

# Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska

---

## BATNA jako narzędzie projektowania procesu negocjacyjnego : (z uwzględnieniem elektronicznych systemów wspomaganiania procesu)

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 112, 251-258

---

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

*ELŻBIETA JADWIGA BIESAGA-SŁOMCZEWSKA*  
Uniwersytet Łódzki<sup>1</sup>

**BATNA JAKO NARZĘDZIE PROJEKTOWANIA PROCESU NEGOCJACYJNEGO  
(Z UWZGLĘDNIENIEM ELEKTRONICZNYCH SYSTEMÓW  
WSPOMAGANIA PROCESU)**

**Streszczenie**

Celem artykułu jest zaprezentowanie roli BATNA w procesie projektowania negocjacji, w kontekście potencjalnego porozumienia. Zwrócono uwagę na konieczność konfrontowania projektowanego porozumienia z BATNA, gdyż chroni to przed podpisaniem niekorzystnej umowy. Narzędzie to jest nadal niepopularne i mało rozpoznane, stosowane głównie w dużych firmach, korzystających z elektronicznych systemów wspomaganie negocjacji, które dokonują analizy możliwych pakietów i między innymi wyznaczają BATNA. Rozważania oparto na studiach literaturowych oraz na przemysłowych, będących efektem wieloletnich badań autorki.

**Słowa kluczowe:** BATNA, negocjacje, system wspomaganie negocjacji.

**Wprowadzenie**

Negocjacje nie są procesem zarezerwowanym tylko dla ludzi trudniących się handlem, a tradycyjne plasowanie ich jedynie w obszarach biznesowych dawno straciło na aktualności. Negocjacje można prowadzić z różnych powodów: poszukując metod podziału ograniczonych środków, w celu stworzenia czegoś, czego żadna ze stron nie zdołałaby zrobić sama, czy też dążąc do rozwiązania powstałego problemu lub sporu. Odnosi się je również, choć nader rzadko, do poziomu wewnątrzorganizacyjnego, gdzie mogą pełnić rolę narzędzia zarządczego (co wyni-

---

<sup>1</sup> Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania.

ka z utożsamiania ich z procesem decyzyjnym) i pełnieniem różnych ról (Biesaga-Słomczewska 2009, s. 27–28), chociażby *informacyjno-doradczej*. Poprzez wymianę informacji następuje konfrontacja różnych punktów widzenia, co prowadzi do lepszego rozpoznania potrzeb i oczekiwań pracodawcy i pracowników. Mogą też pełnić rolę *identyfikacyjną*, wynikającą ze sposobu komunikowania się pracodawcy z pracownikami według formuły „ty masz »coś«, na czym zależy mnie, ja mam »coś«, na czym zależy tobie”. Tworząc w ten sposób atmosferę współuczestniczenia każdego podmiotu w podejmowaniu decyzji, wyzwala się poczucie identyfikacji z firmą. Duże znaczenie w kształtowaniu relacji pracodawca–pracownik ma również *koordynacyjna* rola negocjacji, dzięki której staje się możliwe uzgodnienie stanowisk i podjęcie ostatecznej decyzji, akceptowanej przez obie strony. Zatem obszarów wykorzystywania negocjacji jest wiele – od wymiany określonych usług, po uzgadnianie zasad wzajemnych relacji.

Jest dużo osób, które mają wysoki poziom świadomości negocjacyjnej i szerokie kompetencje w tym zakresie. Doskonale rozumieją istotę negocjacji, znają różne techniki i taktyki, znakomicie posługują się językiem negocjacji. Nadal jednak można spotkać osoby, które nie podejmują negocjacji, gdyż nie mają świadomości, że znajdują się w odpowiedniej do tego sytuacji (Lewicki, Barry, Saunders 2012, s. 17). Wybierając inną drogę, nie realizują założonych celów lub gorzej radzą sobie z problemami. Niestety, jest też duża grupa osób, które widzą konieczność podjęcia negocjacji – przystępują do nich, ale nie osiągają zaplanowanych rezultatów. Prawdopodobnie istnieje wiele przyczyn takiego stanu, ale nie można też wykluczyć „bezmyślnych” błędów, których dopuszczają się nawet doświadczeni negocjatorzy. Spośród wielu sygnalizowanych w literaturze (Sebenius 2013, s. 124–126) jeden z błędów jest popełniany nader często. Polega on na nieuwzględnieniu najlepszej alternatywy w stosunku do porozumienia, czyli BATNA.

Taka sytuacja zainspirowała autorkę do nakreślenia celu opracowania, którym jest zaprezentowanie roli i znaczenia BATNA w procesie projektowania negocjacji, w kontekście poszukiwanego potencjalnego porozumienia. Osoby planujące przebieg negocjacji przyjmują pewne założenia co do umowy, ale pomijają bardzo istotny element, jakim jest BATNA. Jeżeli nawet ją określają, to nie odnoszą jej do wszystkich obszarów procesu negocjacyjnego. Próbuje dopracowywać warunki umowy, lekceważąc zarówno swoją, jak i BATNA partnera. Tymczasem „prawdziwy problem negocjacji to w istocie porozumienie kontra BATNA, a więc nie należy jednego i drugiego rozpatrywać odrębnie” (Sebenius 2013, s. 126). Konsekwencją braku współdziałania projektowanego porozumienia i BATNA jest często podpisanie umowy na warunkach gorszych, niż planowano, a w niektórych przypadkach nawet zerwanie rozmów. Wprawdzie istnieją różne innowacyjne elektroniczne systemy wspomagania procesów negocjacyjnych, które dokonują analizy możliwych pakietów i między innymi wyznaczają BATNA własną i partnera oraz

proponują strategię postępowania, lecz korzystają z nich na ogół duże firmy, zwłaszcza korporacje.

Rozważania oparto na studiach literaturowych z zakresu negocjacji i zarządzania konfliktem, obserwacjach zachowań ludzi w organizacji oraz na własnych przemyśleniach i refleksjach, będących efektem wieloletnich badań własnych, weryfikowanych badaniami prowadzonymi w różnych ośrodkach naukowo-badawczych (Biesaga-Słomczewska 2009, s. 94–108).

## 1. Definiowanie BATNA i korzyści z niej wynikające

Określenie BATNA odnosi się do najlepszego wariantu alternatywnego wobec negocjowanego porozumienia oraz kryterium, w stosunku do którego należy oceniać każdy z proponowanych warunków porozumienia. W literaturze znaleźć można różne rozumienie tej kategorii. BATNA jest często identyfikowana z korzyściami, jakie można osiągnąć bez dobijania targu z partnerem (Kowalczyk 1996, s. 23), z działaniem, które należy podjąć, jeśli nie będzie możliwe zawarcie proponowanej transakcji, może też oznaczać odstąpienie od podpisania umowy i zwrócenie się do innego potencjalnego partnera biznesowego. W niektórych sytuacjach BATNA jest traktowana jako „pewien próg, czyli określony pakiet interesów – który musi zostać przekroczony, jeśli umowa ma być zaakceptowana przez daną stronę” (Sebenius 2013, s. 125). W praktyce oznacza to dążenie do osiągnięcia przez każdego partnera czegoś więcej, niż zakładają ich BATNA. Dzięki niej zostają określone granice obszaru możliwego porozumienia.

Niezależnie od formalnego brzmienia definicji BATNA – jej istota sprowadza się po pierwsze: do możliwości dokonywania porównań postępów osiąganych w trakcie negocjacji z założonym „wzorcem”, po drugie: do pokazania najlepszego sposobu działania w sytuacji, gdyby porozumienie nie doszło do skutku. Dlatego też profesjonalny negocjator zdaje sobie sprawę z wagi posiadania bezpiecznego „wyjścia alternatywnego” i traktuje BATNA jako ważne narzędzie negocjacji. Ma świadomość, że jego możliwości wpływania na warunki negocjowanego porozumienia są tym większe, im ma lepszą BATNA. Jego „siła negocjacyjna” zwiększy się, jeśli da oponentowi do zrozumienia, że jest gotów do rezygnacji z rozmów i wyboru korzystniejszego wariantu alternatywnego. Oponent widząc, że koszt „niedogadania się” jest dla strony uprzywilejowanej niezbyt wysoki, prawdopodobnie dołoży starań w kierunku udoskonalenia własnej oferty. Dzięki temu strona uprzywilejowana może osiągnąć więcej.

Dodatkowe jednak możliwości wynegocjowania lepszego porozumienia, korzystnego dla wszystkich, mogą pojawić się dopiero wówczas, gdy każda strona dołoży starań, by przewidzieć ewentualną BATNA partnera i rozpatrzyć ją w kontekście własnej oferty. Jeżeli różnica między ofertą własną a przypuszczalną BATNA partnera jest

niewielka, to pole manewru znacznie się zmniejszy, jeśli zaś potencjalne warunki porozumienia proponowane przez jedną stronę są lepsze od tych, które druga strona może uzyskać, uwzględnwszy swoją BATNA, to pole manewru zwiększy się. Dopiero w wyniku skonfrontowania BATNA własnej i partnera jest możliwe zaprojektowanie adekwatnych do sytuacji działań o charakterze strategicznym i taktycznym. Dotyczy to chociażby wyznaczenia celu. Założone cele negocjacyjne nie mogą być realizowane w kategoriach „(...) zagwarantowania wszystkiego, co się da” (Mastenbrock 1996, s. 29). Często nie warto dążyć do przeforsowania każdego, wcześniej zamierzonego celu, bowiem może się okazać, że rezygnacja z zaplanowanego celu w jednym obszarze pozwala osiągnąć cel w drugim, co wynika z faktu, że różni ludzie oczekują różnych wartości. Mając zbiór określonych wartości, można je podzielić na takie, które są ważniejsze dla jednej strony niż dla drugiej (cele wymienne). Dlatego też założone cele należy zawsze odnieść do kategorii BATNA i spojrzeć na nie jak na „nierozwalny” związek między zamiarami a ich faktyczną realizacją. Obie te kategorie uzmysławiają negocjatorom obszar, w jakim powinny toczyć się negocjacje, i pozwalają znaleźć optymalne rozwiązania dla obu stron. Znajomość alternatyw chroni przed nadmierną uległością wobec partnera i przed prowadzeniem negocjacji wtedy, gdy zmierzają one w niewłaściwym kierunku. Brak wiedzy na temat BATNA może skutkować kontynuowaniem procesu, choć najkorzystniej byłoby z niego zrezygnować. Może też dojść do odrzucenia propozycji, którą należałoby, w zestawieniu ze złą alternatywą, przyjąć. Posiadanie alternatywy chroni więc przed popełnieniem błędu niedoszacowania lub przeszacowania siły negocjacyjnej – swojej lub partnera.

Bardzo istotną korzyścią z posiadania BATNA jest możliwość spojrzenia z dystansem na przedmiot negocjacji i poszerzenie przestrzeni emocjonalnej potrzebnej do dostrzeżenia i/lub wypracowania innych sposobów podejścia do problemu i jego rozwiązania. Dochodzi do znacznej redukcji napięć towarzyszących konfliktowi, co sprzyja chłodnej analizie zebranych informacji.

Brak znajomości BATNA może mieć długotrwałe konsekwencje nie tylko w sferze prowadzenia biznesu, ale również w obszarze podejmowania decyzji wewnątrz organizacji. Często firmy stoją przed wieloma dylematami, jak na przykład: „czy utrzymać dany dział w strukturze firmy – czy zastosować formułę outsourcingu w kontekście poszukiwania możliwości sprostania konkurencji?”, „czy dążyć do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników i uczynić z nich kapitał organizacji – czy wybrać strategię lidera kosztowego?”, „czy maksymalizować satysfakcję klienta i wsłuchiwać się w sygnały z rynku – czy koncentrować się na działaniach, które »na dziś« przynoszą zysk przy danym stanie i jakości posiadanych zasobów?” itp. Przyjrzenie się alternatywie pod kątem rachunku strat i zysków, jakie ona przyniesie, może tylko ułatwić wybór właściwego rozwiązania i zapobiec koncentrowaniu się na jednym aspekcie sprawy.

## 2. Trudności w implementowaniu BATNA

Zrozumienie istoty BATNA i przygotowanie gruntu do jej implementowania wymaga odniesienia się do kategorii wartości. Partnerzy współpracują ze sobą, by osiągnąć jak największe korzyści dla siebie, ale jednocześnie rywalizują o wartość, która jest do podziału. Posługiwanie się w negocjacjach kategorią wartości pozwala podmiotom „wytworzyć” dodatkową „magiczną” wartość dla każdej z negocjujących stron. Odbywa się to poprzez dokonanie wymiany wartości mniej ważnej dla jednej strony na ważną dla drugiej. Oferowanie partnerowi czegoś, co ma dla niego wartość, wyzwala w nim poczucie obligacji do dania drugiej stronie tego, na czym z kolei jej zależy. W wyniku efektu synergii następuje zwiększenie prawdopodobieństwa spełnienia oczekiwań drugiej strony. Wymieniając się w sposób przemyślany i racjonalny wartościami, strony niewiele tracą, a zyskują bardzo dużo (Luecke 2003, s. 53).

Jest rzeczą naturalną, że każdy uczestnik procesu stara się wywalczyć jak najwięcej dla siebie (np. ustępstwo w kwestii wysokiego wynagrodzenia w zamian za elastyczny czas pracy, obniżenie ceny jednostkowej w zamian za lepsze warunki płatności itp.). Dlatego należy pamiętać, aby wynik negocjacji oceniać zawsze w kontekście posiadanej BATNA. Można go uznać za korzystny wtedy, gdy nie ma lepszej alternatywy (lub jej nie znaleziono). Przykład cytowany za R. Luecke (2003, s. 36) wyraźnie wskazuje na znaczenie tej kategorii w złożonym procesie decyzyjnym.

*Pracownik żąda od byłego pracodawcy odszkodowania wyższego od zaproponowanej przez niego kwoty 80 tysięcy \$. Mając świadomość słuszności własnych żądań, pracownik oddaje sprawę do sądu w nadziei, że dostanie to, czego się domaga. Droga sądowa wydaje się najlepszą alternatywą (BATNA). Pracownik popelniał jednak błąd, bo nie zadał sobie trudu sprawdzenia, jak dobrą ma alternatywę, nie określił bowiem prawdopodobieństwa wygrania sprawy w sądzie oraz możliwości uzyskania ewentualnego odszkodowania. Przyjął alternatywę, nie konfrontując jej z propozycją ugody z pracodawcą. Wynik okazał się niekorzystny. Sąd przyznał mu mniejsze odszkodowanie od proponowanej przez pracodawcę kwoty.*

Określenie własnej BATNA stanowi problem w sytuacji, gdy przy podejmowaniu decyzji konieczne jest uwzględnienie więcej niż jednej zmiennej. Może się zdarzyć, że oprócz ceny ważna będzie terminowość dostaw i wiarygodność finansowa dostawcy, oprócz kwalifikacji pracownika – jego zaangażowanie w pracę, lojalność, zaufanie. Wówczas wyznaczenie BATNA nie jest proste, bo rodzą się wątpliwości co do kryteriów, które należałoby uwzględnić. Tak jest w przypadku „wyprowadzania” pewnych funkcji z firmy i przekazywania ich na zasadach outsourcingowych firmom zewnętrznym. Pojawiają się wówczas pytania, co jest ważniejsze: lojalność czy koszty, przywiązywanie wagi do relacji wewnętrzno-organizacyjnych czy rachunek ekonomiczny? W takich sytuacjach uruchamia się wieloetapową procedurę budowania własnej BATNA. Pierwszym etapem jest zestawienie różnych wariantów i dokonanie wyboru kryteriów własnych preferencji.

W drugim etapie hierarchizuje się kryteria według ich ważności, w trzecim – ustala się zakres punktów w obrębie każdego kryterium. Ostatni etap to zbadanie każdej alternatywy i przypisanie jej końcowej ilości punktów.

Niestety w praktyce rzadko zdarza się zastosowanie takiej procedury poszukiwania najlepszego rozwiązania. Konieczność uwzględnienia wielu zmiennych, spośród których tylko część jest kwantyfikowalna i porównywalna, sprawia, że w wielu sytuacjach BATNA wydaje się mało oczywista i klarowna. Trudno jest nieraz ustalić, co będzie najważniejsze i jakie należałoby wziąć pod uwagę kryteria jakościowe. To sprawia, że decyzje podejmowane są intuicyjnie, albo opierają się tylko na jednym kryterium – najczęściej na cenie.

Jeśli wystąpi sytuacja, gdy strona nie widzi żadnej alternatywy dla negocjowanej transakcji, lub jej nie przygotowała (jak w przedstawionym przykładzie), wówczas musi liczyć się z dyktatem warunków przedstawionych przez partnera. Jedną z dróg uniknięcia konsekwencji takiego stanu jest stworzenie sobie alternatywy, nawet mało prawdopodobnej do realizacji – o czym przecież partner nie musi wiedzieć.

### **3. Nowe technologie informatyczne wspomagające projektowanie procesów negocjacyjnych**

Negocjacje są szczególnie odporne na wpływ nowych technologii informatycznych. Główną tego przyczyną jest zarówno brak doświadczeń w zakresie korzystania z nowoczesnych rozwiązań, jak i nieumiejętność kompleksowego spojrzenia na procesy w kontekście analizy socjologicznej, psychologicznej, jak również analizy efektywności wariantowych rozwiązań i ostatecznego wyboru partnerów biznesowych. Nie można oczywiście wykluczyć wpływu głęboko zakorzenionych poglądów i stereotypowego utożsamiania negocjacji tylko z komunikowaniem się *face to face*. Negocjatorzy niechętnie sięgają po narzędzia, których nie znają i nie mają świadomości ich użyteczności. Są to główne powody słabego, jak dotąd, zainteresowania nowoczesnymi modelami porozumiewania się interaktywnego i elektronicznymi systemami transakcyjnymi, choć ich wartość jest bezdyskusyjna. Pozwalają one bowiem zapewnić nie tylko natychmiastowe sprzężenie zwrotne i szybką wymianę informacji między partnerami w czasie rzeczywistym, poza granicami geograficznymi, politycznymi, społecznymi (co przyspiesza proces podejmowania decyzji), ale również podnoszą efektywność procesów negocjacyjnych poprzez wybór najbardziej optymalnego wariantu.

Do narzędzi ułatwiających pracę negocjatorom należą między innymi komputerowe modele wspomagania negocjacji NSS – Negotiation Support System, służące do prowadzenia analizy negocjacyjnej. Na bazie tych właśnie modeli powstały systemy negocjacji elektronicznych ENS – e-Negotiation System, spośród których najbardziej popularny jest Addytywny System Scoringowy (ASS), pomagający ustrukturalizować problem negocjacyjny, określić główne cele negocjacji, dobrać

kryteria oceny ofert oraz przedstawić warianty wyboru ofert z uwzględnieniem jakościowych i ilościowych rezultatów. Powstały opis sytuacji negocjacyjnej pozwala na stworzenie scenariusza negocjacyjnego i zidentyfikowanie struktury preferencji negocjatorów z uwzględnieniem BATNA (Wachowicz 2007, s. 66–69). System INSPIRE z kolei dokonuje m.in. oceny przedmiotu negocjacji, analizy możliwych pakietów, określa cel maksymalny i minimalny, wyznacza BATNA własną i przypuszczalną partnera oraz proponuje strategię postępowania. Użyteczność systemu polega na weryfikacji warunków przy każdej zmianie kombinacji negocjowanych pakietów. Daje tym samym możliwość śledzenia posunięć (przeглядanie grafu procesu), dzięki czemu można na bieżąco dokonywać oceny skali ustępstw własnych i partnera (Wachowicz 2006, s. 77–79). E-Sourcing jest jednym z najbardziej innowacyjnych w chwili obecnej systemów wspomagania procesów przygotowania negocjacji i efektywnego ich prowadzenia zbudowanych na platformie elektronicznej. Najcenniejsze w systemie jest to, że daje możliwość dokonania analizy otrzymanych propozycji i wyboru najbardziej optymalnego rozwiązania.

### Podsumowanie

Profesjonalne przygotowanie się do negocjacji to znalezienie dobrej BATNA, bowiem od niej zależy zaprojektowanie i przebieg procesu negocjacyjnego. BATNA uruchamia cele, te zaś określają strategię i taktyki. To BATNA decyduje o sile negocjacyjnej. Jak wynika z badań (Pinkley, Neale, Bennett 1994, s. 97–116), posiadanie dobrej BATNA jest w stanie zmienić bieg negocjacji – często nawet wystarczy do uzyskania przewagi nad drugą stroną. Jeżeli bowiem negocjator uzna, że jego rywal ma atrakcyjniejszą niż on alternatywę, to częściej proponuje niższą cenę wywoławczą i jest bardziej skłonny do ustępstw, co pozwala rywalowi uzyskać lepszy wynik (Pinkley 1995, s. 403–417). Analizy potwierdzają również, że jeśli posiada się atrakcyjną BATNA, to warto jest uzmysłowić ten fakt drugiej stronie, nawet już na początku negocjacji, gdyż to wzmacnia własną pozycję.

Należy jednak pamiętać, że BATNA nie jest dana raz na zawsze. Zarówno własna, jak i partnera ulega zmianie wraz ze zmianą uwarunkowań wynikających z otoczenia, czy zmianą motywów działania, czego dowodem były rozpoczęte w 2006 r. rozmowy Rosji z Niemcami w kwestii przesyłu gazu po dnie Bałtyku, chociaż zgodnie z wcześniejszymi zamiarami Rosji tranzyt miał przebiegać tylko przez terytorium Polski do Europy Zachodniej. Dlatego też wiedza o BATNA drugiej strony, jeśli tylko jest możliwa do uzyskania, jest równie ważna jak znajomość własnej. Ona również wzmacnia siłę przetargową. Traktując bowiem negocjacje jako złożony proces decyzyjny, BATNA pozwala przewidzieć konsekwencje przyjęcia takiego a nie innego stanowiska i określić, jak dalece można być elastycznym oraz na jakie ustępstwa się zgodzić.



## Literatura

- Biesaga-Słomczewska E.J. (2009), *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytet Łódzki, Łódź.
- Kowalczyk E. (1996), *Pierwsze przykazanie; przygotuj się*, „Marketing Serwis”, nr 8.
- Lewicki R.J., Barry B., Saunders D.M. (2012), *Zasady negocjacji*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Luecke R. (2003), *Negocjacje*, Harvard Business Essentials. MT Biznes Ltd., Konstantin-Jeziorna.
- Mastenbrock W. (1996), *Negocjowanie*, PWN, Warszawa.
- Pinkley R.L. (1995), *Impact of knowledge regarding alternatives to settlement in dyadic negotiations: Whose knowledge counts?*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 80.
- Pinkley R.L., Neale M.A., Bennett R.J. (1994), *The impact of alternatives to settlement in dyadic negotiation*, „Organizational Behavior and Human Decision Processes”, Vol. 57.
- Sebenius J.K. (2013), *Sześć nawyków nieskutecznych negocjatorów*, w: *Sztuka prowadzenia zwycięskich negocjacji*, Harvard Business Review Polska, Wyd. ICAN Institute, Warszawa.
- Wachowicz T. (2007), *Konstrukcja systemu wspomaganego negocjacji z wykorzystaniem arkusza kalkulacyjnego*, w: *Rola informatyki w naukach ekonomicznych i społecznych*, Zeszyty Naukowe, nr 5a, Kielce.

## **BATNA AS A TOOL FOR THE DESIGN OF THE NEGOTIATION PROCESS (INCLUDING ELECTRONIC SYSTEMS SUPPORTING THE PROCESS)**

### **Summary**

The main goal of the article is to show the role played by BATNA in the negotiation process in terms of potential agreement. The attention was drawn to necessity of confronting any proposed agreement with BATNA, which may avoid signing unfavorable contracts. This tool is still unpopular and little recognized, applied mainly by large companies which use the negotiation support systems that conduct analyses of possible sets including the estimation of BATNA. The article is based on the literature studies and thoughts that resulted from many years of research work of the author.

**Keywords:** BATNA, negotiations, Negotiation Support System.

*Translated by Elżbieta Jadwiga Biesaga-Słomczewska*