

# Ocena siły przetargowej w negocjacjach

Andrzej Kozina<sup>1</sup>

Nadesłany: 13.04.14 | Zaakceptowany do druku: 24.06.14

## Abstrakt

**Cel:** Celem jest przedstawienie autorskiej koncepcji oceny siły przetargowej w negocjacjach (zwłaszcza gospodarczych).

**Metodologia:** Tekst jest oparty na przeglądzie i analizie porównawczej literatury. Wykorzystano uniwersalną (ogólną) koncepcję oceny. Nacisk położono na zaprezentowanie charakterystyki siły przetargowej, a także na opracowanie kryteriów jej oceny oraz skonstruowanie zbioru wskaźników (mierników) odzwierciedlających te kryteria.

**Wnioski:** Okazało się, że próba stworzenia tego rodzaju koncepcji jest skuteczna. Może ona stanowić użyteczne narzędzie oceny siły przetargowej w różnego typu negocjacjach (zwłaszcza gospodarczych), w procesie ich planowania. Niemniej jednak prezentowana koncepcja będzie przedmiotem dalszych badań autora, w wyniku których zostanie udoskonalona, głównie poprzez poszukiwanie bardziej precyzyjnych mierników siły przetargowej.

**Oryginalność:** Ogólnie przedstawiono propozycję rozwiązania złożonego i trudnego problemu oceny siły przetargowej, rzadko rozważanego w literaturze negocjacyjnej. Wskazano przede wszystkim zbiór kryteriów i mierników oceny siły przetargowej.

**Słowa kluczowe:** negocjacje (gospodarcze), siła przetargowa, ocena siły przetargowej, kryteria i mierniki oceny siły przetargowej

## Evaluation of Bargaining Power

Primary submission: 13.04.14 | Final acceptance: 24.06.14

### Abstract

**Purpose:** To present author's concept of the evaluation of bargaining power in negotiations (in particular business ones).

**Methodology:** The paper is based on the review and comparative analysis of literature. A universal (general) concept of assessment is applied. The stress is put on presenting characteristic of bargaining power as well as the elaboration of its evaluation criteria and constructing set of indicators (measures) reflecting those criteria.

**Findings:** It occurred that an attempt of creating such a concept is efficient. It can constitute a useful tool of evaluating bargaining power in different types of (business) negotiations, within the process of their planning. Nevertheless presented concept will be a subject of subsequent author's research, focusing on its improvement, mainly by searching more precise measures of bargaining power.

**Originality:** in general the suggestion for solving complex and difficult problem of evaluating bargaining power is presented, rarely investigated in the literature on negotiations. In particular the set of evaluating criteria and measures of bargaining power is pointed out.

**Keywords:** (business) negotiations, bargaining power, evaluations of bargaining power, criteria and measures of bargaining power evaluation

JEL: M19

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Adres do korespondencji: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Katedra Procesu Zarządzania, ul. Rakowicka 27, 31–419 Kraków, e-mail: kozinaa@uek.krakow.pl.

## Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć narzędzia metodyczne umożliwiające dokonanie precyzyjnej oceny „siły (pozycji) przetargowej (negocjacyjnej)”, adekwatnej do potrzeb negocjacji. Zwykle stosuje się metody jakościowe (opisowe) i sumaryczne (zagregowane), czyli dokonuje się przybliżonej i subiektywnej oceny. Trzeba jednocześnie podkreślić, że oszacowanie siły przetargowej nie jest zadaniem łatwym. Wstępnie można przyjąć, iż odzwierciedla ona wpływ różnego rodzaju (obiektywnych i subiektywnych) uwarunkowań na realne możliwości działania stron negocjacji.

Celem artykułu jest przedstawienie autorskiej koncepcji oceny (wielokryterialnej) siły przetargowej w negocjacjach (zwłaszcza gospodarczych). Najpierw przedstawiono jej różne interpretacje jako obiektu oceny. Następnie scharakteryzowano problem jej oceny w kontekście procesu negocjacji oraz podjęto próbę sformułowania kryteriów jej oceny. Wreszcie przedstawiono sposób pomiaru tych kryteriów za pomocą konkretyzujących je wskaźników. Wymienione działania stwarzają podstawy metodyczne do dokonania oceny siły przetargowej, gdyż właściwe ich zrealizowanie sprawia, iż sama ocena staje się działaniem relatywnie prostym.

Jeśli chodzi o interpretację negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako: procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągania porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz 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). Zdaniem autora najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji, czyli traktowanie negocjacji jako interakcyjnego procesu podejmowania decyzji, który w fazie przygotowawczej strony realizują niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna w efekcie analizy problemu decyzyjnego. Wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw jako część wspólną wyjściowych opcji.

## Definicja siły przetargowej (jako przedmiotu oceny)

Siła przetargowa bywa traktowana jako „władza w negocjacjach”. Wynika to ze znaczenia angielskiego słowa *power* = władza, siła, potęga, moc. Siłę przetargową często rozważa się więc w kontekście ogólnej interpretacji władzy (Dawson, 1995, s. 221–253; Brooks i Odiorne, 1984, s. 61–65; Kim, Pinkley i Fragale, 2005; Lewicki i in., 2005, s. 214–226).

Porównując definicje siły przetargowej, zawarte w literaturze przedmiotu, można zauważyć, iż eksponują one różne aspekty wpływu tej siły na proces negocjacji:

1. Określanie celów negocjacji – „zdolność uzyskania tego, co chcemy” (Boulding, 1993), „gracz ma władzę w danej sytuacji wtedy, gdy może spełnić swe zamiary (cele, pragnienia, zachcianki), które usiłuje zrealizować w tej sytuacji” (Deutsch, 1973, s. 84–85).

2. Możliwość określania kwestii podlegającym negocjacjom, tj. „korzystne zmienianie zakresu negocjacji” (Lax i Sebenius, 1986, s. 249–252).
3. Determinowanie wyników negocjacji – „możliwość doprowadzania do pożądaných wyników” (Salancik i Pfeffer, 1977), „wpływanie na ostateczny wynik rozmów” (Fowler, 2001, s. 32) czy „zdolność do zapewnienia porozumienia na preferowanych warunkach, albo spowodowania, że druga strona ustąpi” (Rządca, 2003, s. 73).
4. Wpływanie na (kontrolowanie) przebiegu negocjacji – „możliwość sprawiania, aby wypadki przebiegały zgodnie z naszymi założeniami” (Salancik i Pfeffer, 1977; zob. także Dawson, 1995, s. 219; Rządca i Wujec, 1998, s. 129).
5. Stymulowanie działań drugiej strony negocjacji sprzyjających realizacji naszych zamierzeń – „umiejętność nakłonienia innych, by robili to, co chcemy, najlepiej w sytuacji, gdy będą nam wdzięczni, że mają okazję to uczynić” (Christopher, 1998, s. 78), spowodowania „aby negocjacyjny partner zrobił coś, czego raczej nie uczyniłby dobrowolnie” (Rządca i Wujec, 1998, s. 129).

Jednocześnie jednak podkreśla się relatywizm siły przetargowej, np. w opracowaniu D.A. Laxa i J.K. Sebeniusa (1986, s. 249 i n.) czy w następującym stwierdzeniu: „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). Siła przetargowa ewoluuje w trakcie negocjacji i dotyczy relacji z konkretnym partnerem.

Spotyka się również szersze interpretacje rozważanej kategorii. Przykładowo A. Fowler (2001, s. 22–32) przy ocenie tej siły za ważne uznaje cztery elementy: wpływ na decyzje, możliwości nacisku, siłę argumentów i determinację (upór) negocjatora.

W ujęciu dynamicznym wyróżnia się cztery rodzaje siły przetargowej:

- potencjalną – zdolność stron do osiągnięcia korzyści z porozumienia,
- dostrzeganą (uświadamianą) – oszacowaną dla obu stron przez każdą z nich,
- taktyki oparte na sile – zachowania starające się wykorzystać lub zmienić układ sił negocjatorów (Lewicki i in., 1994, s. 313–321) oraz
- urzeczywistnianą (realizowaną) – zakres korzyści z interakcji stron.

Wymienione rodzaje siły przetargowej omówiono szerzej w opracowaniach autorów takich jak: Kim i in. (2005), Boulding (1993) i Schelling (1960, s. 22–27). Ponadto jako synonim siły przetargowej niekiedy traktuje się perswazję (Lewicki i in., 2005, s. 212).

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.

## | Problem oceny siły przetargowej w procesie negocjacji

Szacowanie siły przetargowej jest niezbędne w całym procesie negocjacji, tj. w ramach każdego z trzech podprocesów tego procesu: planowania, prowadzenia i podsumowania.

Po pierwsze, ocena siły przetargowej stanowi jedno z najważniejszych działań realizowanych w podprocesie planowania negocjacji. Celem tej oceny jest stworzenie warunków do efektywnej realizacji kolejnych działań w tym podprocesie. Najogólniej obejmuje on (w szerokim znaczeniu) trzy fazy: identyfikację i analizę przednegocjacyjną, ustalenie zakresu i strategii negocjacji (planowanie w ścisłym znaczeniu) oraz planowanie operacyjne negocjacji. Celem drugiej fazy (będącej przedmiotem rozważań) jest tworzenie kompleksowej charakterystyki sytuacji negocjacyjnej, przez określenie istotnych kwestii merytorycznych (siły przetargowej, problemów, celów, obszaru negocjacji i wariantów rozwiązań) oraz dobór narzędzi realizacji przyjętych celów, tj. strategii, zasad, technik itp. (Kozina, 2012, s. 70–71). Ocena siły przetargowej stanowi pierwszy etap w tej fazie planowania negocjacji, gdyż determinuje ona dalsze działania planistyczne, a zwłaszcza ustalenie zakresu, celów i strategii negocjacji. Rozważanie jej w dalszej kolejności mogłoby więc wymagać weryfikacji wcześniejszych ustaleń.

Po drugie, podczas prowadzenia negocjacji siła przetargowa ma dynamiczny charakter, zmienia się pod wpływem różnych czynników, np. w efekcie pozyskania dodatkowych zasobów czy wsparcia wpływowych grup interesu. Ponadto należy dążyć do jej zwiększania, wykorzystując wszystkie możliwości i okazje, np. zawierając koalicje, podejmując równoległe rozmowy z innymi partnerem dla uzyskania niezbędnego „marginesu bezpieczeństwa”. W koncepcji D.A. Laxa i J.K. Sebeniusa (2007) tzw. negocjacji w trzech wymiarach zwiększanie siły przetargowej jest celem działania w trzecim wymiarze, czyli „ustawieniu”.

Po trzecie, oprócz wstępnego oszacowania siły przetargowej „z góry”, tj. przed podjęciem negocjacji (w podprocesie ich planowania), można ją można określić także „z dołu”, czyli po fakcie, porównując wynik negocjacji z ofertami wstępnymi stron (w podprocesie podsumowania negocjacji). Taka „historyczna” wiedza niewiele daje negocjatorom. Dla nich znacznie ważniejsze jest pytanie o to, jak można określić i kształtować siłę w trakcie rozmów (Rządca i Wujec, 1998, s. 128). Taka wiedza pozwala jednak wyciągać wnioski co do przyszłych negocjacji, głównie w celu uniknięcia (niepowtarzania) ewentualnych błędów wynikających z niedoszacowania lub przeszacowania siły przetargowej stron.

Reasumując: podstawową zasadą jest ciągłość oceny siły przetargowej, gdyż jej oddziaływanie obejmuje cały proces negocjacji. Niewłaściwa ocena siły negocjacyjnej (własnej i partnera) jest

poważnym błędem. Zaleca się, aby (przy braku pewności) raczej przecenić siłę partnera niż jej nie docenić. Można także podać najważniejsze spośród 18 uniwersalnych i użytkowych zasad wykorzystywania owej siły (Brooks i Odiorne, 1984, s. 65–75):

- 1) celem jest spowodowanie, aby inni uczynili to, czego się chce i czego się potrzebuje,
- 2) siła może być realna albo pozorna (rozsądne jest tworzenie iluzji jej posiadania),
- 3) jest względna i rzadko całkowita, zmienia się, czas stanowi jej istotny czynnik,
- 4) specyficzna siła jest często ważniejsza niż ogólna pozycja,
- 5) porozumienie uzyskane poprzez negocjacje wzmacnia siłę obu partnerów w relacji do otoczenia zewnętrznego (świat aprobejuje uczciwe porozumienia),
- 6) łatwo można przeszacować siłę drugiej strony,
- 7) wykorzystywanie własnej siły implikuje ponoszenie ryzyka i kosztów.

## | Zestawienie kryteriów oceny siły przetargowej

Warunkiem oceny siły przetargowej jest sformułowanie odpowiednich kryteriów, czyli określenie cech opisujących tę siłę i stanowiących podstawę jej oceny. Należy podkreślić, że zdefiniowanie tego rodzaju kryteriów, a następnie konkretyzujących je wskaźników (mierników), nie jest zadaniem łatwym. Jak trafnie zauważa G. Kennedy (1998, s. 184–185), siłę tę „tak jak wiatr, raczej czujemy niż widzimy”. Ponadto ma ona charakter subiektywny. „Postrzegasz ich siłę pod wpływem wielu czynników oddziałujących na twój umysł. Niektóre z nich są podświadome, inne są rezultatem pomyłki, a jeszcze inne efektem manipulacji z ich strony” (Kennedy 1998, s. 185). Ze względu na specyfikę siły przetargowej przy jej ocenie – jako zjawiska nieobserwowalnego bezpośrednio – należy zatem skupić się głównie na cechach identyfikowalnych i obserwowalnych (Nowak, 1985, s. 165 i n.). Ponadto, ze względu na złożoność przedmiotu i wymagany poziom precyzji oceny, w rozważanym przypadku niezbędne jest zastosowanie oceny wielokryterialnej.

Jako punkt wyjścia do sprecyzowania rozważanych kryteriów można przyjąć dwa sposoby postrzegania siły przetargowej: „siłę od”, zmniejszającą zależność od drugiej strony, i „siłę nad”, umożliwiającą oddziaływanie na partnera (Rządca, 2003, s. 77):

1. Wyraża się poprzez dostępność realnych możliwości realizacji celów niezależnie od sytuacji negocjacyjnej z konkretnym partnerem, w formie tzw. BATNA (akronim od: *Best Alternative To a Negotiated Agreement*), czyli „najlepszej z alternatyw negocjowanego porozumienia” (Fisher, Ury i Patton, 2000, s. 141–152). 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. BATNA w istotny sposób determinuje układ sił i możliwości wpływu na warunki negocjowanego porozumienia. Im bardziej (mniej) atrakcyjne alternatywy się posiada, tym moc-

niejszą (słabszą) siłą się dysponuje. 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. Następnie ocenia się wszystkie propozycje w odniesieniu do BATNA, przy czym jeżeli dana oferta jest od niej lepsza (gorsza), należy poważnie rozważyć możliwość jej zaakceptowania (spróbować wynegocjować lepszą ofertę). Jeżeli druga strona nie zmieni swoje oferty, należy wykorzystać swoją BATNA (Fisher i in., 2000, s. 141–152), (Kennedy, 1998, s. 46). Dwa typowe błędy, wynikające z braku lub niewłaściwej analizy BATNA, to zaakceptowanie rozwiązania odległego od optymalnego poziomu (za duże ustępstwa) oraz odrzucenie rozwiązania, które mimo że nie jest idealne (najlepsze), byłoby lepszą alternatywą niż brak porozumienia (zerwanie negocjacji). Nigdy nie wolno zaakceptować oferty gorszej od BATNA (Rządca i Wujec, 1998, s. 47).

2. Rozważa się różnorodne czynniki opisujące potencjał obu stron i otoczenie negocjacji – najczęściej wymieniane zestawiono w tabeli 1, w kilku (nierozłącznych) grupach. 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. Ponadto w rozważanych negocjacjach wpływ tych czynników ma głównie charakter pośredni, tzn. siła przetargowa negocjatorów wynika z potencjału firmy, którą reprezentują – jej zasobów, kompetencji, wyników ekonomicznych, pozycji, marki itp.

Należy podkreślić, iż co prawda omówione sposoby postrzegania siły przetargowej są ze sobą związane, gdyż poszukiwanie alternatyw poza daną sytuacją negocjacyjną jest zależne od czynników determinujących ową siłę, jednakże odzwierciedlają zdecydowanie odmienne podejście do identyfikacji tej siły. W pierwszym przypadku siła ta jest traktowana syntetycznie (całościowo), przez wskazanie alternatywnych możliwości realizacji celów poza daną sytuacją negocjacyjną. W drugim przypadku natomiast mamy do czynienia z analitycznym (częstkowym) określaniem siły przetargowej poprzez identyfikację wielu jej różnorodnych uwarunkowań.

Sposoby te mogą stanowić podstawę sformułowania kryteriów oceny siły przetargowej. Jeśli chodzi o syntetyczną jej ocenę, to podstawowym (w zasadzie jedynym) kryterium jest stwierdzenie samego faktu posiadania (lub nie) korzystniejszej alternatywy poza daną sytuacją negocjacyjną, tj. charakteryzującej się większą potencjalną użytecznością.

Niekiedy mogą oczywiście wystąpić różne możliwości rozwiązań, więc pojawia się konieczność wyboru najlepszego spośród nich. W przypadku „siły nad” podstawą wyodrębnienia kryteriów oceny siły przetargowej są grupy czynników zestawione w tabeli 1, a ich uszczegółowieniem są elementarne kryteria, odnoszące się do poszczególnych czynników, np. rodzajów zasobów, form wsparcia zewnętrznego, kompetencji negocjatorów, rodzajów przepisów, stosowanych bodźców i tym podobnych czynników specyficznych dla danej sytuacji negocjacyjnej.

Tabela 1 | Typologia czynników kształtujących siłę przetargową

Grupy rodzajowe		Charakterystyka (poszczególne czynniki)
Zasoby	Ludzkie	Potencjał kompetencji negocjatora (ogólny i dotyczący konkretnych negocjacji), tj. wiedza i umiejętności (merytoryczne i negocjacyjne) oraz cechy osobowości, np. dar przekonywania, wywierania wpływu na innych, inicjatywność i zdecydowanie, gotowość do podjęcia ryzyka, autorytet faktyczny czy charyzma – osobowość jest najsilniejszym narzędziem wpływu (może decydować nawet wtedy, gdy nie dysponuje się żadnym innym źródłem siły).
	Informacyjne	Ilość i jakość (użyteczność) – ogólne informacje i dane dotyczące danych negocjacji, tj. ich przedmiotu, pozycji stron, wariantów rozwiązań, uwarunkowań itp. (głównie te dane, których inni nie mają lub ich potrzebują).
	Rzeczowe i finansowe	Ilość i jakość posiadanych środków (ich rodzaj, dyspozycyjność, funkcjonalność itp.), wyznaczających potencjał firmy.
Legitymizacja (usankcjonowanie, słuszność)		Prawo wywierania nacisku i egzekwowania żądań poprzez wydawanie poleceń, wynikające z zajmowanej pozycji, stanowiska, autorytetu formalnego, statusu, przywilejów (z nominacji lub wyboru), obowiązujących przepisów prawa, regulaminów, reputacji, 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 przez 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. Zależy w dużym stopniu od tego, jak inni postrzegają realne możliwości działania na ich korzyść lub szkodę.
Środowisko (wsparcie) zewnętrzne		Możliwość wywierania pośredniego wpływu na partnera za pośrednictwem jakiejś trzeciej strony, tzn. poprzez reprezentowanie silnego mocodawcy, np. organizacji o dominującej pozycji czy uznanego autorytetu; związki (koneksje, „układy”) ze znaczącymi podmiotami, zawieranie koalicji (sojuszy), zdobycie sympatii lub poparcia otoczenia, np. publiczności. Negocjator mający niewielką ilość zasobów, a nawet nieprzygotowany dobrze do negocjacji może mieć bardzo dużą siłę przetargową, jeśli uzyska skuteczne wsparcie zewnętrzne.
Korzystne relacje między stronami		Czynnik zwiększający siłę przetargową obu stron – 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 darzą się sympatią, traktują z szacunkiem, biorą pod uwagę interesy partnera, mogą efektywniej na siebie wpływać.
Źródło: opracowanie własne na podstawie następujących publikacji: Boulding (1993), Christopher (1998, s. 78–81), Dawson (1999, s. 221–253), Lewicki i in. (1994, s. 297–313), Rządca (2003, s. 73–77).		

## Sposoby pomiaru kryteriów oceny siły przetargowej

Jak już wspomniano, ze względu na trudność obiektywnej oceny siły przetargowej, dla celów konkretyzacji kryteriów takiej oceny należy stosować takie wskaźniki, które są charakterystyczne dla zjawisk bezpośrednio nieobserwowalnych, tj. wskaźniki inferencyjne (a nie empiryczne i definicyjne), zewnętrzne wobec *indicatum*, które nie jest obserwowalne, a o jego wystąpieniu wnioskujemy (inferujemy) z tego, że wystąpił dany wskaźnik; *indicatum* jest więc jakąś ukrytą, hipotetyczną zmienną (nieobserwowalną), ale mającą określone, obserwowalne następstwa (Nowak, 1985, s. 168).



W celu dokonania pomiaru rozważanych kryteriów należy po pierwsze określić sposób tego rodzaju pomiaru i przyporządkować im odpowiednie stopnie analityczne. Po drugie, dla oceny „siły nad” trzeba także ustalić generalną zasadę wyprowadzania oceny łącznej, wraz z nadaniem poszczególnym kryteriom odpowiednich wag.

Jak już wspomniano, dla „siły od” można wykorzystać kryterium alternatywnej użyteczności, czyli może być zastosowany następujący wskaźnik:

$$P_2 = V_{opt} - V_{med} \quad (1)$$

gdzie  $V_{opt}$  – najwyższa hipotetyczna użyteczność, możliwa do uzyskania z innym, potencjalnym partnerem negocjacji (oszacowanie), a  $V_{med}$  to przeciętna wartość użyteczności osiągniętej przez nas w negocjacjach z danym partnerem, przy czym  $V_{med}$  ustalana jest jako średnia arytmetyczna maksymalnej i minimalnej użyteczności, wyznaczających nasz obszar porozumienia (zbiór możliwych, tj. dopuszczalnych rozwiązań). Ujemne wartości  $P_2$  wskazują na słabszą pozycję przetargową, dodatnie – silniejszą (przewagę nad partnerem), a wartość 0 to stan obojętny.

Sama ocena użyteczności (jako sumy ważonej użyteczności cząstkowych) jest natomiast dokonywana przy zastosowaniu następującej formuły:

$$V_j = \sum_{i=1}^k w_i \cdot s_{ij} \quad (2)$$

gdzie  $k$  – liczba kryteriów (kwestii do negocjacji), a<sub>j</sub> oznacza rozpatrywany wariant. Zmienna  $w_i$  wyraża wagę (relatywne znaczenie)  $i$ -tego kryterium, przy czym  $\sum_{i=1}^k w_i = 1$ , a wielkość  $s_{ij}$  odzwierciedla względną wartość (użyteczność) wariantu  $j$  ze względu na kryterium  $i$ . Stosuje się więc tutaj wielokryterialną teorię podejmowania decyzji, która zakłada, iż racjonalnie działający decydent posiada funkcję preferencji (użyteczności) postaci (2).

Ponadto, do oszacowania siły przetargowej można użyć następującego wskaźnika:

$$P_1 = K_o / K_p \quad (3)$$

gdzie:  $K_o$  – koszt ponoszony przez drugą stronę w wyniku odrzucenia przez nią proponowanych przez nas warunków oraz  $K_p$  – koszt wynikający z przyjęcia tych warunków (Levinson, 1966, s. 8). Jak łatwo zauważyć, wskaźnik  $P_1$  jest zbliżony w swej interpretacji do kategorii BATNA, w tym sensie, że ujmuje siłę przetargowa w syntetyczny sposób. Różni się on jednak od BATNA, która odzwierciedla korzyść, jaką odniesiemy my (i oczywiście druga strona, w przypadku jej BATNA), realizując nasze interesy bez porozumienia z drugą stroną.

Jeśli wartość wskaźnika  $P_1$  jest większa od jedności, to wówczas siła przetargowa danej strony jest wyższa aniżeli siła oponenta, jeśli mniejsza – odwrotnie. Pojawia się pytanie, w jaki sposób



zwiększać swoją siłę przetargową, wykorzystując wskaźnik  $P_j$ . Można to uczynić na dwa sposoby. Po pierwsze, poprzez zwiększanie wartości  $K_0$ , co byłoby bardziej pożądane, ale jest zadaniem trudniejszym do wykonania, gdyż wymagającym poszukiwania innych możliwości realizacji celów negocjacji. Można także podnieść wysokość „kary”, jaką będziemy stosować wobec partnera niezależnie od naszych możliwości realizacji celów negocjacji, zwłaszcza gdy będzie chciał powrócić do negocjacji z nami. Ponadto celowe jest udowadnianie mu, jak wiele traci, nie przyjmując naszej propozycji. Po drugie, można dążyć do zmniejszania wartości  $K_p$ , co z kolei jest łatwiejsze do zrealizowania, ale pociąga za sobą konieczność ponoszenia dodatkowych nakładów, w wyniku dodatkowych ustępstw, powodowanych przez różnego rodzaju działania zachęcające partnera (promocyjne).

W drugim przypadku, tj. w przypadku oceny „siły nad”, konieczne jest najpierw ustalenie listy czynników wyznaczających siłę przetargową dla danych negocjacji na podstawie bazowego zestawienia z tabeli 1, a następnie dokonanie oceny stopnia (siły) ich wpływu na negocjacje.

Jeśli chodzi o sposób pomiaru owych czynników jako kryteriów oceny siły przetargowej, to należy podkreślić, że precyzyjne ustalenie ich wartości następuje z uwagi na ograniczenia pomiaru (jakościowy charakter większości spośród nich), wobec czego należy skupić się na ocenie samego ich występowania (przejawiania się), subiektywnie określając stopień (natężenie) występowania (patrz powyższa uwaga o wskaźnikach inferencyjnych).

Można zaproponować dwa sposoby wyznaczania łącznej (syntetycznej) oceny siły przetargowej w ramach omawianego podejścia do jej definiowania.

Po pierwsze – sposób bezpośredni (prosty) – wyodrębnienie kryteriów (czynników) tej oceny, ze względu na kierunek wpływu, tj. zarówno wzmacniających, jak i osłabiających siłę przetargową (bez względu na ich źródło).

Syntetyczną ocenę siły przetargowej  $E$  wyraża w tym przypadku następująca formuła, jako suma ważona ocen cząstkowych:

$$E = \sum_{k=1}^n W_k \cdot \sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} \cdot g_{kj} \quad (4)$$

gdzie:

$W_k$  – waga kryterium syntetycznego, przy czym  $\sum_{k=1}^n W_k = 1$ , a  $n$  – liczba kryteriów syntetycznych,

$w_{ij}$  – waga kryterium analitycznego, przy czym  $\sum_{j=1}^{n_k} w_{kj} = 1$ ,

$g_{kj}$  – wartość oceny ze względu na dane kryterium analityczne, przy czym  $j = 1, 2, \dots, n_k$ , a  $n_k$  to liczebność tych kryteriów dla  $k$ -tego kryterium syntetycznego.

Co do pomiaru ocen cząstkowych, to wielkości  $g_{kj}$  mogą przyjmować następujące wartości:

- 5 – czynnik bardzo istotny, rozstrzygający o sile przetargowej,
- 4 – czynnik istotny, w zasadniczy sposób determinujący tę siłę,
- 3 – element o średnim natężeniu wpływu,
- 2 – czynnik mniej istotny, o ograniczonym wpływie na pozycję przetargową,
- 1 – element mało istotny, o minimalnym zakresie oddziaływania.

Dla czynników wzmacniających siłę przetargową przyjmuje się wartości dodatnie, a dla osłabiających ją – ujemne. Wartość  $E$  zawiera się więc w przedziale  $\langle -5; 5 \rangle$ . Im bliżej 5 (-5), tym większa (mniejsza) siła przetargowa.

Po drugie – łącznej oceny siły przetargowej w wymiarze egzogenicznym można dokonać w sposób pośredni (interakcyjny). Uwzględnia się tutaj podział kryteriów (czynników) nie tylko ze względu na kierunek ich wpływu, lecz także przede wszystkim biorąc pod uwagę (jako punkty odniesienia) pozycje obu stron negocjacji, tzn. uwzględniając czynniki zarówno charakteryzujące potencjał negocjatora, z punktu widzenia którego ocenia się siłę przetargową, jak i te, które wynikają z zakresu i siły wpływu środowiska (kontekstu) negocjacji, tzn. pozycji jego partnera i bezpośredniego otoczenia – oddziaływania konkurentów, kooperantów, sytuacji gospodarczej, specyfiki rynku, zmian przepisów prawnych itp. Ponadto uwzględnia się interakcje pomiędzy wyodrębnionymi w taki sposób czterema grupami kryteriów, co pozwala na wskazanie odpowiedniej strategii negocjacji.

Sposób postępowania jest oparty na analizie SWOT (Gierszewska i Romanowska, 2003, s. 234–246; Beliczyński, 1994), w której siłę przetargową traktuje się jako analogię do pozycji strategicznej firmy, a schemat tej analizy dostosowuje do specyfiki negocjacji (Kozina, 2006).

Kolejne działania zmierzające do oceny siły przetargowej są następujące:

1. Wygenerowanie listy czterech grup istotnych czynników (kryteriów) charakteryzujących negocjatora, w tym: wzmacniających i osłabiających siłę przetargową oraz pochodzących ze środowiska negocjacji – także wzmacniających i osłabiających.
2. Wyznaczenie cząstkowych wartości ocen siły wpływu każdego czynnika. Wartości te można ustalić w sposób subiektywny, przyjmując przykładowo przedstawioną powyżej skalę ocen od 1 do 5. Proponuje się jednakże częściowo zobiektywizowany pomiar owych czynników, tzn. oparty na ocenie ekspertów, czyli po wzięciu pod uwagę opinii doświadczonych negocjatorów – specjalistów z danej firmy i/lub konsultantów zewnętrz-

nych. W tym przypadku występują tylko wartości dodatnie dla pomiaru siły wpływu kryteriów.

3. Określenie syntetycznych ocen siły wpływu poszczególnych czynników jako średnich arytmetycznych cząstkowych ocen ekspertów  $s_{ij}^k$ , tj. według wzoru:

$$S_i^k = 1/p \cdot \sum_{j=1}^p s_{ij}^k \quad (5)$$

przy czym  $j$  to indeks eksperta,  $j = 1, 2, \dots, p$ ,  $i$  jest oznaczeniem czynników, a  $k$  – ich grup,  $k \in \{1, 2, 3, 4\}$  oraz  $i = 1, 2, \dots, n_k$ , a  $n_k$  wyraża ilość czynników w danej ( $k$  – tej) grupie.

4. Ustalenie wag  $w_i^k$  dla czynników z każdej grupy (standaryzacja na  $<0, 1>$ , po zaokrągleniu), według wzoru:

$$w_i^k = S_i^k / \sum_{i=1}^5 S_i^k \quad (6)$$

5. Sporządzenie czterech macierzy interakcji dla odmiennych par grup czynników.

6. Identyfikacja istotnych związków dla wszystkich par czynników w każdej z macierzy, na podstawie opinii ekspertów, i przyjęcie trzech wartości ocen:

- 1 – występowanie bardzo istotnego związku pomiędzy czynnikami, determinującego siłę przetargową – zdaniem co najmniej 80% spośród wszystkich ekspertów,
- 0,5 – występowanie istotnego związku – zdaniem 40–79% ekspertów,
- 0 – brak takiego związku – w pozostałych przypadkach.

7. Określenie zbiorczych ocen siły wszystkich związków między parami czynników (w każdej z czterech macierzy) jako średniej arytmetycznej sum wszystkich możliwych iloczynów cząstkowych ocen interakcji i wag czynników w wierszach oraz kolumnach każdej macierzy, tzn. przy przyjęciu następującej formuły:

$$Z^{kl} = 1/2 \cdot \left( \sum_{i=1}^5 z_{ij} \cdot w_i^k + \sum_{j=1}^5 z_{ji} \cdot w_j^l \right) \quad (7)$$

przy czym  $i, j = 1, 2, \dots, 5$  identyfikują czynniki, a  $k, l = 1, 2, 3, 4$  – ich grupy oraz  $i \neq j$ , a  $k \neq l$ .

8. Sporządzenie syntetycznej macierzy interakcji, zawierającej te oceny zbiorcze.
9. Wskazanie strategii prowadzenia negocjacji, po wzięciu pod uwagę maksymalnej wartości oceny zbiorczej  $Z_{opt} = \max Z^{kl}$ , tj. wyboru spośród czterech możliwych strategii, opisanych w tabeli 2 (Kozina 2006).

Tabela 2 | Rodzaje strategii negocjacji uzależnione od siły przetargowej stron

Środowisko negocjacji \ Potencjał negocjatora	Czynniki wzmacniające	Czynniki osłabiające
Czynniki wzmacniające	<p><b>Agresywna (maxi-maxi)</b> 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><b>Konserwatywna (maxi-mini)</b> Ograniczone możliwości uzyskania przewagi mimo znacznego potencjału. Skupienie się na wykorzystaniu posiadanych atutów do realizacji kluczowych celów. Ograniczanie przewagi partnera poprzez szukanie jego słabych punktów, wykorzystywanie ich jako argumentów. Wymiana ustępstw i szukanie rozwiązań kompromisowych.</p>
Czynniki osłabiające	<p><b>Konkurencyjna (mini-maxi)</b> Możliwość uzyskania przewagi ograniczana przez słaby potencjał. Problemy w realizacji celów. Konieczność wzmacniania potencjału (ograniczenia słabych stron) poprzez: poprawę potencjału kompetencji, np. angażowanie doradców, wzbogacanie zasobów, np. gromadzenie dodatkowych informacji, tworzenie koalicji. Wykorzystywanie słabych stron partnera. Wymiana ustępstw i szukanie rozwiązań kompromisowych.</p>	<p><b>Defensywna (mini-mini)</b> 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.

## Zakończenie

Reasumując: założone cele opracowania zostały w znacznej mierze osiągnięte. Wydaje się, że proponowana koncepcja metodyczna może stanowić użyteczne narzędzie szacowania siły przetargowej w praktycznych przypadkach negocjacyjnych w praktyce. Ważną zaletą tej koncepcji jest jej kompleksowość, tj. przyjęcie zasady oceny wielokryterialnej, a nie ograniczanie się tylko jednego kryterium, co pozwala odzwierciedlić złożoność siły przetargowej jako przedmiotu oceny. Ponadto koncepcja ta jest uniwersalna, tj. nadaje się do stosowania w planowaniu różnego rodzaju negocjacji (zwłaszcza gospodarczych).

Należy jednak podkreślić, że w artykule nie przedstawiono wyczerpującego ujęcia rozważanego problemu oceny siły przetargowej, ze względu na obiektywne ograniczenia, a zwłaszcza trudności pomiaru tej siły. Jej oceny zawsze dokonuje się jedynie szacunkowo. Proponowana koncepcja ma zatem charakter wstępny i wymaga udoskonalenia. W dalszych badaniach będzie

rozwijana oraz weryfikowana empirycznie. Do zasadniczych kierunków tych badań będą należeć wzbogacenie i uściślenie kryteriów oceny oraz doskonalenie ich pomiaru. Ponadto niezbędne będzie dostosowanie narzędzi oceny do specyfiki różnych rodzajów negocjacji oraz przeprowadzenie badań empirycznych o charakterze porównawczym, sprawdzających przydatność koncepcji teoretycznej.

#### B i b l i o g r a f i a

- Belczyński J. (1994). Analiza SWOT jako narzędzie określenia strategii działania firmy. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 430.
- Boulding K. (1993). *The Nature of Power*. W: R.J. Lewicki, J.A. Litterer, D.M. Saunders i J.W. Minton, *Negotiation. Readings, Exercises and Cases*. Boston: Irwin, Homewood.
- Brooks E. i Odiorne G.S. (1984). *Managing by Negotiations*. New York: John Wiley & Sons.
- Christopher E.M. (1998). *Umiejętność negocjowania w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Dawson R. (1999). *Sekrety udanych negocjacji*. Poznań: Wydawnictwo Zysk i S-ka.
- Deutsch M. (1973). *The Resolving of Conflict*. New Heaven: Yale University Press.
- Fisher R., Ury W. i Patton B. (2000). *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*. Warszawa: PWE.
- Fowler A. (2001). *Jak skutecznie negocjować*. Warszawa: Petit.
- Gierszewska G. i Romanowska M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE.
- Kennedy G. (1998). *Negocjator*. Warszawa: Studio EMKA.
- Kim P.H., Pinkley R.L. i Fragale A.R. (2005). Power Dynamics in Negotiation. *Academy of Management Review*, 30(4).
- Kozina A. (2006). *Analiza strategiczna w planowaniu negocjacji*. W: P. Płoszajski i G. Belz (red.), *Wybory strategiczne firm. Nowe instrumenty analizy i wdrażania*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
- Kozina A. (2012). *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Lax D.A. i Sebenius J.K. (1986). *The Manager as Negotiator. Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: The Free Press.
- Lax D.A. i Sebenius J.K. (2007). *Negocjacje w trzech wymiarach. Jak wygrać najważniejsze gry negocjacyjne*. Warszawa: MT Biznes.
- Lewicki R.J., Litterer J.A., Minton J.W. i Saunders D.M. (1994). *Negotiation. Readings, Exercises, and Cases*. Boston: Irwin, Homewood.
- Lewicki R.J., Saunders D.M., Barry B. i Minton J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompedium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis.
- Levinson H.M. (1966). *Wage Determination under Collective Bargaining*. New York: John Wiley & Sons.
- Nowak S. (1985). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: PWN.
- Pruitt D.G. i Carnevale P.J. (1993). *Negotiation in Social Conflict*. Buckingham: Open University Press.
- Rządca R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE.
- Rządca R.A. i Wujec P. (1998). *Negocjacje*. Warszawa: PWE.
- Salancik G.R. i Pfeffer J. (1977). Who Gets Power and How They Hold on It: A Strategic Contingency Model of Power. *Organizational Dynamics*, 5.
- Schelling T.C. (1960). *The Strategy of Conflict*. Cambridge: Harvard University Press.