



ŚLĄSKI FESTIWAL NAUKI KATOWICE

# Dlaczego negocjowanie jest trudne i jak można sobie w nim pomóc?

*Czyli jakie trzy grosze ma do dorzucenia  
teoria decyzji (ekonomia) gdy mowa o negocjowaniu?*

**Tomasz Wachowicz**

*Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach*



- Czym są negocjacje?

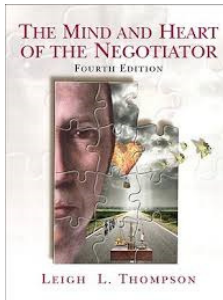
- proces wymiany informacji, toczący się aż do ukształtowania korzystnego dla wszystkich kompromisu (*Mastenbroek 1996*)
- są sekwencją posunięć, dzięki którym strony osiągają możliwie korzystne rozwiązanie częściowego konfliktu interesów (*Nęcki 1995*)
- proces podejmowania decyzji, dzięki któremu dwoje bądź więcej ludzi decyduje jak podzielić rzadkie zasoby (*Thompson 1998*)

**Idzie o:**

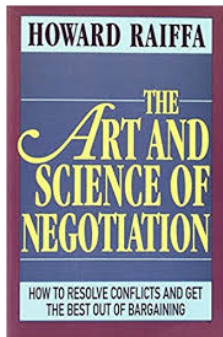
wspólne rozwiązanie problemu decyzyjnego



- Dwa oblicza (filary) negocjacji:



The **mind** and  
**heart** of  
negotiator  
(Thompson 2015)



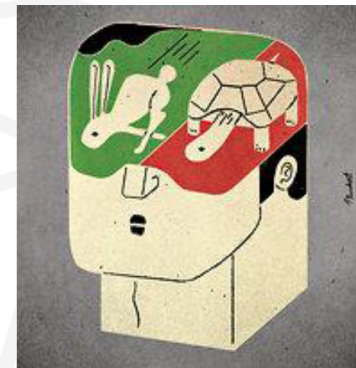
The **art** and  
**science** of  
negotiation  
(Raiffa 1982)

- **Heart / Art. (podejście behawioralne/miękkie)**  
wymagają umiejętności interpersonalnych związanych z prowadzeniem sporu, dyskusji i argumentacji, wykorzystania odpowiednich technik i trików komunikacyjnych
- **Mind / Science (podejście formalne / twarde)**  
wymagają umiejętności menedżerskich, organizowania i zarządzania wiedzą o problemie, technik analizy i podejmowania decyzji



## ŚLĄSKI FESTIWAL NAUKI KATOWICE

- Skuteczny negocjator **działa w oparciu o obydwa filary** negocjacji, ale nie jest to proste.
- Często pomija się część analityczną. Dlaczego? Skąd trudność?
  - **Poznawcze zakotwiczenie** (*cognitive hardwiring*) - ludzie mają tendencję do upraszczania informacji i pobieżnego jej przetwarzania (myślą szybko – heurystycznie – popełniają błędy).
  - **Potrzeba finalizowania** (*need for closure*) - ludzie poszukują natychmiastowych odpowiedzi i rozwiązań pojawiających się problemów.
  - **Schematyczne działania** - ludzie wierzą w potęgę własnego doświadczenia, szukają przeszłych skojarzeń bez weryfikacji ich umocowania w analizowanym problemie, powielają funkcjonujące schematy.



- **Teoria decyzji** rekomenduje przygotowanie decyzyjne do procesu negocjacji, które pozwala **uporządkować główne cele negocjatora**.
- Prenegocjacyjne przygotowanie zmierza do opracowania:
  - **Szablону negocjacyjnego**, który definiuje strukturę problemu negocjacyjnego i jego podstawowe elementy:
    - **kwestie** negocjacyjne,
    - **opcje** negocjacyjne – tj. możliwe poziomy rozwiązań kwestii negocjacyjnych,
    - **zbiór kontraktów** dopuszczalnych – tj. możliwe warianty porozumienia negocjacyjnego (oferty).
  - **Systemu scoringowego**, który jest ilościowym systemem oceny jakości elementów szablonu negocjacyjnego i definiuje:
    - **Wagi** kwestii negocjacyjnych
    - **Rating** punktowy (ocenę) jakości opcji negocjacyjnych
    - **Oceny globalne** potencjalnych kontraktów (ofert)

- **Szablon negocjacyjny: Kwestie**

- Kwestie negocjacyjne to kryteria służące ocenie **poziomu zrealizowania celów** jakie stawia sobie negocjator,
- Powinny zostać zdefiniowane **jakościowo** (co?) i doprecyzowane **ilościowo** (jak to mierzyć?)

| Cel                              | Kwestia          | Jak?   |
|----------------------------------|------------------|--|
| Opłacalny kontrakt               | Cena             | \$/szt.  |
|                                  | Termin płatności | Dni przed lub po dostawie                              |
| Sprawna organizacja kontraktu    | Termin dostawy   | Dni po podpisaniu kontraktu                            |
| Dostawa dobrej jakości produktów | Warunki zwrotów  | Odsetek akceptowalnych braków, kary finansowe za braki |



- **Szablon negocjacyjny: Warianty**

- Warianty porozumienia to **propozycje rozwiązania problemu negocjacyjnego (oferty)**,
- W klasycznym problemie negocjacyjnym (np. negocjacje zakupowe) definiowane są przez **zbiory dopuszczalnych poziomów realizacji (opcji)** dla wszystkich kwestii,

| Kwestia          | Dopuszczalny poziom realizacji  |
|------------------|---|
| Cena             | \$3.50 - \$5.00   |
| Termin płatności | 100% przy zamówieniu<br>...<br>60 dni po dostawie   |
| Termin dostawy   | 14 – 60 dni   |
| Warunki zwrotów  | Bez limitu defektów i bez kar<br>Przy 3% defektów, 10% kary<br>...<br>Każdy defekt wymieniany, bez kary |



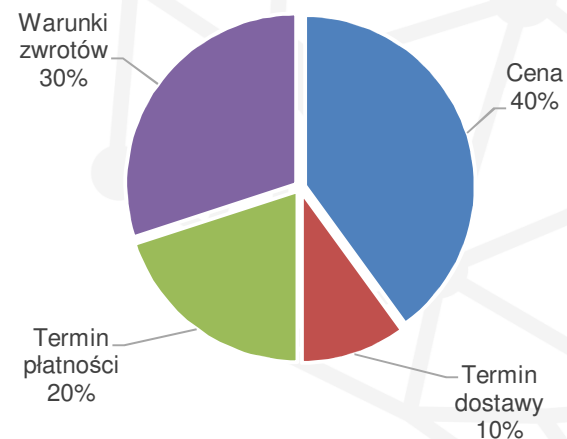
| Nr  | Cena   | Płatność        | Dostawa | Zwroty           |
|-----|--------|-----------------|---------|------------------|
| 1   | \$5.00 | Przy zamówieniu | 14 dni  | 3%, 10%          |
| 2   | \$4.00 | 21 dni          | 60 dni  | Bez limitu i kar |
| ... | ...    | ...             | ...     | ..               |
| 60  | \$3.75 | 14 dni          | 30 dni  | 5%, 10%          |
| ... | ...    | ...             | ...     | ...              |

- **System scoringowy: Ustalenie istotności kryteriów oceny**

Kierując się **rozpoznanymi wcześniej preferencjami** negocjator **rozpisuje 100 punktów ratingowych** między wszystkie kwestie negocjacyjne:

- ocena ma charakter **relatywny**, stosunek wag dwóch kwestii mówi o tym, o ile jedna jest ważniejsza od drugiej;
- waga mówi o tym, jaki **udział** ma dana kwestia w ocenie jakości całego porozumienia.

|                  | <b>Waga</b> |
|------------------|-------------|
| Cena             | 40          |
| Termin płatności | 20          |
| Termin dostawy   | 10          |
| Warunki zwrotów  | 30          |



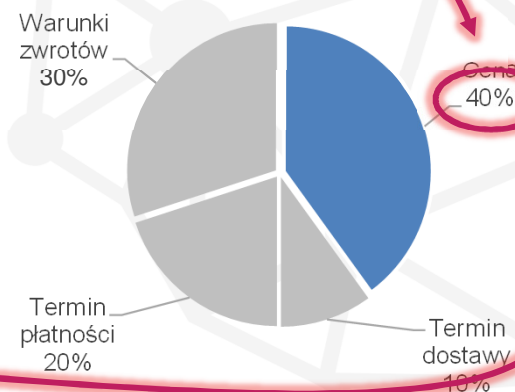


- **System scoringowy: Ocena opcji**

Opcjom danej kwestii negocjator **przypisuje punkty w ramach puli** wyznaczonych przez wagę tej kwestii:

- **najlepszej opcji** danej kwestii przypisuje maksymalną możliwą liczbę punktów równą wadze tej kwestii,
- **najgorsza opcja** otrzymuje rating równy 0,
- **opcje pośrednie** otrzymują oceny pośrednie, przy czym konkretne wartości ocen mówią o tym, jak blisko danej opcji do opcji najkorzystniejszej (i jak daleko do opcji najgorszej).

| Cena   | Rating |
|--------|--------|
| \$3.50 | 0      |
| \$3.75 | 5      |
| \$4.00 | 10     |
| \$4.25 | 30     |
| \$4.50 | 35     |
| \$5.00 | 40     |



- **System scoringowy: Oceny globalne wariantów**

System punktów pozwala wyznaczyć **ocenę jakości każdej oferty** negocjacyjnej zbudowanej w oparciu o szablon negocjacyjny:

- scoring ma charakter addytywny,
- ocena globalna oferty (kontraktu) jest równa **sumie punktów przypisanych opcjom**, które tę ofertę tworzą.

| Kwestia            | Opcja      | Rating opcji |
|--------------------|------------|--------------|
| Płaca (50)         | 3 000 USD  | 0            |
|                    | 4 000 USD  | 15           |
|                    | 5 000 USD  | 40           |
|                    | 6 000 USD  | 50           |
| Urlop (30)         | 15 dni     | 0            |
|                    | 20 dni     | 10           |
|                    | 25 dni     | 30           |
| Ubezpieczenie (20) | pracownik  | 0            |
|                    | pracodawca | 20           |

}  $\Sigma 70$



- I po co to wszystko?**

Znajomość systemów scoringowych obydwu stron daje duże możliwości indywidualnego i łącznego wspomagania stron w negocjacjach:

| Kwestia       | Opcja      | Ocena pracownika | Ocena pracodawcy |
|---------------|------------|------------------|------------------|
| Płaca         | 3 000 USD  | 0                | 30               |
|               | 4 000 USD  | 15               | 25               |
|               | 5 000 USD  | 40               | 20               |
|               | 6 000 USD  | 50               | 0                |
| Urlop         | 15 dni     | 0                | 60               |
|               | 20 dni     | 10               | 30               |
|               | 25 dni     | 30               | 0                |
| Ubezpieczenie | pracownik  | 0                | 10               |
|               | pracodawca | 20               | 0                |

Dla pracownika ustępstwo w kwestii urlopu:

**25 dni → 20 dni**

jest równe ustępstwu w kwestii ubezpieczenie:

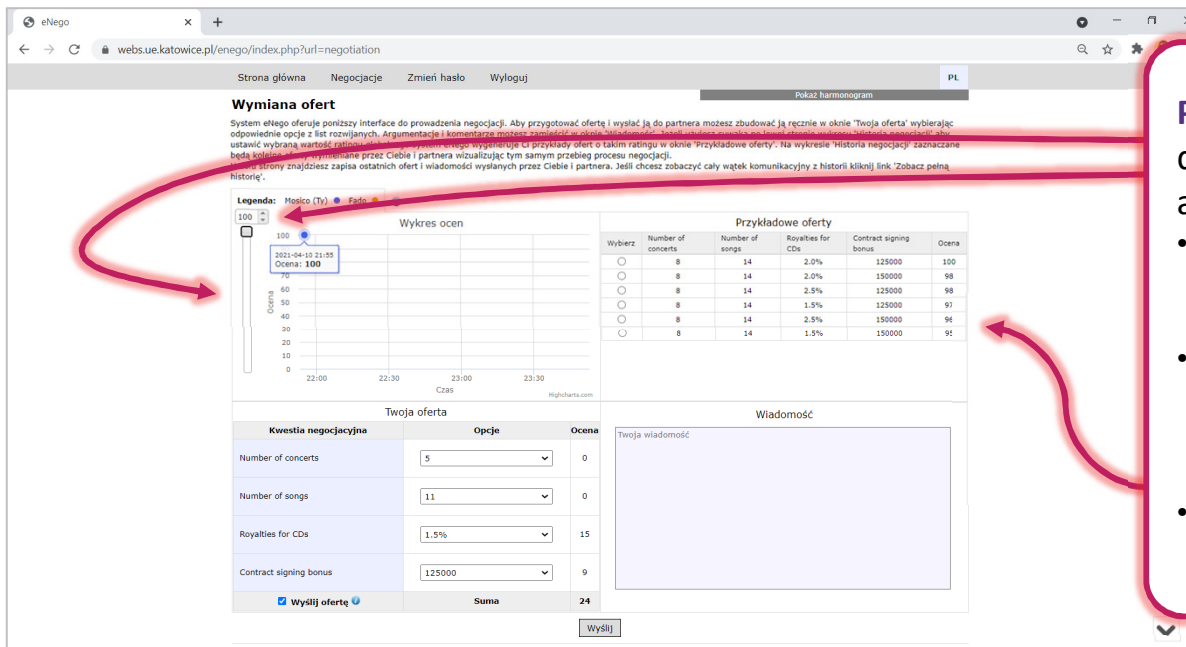
**pokryte przez pracodawcę → pokryte przez siebie**

Ale nie dla pracodawcy! On wolałby:

**25 dni → 20 dni**

bo tu zyskuje więcej (30 pkt.)

- Systemy wspomaganie negocjacji: Budowanie ofert



**Wymiana ofert**

System eNego oferuje poniższy interfejs do prowadzenia negocjacji. Aby przygotować ofertę i wysłać ją do partnera możesz zbudować ją ręcznie w oknie "Twoja oferta", wybierając odpowiednie opcje z list rozwijanych. Argumentacje i komentarze możesz zapisać w oknie "Wiadomość" lub wysłać do partnera w oknie "Przykładowe oferty". Na wykresie "Historia negocjacji" zaznaczone będą wszystkie oferty wysłane przez Ciebie i partnera wizualizując tym samym przebieg procesu negocjacji.

Na tej stronie znajdziesz zapis ostatnich ofert i wiadomości wysłanych przez Ciebie i partnera. Jeśli chcesz zobaczyć cały wątek komunikacyjny z historią kliknij link "Zobacz pełną historię".

**Legenda:** Mosico (Ty) ● Fada (Partner)

**Wykres ocen**

2021-04-10 21:05  
Ocena: 100

**Przykładowe oferty**

| Wybierz               | Number of concerts | Number of songs | Royalties for CDs | Contract signing bonus | Ocena |
|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------|
| <input type="radio"/> | 8                  | 14              | 2.0%              | 125000                 | 100   |
| <input type="radio"/> | 8                  | 14              | 2.0%              | 150000                 | 98    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 14              | 2.5%              | 125000                 | 98    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 14              | 1.5%              | 125000                 | 97    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 14              | 2.5%              | 150000                 | 96    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 14              | 1.5%              | 150000                 | 91    |

**Twoja oferta**

| Kwestia negocjacyjna   | Opcje  | Ocena     |
|------------------------|--------|-----------|
| Number of concerts     | 5      | 0         |
| Number of songs        | 11     | 0         |
| Royalties for CDs      | 1.5%   | 15        |
| Contract signing bonus | 125000 | 9         |
| <b>Suma</b>            |        | <b>24</b> |

Wyślij ofertę

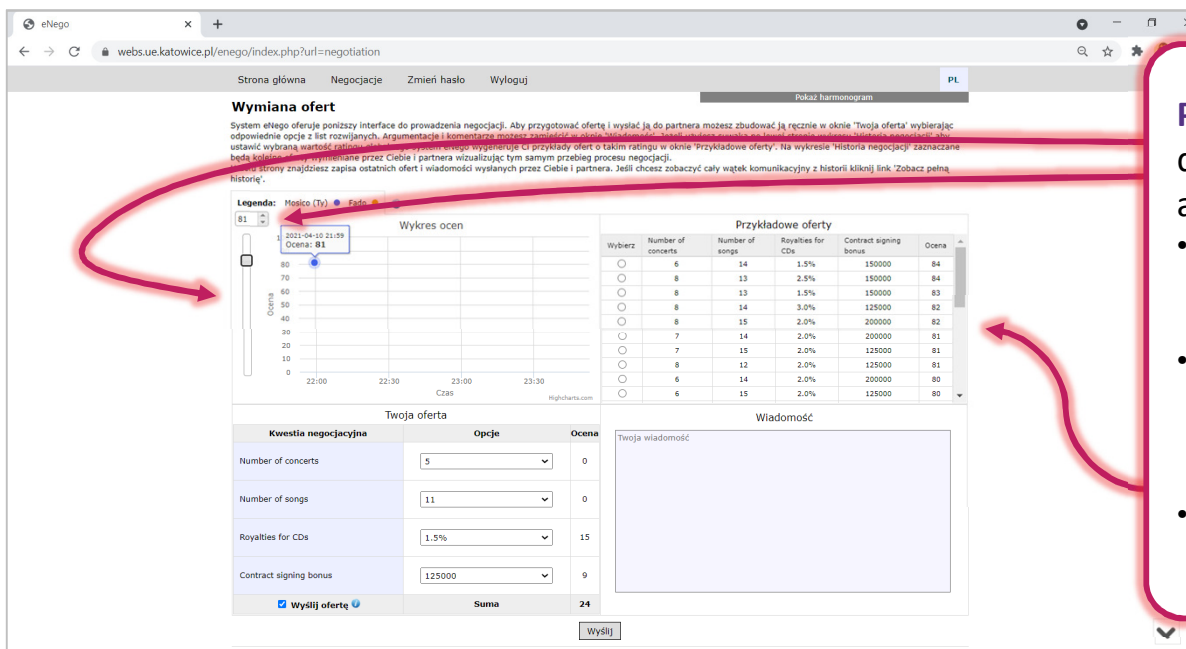
**Wiadomość**

Twoja wiadomość

### Proaktywne sugestie ofert dla ustalonych poziomów aspiracji:

- ustal suwakiem wartość ratingu proponowanej oferty lub
  - wpisz poziom aspiracji „z palca”
- ↓
- zobaczysz listę z możliwymi ofertami negocjacyjnymi

- Systemy wspomagania negocjacji: Budowanie ofert



**Wymiana ofert**

System eNego oferuje poniższy interfejs do prowadzenia negocjacji. Aby przygotować ofertę i wysłać ją do partnera możesz zbudować ją ręcznie w oknie "Twoja oferta", wybierając odpowiednie opcje z list rozwijanych. Argumentacja i komentarze możesz zapisać w oknie "Przykładowe oferty". Na wykresie "Historia negocjacji" zaznaczone będą wszystkie oferty wypracowane przez Ciebie i partnera wizualizując tym samym przebieg procesu negocjacji. Na tej stronie znajdziesz zapis ostatnich ofert i wiadomości wysłanych przez Ciebie i partnera. Jeśli chcesz zobaczyć cały wątek komunikacyjny z historią kliknij link "Zobacz pełną historię".

**Legenda:** Mesico (Ty) Esda

**Wykres ocen**

2021-04-10 21:59  
Ocena: 81

**Przykładowe oferty**

| Wybierz               | Number of concerts | Number of songs | Royalties for CDs | Contract signing bonus | Ocena |
|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------|
| <input type="radio"/> | 6                  | 14              | 1.5%              | 150000                 | 84    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 13              | 2.5%              | 150000                 | 84    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 13              | 1.5%              | 150000                 | 83    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 14              | 3.0%              | 125000                 | 82    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 15              | 2.0%              | 200000                 | 82    |
| <input type="radio"/> | 7                  | 14              | 2.0%              | 200000                 | 81    |
| <input type="radio"/> | 7                  | 15              | 2.0%              | 125000                 | 81    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 12              | 2.0%              | 125000                 | 81    |
| <input type="radio"/> | 6                  | 14              | 2.0%              | 200000                 | 80    |
| <input type="radio"/> | 6                  | 15              | 2.0%              | 125000                 | 80    |

**Twoja oferta**

| Kwestia negocjacyjna   | Opcje  | Ocena     |
|------------------------|--------|-----------|
| Number of concerts     | 5      | 0         |
| Number of songs        | 11     | 0         |
| Royalties for CDs      | 1.5%   | 15        |
| Contract signing bonus | 125000 | 9         |
| <b>Suma</b>            |        | <b>24</b> |

Wyślij ofertę

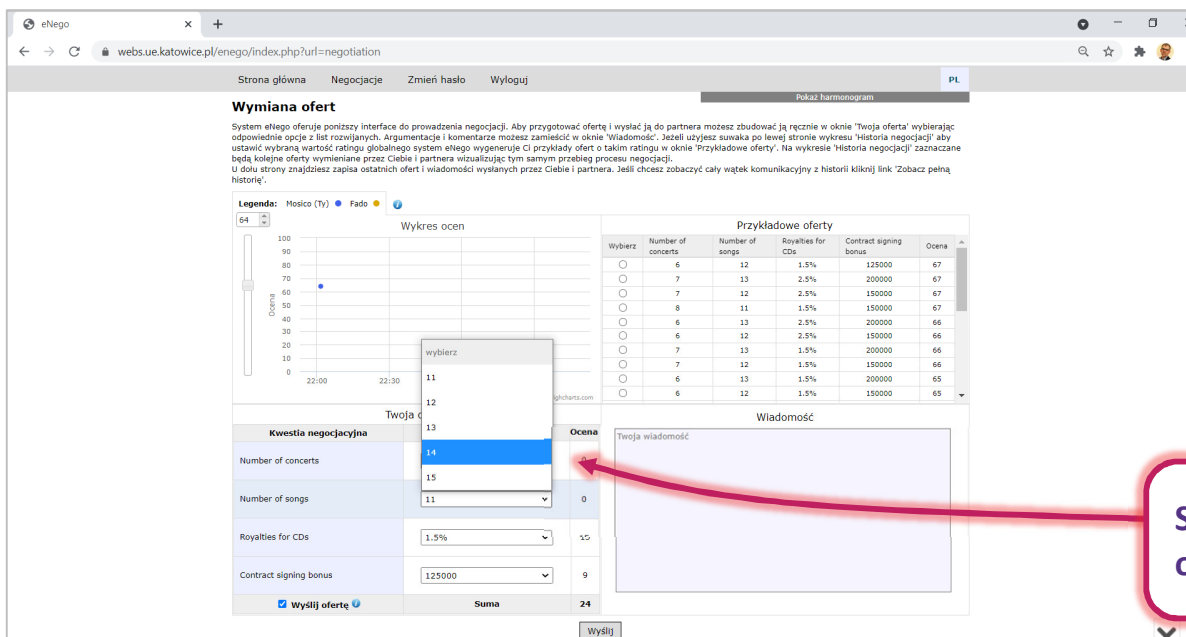
**Wiadomość**

Twoja wiadomość

**Proaktywne sugestie ofert dla ustalonych poziomów aspiracji:**

- ustal suwakiem wartość ratingu proponowanej oferty lub
  - wpisz poziom aspiracji „z palca”
- ↓
- zobaczysz listę z możliwymi ofertami negocjacyjnymi

- **Systemy wspomaganie negocjacji: Budowanie ofert**



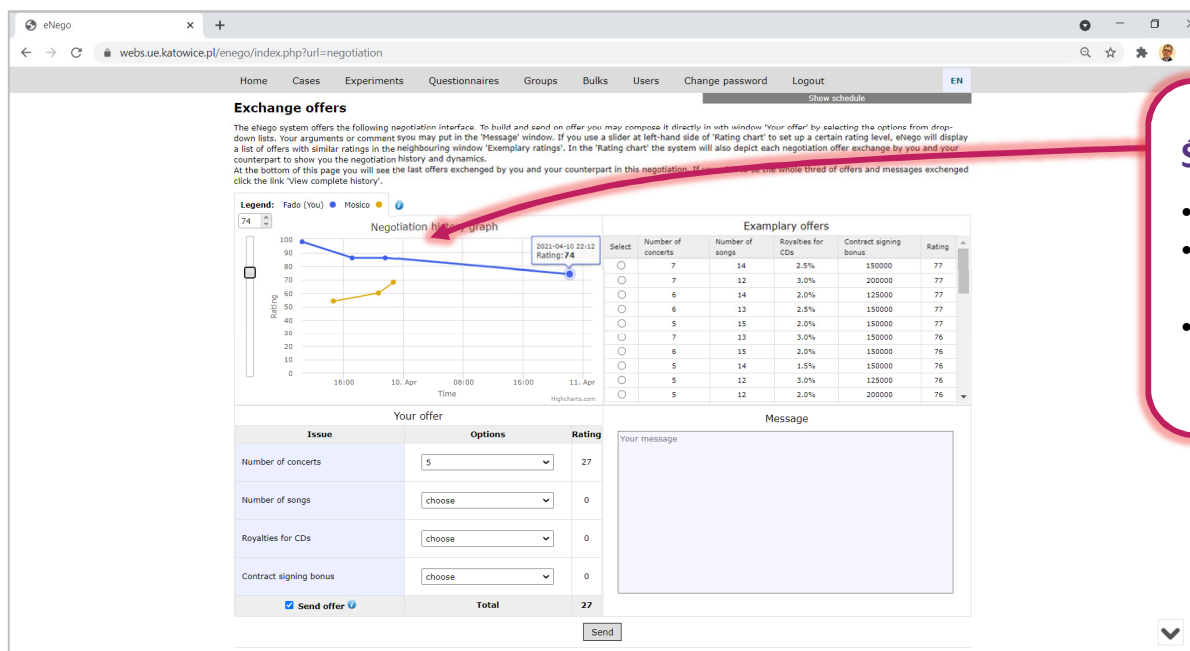
The screenshot shows the 'Wymiana ofert' (Offer Exchange) interface. It includes a legend for 'Moscio (Ty)' and 'Fado', a 'Wykres ocen' (Evaluation Chart) with a vertical axis for 'Ocena' (0-100) and a horizontal axis for time (22:00-22:30). A 'Przykładowe oferty' (Example Offers) table is visible, and a 'Kwestia negocjacyjna' (Negotiation Issue) table shows parameters like 'Number of concerts', 'Number of songs', 'Royalties for CDs', and 'Contract signing bonus'. A 'Wysłij ofertę' (Send Offer) button is present. A red arrow points from a text box to the 'Wysłij ofertę' button.

| Wybierz               | Number of concerts | Number of songs | Royalties for CDs | Contract signing bonus | Ocena |
|-----------------------|--------------------|-----------------|-------------------|------------------------|-------|
| <input type="radio"/> | 6                  | 12              | 1.5%              | 125000                 | 67    |
| <input type="radio"/> | 7                  | 13              | 2.5%              | 200000                 | 67    |
| <input type="radio"/> | 7                  | 12              | 2.5%              | 150000                 | 67    |
| <input type="radio"/> | 8                  | 11              | 1.5%              | 150000                 | 67    |
| <input type="radio"/> | 6                  | 13              | 2.5%              | 200000                 | 66    |
| <input type="radio"/> | 6                  | 12              | 2.5%              | 150000                 | 66    |
| <input type="radio"/> | 7                  | 13              | 1.5%              | 200000                 | 66    |
| <input type="radio"/> | 7                  | 12              | 1.5%              | 150000                 | 66    |
| <input type="radio"/> | 6                  | 13              | 1.5%              | 200000                 | 65    |
| <input type="radio"/> | 6                  | 12              | 1.5%              | 150000                 | 65    |

| Kwestia negocjacyjna   | Twoja  | Ocena     |
|------------------------|--------|-----------|
| Number of concerts     | 14     | 0         |
| Number of songs        | 11     | 15        |
| Royalties for CDs      | 1.5%   | 9         |
| Contract signing bonus | 125000 | 9         |
| <b>Suma</b>            |        | <b>24</b> |

Samodzielne tworzenie ofert zawsze możliwe

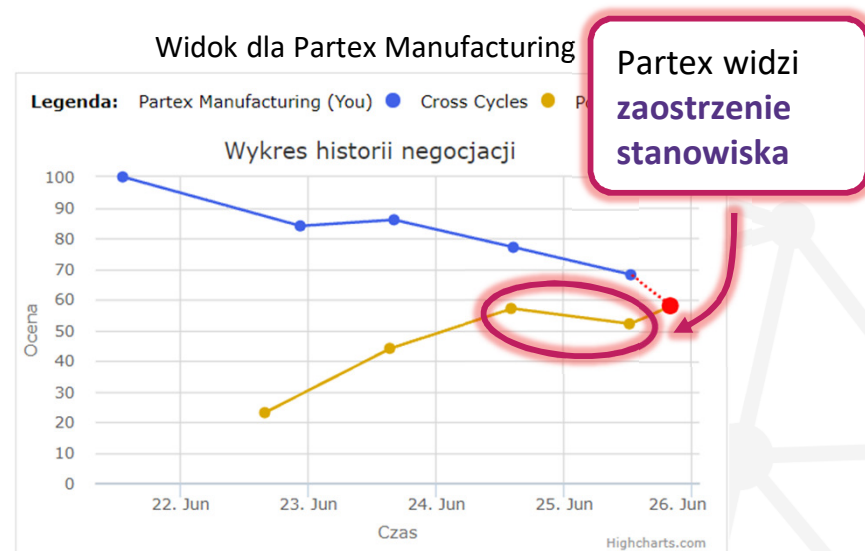
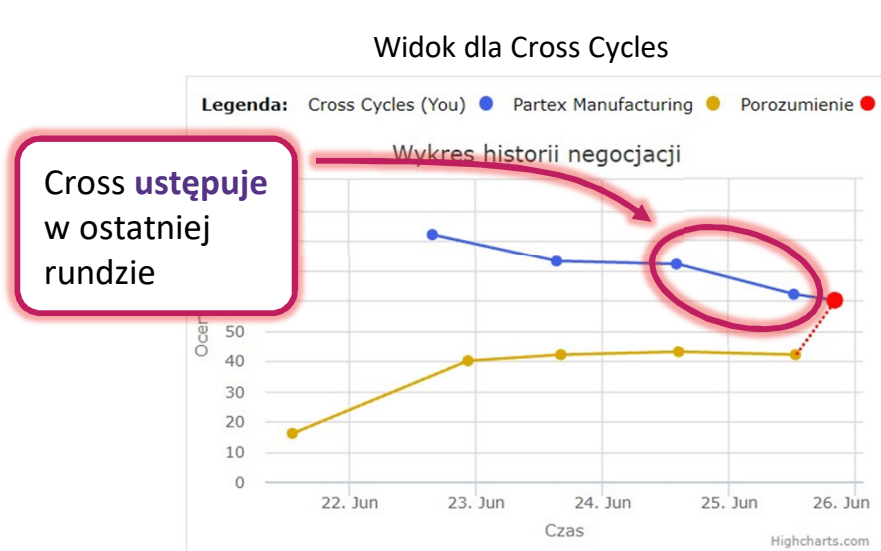
- **Systemy wspomaganie negocjacji: Wykres historii negocjacji**



### Ścieżki ustępstw pozwalają:

- śledzić dynamikę negocjacji,
- kolejność i wzajemność ustępstw,
- szacować możliwość i jakość przyszłego porozumienia.

- Systemy wspomagania negocjacji: Subiektywność w ocenie negocjacji**

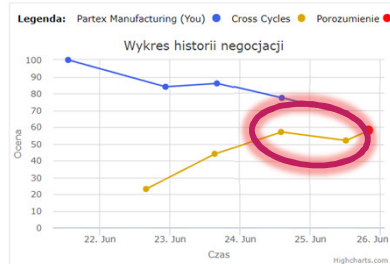
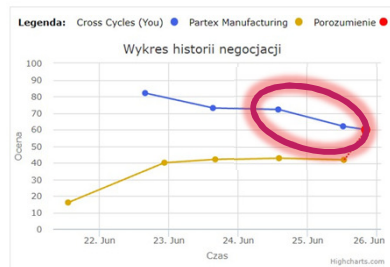


- Subiektywność** systemów oceny sprawia, że **te same działania** negocjacyjne mogą być **różnie postrzegane** przez negocjatorów.

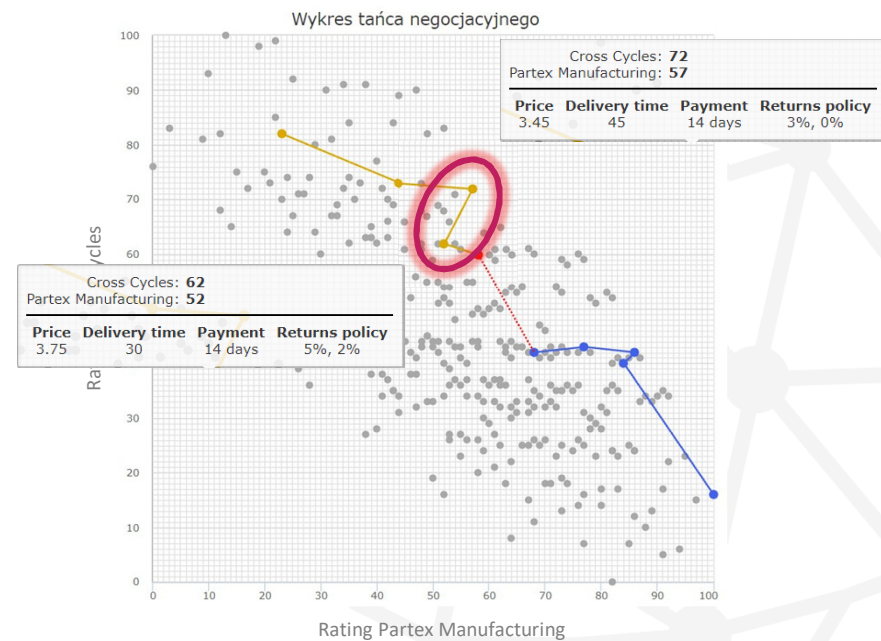


- Systemy wspomaganie negocjacji: Wykres tańca negocjacyjnego**

Perspektywy indywidualne

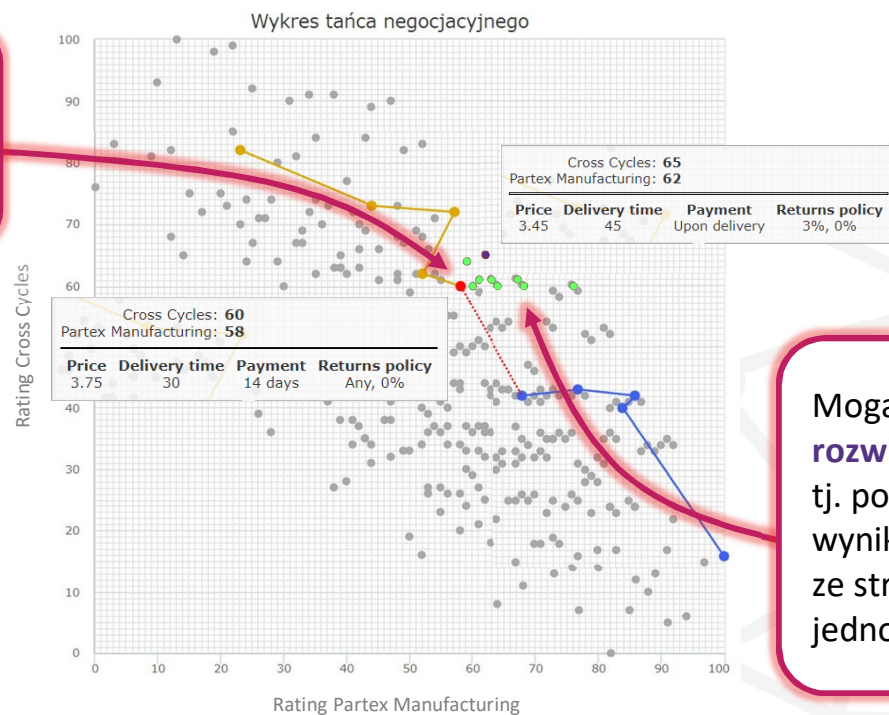


Perspektywa wspólna



- Systemy wspomagania negocjacji: Usprawnienia wyniku**

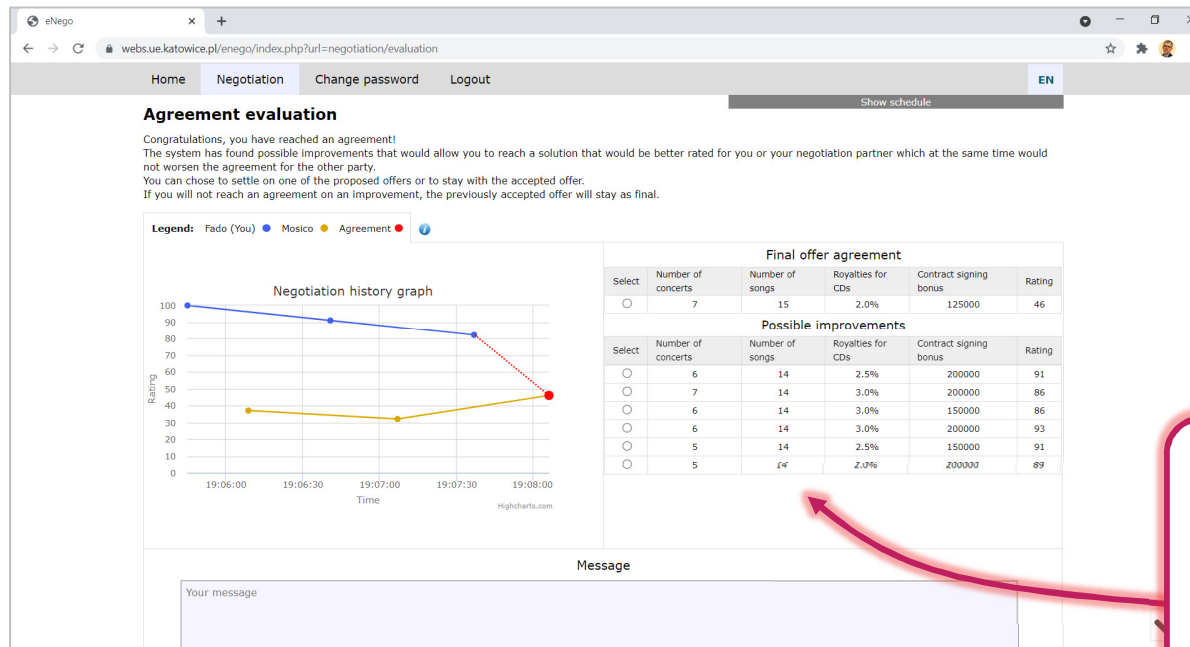
Porozumienie negocjacyjne  
 może okazać się  
 nieefektywne



Mogą istnieć inne  
**rozwiązania dominujące** je,  
 tj. pozwalające poprawić  
 wynik przynajmniej jednej  
 ze stron nie pogarszając  
 jednocześnie wyniku drugiej



- **Systemy wspomaganie negocjacji: Post-negocjacje**



Systemy wspomaganie negocjacji mogą oferować post-negocjacyjne wsparcie w usprawnianiu kompromisu

- **Ćwiczenie:** Spróbuj wspomaganą negocjacji samodzielnie – system eNego



Witaj w systemie wspomaganą negocjacji eNego

System eNego jest systemem wspomaganą dwustronną negocjacji wielokryterialnych. Został zaprojektowany i stworzony w ramach projektu naukowego kierowanego przez prof. UE dr hab. Tomasza Wachowicza finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (projekt nr. 2015/17/B/HS4/00941). System pozwala zdefiniować dowolny problem negocjacji dwustronnych a następnie zrealizować fazę analityczną przygotowania prenegocjacyjnego celem wypracowania narzędzia wspomaganą decyzji negocjacyjnych dopasowanego do struktury preferencji negocjatora. W systemie zaimplementowano kilka alternatywnych metod analizy preferencji w tym intuicyjną metodę opartą na ocenie holistycznej. Dodatkowo system wyposażono w mechanizm wspomaganą komunikacji zaprojektowany w oparciu o algorytm komunikacji asynchronicznej. Pozwala to na prowadzenie negocjacji z pominięciem ograniczeń związanych z czasem i przestrzenią różniących strony negocjacyjne.

Każdego zainteresowanego symulacją lub ćwiczeniem umiejętności negocjacyjnych z wykorzystaniem systemu eNego prosimy o kontakt z kierownikiem projektu, pod adresem emailowym: [tomasz.wachowicz@ue.katowice.pl](mailto:tomasz.wachowicz@ue.katowice.pl)

Rekomendujemy używanie najnowszych wersji popularnych przeglądarek internetowych podczas pracy z systemem.

© 2021

<https://webs.ue.katowice.pl/enego/>

- Adres e-mail: [X@sfn.pl](mailto:X@sfn.pl)
- Hasło: testX

Zobacz kartkę od prowadzącego!



- **Ćwiczenie:** Po zalogowaniu

System eNego jest systemem wspomagania dwustronnej negocjacji wielokryterialnych. Został zaprojektowany i stworzony w ramach projektu naukowego kierowanego przez prof. UE dr hab. Tomasza Wachowicza finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki (projekt nr. 2015/17/B/HS4/00941). System pozwala zdefiniować dowolny problem negocjacji dwustronnej a następnie zrealizować fazę analityczną przygotowania prenegocjacyjnego celem wypracowania narzędzia wspomagania decyzji negocjacyjnych dopasowanego do struktury preferencji negocjatora. W systemie zaimplementowano kilka alternatywnych metod analizy preferencji w tym intuicyjną metodę opartą na ocenie holistycznej. Dodatkowo system wyposażono w mechanizm wspomagania komunikacji zaprojektowany w oparciu o algorytm komunikacji asynchronicznej. Pozwala to na prowadzenie negocjacji z pominięciem ograniczeń związanych z czasem i przestrzenią różniących strony negocjacyjne.

Każdego zainteresowanego symulacją lub ćwiczeniem umiejętności negocjacyjnych z wykorzystaniem systemu eNego prosimy o kontakt z kierownikiem projektu, pod adresem emailowym: [tomasz.wachowicz@ue.katowice.pl](mailto:tomasz.wachowicz@ue.katowice.pl)

**Rekomendujemy używanie najnowszych wersji popularnych przeglądarek internetowych podczas pracy z systemem.**

© 2021



- **Ćwiczenie:** Opis sytuacji negocjacyjnej

Strona główna Negocjacje Zmień hasło Wyloguj

**Problem negocjacyjny - informacje publiczne**

Zapoznaj się z poniższym opisem sytuacji negocjacyjnej, w której będziesz pełnił rolę agenta negocjującego w imieniu jednej ze stron (pryncypała). Opis ten zawiera informacje publiczną, dostępną obydwu stronom negocjacji. Są to informacje ogólne, dotyczące kontekstu problemu negocjacyjnego, w którym przyszło Ci działać.

Cross-Partex.pl

Tak jak tysiące innych negocjacji handlowych, które odbywają się codziennie na świecie, dzisiaj, po wstępnych ustaleniach poczynionych przez zarządy firm w ramach rozmów wstępnych, do negocjacji zasiadają dwa przedsiębiorstwa, których celem jest ustalenie obustronnie satysfakcjonującego kontraktu. Jednym z przedsiębiorstw jest Cross Cycles, mały producent drogich rowerów górskich. Drugim, Partex Manufacturing, producent różnych części i podzespołów cechujących się wysoką precyzją wykonania i wykończenia.

Informacje prywatne

© 2021

- **Ćwiczenie:** Opis sytuacji negocjacyjnej



Strona główna Negocjacje Zmień hasło Wyloguj

### Problem negocjacyjny - informacje publiczne

Zapoznaj się z poniższym opisem sytuacji negocjacyjnej, w której będziesz pełnił rolę agenta negocjującego w imieniu jednej ze stron (pryncyp. publiczną, dostępną obydwu stronom negocjacji. Są to informacje ogólne, dotyczące kontekstu problemu negocjacyjnego, w którym przyszło C

Cross-Partex.pl

Tak jak tysiące innych negocjacji handlowych, które odbywają się codziennie na świecie, dzisiaj, po wstępnych ustaleniach poczynionych przez zarządy firm w ramach rozmów wstępnych, do negocjacji zasiadają dwa przedsiębiorstwa, których celem jest ustalenie obustronnie satysfakcjonującego kontraktu. Jednym z przedsiębiorstw jest Cross Cycles, mały producent drogich rowerów górskich. Drugim, Partex Manufacturing, producent różnych części i podzespołów cechujących się wysoką precyzją wykonania i wykończenia.

Informacje prywatne

Schowaj harmonogram

1. Informacje publiczne ✓
2. Informacje prywatne ✓
3. System oceny ✓
4. Podsumowanie ocen ✓
5. Wymiana ofert ✓
6. Ocena porozumienia ✓

© 2021

Zapoznajemy się z informacją publiczną i prywatną o problemie, aby móc dobrze przygotować się analitycznie do rozmów.



- **Ćwiczenie:** System scoringowy

eNegocjacje

webs.ue.katowice.pl/enego/index.php?url=rating/numeric

Strona główna Negocjacje Zmień hasło Wyloguj

PL

Pokaz harmonogram

### Oceny kwestii/opcji

Zgodnie z ideą prenegocyjacyjnego przygotowania opracuj system scoringowy odzwierciedlający preferencje Twojej firmy tak, aby można było wykorzystać go do wspomagania negocjacji.

1. W pierwszej kolejności zdefiniuj oceny kwestii negocjacyjnych. Rozdziel 100 punktów oceny między kwestie negocjacyjne kierując się zasadą, im ważniejsza kwestia dla Twojej firmy, tym więcej punktów powinna otrzymać. Pamiętaj, iż wagi mają względem siebie charakter relacyjny, stosunek wag dwóch kwestii opisuje, o ile jedna z nich jest ważniejsza od drugiej (np. waga ceny = 60 i waga terminu dostawy = 20 oznacza, że cena jest trzykrotnie ważniejsza od terminu dostawy). W miarę rozdzielania punktów oceny między kwestie pula punktów widocznych w okienku "Punktów do rozdysponowania" będzie się zmniejszać, abyś wiedział ile jeszcze punktów możesz użyć do oceny pozostałych kwestii.

2. W drugim kroku oceń jakość opcji negocjacyjnych każdej kwestii. W ramach danej kwestii ocenij opcje używając puli punktów scoringowych równych wadze tej kwestii. Zgodnie z zasadami tworzenia systemu scoringowego, najlepszej opcji danej kwestii należy przypisać pełną pulę punktów, a opcji najgorszej – 0 punktów. Pozostałe opcje otrzymują oceny pośrednie, przy czym im lepsza opcja, tym więcej punktów powinna otrzymać (np. jeśli kwestii ceny przypisano wagę 60, a za najlepszą opcję ceny negocjator uznaje rozwiązanie \$3.75, wówczas opcja ta powinna otrzymać 60 punktów; jeśli opcją najgorszą jest \$5.00, otrzymuje ocenę 0. Jednocześnie, jeśli opcja cenowa \$4.35 jakościowo znajduje się w połowie między \$3.75 a \$5.00, powinna otrzymać ocenę 30 punktów).

45 Punktów do rozdysponowania.

**1. Number of promotional concerts (per year)**

Ocena dla tej kwestii: 35

| Opcje kwestii | 5.00 | 6.00 | 7.00 | 8.00 |
|---------------|------|------|------|------|
| Ocena         | 0    | 15   | 25   | 35   |

**2. Number of new songs**

Ocena dla tej kwestii: 20

| Opcje kwestii | 11.00 | 12.00 | 13.00 | 14.00 | 15.00 |
|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ocena         | 0     | 4     | 10    | 17    | 20    |

**3. Royalties for the CDs**

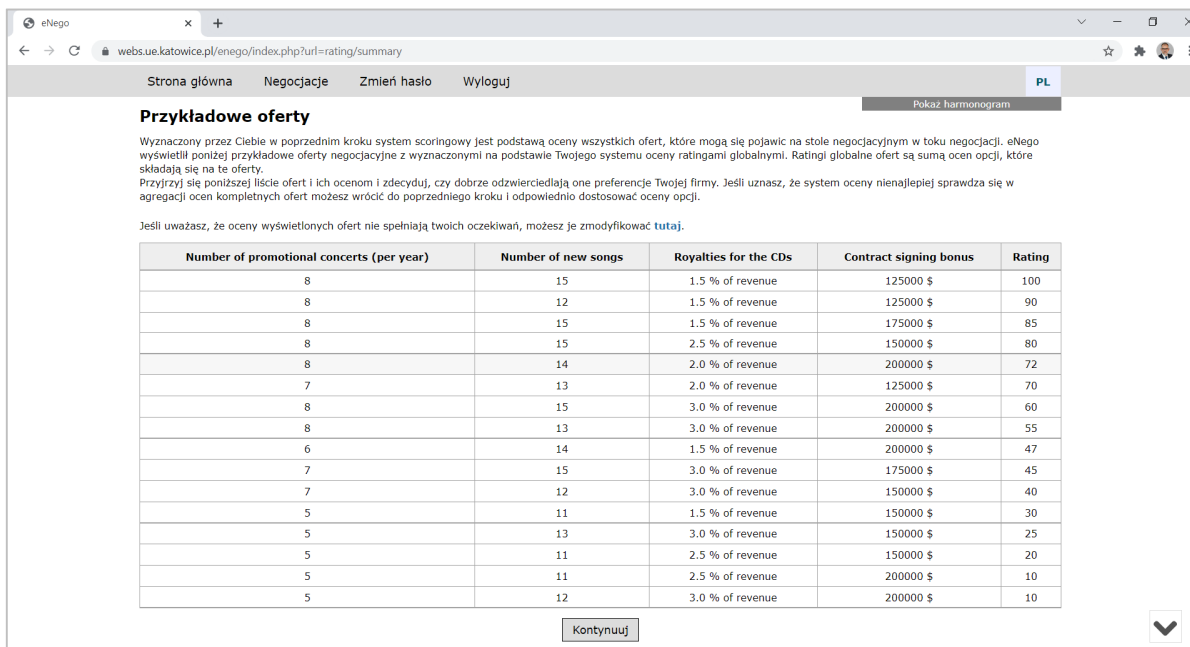
Ocena dla tej kwestii: 0

| Opcje kwestii | 1.5 | 2.0 | 2.5 | 3.0 |
|---------------|-----|-----|-----|-----|
|---------------|-----|-----|-----|-----|

Na podstawie informacji prywatnej budujemy system scoringowy zgodnie z opisanymi zasadami.



- **Ćwiczenie:** Weryfikacja systemu scoringowego



Strona główna Negocjacje Zmień hasło Wyloguj PL

Pokaż harmonogram

### Przykładowe oferty

Wyznaczony przez Ciebie w poprzednim kroku system scoringowy jest podstawą oceny wszystkich ofert, które mogą się pojawić na stole negocjacyjnym w toku negocjacji. eNego wyświetlił poniżej przykładowe oferty negocjacyjne z wyznaczonymi na podstawie Twojego systemu oceny ratingami globalnymi. Ratingi globalne ofert są sumą ocen opcji, które składają się na te oferty.  
Przyjrzyj się poniższej liście ofert i ich ocenom i zdecyduj, czy dobrze odzwierciedlają one preferencje Twojej firmy. Jeśli uznasz, że system oceny nienajlepiej sprawdza się w agregacji ocen kompletnych ofert możesz wrócić do poprzedniego kroku i odpowiednio dostosować oceny opcji.

Jeśli uważasz, że oceny wyświetlonych ofert nie spełniają twoich oczekiwań, możesz je zmodyfikować [tutaj](#).

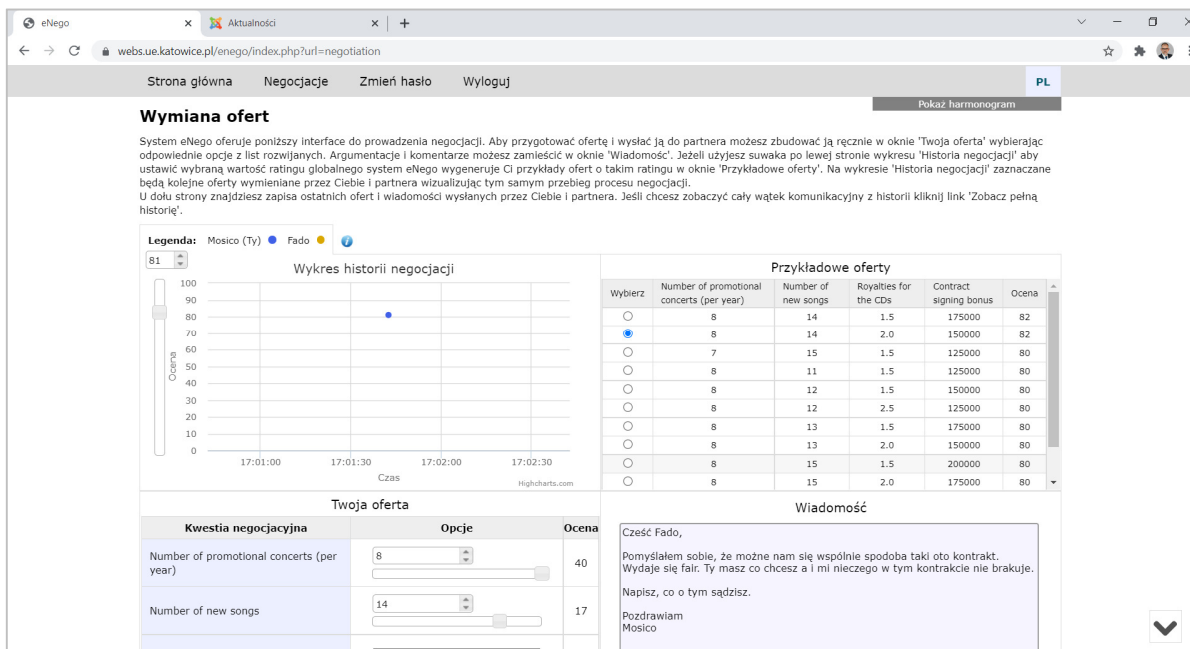
| Number of promotional concerts (per year) | Number of new songs | Royalties for the CDs | Contract signing bonus | Rating |
|---|---------------------|-----------------------|------------------------|--------|
| 8   | 15                  | 1.5 % of revenue      | 125000 \$              | 100    |
| 8   | 12                  | 1.5 % of revenue      | 125000 \$              | 90     |
| 8   | 15                  | 1.5 % of revenue      | 175000 \$              | 85     |
| 8   | 15                  | 2.5 % of revenue      | 150000 \$              | 80     |
| 8   | 14                  | 2.0 % of revenue      | 200000 \$              | 72     |
| 7   | 13                  | 2.0 % of revenue      | 125000 \$              | 70     |
| 8   | 15                  | 3.0 % of revenue      | 200000 \$              | 60     |
| 8   | 13                  | 3.0 % of revenue      | 200000 \$              | 55     |
| 6   | 14                  | 1.5 % of revenue      | 200000 \$              | 47     |
| 7   | 15                  | 3.0 % of revenue      | 175000 \$              | 45     |
| 7   | 12                  | 3.0 % of revenue      | 150000 \$              | 40     |
| 5   | 11                  | 1.5 % of revenue      | 150000 \$              | 30     |
| 5   | 13                  | 3.0 % of revenue      | 150000 \$              | 25     |
| 5   | 11                  | 2.5 % of revenue      | 150000 \$              | 20     |
| 5   | 11                  | 2.5 % of revenue      | 200000 \$              | 10     |
| 5   | 12                  | 3.0 % of revenue      | 200000 \$              | 10     |

Kontynuuj

**Weryfikujemy, czy system dobrze oddaje preferencje na liście przykładowych ofert negocjacyjnych.**

**Jeśli nie możemy poprawić go wracając w harmonogramie do poprzedniego kroku.**

- **Ćwiczenie:** Negocjowanie



**Wymiana ofert**

System eNego oferuje poniższy interfejs do prowadzenia negocjacji. Aby przygotować ofertę i wysłać ją do partnera możesz zbudować ją ręcznie w oknie 'Twoja oferta' wybierając odpowiednie opcje z list rozwijanych. Argumentację i komentarze możesz zamieścić w oknie 'Wiadomość'. Jeżeli użyjesz suwaka po lewej stronie wykresu 'Historia negocjacji' aby ustawić wybraną wartość ratingu globalnego system eNego wygeneruje Ci przykłady ofert o takim ratingu w oknie 'Przykładowe oferty'. Na wykresie 'Historia negocjacji' zaznaczane będą kolejne oferty wymieniane przez Ciebie i partnera wizualizując tym samym przebieg procesu negocjacji. U dołu strony znajdziesz zapis ostatnich ofert i wiadomości wysłanych przez Ciebie i partnera. Jeśli chcesz zobaczyć cały wątek komunikacyjny z historią kliknij link 'Zobacz pełną historię'.

**Legenda:** Mosico (Ty) ● Fado ● ●

**Wykres historii negocjacji**

**Przykładowe oferty**

| Wybierz                          | Number of promotional concerts (per year) | Number of new songs | Royalties for the CDs | Contract signing bonus | Ocena |
|----------------------------------|---|---------------------|-----------------------|------------------------|-------|
| <input type="radio"/>            | 8   | 14                  | 1.5                   | 175000                 | 82    |
| <input checked="" type="radio"/> | 8   | 14                  | 2.0                   | 150000                 | 82    |
| <input type="radio"/>            | 7   | 15                  | 1.5                   | 125000                 | 80    |
| <input type="radio"/>            | 8   | 11                  | 1.5                   | 125000                 | 80    |
| <input type="radio"/>            | 8   | 12                  | 1.5                   | 150000                 | 80    |
| <input type="radio"/>            | 8   | 12                  | 2.5                   | 125000                 | 80    |
| <input type="radio"/>            | 8   | 13                  | 1.5                   | 175000                 | 80    |
| <input type="radio"/>            | 8   | 13                  | 2.0                   | 150000                 | 80    |
| <input type="radio"/>            | 8   | 15                  | 1.5                   | 200000                 | 80    |
| <input type="radio"/>            | 8   | 15                  | 2.0                   | 175000                 | 80    |

**Twoja oferta**

| Kwestia negocjacyjna                      | Opcje | Ocena |
|---|-------|-------|
| Number of promotional concerts (per year) | 8     | 40    |
| Number of new songs                       | 14    | 17    |

**Wiadomość**

Cześć Fado,  
 Pomyślałem sobie, że może nam się wspólnie spodoba taki oto kontrakt. Wydaje się fair. Ty masz co chcesz a i mi nieczego w tym kontrakcie nie brakuje.  
 Napisz, co o tym sądzisz.  
 Pozdrawiam  
 Mosico

Negocjujemy.

Życzę powodzenia!

W razie problemów  
lub pytań, jestem do  
dyspozycji:

[tomasz.wachowicz@uekat.pl](mailto:tomasz.wachowicz@uekat.pl)

**Dziękuję za uczestnictwo w warsztatach**

