

VERSLO DERYBŲ STRATEGIJOS: SAMPRATA, SĄVOKOS, PROCESAS

Kęstutis Peleckis

*Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas
El. paštas k.peleckis@gmail.com*

Santrauka. Šiuolaikinis verslas vystosi sparčių socialinių politinių ir technologinių pokyčių kontekste, darančiame įtaką ekonomikos ir kultūros prioritetų kaitai, mąstymo ir elgesio pokyčiams. Tai kelia naujus reikalavimus verslo derybų strategijų parengimui ir įgyvendinimui užtikrinti, kad būtų suplanuota ir realizuota derybinių veiksmų visuma, leidžianti suprasti kitą derybų pusę įvairiose situacijose, pasiekti tarpusavio supratimą, pasiekti bendrą susitarimą ir galiausiai rasti optimalų derybinių sprendimą. Autorius šiame straipsnyje pateikia derybų ciklo ir derybų procesų pasaulinės mokslinės literatūros bei praktikos analizę. Straipsnyje yra analizuojamos derybų ir derėjimosi sąvokos. Taip pat iš pasaulinės mokslinės literatūros analizės yra daroma išvada, jog nėra vieno bendro derybų sąvokų traktavimo. Autorius apibrėžia pagrindines koncepcines derybų sąvokas. Darbe yra nagrinėjami įvairių pasaulio mokslininkų požiūriai apie derybų strategijos sampratą. Darbo išvadose yra pateikiamos tolesnių verslo derybų tyrimų kryptys.

Reikšminiai žodžiai: derybos, derybų strategija, derėjimasis, derybų ciklas, derybų strateginiai sprendimai.

Įvadas

Su derybomis yra susiduriama beveik kiekviename verslo žingsnyje: derybos įmonės viduje, verslo derybos tarp įmonių toje pačioje šalyje, tarptautinės verslo įmonių derybos, asocijuotų verslo vienetų, strateginių verslo aljansų ir kt. derybos.

Derybos yra svarbios kiekvienai verslo situacijai, derybos turi šaknis psichologijoje (Gulliver 1979), socialinėje kultūroje (Hofstede 2001), matematikoje (EASYPol 2008), sprendimų priėmimo teorijoje (Cohen 2002), komunikacijoje (Resinas 2008), konkurencijos srityje (Rosenschein, Zlotkin 1994), konfliktų teorijoje (Johnson, D.; Johnson, F. P. 1975), ekonomikoje (Hipel *et al.* 2010), racionalaus pasirinkimo teorijoje (Golenur 2007) ir daug kitų mokslo šakų.

Šiuolaikinis verslas vystosi sparčių socialinių, politinių ir technologinių pokyčių kontekste, darančiame įtaką ekonomikos ir kultūros prioritetų kaitai, mąstymo ir elgesio pokyčiams. Tai kelia naujus reikalavimus verslo derybų strategijų parengimui ir įgyvendinimui užtikrinti, kad būtų suplanuota ir realizuota derybinių veiksmų visuma, leidžianti suprasti kitą derybų pusę įvairiose situacijose, pasiekti tarpusavio supratimą, pasiekti bendrą susitarimą ir galiausiai rasti optimalų derybinių sprendimą.

Porterio (Porter 1996) 5 konkurencinių jėgų modelyje dvi konkurencinį pranašumą galinčios nulemti jėgos yra susijusios su derybomis: tai tiekėjų ir vartotojų derybinės galios. Autorius analizuodamas mokslinę literatūrą susidūrė su skirtingu įvairių sąvokų, susijusių su derybų strategija,

traktavimu. Viena grupė autorių tvirtina, kad strategija turi būti unikali, o kita grupė autorių bando išvardinti konkrečias bendrines strategijas. Skirtingi autoriai tą pačią sąvoką vadina derybų strategija, taktika, stiliumi, asmenybės tipu, derybų tipu, modeliu ir kt. (pvz., derybų orientacija į santykius ar į rezultatą).

Tyrimo objektas – verslo derybų strategijų formavimo ir įgyvendinimo procesai.

Darbo tikslas – atlikti verslo derybų esminių sąvokų lyginamąją pasaulinės literatūros ir praktikos analizę.

Darbo uždaviniai – ištirti pagrindines derybų ciklo ir derėjimosi proceso fazes bei atlikti derybų strategijos sampratų ir teorijų interpretacijų analizę.

Derybų sąvokos apibrėžimas

Derybos pasaulinėje mokslinėje literatūroje suprantamos gana panašiai, tačiau yra maišomos sąvokos „derybos“ (angl. *negotiation*) su „derėjimusi“ (angl. *bargaining*). Derybos gali apimti visą ciklą: pasiruošimą joms, informacijos mainus, derėjimosi procesą, derybų rezultatą, poderybines analizę. O derėjimasis yra komunikavimo procesas tarp derybų šalių. Ulijn ir Strother (1995) rašo, kad derybos yra procesas, kuriame du ar daugiau subjektų diskutuoja turėdami bendrų ir (matyt) skirtingų interesų bei tikslų, kad būtų galima pasiekti abipusį sutarimą ar kompromisą (sutartį), nes jie mato naudą darant tai. Herbst *et al.* (2008)

teigia, kad nepriklausomai nuo to, ar derybos vyksta įmonėje, ar su išorės šalimis, derybos atspindi vienas nuo kito priklausančius sprendimų priėmimo procesus, kurių metu dvi arba daugiau šalių gali laimėti bendradarbiaudamos. Remiantis šiuo apibrėžimu, pagrindinės derybų charakteristikos yra tokios (Herbst *et al.* 2008):

- derybos visada apima bent dvi šalis („šalys“);
- įvairūs interesai ir (ar) tikslai egzistuoja tarp šalių, atsižvelgiant į sprendimų priėmimo problemą, kuri turi būti išspręsta kartu („interesai“);
- bendrai pasiektas susitarimas reikalauja interaktyvaus sprendimų priėmimo proceso („procesas“);
- per šį sąveikos procesą, sprendžiant problemą, yra galimybė rasti sprendimą, kuris pastato derybų partnerius į geresnes padėtis nei anksčiau („rezultatas“).

Cohen (2002) derybas traktuoja kaip sprendimų priėmimo procesą, kuriame dvi ar daugiau šalių bendrauja ar įrodinėja siekdamas išspręsti skirtumus tarpusavyje. Derybos yra traktuojamos kaip bendro sprendimo priėmimo procesas integruotu požiūriu ir visada abi pusės turi galimybę dar kartą apsvarstyti savo poziciją viduryje proceso ir spręsti, ar siekti kito būdo, nei buvo planuota iš pradžių (EASYPol 2008). Rosenschein ir Zlotkin (1994) pabrėžia, kad derybos yra sprendimų priėmimo forma, kai dvi arba daugiau šalių bendrai (dažnai konkurenciniu būdu) ieško galimų sprendimų siekdamas sutarimo. Derybos yra procesas (Webb *et al.* 2011), per kurį dvi arba daugiau šalių pasiekia abi puses tenkinantį ginčo ar problemos sprendimą. Lemieux (2005) traktuoja, kad derybos yra procesas, kai šalys keičiasi informacija siekdamas bendrai norimo susitarimo, kuriuo numatomi būsimi veiksmai, elgesys arba atsakomybė. Derybos yra procesas (Resinas 2008), kurio metu kelios šalys bendrauja, kad būtų pasiektas susitarimas. Kai dvi arba daugiau šalių, turinčių iš dalies priešingus interesus, siekia plėtoti bendrus sprendimus, jos pradeda derybas (Miesing, Pavur 2008). Gunia *et al.* (2010) į derybų sąvoką žiūri kitu kampu ir rašo, kad derybos yra apibūdinamos kaip įvykis, kuris įvyksta, kai subjektai negali pasiekti optimalių sprendimų be kitų dalyvavimo. Derybos yra procesas (Kennedy 1998), kuris vyksta, kai mes norime ko nors iš to, kuris nori ko nors iš mūsų. Derybos yra metodas (Goldman, Rojot 2003), kurį taikydamos dvi arba daugiau šalių bendrauja siekdamas susitarti pakeisti arba susilaikyti keisti savo santykius viena su kita, savo santykius su kitais ar santykius objekto atžvilgiu.

Minėti autoriai išskiria šias sudedamąsias derybų sąvokos dalis: procesas, ne mažiau nei dvi derybų šalys, tikslų siekimas. Tad iš pateiktų apibrėžimų galima suformuoti bendrą derybų sąvokos apibrėžimą: derybos yra procesas, per kurį ne mažiau nei dvi derybų šalys siekia savo tikslų.

Derybų ciklo analizė

Nagrinėjant specialiąją literatūrą yra pastebima, kad minimos nuo dviejų ar net iki 10 ir daugiau derybų ciklo fazių (žr. lentelę). Šioje lentelėje Urbanavičienė (2009) pateikia „Naudojimąsi“ kaip paskutinę (poderybinę) derybų ciklo fazę, o Jensen (2006) pateikia analogišką „Sutarties vykdymo“ fazę.

Toliau yra pateikiami platesni svarbiausių derybų ciklai ir jų aprašymai.

1. Pasiruošimas deryboms. Pasiruošimo procesą sudaro:

- derybinių strategijų parengimas (misijos ir vizijos formavimas, tikslų nustatymas, strateginių sprendimų nustatymas, derybų išteklių nustatymas, analizuojama aplinka (bendroji, specialioji), derybinis kontekstas);
- tinkamiausių taktikų atranka;
- derybinio elgesio – derybų stiliaus pritaikymas situacijai (šis stilius gali būti specialiai parinktas ir suderinamas su visų derybų šalių socialine kultūra).

Derybų sėkmė labai smarkiai priklauso nuo pasiruošimo joms. Norint tinkamai sukurti derybų strategiją reikia žinoti savo, konkurentų, kliento ir kt. derybines galias. Tik nustačius jas galima simuliuoti įvairias galimas situacijas. Žinant, kokią strategiją taikys klientas, konkurentai ir kt., yra didesnė tikimybė laimėti derybas. Tam yra reikalinga išsami tiek kitos derybų šalies, tiek konkurentų derybinio potencialo analizė. Todėl kuo daugiau kintamųjų žinosime, tuo sėkmingiau klostysis derybos. Taip pat yra būtina modeliuoti būsimus kliento, konkurentų ir kt. dalyvaujančių ir darančių įtaką derybų eigai ir rezultatui asmenų galimus veiksmus.

2. Informacijos mainai. Kuo daugiau sužinosime apie kliento poreikius, tuo sėkmingesnę pasiūlymą ar derybų strategiją parengsime. Todėl derėjimosi proceso fazę yra naudingiau pradėti kuo vėliau, iki tol sužinant kuo daugiau apie dalyvaujančių derybų šalių derybines galias ir poreikius.

3. Derėjimosi procesas. Procesas gali būti nagrinėjamas tokiais požiūriais: etiniu-moraliniu, sąžiningumo, pasitikėjimo. Proceso eiga ir jos valdymas nulemia derybų rezultatyvumą. Procesas vykdomas atitinkamomis fazėmis (pritaikant nuolaidų taikymą pagal fazes).

Derėjimosi proceso fazės: derybinio pokalbio pradžia; informacijos mainų fazė; argumentavimo, įrodymo fazė; pašnekovo argumentų paneigimas; sprendimų priėmimas.

Kuo pasiūlymas labiau atitiks kitos derybų šalies pageidavimus, tuo didesnė tikimybė pasiekti susitarimą, taip pat jei pasiūlymas bus geresnis už konkurentų, tuo dides-

nė tikimybė pasiekti susitarimą. Bet tai nereiškia, kad bus pasiektas naudingas susitarimas kitai pusei. Todėl norint pasiekti sėkmingą rezultatą, reikia naudoti įvairias taktikas ar jų kombinacijas.

4. Derybų rezultatas. Pasibaigus deryboms gali būti pasiektas susitarimas arba derybos yra žlugusios. Derybų rezultatą galima analizuoti šiais būdais:

- bihevioristiniu moksliniu (šalių pasitenkinimas gautu derybų rezultatu);
- taikant žaidimų teoriją (apskaičiuojant galimas derybų alternatyvas, prognozuojant derybų rezultatus Pareto principu).

5. Poderybinė analizė. Nesvarbu, ar buvo pasiektas sėkmingas, ar nesėkmingas rezultatas, yra svarbu atlikti poderybinę analizę ir įvertinti gautą rezultatą. Šioje fazėje yra būtina nustatyti padarytas klaidas, neišnaudotas situacijas. Atlikta analizė ateityje gali padėti pasiekti geresnių

rezultatų (ši derybų ciklo fazė ateityje pravers pasiruošimo deryboms fazėje) su kita ar ta pačia derybų šalimi.

Šiame straipsnyje derybos bus analizuojamos penkiomis derybų ciklo fazėmis: pasiruošimas deryboms, informacijos mainai, derėjimosi procesas, derybų rezultatas, poderybinė analizė.

Verslo derybų esminės sąvokos

Derybų sėkmė smarkiai priklauso nuo derybų šalies pasiruošimo joms: nuo derybinių strategijų parengimo, tinkamiausių taktikų atrankos, derybinio elgesio – derybų stiliaus pritaikymo situacijai.

Autorius analizuodamas mokslinę literatūrą susidūrė su skirtingu įvairių sąvokų, aktualių temos sprendimui, traktavimu. Viena autorių grupė tvirtina, kad strategija turi būti unikali, o kita grupė autorių bando išvardinti konkrečias bendrines strategijas.

Lentelė. Derybų ciklo fazės (sudaryta autoriaus)

Table. The negotiation phases of a cycle (compiled by author)

Saner (2000)	1. Apšilimas. 2. Dabartinė šalies pozicija. 3. Ribų siaurinimas. 4. Užbaigimas arba žlugimas.
Ulijn ir Strother (1995)	1. Atidarymas – pradinis kontaktas. 2. Diskutuojama apie pirkėjo poreikius – ko nori oponentas. 3. Pardavėjo pasiūlymas. 4. Derinami pirkėjo poreikiai su pardavėjo pasiūlymu – išdėstoma, kas yra reikalinga. 5. Deramasi dėl kainos ir nugalimi prieštaravimai. 6. Užbaigimas – susitarimo pabaiga.
Ekonominė ir socialinė komisija Azijos ir Ramiojo vandenyno regione (2004)	1. Problemos identifikavimas. 2. Poreikių nustatymas. 3. Konsultavimo procesas. 4. Derybų mechanizmo sukūrimas, tolesnė konsultacija. 5. Derybų strategijos ir pozicijos formulavimas. 6. Derybos. 7. Įvertinimas.
Lincke (2003)	1. Analizė. 2. Projektavimas. 3. Vykdydas. 4. Poderybinė analizė.
Kersten, Noronha (1999)	1. Pasiruošimas deryboms. 2. Derybų vedimas. 3. Susitarimas.
The University of Newcastle (2008)	1. Pasiruošimas. 2. Planavimas. 3. Atidarymas. 4. Testavimas. 5. Judėjimas. 6. Uždarymas.

Shell (2000)	1. Pasiruošimas. 2. Informacijos mainai. 3. Atviros derybos. 4. Užtvirtinimas.
McCalley <i>et al.</i> (2003)	1. Keitimasis informacija. 2. Rezultato gavimas.
Robinson, Volkov (1998)	1. Analizė. 2. Sąveikos projektavimas. 3. Derybos.
Jensen (2006)	1. Derybų užuomazga. 2. Pasirengimas. 3. Derybų išanga. 4. Argumentavimas. 5. Išsiaiškinamos galimybės. 6. Pasiūlymas: lygstamasi dėl kainos. 7. Derybų pabaiga. 8. Patvirtinimas ir sutarties pasirašymas. 9. Sutarties vykdymas. 10. Svarstyklių lėkštė: pratęsti ar nutraukti sutartį.
Glinskienė, Kazokienė (2011)	1. Pasirengiamieji veiksmai. 2. Derėjimasis ir tiesioginė komunikacija. 3. Susitarimas. 4. Susitarimo įgyvendinimas.
Urbanavičienė (2009)	1. Prioritetų pasirinkimas. 2. Derybų tikslų nustatymas. 3. Strategijos ir taktikos (-ų) pasirinkimas. 4. Derybų vedimas. 5. Užbaigimas (sutarties pasirašymas). 6. Naudojimas (poderybinis etapas).

Strategija – unikali

Mintzberg *et al.* (Минцберг и др. 2000) pabrėžia, kad strategija yra suprantama pirmiausia kaip perspektyva, o tik paskui kaip pozicija, kuri susiformuoja kolektyvo siekiuose ir modeliuose, pabrėžiančiuose organizacijos išteklių ir galimybių unikalumą, nulemiantį jos konkurencinį pranašumą. Bakanauskas *et al.* (2011) atkreipia dėmesį, jog literatūroje aprašyta apie du šimtus skirtingų strategijos tipų, tačiau realiai kiekviena konkrečios socialinės sistemos strategija yra unikali, vienintelė, rengiama konkrečiai veiklos sistemos, konkrečiam laikotarpiui ir negali būti panaudota kitur. Heijden (1997) teigia, kad strategija kaip objektas yra specifinė – ji turi būti unikali, kad lemtų sėkmę. Problema yra ta (Rodica 2012), kad strategijos (yra unikalūs ir tvarūs būdai, kuriais organizacijos sukuria vertę) keičiasi, bet priemonės įvertinti strategijas vėluoja; strategijos esmė yra pasirinkti naudoti veiksmus skirtingai nuo konkurentų taip, kad būtų galima sukurti unikalios vertės planą. Taip pat šiai pozicijai pritaria ir Rumelt (1993), kuris rašo, jog kiekviena verslo strategija yra unikali. Litov *et al.* (2012) pabrėžia, kad kapitalo rinkos sistemingai nuolaidžiauja unikalumui pasirenkant įmonės investavimo strategiją; strategijos unikalumas padidina informacijos rinkimo ir analizavimo išlaidas, siekiant įvertinti būsimąją įmonės vertę. Kita vertus, unikalumas strategijai yra būtina sąlyga sukurti ekonominę nišą (šiam reikalui informacija kainuoja), jis turėtų būti teigiamai susijęs su įmonės verte (Litov *et al.* 2012). Zan (1990) teigia, kad, žvelgiant iš pagrindžiamojo sampratos analizės lauko, strategija yra unikalus įmonės koncepcijos vienetas, kuris yra vienas iš svarbiausių indėlių teoriniams strategijos tyrimams. Ščipokienė (2006) kaip ir prieš tai minėti autoriai pritaria strategijos unikalumo pozicijai. Williamson (2007) nagrinėdamas interneto įmonių strategijų efektyvumą išskiria pagrindines jo sąlygas – strategijos unikalumą ir aiškų jos apibrėžimą. Bosas (2002) teigia, jog konkurencija rinkos sąlygomis yra labai stiprus pažangos variklis, todėl neatsitiktinai susiformavo nuomonė, kad strategija – tai pozicija, kurią užima arba kurios siekia organizacija rinkoje. Kuo ši pozicija unikalesnė ir vertingesnė, tuo aukštesnis yra konkurencinis organizacijos potencialas, efektyvesnė strategija (Bosas 2002). Zinkevičiūtė (2006) nagrinėdama strategijas išskiria jų unikalumą kaip neatsikiriamą strategijos dalį ir kaip konkurencinį pranašumą: „Unikalumo esmė – strategija turi būti netipinė, novatoriška ir todėl netikėta konkurentams. Kartu unikalumas nemažai lemia saugumą nuo konkurentų.“ Smith (2003) nagrinėja unikalumo laipsnį kaip strategijos kriterijų. Jo nuomone, efektyvi strategija mažina konkurencingumo efektus, ją taikant sutelkiami ištekliai ir veikla į procesą, kuris yra reikšmingai kitoks nuo konkurentų. Strategijos unikalum

mas perteikiamas tam tikru laipsniu, kuris išreiškia rinkų ir verčių skirtumus nuo tų, kurie yra vykstant konkurencijai; strategijos kokybė yra maža, kai nėra segmentavimo, SSGG derinimo ar unikalumo (Smith 2003). Porter (1996) rašo, kad strategija remiasi unikaliomis veiklomis – būti skirtingam, tai reiškia sąmoningai pasirinkti veiklų rinkinį, siekiant pateikti unikalų verčių derinį. Gerai suformuota strategija padeda nustatyti organizacijos išteklius ir telkti į unikalumą ir perspektyvią poziciją, paremtą atitinkamomis vidinėmis kompetencijomis ir trūkumais, numatant pokyčius aplinkoje ir neapibrėžtus intelektualiuoju oponentų žingsnius (Quinn 1998). Akramov (2011) pritaria ir prieš tai minėtiems autoriams, kad kiekviena strategija turi unikalius aspektus ir dėl to nėra protinga nustatyti kiekvieną svarbų bendrinio lygmens veiksnį.

Derybų strategijos turėtų taip pat būti unikalios ir atitikti strategijos koncepciją. Bivainis (2011) pažymi, kad unikalumas, originalumas yra svarbiausi reikalavimai kiekvienai strategijai, be šių požymių strategija – taiėjimas pramintais takais, kuris visada lengvesnis, bet mažiau rezultatyvus. Taip pat jis rašo, kad funkcinėmis strategijomis yra vadinamos strategijos, skirtos atskirų specializuotų funkcijų strateginiams pokyčiams įgyvendinti, šio lygmens strategijos pagal objektų ir veiklų spektrą gerokai siauresnės (palyginti su organizacijos ir veiklos lygmens strategijomis), vis dėlto kompleksiško principas šių elementų atžvilgiu išlieka.

Jucevičius (2009) pažymi, kad rengiant klasterizacijos strategijas negalima vadovautis standartizuotais modeliais. Kiekviena situacija yra unikali. Jucevičius (1998) strategijos sampratą apibrėžia taip:

- Strategija – tai planas, tam tikras sąmoningų veiksmų, kaip elgtis įvairiose situacijose, vadovas. Strategijos, šiuo atveju planai, yra rengiamos tikslingai ir sąmoningai.
- Strategija gali būti vadinama organizacijos pozicija aplinkos atžvilgiu. Vadyboje tai siejama su konkurencija, kai strategijos paskirtis yra ekonominės naudos gavimo būdų kūrimas ir galimybių radimas šioms sąlygoms išlaikyti.
- Strategija, kaip požiūris į perspektyvą, tai ne laiko, o požiūrio, kaip žmonės ir jų organizacijos mato, pastebi ir pažįsta aplinkinį pasaulį ir jame vykstančius procesus, perspektyva.
- Strategija – tai sprendimai apie veiklos apimtį bei jos ribas. Veiklos pasirinkimas ir aiškus jos ribų suvokimas yra vienas pagrindinių strategijos tikslų ir objektų, neapibrėžus šių ribų sunku visą veiklą susieti į loginę sistemą ir jai suteikti loginę prasmę.

- Strategija – tai sprendimai apie tai, kaip susieti organizaciją su jos aplinka. Požiūris, nagrinėjantis organizacijos egzistavimo aplinkoje prasmę, reagavimą į pokyčius ir dalyvavimą jiems vykstant.
- Strategija – tai sprendimai apie tai, kaip susieti veiklą su jai būtiniais resursais, sėkmingas resursų derinimas, siekiant išvengti aplinkoje kylančių grėsmių arba siekiant išvengti atsirandančias galimybes bei sugebėti pasinaudoti jomis. Galimas aktyvios strategijos interpretavimas, kaip resursų mobilizavimas naujai aplinkos situacijai kurti.

Melnikas ir Smaliukienė (2007) pateikia tokį požiūrį į strategiją:

- Kokybiniai pokyčiai ir orientavimasis į ilgalaikiškumą – esminiai požymiai, išreiškiantys strateginių sprendimų išskirtinumą. Jie rodo ir tai, kad kiekviena strategija neišvengiamai turi būti unikali, naujoviška (inovatyvi), kiekvieno strateginio sprendimo turinyje turi būti akumuliuotos naujos idėjos, tad pats strateginis sprendimas turi būti unikalus, vienintelis ir nepakartojamas. Tai rodo, kad orientacija į kokybinius pokyčius ir ilgalaikiškumą, kaip į strateginio valdymo požymius, kartu reiškia ir tam tikrus naujoviškumo, kūrybingumo bei unikalumo reikalavimus, keltinus strateginio valdymo procese dalyvaujantiems subjektams.
- Strategija – tai valdymo sprendimas (kompleksinis valdymo sprendimas, valdymo sprendimų visuma arba šių sprendimų kompleksas) tam tikros sistemos problemoms spręsti, kokybiniais pačios sistemos pokyčiams skatinti ar padėti jai prisitaikyti prie kokybiškai naujų aplinkos ar kitų sąlygų, numatant dabartinės problemiškos būsenos pokytį – perėjimą į kokybiškai naują būseną, kad nekiltų problemų, būdingų šiai sistemai dabartiniu metu (tokia strategijos samprata reiškia jos, kaip valdymo sprendimo ar sprendimų, orientavimą į dabartinės būsenos kokybinius pokyčius bei į ne-problemišką, palyginti su ankstesne, būseną).

Apibendrinant minėtų autorių požiūrius galima teigti, kad strategijos unikalumas savaime sukuria konkurencinį pranašumą, taip strategija tampa efektyvi ir kokybiška, be to, sumažina konkurencingumo trinties efektus.

Suklasifikuotos strategijos (bendrinės)

Kita dalis autorių bando suklasifikuoti strategijas (apibendrinti), tačiau taip atsiranda prieštaravimas strategijos unikalumo principui, pranyksta dėl jos unikalumo susidaręs konkurencinis pranašumas, kuris sumažintų konkurencijos trintį rinkoje.

Porteris (1996) teigia: „Aš pristačiau bendrinių strategijų koncepciją – tai lyderiavimo sąnaudomis strategija, diferenciacijos strategija ir susitelkimas. Bendrinės strategijos yra naudingos charakterizuojant strateginę poziciją paprasčiausiu būdu ir plačiausia prasme.“

Raiffa (1982) pažymi, kad strateginiai modeliai turi tendenciją būti norminio pobūdžio realybėje, nes jie yra pagrįsti įsitikinimu, kad yra vienas geriausias sprendimas kiekvienai derybų problemai, jais siekiama parodyti, „ką itin protingas, nepriekaištingai racionalus, išskirtinis žmogus turėtų padaryti konkuruojančioje, interaktyvioje (pvz., derybose) situacijoje“. Taikant minėtus modelius, ieškoma „geriausių sprendimų“ iš visų derybų perspektyvų, šis metodas buvo vadinamas simetriniu normavimu (Raiffa 1982).

Johnson *et al.* (2008) pateikia aštuonias alternatyvias strategijas, kurios yra pagrįstos produkto (ar paslaugos) verte bei kaina: hibridinė, diferenciacija, sutelkta diferenciacija, didėjanti kaina ir standartinė vertė, didėjanti kaina bei mažėjanti vertė, žema kaina ir standartinė vertė, žema kaina ir maža vertė, žema kaina.

Saner (2000) pateikia šias derybų strategijas, norint valdyti konfliktus: prisitaikymas, vengimas, kompromisas, bendradarbiavimas, konkurencija.

David *et al.* (2001) aprašo šias bendrines strategijas: koncesijos priėmimas; varžybos; problemų sprendimas; atsisraukimas ir (ar) vengimas.

Johnson (1975) ir Lincke (2003) derybų strategijas klasifikuoja taip: laimėti – laimėti; laimėti – pralaimėti, pralaimėti – laimėti, pralaimėti – pralaimėti. Mastenbroek (1989) mini šias derybų strategijas: kova, konkurencija, pasirošimas, bendradarbiavimas, atkaklumas ir priklausymas.

EASYPol (2008) pateikia tokias strategijas: paskirstymo arba grobuoniška. EASYPol (2008) pabrėžia: „Strateginiai modeliai taip pat yra racionalaus pasirinkimo modeliai, į derybininkus yra žiūrima kaip į racionalių sprendimų, esant žinomoms alternatyvoms, priėmėjus, kurie priima sprendimus, vadovaudamiesi savo skaičiavimais, kuris variantas padidins „naudą“. Veikėjai pasirenka „galimų veiksmų rinkinį“, kad pabandytų pasiekti norimus rezultatus. Strategija yra „atidus planas arba metodas, ypač siekiant pabaigos“. Paskirstymo strategija, taip pat žinoma kaip „nulinės sumos“, konkurencingumo arba „laimėti – pralošti“ strategijos yra grindžiamos laikantis šio konkurencingo požiūrio derybose.“

Herbst *et al.* (2011) rašo, kad geras strategijos parengimas turi didelę įtaką rezultatui. Herbst ir bendraminčiai pateikia tokias bendrąsias derybų strategijas: problemų sprendimas, konkurencija, koordinuojanti, komandinė, bendradarbiavimo strategijos.

Urbanavičienė (2009) disertaciniame darbe rašo:

„Strategija yra bendras veiklos kursas, skirtas keletui konkrečių tikslų pasiekti. Strategija priklauso nuo kelių veiksnių, pvz., derybų subjektų asmenybių, aplinkybių ir svarstomo klausimo (derybų objekto). Derybų tipas lemia derybų strategiją. Kai yra pasiūlos ar paklausos trūkumas, distribucinės derybos tokiose situacijose teikia geresnių rezultatų. Todėl priklausomai nuo situacijos galima taikyti tiek integracines, tiek distribucines derybas. Derybininkai būsto pirkimo–pardavimo derybose paprastai pritaiko abu derybų stilius: jie taiko kompleksiškesnį požiūrį. Integracinių derybų (pozityvi lošimo suma) tikslas – pasiekti tokį sandorį, kurio rezultatas būtų geras abiem derybų šalims (siekia Pareto – optimumo). Integracinės derybos dažnai vadinamos „laimėjimo – laimėjimo“ (angl. *win – win*) ir jos yra priešingos distribucinio modelio „laimėjimo – pralošimo“ deryboms.“

Derybų strategija apibūdinama vadovaujantis derybininkų teikiamais prioritetais, skiriamos dvi prioritetų galimybės (Lewicki 2010): 1) tarpusavio santykiai; 2) derybų rezultatai. Lewicki (2010) pateikia tokias derybų strategijas: prisitaikymas (pralaimėti dėl laimėjimo); vengimas („pralaimėtojas – pralaimėtojas“); kompromisas; bendradarbiavimas („laimėtojas – laimėtojas“); konkurencija („laimėtojas – pralaimėtojas“).

Šie autoriai bando suklasifikuoti derybų strategijas visoms įmanomoms situacijoms. Porter (1996) teigia, kad įvairūs bendrinių strategijų deriniai strategiją padaro unikalią. Tačiau autorius drįsta nesutikti su minėtų autorių bandymu suklasifikuoti derybų strategijas, nes kiekviena situacija gali būti unikali, kai gali skirtis aplinka, politika, komunikaciniai aspektai, socialiniai ir kultūriniai veiksniai, o svarbiausia derybų ciklo metu situacija gali pasikeisti daugybę kartų. Be to, būtų nelogiška taikyti, pvz., vengimo derybų strategiją, derantis dėl kainos, įvykdymo termino, kokybės ir kt. klausimų, kai kainos klausimu galime bendradarbiauti, įvykdymo termino klausimu norėtume laikytis vengimo strategijos, o derėdamiesi dėl kokybės norėtume prisitaikyti prie kitos šalies poreikių. Tą vaidmenį turėtų atlikti taktika, o formuojant strategiją reikėtų vertinti svarbiausius aspektus kaip strateginius sprendimus. Todėl autorius siūlo klasifikuoti strateginius sprendimus ir taktikas, o ne strategiją, kuri iš esmės turi būti originali ir skirta unikaliai situacijai.

Skirtingas sąvokų traktavimas

Dėl vienodos derybų terminologijos nebuvimo specialiojoje literatūroje yra matomas skirtingas tų pačių sąvokų traktavimas. Skirtingi autoriai tą pačią sąvoką vadina derybų strategija, taktika, stiliumi, asmenybės tipu, derybų tipu,

modeliu, derybininko prioritetu ir kt. (pvz., derybų orientacija į santykius ar į rezultata). Toliau pateikiama derybų taktikų ir derybų stiliaus sąvokų bei tipų literatūros analizė.

Derybų taktikos

Mokslinėje literatūroje derybų taktikų galima rasti net kelis šimtus. Toliau pateikiama keletas iš jų, kurias mini autoriai specialiojoje literatūroje. EASYPol (2008) pažymi, kad taktikos paremtos šiuo apibrėžimu: „įgūdžiai turimoms priemonėms naudoti“, norint pasiekti tai, kas baigiasi.

Ekonominė ir socialinė komisija Azijos ir Ramiojo Vandenyno regione (2004) pateikia tokias taktikas: įtikinėjimas; klaidinimas; abipusis keitimasis; aklavietės vengimas; vengimo taktika; kito dėmesio pritraukimas; ultimatumų valdymas; nešvarių priemonių valdymas.

Mastenbroek (1989) išskiria tokias derybų taktikas: trumpalaikis požiūris, atkaklumas ir priklausymas, trumpo laikotarpio veiksmai.

Yukl ir Tracey (1992) mini šias derybų taktikas: spaudimas, teisingumas, keitimasis, koalicija, integracija, racionalus įtikinėjimas, įkvepianti apeliacija, konsultacija, asmeninis skundas.

Herbst *et al.* (2011) pabrėžia, jog yra palyginti nedaug tyrimų apie derybų taktikas ir kad šie tyrimai rodo, jog jiems trūksta bet kokio teorinio pagrindo.

Urbanavičienė (2009) disertaciniame darbe pateikia šias taktikas: patrauklios alternatyvos taktika; vilkinimo ir sukrėtimo taktika; lyginamosios vertės taktika; trečiosios šalies taktika; taktika „nėra daugiau pinigų“; pasitraukimo taktika; netikėto aukciono derybų taktika; „ar sutiktumėt parduoti už...?“ taktika; taktika „gerasis – blogasis“. Ji teigia, kad taktika yra būdai strategijai pritaikyti. Urbanavičienė (2009) mini, kad pačios vienos taktikos yra ne tokios veiksmingos. Autorė rašo, kad, siekdamas nusiderėti už perkamą būstą kuo žemesnę kainą, pirkėjas turi nusistatyti aiškų tikslą, išsiugdyti pasitikėjimą, tikėjimą, kad pasiseks, ir gebėjimą kontroliuoti situaciją, tada taktikos tampa veiksmingesnės ir yra strategijos ar net viso derybų plano dalis. Autorė taip pat siūlo taikyti kelias taktikas vienu metu.

Pagal apžvelgtų autorių požiūrius galima suformuoti tokį derybų taktikos sąvokos apibrėžimą – konkrečios priemonės ir veiksmai, reikalingi derybų strategijai įgyvendinti.

Derybų stilius

Derybų stilius gali būti pasirenkamas arba nulemtas asmeninių savybių, kurios yra įgimtos ir nulemtos socialinės kultūros.

Lincke (2003) teigia, jog derybų stilius gali būti dalis strategijos ar taktikos, bet derybų kolega gali priskirti jį taip pat jūsų asmenybei. Taktika ir asmenybė gali būti lengvai

painiojamos kultūros fone. Jis mano, kad derybininkai turėtų žinoti kultūros stereotipus ir prietarus. Derybų strategija yra nusakoma pagal santykį tarp asmenybės ir derybų stiliaus. Ryšys tarp derybų strategijos ir derybų stiliaus gali būti paaiškintas ledkalnio metafora. Strategija matoma ledkalnio viršuje, nes ji gali sąmoningai būti pasirinkta derybininko, o derybininko stilius yra jo asmenybė, kuriai jis ar ji beveik neturi įtakos. Stilius yra žemiau jūros lygio, tai reiškia, kad yra nematomas, tačiau turi įtakos matomai viršuje viršūnei (strategijai).

Mastenbroek (1989) pateikia tokius derybų stilius: vengimas, tyrinėjimas. Autorius klasifikuoja derybų stilių taip pat, kaip anksčiau minėti autoriai klasifikuoja bendrines derybų strategijas ir taktikas.

Thomas ir Kilmann (1974) apibrėžia ryšį tarp derybų stiliaus ir asmenybės: „laimėti – pralošti (ryklys)“, „laimėti – laimėti (pelėda)“, kompromisinis (lapinas), „pralaimėti – pralaimėti (vėžlys)“, „pralaimėti – laimėti“ (pliušinis meškiukas). Matyti, kad derybų stilius tapatinamas su anksčiau minėtų autorių bendrinėmis derybų strategijomis.

Urbanavičienė (2009) rašo: „Kai yra pasiūlos ar paklausos trūkumas, distribucinės derybos tokiose situacijose teikia geresnių rezultatų. Todėl priklausomai nuo situacijos galima taikyti tiek integracines, tiek distribucines derybas. Derybininkai būsto pirkimo pardavimo–derybose paprastai pritaiko abu derybų stilius: jie taiko kompleksiškesnį požiūrį.“ Autorė derybų stilių klasifikuoja į distribucinį ir integracinį, o specialiojoje literatūroje remiantis tais pačiais pavadinimais yra klasifikuojamos derybų strategijos, derybų tipai, modeliai ir kt.

Sąvokų apibendrinimas

Iš atliktos derybų strategijos, taktikos ir stiliaus sąvokų analizės matyti, kad nėra bendrų derybų sąvokų apibrėžimų. Taip pat jos tarpusavyje yra klaidingai painiojamos. Šio straipsnio autorius siūlo sieti „derybų strategijos viziją“ su anksčiau minėtomis sąvokomis: distribucinės derybos, integracinės derybos ir pan. O anksčiau minėtas autorių klasifikuotas derybų strategijas (apibendrintas) šiame straipsnyje yra siūloma vadinti strateginiais derybų sprendimais.

Atlikus literatūros analizę, yra apibrėžiamos suformuluotos derybų sąvokos:

- derybos yra procesas, per kurį ne mažiau nei dvi derybų šalys siekia savo tikslų;
- derybų strategija – unikalus procesas, vykstantis tam tikru laiku, kai naudojamos verslo įmonės (ar įmonių junginio) visos derybinės galios priemonės derybiniais tikslams pasiekti, atsižvelgiant į derybinį kontekstą ir į aktualius aplinkos poveikius;

- derybų strateginis sprendimas – vienas iš galimų strateginių etapų, numatomų rengiant derybų strategiją;
- derybų taktika – konkrečios priemonės ir veiksmai, reikalingi derybų strategijai įgyvendinti;
- derybų strategijos vizija – derybų ateities vaizdas, konkretizuotas veiklos, masto, vietos ir laiko požiūriais.

Išvados

1. Išanalizavus pasaulinę mokslinę literatūrą buvo nustatyta, kad nėra bendro derybų strategijos ir kitų esminių sąvokų traktavimo. Skirtingi autoriai tą pačią sąvoką vadina derybų strategija, taktika, stiliumi, asmenybės tipu, derybų tipu, modeliu, derybininko prioritetu ir kt. (pvz., derybų orientacija į santykius ar į rezultata). Todėl autorius straipsnyje apibrėžia šias koncepcines derybų sąvokas: derybos, derybų strategijos, derybų strateginis sprendimas, derybų taktika, derybų strategijos vizija.
2. Apibendrinant nagrinėtų autorių požiūrius galima teigti, kad strategijos unikalumas savaime sukuria konkurencinį pranašumą, taip strategija tampa efektyvi ir kokybiška, be to, mažina konkurencingumo trinties efektus. Todėl šio straipsnio autorius siūlo klasifikuoti strateginius sprendimus ir taktikas, o ne strategiją, kuri iš esmės turi būti originali ir skirta unikaliai situacijai.
3. Apžvelgęs pasaulinėje mokslinėje literatūroje ir praktikoje pasitaikančias pagrindines derybų ciklo ir derėjimosi proceso fazes, autorius pastebi, jog nėra bendro sutarimo dėl pagrindinių derybų ciklo ir derėjimosi proceso fazių skaičiaus. Jų skaičius kinta nuo 2 iki 10 ar net daugiau. Autorius siūlo nagrinėjant derybų ciklą išskirti ir analizuoti šias pagrindines derybų ciklo fazes: pasirošimą deryboms, informacijos mainus, derėjimosi procesą, derybų rezultatą, poderybinę analizę.
4. Siekiant suteikti derėjimosi procesui nuoseklumą ir aiškumą yra siūloma išskirti ir analizuoti šias derėjimosi proceso fazes: derybinio pokalbio pradžią, informacijos mainų fazę, argumentavimo, įrodymo fazę, pašnekovo argumentų paneigimą, sprendimų priėmimą.
5. Ateities tyrimuose reikia ištirti įvairių pasaulio kultūrų nuolaidų taikymo įtaką derybų proceso fazių nuoseklumui derantis ir apibūdinti šalies kultūros įtaką formuojant derybų strategiją.
6. Būsimuose tyrimuose būtų naudinga ištirti priemonių, leidžiančių tarptautinėse verslo derybose sumažinti įvairių besiderančių šalių socialinių ir kultūrinių skirtumų bei komunikacijos trukdžių neigiamą įtaką derybų eigai ir jų rezultatams.

Literatūra

- Akramov, T. 2011. Marketing Strategy: Concepts and Implication, in *Marketing Strategy: Concepts and Implication*. Vol. 4: 52–53. ISSN 1804-5839.
- Bakanauskas, A. ir kt. 2011. *Organizacijų vadyba*: vadovėlis. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas. 432 p.
- Bivainis, J. 2011. *Vadyba studentams*: mokomoji knyga. Vilnius: Technika. 336 p. <http://dx.doi.org/10.3846/1229-S>
- Bosas, A. 2002. Šiuolaikinės strateginio valdymo problemos: socialinių, ekonominių bei technologinių pokyčių įvertinimas, *Tiltai* 10 (priedas): 12–24.
- Cohen, S. 2002. *Negotiating Skills for Managers*. McGraw-Hill, New York, USA.
- David, J.; Kenneth, G.; Evans, R. 2001. Relationship unrest – A strategic perspective for business-to-business marketers, *European Journal of Marketing* 35(5/6): 549–565. <http://dx.doi.org/10.1108/03090560110388105>
- EASYPol: Alfredson, T.; Cungu's, A. 2008. *Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature*: Section 3. 32 p.
- Ekonominė ir socialinė komisija Azijos ir Ramiojo Vandenyno regione (Economic and Social Commission for Asia and Pasific). 2004. *Least developed countries in trade negotiations: policy process and information needs*. Bangkok. 24 p.
- Glinskienė, R.; Kazokienė, L. 2011. *Kaip tapti geru derybininku*. Kaunas: Technologija. 128 p. ISBN:7525967.
- Goldman, A. L.; Rojot, J. 2003. *Negotiation: Theory and Practice*. Kluwer Law International, New York.
- Golenur, B. H. 2007. *Automated Negotiation in Multi-agent based E business*: A Doctor thesis. University of Western Sydney.
- Gulliver, P. 1979. *Disputes and Negotiations: a cross-cultural perspective*. New York: Academic Press. 293 p.
- Gunia, B.; Thompson, L.; Wang, J. 2010. Negotiation, *Annual Review Psychology* 61(1): 491–515. <http://dx.doi.org/10.1146/annurev.psych.093008.100458>
- Heijden, K. 1997. *Scenarios, strategies and the strategy process*. *Nijenrode Research Papers Series*. Center for Organizational Learning and Change. No. 1: 33 p.
- Herbst, U.; Schwarz, S.; Voeth, M. 2008. The management of intra- versus inter-organizational negotiations: An empirical comparison, in *Proceedings of the 1st French – German – Swiss Workshop on B2B Marketing*. 15 p.
- Herbst, U.; Voeth, M.; Meister, C. 2011. What do we know about buyer–seller negotiations in marketing research? A status quo analysis, *Industrial Marketing Management: the international journal for industrial and high-tech firm* 40(6): 967–979. New York, Elsevier. ISSN 0019-8501, ZDB-ID 1201244.
- Hipel, K. W.; Hegazy, T.; Yousefi, S. 2010. Combined Strategic and Tactical Negotiation Methodology for Resolving Complex Brownfield Conflicts, *Pesquisa Operacional, special issue on Soft OR and Complex Societal Problems* 30(2): 281–304.
- Hofstede, G. 2001. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd edition. Thousand Oaks, CA; Sage.
- Jensen, K. 2006. *Derybų vadovas*. Vilnius: Verslo žinios. 238 p. ISBN 9955-460-37-7.
- Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. 2008. *Exploring corporate Strategy: Text and Cases*. Pearson Education Limited. 1033 p.
- Johnson, D.; Johnson, F. P. 1975. *Joining Together: Group Theory and Group Skills*. Prentice Hall; Englewood Cliffs, New Jersey, 182–183.
- Jucevičius, R. 1998. *Strateginis organizacijų vystymas*. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. 454 p.
- Jucevičius, R. 2009. *Klasterių vadovas*. Vilnius. 94 p.
- Kennedy, G. 1998. *The new negotiation edge: The behavioural approach for results and relationships – people skills for professionals*. Nicholas Brealey, London.
- Kersten, G. E.; Noronha, S. J. 1999. WWW-based negotiation support: design, implementation, and use, *Decision Support Systems*: 135–154. [http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236\(99\)00012-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0167-9236(99)00012-3)
- Lemieux, J. M. 2005. *A Dynamic Model of Asymmetric Price Negotiation*: Dissertation. The University of Texas at Austin. 124 p.
- Lewicki, R. J.; Sounders, D. M.; Barry, B. 2010. *Negotiation Readings, Exercises and cases*. Singapore. 720 p.
- Lincke, A. M. T. 2003. *Electronic Business Negotiation: Some experimental studies on the interaction between medium, innovation context and culture*. Universiteit van Tilburg (UvT). Dissertacijos thesis. 275 p.
- Litov, L. P.; Moreton, P.; Zenger, T. R. 2012. Corporate Strategy, Analyst Coverage, and the Uniqueness Paradox, *Management Science* 58(10): 1797–1815. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1120.1530>
- Mastenbroek, W. 1989. *Negotiate*. Oxford: Basil Blackwell.
- McCalley, J. D.; Zhang, Z.; Vishwanathan, V.; Honavar, V. 2003. Multiagent Negotiation Models for Power System Applications, in C. Rehtanz (Ed.). *Autonomous Systems and Intelligent Agents in Power System Control and Operation*. Berlin: Springer-Verlag, 49–74.
- Melnikas, B.; Smaliukienė, R. 2007. *Strateginis valdymas*: mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos karo akademija. Vilnius. 100 p. ISBN 978-9955- 423-65-2
- Miesing, P.; Pavur, E. 2008. Exercise: Stakeholder negotiations, *Journal of Strategic Management Education* 4(1): 187–210.
- Negotiation Framework and Guidelines for Contracting*. Procurement. 2008. The University of Newcastle. Australia. 16 p.
- Porter, M. E. 1996. What is Strategy?, *Harvard Business Review* 74(6): 61–78. Press Cambridge, Mass, USA.
- Quinn, J. B. 1998. *Strategies for Change*. The strategy process: revised European edition.
- Raiffa, H. 1982. *The Art and Science of Negotiations*. Belknap Press of Harvard University.
- Resinas, M. 2008. *Automating the negotiation of agreements. A framework for developing automated negotiation systems*: Doctoral Dissertation. Universidad de Sevilla. 269 p.
- Robinson, N. W.; Volkov, V. 1998. Supporting the Negotiation Life Cycle, *Commun. ACM* 41(5): 95–102. <http://dx.doi.org/10.1145/274946.274962>

- Rodica, M. 2012. *The balanced scorecard in a strategy-focused organization*. The Bucharest Academy of Economic Studies. 10 p.
- Rosenschein, J. S.; Zlotkin, G. 1994. *Rules of Encounter: Designing Conventions for Automated Negotiation among Computers*. The MIT press. Cambridge, MA.
- Rumelt, R. P. 1993. *The Evaluation of Business Strategy*. Third Edition. Ed. McGraw-Hill Book Company. New York.
- Saner, R. 2000. *The Expert Negotiator: Strategy, Tactics, Motivation, Behaviour, Leadership*. Kluwer Law International, Netherlands.
- Ščipokienė, A. 2006. *UAB „Miečys“ strategijos formavimas: magistro darbas*. Šiaulių universitetas. Šiauliai. 90 p.
- Shell, G. R. 2000. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Viking. 286 p. ISBN-10: 0140281916
- Smith, B. D. 2003. *The Effectiveness of Marketing Strategy Making Processes in Medical Market*. Cranfield School of Management. Cranfield School of Management Department of Marketing & Logistics. 278 p.
- Thomas, K.; Kilmann, R. 1974. *Conflict mode instrument*, Xicom Inc.
- Ulijn, J. M.; Strother, J. B. 1995. *Communicating in Business and Technology: From Psycholinguistic Theory to International Practice*. Frankfurt am Main: Europaeischer Verlag der Wissenschaften.
- Urbanavičienė, V. 2009. *Būsto kainos ir kokybės pusiausvyros derybų modelis bei sistema: daktaro disertacija*. VGTU. 168 p. ISBN 978-9955-28-484-0
- Webb, J.; Maughan, C.; Maughan, M.; Boon, A.; Keppel-Palmer, M. 2011. *Lawyers' Skills 2011–2012*. Legal Practice Course Guide. 264 p. ISBN-10: 0199609438
- Williamson, B. 2007. The relationship between IT, IT-business strategic alignment, and IT capability, *International Journal of Managing Information Technology (IJMIT)* 2(1): 16–31.
- Wu, F.; Mahajan, V.; Balasubramanian, S. 2003. An analysis of E-business adoption and its impact on business performance, *Journal of the Academy of Marketing Science* 31(4): 425–447.
<http://dx.doi.org/10.1177/0092070303255379>
- Yukl, G.; Tracey, J. B. 1992. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers, and the boss, *Journal of Applied Psychology* 77: 525–535.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.525>
- Zan, L. 1990. Looking for Theories in Strategy Studies, *Scandinavian Journal of Management* 6(2): 89–108.
[http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221\(90\)90018-C](http://dx.doi.org/10.1016/0956-5221(90)90018-C)
- Zinkevičiūtė, V. 2006. *Verslo strateginių sprendimų vertinimas: daktaro disertacija*. VGTU. Vilnius. 180 p.
- Минцберг, Г.; Альстрену, Б.; Лэниел, Дж. 2000. *Школы стратегий*. И. Питер.

BUSINESS NEGOTIATION STRATEGIES: THE CONCEPT, DEFINITIONS AND PROCESS

K. Peleckis

Abstract

The modern business is developing in the context of rapid social and political changes, which contributes to the changes in economic and cultural priorities as well as mindset and behaviour of people. This puts new requirements on development and implementation of business negotiation strategies, aiming to ensure that during bargaining, everything is done to understand the other party and related contexts, to achieve mutual understanding, to reach common agreement and eventually find the optimal negotiating decision. The author of this article researched and analysed negotiation process concepts in the global scientific literature and practice. The article examines negotiation and bargaining concepts. Also, the global analysis of the scientific literature revealed that there is no single negotiation planning concept. The author defines the basic conceptual negotiation planning concepts. The paper deals with negotiation strategy conceptions used by scientists around the world. Conclusions present the proposals for further business negotiation research.

Keywords: negotiation, negotiation strategy, bargaining, negotiation cycles, negotiation strategic decisions.