

Krzysztof Kałucki

# KEY ACCOUNT MANAGEMENT

## PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI

Poznaj umiejętności, narzędzia i strategie,  
dzięki którym będziesz działał jak zawodowy negocjator  
i nauczysz się zarządzać współpracą z kluczowymi klientami.

**poltext**

# **KEY ACCOUNT MANAGEMENT**

Krzysztof Kałucki

# KEY ACCOUNT MANAGEMENT

**PRZYGOTOWANIE DO NEGOCJACJI**

**poltext**

Redakcja  
Elżbieta Wojtalik-Soroczyńska

Projekt okładki  
Amadeusz Targoński, targonski.pl

Skład  
Camélia Dizajn

Copyright © 2021 by Krzysztof Kałucki  
Copyright © 2021 for this edition by Poltext Sp. z o.o.  
All rights reserved.

Warszawa 2021  
Wydanie I

Partnerami publikacji są:



*Książka, którą nabyłeś, jest dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, abyś przestrzegał praw, jakie im przysługują. Jej zawartość możesz udostępnić nieodpłatnie osobom bliskim lub osobiście znanym. Ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz jej fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A kopiując ją, rób to jedynie na użytek osobisty.*

*Szanujmy cudzą własność i prawo!  
Polska Izba Książki*

*Więcej o prawie autorskim na [www.legalnakultura.pl](http://www.legalnakultura.pl)*

Poltext Sp. z o.o.  
[www.poltext.pl](http://www.poltext.pl)  
[handlowy@mtbiznes.pl](mailto:handlowy@mtbiznes.pl)

ISBN 978-83-8175-252-7

# Spis treści

<b>Od Autora</b>	9
<b>Wstęp</b>	13
<b>Rozdział 1. Negocjacje w biznesie</b>	23
1.1. Istota negocjacji biznesowych	23
1.2. Uwarunkowania procesu negocjacyjnego	41
1.3. Przebieg procesu	50
<b>Rozdział 2. Przygotowanie do negocjacji</b>	57
2.1. Istota przygotowania do negocjacji	57
2.1.1. Cel przystąpienia do procesu	72
2.1.2. Partner negocjacyjny	77
2.1.3. Miejsce spotkań	79
2.1.4. Oferta handlowa	80
2.1.5. Budowa zespołu negocjacyjnego	81
2.1.6. Czas	84
2.1.7. Strategia negocjacji	87
2.1.8. Komunikacja	90
2.1.9. Posiadanie BATNA	93
2.2. Czynniki wpływające na przygotowanie do negocjacji	96
2.3. Badania dotyczące przygotowania się do negocjacji	102

<b>Rozdział 3. Przygotowanie do negocjacji key account managera i kupca</b>	111
3.1. Zadania na stanowisku key account managera i kupca	111
3.2. Kompetencje na stanowiskach key account managera i kupca	120
3.3. Istota przygotowania do negocjacji prowadzonych przez key account managerów i kupców	130
3.4. Przebieg przygotowania do negocjacji na stanowisku key account managera i kupca	141
3.5. Czynniki wpływające na przygotowanie się do negocjacji na stanowiskach key account managera i kupca	160
3.6. Analiza bibliometryczna dotycząca przygotowania się do negocjacji na stanowisku key account managera i kupca	176
<b>Rozdział 4. Podstawy metodyczne prowadzenia badań</b>	189
4.1. Cele badań	189
4.2. Założenia badawcze	191
4.3. Model badawczy	195
4.4. Założenia badawcze	197
4.5. Przedmiot badań	204
4.6. Narzędzia badawcze	208
4.7. Przebieg badań	222
<b>Rozdział 5. Przygotowanie do negocjacji w świetle badań własnych</b>	241
5.1. Przygotowanie do negocjacji w opinii praktyków	241
5.2. Przygotowanie do negocjacji w opinii ekspertów	257
5.3. Przygotowanie do negocjacji w opinii studentów	264
5.4. Uwarunkowania przygotowania do negocjacji na podstawie studiów przypadków	269
5.4.1. Szczegółowy opis analizowanych procesów negocjacyjnych pod kątem wpływu przygotowania na przebieg i efekt końcowy	269
5.5. Model przygotowania do negocjacji z kluczowymi klientami	286
5.6. Uwarunkowania wdrożenia modelu przygotowania do negocjacji z kluczowymi klientami	293
<b>Zakończenie</b>	297
<b>Bibliografia</b>	307
<b>Spis tabel</b>	321
<b>Spis rysunków</b>	327
<b>Spis wykresów</b>	329
<b>Załącznik 1</b>	331
<b>Załącznik 2</b>	335
<b>Załącznik 3</b>	338
<b>Załącznik 4</b>	343

# Od Autora

Dlaczego powstała ta książka?

Jeszcze nie tak dawno dość powszechne było twierdzenie, że posiadanie wiedzy jest formą władzy. Dzisiaj to trochę archaiczne stwierdzenie. Owszem, władzę (cokolwiek to oznacza), ma ten, kto ma wiedzę, ale również potrafi nią zarządzać. Wiedza jest wszędzie, dookoła nas, wystarczy tylko chcieć po nią sięgnąć. I tu powstaje dylemat, czy każda wiedza jest (powinna być) pragmatyczna, oparta na doświadczeniu, eksperymentach, badaniach, obserwacji, analizie, wywiadach? Niniejsza publikacja odnosi się do obszarów związanych z zarządzaniem nie tylko aspektami biznesowymi, ale i komunikacją międzyludzką, która może mieć wpływ na wysoki stopień relacji.

Dlaczego zatem powstała ta publikacja? Głównym powodem było uzupełnienie luki w światowej literaturze dotyczącej niezwykle istotnego i dynamicznie rozwijającego się obszaru związanego z zarządzaniem współpracą z najważniejszymi klientami, czyli key account managementem. Niniejsza publikacja, to:

- Połączenie praktycznej wiedzy z obserwacją wielu procesów negocjacyjnych oraz prezentacją i analizą nowatorskich badań;

- Praktyczne wskazówki dotyczące zarządzania współpracą z najważniejszymi (kluczowymi) klientami;
- Praktyczny przewodnik dla osób, które zaczynają swoją przygodę z key account managementem, jak i dla osób z dużym doświadczeniem;
- Uporządkowanie zagadnień związanych z kompetencjami, jakie powinien mieć współczesny negocjator zawodowy (w tym key account manager i kupiec);
- Weryfikacja mitów, które funkcjonują w rzeczywistości biznesowej, a dotyczą hermetycznego środowiska, jakim jest key account management;
- Narzędzia, które można wykorzystać w codziennej pracy na stanowisku key account managera i kupca;
- Uporządkowanie wiedzy dotyczącej najważniejszej części całego procesu negocjacyjnego, jakim jest przygotowanie;
- Analiza nielicznych publikacji oraz badań, które były realizowane w obrębie key account managementu na świecie;
- Wskazówki, gdzie można szukać informacji i inspiracji dotyczących poszerzania wiedzy z zakresu key account managementu;
- Forma zachęty do dzielenia się swoim doświadczeniem z innymi pasjonatami key account managementu;
- Podpowiedź, jak można prowadzić badania naukowe w stosunkowo hermetycznym środowisku biznesowym zawodowych negocjatorów;
- Konfrontacja teorii negocjacji z praktyką biznesową.

Publikacja jest efektem pracy naukowej dotyczącej przygotowania do negocjacji w key account managementie, stąd jej naukowy język.

Jedną z osób, które jako pierwsze zaczęły opisywać zagadnienia dotyczące key account managementu, był prof. Malcolm McDonald<sup>1</sup>. Poszukując światowych publikacji i inspiracji dotyczących zarządzania współpracą z najważniejszymi klientami, poprosiłem go o wsparcie

---

<sup>1</sup> <https://www.cranfield.ac.uk/som/people/professor-malcolm-mcdonald-1019515> [dostęp: 9.10.2020].



dotyczące źródeł key account managementu, badań, publikacji. Informacja zwrotna, którą otrzymałem od profesora, brzmiała: *poszukuj wiedzy, która jest, trzeba ją tylko odnaleźć, a może i zbadać*. I tego Wam Czytelnicy życzę, abyście dzielili się swoją wiedzą, swoim doświadczeniem i nie ustawali w poszukiwaniu odpowiedzi na pytania, które są związane z tak fascynującym obszarem biznesu, jakim jest key account management.

Autor

## ROZDZIAŁ 1

# Negocjacje w biznesie

## 1.1. Istota negocjacji biznesowych

Świat handlu XXI wieku to teoretycznie nieograniczone możliwości przepływu towarów i usług między przedsiębiorstwami i krajami w skali globalnej. Coraz rzadziej można spotkać produkty, które są wyjątkowe i niezastępowalne. W tej sytuacji wszyscy rywalizują ze swoją konkurencją: producenci, dystrybutorzy, dostawcy usług.

Globalizacja jako *ruch w kierunku ograniczania i znoszenia barier w międzynarodowej wymianie gospodarczej*<sup>31</sup> jest faktem. Proces globalizacji pomaga w rozwoju współpracy międzynarodowej i daje możliwości przepływu towarów, ma wpływ na przyspieszenie rozwoju krajom rozwijającym się oraz wpływa na konieczność zawierania umów handlowych<sup>32</sup>. Największą konkurencję można zaobserwować w przypadku sektora dóbr szybkozbywalnych, inaczej FMCG (*fast moving consumer goods*<sup>33</sup>).

---

<sup>31</sup> G.W. Kołodko, *Wędrujący świat*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2009, s. 98.

<sup>32</sup> M. Kleiber, *Globalizacja – samo zło czy samo dobro?*, „Rzeczpospolita” 2017, 31.05.

<sup>33</sup> <https://jobs.telegraph.co.uk/article/what-is-fmcg/> [dostęp: 10.10.2016].

**„Złożoność i zmienność współczesnych negocjacji gospodarczych jest wynikiem funkcjonowania przedsiębiorstw w globalnym, turbulentnym otoczeniu”<sup>34</sup>.**

W kontekście globalizacji należy też patrzeć na współczesne procesy negocjacyjne w przedsiębiorstwach, które zdefiniowały (lub zaczynają definiować) obszar związany ze współpracą z najważniejszymi klientami (kluczowymi). Szeroko rozumiany handel to wzajemne przenikanie się procesów sprzedaży i negocjacji. Z zasady sprzedaż jest szybszym procesem, mającym na celu pozbycie się określonego produktu (lub usługi). Potrzeba zbycia jest nadrzędna w stosunku do uzyskania jak największego zysku. Nie wymaga dużej ilości czasu potrzebnego na przygotowanie do transakcji. *Sprzedaż to prezentacja korzyści odnoszących się do zaspokojenia potrzeb, wymaga wyjaśnienia, uzasadnienia i racjonalności*<sup>35</sup>. Jeśli mamy na myśli element przygotowania do sprzedaży, skupiamy się tylko na szybkim badaniu potrzeb.

**„Sprzedaż polega na badaniu potrzeb klienta i uświadamianiu mu, w jaki sposób rozwiązania proponowane przez dostawcę mogą zaspokoić te potrzeby”<sup>36</sup>.**

W polskiej rzeczywistości gospodarczej w połowie lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia rynek był niezwykle chłonny na nowe produkty i nowe metody (jak na tamten okres) wsparcia marketingowego. Można było sprzedać praktycznie każdy produkt, a uwaga handlowców była skupiona na ostatnim aspekcie procesu sprzedaży – zamknięciu wizyty handlowej, która stanowiła ok. 40% całego procesu sprzedażowego (rysunek 1). Wizyta handlowa musiała być skuteczna,

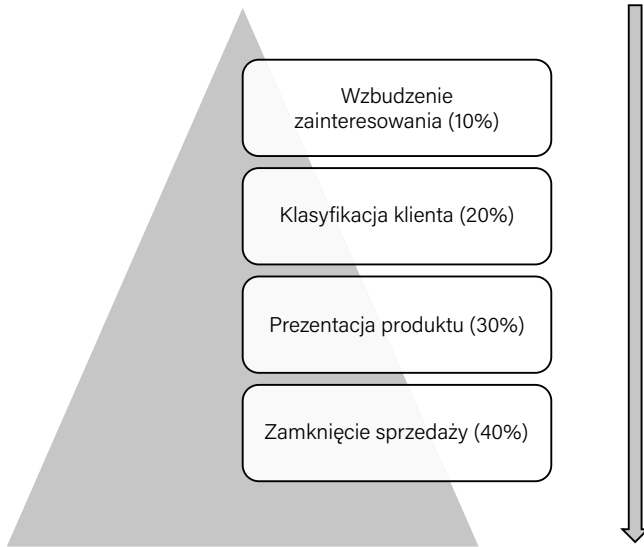
<sup>34</sup> A. Kozina, *Podejście do badania negocjacji*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2/28, s. 41.

<sup>35</sup> S. Gates, *The Negotiation Book. Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, Capstone a Wiley Brand, Chichester 2016, s. 7.

<sup>36</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 347.

czyli zakończyć się transakcją, i stąd tak duży nacisk na ostatnią fazę procesu – zamknięcie sprzedaży.

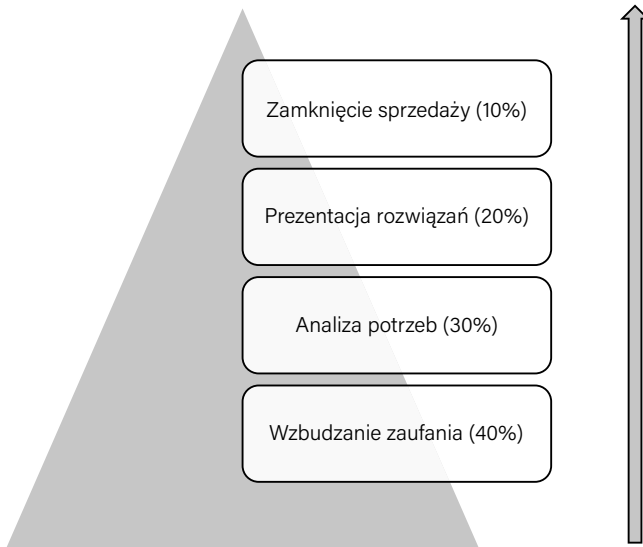
**Rysunek 1. Model sprzedaży w ujęciu klasycznym**



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.salesnews.pl/Article.aspx?id=1532> [dostęp: 15.06.2017].

Akcent na wzbudzenie zainteresowania samym produktem był mało podkreślany. Obecne procesy sprzedażowe są skoncentrowane przede wszystkim na zainteresowaniu własną osobą, wzbudzeniu zaufania i rozpoznawaniu potrzeb, a samo zamknięcie sprzedaży stanowi około 10% procesu (rysunek 2). Często produkty lub usługi są sprzedawane bez większego wysiłku po stronie handlowca, ale pod jednym warunkiem, że istniało zaufanie do osoby, która oferuje konkretny produkt czy usługę. Relacyjność w szeroko rozumianym biznesie jest jednym z najmocniej akcentowanych zagadnień w zakresie szkoleń handlowców i kadry managerskiej.

Rysunek 2. Model sprzedaży w ujęciu współczesnym



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.salesnews.pl/Article.aspx?id=1532> [dostęp 15.06.2017].

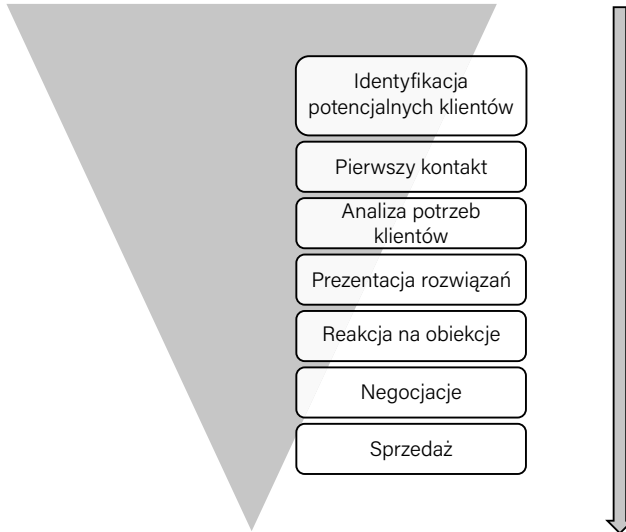
W obecnej rzeczywistości gospodarczej sprzedaż jest w dużym stopniu konsekwencją dobrych relacji wypracowanych między obiema stronami procesu, stąd tak duży nacisk na wzbudzenie zaufania przy kontaktach ze stroną kupującą (40%).

W przypadku negocjacji relacje są równie ważne (chyba że strony traktują przyszłą współpracę krótkookresowo i jednorazowo)<sup>37</sup>. Nawet doświadczeni managerowie mają problem z rozdzieleniem dwóch różnych procesów, jakimi są negocjacje i sprzedaż. Przykładem takiego hybrydowego podejścia może być model przedstawiony na rysunku 3, który wskazuje poszczególne etapy, jakie należy pokonać, aby doszło do procesu sprzedaży. Pierwszy krok to identyfikacja potencjalnych klientów. Ten etap jest szczególnie istotny, kiedy np. producent określonych dóbr ma zidentyfikowaną grupę docelową. Ostatni etap to fi-

<sup>37</sup> J. Anderson, *Preparing for your next negotiation*, Blue Elephant Consulting, Tampa 2013, s. 35–38.

nalizacja, czyli sprzedaż, która może być poprzedzona negocjacjami (np. dotyczącymi ostatecznej ceny).

**Rysunek 3. Etapy procesu sprzedaży w ujęciu współczesnym**



Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://sztuka-sprzedazy24.pl/jak-pracowac-z-baza-klientow-3-filary-skutecznej-sprzedazy,b9.html> [dostęp: 19.10.2016].

Etapy procesu sprzedaży przedstawione na rysunku 3 wskazują, że sprzedaż (czyli finalizacja) może być konsekwencją wcześniej przeprowadzonych negocjacji. Celowo sformułowano stwierdzenie „może być”, ponieważ w typowym procesie sprzedażowym najczęściej chodzi o to, aby pozbyć się konkretnego produktu czy usługi bez możliwego do uzyskania maksymalnego zysku finansowego.

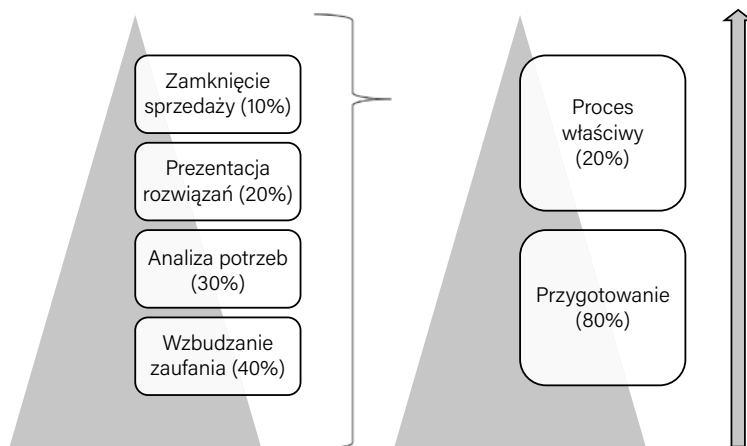
W literaturze przedmiotu odnoszącej się do negocjacji można jednak spotkać inną zależność między sprzedażą a negocjacjami:

**„Sprzedaż to proces zmierzający do osiągnięcia takiego punktu w ramach równowagi, kiedy można rozpocząć negocjacje na temat szczegółów”<sup>38</sup>.**

<sup>38</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 347.

W przypadku negocjacji nacisk jest położony na zupełnie inne aspekty niż w procesie sprzedaży, a mianowicie na przygotowanie. Negocjacje *wymagają planowania, pytania, słuchania i przedstawiania propozycji (...)*<sup>39</sup>. Tu nadrzędną koniecznością jest dokonanie transakcji, która przyniesie jak największe korzyści stronie sprzedającej lub kupującej. Graficzne porównanie obu procesów (sprzedaży i negocjacji) przedstawia rysunek 4, z którego wynika, że praktycznie wszystkie elementy procesu sprzedażowego są zawarte w głównym, właściwym procesie negocjacyjnym, a sam proces negocjacji opiera się w największym stopniu na czasochłonnym przygotowaniu. Według opinii jednego z bardziej znanych negocjatorów proces przygotowania do negocjacji powinien zajmować 80% czasu<sup>40</sup>. Właściwe negocjacje mogą być bardzo bezpiecznym i kontrolowanym etapem pod warunkiem, że jesteśmy przygotowani do całego procesu.

**Rysunek 4. Porównanie modeli sprzedaży i negocjacji w ujęciu współczesnym**



Źródło: opracowanie własne.

<sup>39</sup> S. Gates, *The Negotiation Book. Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, Capstone a Wiley Brand, Chichester 2016, s. 7.

<sup>40</sup> C. Rich, *Successful negotiation is 80 percent preparation*, „Strategic Direction” 2011, vol. 27, nr 3, s. 3–5.

Graficzne porównanie obu procesów (rysunek 4) wskazuje, że wszystkie składowe elementy sprzedaży zawierają się we właściwym etapie negocjacji, który powinien być konsekwencją prawidłowego i szczegółowego przygotowania. Tę sytuację trafnie określa G.I. Nierenberg: *zarówno negocjator, jak i jego oponent czegoś chcą*<sup>41</sup>.

**Istotą negocjacji w sensie biznesowym są takie działania, których efektem jest transakcja pozwalająca na uzyskanie jak największych profitów (dla sprzedającego, kupującego lub obu stron)<sup>42</sup>.**

Klasyfikacja pojęcia negocjacji nie jest jednoznaczna i oczywista, co zostało zaprezentowane w tabeli 1. To dobrze, ponieważ wciąż stanowi obszar do badania nad ich istotą, przebiegiem i skutkami. Praktycy biznesu z wieloletnim doświadczeniem handlowym starają się zawrzeć w autorskich definicjach jak najwięcej elementów, młodszy adepti raczej wskazują na te elementy, które wydają im się najciekawsze (perswazja, komunikacja, opłacalność finansowa<sup>43</sup>).

Poniżej (w tabeli 1) zostały przytoczone podstawowe definicje negocjacji, które opisują, jak różnie (co nie oznacza, że wykluczająco), można definiować ten proces. To samo pojęcie definiowane przez te same osoby może ulegać zmianie w miarę nabywania nowych doświadczeń zawodowych oraz liczby przeprowadzonych procesów negocjacyjnych.

**Tabela 1. Ujęcia procesu negocjacyjnego według różnych podejść**

Podejścia	Opis
Negocjacje to proces komunikacyjny	Bez względu na to, jakie składowe definicje zostaną przyjęte za najbardziej istotne, negocjacje są przede wszystkim oparte na wzajemnej komunikacji <sup>44</sup> . Z reguły to: <i>proces w zasadzie dwustronnego (czasem trójstronnego) komunikowania się stron, których interesy są przynajmniej częściowo rozbieżne, w celu osiągnięcia porozumienia</i> <sup>45</sup> . Inaczej to: <i>dwustronny proces komunikowania się, którego celem jest osiągnięcie porozumienia</i> ,

<sup>41</sup> G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągania celu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1994, s. 108.

<sup>42</sup> Mowa o dość często przytaczanej w literaturze przedmiotu sytuacji: wygrana-wygrana.

<sup>43</sup> Mowa o współczynniku ROI (*Return On Investment*), informującym o zwrocie z inwestycji.

<sup>44</sup> R. Rządca, P. Wujec, *Negocjacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998, s. 61–62.

<sup>45</sup> S. Borkowska, *Negocjacje zbiorowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 19.



---

**Negocjacje  
to proces  
komunikacyjny**

*gdy niektóre przynajmniej interesy zaangażowanych stron są konflikto-*  
*we*<sup>46</sup>. I jeszcze jeden przykład: *Procesy komunikacyjne służące wypracowa-*  
*waniu ugody w pewnej kwestii, w której między stronami istnieje różnica*  
*interesów, nazywają się negocjacjami*<sup>47</sup>. Negocjacje muszą być formą  
komunikacji oraz są procesem. Pytanie wymusza odpowiedź, a ta może  
prowokować do kolejnego pytania. Nie ma powodu, aby nadmiernie  
eksponować negocjacje w kategoriach procesu komunikacyjnego. Obie  
strony po prostu muszą się komunikować, bo inaczej w najlepszej sytuacji  
moglibyśmy mówić jedynie o procesie sprzedażowym, gdzie jest szybka  
oferta sprzedażowa i równie szybka decyzja – kupuję lub nie.

---

**Negocjacje  
to proces  
decyzyjny**

Negocjacje są procesem komunikacyjno-decyzyjnym, bo strony muszą  
podejmować decyzje, aby posuwać się do przodu. Przebieg procesu,  
bez względu na długość jego ram czasowych, wymaga podejmowania  
decyzji. Sama akceptacja, zgoda lub odrzucenie argumentacji, propo-  
zycji partnera negocjacyjnego to również decyzje. Negocjacje zatem  
muszą być ujmowane jako *proces komunikacyjno-decyzyjny, w którym*  
*strony dobrowolnie starają się rozwiązać konflikt, tak aby uzyskany rezul-*  
*tat był możliwy dla nich do przyjęcia*<sup>48</sup>. Ekstremalną sytuacją może być  
pojawienie się impasu jako przerwy (dłuższej lub krótszej) w przebiegu  
procesu. Nawet w takiej sytuacji zawsze ktoś pierwszy podejmuje de-  
cyzję i wpływa na wznowienie rozmów. W przytoczonej definicji poja-  
wia się aspekt związany z konfliktem. Konflikt sam w sobie nie jest i nie  
powinien być celem procesu negocjacyjnego. Trudno sobie wyobrazić  
strony przystępujące do rozmów, których celem ma być doprowadzenie  
do konfliktu. Niektórzy autorzy publikacji dotyczących negocjacji (np.  
Jacków), uważają, że w biznesie typową okolicznością negocjacji jest  
konflikt<sup>49</sup>. Owszem, konflikt może się pojawić i jest wpisany w przebieg  
rozmów, ale jeżeli już się pojawia, to racjonalność procesu wymaga, aby  
w tej sytuacji szukać alternatywnych rozwiązań, a nie drążyć problem  
i przyczyniać się do narastania dyskomfortu.

---

**Negocjacje  
jako proces  
rozwiązywania  
konfliktów**

Część definicji opisuje negocjacje jako proces rozwiązywania konflikt-  
tów: *kiedy dochodzi do konfliktu interesów i chcemy znaleźć rozwiązanie*  
*kompromisów – negocjujemy*<sup>50</sup>. Inaczej: *negocjacje są podejmowane po*  
*to, aby rozwiązać problem realizacji interesów jednej strony, gdy na prze-*  
*szkodzie stoją interesy drugiej strony*<sup>51</sup>. Oczywiście zasadnicze znaczenie  
ma pytanie o to, która strona (może obie strony) definiuje daną sytuację,  
wydarzenie jako problem. Brak rozwiązanego problemu prowadzi do po-  
wstania innych i wprost do sytuacji konfliktowej. W pierwszej kolejności

---

<sup>46</sup> R. Fisher, W. Ury, B. Patton, *Dochodząc do TAK: negocjowanie bez poddawania się*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1994, s. 12.

<sup>47</sup> T. Tyszcza, *Psychologia ekonomiczna*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, s. 462.

<sup>48</sup> H. i J. Brdulak, *Negocjacje handlowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 13.

<sup>49</sup> J.F. Jacko, *Fenomenologia negocjacji w zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 193.

<sup>50</sup> J. Gut, W. Haman, *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, Ośrodek Mediacji i Marketingu „Kontrakt”, Warszawa 1993, s. 27.

<sup>51</sup> W. Ury, *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 8.

Negocjacje jako proces rozwiązywania konfliktów	<p>należy rozwiązać konflikt, który może się rozwijać<sup>52</sup> (jeżeli rzeczywiście się pojawił), a dopiero w drugiej kolejności skupić się na przedmiocie negocjacji. Brak merytoryki spotkania negocjacyjnego, brak przygotowania to prosta droga do konfliktu. Efektywne i racjonalne negocjacje odbywają się wtedy, kiedy strony dążą do porozumienia, a nie do eskalacji konfliktu, bo to nie ma nic wspólnego z procesem<sup>53</sup>.</p>
Negocjacje jako proces mający doprowadzić do kompromisu	<p>Kompromis jest słowem, które często można spotkać przy okazji pogłębiania informacji na temat procesów negocjacyjnych. Jak pisze Z. Witaszek, negocjacje są z natury procesem kompromisowym<sup>54</sup>. Nagminnie używana technika perswazyjna „spotkajmy się w pół drogi”<sup>55</sup> nie jest podejściem biznesowym. Kompromis nic nie oznacza, ponieważ żądania ze stron nie może być pewna, jak wyglądają minimalne oczekiwania partnera przy stole. Ustalenie kompromisu jest w pewnym stopniu odniesieniem do zadeklarowanej pozycji wyjściowej, stanowiącej nic więcej jak tzw. śmierzdzącą rybę<sup>56</sup>, a więc sprawdzenie reakcji drugiej strony jest często irracjonalnym oczekiwaniem. Definicja negocjacji zaproponowana przez W. Mastenbroeka: <i>Negocjacje to proces wymiany informacji, toczący się aż do ukształtowania korzystnego dla wszystkich kompromisu (...)</i><sup>57</sup> może stanowić podstawę do dalszych rozważań, ale po jej rozwinięciu i dokładnym omówieniu zagrożeń, jakie ze sobą niesie choćby nadmierna chęć do takiego prowadzenia rozmów, aby za wszelką cenę osiągnąć kompromis. Takie prowadzenie rozmów jest jednym z podstawowych błędów negocjatora. Celem negocjacji jest uzyskanie jak najlepszego wyniku rozmów<sup>58</sup> i realizacja jak największej liczby przyjętych założeń, a nie uzyskanie kompromisu. Jedyna sytuacja negocjacyjna, która wymaga otwarcia etapów prowadzących do kompromisu to konflikt i to też w znaczeniu personalnym, a nie w kategoriach zmiennych negocjacyjnych.</p>
Negocjacje jako proces wywierania wpływu (perswazja)	<p>Wywieranie wpływu jest niczym innym jak działaniem perswazyjnym mającym przynieść realizację określonych założeń<sup>59</sup>. Wywieranie wpływu to używanie określonych zdefiniowanych i przemyślanych technik negocjacyjnych, które nie powinny być używane jako forma presji. W. Mastenbroek wywieranie wpływu nazywa walką przez jedną ze stron, która chce osiągnąć przewagę i wynieść jak największą korzyść dla siebie<sup>60</sup>. Proces negocjacyjny to bez wątpienia sytuacja, w której strony świadomie lub</p>

<sup>52</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 79.

<sup>53</sup> G. Osika, *Negocjacje – charakterystyka problemu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie” 2000, z. 1 (1467), s. 59.

<sup>54</sup> Z. Witaszek, *Kulturowe uwarunkowania negocjacji oraz zasady ich prowadzenia*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej” 2007, nr 1 (168), s. 117–118.

<sup>55</sup> Jedna z nazw technik perswazyjnych.

<sup>56</sup> Jedna z nazw technik perswazyjnych.

<sup>57</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 30.

<sup>58</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 345.

<sup>59</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

<sup>60</sup> W. Mastenbroek, *Negocjowanie*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, s. 16–17.

**Negocjacje  
jako proces  
wywierania  
wpływu  
(perswazja)**

nie wywierają na siebie wpływ. Skuteczny negocjator świadomie wybiera styl negocjacji i nie ogranicza się do reagowania na zachowania partnera<sup>61</sup>. Nie mówimy tutaj o typowej perswazji polegającej na umiejętnym lub przypadkowym używaniu określonych technik czy działań na pograniczu manipulacji<sup>62</sup>, ale o zwykłej komunikacji werbalnej lub pozawerbalnej<sup>63</sup>, której efektem jest określona reakcja. *Negocjacje to proces wpływania na zachowania ludzi i relacje między nimi*<sup>64</sup>. Ta definicja, pozbawiona w takim kształcie, z założenia nie wnosi nic nowego do publikacji na temat negocjacji. W codziennym życiu non stop wywieramy na siebie wpływ, posługując się (świadomie lub nie) najbardziej popularną regułą, jaką jest „reguła wzajemności”<sup>65</sup>. Jeżeli ją przekażemy określone dobro drugiej osobie, to wywołam u niej potrzebę odwzajemnienia się. To jest właśnie wywieranie wpływu, co w przypadku procesów negocjacyjnych jest zupełnie naturalną czynnością. Perswazja to wpływ na postawę<sup>66</sup>.

**Negocjacje  
to proces,  
którego  
celem jest  
zaspokajanie  
potrzeb**

Zaspokajanie potrzeb jest wynikiem przeprowadzenia określonych działań, np. stosowania technik negocjacyjnych<sup>67</sup>. Realizacja strategii negocjacyjnej i uzyskanie wyniku zgodnego z założeniami to realizacja potrzeb (własnych lub reprezentowanej firmy). W tym wypadku sprawa jest dosyć jednoznaczna. Ten sam proces wygląda inaczej, kiedy popatrzymy na partnera negocjacyjnego. Jeżeli interesy są wspólne, podobne dążenia biznesowe i podobne obszary negocjacyjne, wtedy definicja: *Negocjacje to proces prowadzący do zaspokajania potrzeb obu stron przy zachowaniu równowagi*<sup>68</sup> jest zasadna, bo przecież każda ze stron ma swoje potrzeby do zaspokojenia. Problem pojawia się wtedy, kiedy oczekiwania drugiej strony lub sama strategia są zupełnie rozbieżne lub częściowo zbieżne z naszą strategią. Nawet zawodowi negocjatorzy szukając argumentów do współpracy, bardzo rzadko odwołują się do próby zaspokojenia potrzeb drugiej strony. Kupcy z central handlowych często powtarzają, że nie rozumieją, dlaczego większość przyjeżdżających key account managerów nie pyta o to, co jest ważne, a co nieistotne. Znając potrzeby partnera negocjacyjnego, można zaoszczędzić wiele czasu i emocji i z dużym prawdopodobieństwem doprowadzić do zawarcia umowy.

<sup>61</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 375.

<sup>62</sup> Różnice między perswazją a manipulacją zostały obrazowo przedstawione w książce polskich autorów: W. Łukaszewski, D. Doliński, T. Maruszewski, R. Ohme, *Manipulacja*, Wydawnictwo Smak Słowa, Sopot 2009.

<sup>63</sup> Wywieranie wpływu za pośrednictwem komunikacji pozawerbalnej zostało opisane w: J. Navarro, *Mowa ciała*, Wydawnictwo Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011 oraz J. Navarro, T.S. Poynter, *Mowa ciała w pracy*, Wydawnictwo Gruner+Jahr Polska, Warszawa 2011.

<sup>64</sup> K. Burnett, *Relacje z kluczowymi klientami: analiza i zarządzanie*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 345.

<sup>65</sup> R. Cialdini, *Wywieranie wpływu na ludzi*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004.

<sup>66</sup> J.F. Jacko, *Fenomenologia negocjacji w zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 195.

<sup>67</sup> M. Szarc vel Szić, *Strategie i taktyki stosowane w trakcie rozmów negocjacyjnych*, „Zeszyty Naukowe Zachodniopomorskiej Szkoły Biznesu Firma i Rynek” 2015, nr 1, s. 145–155.

<sup>68</sup> J.F. Jacko, *Fenomenologia negocjacji w zarządzaniu*, „Współczesne Zarządzanie” 2013, nr 1, s. 347.

Negocjacje to część procesu zakupowego	Negocjacje niewątpliwie są (bo muszą być) częścią procesu zakupowego, tak samo jak są częścią procesu sprzedażowego. W negocjacjach, jak i w sprzedaży, zawsze są strony sprzedająca i kupująca. Wydaje się zatem, że przytoczona definicja: <i>Negocjacje są jedną z najważniejszych umiejętności wykorzystywanych w procesie dokonywania zakupów</i> <sup>69</sup> jest truizmem, aczkolwiek biorąc pod uwagę źródło jej pochodzenia (grupa skupiająca się głównie z reprezentantów strony kupującej), jest zasadna.
Negocjacje jako proces rozwiązywania problemu	<i>Negocjacje to nic innego jak obustronne poszukiwanie rozwiązania problemu, rozwiązania zadawalającego wszystkie zainteresowane strony</i> <sup>70</sup> . Na ten sam aspekt problemu rozpatrywanego w kategoriach poszukiwania różnych rozwiązań zwraca uwagę P.F. Drucker <sup>71</sup> . Problem nie zawsze musi oznaczać zaistnienia sytuacji konfliktowej. To sytuacja, która wymaga jednoczesnego zaangażowania wszystkich stron negocjacji, aby jej rozwiązanie przyniosło wymierne korzyści wszystkim zaangażowanym.
Negocjacje jako proces w ujęciu matematycznym	<i>Sztuka negocjacji polega na umiejętnym wybieraniu drogi przez pola macierzy zmiennych</i> <sup>72</sup> . Dość skomplikowane podejście, odnoszące się raczej do teorii związanych z grami i wyborem kolejnych ruchów na polu planszowym.
Negocjacje to proces poznawczo-emocjonalny	Kiedy odnosimy negocjacje do aspektu poznawczo-emocjonalnego: <i>Negocjowanie jest złożonym, dynamicznym procesem poznawczo-emocjonalnym, w którym stawką jest nie tylko kontrakt, ale często również poczucie własnej godności, ambicje, sympatie i antypatie</i> <sup>73</sup> , mamy na uwadze nie jeden, ale kilka czynników. Negocjacje rzeczywiście są procesem złożonym, a dodatkowo często mało przewidywalnym (choćby z uwagi na emocje i konflikt, który może się pojawić), muszą być dynamiczne, bo czas jest ważną determinantą. Aspekt emocjonalny jest wpleciony w cały proces negocjacyjny, choćby z powodu dużej odpowiedzialności, którą przyjmują na siebie negocjatorzy. Jest również procesem poznawczym, bo dotyczy zagadnień, które wraz z upływem czasu stają się dla nas bardziej oczywiste i zrozumiałe. Co do poczucia własnej godności, ambicji i sympatii jest to kwestia z jednej strony doświadczenia w negocjacjach, a z drugiej – umiejętności oddzielania od siebie tak istotnych aspektów, jak problem–osoba–emocje <sup>74</sup> . Jedno nie ulega wątpliwości – spotkania negocjacyjne mogą być tak krótkie, że należy maksymalnie wykorzystać cały czas. Drugi raz możemy nie mieć kolejnej możliwości na spotkanie.
Negocjacje to proces interakcji	Bez wątpienia negocjacje to wymiana informacji, reakcja na propozycję i kontrpropozycję: negocjacje to <i>proces interakcji, w którym przynajmniej dwie strony widzące konieczność wspólnego zaangażowania dla osiągnięcia</i>

<sup>69</sup> Chartered Institute of Purchasing & Supply, *The art of negotiation*, <https://www.kbresearch.com/cips-files/How%20To%20Negotiate%20Professionally.pdf> [dostęp: 10.10.2018].

<sup>70</sup> Harvard Business School Press, *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowymi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>71</sup> P.F. Drucker, *Classic Drucker*, MT Biznes, Warszawa 2010.

<sup>72</sup> E. Roszkowska, T. Wachowicz, *Negocjacje. Analiza i wspomaganie decyzji*, Wydawnictwo Wolters Kluwer, Warszawa 2016, s. 29.

<sup>73</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 12.

<sup>74</sup> M. Różycki, *Strategie zakupowe. Jak prowadzić udane negocjacje w łańcuchu dostaw*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2016, s. 101.

---

**Negocjacje  
to proces  
interakcji**

*celu, ale początkowo różniące się oczekiwaniami, próbują za pomocą argumentów i perswazji przewyciężyć dzielące je różnice i znaleźć wzajemnie satysfakcjonujące rozwiązanie*<sup>75</sup>. Inny przykład definicji w tym obszarze: *negocjowanie należy traktować jako proces prowadzony wspólnie przez obydwie strony. Jeśli bowiem obydwie strony przystępują do negocjacji na zasadzie współpracy, istnieje duże prawdopodobieństwo, że dadzą się przekonać, by dążyły do celu, który będzie dla nich celem wspólnym*<sup>76</sup>. Pojmowanie negocjacji jako procesu interakcyjnego wydaje się jednoznaczne. Nawet jeśli komunikacja między stronami odbywa się drogą elektroniczną, to odpowiedź zawsze jest reakcją na zadane pytanie. Ważny aspekt to zależność obu stron wynikająca ze współpracy (lepiej lub gorzej), ale jeżeli uznamy, że wynikiem procesu powinno być jakieś porozumienie, to trudno podważyć konieczność interakcji.

---

**Negocjacje  
jako proces  
powtarzalny**

*Jeżeli chcesz usprawnić swoje umiejętności negocjowania, podejdz do negocjacji jak do procesu, a nie po prostu do jednorazowego zdarzenia*<sup>77</sup>. Kiedy mówimy o negocjacjach, które zostały przeprowadzone i zakończone w czasie jednego spotkania, to i tak zachodzi proces, który został poprzedzony przygotowaniem, a same ustalenia ze spotkania i tak muszą zostać zweryfikowane i wprowadzone w życie.

---

**Negocjacje  
jako proces  
relacyjny**

Dobre relacje w biznesie dają możliwość realizacji zamierzeń obu stron. *Negocjacje między stronami, które cenią sobie wzajemne relacje, będą inne niż negocjacje między stronami, dla których nie mają one żadnego znaczenia*<sup>78</sup>. Z punktu widzenia zaprezentowanej definicji niby wszystko wydaje się jasne, choć wymaga doprecyzowania. Nie ulega wątpliwości, że relacje są istotne, bo dają podstawę do zaistnienia porozumienia. Jak pisze M. McDonald: *Relacje są środkiem do celu, czyli rozwoju biznesu, a nie celem samym w sobie*<sup>79</sup>. Nawet jeżeli mamy do czynienia z wysokim poziomem relacyjności, to w momencie przystąpienia do negocjacji i w trakcie ich przebiegu poziom relacyjności ulega zmianie. Jest to spowodowane maksymalnym przekierowaniem uwagi na postawione cele, które należy zrealizować, i na kontrolę emocji. Oznacza to, że poziom relacyjności między stronami przed przystąpieniem do negocjacji powinien być wyższy niż w czasie trwania procesu. Jednak nawet przy założeniu, że dobre relacje mogą być ważnym czynnikiem negocjacyjnym, nie znaczy to, że są tak samo istotne dla wszystkich negocjatorów (np. kupców reprezentujących nowoczesny, wielkopowierzchniowy kanał dystrybucji detalicznej, gdzie poziom ewentualnych dobrych relacji nie zawsze ma wpływ na przebieg procesu).

---

<sup>75</sup> A. Fowler, *Jak skutecznie negocjować*, Petit, Warszawa 1997, s. 12.

<sup>76</sup> G.I. Nierenberg, *Sztuka negocjacji jako metoda osiągnięcia celu*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 1994, s. 33.

<sup>77</sup> Harvard Business School Press, *Mistrzowskie negocjacje. Jak nawiązać trwałe relacje z partnerami biznesowymi*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2006, s. 11.

<sup>78</sup> Harvard Business Essentials, *Negocjacje*, MT Biznes, Czarnów 2003.

<sup>79</sup> M. McDonald, *Key Account Management – the definitive guide*, John Wiley&Sons, Chichester 2013, s. 53.

<b>Negocjacje jako proces relacyjny</b>	Ważne są konkretne zadania do realizacji, skupienie na realizacji konkretnych celów, a nie na budowaniu czy pielęgnowaniu relacji. Nie ma innych spotkań niż biznesowe. Negocjacje zawsze zachodzą w kontekście – mogą nim być bardzo dobre lub złe relacje <sup>80</sup> .
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury przedmiotu.

Jak pokazuje powyższe zestawienie, ten sam proces negocjacyjny może być definiowany na różne sposoby. Jest to uzależnione od takich czynników jak: doświadczenie, wykształcenie, indywidualny styl negocjacyjny czy sama osobowość negocjatora. Studiując literaturę przedmiotu związaną z negocjacjami, można odnaleźć również kryteria porównujące ten proces biznesowy ze sportem, sztuką, a nawet walką. Analizując literaturę związaną z negocjacjami, można znaleźć definicję, według której negocjacje są traktowane jako funkcja menedżerska<sup>81</sup>. Negocjacje należy rozpatrywać bardziej w kategoriach jednej z najbardziej powszechnych i najczęściej używanych umiejętności na stanowisku menedżerskim. Stanowisko menedżerskie ma szerokie zastosowanie i może odnosić się zarówno do zarządzania zasobami ludzkimi, jak i do zarządzania współpracą z kluczowymi klientami (i w tym przypadku negocjacje są najważniejszą kompetencją). Negocjacje mogą również być traktowane jako „narzędzie kształtowania interakcji”<sup>82</sup> w aspekcie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa. Pojęcie negocjacji może mieć szersze znaczenie, co pokazuje tabela 2.

**Tabela 2. Pozabiznesowe ujęcia procesu negocjacyjnego**

Ujęcia	Opis
<b>Negocjacje są jak sport</b>	Negocjacje są jak sport: każdy sukces jest uzależniony od treningu i przygotowania <sup>83</sup> . Bardzo uzasadnione porównanie, biorąc pod uwagę, ile czasu poświęcają sportowcy na przygotowania do zawodów, które są kwintesencją wielomiesięcznych treningów. Prosta analogia do negocjacji – przygotowanie to trening, a spotkanie negocjacyjne to zawody sportowe. W obu przypadkach brak przygotowania oznacza porażkę.

<sup>80</sup> R.J. Lewicki, B. Barry, D.M. Saunders, *Zasady negocjacji*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań 2012, s. 267–270.

<sup>81</sup> R. Żaba-Nieroda, *Negocjacje jako funkcja menedżerska w innowacyjnym przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, nr 1, t. 20.

<sup>82</sup> E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie kształtowania interakcji*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 438, s. 363–369.

<sup>83</sup> M.O. Opresnik, *The Hidden Rules of Successful Negotiation and Communication*, Management for Professionals, Cham 2014.

---

**Negocjacje  
to bitwa**

Negocjacje (zwłaszcza w biznesie) nie powinny mieć odniesienia do nomenklatury wojennej. Bitwa z samego założenia jest związana z określonymi stratami po obu stronach, a tymczasem w procesach negocjacyjnych chodzi o maksymalizację zysków po obu stronach, o czym piszą autorzy Stelmach i Brożek, opisując ekonomiczny model negocjacji<sup>84</sup>. Walka, jak pisze Dawson, jest często mylona z rywalizacją – głównie negocjatorów z mniejszym doświadczeniem<sup>85</sup>. Samo nastawienie do negocjacji jak do bitwy wywołuje negatywne skojarzenia i budzi emocje<sup>86</sup>.

---

**Negocjacje  
to sztuka**

Ciekawym podejściem definiowania negocjacji jest osadzenie tego procesu w kategoriach artystycznych i odniesienia do sztuki: *Sztuka negocjowania polega na ciągłej i natychmiastowej ocenie istotnej wartości robionych lub uzyskiwanych ustępstw i wykorzystywaniu dyskusji na jeden temat dla wyrwania ustępstw w całym innej dziedzinie, chwilowo zapomnianej [...]* <sup>87</sup>. Inny przykład: *Negocjacje to konieczność, proces i sztuka*<sup>88</sup>. Element sztuki to gra pozorów, gestów, działania na pograniczu pomyłki lub kłamstwa dwóch lub więcej aktorów, jakimi w swojej naturze powinni być zawodowi negocjatorzy. *Negocjowanie jest sztuką, dlatego też nie sposób formułować jednoznacznych recept na sukces*<sup>89</sup>. W codziennej pracy mocno podkreślam, że key account manager powinien mieć swego rodzaju umiejętności aktorskie, bo negocjacje to nic innego jak teatr dwóch lub więcej, lepiej lub gorzej przygotowanych aktorów. Raczej trudno sobie wyobrazić sytuację, w której negocjatorzy uczciwie wykładają wszystkie karty na stół. Nie ma jednego sposobu, aby sprawdzić, czy druga strona pomyliła się, czy zaczyna kłamać, udawać (chyba, że mam do czynienia z faktami obustronnie możliwymi do weryfikacji). Panowanie nad emocjami, ukrywanie ich lub nadmierne eksponowanie to nic innego jak teatr.

---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.O. Opresnik, *The Hidden Rules of Successful Negotiation and Communication*, Management for Professionals, Springer International Publishing, Cham 2014; J. Stelmach, B. Brożek, *Negocjacje*, Wydawnictwo Copernicus Center Press, Kraków 2014, s. 142; R. Dawson, *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 181–187; L.T. Simon, M.T. Tripp, *The Negotiation Checklist: How to win the battle before it begins*, Cornell University School of Hotel Administration, The Scholarly Commons, Articles and Chapters, 1997 nr 2, s. 13–23; P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Sorbog, Warszawa 1991, s. 51; S. Gates, *The Negotiation Book. Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, Capstone a Wiley Brand, Chichester 2016, s. 1; P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 90.

---

<sup>84</sup> J. Stelmach, B. Brożek, *Negocjacje*, Wydawnictwo Copernicus Center Press, Kraków 2014, s. 142.

<sup>85</sup> R. Dawson, *Sekrety negocjacji dla biznesmenów*, MT Biznes, Warszawa 2006, s. 181–187.

<sup>86</sup> L.T. Simon, M.T. Tripp, *The Negotiation Checklist: How to win the battle before it begins*, Cornell University School of Hotel Administration, „The Scholarly Commons, Articles and Chapters”, 1997, nr 2, s. 13–23.

<sup>87</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 51.

<sup>88</sup> S. Gates, *The Negotiation Book. Your Definitive Guide to Successful Negotiating*, Capstone a Wiley Brand, Chichester 2016, s. 1.

<sup>89</sup> P.J. Dąbrowski, *Praktyczna teoria negocjacji*, Wydawnictwo Sorbog, Warszawa 1991, s. 90.

Jak widać, definiowanie procesu negocjacyjnego nie jest jednoznaczne.

**„Jeśli chodzi o interpretację samych negocjacji, to w literaturze przedmiotu najczęściej mamy do czynienia z traktowaniem ich jako procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów oraz procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości”<sup>90</sup>.**

Negocjacje mogą być również *poszukiwaniem wspólnych celów, wartości i interesów przez co najmniej dwie strony*<sup>91</sup>. Poszukiwanie wspólnych celów nie jest najważniejsze, bo zarówno cel konkretnej firmy, jak i sam cel negocjacyjny muszą być zdefiniowane przed podjęciem procesu. Cel nie może się zmieniać w trakcie przebiegu rozmów. Nawet jeśli cele są rozbieżne, zawsze można poszukiwać innego, wspólnego obszaru do rozmów. To samo w przypadku wartości, które same w sobie (w przypadku negocjacji) nic nie oznaczają, dopóki nie zostaną dokładnie nazwane. Indywidualny system wartości konkretnego negocjatora, wzmocniony o własne przekonania, może tylko negatywnie wpłynąć na sam proces, ale tutaj już dotykamy obszaru związanego z kompetencjami.

**Negocjacje to „sposób rozwiązywania problemów lub konfliktów społecznych, stopniowe poszukiwanie konsensusu lub kompromisu przez zaangażowanie w konflikt lub rozwiązywanie problemu strony, polegające na porozumiewaniu się, przekonywaniu, targowaniu, wywieraniu nacisku, zawieraniu odcinkowych kompromisów, uzgodnień i ustępstw”<sup>92</sup>.**

<sup>90</sup> A. Kozina, *Podejście do badania negocjacji*, „Nauki o Zarządzaniu” 2016, nr 2 (28), s. 40–55.

<sup>91</sup> A. Sabo, *Cechy demograficzne i społeczne negocjatorów a ich wpływ na wynik i przebieg negocjacji*, „Studia Ekonomiczne, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach” 2013, nr 138.

<sup>92</sup> A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, „Zeszyty Naukowe, Seria specjalna: Monografie” 2012, nr 205, s. 71.



## ZARZĄDZANIE KLUCZOWYMI KLIENTAMI

Niegdyś zaskoczyło mnie porównanie surfingu do wędkowania (Czytelnikowi zostawiam znalezienie podobieństw). Autor książki *Key Account Management* z kolei trafnie stwierdził, że negocjacje są jak sport: powinny składać się głównie z przygotowania wiodącego do sukcesu w najważniejszym momencie. Być albo nie być wielu firm zależy od relacji z kluczowymi klientami, opartych zazwyczaj na wyniku negocjacji. Autor dzieli się wiedzą i doświadczeniem w tym obszarze, nie ogranicza się do informacji książkowych, przedstawia także wyniki własnych badań. Czas na trening!

**dr hab. Michał Jakubczyk, prof. SGH**

Nareszcie na rodzimym rynku wydawniczym pojawia się książka łącząca praktykę menedżerską z solidną dawką starannie opracowanej wiedzy z zakresu nauk społecznych. Krzysztof Kałucki dokonał niezwyklej fuzji – w przystępny sposób przybliży czytelnikom zasady, jakimi rządzi się proces negocjacyjny w przypadku kluczowych klientów, i jednocześnie proponuje autorski model przygotowania się do negocjacji na stanowiskach key account managera i kupca, oparty na bardzo szczegółowo opracowanych wynikach badań własnych. Gratuluję i polecam!

**dr Magdalena Weinmann-Urbańska, MBA,  
wiceprezes zarządu V-Motors Sp. z o.o., dealera Volvo**

Znakomita książka, która porządkuje wiedzę dotyczącą key account management. Autor, dzięki swojemu wieloletniemu doświadczeniu w pracy z kluczowymi klientami oraz obserwacjom licznych procesów negocjacyjnych, przedstawia narzędzia, które pozwolą skutecznie przygotować się do negocjacji, zarówno po stronie zakupowej, jak i sprzedażowej. Jest to lektura niezbędna dla każdego, kto zajmuje się zakupami, sprzedażą i zarządzaniem kluczowymi klientami, oraz dla tych, którzy dopiero zaczynają swoją przygodę z negocjacjami strategicznymi.

**Joanna Kobylińska-Sandoval, dyrektor handlowy  
ds. Produktów Świeżych – Eurocash S.A.**

Krzysztof po raz kolejny przenosi nas w świat, w którym nie ma miejsca na pomyłkę przy stole negocjacyjnym. Key account managerowie i kupcy to profesjonalni negocjatorzy, którzy nieustannie muszą podnosić swoje kwalifikacje zawodowe. Godzinne spotkanie negocjacyjne może być poprzedzone wielotygodniowymi przygotowaniem. Potencjalna pomyłka, trudności komunikacyjne czy niekontrolowane emocje to tylko wybrane zagrożenia przy prowadzeniu negocjacji, które w przypadku współpracy z kluczowymi klientami mogą wpłynąć na fiasko rozmów. Szalenie ważnym aspektem całości przygotowań jest określenie celu i żelazna konsekwencja. Mikstura tych aspektów jest kluczowa dla odniesienia sukcesu.

**Michał Grochowski, dyrektor Biura Cargo i Poczty, pion handlowy LOT Polish Airlines**

Partnerami publikacji są:

**abc4brands®**



ISBN 978-83-8175-252-7



9 788381 752527

P13043801

Cena: 69,90 zł