Litterer J.A., Minton J.W., Saunders D.M. [1994], *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*, Irwin, Homewood, Boston, MA.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B., Minton J.W. [2005], *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i-menedżerów*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Levinson H.M. [1996], *Wage Determination under Collective Bargaining*, John Wiley & Sons, New York.
- Lisiński M. [2004], *Metody planowania strategicznego*, PWE, Warszawa.
- Mastenbroek W. [1996], *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morrison W.F. [1985], *The Prenegotiation Planning Book*, John Wiley & Sons, New York.
- Rządca R. [2003], *Negocjacje w-interesach*, PWE, Warszawa.
- Rządca R.A., Wujec P. [1998], *Negocjacje*, PWE, Warszawa.
- Salancik G.R., Pfeffer J. [1977], *Who Gets Power and How They Hold on It: A-Strategic Contingency Model of Power*, „Organizational Dynamics”, nr 5.
- Schelling T.C. [1960], *The Strategy of Conflict*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Watkins M. [2005], *Sztuka negocjacji w-biznesie. Innowacyjne podejście prowadzące do przelomu*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Assessment of Bargaining Power in Negotiations

A crucial problem that needs to be solved in the planning phase of economic negotiations is assessment (estimation) of the bargaining power of participating parties. For this constitutes the basis for formulating the aims and assumptions of partners and defines their real possibilities for action in the process of negotiation. A review of the literature on

the subject indicates that appropriate tools for analysing bargaining power – meeting the needs of negotiations conducted in companies – have not yet been developed.

The author's aim is thus to summarise the most important issues linked to assessment of bargaining power in negotiations and also to indicate selected tools for its assessment. Thus, the author covers the following points in successive sections of the article:

- definition of bargaining power,
- the place and significance of its assessment in the process of (planning) negotiations,
- factors shaping bargaining power,
- methods for its assessment (estimation),
- principles of conducting negotiations from a weaker position.