

NEGOCJACJE W ZARZĄDZANIU RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI ORGANIZACJI



[\[http://instream.io/pl/relacje-z-klientami-wedlug-firm-szkoleniowych/\]](http://instream.io/pl/relacje-z-klientami-wedlug-firm-szkoleniowych/)

ZAŁOŻENIA PREZENTACJI

Motto: jeśli zasiądziesz do stołu negocyjnego mówiąc, że znasz ostateczną prawdę i wiesz jak powinno wyglądać finalne rozwiązanie, nie osiągniesz nic [Harri Holkeri].

Cel: wskazanie w jaki sposób należy zarządzać relacjami z interesariuszami organizacji poprzez negocjacje.

Program:

1. Interpretacje negocjacji
2. Zależność pomiędzy negocjacjami a relacjami z partnerami organizacji
3. Proponowana interpretacja zarządzania relacjami
4. Definicja interesariuszy
5. Charakterystyka rodzajów interesariuszy
6. Propozycja zasad i zaleceń w zakresie zarządzania relacjami z interesariuszami
7. Podsumowanie

1. Interpretacje negocjacji

Proces – złożone działanie rozciągnięte w czasie, obejmujące szereg pod-procesów (etapów), a w ich ramach szczegółowych działań, realizowanych kolejno, równoległe lub cyklicznie.

Metoda kierowania konfliktem pomiędzy stronami, dążącymi do realizacji własnych celów oraz uzyskania jak najlepszych rezultatów, poszukiwanie rozwiązań kwestii spornych.

Metoda osiągnięcia porozumienia - dotyczy zamierzonego wyniku negocjacji, korzystnego dla ich stron, interpretacja ta stanowi niezbędne „dopełnienie logiczne” poprzedniej.

Wzajemna zależność stron - ścisły związek powyższych wymiarów kooperacji i konkurencji – współwystępowanie sprzecznych i wspólnych celów i interesów partnerów. Żaden nie może osiągnąć swoich celów samodzielnie i zarazem każdy może pomóc innym w realizacji ich celów.

Proces podejmowania decyzji (interakcyjny) - w fazie przygotowawczej realizowany przez strony niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Potem następują wzajemne uzgodnienia w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów ich oceny, określonych wcześniej dla każdej ze stron z osobna. Wreszcie strony wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór alternatyw, tj. część wspólną wstępnych opcji.

Proces komunikowania się - wzajemnej wymiany informacji, „przenikający” proces negocjacji, tj. wszelkie działania stron, od wstępnej prezentacji stanowisk, poprzez formułowanie i wymianę ofert, przekonywanie się, wyjaśnianie wątpliwości itp., aż do końcowych ustaleń.

Proces wzajemnej wymiany – dokonywanej przez strony poprzez wzajemne ustępstwa i uzgodnienia. Warunki wymiany muszą być akceptowane przez wszystkich negocjatorów.

Proces tworzenia wartości – dążenie do osiągnięcia przez strony wspólnych korzyści, dzięki tworzeniu dodatkowych wartości, których uzyskanie nie byłoby możliwe bez negocjacji.

2. Zależność pomiędzy negocjacjami a relacjami z partnerami organizacji

1. Nawiązywanie i podtrzymywanie stosunków partnerskich poprzez negocjacje. Stanowią one – jako zmienna niezależna - narzędzie kształtowania relacji, będących zmienną zależną. Jest to zatem zagadnienie pierwotne, bardziej eksponowane w niniejszej prezentacji.

2. Określenie miejsce i roli relacji partnerskich – jako zmiennej niezależnej – warunkującej proces negocjacji, stanowiących zmienną zależną oraz zarządzanie tymi relacjami. Jest to zagadnienie dualne, o pomocniczym znaczeniu w poniższych rozważaniach.

3. Proponowana interpretacja zarządzania relacjami

Ogół działań podejmowanych w organizacji w celu oddziaływania na relacje z jej interesariuszami w taki sposób, aby w możliwie największym stopniu przyczyniały się one do osiągnięcia wymaganego poziomu efektywności jej funkcjonowania. Osiągnięcie tego celu obejmuje realizację dwóch następujących celów częściowych:

- 1) nawiązywanie, podtrzymywanie, wzmacnianie itp. relacji pozytywnie wpływających na efektywność firmy,
- 2) zrywanie, zmienianie, osłabianie itp. relacji negatywnie oddziałujących na efektywność organizacji.

Zarządzanie relacjami przenika wszystkie dziedziny (obszary, procesy) działalności organizacji, zatem jego cele szczegółowe są uwarunkowane specyfiką tych dziedzin, w których występują swoiste relacje z rodzajami interesariuszami adekwatnymi do tych obszarów, np. z pracownikami w kształtowaniu stosunków pracy, dostawcami przy precyzowaniu warunków dostaw, różnymi jednostkami organizacyjnymi w trakcie tworzenia budżetu, podwykonawcami przy ustalaniu harmonogramu projektu itp.

Odnosi się do specyficznego zasobu, który stanowi ogół relacji firmy z jej interesariuszami, zwłaszcza tych pozytywnych, silnych i trwałych, szczególnie w ramach partnerstwa strategicznego. Jest to istotną częścią niematerialnych aktywów organizacji. Tym bardziej, iż relacje takie przyczyniają się do generowania wartości.

4. Definicja interesariuszy – dwa sposoby interpretacji.

1. **Szerszy** – każdy, kto może wpływać na organizację, lub znajduje się pod jej wpływem, w jakikolwiek sposób jest zaangażowany w jej interesy lub zgłasza wobec niej jakieś żądania. „Grupy lub jednostki, które mogą wpływać na organizację, lub podlegać jej oddziaływaniu” [Freeman 1984, s. 21], „bezpośrednio lub pośrednio zainteresowane działalnością organizacji w jej dążeniach do osiągnięcia celów” [Stoner, Freeman i Gilbert 1997, s. 80].
2. **Węższy**, zakładający, że firma nie może zaspakajać oczekiwań wszystkich interesariuszy, winna więc skoncentrować się na realizacji celów ograniczonej ich grupy, mających realny wpływ na jej działanie i oczekujących z tego tytułu korzyści. „Dlatego też w nowszych definicjach grup interesów akcentuje się nie tylko zgłaszanie żądań względem przedsiębiorstwa, ale również możliwość ich egzekucji” [*Leksykon zarządzania...* 2004, s. 151-152]. Zdaniem K. Obłója [2007, s. 217] „strategiczni partnerzy spełniają dwa warunki: po pierwsze, mają swoją „stawkę” w działaniu firmy, w jej decyzjach i ich efektach; a po drugie, są w stanie wywrzeć efektywną presję na organizację”.

Interesariuszy dzieli się zwykle na dwie grupy: **wewnętrznych** (w firmie): właścicieli (dominujących udziałowców lub akcjonariuszy, radę nadzorczą), menedżerów, pracowników oraz **zewnętrznych** (z otoczenia): dostawców i kooperantów, inwestorów i partnerów w innych formach współpracy, odbiorców (klientów), konkurentów, instytucje finansowe, związki zawodowe, władze państwowe i samorządowe (lokalne), instytucje edukacyjne i społeczne, różnorodne grupy nacisku itp.

Za ważniejszy należy jednak uznać następujący ich podział:

Macierz siła wpływu/poziom zainteresowania interesariuszy

Siła wpływu na działanie organizacji	wysoka	Wymagający (roszczeniowi)	Współdziałający (partnerzy)
	niska	Nieznani (niezidentyfikowani)	Zainteresowani (obserwujący)
		niski	wysoki
		Poziom zainteresowania organizacją	

[opracowanie własne na podstawie [Johnson, Scholes 1999, s. 216] i [Eden, Ackermann 1998, s. 121-125, 344-346].

5. Charakterystyka rodzajów interesariuszy

Rodzaje interesariuszy		Niezbędne działania organizacji
Nazwa	Opis	
Współdziałający (partnerzy)	Bardzo zainteresowani sytuacją firmy i mający na nią bardzo duży wpływ - aktualni klienci, zwłaszcza strategiczni, kooperanci, dostawcy, bank finansujący i sponsorzy.	Ścisła, szeroka współpraca, oparta na wzajemnych zaufaniu, podtrzymywanie, a nawet wzmacnianie pozytywnych relacji z kluczowymi partnerami, zarówno w wymiarze strategicznym, jak i operacyjnym oraz ciągłe doskonalenie współdziałania.
Wymagający (roszczeniowi)	Nie zainteresowani sytuacją firmy, lecz mający na nią bardzo duży wpływ - potencjalni klienci, dostawcy, instytuty badawczo-wdrożeniowe i grupy nacisku.	Podtrzymywanie zadowolenia, dawanie satysfakcji poprzez niezbędne świadczenia, zachęcanie do korzystnej wymiany, negocjowanie jej warunków, wykorzystując własne atuty, w skrajnie trudnych sytuacjach uleganie presji (wymiana nieekwiwalentna).
Zainteresowani (obserwujący)	Bardzo zainteresowani sytuacją w firmie, lecz nie mający na nią większego wpływu, np. władze lokalne, urzędy pracy, czy instytucje charytatywne.	Identyfikowanie i analiza potrzeb informacyjnych oraz bieżące komunikowanie się w niezbędnym zakresie poprzez dostarczanie rzetelnych, wiarygodnych, pełnych itp. danych oraz kształtowanie pozytywnego wizerunku dla zachęcania do ewentualnej współpracy.
Nieznani (anonimowi)	Interesariusze nie zainteresowani sytuacją firmy i mający na nią bardzo niewielki wpływ, np. firmy z innej branży, stowarzyszenia, czy partie polityczne.	Ograniczone zaangażowanie, minimalny wysiłek, ale jednocześnie uważna obserwacja, monitorowanie i analiza otoczenia pod kątem możliwości pozyskania potencjalnych partnerów do współpracy, dotąd niezidentyfikowanych.

6. Propozycja zasad i zaleceń w zakresie zarządzania relacjami z interesariuszami

Zasada trwałości relacji – charakteryzowana poprzez czasokres (ciągłość) trwania relacji z interesariuszami i zakres kumulacji pozytywnych doświadczeń ze współpracy. Stosowanie tej zasady wymaga stworzenia i ciągłego aktualizowania bazy wiedzy o obecnych i potencjalnych interesariuszach oraz relacjach z nimi, a zwłaszcza analizy spostrzeżeń wynikających z tych relacji oraz ich znaczenia z punktu widzenia efektywności działania.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Permanentne, regularnie powtarzające się relacje, wręcz utrwalone w formie tradycji, czy zwyczaju.	Stałe, rutynowe, powtarzające się kontakty w niezbędnym zakresie wymiany.	Okresowe kontakty w oparciu o ustalone i respektowane zasady informowania.	Incydentalne, ograniczone i przypadkowe interakcje.

Zasada intensywności relacji – wyraża poziom natężenia (siły) relacji z interesariuszami, konkretyzowany poprzez dwa parametry: ich znaczenie z punktu widzenia celów partnerów oraz ich częstotliwość w okresie ich współpracy. Zbyt niski poziom natężenia relacji może powodować ich ograniczenie, czy nawet zerwanie, natomiast zbyt wysoki może prowadzić do powstawania niepotrzebnych konfliktów, związanych z negatywnym aspektem rutyny, czyli wzajemnego „znudzenia się sobą”.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Ciągła i silna relacja, niejako rutynowa (w pozytywnym znaczeniu), tj. na zasadzie „rozumienia się bez słów”.	Średnie, zwykle okresowe natężenie relacji, w zależności od doraźnych potrzeb.	Średnie natężenie nieregularnych relacji, zredukowane do minimum przez potrzebne dane.	Relacje słabe, jednorazowe, ewentualnie kilkakrotne.

Zasada wspólnoty wartości – dotyczy deklarowanych i/lub realizowanych wartości materialnych i niematerialnych, takich jak lojalność, solidarność, rzetelność itp. oraz określa potencjalne granice partnerstwa w zakresie ich współtworzenia. Zarazem konieczne jest unikanie wywoływania konfliktów dotyczących wartości jako typowych przypadków konfliktów niepotrzebnych, wynikających z wzajemnego narzucania sobie odmiennych wartości.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Pełna zgodność (wspólnych) wartości, ich rozwijanie oraz współtworzenie na podstawie konsensusu.	Częściowa rozbieżność wartości, ich zgodność dla zawarcia niezbędnego kompromisu, aczkolwiek na akceptowalnym poziomie.	Przewaga rozbieżnych wartości lub ograniczona ich zgodność w zakresie dostarczanych danych.	Brak lub przypadkowa zgodność wartości.

Zasada wzajemności podmiotów relacji – identyfikuje, czy i w jakim stopniu partnerzy negocjacji przychylnie reagują na pozytywne reakcje i działania innych, unikają negatywnych posunięć oraz odwołują się do podobieństwa sytuacji, w której razem się znajdują, zgodnie ze starym porzekadłem „nie czynь drugiemu, co tobie niemiłe”. Wiąże się to z przyjęciem w momencie rozpoczynania każdego konkretnych relacji strategii zorientowanej na współdziałanie z partnerem oraz ewentualnej jej zmiany na nastawioną na rywalizację, gdy nie sprawdzi się ta pierwsza strategia.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Pełne zrozumienie pomiędzy partnerami oraz wzajemna akceptacja oczekiwań i wymagań.	Akceptacja i spełnianie oczekiwań (żądań) w niezbędnym zakresie.	Zrozumienie potrzeb informacyjnych oraz akceptacja zasad i warunków komunikacji.	Uprzejmość, brak potrzeby akceptacji i zrozumienia, pozytywne nastawienie.

Zasada wiarygodności podmiotów relacji - opiera się na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że partnerzy nie podejmują wobec siebie fałszywych, niedozwolonych, czy nieetycznych działań, a nawet tego rodzaju wypowiedzi, tzw. półprawd, czy selektywności w komunikowaniu się. Są w stosunku do siebie całkowicie rzetelni, prawdomówni i przewidywalni. Nie zawodzą. Wiedzą czego mogą od siebie oczekiwać i nic ich nie zaskakuje w negatywnym znaczeniu tego słowa.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Całkowite zaufanie i pełna wiarygodność, utrwalone na podstawie dobrych doświadczeń ze współpracy.	Ograniczona wiarygodność, niezbędny poziom zaufania w zakresie wymiany świadczeń.	Rzetelność i użyteczność dostarczanych danych, ograniczone zaufanie.	Nie ma podstaw do oceny wiarygodności, ryzyko ewentualnego zaufania.

Zasada otwartości i symetrii informacji – stanowi, iż pomiędzy współpracującymi partnerami nie ma żadnych barier komunikacyjnych. Wszelkie istotne dane przepływają swobodnie i bez ograniczeń. Kanały komunikacyjne są dostatecznie drożne. Wymieniane informacje są użyteczne, tj. autentyczne, wiarygodne (ze sprawdzonych źródeł), dostarczane we właściwym czasie i formie, w odpowiedniej ilości i jakości, do właściwych adresatów itp. Nie ma opóźnień, braków, czy zafałszowań danych. Partnerzy są „dobrze poinformowani” i bezpieczni w wymiarze informacyjnym.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Pełna drożność kanałów komunikacji oraz wymienianie potrzebnych informacji o wymaganym poziomie użyteczności.	Niezbędne jest zapewnienie użyteczności danych adekwatnych do zakresu świadczeń.	Limitowana użyteczność danych oraz zakres wymiany informacji – tylko w odpowiedzi na zgłaszane żądania.	W zasadzie nie ma znaczenia ze względu na incydentalność kontaktów, unikanie pułapek informacyjnych.

Zasada wzajemnego wsparcia – jest wyrażona poprzez zakres, w jakim podmioty interakcji wspomagają się wzajemnie w swoich działaniach, szczególnie w sytuacjach trudnych, czy kryzysowych, zwłaszcza w relacjach z innymi podmiotami otoczenia, dla wzmocnienia siły przetargowej i wiarygodności, np. poprzez wspieranie ofert, kredytowanie działań, udzielanie gwarancji, poręczanie umów, dostarczanie referencji itp. Strony interakcji znacznie szerzej postrzegają swoje role we wzajemnych współdziałaniu, wychodząc po za wąskie, szczegółowe cele pojedynczych transakcji. Wymagane jest stworzenie wspólnego „systemu wczesnego ostrzegania” o możliwości wystąpienia trudnych sytuacji w ramach relacji.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Pełny zakres wzajemnego wspomagania partnerów.	Wsparcie w stopniu niezbędnym dla zaspokajania potrzeb.	Wsparcie tylko w zakresie informowania, zgodnie z oczekiwaniami.	Uprzejme sygnalizowanie ewentualności nawiązania kontaktu

Zasada równowagi – obejmuje dwie zasady cząstkowe. Pierwsza to **zasada komplementarności**, określająca w jakim stopniu rozwiązywanie problemów merytorycznych i kształtowanie wzajemnych stosunków korzystnie wpływają na siebie nawzajem. Drugą zasadę cząstkową stanowi **rozdzielność**, określająca zakres, w jakim oba wymienione działania są rozłączne, gdyż efektywna realizacja jednego z nich nie powinna mieć negatywnego wpływu na drugie i vice versa. Niewskazana jest więc akceptacja niekorzystnego porozumienia za cenę utrzymania pozytywnych relacji z partnerem, bądź też pogorszenie wzajemnych stosunków poprzez dążenie do uzyskania doraźnych korzyści jego kosztem.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Właściwe zbilansowanie wartości i znaczenia rozważanych działań, wzajemne wspomaganie się w tym zakresie.	Dominacja kwestii merytorycznych nad ograniczonym zakresem kształtowania pozytywnych relacji.	Wyłącznie wsparcie informacyjne, dotyczące potrzebnych danych.	Zarówno zagadnienia merytoryczne, jak i kwestia relacji nie mają żadnego znaczenia.

Zasada orientacji strategicznej (perspektywiczności) – determinuje zakres, w jakim konkretne transakcje mogą i/lub powinny być jedynie etapem w ramach długofalowej współpracy ich stron, czy nawet partnerstwa strategicznego. Jest ono oparte na wzajemnym zaufaniu i założeniu, że przy formułowaniu celów konkretnych transakcji trzeba brać jako istotny punkt odniesienia ogólniejsze zamierzenia, wynikające z wizji i misji organizacji. Może się zdarzyć, iż w danej sytuacji nie osiąga ona pożądaných korzyści, zwłaszcza materialnych, a nawet ponosi wymierne straty. Jednakże nawiązuje lub rozwija na tyle korzystne relacje z partnerem, iż dzięki nim może odnieść znaczące korzyści w przyszłości, istotnie przewyższające ową stratę.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Aktualne potrzeby i wzajemne oczekiwania stron weryfikowane i zaspakajane zgodnie z założeniami strategicznymi.	Dominacja kwestii doraźnych nad długofalowymi, ewentualnie postrzeganymi pod kątem przyszłych korzyści.	Bieżące informowanie i ograniczenie perspektywy strategicznej do prognozowanych potrzeb informacyjnych	Oczywisty brak perspektywy strategicznej.

Zasada elastyczności - przejawia się wzajemnym oferowaniem przez podmioty relacji zarówno jak największej ilości korzystnych dla nich rozwiązań rozważanych kwestii, jak i dążenie do uzyskania ich wymaganej użyteczności. Powinny one być na tyle adekwatne do warunków działania i współdziałania, aby w przypadku ewentualnego niepowodzenia w nawiązaniu korzystnej relacji z jednym partnerem, stworzyć sobie możliwości pozyskania innych. Należy zatem dokonywać rzetelnej i wszechstronnej oceny poszczególnych transakcji w szerokim kontekście rynkowym, co wymaga posiadania znacznego potencjału kompetencji, zwłaszcza o charakterze relacyjnym.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Tworzenie warunków sprzyjających twórczemu szukaniu opcji rozwiązań i ich wszechstronnej analizy.	Ograniczona elastyczność, oferty oceniane pod kątem zgłaszanych oczekiwań.	Elastyczność zredukowana zakresem wymaganych informacji oraz akceptowanymi metodami i formami komunikowania się.	Ewentualna potrzeba elastyczności przy poszukiwaniu potencjalnych partnerów do współpracy.

Zasada przechodności – opisuje wzajemne wspomaganie się partnerów w nawiązywaniu i utrzymywaniu partnerskich relacji z innymi podmiotami otoczenia, dla tworzenia sieci współdziałających organizacji. Powinno się podejmować podobne działania wspierające jak przy zasadzie wzajemności celem pozyskania poprzez naszego dotychczasowego partnera nowych współpracowników, a nawet sojuszników. Partnerstwo strategiczne powinno odzwierciedlać wzajemne „przyciąganie się” partnerów posiadających zdolność do nawiązywania współpracy, zawierania koalicji, tworzenia aliansów itp. oraz dobre doświadczenia w tym zakresie. Sprawdzeni partnerzy strategiczni są po prostu bardziej atrakcyjni i wiarygodni dla innych.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Nawiązywanie i podtrzymywanie wszystkich relacji niezbędnych z punktu widzenia celów organizacji w sieci powiązań.	Potencjalne pośrednie zaspokajanie potrzeb innych podmiotów w łańcuchu interakcji.	Ewentualne przekazywanie danych innym odbiorcom w zakresie ustalonym przez strony interakcji.	Brak, ewentualne pośrednictwo w nawiązywaniu kontaktów, zapoznavanie się i polecenie innym.

Zasada selektywności – odzwierciedla zakres potencjalnych relacji, zwłaszcza partnerskich, które nawiązuje i/lub podtrzymuje dana organizacja. Zakłada się, iż nie ze wszystkimi podmiotami powinna ona i/lub może kształtować relacje, zwłaszcza pozytywne. Potencjalnych partnerów identyfikuje się przy wykorzystaniu analizy interesariuszy. Pochopne nawiązywanie zbyt licznych i/lub nieobiecujących relacji może narazić organizację na rozpraszenie zasobów. Z drugiej jednak strony ignorowanie potencjalnie atrakcyjnych partnerów pozbawia ją istotnych szans.

Rodzaje interesariuszy			
Współdziałający (partnerzy)	Wymagający (roszczeniowi)	Zainteresowani (obserwujący)	Nieznani (anonimowi)
Wszystkie konieczne i wystarczające relacje z niezbędną liczbą partnerów, uzasadnioną wymaganym poziomem efektywności działania.	Minimalna kontrola w zakresie zarządzania relacjami, ograniczenie się do podmiotów zgłaszających żądania korzyści.	Ograniczona kontrola w zakresie zarządzania relacjami, do podmiotów zgłaszających żądania informacyjne.	Z natury rzeczy kontakty są selektywne, nieplanowane i doraźne.

7. Podsumowanie

Syntetyzując **przedstawione zasady i zalecenia**, można stwierdzić, iż w negocjacjach z poszczególnymi rodzajami interesariuszy zalecenia te **mieszczą się na continuum**: *partnerstwo strategiczne – niezbędny zakres współpracy, zredukowany do wymiany koniecznych świadczeń – zakres współdziałania ograniczony do komunikowania się w niezbędnym zakresie – brak, ewentualnie identyfikowanie potencjalnych możliwości współpracy.*

Proponowane zestawienie zaleceń ma dwojaki rodzaj zastosowanie praktyczne:

- 1) **diagnostyczne**, tj. pozwala na identyfikację i ocenę aktualnych relacji z interesariuszami;
- 2) **prognostyczne**, tzn. określa zagrożenia i szanse związane z nawiązywaniem i kształtowaniem relacji z nowymi, potencjalnymi interesariuszami.

Proponowana koncepcja zarządzania relacjami z interesariuszami **ma uniwersalny i kompleksowy charakter**, obejmuje bowiem swoim zakresem wszystkie wymiary i aspekty rozważanego obszaru zarządzania. Można zaryzykować stwierdzenie, iż **potencjalnie koncepcja ta stanowi użyteczne narzędzie opisu, analizy i kształtowania relacji w praktyce.**

Z drugiej jednak strony **przestrzeganie podanych zasad stanowi warunek konieczny, ale niewystarczający do sprawnej realizacji procesu zarządzania relacjami** – nie jesteśmy bowiem w stanie przewidzieć nastawień, działań, czy zachowań innych stron negocjacji.

Ponadto, przedstawiona koncepcja ma charakter wstępny i wymaga uszczegółowienia i udoskonalenia, w ramach pogłębionych prac badawczych autora, **głównie pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi metodycznych, zwłaszcza o charakterze ilościowym**. Chodzi przede wszystkim o stworzenie użytkowych procedur i technik identyfikacji celów i preferencji interesariuszy w negocjacjach oraz analizy związków między nimi.

Wymagana jest także **dalsza empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji**, w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w różnego typu organizacjach.

Dziękuję za uwagę...



[<https://westom.pl/pozycjonowanie-przez-budowanie-relacji/>]