



Istota negocjacji - wprowadzenie



NEGOCJACJE



AGENDA

1. **Istota negocjacji – wprowadzenie**
 2. Konflikty i ich uwarunkowania
 3. Style i strategie negocjacyjne
 4. Proces i reguły negocjacji
 5. Komunikacja w negocjacjach
 6. Trudne sytuacje negocjacyjne
 7. Cechy dobrego negocjatora
- 



Istota negocjacji

- Sens negocjacji?
 - Czym są negocjacje?
 - Kiedy podejmować negocjacje?
 - BATNA w negocjacjach
 - Wprowadzenie do teorii gier
 - Mity negocjacji
- 

- 
-
- Sens negocjacji?



Istota negocjacji

SENS NEGOCJACJI

Liczą się silne i słabe strony, liczy się wielkość i małość podejmowanych działań, liczy się jakość i sumiennność, rozsądne i mądre działania długofalowe w miejsce nietrafionych planów, wiedza ważniejsza niż prostota produkcji, niezależnie podejmowane decyzje w miejsce słuchania poleceń.



Z. Nęcki

Istota negocjacji

SENS NEGOCJACJI – dlaczego warto podejmować negocjacje?

- **Konflikt interesów** implikuje działania, które 1) mogą zmierzać do pogłębienia konfliktu (eskalacji konfliktu) lub 2) jego ograniczenia lub nawet całkowitej eliminacji.
- Działania negocjacyjne (rozmowa, dialog) mają na celu lepszé poznanie problemu oraz oczekiwań, potrzeb, zamierzeń, celów itd. wszystkich stron zaangażowanych w konflikt.
- Redukcja kosztów wynikających z eskalacji konfliktu.
- Negocjacje powinny prowadzić do zmiany postaw i perspektyw.
- Satysfakcja, dobro wspólne, poczucie solidarności, empatii.

- 
-
- Czym są negocjacje?

Istota negocjacji

CZYM SĄ NEGOCJACJE [Nęcki]?

- **Sekwencja wzajemnych posunięć**, poprzez które strony dążą do osiągnięcia możliwie korzystnego rozwiązania częściowego konfliktu interesów.
- **Negocjacje są procesem**, w którym dwie strony – o częściowo rozbieżnych, a częściowo zbieżnych interesach – **dążą do osiągnięcia porozumienia** (umowy).
- Proces **wymiany handlowej** (targowanie się), tj. każda ze stron zyskuje coś kosztem rezygnacji z czegoś innego, trwający tak długo aż zostanie osiągnięte porozumienie (kompromis).

Istota negocjacji

CZYM SĄ NEGOCJACJE [UNISZEWSKI]?

- Zespół czynności praktycznych polegających na 1) przedstawieniu poglądów, intencji i oczekiwań, które zmierzając do 2) zawarcia układu (umowy) przez przedstawicieli negocjujących stron.
- **Przetarg** (handel) jako podstawowe działania, które mają na celu dojście do wspólnych rozwiązań.
- Cechą negocjacji jest angażowanie się w nie co najmniej dwóch stron i to w sposób co najmniej częściowo dobrowolny, niezależnie od uprzednich doświadczeń tych stron.

Istota negocjacji

CZYM SĄ NEGOCJACJE [Winch, Winch]?

- Negocjacje są **procesem**, w którym 1) minimum dwie strony dążą do porozumienia w 2) ważnej dla nich kwestii, 3) uwzględniając obustronność korzyści, 4) trwałość, sprawność prowadzenia rozmów oraz 5) budowanie stosunków między pertraktującymi stronami.
- **CEL negocjacji**: Prowadzimy negocjacje, ponieważ chcemy osiągnąć rezultat korzystniejszy niż ten, jaki uzyskalibyśmy bez ich prowadzenia.
- Pewna umiejętność, zbiór technik działania wykorzystywanych w działalności zawodowej (negocjacyjnej).

Istota negocjacji

CZYM SĄ NEGOCJACJE [Fisher, Ury, Patton]?

- Dwustronny proces **komunikowania się**, którego celem jest osiągnięcie porozumienia, gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konfliktowe.
- Negocjacje to trudny i skomplikowany proces podejmowania **wspólnej decyzji**, w którym każdy z uczestników stara się doprowadzić do tego, aby strony podjęły wspólnie taką decyzję, która umożliwi przede wszystkim realizację jego interesu (celu).
- Negocjacje powinny się koncentrować na przyszłości – na tym, jakie będą **skutki podjętych (lub nie) decyzji**.

- 
-
- Kiedy podejmować negocjacje?



Istota negocjacji

KIEDY PODEJMOWAĆ NEGOCJACJE [Fisher, Ury, Patton / Nęcki]?

CEL - Dążenie do **ROZSĄDNEGO POROZUMIENIA**:

1. **Obustronna a nie jednostronna korzyść;**
2. **Rozwiązanie powinno być uczciwe** – zgodność z prawem i obowiązującymi zasadami moralnymi;
3. **Trwałość rezultatu** – niezależna od chwilowych i często przypadkowych zmian w otoczeniu.

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

Fisher R., Ury W., Patton B., Dochodząc do tak, negocjacje bez poddawania się, PWE, Warszawa 2000



Istota negocjacji

KIEDY PODEJMOWAĆ NEGOCJACJE [Nęcki]?

1. **Obie strony są gotowe do zawarcia umowy** (w zasadzie).
2. **Istnieje zarówno zgodność, jak i konflikt między stronami** – dostrzeganie potencjalnych korzyści wynikających z porozumienia.
3. **Dysponowanie odpowiednimi kompetencjami** decyzyjnymi.
4. **Obie strony są przygotowane** w zakresie odpowiednich zasobów (czas, koszty) oraz w zakresie kwestii merytorycznych.



Istota negocjacji

KIEDY NIE PODEJMOWAĆ NEGOCJACJE [Nęcki]?

1. Szanse na porozumienie są znikome.
2. Dyktat emocji nad racjonalnymi argumentami.
3. Istnieją rozwiązania alternatywne (bardzo dobra BATNA).

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

4. Brak przygotowania merytorycznego
 5. Brak zdefiniowanej BATNY
 6. Nastąpiła niekontrolowana eskalacja konfliktu
 7. ?
- 

- 
-
- Czym jest BATNA w negocjacjach?

Istota negocjacji

Czym jest BATNA w negocjacjach? [Fisher, Ury, Patton]

- **BATNA** (Best Alternative To a Negotiated Agreement) – najlepsza z alternatyw dla negocjowanego porozumienia.
- BATNA odpowiada na pytanie: **„Co zrobisz jeżeli nie uda się Tobie wynegocjować korzystnego porozumienia?”**; „Czy masz plan B?”
- Batna jest tym co posiadamy bez podejmowania negocjacji.
- BATNA jest **najlepszym kryterium oceny** proponowanego porozumienia.



Istota negocjacji

Czym jest BATNA w negocjacjach? [Fisher, Ury, Patton]

WNIOSEK:

Decyzja dotycząca podpisania porozumienia
dalece niedoskonałego ale
lepszego od zdefiniowanej BATNY
może stanowić punkt wyjścia do przeanalizowania
wartości proponowanej umowy!

IM LEPSZA BATNA tym większa SIŁA NEGOCJACYJNA!

Istota negocjacji

Czym jest BATNA w negocjacjach? [Uniszewski]

- **Proces opracowania BATNY.**

1. Zdefiniowanie możliwych (im więcej tym lepiej) działań (pomysłów) w przypadku ryzyka braku porozumienia (mind-mapping / mapa umysłu; burza mózgów, diagram Ishikawy).
2. Przekształcenie możliwych działań/ pomysłów w praktyczne możliwości ich realizacji (maksymalnie 3-5).
3. Opracowanie kryteriów oceny (priorytety) oraz dokonanie wyboru najlepszej opcji – rozwiązania alternatywnego.

Istota negocjacji

Czym jest BATNA w negocjacjach? [Krupa]

Przykład:

Firma Z jest producentem wysokiej klasy robotów na rynku brazylijskim.

W wyniku prac badawczo-rozwojowych jak też na podstawie badań marketingowych zauważono potrzebę uruchomienia nowej linii produktów w zakresie nowej stylistyki i funkcjonalności. W tym celu niezbędnym materiałem do produkcji nowych robotów jest zorganizowanie dostaw lustrzanej stali nierdzewnej. Potrzeby zakładu wynoszą 10 ton miesięcznie – optymalny poziom dostawy.

Okazało się jednak, po wstępnej analizie rynku krajowego, że w celu pozyskania powyższego surowca niezbędne będzie dokonanie zakupu zagranicą.

- 1. W oparciu o tabelę analityczno-diagnostyczną dokonaj wyboru najlepszego (!) zagranicznego dostawcy.**
- 2. Zdefiniuj BATNE i opracuj strategię negocjacyjną z wszystkimi potencjalnymi partnerami handlowymi.**



Istota negocjacji

Czym jest BATNA w negocjacjach? [Krupa]

Metodyka

1. Zdefiniuj cel i zakres negocjacji handlowych.
2. Dokonaj wyboru instrumentów (tabela analityczna) i narzędzi (Excel).
3. Zdefiniuj kluczowe czynniki oceny (5-8 czynników).
4. Określ wagi dla poszczególnych czynników.
5. Określ skale ocen dla poszczególnych czynników.
6. Dokonaj oceny wzorcowej – wprowadź oceny maksymalne.
7. W oparciu o zdefiniowaną skalę dokonaj oceny potencjalnych dostawców (partnerów biznesowych).
8. Przedstaw uzyskane wartości w formie graficznej.
9. Zdefiniuj BATNę i opracuj strategię negocjacyjną z wszystkimi dostawcami.
10. Wybierz najlepszego dostawcę.



Projekt



DANE:



Dostawca nr 1: Jest to znana firma niemiecka posiadająca wieloletnie doświadczenie w produkcji lustrzanej stali nierdzewnej. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 8-10 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 10 dni. Cena zakupu stali wynosi 3200 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 90 dni. Koszty transportu z Niemiec pokrywa zamawiający i wynoszą one 1000 USD za 1 tonę. Koszt ubezpieczenia pokrywa również zamawiający w wysokości 500 USD za 1 dostawę.



Dostawca nr 2: Jest to nowa firma amerykańska (USA). Posiada niezwykle cenne certyfikaty jakości wydane przez NASA. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 6-8 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 5 dni. Cena zakupu stali wynosi 4200 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 60 dni. Koszty transportu i ubezpieczenia z USA są wliczone w cenę zakupu.

Projekt



DANE:



Dostawca nr 3: Jest to nowa firma portugalska, która już współpracuje z firmą Z w realizacji regularnych dostaw stali. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 6-8 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 15 dni. Cena zakupu stali wynosi 3300 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 60 dni. Koszty transportu z Portugalii pokrywa zamawiający i wynoszą one 500 EUR za 1 tonę. Koszt ubezpieczenia pokrywa również zamawiający w wysokości 500 EUR za 1 dostawę.



Dostawca nr 4: Jest to znana firma japońska w segmencie produkcji stali dla przemysłu samochodowego. W celu zwiększenia sprzedaży uruchomiła nową linię produktów, w tym lustrzanej stali nierdzewnej. Nie posiada jednak stałego odbiorcy w tym obszarze. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 6-8 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 5 dni. Cena zakupu stali wynosi 3500 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 120 dni. Koszty transportu i ubezpieczenia pokrywa dostawca.

Istota negocjacji

Wybór instrumentu (tabela analityczna / diagnostyczna)



WYBÓR DOSTAWCY												
Szacowanie BATNY												
			skala oceny: [1-5]									
TABELA ANALITYCZNA												
		100%	WZORZEC		Dostawca nr 1		Dostawca nr 2		Dostawca nr 3		Dostawca nr 4	
	Czynnik	Waga	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK
1				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
2				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
3				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
4				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
5				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
6				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
7				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
8				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
9				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
10				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
		0%		0,00		0,00		0,00		0,00		0,00

Istota negocjacji

Czym jest BATNA w negocjacjach? [Krupa]

Przykład:



WYBÓR DOSTAWCY												
TABELA ANALITYCZNA			skala oceny: [1-5]									
		100%	WZORZEC		Dostawca nr 1		Dostawca nr 2		Dostawca nr 3		Dostawca nr 4	
	Czynnik	Waga	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK	ocena	WYNIK
1	Cena	35%	5	1,75	4	1,40	4	1,40	2	0,70	4	1,40
2	Koszt transportu	15%	5	0,75	1	0,15	5	0,75	2	0,30	5	0,75
3	Termin płatności	10%	5	0,50	3	0,30	2	0,20	2	0,20	5	0,50
4	Koszt ubezpieczenia	5%	5	0,25	2	0,10	5	0,25	1	0,05	5	0,25
5	Potencjalne ryzyko (ilość dni)	10%	5	0,50	3	0,30	5	0,50	1	0,10	5	0,50
6	Czas realizacji	10%	5	0,50	2	0,20	4	0,40	4	0,40	4	0,40
7	Doświadczenie w branży	5%	5	0,25	4	0,20	4	0,20	3	0,15	2	0,10
8	Odległość	5%	5	0,25	2	0,10	4	0,20	5	0,25	3	0,15
9	Różnice kulturowe	5%	5	0,25	1	0,05	1	0,05	5	0,25	0,5	0,03
10				0,00		0,00		0,00		0,00		0,00
		100%		5,00		2,80		3,95		2,40		4,08

ZESTAWIENIE				
	Dostawca:	Ocena	Ranking	
1	Dostawca nr 1	2,80	3	
2	Dostawca nr 2	3,95	2	
3	Dostawca nr 3	2,40	4	
4	Dostawca nr 4	4,08	1	
	Wzorzec	5,00		

Dostawca	Ocena
Dostawca nr 1	2,80
Dostawca nr 2	3,95
Dostawca nr 3	2,40
Dostawca nr 4	4,08

- Negocjacje jako gra

*Przetarg (handel) jako podstawowe działania negocjacyjne,
które mają na celu dojście do wspólnych rozwiązań*





Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE [Nęcki]?

- **Gra jako sformalizowany model wszystkich układów negocjacyjnych – traktuje konflikt jako grę**, w której co najmniej dwie osoby realizują pewną strategię.
- Skomplikowane procesy negocjacyjne można opisać i prześledzić na stosunkowo prostych modelach, np. w ramach **teorii gier** wskazując na podejmowane **strategie** i wynikające z nich efekty (**wypłaty**).
- Każdy model jest daleko idącym uproszczeniem badanej rzeczywistości, niemniej jednak pozwala on na lepsze zrozumienie motywów podejmowanych strategii i działań po obu stronach.



Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE [Nęcki]?

Cechy wspólne dla wszystkich gier:

- Istnieje pewien zbiór osób (aktorów) – graczy, ról dla typowych sytuacji konfliktowych (pracownik, pracodawca itd.);
- Każdy gracz ma co najmniej dwie możliwości (strategie decyzyjne);
- **Efekty, skutki decyzji są uzależnione nie tylko od jednego gracza;**
- Skutki (efekty) są wycenione jako wartości dodatnie i ujemne;
- Gracze postępują zgodnie z ustalonymi regułami, które są znane wszystkim zaangażowanym stronom;
- Decyzje są podejmowane w warunkach pewności, ryzyka i niepewności.

Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE [Straffin]?

- **Teoria gier** – zajmuje się logiczną analizą sytuacji konfliktu i kooperacji – bada jak gracze powinni racjonalnie rozgrywać grę.
- **Gra** – sytuacja konfliktu interesów (rozbieżne cele uczestników) wymagająca od graczy podejmowania decyzji z uwzględnieniem ryzyka.
- **Gracz** – uczestnik gry mający pewną ilość możliwych strategii do zastosowania w kontekście realizacji celów zdefiniowanych w grze.
- **Wypłaty** – wartość wyniku gry (decyzji) dla poszczególnych graczy. Każdemu możliwemu wynikowi gry odpowiada zestaw wypłat (tabela wypłat).
- **Wynik gry** – efekt zdeterminowany kombinacją strategii wybranych przez wszystkich graczy. Ostateczny wynik zależy jednak nie tylko od jednego uczestnika gry, ale również od decyzji pozostałych graczy. Każdy gracz powinien jednak dążyć do takiego jej zakończenia, które daje mu możliwie największą wypłatę.



Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE ?

Typy sytuacji negocjacyjnych w ramach teorii gier:

- Wygrana – Wygrana (Win-Win)
 - Wygrana – Przegrana (Win-Lose)
 - Przegrana – Wygrana (Lose-Win)
 - Przegrana – Przegrana (Lose-Lose)
- 

Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE ?

Gra o sumie ZEROWEJ (zero-jedynkowa)- przykład:

	Gracz A		
	Strategie	A1	A2
	Gracz B		
	B1	10 / -10	-5 / 5
	B2	5 / -5	-10 / 10

Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE ?

Gra o sumie **NIEZEROWEJ** - przykład:

	Gracz A		
	Strategie	A1	A2
	B1	5 / 5	-10 / 10
	B2	10 / -10	-5 / -5



Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE ?

Z. Nęcki, Negocjacje w biznesie, Antykwa, Kraków-Kluczbork 2000.

DYLEMAT WIĘŹNIA - opis:

- Dwie osoby zostały zamknięte w więzieniu w osobnych celach.
 - Prokurator jest pewien, że są one winne, lecz brakuje jednoznacznych dowodów winy.
 - Więźniowie są zatem postawieni przez prokuratora przed następującą sytuacją decyzyjną:
1. **Oboje mają się przyznać się do winy i przyjąć niewielką karę, lub**
 2. **Nie przyznać się do winy** (mała lub brak kary), ale w przypadku znalezienia dowodów obie osoby otrzymają surowe wyroki (kwestia ryzyka).
 3. **Jeden z więźniów może być świadkiem koronnym przeciwko drugiemu** (przyznanie się do winy i wskazanie drugiego więźnia).

Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE ?

DYLEMAT WIĘŹNIA- macierz decyzyjna:

	Więzień nr 1 (Jan)		
	Strategie	A1 (nie przyznać się)	A2 (przyznać się)
	B1 (nie przyznać się)	Mała kara dla obu	Duża kara dla Adama – zwolnienie Jana
	B2 (przyznać się)	Duża kara dla Jana – zwolnienie Adama	Średnia kara dla obu
Więzień nr 2 (Adam)			

Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE ?

DYLEMAT WIĘŹNIA- macierz wypłat [dni]:

	Więzień nr 1 (Jan)		
	Strategie	A1 (nie przyznać się)	A2 (przyznać się)
	B1 (nie przyznać się)	3 ; 3 (60;60)	60 ; 1
	B2 (przyznać się)	1 ; 60	20 ; 20

Podane wartości w postaci wypłat mogą oznaczać liczbę dni czy miesięcy aresztu, kary finansowe itp.

Istota negocjacji

TEORIA GIER a NEGOCJACJE ?

Gry negocjacyjne - podsumowanie:

- Gra o sumie zerowej oznacza sytuację, w której wygrana jednej strony oznacza przegraną drugiej (WIN-LOSE) – bardzo trudne sytuacje negocjacyjne.
- **Działania negocjacyjne** powinny prowadzić do rozwiązań o sumie niezerowej (obie strony mogą uzyskać korzyści – WIN-WIN).
- Planując strategię zawsze uwzględnij możliwości drugiej strony. Im lepiej ocenisz plany drugiej strony tym lepiej będziesz mógł dostosować swoją strategię.
- **Kooperacja** (kompromis typu Lose-WIN do Lose-WIN) wybierana jest tym częściej, im wyższe są nagrody za współpracę oraz im wyższa jest kara za brak współpracy.

- 
-
- MITY negocjacji
 - wyniki badań [A. Winch, S. Winch]

Istota negocjacji

MITY negocjacji [A. Winch, S. Winch]?

- **MIT 1: Niezmienna racjonalność**

Racjonalne negocjowanie oznacza podejmowanie takich decyzji, które służą maksymalizacji własnego interesu.

- Rozumienie własnego interesu zmienia się wraz z procesem negocjacyjnym – następuje zmiana wyjściowych założeń.
- Jesteśmy skłonni przyjąć obiektywnie gorszą ofertę ekonomiczną, dostrzegając równocześnie inne, tj. pozaekonomiczne korzyści, np. utrzymanie trwałej relacji biznesowej.
- Czynniki „zmęczenia” również odgrywa istotną rolę w gotowości do akceptacji oferty poniżej tzw. „przedziału racjonalności”.
- Warto też zachować „ofertę specjalną” na koniec negocjacji.



Istota negocjacji

MITY negocjacji [A. Winch, S. Winch]?

- **MIT 2: Mierz wysoko, a zajdziesz daleko**

Im wyższa cena wyjściowa, tym większa wartość transakcji.

- Skuteczność cenowa (górną granicę) jest uzależniona od możliwości finansowych potencjalnego nabywcy!
- Zbyt niska cena (dolną granicę) może sugerować niską jakość.
- Strategia ryzyka (wysoką granicę) jest statystycznie mniej skuteczna niż podejście bardziej umiarkowane, tj. mniej ryzykowne (cena wyjściowa zbliżona do wartości średniej / rynkowej).

Istota negocjacji

MITY negocjacji [A. Winch, S. Winch]?

- **MIT 3: Spotkajmy się w pół drogi**

Bez względu na wartości wejściowe końcowa cena będzie rezultatem proporcjonalnych ustępstw po obu stronach.

- „Kotwice” (ceny wejściowe) kupujących są o wiele bardziej skuteczne niż sprzedających. Tylko 7% negocjacji zakończyło się wynikiem według zasady „spotkajmy się w pół drogi”.
- Kupujący zazwyczaj mają korzystniejszy układ negocjacyjny (możliwość zakupu u innego dostawcy) – silniejsza BATNA.
- Zbyt wysokie, równoczesne oczekiwania cenowe po obu stronach zazwyczaj prowadzi do braku zawarcia transakcji – braku negocjacji.

Istota negocjacji

MITY negocjacji [A. Winch, S. Winch]?

- **MIT 4: Kto pierwszy ten lepszy**

Kto pierwszy zaproponuje warunki, ten uzyskuje lepszy wynik.

- W przeprowadzonych badaniach w ponad 90% pierwszy zgłaszał swoją propozycję sprzedający. Typowa postawa oczekiwania na ofertę przez kupującego.
- Jedynie 2,5% transakcji kończyło się sukcesem sprzedającego.
- W sytuacji dobrej wiedzy nt. tzw. realiów rynkowych przez obie strony, pierwsza, aczkolwiek rozsądna propozycja może zakończyć się sukcesem sprzedającego (zjawisko „**dwóch światów**”, tj. dwóch różnych wyobrażeń o tzw. realiach rynkowych).



Istota negocjacji

MITY negocjacji [A. Winch, S. Winch]?

- **MIT 5: Łatwiej kupić niż sprzedać**

W gospodarce rynkowej zjawisko konkurencji jest rozstrzygające.

- Umiejętności negocjacyjne mają kluczowe znaczenie. Te same osoby uzyskiwały podobne rezultaty w zakresie skuteczności zarówno pełniąc rolę kupującego jak i sprzedającego.
- Skuteczność zależy od BATNY a nie od roli jaką się pełni.
- Rola kupującego nie przesądza automatycznie o sukcesie ile raczej jego umiejętności negocjacyjne.

Istota negocjacji

MITY negocjacji [A. Winch, S. Winch]?

- **MITY negocjacyjne: PODSUMOWANIE**

- Percepcja w zakresie tzw. „racjonalności ekonomicznej” się zmienia wraz z procesem komunikacji i negocjacji.
- Najskuteczniej jest przyjęcie strategii proponowania oferty na poziomie cen rynkowych. Odbywa się to kosztem uzyskania ponadprzeciętnych efektów.
- Nie istnieje w praktyce zasada „spotkajmy się w pół drogi” jak też „kto pierwszy ten lepszy”.
- O efekcie negocjacji decyduje przede wszystkim posiadana BATNA!



■ PODSUMOWANIE

- Negocjacje są niezbędne w sytuacjach KONFLIKTU.
 - Istnienie KONFLIKTU stanowi również warunek konieczny podjęcia negocjacji.
 - Nie każdy jednak KONFLIKT wymaga podjęcia działań negocjacyjnych.
- 

- PYTANIA?

Projekt



Proces wyboru najlepszego dostawcy BATNA i strategie negocjacyjne



Projekt



ZADANIE:

Firma Z jest producentem wysokiej klasy robotów na rynku brazylijskim.

W wyniku prac badawczo-rozwojowych jak też na podstawie badań marketingowych zauważono potrzebę uruchomienia nowej linii produktów w zakresie nowej stylistyki i funkcjonalności. W tym celu niezbędnym materiałem do produkcji nowych robotów jest zorganizowanie dostaw lustrzanej stali nierdzewnej. Potrzeby zakładu wynoszą 10 ton miesięcznie – optymalny poziom dostawy.

Okazało się jednak, po wstępnej analizie rynku krajowego, że w celu pozyskania powyższego surowca niezbędne będzie dokonanie zakupu zagranicą.

- 1. W oparciu o tabelę analityczno-diagnostyczną dokonaj wyboru najlepszego (!) zagranicznego dostawcy.**
- 2. Zdefiniuj BATNE i opracuj strategie negocjacyjne z wszystkimi potencjalnymi partnerami handlowymi.**

Projekt



Metodyka

1. Zdefiniuj cel i zakres negocjacji handlowych.
2. Dokonaj wyboru instrumentów (tabela analityczna) i narzędzi (Excel).
3. Zdefiniuj kluczowe czynniki oceny (5-8 czynników).
4. Określ wagi dla poszczególnych czynników.
5. Określ skale ocen dla poszczególnych czynników.
6. Dokonaj oceny wzorcowej – wprowadź oceny maksymalne.
7. W oparciu o zdefiniowaną skalę dokonaj oceny potencjalnych dostawców (partnerów biznesowych).
8. Przedstaw uzyskane wartości w formie graficznej.
9. Wybierz najlepszego dostawcę - zdefiniuj BATNĘ.
10. Opracuj strategię negocjacyjną z wszystkimi dostawcami.

Projekt

TABELA analityczno-diagnostyczna:



CZYNNIK	Waga [100%]	MODEL WZORCOWY		MODEL RZECZYWISTY		Różnica [pkt] [%]
		Ocena [skala:]	WYNIK	Ocena [skala:]	WYNIK	
RAZEM:						

Projekt



DANE:



Dostawca nr 1: Jest to znana firma niemiecka posiadająca wieloletnie doświadczenie w produkcji lustrzanej stali nierdzewnej. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 8-10 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 10 dni. Cena zakupu stali wynosi 3200 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 90 dni. Koszty transportu z Niemiec pokrywa zamawiający i wynoszą one 1000 USD za 1 tonę. Koszt ubezpieczenia pokrywa również zamawiający w wysokości 500 USD za 1 dostawę.



Dostawca nr 2: Jest to nowa firma amerykańska (USA). Posiada niezwykle cenne certyfikaty jakości wydane przez NASA. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 6-8 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 5 dni. Cena zakupu stali wynosi 4200 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 60 dni. Koszty transportu i ubezpieczenia z USA są wliczone w cenę zakupu.

Projekt



DANE:



Dostawca nr 3: Jest to nowa firma portugalska, która już współpracuje z firmą Z w realizacji regularnych dostaw stali. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 6-8 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 15 dni. Cena zakupu stali wynosi 3300 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 60 dni. Koszty transportu z Portugalii pokrywa zamawiający i wynoszą one 500 EUR za 1 tonę. Koszt ubezpieczenia pokrywa również zamawiający w wysokości 500 EUR za 1 dostawę.



Dostawca nr 4: Jest to znana firma japońska w segmencie produkcji stali dla przemysłu samochodowego. W celu zwiększenia sprzedaży uruchomiła nową linię produktów, w tym lustrzanej stali nierdzewnej. Nie posiada jednak stałego odbiorcy w tym obszarze. Planowany czas realizacji dostawy to ok. 6-8 tygodni od daty zgłoszenia zapotrzebowania. Zakłada się jednak zakres potencjalnego ryzyka opóźnienia na poziomie 5 dni. Cena zakupu stali wynosi 3500 EUR na tonę z terminem płatności na poziomie 120 dni. Koszty transportu i ubezpieczenia pokrywa dostawca.

Projekt

TABELA – zestawienie danych:



Czynniki:	Dostawca 1	Dostawca 2	Dostawca 3	Dostawca 4

Projekt

TABELA – zestawienie danych:



Czynniki:	Dostawca 1	Dostawca 2	Dostawca 3	Dostawca 4
Cena:	EUR 3 200			
Czas dostawy:				
Forma płatności:				
Jakość:				
Ryzyko opóźnień:				

Projekt

SKALE oceny – CENA [1 - 5]:



CENA [EUR]	Punkty
3000 = >	5
3001 – 3500	4
3501 – 4000	3
4001 – 4500	2
4500 = <	1

Projekt

SKALE oceny – JAKOŚĆ [wysoka – średnia – niska]:



JAKOŚĆ	Punkty
Wysoka	4-5
Średnia	2-3
Niska	1