

Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska*

DOSKONALENIE UMIEJĘTNOŚCI NEGOCJACYJNYCH W ZAKRESIE WYZNACZANIA „BATNA”

Wprowadzenie

Menedżerowie wykonujący swoją pracę zawodową bardzo często znajdują się w sytuacji, gdy strony wzajemnie od siebie zależne spostrzegają „niemożliwe” do pogodzenia różnice zdań bądź oczekiwań w odniesieniu do własnych celów o charakterze ekonomicznym (cena, wynagrodzenie za wykonaną pracę, itp.), kompetencyjnym (zakres władzy i obowiązków, uprawnienia) czy ambicjonalnym, które generują konflikt. W takich sytuacjach muszą dostatecznie szybko zareagować na symptomy rodzącego się konfliktu i podjąć stosowne kroki zmierzające do jego wyciszenia, rozwiązania (poprzez negocjacje, mediację, facylitację lub koncyliację), a w skrajnych przypadkach do jego rozstrzygnięcia (przez arbitraż lub sąd).

Spośród wszystkich wymienionych sposobów najbardziej racjonalne z punktu widzenia menedżera jest rozwiązanie kwestii spornych poprzez negocjacje. By jednak podjęte działania były skuteczne, musi on wykazać się wieloma umiejętnościami

* Prof. nadzw. dr hab. Uniwersytet Łódzki, Wydział Marketingu, Katedra Marketingu.

interpersonalnymi, należącymi do grupy kompetencji miękkich. Większość z tych umiejętności powinna być „uruchomiona” już na etapie prenegocjacyjnym, czyli w fazie przygotowania się do negocjacji. Jest to bardzo ważny etap procesu negocjacyjnego, niekiedy warunkujący końcowy sukces. Dlatego też każdy menedżer, zanim przystąpi do negocjacji, powinien skoncentrować swoją uwagę na formalnym i merytorycznym zdiagnozowaniu sytuacji, w której się znalazł. Do sporządzenia diagnozy niezbędne jest zebranie odpowiednich informacji z różnych źródeł – wtórnych i pierwotnych.

1.

Diagnozowanie formalne i merytoryczne

Diagnozowanie formalne polega na poszukiwaniu przez menedżera odpowiedzi na następujące pytania:

- Kim jestem? (ustalenie cech swojego charakteru, które mogą utrudniać dojście do consensusu, określenie stopnia własnej determinacji w dążeniu do osiągnięcia zamierzonych celów, itp.);
- Kim jest partner? (jego profil osobowościowy, pozycja zajmowana w firmie, zainteresowania i nieszkodliwe „słabości”, wyznawany system wartości, itp.);
- Co wiem o firmie, którą reprezentuje partner? (jej historia, struktura i kultura organizacyjna, związki firmy z dawnymi oraz obecnymi kontrahentami i z bankami, pozycja firmy na konkurencyjnym rynku, jej płynność finansowa, itp.);
- Jaki charakter będą miały rozmowy (formalny czy nieformalny), kto ustali obowiązujący podczas negocjacji harmonogram rozmów i procedury (kto zacznie rozmowy, według jakich zasad będą rozstrzygane spory, itp.)?
- Jaki należałoby zaproponować skład zespołu negocjacyjnego, kogo wybrać na przewodniczącego?
- W jakim czasie i w jakim miejscu powinny odbywać się negocjacje (czy lepiej zaproponować spotkanie we własnej firmie, w miejscu neutralnym, czy u partnera)?

Diagnozowanie merytoryczne polega na poszukiwaniu przez menedżera odpowiedzi na następujące pytania:

- Co jest przedmiotem sporu? (wyznaczanie problemu negocjacyjnego);
- Jak zdefiniować własne interesy – na czym zależy mnie, a co może być ważne dla partnera?
- Co chcę osiągnąć – jaki jest cel maksymalny i minimalny oraz obszar ewentualnego porozumienia zawarty między celami minimalnymi stron?
- Jakie są inne możliwości osiągnięcia własnych celów w przypadku, gdyby nie doszło do porozumienia, czyli jaka jest BATNA moja, a jaka partnera?
- Jaki mam zakres swobody w prowadzeniu negocjacji?
- Jakich argumentów należy użyć, by osiągnąć założone cele?
- Jakich argumentów może użyć strona przeciwna ?
- Jakie należałoby przyjąć kryteria oceny ewentualnego porozumienia, możliwe do zaakceptowania przez każdą ze stron?

Jest wielu menedżerów, którzy doskonale rozumieją istotę negocjacji, znają różne techniki i taktyki, znakomicie posługują się językiem negocjacji. Z należytą troską przygotowują się do każdej negocjacji, zbierając informacje z różnych źródeł. Projektując ich przebieg, przyjmują określone założenia odnośnie do warunków zawieranej transakcji, skupiają swoją uwagę na określeniu ram negocjacji wyznaczonych przez cel maksymalny i minimalny. Sporządzają też listę żądań i ewentualnych ustępstw, które są skłonni uczynić względem oponenta, planują taktyczne posunięcia z zastosowaniem różnych technik presji psychologicznej. Niestety, są też osoby, które przystępują do negocjacji bez wstępnego przygotowania się do nich, co na ogół skutkuje złym wynikiem lub niepełnym zrealizowaniem zamierzeń.

Spośród wielu sygnalizowanych w literaturze błędów¹ popełnianych przez negocjatorów, najczęściej wskazywane jest

¹ J.K. Sebenius, *Sześć nawyków nieskutecznych negocjatorów*, [w:] *Sztuka prowadzenia zwycięskich negocjacji*, Harvard Business Review Polska, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013, s. 124–126.

niepodejmowanie działań w zakresie wyznaczania BATNA, czyli najlepszej alternatywy negocjowanego porozumienia, stanowiącej swoistego rodzaju kryterium, w stosunku do którego powinno się oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia. Jeżeli nawet dochodzi do jej określenia, to menedżerowie nie widzą potrzeby odnoszenia jej do każdego obszaru toczącego się procesu. Nie konfrontują też własnych zamierzeń z ewentualną BATNA partnera.

Lekceważąc rolę BATNA w toczących się pertraktacjach, menedżerowie dają wyraz swojej niekompetencji, gdyż „prawdziwy problem negocjacji to w istocie poszukiwanie możliwości porozumienia w kontekście BATNA, co oznacza, że nie należy jednego i drugiego rozpatrywać odrębnie”². Konsekwencją braku współdziałania projektowanego porozumienia i BATNA jest często podpisanie umowy na warunkach gorszych niż planowano, a w niektórych przypadkach nawet zerwanie rozmów.

Brak kompleksowego spojrzenia na proces przygotowania się do rozmów negocjacyjnych skutkuje tym, że menedżerowie częściej przyjmują pozycję pasywną względem swoich oponentów i koncentrują się przede wszystkim na obronie własnych stanowisk, zmniejszając tym samym szanse na uzyskanie satysfakcjonującego wyniku negocjacji. Popełniają też szereg innych błędów z grupy technicznych (nieodpowiednia forma komunikowania się, nieodpowiednie reagowanie na manipulację stosowaną przez partnera rozmów, itp.), jak również merytorycznych (sztywne trzymanie się wyznaczonego celu, bez uwzględniania wielowariantowych propozycji rozwiązań danej kwestii, niewyznaczanie korzyści krótko- i długookresowych w kontekście BATNA własnej i partnera czy też niedokonywanie oceny przedmiotu negocjacji w stosunku do całości relacji między stronami, itp.).

² Tamże, s. 126.

2.

BATNA – Najlepsza Alternatywa Negocjowanego Porozumienia. Istota, podstawowe definicje, korzyści jej implementowania

BATNA, zaproponowana przez Rogera Fishera i Williama Ury'ego³, jest akronimem angielskiego określenia – *Best Alternative To a Negotiated Agreement* i oznacza najlepszą alternatywę negocjowanego porozumienia. Traktowana przez jej twórców jako kryterium oceny każdego z proponowanych warunków porozumienia, stała się narzędziem wyznaczającym granicę opłacalności transakcji, a tym samym ułatwiającym podjęcie decyzji odnośnie do ewentualnego odstąpienia od podpisania umowy i zwrócenia się do innego potencjalnego partnera rozmów.

W literaturze przedmiotu BATNA jest często identyfikowana z korzyściami, jakie można osiągnąć bez dobijania targu z partnerem⁴ bądź też z działaniem, które należy podjąć, jeśli nie ma możliwości zawarcia transakcji. W niektórych sytuacjach BATNA jest traktowana jako „pewien próg – czyli określony pakiet interesów – który musi zostać przekroczony, jeśli umowa ma być zaakceptowana przez daną stronę”⁵. W praktyce oznacza to dążenie do osiągnięcia przez każdego partnera czegoś więcej niż zakłada ich BATNA. Dzięki BATNA możliwe staje się wytyczenie granic obszaru możliwego porozumienia.

Każdy menedżer powinien doskonalić swoje umiejętności w zakresie określania własnej BATNA jeszcze zanim przystąpi do negocjacji. Uzyskuje dzięki temu możliwość natychmiastowego porównywania osiąganych w trakcie negocjacji postępów z założonym „wzorcem”. BATNA wskazuje też najlepszy sposób

³ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1996, s. 141.

⁴ E. Kowalczyk, *Pierwsze przykazanie: przygotuj się*, „Marketing Serwis” 1996, nr 8, s. 23.

⁵ J.K. Sebenius, *Sześć nawyków nieskutecznych...*, s. 125.

działania w sytuacji, gdyby porozumienie nie zostało osiągnięte. Zdaniem twórców tego pojęcia „im lepsza BATNA, tym większe możliwości wpłynięcia na warunki negocjowanego porozumienia”⁶. Znajomość własnej BATNA przyczynia się zatem do zmniejszenia determinacji w dążeniu do osiągnięcia porozumienia za wszelką cenę. Ułatwia też nabranie dystansu do przedmiotu toczących się negocjacji. Tym samym daje podstawę do dostrzeżenia i/lub wypracowania różnych sposobów podejścia do problemu i jego rozwiązania. BATNA pozwala też zminimalizować napięcia, które są nieodłącznym atrybutem każdego konfliktu. Stąd można ją traktować jako jeden z ważniejszych wyznaczników siły negocjacyjnej. Profesjonalny menedżer wie, że mając korzystną alternatywę może osiągnąć więcej. Niezależnie jednak od formalnej definicji BATNA, jej istota sprowadza się, po pierwsze, do możliwości dokonywania porównań postępów osiąganych w trakcie trwania negocjacji z przyjętym „wzorcem”, po drugie, do określenia najlepszej alternatywy w sytuacji, gdyby porozumienie nie doszło do skutku.

Świadomość wagi bezpiecznego „wyjścia awaryjnego” nakazuje traktować BATNA jako ważne narzędzie negocjacji. Menedżer wie, że jego możliwości wpływania na warunki ewentualnego porozumienia są tym większe, im ma lepszą BATNA. Jego „siła negocjacyjna” polega na możliwości dawania partnerowi do zrozumienia, że rozważa opcję rezygnacji z rozmów i dokonania wyboru innego, korzystniejszego wariantu alternatywnego. W takiej sytuacji druga strona – widząc, że koszt „niedogadania się” jest dla partnera niewielki – prawdopodobnie będzie skłonna dołożyć więcej starań w kierunku udoskonalenia własnej oferty. Dzięki temu menedżer może osiągnąć lepsze warunki porozumienia. Możliwości wynegocjowania porozumienia korzystnego dla obu stron mogą jednak pojawić się dopiero wówczas, gdy każdy uczestnik negocjacji poczyni starania, już na etapie prenegocyjnym, w kierunku rozpoznania ewentualnej BATNA partnera i spojrzy na nią w kontekście własnej oferty. Jeżeli różnica między ofertą własną a domniamaną BATNA partnera jest niewielka, to pole manewru

⁶ R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do...*, s. 132.

znacznie się zmniejszy. Jeśli zaś potencjalne warunki porozumienia proponowane przez jedną stronę są lepsze od tych, które druga strona może uzyskać uwzględniając swoją BATNA, to pole manewru zwiększy się. Dopiero w wyniku skonfrontowania BATNA własnej i partnera jest możliwe zaprojektowanie adekwatnych do sytuacji działań o charakterze strategicznym i taktycznym.

Spojrzenie na własną BATNA w kontekście BATNA partnera jest bardzo pomocne przy wyznaczaniu celu, który menedżer zamierza osiągnąć. Niestety, na ogół cele negocjacyjne są wyznaczane niezależnie od wyniku konfrontacji BATNA własnej i ewentualnej BATNA partnera, co w praktyce przekłada się na realizowanie zadań według zasady dążenia do zdobycia wszystkiego, co się da zdobyć⁷. Nie zawsze jednak opłaca się dążyć do przeforsowania każdego, wcześniej zamierzonego celu, gdyż może się okazać, że rezygnacja z celu w jednym obszarze, pozwoli go osiągnąć w innym obszarze. W praktyce oznacza to, że uczestnicy procesu negocjacyjnego wymieniają cele, które są dla nich niezbyt ważne na cele, które mają dla nich większą wartość.

Zrozumienie istoty takiej wymiany wymaga odniesienia się do kategorii wartości. Partnerzy współpracują ze sobą, by osiągnąć jak największe korzyści poprzez uwzględnienie swoich interesów w umowie końcowej, ale jednocześnie rywalizują o wartość, która jest do podziału. Zatem z jednej strony chodzi o kreowanie wartości, z drugiej zaś o dzielenie się nią. Zwrócenie uwagi na kategorię wartości w procesie negocjacji pozwala negocjującym podmiotom poprawić swoje pozycje negocjacyjne i służy do określenia jak największej wartości dla obu stron. Budowa wartości w procesie negocjacji zazwyczaj przyjmuje formułę wcześniej już sygnalizowanej wymiany tego, co dla jednej strony jest ważne, w zamian za pewne obniżenie innej wartości, istotnej z kolei dla drugiej strony. Oferowanie czegoś, co ma dla oponenta wartość, wyzwała w nim poczucie zobligowania do tego, na czym zależy drugiej stronie. Następuje zwiększenie prawdopodobieństwa spełnienia oczekiwań, przy zachowaniu satysfakcji obu stron. Wymieniając się w sposób przemyślany i racjonalny wartościami, uczestnicy procesu negocjacyjnego

⁷ W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996, s. 29.

mogą więcej zyskać niż stracić⁸. Dzięki odniesieniu się do wartości, na których stronom zależy najbardziej, mają one szansę na zbudowanie długofalowych partnerskich relacji opierających się na wzajemnym zaufaniu i lojalności. Rzeczą naturalną jest dążenie do wywalczenia jak najlepszych warunków dla siebie, ale można to osiągnąć niekoniecznie poprzez podział wartości. To, że jedna ze stron obniży cenę produktu wcale nie musi oznaczać, że strona ta straciła. Może w zamian za to otrzymać większe zamówienie lub lepsze warunki płatności (np. natychmiastowej zapłaty), dzięki którym firma nie będzie ponosiła konsekwencji wynikających z udzielenia kredytu kupieckiego (pozyskane od razu środki będzie mogła przeznaczyć na sfinansowanie bieżącej działalności).

Posiadanie dobrej BATNA chroni przed negocjacjami „o sumie zerowej” (jedna strona traci tyle, co druga zyskuje) i wskazuje, że w procesie wymiany jednych wartości na drugie można doprowadzić do stanu zadowolenia obu stron procesu. Niekoniecznie bowiem to, co jest ważne dla jednego negocjatora, jest równie ważne dla drugiego, gdyż każdy ma inne oczekiwania. Negocjujące strony powinny zawsze mieć to na uwadze i starać się dokonywać wymiany jednych wartości na drugie, nie zaś koncentrować się na ich dzieleniu.

Na cel i BATNA należy spojrzeć jak na „nierozzerwalny” związek między zamiarami a ich faktyczną realizacją. Między BATNA a celami zachodzi swoisty związek. BATNA uruchamia cele, te zaś wyznaczają taktyki i strategię. To BATNA decyduje o sile negocjacyjnej i nakreśla obszar, w jakim powinny toczyć się negocjacje⁹. Tym samym pozwala znaleźć optymalne rozwiązanie dla obu stron.

Znajomość BATNA chroni negocjatorów przed nadmierną uległością wobec partnera i przed prowadzeniem negocjacji wtedy, gdy zmierzają one w niewłaściwym kierunku. Brak rozpoznania własnej BATNA może prowadzić do kontynuowania negocjacji, choć

⁸ R. Luecke, *Negocjacje*, Harvard Business Essentials. MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003, s. 53.

⁹ E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010, s. 95.

najkorzystniej byłoby z nich zrezygnować. Może też skutkować odrzuceniem propozycji, którą należałoby przyjąć wobec posiadania niezbyt atrakcyjnej alternatywy. BATNA chroni więc przed popełnieniem błędu niedoszacowania lub przeszacowania siły negocjacyjnej – własnej i partnera. Pozwala też przewidzieć konsekwencje przyjęcia takiego, a nie innego stanowiska i określić, jak dalece można być elastycznym i na jakie ustępstwa się zgodzić. BATNA stwarza również możliwość spojrzenia z dystansem na przedmiot negocjacji. Poszerza tym samym przestrzeń emocjonalną niezbędną do zanalizowania problemu z różnych punktów widzenia i w konsekwencji tego skierowania uwagi na inne rozwiązania.

W praktyce może wystąpić sytuacja, że menedżer nie dostrzega żadnej innej alternatywy dla negocjowanej transakcji lub zaniedbał jej przygotowanie. Wówczas istnieje duże prawdopodobieństwo, że partner rozmów będzie starał się narzucić swoje warunki. By tego uniknąć doświadczeni menedżerowie kreują na użytek toczących się rozmów nawet mało prawdopodobne alternatywy – drugiej stronie trudno jest to przecież zweryfikować.

3.

Analiza przypadku prezydenta Ronalda Reagana¹⁰

3.1.

Perspektywa postrzegania problemu przez prezydenta

Ronald Reagan, będąc jeszcze prezydentem elektem, stanął przed problemem zażegnania strajku kontrolerów ruchu powietrznego w USA, domagających się 18% podwyżki płac. Prezydent zdawał sobie sprawę, że spełnienie żądań związkowców byłoby sprzeczne

¹⁰ M.A. Bercoff, *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2007, s. 52–53; E.J. Biega-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie...*, s. 96–97.

z postulatami głoszonymi przezeń podczas kampanii. Z kolei nieprzystąpienie do negocjacji oznaczało strajk, który zakłóci funkcjonowanie cywilnego transportu powietrznego. Chcąc przede wszystkim zabezpieczyć interesy ekonomiczne kraju podjął wraz z doradcami próbę znalezienia alternatywy na wypadek, gdyby nie udało się dojść do porozumienia ze związkiem zawodowym. W tym celu określił możliwe rozwiązania zaistniałego problemu.

Możliwe rozwiązania dla R. Reagana:

- przystąpić do negocjacji i zaproponować inne rozwiązanie problemu, np. możliwość podwyżek w późniejszym terminie (konsekwencje: odsunięcie problemu, a nie jego rozwiązanie wywoła narastanie niezadowolenia kontrolerów),
- zgodzić się na podwyżkę (konsekwencje: utrata wiarygodności prezydenta, uległość wobec roszczeń wywołałaby żądania innych grup zawodowych i tym samym doprowadziła do utraty kontroli nad wydatkami budżetowymi),
- zastąpić kontrolerów cywilnych specjalistami wojskowymi (konsekwencje: problem nadal pozostaje nierozwiązany i powróci po trzech miesiącach),
- nie ulec żądaniom związku i użyć straszaka w postaci zwolnień (konsekwencje: strajk, paraliż ruchu powietrznego).

Po szczegółowych analizach sztab prezydencki uznał, iż najkorzystniejsze z perspektywy zarówno ekonomicznej, jak i społecznej będzie rozwiązanie problemu poprzez zastąpienie kontrolerów cywilnych specjalistami wojskowymi nawet na trzy miesiące, o czym druga strona nie wiedziała. Takie właśnie rozwiązanie prezydent przyjął jako własną BATNA. To pozwoliło mu zaproponować związkowcom odroczenie żądań w czasie, bo wiedział, że w razie przystąpienia związkowców do strajku ma inną alternatywę (BATNA), choć tylko na trzy miesiące.

BATNA prezydenta:
zastąpienie kontrolerów cywilnych specjalistami
wojskowymi na trzy miesiące

Prezydent był przekonany, że groźba zwolnienia z pracy odstraszy oponentów. Poza tym miał nadzieję na znalezienie innego rozwiązania w ciągu tych trzech miesięcy.

3.2.

Perspektywa postrzegania problemu przez związkowców

Perspektywa postrzegania zaistniałej sytuacji przez związkowców była zupełnie odmienna. Trudno im było wyobrazić sobie utrzymanie ładu powietrznego bez ich udziału. Byli przekonani że prezydent nie zdecyduje się na takie ryzyko i byli zdeterminowani przystąpić do strajku.

Możliwe rozwiązania dla związkowców:

- przystąpić do strajku (konsekwencje: rozpoczęcie negocjacji i zrealizowanie swoich postulatów, ewentualne niebezpieczeństwo utraty pracy),
- odroczyć żądania na jakiś czas i przerwać strajk pod groźbą jego rozpoczęcia w terminie późniejszym (konsekwencje: pokazać słabość i brak determinacji),
- nie przystępować do strajku i szukać innych sposobów rozwiązania konfliktu (problem zarobków nadal istnieje).

Związkowcy byli przekonani, że nowo mianowany prezydent nie może sobie pozwolić na początku swojego urzędowania na unieruchomienie ruchu powietrznego, co sparaliżuje życie jego wyborców i będzie miało konsekwencje ogólnokrajowe. Dlatego też wybrali strajk. To była ich BATNA.

BATNA kontrolerów: strajk

Podsumowanie

Ronald Reagan nie przystąpił do negocjacji, gdyż jego BATNA była lepsza niż przypuszczali związkowcy. Gdyby podjął negocjacje, to rezultat okazałby się gorszy od tego, jaki uzyskał wykorzystując swoją BATNA. Ona właśnie uchroniła prezydenta przed niekończącą się serią roszczeń płacowych innych grup zawodowych.

Z analizy przedstawionego przypadku wynika, że bardzo istotną rolę w rozwiązaniu zaistniałego konfliktu odegrały:

- **„gra wpływów”** – wzmacnianie i podpieranie argumentami własnych alternatyw (by móc uzasadnić swoje żądania), przy jednoczesnym osłabianiu w oczach innych ich własnych alternatyw (by zaakceptowali to, co im się proponuje);
- **„efekt dźwigni alternatywy”** – uświadomienie sobie, kto straci więcej w razie niepowodzenia rozmów, np. przyznajemy drugiej stronie część tego, co jest dla niej ważne i przekonujemy ją, że nie dostałaby więcej przy żadnym innym rozwiązaniu¹¹.

Należy zawsze pamiętać, że własne wyobrażenie o sile swojej BATNA nie wystarczy, by wygrać spór, trzeba jeszcze wzmocnić i „podeprzeć argumentami swoje alternatywy”¹², dzięki czemu można uzasadnić wysuwane żądania, a jednocześnie osłabić w oczach innych ich własne alternatywy, skłaniając ich tym samym do zaakceptowania tego, co im się proponuje. Poza tym BATNA może się zmienić pod wpływem zarówno czynników zewnętrznych, jak i nieprzewidzianych inicjatyw jednej ze stron (np. znalezienie nowej alternatywy). Z powyższego przykładu wynika, że określenie swojej BATNA i rozpoznanie BATNA partnera miało kluczowe znaczenie dla osiągnięcia zamierzonych w procesie negocjacji celów. Dlatego też zawsze należy rozpocząć poszukiwania swojej BATNA od znalezienia odpowiedzi na pytanie: „czy w razie przerwania negocjacji więcej stracę ja, czy też mój oponent?”

Niestety w praktyce rzadko zdarza się przystąpienie do zanalizowania zaistniałej sytuacji negocjacyjnej w kontekście BATNA.

¹¹ M.A. Bercoff, *Negocjacje...*, s. 53.

¹² Tamże, s. 55.

Dotyczy to zwłaszcza niedoświadczonych negocjatorów, którzy nie uwzględniają faktu, że dobra alternatywa stanowić może granicę, której nie powinni przekraczać, czyli punktu, w którym należałoby odrzucić niekorzystną propozycję. Mając w zapasie „coś” lepszego, łatwiej jest wynegocjować korzystniejsze warunki, tolerancja na niezaspokojenie swoich potrzeb i niesprostanie oczekiwaniom jest bowiem bardzo mała. Z kolei przy słabej alternatywie lub przy jej niejasnym określeniu, trudno jest zdobyć się na odrzucenie oferty, nawet mało opłacalnej. Posiadanie BATNA wzmacnia więc siłę przetargową strony. Pozwala przewidzieć konsekwencje przyjęcia takiego, a nie innego stanowiska, określa, jak dalece można być elastycznym i na jakie ustępstwa się zgodzić. W ten sposób możliwe jest kształtowanie atmosfery rozmów i ewentualne eliminowanie niezadowolenia stron procesu.

BATNA nie jest jednak dana raz na zawsze. Ulega zmianie wraz ze zmianą uwarunkowań wynikających z otoczenia. Ten sam przypadek można rozpatrywać z punktu widzenia różnych motywów działania stron, co w konsekwencji może doprowadzić do zmiany BATNA własnej lub partnera. Zawsze bowiem szacowana BATNA zależy od osobistej perspektywy. Przyjmując kryterium ekonomiczne jako podstawę motywującą stronę do określonych zachowań, BATNA może być zupełnie inna niż w przypadku kryterium politycznego.

4.

Wyznaczanie BATNA przy uwzględnieniu więcej niż jednej zmiennej

Określenie BATNA stanowi znacznie większy problem wówczas, gdy podjęcie decyzji wymaga uwzględnienia co najmniej kilku zmiennych. Konieczność wzięcia pod uwagę wielu zmiennych, spośród których część jest kwantyfikowalna i porównywalna, część zaś ma charakter niewymierny, sprawia, że BATNA może wydawać się nieoczywista. Trudności z ustaleniem tego, co w analizowanym przypadku należałoby uznać za szczególnie istotne

dla wyboru najbardziej racjonalnej opcji i jakie kryteria jakościowe należałoby brać pod uwagę sprawiają, że w praktyce decyzje podejmowane są na podstawie jednego kryterium – najczęściej najbardziej wymiernego, czyli ceny, lub po prostu intuicyjnie.

Określenie BATNA z uwzględnieniem wielokryterialnej oceny wymaga uruchomienia bardziej skomplikowanej, bo wieloetapowej, procedury¹³. Pierwszy etap polega na zestawieniu różnych wariantów i dokonaniu wyboru najistotniejszych kryteriów własnych preferencji. Drugi polega na uporządkowaniu kryteriów i dokonaniu hierarchizacji ich wagi. Trzeci etap, to ustalenie zakresu punktów w obrębie każdego kryterium. Czwarty zaś polega na ocenie każdego wariantu według uzyskanej sumy punktów.

5.

Analiza przypadku dotyczącego zakupu służbowych samochodów osobowych dla kadry zarządzającej

Renomowane przedsiębiorstwo „X” działające na rynku globalnym podjęło decyzję o zakupie nowych samochodów służbowych dla dziesięciu pracowników z grupy najwyższego szczebla kadry zarządzającej. Uznano, że osoby te, z racji wykonywanych obowiązków, są bardzo często zmuszone do pokonywania kilkuset-kilometrowych tras w ciągu jednego dnia, co ma wpływ na ich stan fizyczny i psychiczny oraz jakość wykonywania obowiązków służbowych. Podjęcie decyzji wyboru marki samochodu musiało zatem uwzględniać, poza innymi czynnikami, również komfort użytkowania samochodu oraz bezpieczeństwo jazdy. W analizie wzięto pod uwagę dealerów marek samochodów, których parametry przedstawia tabela 1.

¹³ M. Woodhouse, *Academy of Negotiation*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1996.

5.1.

Wybór kryteriów oceny wybranych atrybutów marek samochodów osobowych

Tabela 1. Parametry marek samochodów

Parametry	Rodzaje marek						
	Citroen C5	Avensis III 2,0	BMW 320i	Mercedes C200	Audi A4 2.0 TFSI	Lexus IS 300H	Infiniti Q50 S
Cena w podstawie	104 000	127 900	143 000	139 300	159 400	161 900	222 400
Średnie spalanie (w cyklu mieszanym)	4,2	6,1	6,1	5,7	5,4	4,5	6,2
Emisja CO ₂	110 g/km	142 g/km	144 g/km	132 g/km	122 g/km	99 g/km	144 g/km
Paliwo	HDi150 Diesel	Benzy-na	Benzy-na	Benzy-na	Benzy-na	Hy-bryda	Hy-bryda
Napęd	na przód	na przód	na tył	na tył	na przód	na tył	na tył
Skrzynia biegów	manu-alna	auto-mat	manu-alna	manu-alna	auto-mat	auto-mat	auto-mat
Przyspieszenie (0–100 km/h)	9,6 sekund	10 sekund	8,2 sekund	7,5 sekund	7,3 sekund	8,3 sekund	5,1 sekund
Moc	150 KM	152 KM	184 KM	184 KM	190 KM	223 KM	364 KM
Bezpieczeństwo – według testów NCAP (gdzie 100% to bardzo dobrze)	81% kie-rowca 77% dzie-cko 32% pieszy	93% kie-rowca 85% dzie-cko 78% pieszy	95% kie-rowca 84% dzie-cko 78% pieszy	92% kie-rowca 84% dzie-cko 77% pieszy	90% kie-rowca 87% dzie-cko 75% pieszy	91% kie-rowca 85% dzie-cko 80% pieszy	86% kie-rowca 85% dzie-cko 67% pieszy

Źródło: Katalogi poszczególnych marek samochodów 2015.

Biorąc pod uwagę przedstawione w tabeli 1 parametry – osoby odpowiedzialne za zakup dokonały wyboru następujących kryteriów, uwzględniających poza **ceną**, również:

- **luksus wyposażenia zapewniający komfort użytkowania** (system klimatyzacyjny, klimatyzowane fotele przednie chłodzące lub podgrzewające, intuicyjny sposób obsługi urządzeń pokładowych, system aktywnej redukcji hałasu, doświetlenie dzienne, napęd na tył, automatyczna skrzynia biegów);
- **bezpieczeństwo jazdy** (system doświetlania zakrętów, system ostrzegania przewidujący kolizję z przodu, system hamowania awaryjnego, testy zderzeniowe NCAP, panoramiczna kamera 360 stopni ułatwiająca parkowanie, narastająca fala przyspieszenia);
- **ochronę środowiska – emisję CO₂ w g/km;**
- **dostępność serwisu.**

5.2. Ustalenie wagi kryteriów

Zaproponowane kryteria, choć istotne, nie są względem siebie równoważne. Dlatego też ustalono hierarchię ich ważności. Przyjęto, że suma „ważności” wszystkich kryteriów wynosi umownie 100 punktów. W tej skali nadano każdemu z wybranych kryteriów liczbę punktów uznaną za najważniejszą – biorąc pod uwagę przeznaczenie samochodów¹⁴.

I tak:	Cena	5 punktów
	Dostępność serwisu	10 punktów
	Luksus wyposażenia zapewniający komfort użytkowania	30 punktów
	Bezpieczeństwo jazdy	35 punktów
	Ochrona środowiska (emisja CO ₂)	20 punktów
	Razem	100 punktów

¹⁴ Gdyby samochody miały być przeznaczone dla pracowników niższego szczebla, np. przedstawicieli handlowych, to zmieniłaby się hierarchia ważności kryteriów. I tak największą pulę punktów uzyskiwałyby: cena, oszczędność w eksploatacji, serwis, bezpieczeństwo jazdy.

5.3.

Uszczegółowienie wagi każdego atrybutu z osobna w ramach danego kryterium – opcja idealna

Po ustaleniu „wagi” kryterium następuje uszczegółowienie wagi każdego atrybutu z osobna. W ramach danego kryterium i liczby przypisanych punktów (według kolejności 5, 10, 30, 35, 20) nadaje się kolejną wagę punktową, uwzględniając własne preferencje i uwarunkowania rynkowe.

Tabela 2. Wagi dla każdego kryterium

Cena w podstawie (maksimum 5 punktów)	Dostępność serwisu (maksimum 10 punktów)	Luksus wyposażenia (maksimum 30 punktów)	Bezpieczeństwo jazdy (maksimum 35 punktów)	Ochrona środowiska, emisja CO ₂ (maksimum 20 punktów)
Do 130 tys. zł – 5 pkt.	bardzo dużo serwisantów w mieście – 10 pkt.	bardzo wysoki standard (posiada większość wymienionych udogodnień) – 30 pkt.	bardzo duże – 35 pkt.	do 110 g/km – 20 pkt.
130–160 tys. zł – 4 pkt.	jeden serwisant w mieście – 5 pkt.	wysoki standard – 20 pkt.	duże – 20 pkt.	110–130 g/km – 10 pkt.
Powyżej 160 tys. zł – 0 pkt.	serwis w innym mieście – 0 pkt.	zadowalający standard wyposażenia w relacji do klasy samochodu – 10 pkt.	średnie – 0 pkt.	powyżej 130 g/km – 5 pkt.

Źródło: opracowanie własne.

5.4.

Wartościowanie wariantów wyboru

Ostatnim etapem jest zbadanie każdej alternatywy i przypisanie jej końcowej liczby punktów, co znajduje wyraz w postaci tabelarycznej.

Tabela 3. Analiza alternatywnych rozwiązań w zakresie zakupu samochodów

Kryteria	Dostawcy – dealerzy						
	A Citroen C5	B Avensis III 2,0	C BMW 320i	D Mer- cedes C200	E Audi A4 2.0 TFSI	F Lexus IS 300H	G Infiniti Q50 S
Cena							
Do 130 tys. zł	5	5					
130–160 tys. zł			4	4	4		
Powyżej 160 tys. zł						0	0
Dostępność serwisu							
Bardzo dużo serwisantów w mieście	10	10	10	10	10		
Jeden serwisant						5	
Serwis w innym mieście							0
Luksus wyposażenia							
Bardzo wysoki standard (posiada maksimum udogodnień)						30	30
Wysoki standard	20			20	20		

Kryteria	Dostawcy – dealerzy						
	A Citroen C5	B Avensis III 2,0	C BMW 320i	D Mer- cedes C200	E Audi A4 2.0 TFSI	F Lexus IS 300H	G Infiniti Q50 S
Dobry standard w relacji do klasy samochodu		10	10				
Bezpieczeństwo jazdy według testów NCAP*							
Bardzo duże (100–85%)		35	35	35	35	35	
Duże (84–70%)	20						20
Średnie (poniżej 70%)							
Ochrona środowiska Emisja CO ₂							
Do 110 g/km	20					20	
110–130 g/km					10		
Powyżej 130 g/km		5	5	5			5
SUMA	75	65	64	74	79	90	55

* Wzięto pod uwagę tylko bezpieczeństwo kierowcy i pieszego, zważywszy na cel użytkowania samochodu (tylko do celów służbowych).

Źródło: opracowanie własne.

5.5.

Wybór wariantu preferowanego

Ze wstępnych analiz przygotowanych na potrzeby wyboru najbardziej optymalnej marki samochodów służbowych dla kadry kierowniczej najwyższego szczebla zarządzania wynika, że uwaga osób odpowiedzialnych za zakupy powinna kierować się na samochody marki Lexus IS 300 H – z uwagi na osiągnięcie przez

tę markę najwyższej sumy punktów wynikających z uwzględnienia wag przyjętych kryteriów. Uzyskane poziomy istotności najważniejszych, z punktu widzenia użytkownika, atrybutów samochodu marki Lexus gwarantują poczucie bezpieczeństwa jazdy, luksus podróżowania nim, co wydaje się szczególnie istotne w przypadku wielogodzinnego trwania podróży. Nie bez znaczenia jest również fakt najniższej emisji CO₂ (spośród branych pod uwagę marek samochodowych), co uchroni przedsiębiorstwo przed koniecznością płacenia kar za zanieczyszczanie środowiska. Biorąc pod uwagę użytkowników tych samochodów – ważny jest również prestiż, jako czynnik wskazujący na dobrą kondycję finansową firmy. Jedynym minusem zakupu samochodów tej marki jest wysoka cena, co może być rekompensowane niskim spalaniem (średnie spalanie w cyklu miesięcznym – 4,5).

5.6.

Określenie BATNA jako kryterium wyboru alternatywnej marki

Biorąc pod uwagę fakt, że porównywalne do Lexusa parametry ma Audi A4 2.0 TFSI (nieco wyższa emisja CO₂ i trochę uboższe wyposażenie) – a jest tańsze o 2500 zł – należałoby przystąpić do negocjacji, wskazując Audi jako zakup alternatywny (BATNA).

Przedstawienie żądań skierowanych do sprzedawcy Lexusa:

- obniżenie ceny co najmniej o 3000 zł, uwzględnwszy wielkość zakupu – dziesięć sztuk samochodów,
- wyposażenie kabiny w wyprofilowane i klimatyzowane (chłodzące i podgrzewające) fotele przednie, elektrycznie sterowane szklane okno dachowe, dające równomierne doświetlenie – wszystko bez dodatkowej opłaty.

Można też podeprzeć własną BATNA (ewentualny zakup Audi) argumentem o małej dostępności autoryzowanych serwisów (w miejscu lokalizacji przedsiębiorstwa brak jest takiego serwisu).

Podsumowanie

W przypadku niepodjęcia negocjacji przez sprzedawcę marki Lexus IS 300H, należy też poważnie rozważyć zakup samochodów marki Mercedes C200, która jest tańsza aż o 22 600 zł, co przy dziesięciu sztukach daje 226 000 zł, przy minimalnych różnicach w emisji CO₂ i standardzie wyposażenia.

Przedstawiona analiza przypadku dowodzi, że zastosowanie BATNA w praktyce jest niewątpliwie trudne, ale możliwe. Wymaga często uwzględnienia licznych zmiennych, spośród których tylko część jest kwantyfikowalna i porównywalna, co sprawia, że w wielu sytuacjach BATNA wydaje się mało oczywista i klarowna. Trudno jest nieraz ustalić, co będzie najważniejsze i jakie należałoby wziąć pod uwagę kryteria jakościowe.

Bibliografia

- Bercoff M.A., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 2007.
- Biesaga-Słomczewska E.J., *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2010.
- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1996.
- Kowalczyk E., *Pierwsze przykazanie: przygotuj się*, „Marketing Serwis” 1996, nr 8.
- Mastenbroek W., *Negocjowanie*, PWN, Warszawa 1996.
- Luecke R., *Negocjacje*, Harvard Business Essentials. MT Biznes Ltd., Konstancin-Jeziorna 2003.
- Sebenius J.K., *Sześć nawyków nieskutecznych negocjatorów*, [w:] *Sztuka prowadzenia zwycięskich negocjacji*, Harvard Business Review Polska, Wyd. ICAN Institute, Warszawa 2013.
- Woodhouse M., *Academy of Negotiation*, Centrum Kreowania Liderów, Kłudzienko 1996.

Pytania:

1. Czy znajomość BATNA zmniejsza, czy zwiększa determinację do zawarcia porozumienia?
2. Czy BATNA to miernik oceny efektywności negocjacji?
3. Jaki jest związek między BATNA a celem negocjacji?
4. Jakie kryterium/kryteria należy wziąć pod uwagę wyznaczając BATNA podczas przygotowania się do zakupu domu jednorodzinnego dla 6-osobowej rodziny?