

REPRINT



EWA KASTORY:

STRATEGICZNA
FUNKCJA NEGOCJACJI

Pięć typów sytuacji
negocjacyjnych.

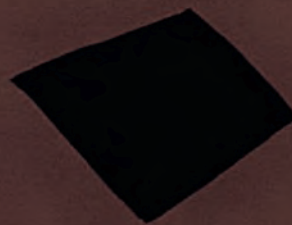
Artykuł pochodzi z Magazynu THINKTANK nr 13, lato 2012

WWW.MTTP.PL

THINKTANK[■]

Warto, by liderzy zwrócili większą uwagę na rolę polityki negocjacyjnej. Skuteczne negocjacje są bowiem źródłem większych zysków, ale także – w „permanentnie negocjującej rzeczywistości” – określają jakość relacji firmy z interesariuszami.

STRATEGICZNA FUNKCJA NEGOCJACJI





FOT.: CORBIS/PHOTOCHANNELS

Rozwijając się przez

ponad dwie dekady, polskie przedsiębiorstwa opracowały i wdrożyły wiele procesów biznesowych, które pomagają im działać efektywniej. Trudno wyobrazić sobie nawet średniej wielkości firmę, która nie realizuje pewnej polityki PR, personalnej czy strategii sprzedażowej. To rutynowy sposób zarządzania.

Istnieje jednak proces biznesowy o olbrzymim znaczeniu dla organizacji, który nie jest aż tak dobrze uporządkowany – negocjacje. Ten najprostszy sposób generowania zysków (każda dodatkowo wynegocjowana złotówka to zysk netto) i zarazem kluczowa umiejętność w dziedzinach takich jak zakupy, sprzedaż czy relacje z klientami w zadziwiająco dużej liczbie firm pozostawiany jest przypadkowi.

NIEDOCENIANE

NEGOCJACJE Doradzając firmom i szkoląc je z zakresu negocjacji, zauważam, że w większości z nich rozmowy negocjacyjne z kontrahentami są na nierównym poziomie – wszystko zależy od motywacji i umiejętności pracowników. Rzadko są one efektem wdrażanego świadomie procesu biznesowego. Zdarza się, że efektem takich pozbawionych procedur i pomiaru efektywności oraz prowadzonych w przypadkowy sposób negocjacji jest długofalowy zysk. Ale może nim być także krótkofalowa strata albo długoterminowy kłopot. Niewiele firm analizuje straty, jakie wiążą się z niewykorzystanymi w negocjacjach szansami albo negocjacjami przeprowadzonymi źle.

Jednym z powodów tego stanu rzeczy jest niska świadomość znaczenia negocjacji wśród liderów. W firmach, w których liderzy znają negocjacje i były one elementem ich pracy (gdy np. prezes wywodzi się z działu sprzedaży), świadomość strategicznego znaczenia negocjacji bywa większa, ale zwykle i tak nie prowadzi to do stworzenia spójnej polityki w tym zakresie. Podstawowym problemem wówczas jest nie tyle nieznanie technik negocjacyjnych, ile zrozumienie przez negocjatorów na niższych szczeblach szerszego, strategicznego celu negocjacji. Ten zaś w procesie negocjacji ma fundamentalne znaczenie.

GŁÓWNA MYŚL

Większość organizacji ma swoje polityki HR, komunikacji czy zakupowe.

Nieliczne jednak prowadzą uporządkowaną politykę negocjacyjną. Wynika to z niskiej świadomości liderów, jak istotne znaczenie ma proces negocjacji dla wyników firmy.

Znajomość pięciu metacelów negocjacyjnych

oraz różnicowanie strategii negocjacyjnych w zależności od celu negocjacji pomagają firmie zwiększyć zyski i budować skuteczne relacje z otoczeniem.

METACEL – KLUCZOWY DLA NEGOCJACJI

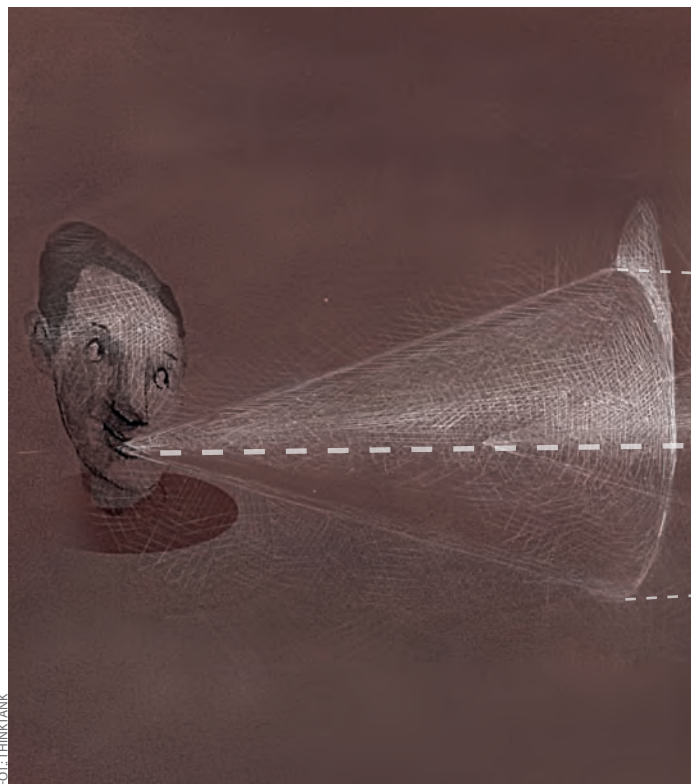
Wyobraźmy sobie sytuację, w której dwie konkurencyjne firmy z branży farmaceutycznej postanawiają rozpocząć współpracę. Siadają naprzeciw siebie i zaczyna się negocjacyjna batalia: w którym laboratorium będą się odbywać badania, ilu pracowników weźmie udział w projekcie, kto będzie nadzorował prace itd. Aby te (i każde inne) negocjacje zakończyły się sukcesem, negocjatorzy muszą mieć przede wszystkim **świadomość celu rozmów**. Strategia negocjacyjna jest bowiem połączeniem celu negocjacji (który mówi, na czym nam w negocjacjach zależy i w imię czego chcemy to osiągnąć) i metody ich prowadzenia. Negocjatorzy powinni więc najpierw powiedzieć: „Spotkaliśmy się nie tylko po to, by zabezpieczyć się przed wydaniem zbyt dużej sumy, ale także po to, żeby stworzyć projekt, który w najbliższym czasie przyniesie nam po 10 mln zł zysku”. Bez nakreślenia takiej szerszej wizji celu negocjacji (metacelu) obie strony mogą po kilku utarczkach utknąć w martwym punkcie.

Praktyczne zajmowanie się od wielu lat negocjacjami doprowadziło nas do zidentyfikowania **pięciu typów sytuacji negocjacyjnych**, które są określone przez metacele negocjacji. Każde negocjacje przebiegają według któregoś z tych typów. Są to: **zamknięcie sytuacji konfliktowej** (zależy nam na zakończeniu sporu), **zysk** (liczy się dla nas cena), **zyski i gwarancja wykonania** (cena jest ważna, ale też to, że coś zostanie wykonane), **zysk połączony z gwarancją wykonania oraz relacją** (tu równie ważne są wszystkie te trzy elementy) oraz **fuzja**. Jak zobaczymy, każda z tych sytuacji negocjacyjnych jest specyficzna i determinuje sposób prowadzenia rozmów oraz pole do możliwych ustępstw.

1

Zakończenie sporu

Ten typ sytuacji negocjacyjnej ma na celu **rozwiązanie sytuacji konfliktowej poprzez zamknięcie relacji**. To, że strony pozostają w relacji, generuje straty. Nie chodzi zatem

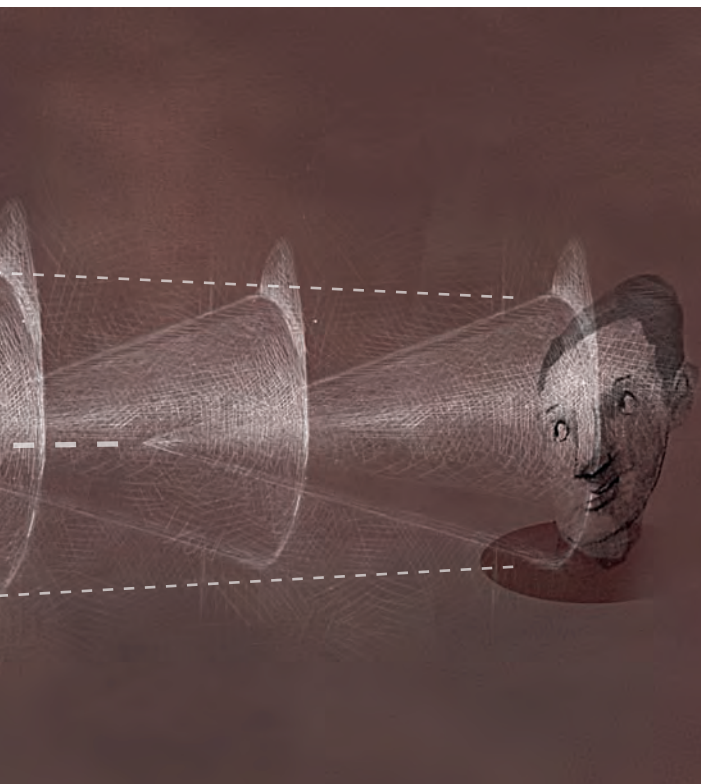


FOT: THINKTANK

o efektywne rozwiązanie konfliktu z partnerem, z którym jesteśmy w długofalowej relacji, lecz o definitywne rozejście się stron.

Przykładem takiej sytuacji były głośne negocjacje Ministerstwa Skarbu Państwa z Eureko dotyczące przyrzeczenia nabycia akcji w PZU. Metacelom tych negocjacji było zamknięcie sporu – ustalenie akceptowalnych dla obu stron warunków rozstania. Chodziło o to, aby w zamian za odszkodowanie finansowe holenderska firma zgodziła się na rezygnację z obietnicy zakupu od rządu dodatkowego pakietu 21 proc. akcji PZU. Priorytetowym warunkiem ugody było docelowo wyjście kapitałowe Eureko. Podobne sytuacje to zerwanie kontraktu czy np. wycofanie się współnika ze spółki.

Metacelom jest sprawiedliwe zamknięcie konfliktu i ograniczenie strat. Wysiłek negocjatorów skupia się więc na poszukiwaniu „obiektywnych” kryteriów rozstania. Ustala się więc, jakie kryteria podziału dostępnych dóbr należy zastosować, i szuka najlepszego uzasadnienia wspólnej decyzji. Kryteria te mogą być racjonalne albo właściwe ze względu na przekonania. Ostateczna umowa powinna być uznana i zaakceptowana przez niezależnych obserwatorów.



10lat

Tyle czasu trwały negocjacje mające na celu zamknięcie konfliktu między Ministerstwem Skarbu Państwa a Eureko. Metacelem tych negocjacji było zamknięcie sporu, czyli umożliwienie obu stronom ustalenia warunków rozstania akceptowalnych dla obu stron. Priorytetowym warunkiem ugody było docelowo wyjście kapitałowe Eureko z PZU. Zamiast zamknąć konflikt, przez długi okres prawnicy skupiali się na ciągłym szukaniu błędów formalnych.

Przesądza to o polityce negocjacyjnej. Proponujemy drugiej stronie negocjowanie umowy racjonalnej (mało kto powie, że się na to nie zgadza). Zamiast reagować na ofertę „tak” albo „nie”, pytamy „dlaczego?”. Negocjatorzy koncentrują się na omówieniu kryteriów i uzależnieniu swojej zgody na porozumienie od ich obiektywizmu. Strategia negocjacyjna sprowadza się więc do negocjowania z nastawieniem na to, co „obiektywnie słuszne”. Zamknięcie konfliktu to szczególny przypadek negocjacji, kiedy strony znajdują się w sytuacji przymusowej, w której na ogół muszą doprowadzić do porozumienia. Zwykle strony wiedzą to od początku. Jedynie rozmowa dotycząca uzgodnienia kryteriów, według których będą procedować, daje partnerom szansę na osiągnięcie satysfakcjonującego porozumienia.

2

**Najważniejsza
jest cena**

Inny charakter mają **negocjacje, w których zależy nam tylko na zysku finansowym**. To transakcje takie jak np. zakup domu, sprzedaż samochodu czy negocjacje z dostawcami

artykułów biurowych. Zazwyczaj, mając do czynienia z negocjacjami nastawionymi na zysk, mamy pewne poczucie winy lub dyskomfortu. Niesłusznie – po prostu trzeba przyjąć, że to nieodłączny element życia w gospodarce rynkowej.

Ten rodzaj negocjacji dotyczy przede wszystkim sytuacji jednorazowych, gdy nie uważamy za konieczne nawiązania dłuższych relacji z drugą stroną albo w ogóle nie chcemy ich nawiązać. Naszym celem jest jak największy zysk. Dopóki obie strony uznają się za potencjalne źródło korzyści, można próbować wykroić jak największy kawałek tortu dla siebie. W końcu jeżeli druga strona zgadza się na wynegocjowane warunki, oznacza to, że stan po podpisaniu jakiejś umowy jest dla niej bardziej korzystny niż przed rozpoczęciem rozmów.

W tym wypadku strategia negocjacyjna polega na targowaniu się. Zwykle jeśli spodziewasz się dostać więcej, dostaniesz więcej. Na ogół negocjujemy wówczas pozycyjn timer, wchodząc w umiejętnie rozgrywany taniec ustępstw. Tu sytuacja negocjacyjna jest określana przez poziom aspiracji i wytrwałość. Tym, co wbrew powszechnym przekonaniom zwiększa szanse na sukces, jest pozycja otwarcia. Zakotwicza ona rozmowy na ustalonym przez nas pułapie. Tam gdzie to możliwe, warto więc w negocjacjach z takim metacelem brać sprawy w swoje ręce i wychodzić z pierwszą propozycją. Musi być ona odpowiednio wyższa od poziomu aspiracji, tak by dać naszemu partnerowi satysfakcję z wynegocjowanego ustępstwa. Naszą siłę w negocjacjach określa BATNA (ang. *best*

alternative to a negotiated agreement), czyli najlepsze dostępne rozwiązanie, jeśli nie dojdzie do porozumienia z drugą stroną.

3

Zysk i gwarancja wykonania

W tym typie negocjacji chodzi już nie tylko o ustalenie najbardziej korzystnych warunków finansowych. **Negocjator musi zapewnić sobie również gwarancję wykonania usługi.** Chodzi o usługi jednorazowe, takie jak naprawa samochodu w warsztacie w obcym mieście czy zamówienie przyjęcia komunijnego lub jednorazowego sprowadzenia z Chin tysiąca procesorów. Korzyści w tego rodzaju trybie negocjacyjnym wypracowujemy zarówno na poziomie zysku, jak i w obszarze gwarancji wykonania usługi na odpowiednim poziomie. W czasie negocjacji mogą pojawiać się takie kwestie, jak zakres gwarancji, zabezpieczenia płatności, terminy realizacji usługi itd. **Liczy się nie tylko cena, ale również wybór takiego dostawcy, który zagwarantuje nam wykonanie usługi i bezpieczeństwo.**

W takich negocjacjach najpierw ustala się rozbieżności w ocenie omawianych kwestii, a potem próbuje się je do siebie dopasować. Negocjuje się pakietowo. Wszystkie zapisy umowy mają własne konkretne cele i muszą być zgodne z metacelami negocjatorów. Strony dążą do stworzenia umowy, która maksymalizuje subiektywne zadowolenie stron, ustępują w mniej istotnych dla siebie kwestiach na rzecz korzyści w kwestiach bardziej znaczących. Najlepsza umowa osiąga tzw. *optimum Pareto*, czyli taki podział dostępnych dóbr, że nie można poprawić sytuacji jednego podmiotu, nie pogarszając sytuacji drugiego.

4

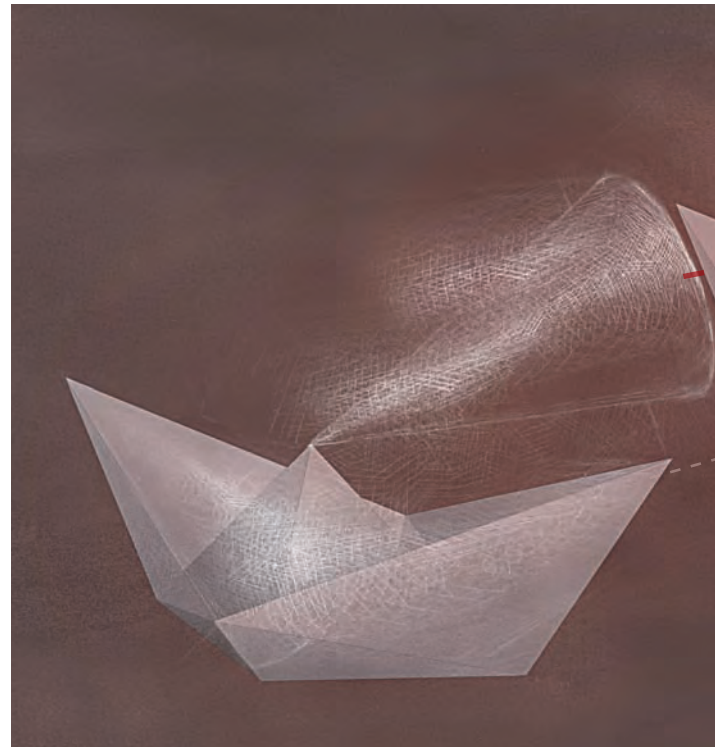
Zysk, gwarancja wykonania i relacja

Sytuacje, w których negocjator musi umiejętnie poruszać się w tych trzech obszarach, wymagają najwięcej wiedzy, umiejętności i talentu. Negocjacje z takim meta-celom prowadzą na ogół firmy usługowe czy

produkcyjne ze swoimi klientami. W taki sposób negocjujemy też wewnątrz organizacji (np. z pracownikami) czy w rodzinie – wszędzie tam, gdzie najważniejsze jest **zachowanie optymalnych proporcji pomiędzy zyskiem a długofalową relacją.** Utrzymanie tych proporcji daje efekt w postaci stałej współpracy, odnawialności umów i wzajemnego zaufania przy kolejnych transakcjach.

Podstawą tej strategii jest przededefiniowanie problemu. Redefiniujemy kwestie sporne tak, aby stały się problemem rozwiązywanym wspólnie. Negocjatorzy nie są przy stole przeciwnikami, lecz partnerami w twórczym poszukiwaniu obopólnych korzyści. Wychodzą z założenia, że synergia może przynieść więcej korzyści niż prosty podział dóbr. Negocjacje dążą do wypracowania optymalnych rozwiązań wykraczających poza prosty kompromis.

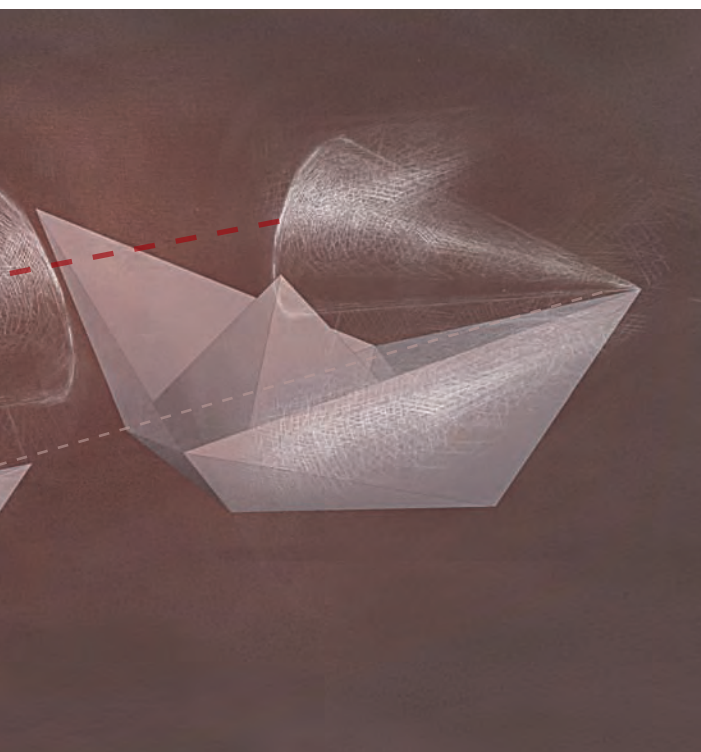
To, czy negocjacje są problemowe (nastawione na rozwiązanie wspólnej sprawy), czy pozycyjne (skoncentrowane na zdobyciu wyznaczonej pozycji biznesowej), zależy i od materii, i od partnerów – od tego, co potrafią zobaczyć jako efekt ich działania. Ważne jest, żeby negocjatorzy potrafili przekształcać negocjacje pozycyjne w problemowe. Żeby tak się stało, muszą mieć czas i gotowość na budowanie



zaufania oraz klimatu sprzyjającego współpracy. Warunkiem jest ujawnienie swoich interesów. Myślenie w kategoriach „wygrana – wygrana” pozwala nie tylko załatwić konkretną sprawę, ale również zdobyć zaufanie kontrahenta.

Przy tego typu negocjacjach zwykle rekomenduję, aby najpierw ustalić harmonogram rozmów i ich procedurę, a także wyznaczyć osoby odpowiedzialne za same negocjacje i zapisywanie ustaleń. Chodzi o to, by wyeliminować potencjalne nieporozumienia, a co za tym idzie – konflikty.

Wróćmy do przykładu z początku tego artykułu. Wspomniane spółki farmaceutyczne chcą ze sobą współpracować. Dlatego negocjacje powinny polegać na wypracowaniu optymalnych rozwiązań, a nie określaniu ustępstw. Aby osiągnąć cel, czyli 10 mln zł zysku, obie strony powinny myśleć w kategoriach *win-win*. Oczywiście negocjatorzy mogą po prostu wszystkie kwestie rozwiązać kompromisowo. Wówczas jednak nie będzie możliwe zmniejszenie problemu. Może się okazać, że jedna firma płaci pracownikom mniej, a druga więcej, że utrzymanie laboratorium jednej firmy kosztuje mniej, a drugiej więcej. Zamiast jednak poszukać rozwiązań najkorzystniejszych dla obu stron, partnerzy po prostu podzielą się istniejącymi barierami.



FOT: THINKTANK

Każde negocjacje mieszczą się w jednym z pięciu typów rozmów określanych przez szerszy cel negocjacji. Determinują one narzędzia i sposoby prowadzenia dyskusji.

1 Zamknięcie sytuacji konfliktowej

Negocjacje polegające na rozwiązaniu konfliktu poprzez zakończenie relacji; celem jest ograniczenie strat. Negocjuje się obiektywne kryteria uzasadniające decyzję.

2 Zysk

Negocjacje mają na celu dążenie do maksymalizacji własnego zysku finansowego. Zysk finansowy jest podstawowym źródłem korzyści z negocjacji.

3 Zysk i gwarancja wykonania

Negocjacje łączące ustalenie warunków finansowych i gwarancję wykonania usługi. Podczas takich rozmów bierze się pod uwagę dodatkowe elementy, np. zakres gwarancji, termin dostawy.

4 Zysk, gwarancja wykonania i relacja

Rozmowy dążące do osiągnięcia obopólnych korzyści i zbudowania długofalowej relacji z partnerem biznesowym. Kluczem do sukcesu jest zastosowanie zasady *win-win* i poszukiwanie wspólnych możliwości.

5 Fuzja

Negocjacje dotyczące procedury i warunków połączenia dwóch podmiotów gospodarczych. Ich sukces wymaga wejścia w nową tożsamość.

PIĘĆ METACEŁÓW NEGOCJACJI

5

Fuzja

Tu metacelem jest połączenie sił pod wspólnym szyldem, które oznacza zmianę tożsamości i ograniczenie niezależności obu stron. Negocjacje dotyczą procedury połączenia oraz najistotniejszych kwestii. Umowa obejmuje jednak znacznie szerszy zakres spraw niż ten, który może być negocjowany. Przyszłe wyzwania i problemy stają się automatycznie wspólnymi problemami dla obu partnerów.

To bardzo wymagający sposób negocjowania, ponieważ wymaga gotowości do „porzucenia starej skóry” i dotychczasowego sposobu myślenia. W negocjacjach problemowych chodziło o przededefiniowanie problemu – w przypadku fuzji chodzi

o przededefiniowanie relacji i w efekcie o zmianę tożsamości negocjatorów. Dlatego podczas fuzji tak ważna jest zmiana relacji i koncentracja na przyszłości. Mówiąc obrazowo, w takim typie negocjacji każda ze stron oddaje wszystko, aby dostać wszystko.

FIRMA PERMANENTNIE

NEGOCJUJĄCA Jak widać, każdy z opisanych wyżej typów negocjacji jest nieco inny. Aby osiągnąć najlepszy rezultat, negocjatorzy muszą umiejętnie ocenić sytuację oraz przemyśleć długofalowy i krótkoterminowy cel. Wymaga to wielu umiejętności strategicznych i „miękkich”. Niezależnie od tego, jaki jest metacel negocjacji, negocjatorzy nie powinni zapominać o elastyczności i pokorze. W trakcie rozmów może zmienić się sytuacja, co wymaga zmiany metacelu. Nie zawsze można wyznaczyć sztywne granice działania, dlatego musimy uważnie słuchać drugiej strony. Rozpoczynając negocjacje, nie do końca wiemy, jak się zakończą. Dlatego na początku warto założyć, że możemy mylić się w swoich domniemaniach. Dopiero obecność przy stole negocyjnym pozwala dobrze poznać punkt widzenia i cele drugiej strony. Podejście do negocjacji z góry założonym metacelom i twarde trzymanie się go może spowodować zamknięcie innych, być może korzystniejszych możliwości.

Jednym z najbardziej kosztownych błędów, jakie może popełnić organizacja, jest negocjowanie według stałej formuły z różnymi partnerami. Firmy, które nie potrafią różnicować swoich metod negocjowania i nie rozróżniają pięciu metacelów negocjacyjnych, są skazane na to, że korzyści osiągnięte w jednych negocjacjach zostaną zmarnowane w innych. Jednocześnie zróżnicowana polityka negocjacyjna uwzględniająca zarówno cel, jak i rodzaj więzi łączącej firmę z danym partnerem oznacza nie tylko większe zyski, ale też większą stabilność przedsiębiorstwa i większy spokój społeczny wewnątrz i na zewnątrz firmy. Takie „mapy interesariuszy” są potrzebne zwłaszcza w większych organizacjach, w których liczba interesariuszy jest tak duża, że uporządkowanie relacji z nimi jest konieczne do efektywnego funkcjonowania.

Podobnie jak inteligencja emocjonalna wymaga różnych stylów przywództwa i stosowania rozmaitych metod, tak negocjacje wymagają określenia różnych metacelów, które determinują ich skuteczność. Liderzy, którzy nie chcą narazić swoich firm na ryzyko strat związane z negocjacjami przeprowadzanymi bez świadomości szerszego celu, mogą więc pomyśleć o wprowadzeniu polityki negocjacyjnej przedsiębiorstwa (PNP) jako integralnej części strategii organizacji. Taka polityka powinna porządkować strategię negocjacyjną w relacjach z różnymi grupami partnerów i dostosowywać działania firmy do każdej z nich zgodnie z krótkoterminowymi priorytetami oraz długofalowymi celami. Musi także definiować mandaty negocjacyjne dla poszczególnych przedstawicieli firmy i określać, w obrębie jakich metacelów się poruszają. Jej zaletą są wyraźne i spójne wytyczne dla pracowników dotyczące negocjacji z poszczególnymi typami partnerów biznesowych oraz kryteria oceny procesu negocjacji i ich wyniku.

Na razie niewiele firm to robi. Tymczasem znaczenie negocjacji rośnie – ta kompetencja firmy ma coraz większy wpływ na wyniki firmy. Usieciowienie biznesu, szybszy przepływ informacji i wiedzy, rosnący wpływ klientów na procesy biznesowe będą skutkować tym, że firmy staną wobec konieczności prowadzenia „permanentnych negocjacji” obejmujących różne obszary ich codziennego działania. Dlatego uważam, że strategia negocjacyjna firmy powinna znaleźć się znacznie wyżej na liście priorytetów liderów organizacji. Zasiadając do stołu negocjacyjnego, lepiej być tym, kto rozumie ich szerszy, strategiczny wymiar i cele.

Ewa Kastory: prezes Grupy Training & Consulting, psycholog, trener rekomendowany przez Polskie Towarzystwo Psychologiczne, certyfikowany coach International Coaching Community. Ukończyła m.in. studia na Université Des Sciences Humaines de Strasbourg, Szkołę Trenerów Biznesu oraz Studium Treningu Grupowego. Twórca pierwszej w Polsce rocznej Szkoły Negocjacji bazującej na praktyce biznesowej. e-mail: ewa.kastory@grupatc.pl.

» Artykuł nr R1213L01

REKOMENDACJE THINKTANK:

FIRMY WIELE TRACĄ PRZEZ TO, ŻE ICH LIDERZY NIE DOSTRZEGAJĄ ZNACZENIA NEGOCJACJI DLA ZYSKÓW, RELACJI I REPUTACJI ICH FIRMY. Wprowadzenie w przedsiębiorstwie spójnej polityki negocjacyjnej i szkolenie w tym zakresie pracowników, którzy negocjują w imieniu firmy, może skutkować lepszymi kontaktami z interesariuszami.

Szanowni Państwo,

ośrodek analityczny THINKTANK prowadzi **THINKTANK Society**. Jest to społeczność liderów biznesu i administracji publicznej zainteresowanych rozwojem osobistym, podnoszeniem swoich kompetencji w zakresie przywództwa i zarządzania, wymianą doświadczeń i wiedzy oraz dialogiem na temat najważniejszych wyzwań rozwojowych w Polsce.

Członkostwo w **THINKTANK Society** jest odpłatne i wiąże się z wieloma przywilejami opracowanymi specjalnie dla członków klubu m.in.: możliwość udziału w dedykowanych spotkaniach, workshopach, zamkniętych dyskusjach z udziałem liderów i decydentów oraz dostępem do wszystkich elementów bazy wiedzy THINKTANK.

Więcej informacji o społeczności THINKTANK znajdą Państwo na stronie internetowej: www.mttp.pl/society

Osoby zainteresowane przystąpieniem do **THINKTANK Society** oraz otrzymywaniem dodatkowych informacji na temat aktywności THINKTANK, publikacji i spotkań, prosimy o wypełnienie i odesłanie faxem poniższego formularza.

Zachęcamy także do zapisania się na newsletter ośrodka analitycznego THINKTANK: www.mttp.pl/newsletter

Nazwisko _____

Imię _____

Stanowisko _____

Firma _____

E-mail _____

Ulica _____

Kod, miasto _____

Telefon _____

NIP _____



Zgadzam się na umieszczenie moich danych osobowych w bazie danych ośrodka analitycznego THINKTANK, prowadzonej przez THINKTANK Sp. z o.o. z siedzibą w Warszawie oraz na ich przetwarzanie dla potrzeb marketingowych i handlowych związanych z działalnością spółki (zgodnie z ustawą z dnia 29.08.1997 r. o ochronie danych osobowych Dz. U. Nr 133, poz. 883). Zgadzam się na otrzymywanie informacji marketingowych i handlowych od THINKTANK i jego partnerów na adres elektroniczny podany w formularzu.

Podpis

Wypełniony formularz prosimy o odesłanie e-mailem: biuro@mttp.pl lub faxem (22) 628 04 12



THINKTANK Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Wpisana do Krajowego Rejestru Sądowego pod nr KRS 0000325641.
Kapitał zakładowy 132 000 zł, ul. Mińska 25, 03-808 Warszawa NIP 701-01-83-649, REGON 141839360.