

## Ćwiczenie do zajęć nr 22 i 23 - Gra negocjacyjna.

Celem gry jest pokazanie roli konfliktu i negocjacji w życiu biznesowym. Gra będzie podzielona na kilka etapów, w celu efektywnego przeprowadzenia gry negocjacyjnej nauczyciel powinien zapoznać się z lekturą ***Dochodząc do tak: negocjowanie bez poddawania się*** - Roger Fisher, William Ury, Bruce Patton; Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne oraz ***Odchodząc od nie: negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*** - William Ury; Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

### Część 1. Burza mózgów – poszukiwanie rozwiązań

1. Hotele prowadzone przez zespoły uczniowskie znajdują się w trudnej sytuacji. Do Pekunii zamierzają wejść duże, międzynarodowe sieci hotelowe. Dysponują one znanymi markami i zasobami finansowymi pozwalającymi na sfinansowanie kampanii reklamowej i stanowią poważne zagrożenie konkurencyjne dla hoteli prowadzonych przez uczniów.
2. Poproś uczniów o zgłaszanie propozycji działań, które powinny podjąć zarządy hoteli uczniowskich w nowej sytuacji. Powiedz, że żadna z propozycji nie będzie oceniana. Możesz poprosić któregoś z uczniów o pomoc w ich zapisywaniu.
3. Kiedy lista propozycji uczniowskich będzie obszerna podziękuj wszystkim i wyjaśnij, że dopiero teraz zgłoszone propozycje mogą podlegać ocenie na podstawie przyjętych kryteriów.
4. Ustal z uczniami kryteria oceny pomysłów.
5. Następnie poproś, by kierując się tymi kryteriami wybrali najlepsze, ich zdaniem, rozwiązanie.
6. Podsumowując wyniki zwróć uwagę na:
  - wagę rozdzielenia etapu wymyślenia rozwiązań od ich oceny,
  - znaczenie wspólnego ustalania kryteriów (obiektywność) służących do wyboru rozwiązania,
  - możliwość zastosowania techniki burzy mózgów przy poszukiwaniu optymalnego rozwiązania w negocjacjach,
  - podzielenie zaproponowanych rozwiązań, na te które dotyczą indywidualnych działań hotelu i te, które przewidują jakąś formułę współpracy między hotelami.

## Część 2: Konflikty i metody ich rozwiązywania

Nawiązując do poprzedniego ćwiczenia:

1. Zaproponuj uczniom, by porozmawiali w zespołach i zapisali na kartce odpowiedź na pytanie: Co wiemy na temat konfliktów?
2. Następnie poproś, by podzielili się swoimi odpowiedziami. Niech każda para zgłasza kolejno po jednej odpowiedzi (nie powtarzając tych, które zostały zgłoszone wcześniej). Zapisuj wszystkie odpowiedzi na tablicy. W razie potrzeby pytaj autorów odpowiedzi, co mają na myśli.
3. Poproś, by uczniowie wskazali różne metody rozwiązywania konfliktów.
4. Podsumuj tę część zwracając uwagę na to, że konflikty między ludźmi są czymś naturalnym.

## Część 3. Stanowiska a interesy

Celem tej części gry jest sformułowanie przez zespoły wstępnych stanowisk negocjacyjnych. Jest to faza przygotowawcza do właściwych negocjacji. Stanowisko negocjacyjne powinno uwzględniać następujące informacje:

- celem negocjacji będzie stworzenie własnej sieci hoteli w postaci stowarzyszenia lub innej formy kooperacji zaproponowanej przez uczniów w ćwiczeniu w części 1. Stworzenie sieci zwiększy potencjał konkurencyjny hoteli zarządzanych przez uczniów.
  - funkcjonowanie hoteli w sieci wymaga osiągnięcia pewnego stopnia standaryzacji (w takich obszarach jak jakość, cena czy identyfikacja wizualna),
  - sieć może wykorzystywać efekt skali i wymusić na dostawcach usług (np. agencjach reklamowych) korzystniejsze ceny.
1. Poproś, aby każdy z zespołów określił swoje wstępne stanowisko negocjacyjne uwzględniające warunki brzegowe przystąpienia do takiej sieci
  2. Zespoły, które nie chcą przystąpić do stowarzyszenia, powinny podać powody swojej decyzji.
  3. Wyznacz ograniczenie czasowe i rozpocznij realizację zadania.
  4. Po zrealizowaniu zadania przez uczniów zaproponuj im, by porozmawiali w parach, zapisując na dwóch kartkach odpowiedź na pytania: *Co to jest stanowisko negocjacyjne?* oraz *Co to jest interes negocjacyjny?*
  5. Poproś uczniów, by podzielili się swoimi odpowiedziami. Niech każdy zespół zgłasza kolejno po jednej odpowiedzi. Zapisuj je na tablicy. W razie potrzeby pytaj autorów odpowiedzi, co mają na myśli.
  6. Następnie poproś, aby wspólnie wskazali różnice między stanowiskami a interesami.

## Część 4. Negocjacje

Celem tej części jest budowa sieci, do której przystąpi jak największa liczba zespołów.

### 4.1 Ramy negocjacyjne<sup>1</sup>.

1. Każdy z hoteli, który przystąpi do sieci będzie musiał zastosować się do wszystkich wynegocjowanych warunków.
2. **Warunek nr 1** - Dotyczy stworzenia wspólnego logotypu. Uczniowie mogą zdecydować, że sieć przejmie jeden z logotypów istniejącego hotelu uczniowskiego. Jeżeli uczniowie nie dojdą do porozumienia, mogą postanowić o stworzenia nowego logotypu jednak koszt jego wypromowania będzie wynosił 20 000 zł dla każdego uczestnika sieci.
3. **Warunek nr 2** - Wszystkie hotele należące do sieci muszą mieć ten sam standard wyposażenia obydwu typu pokoi.
4. **Warunek nr 3** - Wszystkie hotele należące do sieci muszą stosować ustandaryzowaną cenę. W tym celu muszą ustalić średnią cenę oddzielnie dla pokoi Standard i Delux (tzw. cenę sieciową). Cena stosowana przez poszczególne hotele w sieci nie może różnić się więcej niż o 20% od ceny sieciowej.
5. **Warunek nr 4** - Hotele przystępujące do sieci mogą zażądać rekompensaty za przystąpienie do sieci, która zneutralizuje ewentualne straty wynikające ze spełnienia warunków 1 – 3.
6. W wyniku budowy sieci, hotele, które do niej należą, uzyskają zniżkę na korzystanie ze wszystkich typów reklam jakie dostępne są w grze. Wysokość zniżki będzie uzależniona od liczby hoteli, które przystąpią do sieci:
  - a. Jeżeli wszystkie zespoły przyłączą się do sieci, sieć uzyska 80% zniżki.
  - b. Jeżeli jeden zespół nie przyłączy się do sieci, sieć uzyska 50% zniżki.
  - c. Jeżeli dwa zespoły nie przyłącza się do sieci, sieć uzyska 30% zniżki.
  - d. Jeżeli trzy zespoły nie przyłączą się do sieci, sieć uzyska 15% zniżki.

### 4.2 Zasady negocjacyjne.

1. Aby stworzyć sieć, należy uzgodnić wszystkie warunki przedstawione w ramach negocjacyjnych.
2. Poszczególne warunki należy negocjować w kolejności przedstawionej w ramach negocjacyjnych (punkt 4.1).

---

<sup>1</sup> Nauczyciel może modyfikować ramy negocjacyjne (np. poprzez zwiększenie korzyści wynikających z przystąpienia do sieci). Istotne jest zachowanie równowagi między wartością strat i korzyści wynikających ze stworzenia sieci.

3. Przejście do kolejnego punktu wymaga uzgodnienia poprzedniego.
4. Nie można powrócić do raz uzgodnionego punktu.
5. Warunek uważa się za uzgodniony jeżeli zaakceptuje go większość negocjujących zespołów.
6. Po uzgodnieniu warunku, każdy zespół informuje czy go akceptuje i przechodzi do kolejnej rundy negocjacji, czy nie akceptuje warunku i wycofuje się z negocjacji.
7. Zespół, który wycofał się z negocjacji może do nich wrócić, ale wtedy musi zaakceptować wszystkie uzgodnione podczas jego nieobecności warunki.
8. W trakcie ostatniej rundy negocjacyjnej negocjatorzy poszczególnych zespołów informują czy będą ubiegali się o rekompensatę i przedstawiają jej wysokość.
9. Rekompensaty negocjowane są oddzielnie. Rekompensatę uznaje się za zaakceptowaną jeżeli zaakceptuje ją większość zespołów (nie licząc zespołu wnioskującego o jej przyznanie).
10. Rekompensaty finansowane są przez zespoły, które nie wystąpiły o rekompensaty w równych częściach chyba że uzgodnią inaczej (przy tej decyzji wymagana jest jednomyślność). Jeżeli zespoły nie osiągną porozumienia wyznaczonym czasie, sieć nie powstanie.

#### 4.3 Przebieg negocjacji.

1. Po przedstawieniu ram i zasad negocjacji poproś uczniów o przygotowanie wstępnych stanowisk negocjacyjnych (powinny one uwzględniać ramy negocjacyjne – patrz. punkt 4.1). Następnie poproś uczniów o wyłonienie negocjatora z każdego zespołu.
2. Ustal ramy czasowe dla każdej rundy i długość przerw pomiędzy nimi. Ustal również zasady zabierania głosu w trakcie rund negocjacyjnych.
3. Usadź wyłonionych negocjatorów w kręgu i rozpocznij rundę negocjacyjną; czuwać nad poprawnym przebiegiem negocjacji. Pozostali uczestnicy obserwują negocjacje i robią notatki. Negocjator może kontaktować się ze swoim zespołem, przed podjęciem ostatecznych decyzji.
4. Pomiedzy rundami daj zespołom czas na modyfikację stanowiska negocjacyjnego. Jest to szczególnie istotne przed ostatnią rundą negocjacyjną dotyczącą ustalenia kwot ewentualnych rekompensat za przystąpienie do sieci.
5. Podsumowując wyniki ćwiczenia zwróć uwagę na:
  - umiejętność definiowania interesów własnych i drugiej strony;
  - wagę tworzenia jak największej liczby rozwiązań jako metody sprzyjającej negocjacom problemowym;
  - określanie skutków finansowych uzgodnionych warunków;

- wspólne tworzenie obiektywnych kryteriów jako drogi do satysfakcji proceduralnej partnera (np. skutki finansowe poszczególnych uzgodnień dla danego hotelu);
- skutki braku porozumienia jako jeden z argumentów w negocjacjach (np. koszt utraconych korzyści);
- ustalenia dolnej granicy ustępstw, której nie powinniśmy przekraczać bez istotnej zmiany warunków negocjacji.

#### 4.4 Podsumowanie

Nauczyciel w podsumowaniu powinien przeanalizować wypracowane rozwiązanie zarówno z punktu widzenia zespołów, które przyłączyły się do sieci jak i tych, które odmówiły przyłączenia się oraz wskazać wady i zalety każdego z rozwiązań.