

*Krzysztof Kałucki*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Zakresy przygotowania do negocjacji handlowych w Key Account Managementcie<sup>1</sup>

---

### Streszczenie

Negocjacje handlowe są jednym z najważniejszych elementów pracy na stanowisku key account managera zarządzającego współpracą z kluczowymi klientami dla danej organizacji. Prawidłowo przeprowadzony proces negocjacyjny decyduje o warunkach współpracy pomiędzy partnerami biznesowymi – często długoterminowej. Podstawowy błąd, który popełniają nawet doświadczeni negocjatorzy (do których zalicza się m.in. key account managerów), to brak odpowiedniego przygotowania do procesu. Artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie, jak powinien wyglądać uniwersalny model przygotowania do negocjacji. Zaprezentowane wyniki badania przeprowadzonego wśród osób bezpośrednio uczestniczących w procesach negocjacyjnych wskazują, że często na etapie przygotowania, nie są uwzględniane wszystkie potencjalne aspekty, które mogą stać powodem zaistnienia impasu w rozmowach a nawet ich zerwania.

**Słowa kluczowe:** Key Account Management, key account manager, negocjacje, zarządzanie  
**Kody klasyfikacji JEL:** D30, M12, M540

---

<sup>1</sup> <http://lexicon.ft.com/Term?term=key-account-management>

## 1. Wprowadzenie

Rzeczywistość gospodarcza w Polsce na początku XXI w., wymusza rozwój specjalizacji w obrębie szeroko rozumianego zawodu sprzedawcy. W dużych organizacjach handlowych<sup>2</sup> dość powszechny jest podział na 3 sektory działalności we współpracy z klientami: hurtowy, detaliczny oraz nowoczesny (tzw. sieciowy). Bez względu na próby zaszeregowania klientów do poszczególnych zakresów, istnieje grupa, która stanowi największą wartość dla każdej organizacji. Ta grupa najważniejszych klientów jest obsługiwana bezpośrednio poprzez Działy Kluczowych Klientów (ang. *Key Accounts*). Współpraca z klientami, potrzebującymi stałej, bezpośredniej i zazwyczaj długookresowej opieki, wymaga wyjątkowych predyspozycji u bezpośrednich opiekunów, czyli key account managerów (kierowników sprzedaży ds. kluczowych klientów)<sup>3</sup>. Do tych kompetencji zalicza się przede wszystkim umiejętność zarządzania<sup>4</sup> procesami negocjacyjnymi, których wyniki często decydują o tym, czy w ogóle będzie możliwa współpraca handlowa. Prawidłowo przeprowadzone negocjacje pozwalają na osiągnięcie sukcesu. Aby jednak tak się mogło stać, niezbędne jest precyzyjne planowanie wszystkich możliwych aspektów, które można opracować, zanim dojdzie do pierwszego spotkania. Wieleletnia praktyka w bezpośrednim zarządzaniu współpracą z kluczowymi klientami, wskazuje, że najczęściej o negatywnym wyniku negocjacji decyduje zbyt mało czasu poświęconego na planowanie.

Znaczenie tej fazy, która powinna zajmować największą część całego procesu, jest kluczowe. To w czasie przygotowania jest sporządzana strategia współpracy, są definiowane i weryfikowane cele negocjacyjne, sporządzany profil partnera negocjacyjnego i poszukiwane alternatywne rozwiązania na wypadek fiaska rozmów.

Zaprezentowane podejście teoretyczne oraz wyniki badań, które zostały przeprowadzone na celowej próbie 38 osób zawodowo zajmujących się negocjacjami w ramach współpracy z kluczowymi klientami, wskazuje na wieloaspektowość tej najważniejszej części procesu dochodzenia do wspólnych rozwiązań biznesowych. Celem niniejszego artykułu jest wskazanie najistotniejszych zakresów, które powinny być rozpatrywane w fazie przygotowania do negocjacji. Zaprezentowane

---

<sup>2</sup> W.R. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 35.

<sup>3</sup> K. Kałucki *Key Account Manager*, Difin, Warszawa 2015, s. 28.

<sup>4</sup> W.R. Griffin, *Podstawy...*, op.cit., s. 38.

holistyczne podejście, uwzględniające z jednej strony zakres tzw. twardych kompetencji (inaczej matematycznych), jak: umiejętność liczenia, szybkiej analizy trendów i wyciągania wniosków z raportów rynkowych, i zakres miękkich kompetencji (inaczej psychologicznych), jak umiejętność dostosowania się do drugiej osoby pod względem charakterologicznym, aktywne słuchanie, wywieranie perswazji, jest wstępem do dyskusji nad stworzeniem uniwersalnego modelu przygotowania, który pozwoli na bezpieczne rozpoczęcie każdego procesu negocjacyjnego. Prezentowana propozycja jest odzwierciedleniem zmian zachodzących w zakresie prowadzenia nowoczesnych procesów biznesowych, w których coraz większą rolę odgrywają eksperci towarzyszący głównym negocjatorom w czasie rozmów. W przypadku Polski w połowie lat 90. ubiegłego stulecia, a dokładnie w odniesieniu do powstających Działów Key Accounts współpracujących z wielkopowierzchniowymi sieciami detalicznymi, zostały spopularyzowane 2 modele prowadzenia negocjacji. Pierwszy opierał się głównie na rozmowach na podstawie danych, analiz, statystyk (mowa o sieciach niemieckich), a drugi był oparty wyłącznie na emocjach, perswazji i braku merytorycznego podejścia (mowa o sieciach francuskich). Obecnie key account manager oraz kupiec, muszą swobodnie odnajdywać się w obu zakresach, czyli podchodzić do procesu całościowo, holistycznie. Wsparcie, na które mogą liczyć (w zależności od potrzeby), pochodzi od ekspertów z zakresu finansów, logistyki, prawa i innych działów.

## 2. Koncepcja Key Account Management

Każda organizacja handlowa na pewnym etapie rozwoju dostrzega, że spośród wszystkich obsługiwanych klientów pojawiają się tacy, którzy stają się tymi najważniejszymi. Dzieje się tak na podstawie wielkości zakupów, wartości obrotu, możliwości budowy dystrybucji lub po prostu prestiżu we współpracy. Bez względu na klasyfikację związaną z kanałem dystrybucji sprzedaży (hurt, detal, sieci międzynarodowe) ta grupa klientów stanowi dla organizacji największe dobro i staje się kluczowa. W ten sposób powstają działy, które obsługują kluczowych klientów<sup>5</sup>. Jak wspomniano, kryteria wyboru tej grupy klientów<sup>6</sup> mogą być bardzo indywidualne.

---

<sup>5</sup> K. Kałucki, *Key...*, op.cit., s. 14.

<sup>6</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami analiza i zarządzanie*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 18–19. Przykład 8-stopniowej oceny potencjalnego klienta kluczowego.

Zarządzanie kluczowym klientem obejmuje wiele zagadnień: od planowania, poprzez realizację określonych działań, aż po rozliczanie współpracy<sup>7</sup>. Pojęcie Key Account Management jako sposób zarządzania współpracą z najważniejszymi klientami jest stosunkowo nowym zjawiskiem<sup>8</sup>. W przypadku organizacji handlowych mających swe oddziały w Polsce, ta forma współpracy ma najczęściej odniesienia do tzw. handlu nowoczesnego (ang. *modern trade*), definiowanego jako zorganizowane sieci krajowe i międzynarodowe. Z ramienia Działu Kluczowych Klientów za współpracę z kupcami, reprezentującymi stronę kupującą, czyli najczęściej detaliczne sieci, odpowiadają pracownicy na stanowiskach key account managerów (KAM). Liczba klientów kluczowych jest ograniczona<sup>9</sup> i w zależności od wielkości działu K.A. (ang. *Key Accounts*) stanowi przedział od kilku do ok. 30–40. Wyjątkowość współpracy z tak wybranymi partnerami oparta jest na wzajemnych relacjach biznesowych, będących wynikiem przeprowadzonych procesów negocjacyjnych. W przypadku producentów, którzy w swojej ofercie mają konkurujące ze sobą produkty (np. ten sam rodzaj soku), wybór klienta i długotrwała współpraca na podstawie umowy handlowej ma zasadnicze znaczenie dla kondycji finansowej. W takich sytuacjach kluczowym aspektem jest zainicjowanie współpracy (tzw. wejście do klienta) i jak najdłuższe utrzymywanie współpracy. Rzadko zdarzają się momenty, w których to kupcowi z danej sieci bardziej zależy na konkretnym dostawcy niż samemu dostawcy na konkretnym odbiorcy. Współpraca i rozwój kluczowego klienta zawsze muszą pozostawać pod pełną kontrolą, a jej brak może doprowadzić do sytuacji, w której odbiorca (kluczowy klient) zaczyna dyktować warunki współpracy. Taka rzeczywistość pojawia się w momencie uzyskania znacznego udziału w obrocie danej organizacji. W większości przypadków key account manager nie jest w stanie kontrolować całego procesu współpracy<sup>10</sup> i dlatego w codziennych działaniach pomagają mu pracownicy z innych działów danej organizacji (marketingu, logistyki, prawnego, finansowego). Co z tego wynika? Wymierne korzyści i poczucie bezpieczeństwa oraz bezpośredni wpływ na zarządzanie.

<sup>7</sup> W.R., Griffin *Podstawy...*, op.cit., s. 38.

<sup>8</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 19: „pojawienie się koncepcji zarządzania relacjami z kluczowymi klientami było prawdopodobnie najważniejszym wydarzeniem w ewolucji marketingu od początku lat sześćdziesiątych XX wieku”.

<sup>9</sup> D. Woodburn, M. McDonald, *Key Account Management – the definitive guide*, third edition, John Wiley&Sons Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, April–October 2013, s. 31.

<sup>10</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 32–33.

### 3. Proces negocjacji

Współpraca z klientem jest wynikiem przeprowadzonego procesu negocjacyjnego. W literaturze przedmiotu można odnaleźć wiele znaczeń pojęcia negocjacji. Część definicji kładzie akcent na dobrowolność przystąpienia do procesu<sup>11</sup>, inne wręcz odwrotnie – na konieczność podjęcia takich działań<sup>12</sup>, a dla innych kluczowym aspektem jest ich wymiar komunikacyjny<sup>13</sup> lub interakcyjny<sup>14</sup>. Samo słowo, choć niezwykle popularne, jest dość często nadużywane, bo nie zawsze zachodzi taka potrzeba lub najwyczejniej nie ma warunków do podjęcia tego procesu (brak atrakcyjnej oferty, produkt źle dobrany do oczekiwań odbiorcy czy zbyt duże zaangażowanie emocjonalne). Zdarza się, że nawet wieloletni praktycy biznesu, często myślą ze sobą 2 różne procesy handlowe, jakimi są sprzedaż i negocjacje. Różnica jest zasadnicza: w przypadku sprzedaży chodzi o to, aby pozbyć się towaru czy usługi (cena nie jest najważniejszym czynnikiem), a w przypadku negocjacji – aby na takiej operacji jak najwięcej zarobić. Fazy procesów sprzedaży i negocjacji przedstawiono na rysunku 1.

W przypadku procesu sprzedażowego najważniejsza faza odnosi się do wzbudzenia zaufania i zainteresowania własną osobą, a dopiero później można przejść do kolejnych etapów: zbierania potrzeb, prezentacji oferty handlowej (jej cech, zalet i korzyści) i próby zamknięcia. Inaczej przedstawia się schemat procesu negocjacyjnego, w którym aż 80% zależy od profesjonalnego przygotowania (stąd tak duży nacisk na tę część), a pozostałe 20% zawiera w sobie wszystkie fazy sprzedażowe. Wszyscy są nieustannie zajęci, wszystko robią szybko i tak jest również w przypadku planowania negocjacji. Efekt to instynktowne prowadzenie rozmów, bez odpowiedniego przygotowania. Planowanie jest podstawą sukcesu w negocjacjach i powinno zajmować 80% całego procesu<sup>15</sup>. Reasumując: cały proces negocjacyjny składa się z: 1) przygotowania, 2) wzbudzenia zaufania (nawet przed spotkaniem właściwym), 3) zebrania, zidentyfikowania i analizy potrzeb drugiej strony, 3) prezentacji oferty

<sup>11</sup> H.J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>12</sup> S. Gates, *The Negotiation Book, Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, second ed., Capstone A Wiley Brand, 2016, s. 1.

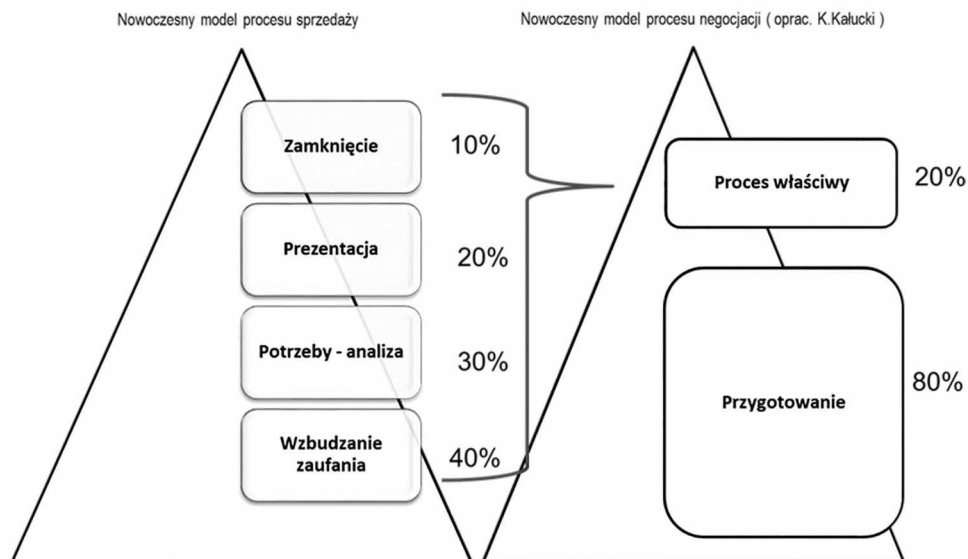
<sup>13</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerz., PWE, Warszawa 1994, s. 27.

<sup>14</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1997, s. 12.

<sup>15</sup> C. Rich, *Successful negotiation is 80 percent preparation*, Emerald Group Publishing Limited 2011, vol. 27, no. 3, s. 3–5.

(w tym jej cech, zalet i korzyści) oraz pokonywania obiekcji i wymiany zmiennych, 4) zamknięcia (podsumowanie ustaleń, podpisanie kontraktu).

Rysunek 1. Porównanie faz składających się na proces sprzedaży i negocjacji



Źródło: opracowanie własne.

Jeśli już zapadła decyzja o podjęciu negocjacji, to na końcu procesu dla każdej ze stron ważna jest jedynie skuteczność: „Najsukuteczniejsze negocjacje są wynikiem współpracy, racjonalnie myślących osób, którym zależy na pozytywnym wyniku, a nie na walce, która może przynieść straty”<sup>16</sup>. Interesy osób przystępujących do procesu są zazwyczaj rozbieżne, aczkolwiek zawsze musi zaistnieć powód, dla którego obie strony decydują się na przystąpienie do negocjacji, których rezultatem powinno być osiągnięcie korzyści<sup>17</sup>. W uproszczeniu: obu stronom przystępującym do negocjacji na czymś zależy<sup>18</sup>. Pomijając wszystkie wymierne aspekty współpracy, na końcu drogi zawsze jest poczucie bezpieczeństwa, o którym się często zapomina. Poprawnie przeprowadzony proces może stać się początkiem współpracy z partnerami, którzy będą

<sup>16</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 345.

<sup>17</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 15.

<sup>18</sup> G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994, s. 108.

stanowić znaczący udział w całej działalności handlowej. Bez względu na charakter czy kontekst negocjacji: kulturowy, konfliktowy, zbiorowy, etyczny, coraz częściej podkreśla się jego interdyscyplinarność<sup>19</sup>. W praktyce oznacza to wykorzystywanie wiedzy płynącej zarówno z ekonomii czy psychologii, jak i zarządzania, matematyki czy informatyki. Umiejętność zgromadzenia informacji niezbędnych do rozpoczęcia negocjacji jest kluczowa i wpływa na przebieg całego procesu, w którym najważniejszym etapem jest planowanie<sup>20</sup>.

#### 4. Zakresy w fazie przygotowania do procesu negocjacyjnego

„Wiedza jest dla menedżera bezużyteczna, jeśli nie zostanie przełożona na czyny. Jednak jest oczywiste, że menedżer, zanim przystąpi do działania, musi je zaplanować”<sup>21</sup>. Ten krótki cytat w pełni oddaje samo sedno również pierwszej fazy postępowania w procesie negocjacyjnym. Pomijając cały okres, w którym trwają rozmowy, każdy negocjator (w tym key account manager czy kupiec), musi precyzyjnie zaplanować i przygotować wszystkie aspekty związane z cyklem spotkań, których efektem powinno być podpisanie umowy handlowej. Ten najważniejszy etap negocjacji zaczyna się w momencie, w którym dostawca wybiera preferowanego klienta w ramach strategii odnoszącej się do współpracy z kluczowymi klientami<sup>22</sup>. W praktyce już po pierwszym spotkaniu widać, czy zostały przygotowane wszystkie możliwe zakresy, które należy poruszyć: estymacje, scenariusze i zagrożenia. Planowanie nie opiera się tylko i wyłącznie na matematyce handlowej, która obrazuje ewentualną rentowność współpracy<sup>23</sup> lub możliwości zwiększenia sprzedaży albo udziałów rynkowych. Mówiąc wprost: droga na skróty oznacza tylko fiasko prowadzonych rozmów. „Rozpoczynanie rozmów bez przygotowania może się okazać największą pomyłką, jaką możesz popełnić”<sup>24</sup>. Prawdopodobnie każdy negocjator ma

---

<sup>19</sup> J. Kamiński, *Negocjacje jako proces etyczny*, Biuletyn informacyjny Zespołu Etyki Biznesu, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa, listopad 2002, s. 7.

<sup>20</sup> C.M. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999, s. 1.

<sup>21</sup> P.F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009, s. 177.

<sup>22</sup> K. Burnett, *Relacje...*, op.cit., s. 379.

<sup>23</sup> K. Kałucki, *Key...*, op.cit., s. 53.

<sup>24</sup> C.M. Donaldson, M. Donaldson, *Negocjacje...*, op.cit., s. 239.

swój własny sposób opracowania wszystkich zakresów związanych z planowaniem procesu negocjacyjnego. Dla osób, które kładą większy nacisk na aspekty związane z twardą matematyką handlową, najważniejsze będą obliczenia, schematy, porównania, trendy i odniesienie do zewnętrznych źródeł udostępniających dane rynkowe. Inni negocjatorzy będą się przygotowywać w większym stopniu od strony komunikacyjno-psychologicznej. Ideałem byłaby możliwość negocjacji w parach, w których druga osoba stanowiłaby uzupełnienie pierwszej, ale nie zawsze jest to możliwe.

Literatura przedmiotu podpowiada kilka modeli, które mogą pomóc w przygotowaniu do negocjacji. Część propozycji jest stosunkowo mocno rozbudowana i skupia się bardziej na zadawaniu pytań, które mają pomóc przed pierwszym spotkaniem<sup>25</sup>, inne podają rozwiązania modelowe (6-aspektowy model przygotowania do negocjacji<sup>26</sup> lub 2-etapowy model „2P”<sup>27</sup>) a jeszcze inne – fazowe<sup>28</sup>. Planowanie, oprócz merytorycznych aspektów związanych z samym partnerem negocjacyjnym i oczywiście przedmiotem i celem negocjacji, to również praca zespołowa. Nowoczesne procesy negocjacyjne są wysoce interdyscyplinarne i niosą konieczność współdziałania ze sobą osób reprezentujących różne obszary biznesowe. Na poziomie ogólnym to łączenie takich obszarów, jak: ekonomia, prawo i psychologia, a na poziomie szczegółowym to po prostu budowa zespołów negocjacyjnych składających się z osób reprezentujących różne działy wsparcia dla handlowca, którym jest również key account manager lub kupiec. Planowanie współczesnych procesów negocjacyjnych wymaga od handlowca nadzorowania pracy zespołu składającego się z osób z: Marketingu, Działu Prawnego, Logistyki i Finansów. To nie tylko przydział określonych ról w zespole<sup>29</sup>, ale przede wszystkim wykorzystywanie profesjonalnej wiedzy.

Każde planowanie powinno jednak zacząć się od podstawowego pytania związanego z celem negocjacji<sup>30</sup>, które jest przełożeniem strategii całej organizacji. Cel powinien być konkretny, wymierny, określony w czasie, ambitny, ale i realny do osiągnięcia (w praktyce oznacza to posługiwanie uniwersalną metodą zwaną „KWARC” – z języka angielskiego „SMART”<sup>31</sup>). W handlu trudno sobie wyobrazić (aczkol-

---

<sup>25</sup> J.G. Thorn, *How to negotiate better deals*, Global Management Enterprise, LLC, 2010, Massachusetts, USA, s. 61–62.

<sup>26</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie...*, op.cit., s. 47.

<sup>27</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna...*, op.cit., s. 23.

<sup>28</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie Nr 205, Kraków 2012, s. 19.

<sup>29</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie...*, op.cit., s. 47.

<sup>30</sup> H.J. Brdulak, *Negocjacje...*, op.cit., s. 116.

<sup>31</sup> A. Kozina, *Planowanie...*, op.cit., s. 113–114.



wiek nie można tego wykluczyć), że cel może być osobisty o podłożu psychologicznym i emocjonalnym.

Również od strony kupieckiej „im lepsze planowanie, tym większa skuteczność”<sup>32</sup> w procesie negocjacyjnym i późniejszej współpracy. Tylko teoretycznie może się wydawać, iż kupowanie jest łatwiejsze od sprzedawania – wszystko zależy od celu negocjacji i powodów podejmowania rozmów. Wbrew pozorom, nawet najlepsze planowanie do rozpoczynającego się procesu negocjacyjnego z własnej perspektywy to tylko część pracy, którą należy wykonać. Druga część tego procesu to próba określenia tych samych aspektów, ale od strony partnera negocjacyjnego. Im więcej możliwości, zagrożeń i potencjalnych scenariuszy zostanie opracowanych na tym etapie, tym mniejsze zagrożenie, że zostaniemy zaskoczeni. W praktyce oznacza to konieczność zastanowienia się nad: celem negocjacyjnym drugiej strony, ofertą współpracy, która może zostać zaproponowana, wykorzystywaniem czasu i komunikacji pozawerbalnej jako technik wywierania wpływu czy w końcu pytaniem „czy druga strona w ogóle musi współpracować z moją organizacją?”.

## 5. Planowanie negocjacji – badanie na próbie zawodowych negocjatorów

Każdy key account manager oraz kupiec ma własny styl negocjacyjny<sup>33</sup> i posługuje się w dużej części indywidualną metodą przygotowania do negocjacji.

Dla potwierdzenia założeń dotyczących istotności etapu przygotowania do procesu negocjacyjnego, przeprowadzono badania na celowej próbie respondentów składającej się z osób pracujących na stanowiskach: key account manager oraz kupiec. Wyniki badań stanowią wstęp do rozważań nad stworzeniem „uniwersalnego modelu przygotowania do negocjacji” (bez względu na sektor rynkowy). Jako formę dotarcia do badanych wybrano ankietę umieszczoną w Internecie. Informacja o ankiecie została wysłana za pomocą poczty elektronicznej (forma elektroniczna jest powszechnie wykorzystywana przez handlowców i jest łatwa w dostępie). Pomiar wyników został dokonany za pomocą pięciostopniowej skali Likerta<sup>34</sup>, gdzie wartość

<sup>32</sup> M. Różycki, *Strategie zakupowe, jak prowadzić udane negocjacje w łańcuchu dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 74.

<sup>33</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 121.

<sup>34</sup> W. Czakon, *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerz. i uaktualn., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013, s. 161–163.

„1” oznaczała – „zdecydowanie się nie zgadzam”, a wartość „5” – „zdecydowanie się zgadzam”. Silną stroną zastosowanej skali jest prostota, szybkość wypełniania i subiektywność (w tym wypadku chodziło o uzyskanie indywidualnych opinii). Respondenci za pośrednictwem poczty elektronicznej otrzymali dostęp do ankiety składającej się z 26 pytań, sklasyfikowanych w obrębie 9 istotnych zakresów związanych z planowaniem do negocjacji.

1. Cel przystąpienia do procesu. Pytania odnosiły się do znajomości własnego celu negocjacyjnego i celu, jaki sobie stawia partner negocjacyjny. Brak jasno zdefiniowanego celu jest często powodem powstawania niepotrzebnych emocji już na początku procesu.
2. Partner negocjacyjny. Kim jest, jakie zajmuje stanowisko, czy jest decyzyjny.
3. Miejsce spotkań. Czy wiadomo, jak dojechać na spotkanie, aby się nie spóźnić i jak może wyglądać sala spotkań – możliwość wpływania na zachowania za pośrednictwem temperatury, oświetlenia, zapachu.
4. Oferta handlowa. Pytania dotyczyły znajomości słabych i mocnych stron składowanej oferty.
5. Budowa Zespołu Negocjacyjnego. W tym pytaniu istotna była informacja na temat składu osobowego własnego zespołu i zespołu negocjacyjnego po stronie partnera rozmów.
6. Czas. Ten zakres odnosił się do szeroko rozumianych ram czasowych całego procesu i indywidualnych preferencji związanych z rytmem biologicznym każdego człowieka.
7. Strategia negocjacji. Pytania odnosiły się do strategii współpracy obu stron i przewidywania „pułapek” oraz negocjacyjnych możliwości wyjścia z potencjalnego impasu.
8. Komunikacja. W tym zakresie istotne było uzyskanie informacji na temat przygotowania i znajomości elementów komunikacji werbalnej oraz pozawerbalnej.
9. Posiadanie BATNY<sup>35</sup>. Pytania odnosiły się do sfery związanej z posiadaniem własnych rozwiązań na wypadek niepowodzenia w rozmowach i znajomości tzw. wyjść awaryjnych po stronie partnera negocjacyjnego.

Wszystkie zakresy są podstawą do całościowego przygotowania do negocjacji. Pomijając charakter przyszłej współpracy (relacyjny lub zadaniowy), należy zgromadzić maksymalnie dużą wiedzę odnoszącą się do tzw. matematyki negocjacyjnej:

---

<sup>35</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc...*, op.cit., s. 141.

wyliczenia, estymacje, znajomość raportów i trendów oraz samej psychologii współpracy, w tym elementów efektywnej komunikacji i perswazji pozawerbalnej.

Na podstawie praktycznych doświadczeń autora założono, że maksymalna liczba pytań nie może być większa niż 30 (handlowcy nie mają czasu i szybko podejmują decyzje). Informacja z prośbą o wypełnienie anonimowej ankiety trafiła do respondentów bezpośrednio od autora badań oraz za pośrednictwem firmy szkoleniowej, mającej listy mailingowe osób pracujących na stanowiskach key account manager i kupiec. Przyjęto, że respondenci będą reprezentować głównie sektor FMCG (ang. *fast moving consumer goods*<sup>36</sup>), czyli dóbr szybko zbywalnych. Badanie przeprowadzono w Polsce na przełomie lipca i sierpnia 2016 r. Założono zdecydowaną przewagę odpowiedzi od key account managerów w stosunku do kupców z 2 powodów: 1) liczba kupców jest zdecydowanie mniejsza ze względu na liczbę sieci krajowych oraz międzynarodowych mających swoje centrale w Polsce, 2) środowisko pracy kupców jest niezwykle hermetyczne i zamknięte na udzielania odpowiedzi związanych z bezpośrednim i codziennym warsztatem pracy. Dodatkowym ograniczeniem mógł się okazać sposób gromadzenia odpowiedzi za pośrednictwem tylko jednego systemu zbierania danych elektronicznych. Inne ograniczenia to: niechęć do wypełniania ankiet internetowych, nadmiar wewnętrznych szkoleń (ang. *e-learning*), brak możliwości odczytania powiadomienia o ankiecie (informacja trafia do tzw. spamów), a także niechęć do dzielenia się własną wiedzą i doświadczeniami oraz okres wakacyjny.

Respondenci zostali poinformowani o celu przeprowadzania ankiety i jej anonimowości. Dokładnie opisano moment, który miał być przedmiotem badań: to okres, w którym został zamknięty proces przygotowania, ale przed pierwszym spotkaniem negocjacyjnym. Liczba respondentów, która została poproszona o subiektywne udzielenie odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie to ok. 120 osób. Finalnie liczba ankiet, która podlegała weryfikacji to 38. Stosunkowo mała liczba udzielonych odpowiedzi może potwierdzać założenie o homogeniczności grupy zarówno key account managerów, jak i kupców oraz braku chęci do udzielania informacji na temat własnego warsztatu pracy. Key account managerowie i kupcy to grupy mocno zamknięte, niechętnie do dzielenia się własnym warsztatem pracy, stylem negocjacji i podejściem do zagadnień związanych z wykonywaniem własnej pracy. W literaturze polskiej trudno jest znaleźć pozycje książkowe czy nawet artykuły naukowe napisane przez osoby na wymienionych stanowiskach. To osoby mające przekonanie o dużej sile własnych umiejętności i dobrze czujące się we własnym środowisku. Stąd przekonanie

<sup>36</sup> <https://www.diki.pl/slownik-angielskiego?q=FMCG>, 2016-07-19

o wewnętrznej jednorodności (ten sam sposób zachowania i podobny styl pracy), a zarazem bardzo mała chęć i otwartość na dzielenie się swoimi doświadczeniami (nawet na rynku szkoleniowym trudno znaleźć aktywnych KAM'ów lub kupców szkolących inne osoby pragnące pozyskać wiedzę w zakresie negocjacji). W kilku przypadkach okazało się, że część organizacji handlowych jest na etapie tworzenia profesjonalnych zespołów negocjatorów i aktualnie ich funkcję sprawują osoby na stanowiskach terytorialnych kierowników sprzedaży lub sami dyrektorzy sprzedaży. Zdecydowana przewaga odpowiedzi była po stronie męskiej (tabela 1).

**Tabela 1. Płeć respondentów, którzy wypełnili ankietę**

	Liczba	%
Mężczyźni	28	74
Kobiety	10	26
Suma	38	

Źródło: opracowanie własne.

Największe grono wśród respondentów stanowiły osoby na stanowisku key account managera (tabela 2), w drugiej kolejności kupcy oraz dyrektorzy sprzedaży (w wielu organizacjach to dyrektor sprzedaży zajmuje się bezpośrednią współpracą z najważniejszymi klientami).

**Tabela 2. Stanowiska pracy zajmowane przez respondentów, którzy wypełnili ankietę**

	Liczba osób	%
Key account managerowie	19	50
Kupcy	9	24
Dyrektorzy sprzedaży	4	11
Inne	6	16
Suma	38	

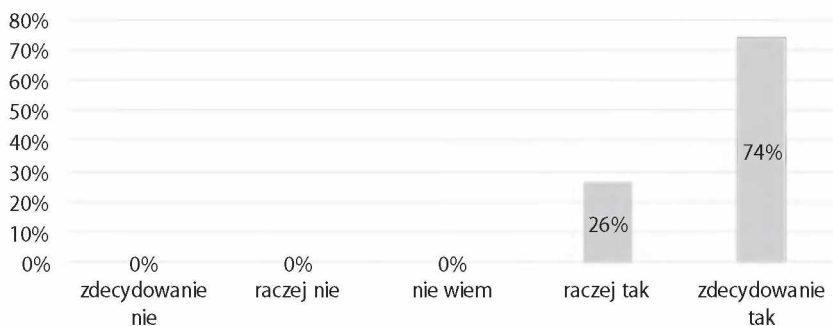
Źródło: opracowanie własne.

Średni staż pracy na aktualnie zajmowanym stanowisku wśród wszystkich ankietowanych to 10 lat, z czego na stanowisku KAM najkrótszy staż pracy to 2 lata, a najdłuższy – 22 lata. Na stanowisku kupieckim najkrótszy staż pracy to 2 lata, a najdłuższy – 25 lat. Średnia wieku wszystkich osób, które odpowiedziały na ankietę wyniosła 41 lat. Wśród respondentów 28 osób pochodziło z sektora FMCG.

## 6. Wyniki badań

Kluczowe pytanie, rozpoczynające badanie ankietowe, odnosiło się do zdefiniowania celu negocjacyjnego (rysunek 2), który nie zawsze jest jednoznacznie nazwany przed rozpoczęciem procesu.

Rysunek 2. Zdefiniowanie celu negocjacyjnego przed rozpoczęciem procesu

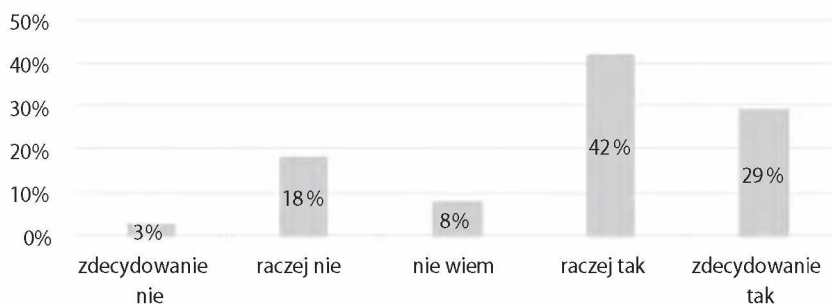


Źródło: opracowanie własne.

Przeważająca część respondentów (74%) wskazała na pełną znajomość zdefiniowanych celów przed rozpoczęciem negocjacji. Cel, który stawia sobie każdy negocjator indywidualnie, jest przełożeniem strategii całej organizacji i musi być zdefiniowany w pierwszej kolejności na etapie przygotowania. Można zaryzykować stwierdzenie, że w przypadku pracy na stanowiskach key account manager i kupiec w pierwszej kolejności najważniejszy jest cel zadaniowy. Przykład: moim celem jest rozpoczęcie współpracy z klientem X, dzięki której w ciągu najbliższego roku zostanie wprowadzone do obrotu 12 nowych produktów, zostaną przeprowadzone 3 akcje promocyjne. Współpraca będzie oparta na spisany porozumieniu handlowym, którego integralną częścią będzie cennik, termin płatności 12 dni i minimum logistyczne 50 kartonów. Dopiero w drugiej kolejności pojawia się cel relacyjny, choć *de facto* same relacje są skutkiem dobrze poprowadzonego procesu negocjacyjnego, który pozwala na podjęcie współpracy ze wskazaniem na jej bezpieczeństwo. Cele mogą przybierać różną formę (ogólne, szczegółowe, relacyjne, zadaniowe). Podstawowe pytania, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem rozmów to: po co jadę i co chcę osiągnąć? Wiedza dotycząca zarówno własnych celów, jak i celów partnera negocjacyjnego jest niezbędna, aby uzyskać odpowiedź, czy w ogóle istnieje zakres do

negocjacji. Kolejne pytanie odnosiło się do znajomości partnera biznesowego, z którym będą prowadzone negocjacje (rysunek 3). Kim jest osoba, z którą będą negocjował, czy jest decyzyjna, czy preferuje styl relacyjny, czy zadaniowy, jakie stanowiska zajmowała do tej pory i jakie ma doświadczenie zawodowe, czy woli się spotykać rano, czy po południu, jest wzrokowcem, czy woli słuchać – to przykładowe pytania, które należy sobie zadać choćby po to, aby czuć się komfortowo w chwili spotkania.

Rysunek 3. Posiadanie informacji na temat partnera biznesowego



Źródło: opracowanie własne.

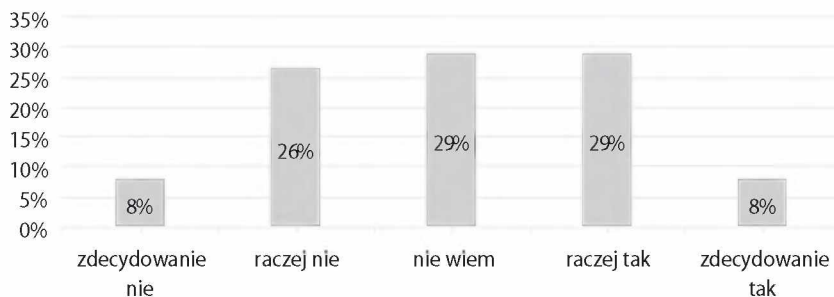
Odpowiedzi udzielone na pytanie dotyczące znajomości partnera negocjacyjnego potwierdziły założenie, że zakres powinien wymagać większego zainteresowania. Brak dostatecznej informacji dotyczącej drugiej strony może być powodem niepotrzebnych emocji lub straty czasu (np. z powodu braku decyzyjności). W przypadku pierwszego spotkania informacje na temat drugiej strony, mogą pomóc w nawiązaniu dobrego kontaktu i merytorycznego skupienia się na przedmiocie rozmów.

W kolejnym pytaniu poproszono respondentów o udzielenie informacji na temat znajomości pomieszczenia, w którym będą prowadzone rozmowy (rysunek 4).

Spotkania biznesowe odbywają się zazwyczaj w organizacji, którą reprezentuje strona kupująca. W czasie negocjacji mogą pojawić sytuacje, które powodują dyskomfort wśród uczestników spotkania. Na etapie przygotowania można wyobrazić sobie, jak elementy komunikacji pozawerbalnej wpływają na własne samopoczucie. Temperatura, oświetlenie czy układ miejsc przy stole mogą być przypadkowe, ale i świadomie wykorzystane przez drugą stronę jako forma techniki powodująca dyskomfort u partnera negocjacyjnego<sup>37</sup>.

<sup>37</sup> Mowa o celowym ustawianiu krzesła w stronę światła słonecznego lub podwyższaniu czy obniżaniu temperatury.

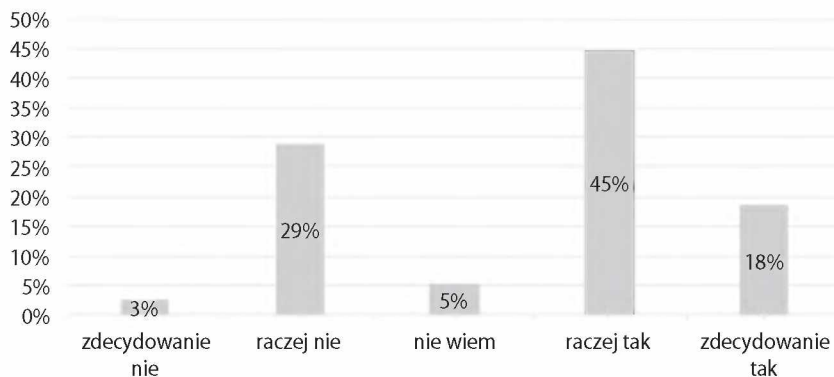
**Rysunek 4. Znajomość pomieszczenia, w którym będą prowadzone rozmowy (oświetlenie, temperatura, układ miejsc przy stole)**



Źródło: opracowanie własne.

Jeden z podstawowych błędów popełnianych przed rozpoczęciem negocjacji to brak ustaleń dotyczących ram czasowych (startu i zakończenia procesu). Jedno z pytań ankiety odnosiło się do kwestii czasu w procesie (rysunek 5).

**Rysunek 5. Posiadanie informacji na temat ram czasowych całego procesu przed jego rozpoczęciem**

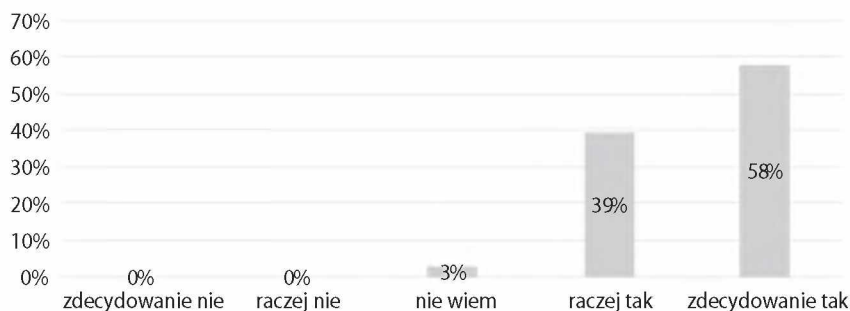


Źródło: opracowanie własne.

Nie wszyscy respondenci zwrócili uwagę na tak ważny aspekt całego procesu jak ustalenie jego ram czasowych (37% badanych osób nie przywiązuje wysokiej wagi do tego aspektu). Przy krótkookresowych umowach handlowych (1 rok) czas ma kluczowe znaczenie, ponieważ warunki handlowe mogą obowiązywać dopiero po ich szczegółowym uzgodnieniu. Każde wydłużanie rozmów, powoduje opóźnienie rzeczywistego obowiązywania umowy. Bardziej kluczowe wydają się ustalenia

momentu zamknięcia rozmów – wszyscy wiedzą, ile mają czasu i każdemu zależy na merytoryce rozmów. W bardziej zaawansowanych procesach negocjacyjnych niezbędna jest profesjonalna, specjalistyczna wiedza pochodząca od osób stanowiących tzw. wsparcie dla negocjatora. Jedno z pytań odnosiło się do tego aspektu (rysunek 6): Czy dokładnie Pani/Pan wie, kto powinien być członkiem własnego zespołu negocjacyjnego (osoby reprezentujące działy: Marketing, Prawny, Finansowy, Logistyka)

Rysunek 6. Informacja na temat składu zespołu negocjacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

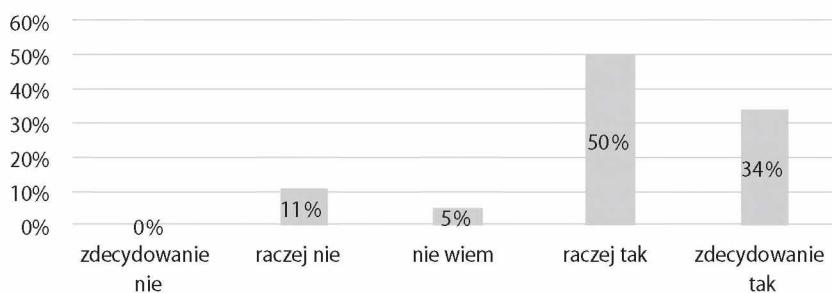
Praca negocjatora wymaga umiejętności wykorzystywania wiedzy płynącej z różnych zakresów. Istnieją jednak procesy negocjacyjne, w których konieczne wydaje się pozyskanie wiedzy z innych zakresów, jak: finanse, logistyka czy prawo. W takich sytuacjach przedstawiciele poszczególnych działów zapraszani są do udziału w zespołach negocjacyjnych (na etapie przygotowania, a czasem w toczącym się już procesie). Odpowiednio dobrany zespół, moderowany przez key account managera lub kupca, jest w stanie wypracować optymalne warunki współpracy dla obu stron. Wyniki badań wskazują na dużą świadomość wagi tego zagadnienia. Jedno z pytań, które zostało zadane w ankiecie, dotyczyło posiadania tzw. wyjścia awaryjnego w przypadku niepowodzenia w rozmowach negocjacyjnych (rysunek 7). To proste pytanie: Czy wiem, co zrobić, jak mi się nie uda i czy za wszelką cenę muszę doprowadzić proces do końca?

Nawet doskonale przygotowany proces z przyczyn niezależnych od samego negocjatora może zostać przerwany. Bywają sytuacje, w których wbrew pierwszym przesłankom stronom nie udaje się porozumieć i kontynuacja negocjacji tylko pogarsza sytuację (np. ryzyko utraty płynności finansowej). Poszukiwanie i definiowanie BATNA powinno stanowić nieodłączny element przygotowania do procesu – dla



każdej ze stron. Zjawisko BATNA jest ciekawym obszarem do badania w bardziej rozbudowanym modelu badawczym, w którym powinna wziąć udział większa liczba osób reprezentujących stronę kupującą (kupcy) oraz sprzedającą (key account managerowie). Przed rozpoczęciem badania zdefiniowano nawet 2 hipotezy, według których: 1. Posiadanie BATNA w procesie negocjacyjnym jest bardziej istotne dla strony sprzedającej (KAM) niż dla strony kupującej (kupcy) oraz 2. Przewidywanie BATNA partnera negocjacyjnego jest ważniejsze dla strony sprzedającej (KAM) niż dla strony kupującej (kupcy). Kontynuacją postawionych hipotez były 2 pytania. **Pytanie nr 26:** „Czy dokładnie zdefiniował(a) Pan/Pani swoje alternatywne rozwiązanie w przypadku, gdy negocjacje nie zakończą się zawarciem kontraktu?” oraz **pytanie nr 27:** „Czy wie Pan/Pani, jakie ma alternatywne rozwiązania partner negocjacyjny?” (ma możliwość współpracy z inną firmą, która może w pełni zastąpić aktualny proces negocjacyjny). Analiza porównawcza (z wykorzystaniem testu Manna-Whitneya) odpowiedzi na pytania nr 26 i 27 dla strony kupującej i sprzedającej nie wykazała istotnych różnic statystycznych, co może prowadzić do wniosku, że obie strony, przystępując do negocjacji, mają rozwiązania alternatywne i przewidują BATNA, jaką może posiadać partner negocjacyjny.

**Rysunek 7. Posiadanie tzw. wyjścia awaryjnego (BATNA) na wypadek niepowodzenia w rozmowach**



Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań wskazują na dużą świadomość wpływu profesjonalnego przygotowania do negocjacji na cały przebieg procesu. Na bazie wcześniejszych, indywidualnych doświadczeń i obserwacji należy opracować możliwie jak największą liczbę scenariuszy, które spowodują, że będziemy się czuć bezpieczni. Badanie przeprowadzone na stosunkowo niewielkiej liczbie respondentów, ale zawodowo zajmujących się negocjacjami biznesowymi, wykazało, że faza przygotowania do negocjacji jest

traktowana bardzo poważnie. Budowa i zarządzanie zespołami negocjacyjnymi staje się naturalną koniecznością, tak samo jak posiadanie innych rozwiązań na wypadek przerwania czy fiaska rozmów. Zdefiniowanie celu negocjacji oraz zbieranie informacji o partnerze negocjacyjnym to jedne z istotniejszych zmiennych powodujących bezpieczne przystąpienie do rozmów (wiem, co mogę, czego chcę i wiem, z kim będę rozmawiał). Większego zainteresowania wymagają takie elementy, jak niewerbalne techniki wywierania wpływu czy wykorzystywanie czasu jako narzędzia służącego do przyspieszania lub spowalniania procesu (*de facto* też forma wywierania wpływu).

W zaprezentowanym badaniu, respondenci byli doświadczonymi negocjatorami reprezentującymi zarówno stronę sprzedającą, jak i kupującą w zakresie współpracy z najważniejszymi klientami. Osoby pracujące na stanowiskach: key account manager i kupiec to negocjatorzy, którzy pracują w bardzo hermetycznych środowiskach (ze względu na niewielką liczbę takich stanowisk). Istnieje potrzeba pogłębienia informacji na temat istotności fazy przygotowania do negocjacji również od strony praktycznej. Kolejne badania będą zatem przeprowadzone w grupie 5–6 osób, na bazie rzeczywistych, odbytych procesów (ang. *case study*<sup>38</sup>). Dodatkowo zostanie przeprowadzony wywiad ekspercki z osobami zajmującymi stanowiska: dyrektora ds. zakupów i dyrektora ds. sprzedaży. Ta metoda badawcza będzie uzupełniona o wywiad z osobami ze świata nauki specjalizującymi się w zakresie negocjacji. Dla większego zobrazowania całego zagadnienia zostanie również przeprowadzona ankieta wśród osób pracujących na stanowiskach kierowniczych, ale w zakresie sektora detalicznego i hurtowego (również obsługującego najważniejszych klientów), który się charakteryzuje, ale bazującego bardziej w zakresie relacyjnym niż zadaniowym. W kolejnym, poszerzonym badaniu, znajdą się również zagadnienia odnoszące się do: przedmiotu podejmowanych negocjacji (co chcę negocjować) i samej konieczności podejmowania rozmów (czy w ogóle muszę negocjować).

## 7. Podsumowanie

Przerwanie procesu negocjacyjnego lub jego zamknięcie na niekorzystnych warunkach handlowych to duży dyskomfort dla każdego zawodowego negocjatora. Nie wszystko da się przewidzieć i zaplanować, ale zawsze należy zakładać, że brak odpowiedniego przygotowania oznacza brak zgody na rozpoczęcie procesu.

---

<sup>38</sup> W. Czakon, *Podstawy...*, op.cit., s. 92–93.

W dobie powszechnego dostępu do informacji i doskonałych narzędzi elektronicznych, które wspierają negocjacje – ciągle najważniejszy jest człowiek i jego możliwości. Bez względu na to, jak trudny może wydawać się partner handlowy, wszystkie procesy negocjacyjne oparte są na tych samych schematach dochodzenia do rozwiązań korzystnych dla obu stron. Brak profesjonalnego przygotowania może stać się przyczyną fiaska rozmów. Czynniki takie, jak: odpowiednie zdefiniowanie celu, zebranie wiedzy na temat partnera handlowego czy posiadanie BATNA to podstawowe zmienne, które należy opracować przed rozpoczęciem rozmów. Pomimo faktu, że każdy negocjator ma indywidualny sposób opracowywania schematu przygotowania, zasadne jest poszukiwanie zasad uniwersalnych, które mogą przyczynić się do bardziej sprawnego poprowadzenia cyklu spotkań negocjacyjnych.

Podstawowe pytanie, które należy sobie zadać przed rozpoczęciem każdego procesu, brzmi: „Ile mam czasu na planowanie i jak go efektywnie wykorzystać?”. Kolejna okazja do rozpoczęcia współpracy z kluczowym partnerem biznesowym może już nie mieć miejsca. O ile istnieją możliwości, aby budować zespoły negocjacyjne i wspólnie się przygotowywać, należy to robić. To nic innego jak poszukiwanie mocnego wsparcia, aby zapewnić sobie bezpieczeństwo w trakcie spotkań negocjacyjnych. Prawdopodobnie nie ma jednej, skutecznej metody, prowadzącej do sukcesu w każdym procesie, ale właśnie ten zakres powinien stanowić największe wyzwania dla każdego negocjatora. Znajomość 123 technik negocjacyjnych nie będzie wystarczająca, jeśli nie spróbujemy przewidzieć możliwych scenariuszy całego procesu, czyli nie będziemy przygotowani.

Badanie jest wstępem do dalszej dyskusji nad próbą stworzenia uniwersalnego modelu przygotowania do negocjacji – bez względu na jej zakres i przedmiot. Prace, jak wspomniano, będą kontynuowane i poszerzone o inne metody badawcze oraz wnioski pochodzące z przeprowadzonych procesów negocjacyjnych.

## Bibliografia

1. Brdulak H.J. *Negocjacje handlowe*, PWE, Warszawa 2000.
2. Burnett K., *Relacje z kluczowymi klientami analiza i zarządzanie*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
3. Czakon W., *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, wyd. II rozszerz. i uaktualn., Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2013.
4. Dąbrowski P.J., *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991.

5. Donaldson C.M., Donaldson M., *Negocjacje*, Wydawnictwo RM, Warszawa 1999.
6. Drucker P.F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, Wydawnictwo MT Biznes, Warszawa 2009.
7. Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK. Negocjowanie bez poddawania się*, wyd. II rozszerz., PWE, Warszawa 1994.
8. Fowler A., *Jak skutecznie negocjować*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 1997.
9. Gates S., *The Negotiation Book, Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, second edition, Capstone A Wiley Brand, The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom, 2016.
10. Griffin W.R., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.
11. Kałucki K., *Key Account Manager*, Difin, Warszawa 2015.
12. Kozina A., *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie Nr 205, Kraków 2012.
13. Woodburn D., McDonald M., *Key Account Management – the definitive guide*, third edition, John Wiley&Sons Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, United Kingdom, April–October 2013.
14. Mastenbroek W., *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
15. Nierenberg G.I., *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 1994.
16. Różycki M., *Strategie zakupowe, jak prowadzić udane negocjacje w łańcuchu dostaw*, Helion, Gliwice 2016.
17. Rządca R., Wujec P., *Negocjacje*, PWE, Warszawa 1998.
18. Thorn J.G., *How to negotiate better deals*, Global Management Enterprise, LLC, 2010, Massachusetts, USA.

## Artykuły

1. Kamiński J. *Negocjacje jako proces etyczny*, Biuletyn informacyjny Zespołu Etyki Biznesu, Towarzystwo Naukowe Prakseologii, Warszawa, listopad 2002.
2. Rich C., *Successful negotiation is 80 percent preparation*, Emerald Group Publishing Limited 2011, vol. 27, no. 3.

## Materiały internetowe

1. <https://hbr.org/2012/07/how-to-succeed-at-key-account>
2. <http://jaknegocjowac.com.pl/cel-w-negocjacjach-wyznaczanie/>

3. <http://www.businessknowhow.com/growth/negotiations.htm>
4. <http://www.keyaccountmanagement.org/kam-journal/>
5. <https://www.diki.pl/slownik-angielskiego?q=FMCG>, 2016-07-19
6. <http://lexicon.ft.com/Term?term=key-account-management>

---

## Preparing for negotiations in Key Account Management

---

### Summary

Business negotiations are among key responsibilities in the job of a Key Account Manager who manages relations with Key Accounts in a given organisation. Correctly conducted negotiations are crucial for conditions of further, often long-term, cooperation between business partners. Primary mistake committed even by experienced negotiators (Key Account Managers included) consists in the absence of proper preparation phase. The paper attempts to propose a Universal Model of Preparations for Negotiations. Results of a survey conducted among people directly involved in negotiations suggest that often at preparatory stage they do not take account of all potential aspects that may lead to a deadlock in negotiations or even to their failure.

**Keywords:** Key Account Management, Key Account Manager, negotiation, management

---