



VERSLO DERYBŲ PROCESAS: STRUKTŪRA, MODELIAVIMO PARAMETRAI IR PRINCIPAI

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Šiame straipsnyje yra nagrinėjamos derybų struktūros, parametrai ir derybų principai. Specialiojoje literatūroje yra minima nemažai derybų modelių, šiame darbe autorius pateikia derybų modelių tipologiją (elektroninių, verbalinių ir matematinių derybų modeliai). Modeliuojant derybas reikia aprėpti pagrindinius derybų parametrus ir remtis pagrindiniais derybų principais. Praleidus svarbius elementus galima nepastebėti esminių poveikio priemonių derybų rezultatui. Šiame straipsnyje atlikta pasaulinės mokslinės literatūros šaltinių verslo derybų principų analizė ir yra pateiktas jų palyginimas. Taip pat darbe tiriamos verslo derybų struktūros ir yra pateikta derybų modelių klasifikacija. Darbo išvadose autorius pateikia pasiūlymus tolimesniems derybų tyrimams.

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: verslo derybos, verslo derybų procesas, modeliavimas, modeliavimo parametrai, derybų principai.

Įvadas

Šiuolaikinis tarptautinis verslas vystosi sparčių socialinių ir politinių pokyčių kontekste, darančiame įtaką ekonomikos ir kultūros prioritetų kaitai, mąstymo ir elgesio nuostatoms ir vertybėms. Tai kelia naujus reikalavimus tarptautinio verslo derybų strategijų parengimui ir įgyvendinimui – reikia užtikrinti, kad būtų suplanuota ir realizuota derybinių veiksmų visuma, įgalinanti suprasti kitos derybų pusės poreikius ir siekius įvairiose situacijose, pasiekti tarpusavio supratimą ir pasitikėjimą, pagrįsti bendro susitarimo naudą besiderančioms pusėms, ir galiausiai rasti optimalų derybinį sprendimą.

Aktualumas. Siekiant tinkamai pasiruošti deryboms yra reikalinga žinoti ir remtis pagrindiniais derybų principais. Taip suplanuotas ir organizuotas derybų procesas garantuoja geresnį galutinį rezultatą. Neįvertinę kai kurių svarbių derybų proceso elementų ir etapų, neužtikrinę jų nuoseklumo, galime nepasiekti geidžiamo poveikio derybų rezultatui. Derybų paramos sistemose, modeliuojant derybų situacijas, derybų principų įgyvendinimas turi esminę reikšmę. Kuriant derybų strategiją yra pasitelkiamos įvairios derybų procesų modeliavimo schemas. Žinant pagrindinius derybų principus ir savo naudojamų taktikų ir veiksmų arsenalą, galima numatyti atitinkamus kitos derybų pusės atsakus, veiksmus.

Mokslinėje literatūroje pasiruošimas deryboms yra minimas kaip vienas iš svarbiausių efektyvių derybų etapų. Yra teigiama, kad geras pasiruošimas deryboms 80 % nulemia derybų rezultatą. Siekiant tinkamai pasiruošti deryboms yra reikalinga žinoti pagrindinius derybų principus, nes juos nuosekliai realizuojant derybų procesas bus sklandesnis, o galutinis rezultatas reikšmingesnis.

Problema - mokslinėje literatūroje nėra bendro sutarimo dėl esminių verslo derybų principų, apsprendžiančių derybų procesų struktūrą ir parametrus.

Tyrimo objektas – verslo derybų proceso struktūros modeliavimo parametrai ir principai.

Darbo tikslas – atlikti verslo derybų struktūrų ir principų lyginamąją analizę, remiantis mokslinė pasauline literatūra ir praktika.

Tyrimo metodai – mokslinės literatūros sisteminė, lyginamoji, loginė analizė ir sintezė.

1. Verslo derybų proceso modeliavimas

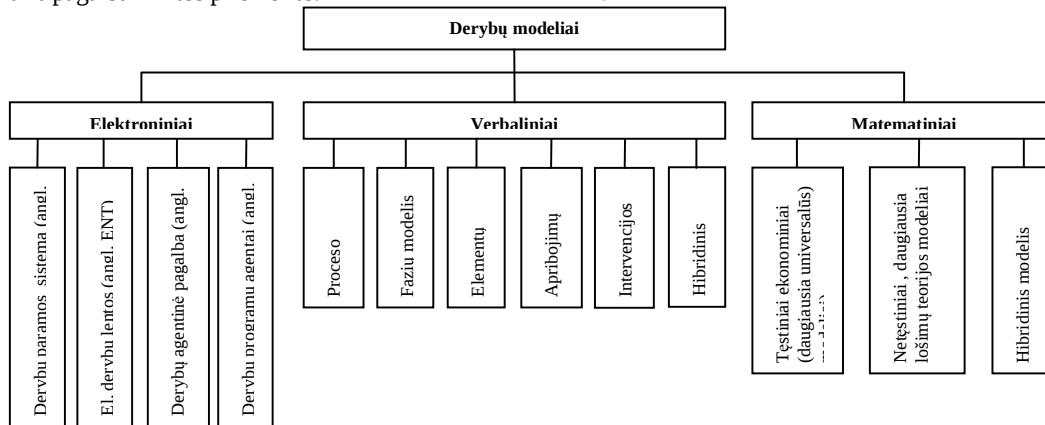
Derybų strategijas galima sieti su derybų proceso struktūromis. Nuo derybų proceso struktūros priklauso kokia bus parengta derybų strategija. Strategija ir derybų veiksniai (laikas, darbotvarkė, komunikacija ir medija ir kt.) turi didelę svarbą derybų eigai ir rezultatyvumui įvairiose derybinėse situacijose. Mokslinėje literatūroje pateikiamos įvairios derybų struktūros, kurias toliau išsamiau apibūdinsime.

Derybos organizacijų viduje ir tarp organizacijų turi įvairias struktūras. Derybų struktūros sietinos su organizacijos padalinių tikslais ir lūkesčiais, orientuotais į galutinius derybų rezultatus. Nors dvi įmonės, organizacijos gali turėti panašias organizacines valdymo struktūras, tačiau jų derybų proceso struktūros gali būti gana skirtingos. Derybos gali būti daugiau ar mažiau formalios, o tai veikia komandos susitelkimą, išteklius, komunikavimo sistemą ir derybinį elgesį. Ruošiantis verslo deryboms yra modeliuojama jų eiga, parametrai, remiantis esminiais derybų principais. Derybų modeliai yra norminio pobūdžio, nes jie yra pagrįsti įsitikinimu, kad yra vienas geriausias sprendimas atitinkamai derybų problemai. Modeliai gali parodyti ką gali padaryti tobulas derybininkas (protingas, racionalus) konkuruojančioje, interaktyvioje situacijoje. Tačiau reali derybų eiga gali gana stipriai nukrypti nuo sumodeliuotos situacijos, veiksmų ir galimų atsakų į

veiksmus. Todėl verslo derybų proceso modeliai gali parodyti tik vieną iš daugybės galimų potencialių rezultatų. Toliau yra pateikiama derybų modelių tipologija (1 pav.).

Derybų modeliavimui yra naudojamos derybų paramos sistemos, elektroninės derybų lentos, derybų programų agentai, derybų agentinė pagalba ir kitos priemonės.

Derybų paramos sistema (angl. negotiation support system – NSS) yra programa, kuri įgyvendina modelius ir procedūras, turi komunikacijos ir koordinavimo įrangą. Ji yra suprojektuota dviem ar daugiau derybinių šalių (Kersten ir Lai 2007).



1 pav. Derybų modelių tipologija (sudaryta autoriaus, remiantis Kersten ir Lai (2007))

Elektroninės derybų lentos (angl. e-negotiation table – ENT) yra programa, kuri suteikia derybininkams virtualią erdvę (derėjimosi lentos) ir priemones, kurias jie gali naudoti vykdydami derybinę veiklą (Kersten ir Lai 2007).

Derybų programų agentai (angl. E-negotiation software agents – NSA) yra programos, kurios yra aktyviai įtraukiamos į reikšmingas derybų dalis ir atlieka sprendimus žmogaus vardu (Kersten ir Lai 2007).

Derybų agentinė pagalba (angl. negotiation agents-assistant - NAA) yra programinis agentas, kuris savalaikiškai suteikia žmogui derybininkui ir/ar trečiai šaliai patarimus, kritiką ir paramą atsižvelgiant į konteksto specifiką (Kersten ir Lai 2007).

Verbalinis **derybų proceso modelis** suteikia realistinį, suprantamą derybų proceso aprašą, kuriame gali būti nagrinėjami faktoriai, veikiantys derybų procesą. Šis modelis leidžia įtraukti į jį neribotą skaičių kintamųjų. Deja šiame modelyje nėra apibrėžiamos sutarimo ribos. Atsiranda ir semantinės problemos. Nėra nagrinėjamas „pusiausvyros“ rezultatas. Empiriškai sudėtinga patikrinti modelio diapazoną, todėl tiriami tik keli kintamieji. Sudėtinga analizuoti įvykių nuoseklumą. Šiame modelyje yra naudojama verbalinė teorija bei Boolean algebra.

Verbalinis **derybų fazių modelis** įgalina analizuoti derybas, kurios veda link žlugimo ar į susitarimą. Šitas modelis suteikia realistinį suprantamą derybų proceso aprašą, gali būti nagrinėjami faktoriai, kurie veikia derybų procesą, bei leidžia įtraukti neribotą skaičių kintamųjų. Deja šiame modelyje, kaip ir verbaliniame derybų proceso modelyje, nėra apibrėžiamos sutarimo ribos. Taip pat atsiranda ir semantinės problemos, neanalizuojamos „pusiausvyros“ galimybės. Kaip ir anksčiau modelyje, empiriškai sudėtinga patikrinti modelio diapazoną. Todėl irgi tiriami tik keli kintamieji. Šiame modelyje naudojama verbalinės sąveikos analizės kalba ir Markovo analizė.

Verbalinis **elementų modelis** suteikia galimybę analizuoti derybas matematiškai per vektorių analizę. Modelis pateikia aiškų derybų proceso aprašą. Šiame modelyje pirmiausia yra paliejami psichologiniai elementai, kurie veikia verslo derybų proceso struktūrą. Gali būti nagrinėjami įvairūs veiksniai, kurie veikia derybų procesą. Šis modelis leidžia įtraukti neribotą skaičių kintamųjų. Modelyje nėra apibrėžiamos sutarimo ribos. Gali iškilti semantinių problemų. Šis modelis, kaip ir anksčiau aptarti modeliai, nenagrinėja „pusiausvyros“ rezultatų. Sudėtinga analizuoti įvykių nuoseklumą.

Verbalinis **apribojimų modelis** suteikia realistinį, suprantamą derybų proceso aprašą, gali būti nagrinėjami veiksniai, kurie įtakoja derybų procesą. Modelis leidžia įtraukti neribotą skaičių kintamųjų. Jame apibrėžiamas sutarimo diapazonas, yra galimybės empiriniam testavimui. Skirtingai nei anksčiau minėti modeliai, suteikia išvalgas dėl derybų įvykių nuoseklumo. Tačiau ir jame nėra nagrinėjamas „pusiausvyros“ rezultatas. Jame irgi egzistuoja semantinės problemos. Šis modelis nepateikia sprendimų dėl atskirų ginčytinų derybų klausimų. Šis modelis naudoja verbalinį skaičiavimą.

Verbalinis **intervencijos modelis** geriausiai įvertina derybų prigimtį. Jame gali įvykti mediacija, faktų aiškinimosi procesai, arbitražas, teisiniai apribojimai, kylantys dėl derybų šalių nesutarimo, aklavietės, prieštaravimų.

Verbalinis **hibridinis derybų modelis** numato aukščiau minėtų verbalinių modelių integraciją. Šis modelis gali būti kuriamas norint jį pritaikyti konkrečiai situacijai, naudojantis kitais reikalingais verbaliniais derybų modeliais. Šiame modelyje yra pirmiausia naudojama verbalinė kalba, ir kiti su tuo susiję elementai. Čia įvertinama, kad individas negali taip paveikti derybinės grupės kaip derybinė grupė gali paveikti individą. Individas prieš grupę derasi retai, nes grupė turi didesnius išteklius, didesnę galią ir manipuliavimo potencialą, nei individas.

Modeliuojant derybas, panaudojant šiuos modelius derėtų nepamiršti, kad šios priemonės gali parodyti tik vieną iš galimų rezultatų variantų, tačiau darbas su šiais modeliais gali padėti geriau pasiruošti deryboms. Modeliuojant įvairias derybų situacijas galima atrasti ir nenumatytų derybų rezultatų baigčių, todėl galimų alternatyvų įvertinimas gali tik padidinti galutinio rezultato sėkmę. Kuo daugiau informacijos (matomas derybų kontekstas) derybose bus generuojama, tuo sklandžiau vyks pats derybų procesas.

2. Verslo derybų modeliavimo parametrai ir principai

Kuriant derybų strategiją yra pasitelkiamos įvairios derybų proceso modeliavimo schemas. Modeliuojant derybas ir galimas situacijas jose reikia aprėpti pagrindinius derybų parametrus ir remtis esminiais derybų principais. Praleidus kai kuriuos svarbius elementus galima nepastebėti esminių poveikio priemonių galimybių derybų rezultatui gauti. Derybų proceso ir struktūros tyrimai (Holsappl et al. 1996; Wasfy, Hosni 1998) rodo kad, derybinė veikla gali būti charakterizuojama aštuoniais parametrais (2 pav):

$$N=(I, E, ACCEPT, LOC, S, M, R, A),$$

čia I – sprendžiama derybų problema;

E – dalyvių skaičius;

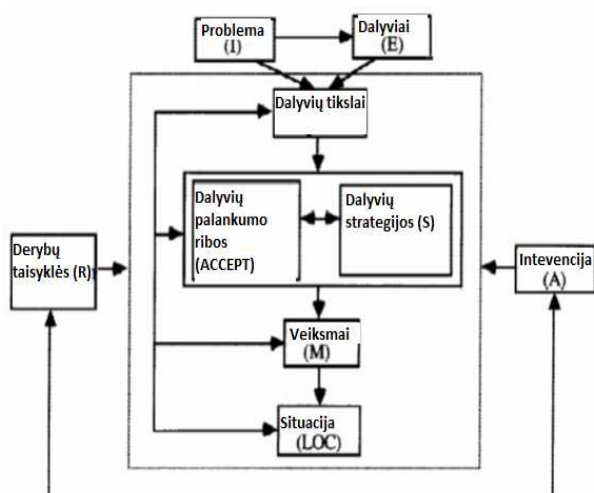
ACCEPT – dalyvių tarpusavio palankumo ribos;

LOC – dalyvių pozicijos;

S ir M – dalyvių strategijos ir veiksmai;

R – derybų taisyklės;

A – intervencijos poveikis (Holsappl et al. 1996).



2 pav. Derybų pagrindinių parametrų sąveika (Holsappl et al. 1996)

Wasfy ir Hosni (1998) išskyrė svarbiausius derybų parametrus:

Derybų galia. Galia gali būti teisėtumas, žinios, rizikos priėmimas, laikas, įsipareigojimas.

BATNA (*angl.* best alternative to a negotiated agreement; liet. **geriausia alternatyva esamoms deryboms**). Ši alternatyva aprašo reikalavimų lygį, kurį viršijus derybininkas yra nelinkęs nusileisti.

Aspiracijos lygis. Derybininko derybų tikslas. Aspiracijos lygis dažniausiai yra derybininko pirmas pasiūlymas.

Laiko spaudimas. Derybininkas, labiau suvaržytas laiko apribojimais, yra prastesnėje pozicijoje. Laikas yra svarbus faktorius derybose, kuris veikia ir kitus parametrus.

Struktūriniai ir komunikaciniai veiksmai. Struktūriniai veiksmai yra specifinis pasiūlymas. Komunikaciniai veiksmai gali pakeisti derybų galios struktūrą informuojant oponentą apie derybininko ketinimus.

Ekonominė nauda. Derybininko pasirinkimas yra nulemtas bendražmogišku žmogaus troškimu maksimizuoti savo naudą iš ekonominės perspektyvos pozicijų.

Koncesijos ir atsparumo jėgos. Derybininkus veikia opozicinės pasipriešinimo jėgos, kurių laipsniškas mažinimas (taikant nuolaidas ar didinant kitos derybų pusės galimybes) veda į susitarimą. Pasipriešinimo jėga atspindi derybininkų natūralų nenorą trauktis iš pirminių pozicijų, tačiau koncesijos jėga spaudžia juos artėti į susitarimą.

Distributyvus ir integracinio derėjimosi konteksto ir požiūrių struktūrizavimas. Derėjimasis distributyviame kontekste vyksta kai vienos derybų pusės tikslai yra iš esmės konfliktuojantys su kitos pusės tikslais ir nėra tikslų artėjimo į kompromisą – čia vienos pusės laimėjimas yra kitos pusės pralaimėjimas (Wasfy ir Hosni 1998). Integracinio derėjimosi kontekstas gali atsirasti, kai derybininkų susiformuluoti tikslai nėra fiksuoti konkrečiame taške (yra intervale), o derybininkai yra nusiteikę, kad tikslai gali būti integruoti atitinkamu laipsniu. Integravimosi potencialas egzistuoja, kai problemos sprendimo tipas įgalina priimti sprendimus, kurių nauda yra abiem pusėms ar bent vienos pusės laimėjimas nėra kitos pusės pralaimėjimas tuo pačiu laipsniu. Derybų šalių santykiai yra veikiami tokių požiūrių kaip draugiškumas, priešiškus, pasitikėjimas ir pagarba (Wasfy ir Hosni 1998).

Derybose labai aktualūs ir nuolaidų suteikimo principai ir sąlygos. 1 lentelėje pateikiami stipraus ir silpno derybininko nuolaidų suteikimo principai ir sąlygos (1 lentelė).

1 lentelė. Nuolaidų suteikimo principai ir sąlygos (sudaryta autoriaus, remiantis Foster (2003))

Nuolaidų suteikimo principai ir sąlygos	
Stiprus derybininkas	Silpnas derybininkas
Patys neužsimena apie nuolaidas	Patys užsimena apie nuolaidas
Net jei yra prašoma nuolaida, šis klausimas yra nukeliamas į pokalbio pabaigą. Taip yra daroma su tikslu gauti laiko pasiruošti argumentams	Tiesiog duoda nuolaidą jei jo paprašo
Stiprūs derybininkai duoda nuolaidą mainais už kažką	Tiesiog atiduoda nuolaidą.
Nuolaidos duodamos dozavimai mažomis dalimis	Nuolaidos duodamos didelėmis dalimis.
Nuolaidos dydis proporcingas mainų vertei	Nuolaidos dydis proporcingas spaudimo jėgai
Stiprūs derybininkai tiki pasiūlymo verte	Silpni derybininkai netiki pasiūlymo verte

Derybininko savybės gali būti apibūdintos dvejomis kategorijomis – galia ir strateginiu profiliu (Wasfy ir Hosni 1998):

1. **Derybininko galia.** Galia yra svarbus faktorius vertinant susitarimo jėgas, veikiančias derybininką: kuo daugiau viena pusė turi galios, tuo mažesnė yra susitarimo galimybė. Tų pačių derybininkų galia gali skirtis priklausomai nuo derybų situacijų. Pokyčiai derybų situacijose gali atsirasti kaip komunikacinių veiksmų rezultatas. Derybų situaciją gali formuoti tokie dalykai:

a) *Išipareigojimas* koks tvirtas yra derybininko tikslas.

b) *Teisėtumas* – teisiškai pagrįstas priekaištas turi daugiau galios nei neteisiškas. Teisiškumas gali reikšti per įstatymus, politiką, taisykles, procedūras.

c) *Žinios* – tas derybininkas, kuris turi daugiau informacijos, gali geriau derėtis.

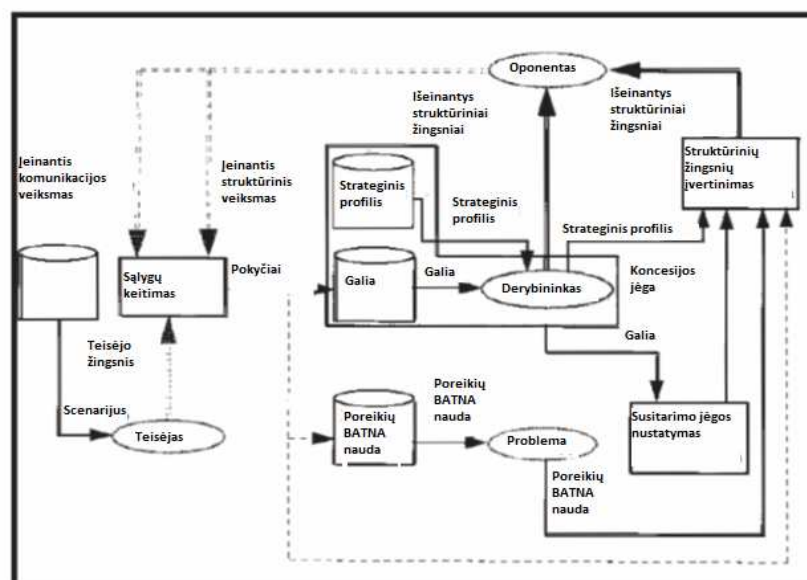
d) *Rizikos prisiėmimas* – derybininkas, kuris geba dirbti didesnio neapibrėžtumo sąlygomis gali atlikti daugiau veiksmų. Ryžtas vaidina pagrindinį vaidmenį priimant aukštos rizikos sprendimus ir veiksmus, kurie gali suteikti didelę naudą.

e) *Laiko limitas* – derybininkas, kuris yra labiau suvaržytas laiku, yra silpnesnis. Laikas yra labai svarbus faktorius derybose, ne tik kaip išteklis, bet ir tuo, kaip jis veikia derybų dalyvius ir jų sprendimus (artėjančio ceitnoto efektas).

f) *Oponento galios suvokimas* – apie galią galima spręsti iš oponento veiksmų. Savos galios realizavimas priklauso nuo oponento galios.

2. **Strateginis profilis.** Atsparumas kompromisui parodo derybininko natūralų nenorą susitarti, kai jis yra veikiamas susitarimo jėgos. Silpna susitarimo jėga leidžia lengviau atsisakyti kompromiso, o stipresnė susitarimo jėga verčia susitarti. Strateginis profilis yra projektuojamas priklausomai nuo to, kokia yra derybų strategija: stipri ar silpna. Išsamiau derybininko savybės yra pateiktos 3 paveiksle.

Norint surasti inovatyvių sprendimų derėjimosi procese, reikalinga remtis moksliskai pagrįstais derybų principais. Autorius toliau pateikia atliktą derybų principų pasaulinės mokslinės literatūros ir praktikos analizę (2 lentelė). Autorius susistemino 58 derybų principus, kurie pateikti 24 moksliniuose šaltiniuose.

**3 pav.** Dviejų pusių derybų modelio sistema (Wasfy ir Hosni 1998)

2 lentelė. Derybų principai (sudaryta autoriaus)

Eil. Nr.		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
		The Sloan Brothers 2013	SPN 2009	Goldrich 2009	Mandel 2012	Brodow 2012	Foster 2003	Diržytė ir kt. 2007	Suvanto 2013	Lewicki et al. 2001	Lynch 2003	Pathways 2013	USP Analysis 1999	NST 2013	Novak ir Hall 2001	Knight 1998	Fisher ir Shapiro 2005	Fisher et al. 1991	Delrojo 2007	Moore ir Woodrow 1998	Kosecka et al. 2012	ESCAP 2004	FASYPol 2008	Dawson 2010	Iragorri, 2003
	Derybų principai																								
	Savęs ir kitos pusės pažinimas, pasiruošimas																								
1.	Pasiruošimas deryboms	+			+	+			+					+							+				
2.	Išsiskirti aukštesnį tikslą	+		+		+					+	+													
3.	Numatyti kompromisą	+					+						+												
4.	Puikus derybininkas visada mokosi; Derybininkas yra lyderis		+																						
5.	Pažvelgti iš šalies į situaciją																								
6.	Nustatyti sprendimų priėmimą, derėtis viename lygyje					+	+																		
7.	Žinoti savo ribas; Palikti erdvės nuolaidoms					+		+																	+
8.	Visada būti pasiruošusiems išeiti iš derybų						+	+												+	+				
9.	Žinios, kompetencijos							+																	
10.	BATNA, reikia vengti iš anksto suformuotus sutarties				+	+																+	+		
11.	Ieškoti sprendimų, kurie atitiktų skirtingų pusių tikslus ir uždavinius									+											+	+			
12.	Ivertinti save ir konkurentus pagal parametrus												+												
13.	Nustatyti sritis, kuriose esate geriausias													+											
14.	Išsiskirti														+										+
15.	Pateikti interesus, poreikius, tikslus					+				+					+								+		
16.	Reikalauti objektyvių kriterijų; suprasti, ką vertina oponentas												+		+		+	+					+		
17.	Pasirinkti atsakymus, kurie skatintų sėkmingą sąveiką ir rezultatus; didesnis dėmesys galimoms pasekmėms						+						+		+		+	+		+	+		+		
	Derybų etika																								
18.	Laikytis savo principų	+																							+
19.	Negalima vienašališkai pakeisti pasiūlymą											+													
20.	Pagarba kitos pusės autonomiškumui															+									
21.	Blefavimas - susilaikyti nuo grubaus melo, klastojimo, apgaulės, reikia sąžiningai derėtis, reikia vengti tokių situacijų, kai ne viskas pristatoma arba neteisingai pristatoma																				+				+
22.	Išsipareigojimų vykdymas ir numatymas																					+			
23.	Nesunaikinti derybininko																								+
	Komunikavimo sąlygos																								
24.	Išsiklausti į kitą pusę	+		+	+	+									+	+					+				
25.	Skatinti abipusį norą spręsti problemą										+							+							
26.	Dalintis informacija; Sukurti laisvą informacijos srautą; Naudoti savo stiprybes ir valdyti savo silpnības; Reputacijos valdymas; Paaiškinti reikalavimus; Nesiderėti prieš save			+	+										+				+	+	+			+	
27.	Komunikavimo svarba - kalbėti kitos pusės kalba, suvokimas gali būti kitos pusės problema																				+		+		
	Informacijos mainų nuoseklumas, laiko valdymas																								
28.	Atkreipti dėmesį į laiką, kai daromas susitarimas - daryti jį lėtai, skirti daug laiko konflikto nagrinėjimui	+			+	+	+																		+
29.	Derybų pabaiga turi būti užtvirtinta	+			+				+						+										
30.	Derybos turi būti struktūrizuotos		+																						
31.	Derybų galia ateina iš derybų proceso kontroliavimo		+			+															+				
32.	Pirmą pasiūlymą turi pateikti kita pusė						+	+						+							+			+	
33.	Išitikinti, kad pokyčių tempas yra panašus tarp visų derybų šalių											+													
	Emocijų valdymas																								
34.	Argumentuoti ir įtikinti; Negalima parengti išvadų apie kitos derybų pusės ketinimus, remiantis tik savo nuomone.			+																	+				
35.	Susitelkti į kitos pusės spaudimą, o ne į savo					+	+																		
36.	Susitelkti į santykius; kurti pasitikėjimą; nurašyti kitą pusę					+											+				+				
37.	Kartkartėmis reikia pasakyti „ne“ kitai šaliai; Nedaryti nuolaidų „per dažnai, per greitai ir per daug“							+																	+
38.	Pabrėžti tarp šalių esamus bendrumus ir mažinti skirtumus									+											+				+
39.	Kiekvieną susitarimą daryti svarbų										+														+
40.	Derėtis tada kai pardavimas yra sutartas, bet ne anksčiau														+										
41.	Naudoti konstruktyvų toną; Mažinti įtampą ir konfliktus; Vengti teisti, kritikuoti, ir / arba kaltinti kitus															+									
42.	Emocijos ir gestai daro didelę įtaką; Vengti neigiamų emocijų																+				+				+
43.	Oponento statuso pripažinimas																	+							+
44.	Tinkamo vaidmens pasirinkimas																				+				
45.	Reikia atskirti žmones nuo problemos; Išlaikyti savo ego	+														+		+	+	+	+	+			
46.	Kuo labiau viena pusė priklauso nuo kitos, tuo labiau ji ją pasitiki																				+				
	Pasiūlymo turinio, lūkesčių valdymas																								
47.	Išsiskirti aukštesnį tikslą	+		+	+	+					+	+	+												
48.	Sąlygos nemažiau svarbios nei pinigai					+																			
49.	Padaryti nereikšmingas nuolaidas, sudarant įspūdį, kad jos yra pakankamai reikšmingos						+					+													
50.	Neatskleisti kitai šaliai galutinių teminių						+																+		
51.	Užsirašinėti savo ir kitos šalies padarytas nuolaidas; Daryti tikslas pastabas						+								+										
52.	Nemanyti, kad reikia atsakyti tuo pačiu į suteiktas nuolaidas									+					+										
53.	Ginti ir naudoti unikalų pardavimo pasiūlymą														+										
54.	Neskaityti derybų objekto į dalis; Sumažinti kitos pusės lūkesčius darant mažus susitarimus.							+		+		+							+						
55.	Apibendrinti ir išgryninti derybas							+					+												
56.	Nepriklausomai nuo norų, kitas asmuo turi būti patenkintas arba bent jaustis patenkintas tuo, ką jis gavo															+									
57.	Vienpusio nuolaidžiavimo reikėtų vengti					+	+														+				+
58.	Pateikti pinigų kitu kampu																							+	

Iš 2 lentelės matome, kad tarp dažniausiai minimų derybų principų yra: pasirošimas deryboms, kitos pusės supratimas, pastangos neteikti pasiūlymo pirmiems ir kt. Tai rodo, kad norint pasiekti efektyvų derybų rezultatą, reikia rengti tokią derybų strategiją, kurioje būtų įvertinti kitos pusės tikslai bei derybinės galios. Taip pat yra minima ir komunikavimo svarba (kad tinkamai abi derybų pusės vieną kitą suprastų).

Toliau pateiksime įvairiuose moksliniuose šaltiniuose išdėstytus derybų principus įvairiais pjūviais: emocijų valdymo, sklandaus darbo, geresnio kitos pusės supratimo ir kt.

Moore ir Woodrow (1998) suformulavo tokius tarptautinių derybų principus:

nustatyti bendrą kultūrų "topografiją" – įvertinti įsitikinimus, požiūrius, elgesį, procedūras ir socialines struktūras, kurios formuoja žmonių sąveikas;

nustatyti galimus pavojus, kliūtis ir malonias staigmenas tarpkultūriniuose santykiuose;

pasirinkti atsakymus, kurie skatintų sėkmingas tarpkultūrinės derybinės sąveikas ir rezultatus.

Fisher ir Shapiro (2005) pateikia šiuos su emocijomis susijusius derybų principus:

Kitos derybų pusės adekvatus įvertinimas;

Pagarba oponento autonomiškumui;

Ryšio su oponentu kūrimas;

Oponento statuso pripažinimas;

Tinkamo vaidmens pasirinkimas.

EASYPol (2008) išskiria tokius derybų principus:

Nustatyti interesus, apibūdinančius kitos derybų pusės poziciją.

Reikia atskirti žmones nuo problemos. Taip pat reikia perteikti nuoširdumą ir pasitikėjimą.

Alternatyvos. Derybininkai turi ieškoti alternatyvų prieš ir per derybas.

Galimybės. Susitarimo galimybių turėtų ieškoti abi pusės, naudojantis įvairiomis priemonėmis (tiek minčių lietuvių, minčių žemėlapiais, ankstesne patirtimi ir kt.).

Kriterijai, atitinkantys teisėtumo principą. Derantis abi pusės turėtų naudotis standartizuotais, aptartais ir abiem pusėms aiškiais ir priimtinais kriterijais. Taip pat pati derybų procedūra turi būti nuosekli.

Įsipareigojimai. Kiekviena derybų pusė turi stengtis laikytis anksčiau priimtų įsipareigojimų. Nepavykus jų laikytis, ateityje gali būti apsunkintas tolimesnis bendradarbiavimas su kita derybų puse.

Komunikacija. Komunikuojant abi pusės turėtų ne tik susitelkti į savo pageidavimus, tikslus ir lūkesčius, bet ir įdėmiai išklausyti kitą pusę. Komunikuojant gali iškilti nesklandumų išsakant savo poziciją, bei suprantant kitą pusę. Būtina daug klausinėti, kad užtikrinti tarpusavio supratimą. Nesusipratimai gali kilti bendraujant skirtingomis kalbomis, bei su skirtingos kultūros asmenimis. Neigiamos emocijos gali paveikti gebėjimą tinkamai komunikuoti (stilių ir derybų efektyvumą).

Pasirošimas deryboms yra vienas iš dažniausiai mokslinės literatūros šaltiniuose minimų principų. Dauguma pateikiamų derybų principų yra grindžiami savęs ir kitos pusės pažinimu, kokybiškų komunikacijos sąlygų buvimu principais (klausinėjimo, klausymosi, supratimo ir kt.), etikos, bei

informacijos gavimo ir mainų nuoseklumo principais, emocijų valdymo ir manipuliavimo jomis principais. O tokie principai kaip „nesunaikinti derybininko“, „pateikti pinigų kitu kampu“, „blefavimas“ yra minimi daug rečiau.

3. Lošimų teorija verslo derybų modeliavime

Vienas iš geriausiai žinomų lošimų teorijos taikymo derybose pavyzdžių yra Kalinio dilemos žaidimas (angl. prisoner's dilemma, sutrumpinimas – PD) (4 pav.). (1950 sausio mėn. Melvinas Dresheris ir Merrill Flood atliko RAND Corporacijoje eksperimentą, kuris pristatė žaidimą, dabar žinoma kaip Kalinio dilema (PD). Howardas Raiffa irgi nepriklausomai atliko eksperimentus su Kalinio dilema).

Šis žaidimas atspindi tokią situaciją (EASYPol: 2008): Du kaliniai laukia teismo už nusikaltimą, kurį jie padarė. Kiekvienas turi pasirinkti tarp dviejų veiksmų: prisipažinti ar ne. Jeigu nė vienas asmuo neprisipažįsta, kitaip tariant, jie bendradarbiauja vienas su kitu, kiekvienas kalinys gauna dvejų metų laisvės atėmimo bausmę. Kita vertus, jei abu kaliniai pasirinko "išduoti" ir pateikti įrodymų vienas prieš kitą, tai abu kaliniai gaus ketverių metų laisvės atėmimo bausmę. Kaliniai žino, kad, jei viena šalis bendradarbiauja ir duoda parodymus prieš kitą šalį, tai tas, kuris duoda parodymus, neturės sėdėti kalėjime. Kalėjime sėdės tas, kuris atsisakė įduoti partnerį. Jis gaus 5 metus kalėjimo (EASYPol: 2008). Kiekvienas žaidėjas siekia maksimizuoti savo rezultatus, ir nežino, ką kitas darys. PD žaidimas rodo, kad racionalus žaidėjas įduos partnerį kiekvieną kartą, nes jis supranta, kad pasirinkant įskundimą jam seksis geriau žaidime, nesvarbu, kaip elgsis jo priešininkas (EASYPol: 2008).

		A	
		Bendradarbiavimas	Įskundimas
B	Bendradarbiavimas	2 metai/ 2 metai	5 metai/ 0 metai
	Įskundimas	0 metai/ 5 metai	4 metai/ 2 metai

4 pav. Kalinio dilema (EASYPol: 2008)

Derybininkai patiria panašų iššūkį priimdami sprendimą, nes jie neturi išsamios informacijos apie kito derybininko ketinimus. Derybų scenarijus rodo, kad bendradarbiavimas yra mažai tikėtinas, nes kiekviena šalis turi paskatą padaryti bet ką, kad padidintų savo pačių naudą. Tačiau toks rezultatas nėra optimalus, nes lošime žaidėjai būtų išjungti, jei jie abu bendradarbiaus. Realiose derybose bendradarbiavimas labai dažnai vyksta.

4. Sprendimų priėmimo teorija verslo derybų modeliavime

Nepriklausomai nuo to, ar derybos vyksta įmonės viduje ar su išorės šalimis, jos atspindi vienas nuo kito priklausančius sprendimų priėmimo procesus, kurių metu dvi arba daugiau šalių gali laimėti bendradarbiaudamos (Herbst et al. 2011). Vertinant poveikį atsižvelgiama į konkretų atvejį ir į tam tikrais principais ir kriterijais pagrįstą žmogaus sprendimą. Taipogi atsižvelgiama ir į tai, kaip patys derybininkai suvokia situacijas ir veiksmus. Pavyzdžiui, blefo ar manipuliacijos sąvoka, gali reikšti skirtingus dalykus skirtingiems žmonėms ir

gali būti priklausoma nuo pačios derybų aplinkos (Dee 2011). Sprendimų priėmimas derybose gali būti nagrinėjamas strateginiame ar taktiniame lygiuose (Hipel et al. 2010).

Verslo derybų sprendimų modeliavime bet koks alternatyvus sprendimas turi būti vertinamas atsižvelgiant į aplinkosaugos, ekonomikos ir finansų, politines, socialines ir kitas galimybes. Metodai, besiremiantys sisteminiu požiūriu ir mokslinių tyrimų rezultatais, gali palengvinti sprendimų priėmimo procesą (Hipel et al. 2010). Reikėtų pažymėti, kad tuomet, kai yra judama nuo taktinio lygmens sprendimų priėmimo į strateginį lygmenį, problema keičiasi nuo labai struktūrizuotos ir kiekybinės link nestruktūrizuotos ir kokybinės. Taigi, problema turi tiek paprastos tiek ir sudėtingos sistemos elementų. Dėl šių ir kitų veiksnių, turi būti parenkamas tinkamas sistemos įrankių rinkinys, siekiant ištirti visus svarbius aspektus (Hipel et al. 2010). Golenur (2007) rašo, kad pradedant derybų procesą, atstovai turi nuspręsti, kokiais galimybėmis jie turėtų judėti link susitarimo. Pagrindinės sprendimų priėmimo stadijos derybose:

Poreikių analizė. Derybininkas pirmojoje stadijoje turi nustatyti kitos pusės poreikius, tikslus, lūkesčius. Taip pat gali daryti poveikį sukuriant tą poreikį kitai pusei.

Alternatyvų analizė. Derybininkas turėtų išsiaiškinti kitos pusės naudojamus kriterijus. Tuo pačiu derybininkas gali daryti įtaką kitai derybų pusei, pasiūlydamas papildomų, jam palankių (galimai konkurentams nepalankių) sąlygų. Taip pat reikėtų pagrįsti ir aptarti kriterijus, apsprendžiančius derybininko pasiūlymo tinkamumą.

Abejonių stadija. Derybininkas, matydamas, kad kita derybų pusė nepriima sprendimo, neturėtų būti pasyvus situacijos stebėtojas, neturėtų palikti ramybėje kitos pusės (leisti viską apagalvoti patiems). Kadangi kita pusė turi abejonių – jai reikalingas patarimas. Todėl derybininkui yra būtina sugebėti jas išsklaidyti, nes kiti suinteresuotieji subjektai (pvz. konkurentai arba nekompetentingi subjektai) gali dar labiau tas abejones padidinti ir sužlugdyti derybas. Taip pat nereikėtų persistengti spaudžiant kitą pusę, nes galima sulaukti priešingo efekto. Norint išsklaidyti kitos pusės abejones yra reikalinga išsiaiškinti pagrindines abejones ir jų priežastis (taktiškai išklausti). Sužinojus abejonių priežastis – pateikti argumentus, kurie abejones išsklaidytų.

Bendradarbiavimo stadija. Ši stadija yra orientuota į ilgalaikius santykius. Įvykus sendoriui derybininkas turėtų pasidomėti ar rezultatas ir poderybinė situacija tenkina kitą derybų pusę. Nes dažnai gali iškilti klausimai ar nuomonės, kuriuos galėtų paaiškinti tik tas derybininkas, kuris ir sudarė tą sandorį, nes kitais atvejais į juos atsakymus gali pateikti kiti subjektai. Todėl tik pats derybininkas geriausiai gali išspręsti visus kylančius nepasitenkinimus. Tolimesnis bendradarbiavimas po derybų gali tapti efektyvus arba ne. Tai priklauso nuo to ar sandoris atitiko kitos derybų pusės lūkesčius. Šie lūkesčiai gali būti suformuoti tiek kitos derybų pusės, tiek paties derybininko. Todėl derybininkas turėtų atsakingai formuoti kitos derybų pusės lūkesčius, nes kita derybų pusė gali gauti mažiau nei tikėjosi. Tolimesnis dėmesys kitai derybų pusei po sandorio sudarymo derybininkui turi tik teigiamą reikšmę. Parodytas dėmesys išsklaido galimus neigiamus aspektus, nes sandoris jau sudarytas, o jam vis tiek teikiamasi padėti, todėl kita derybų pusė gali teigiamai įvertinti

tokius dėmesio ženklus. Visa tai gali pasitarnauti tolimesniame bendradarbiavime.

Situacijos pasikeitimo stadija. Atsiranda nauji poreikiai ir tikslai. Tuomet sprendimų priėmimo ciklo stadijos prasideda iš naujo.

Svarbūs sprendimų priėmimo procesai reikalauja didelių laiko ir intelektinių sąnaudų. Siekiant šiuos procesus paspartinti ir padaryti juos ekonomiškai efektyvesniais yra naudojamos įvairios verslo derybų sprendimų priėmimo paramos sistemos. Nuotolinėse derybose naudojamos verslo sprendimų priėmimo paramos sistemos naudoja pažangias informacines technologijas, palengvinančias derėjimosi procesus.

Išvados

Derybų strategijų rengimas ir įgyvendinimas yra sietinas su verslo derybų proceso struktūrų analize ir modeliavimu. Verslo derybų proceso struktūra nemaža dalimi apsprendžia konkrečią derybų strategiją. Verslo derybos gali būti daugiau ar mažiau formalios, o tai, savo ruožtu, įtakoja derybinės komandos galių panaudojimą, susitelkimą, išteklius, komunikavimo sistemą ir derybinį elgesį. Taip suplanuotas ir organizuotas derybų procesas garantuoja geresnį galutinį rezultatą. Neįvertinę kai kurių svarbių derybų proceso elementų ir etapų, neužtikrinę jų nuoseklumo, galime nepasiekti geidžiamo poveikio derybų rezultatui. Derybų paramos sistemose, modeliuojant derybų situacijas, derybų principų įgyvendinimas turi esminę reikšmę. Kuriant derybų strategiją yra pasitelkiamos įvairios derybų procesų modeliavimo schemas. Žinant pagrindinius derybų principus ir savo naudojamų taktikų ir veiksmų arsenalą, galima numatyti atitinkamus kitos derybų pusės atsakus, veiksmus.

Siekiant efektyvinti verslo derybų proceso eigą, yra reikalinga žinoti ir suprasti pagrindinius derybų parametrus ir principus. Derybų principai yra esminiai modeliuojant derybų situacijas, bei projektuojant įvairias derybų paramos sistemas. Atlikta verslo derybų principų analizė mokslinėje literatūroje įgalino juos sugrupuoti pagal atskiras poveikio sritis. Dauguma pateiktų derybų principų akcentuoja savęs ir kitos pusės pažinimą, kokybiškų komunikacijos sąlygų sukūrimą (klausinėjimo, klausymosi, supratimo ir kt.), etikos, bei informacijos gavimo ir mainų nuoseklumą, emocijų valdymą ir manipuliavimo vengimą.

Tolimesniuose tyrimuose reikėtų ištirti nuolaidų suteikimo derėjimosi procese principus, logiką ir nuoseklumą, jų poveikį galutiniam derybų rezultatui.

Literatūra

- Brodow, E. (2012). *Ten Tips for Negotiating in 2013*. <http://www.brodow.com/Articles/NegotiatingTips.html>
- Dawson, R. (2010). *Secrets of Power Negotiating*, 15th Anniversary Edition: Inside Secrets from a Master Negotiator. Career Press. 320 p. ISBN-10: 1601631391
- Dee, M. (2011). *Evaluating European Union leadership in multilateral negotiations: A framework for analysis*. European Union Studies Association (EUSA) Biennial Conference. University of Glasgow.

- Delrojo, J. (2007). The principles of Negotiations. <http://www.abcarticledirectory.com/Article/The-Twelve-Basic-Principles-Of-Negotiation---Numbers-7-to-12/31439>
- Diržytė, A. ir kt. (2007). *Verslo psichologija*. Vadovėlis. 190 p.
- EASYPol. (2008). *Negotiation Theory and Practice: A Review of the Literature*: Section 3. 32 p.
- ESCAP. (2004). *Least developed countries in trade negotiations: policy process and information needs*. Bangkok. p. 24
- Fisher, R., Ury, W. Patton, B. (1991). *Getting to Yes: negotiating Agreement Without Giving In*. Second Edition. New York: Penguin Books.
- Fisher, R.; Shapiro, D. (2005). *Beyond Reason: using emotions as you negotiate*. New York, NY: Viking Penguin.
- Foster, J. (2003). *27 Principles of Negotiating with a Meeting Facility*. RCM Staff Report. <http://meetingsnet.com/negotiatingcontracts/27-principles-negotiating-meeting-facility>
- Goldwich, D. (2009). *Be an effective negotiator*. The New Straits Times.
- Golenur, B. H. (2007). *Automated Negotiation in Multi-agent based E business*. A Doctor thesis. University of Western Sydney.
- 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 firms*. - New York.: Elsevier, ISSN 0019-8501, ZDB-ID 1201244. - Vol. 40 (6), p. 967-979
- 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*, Vol. 30, No. 2, pp. 281-304
- Holsappl, C. W.; Lai, H.; Whinston, A. B. (1996). Implications of Negotiation Theory for Research and Development of Negotiation Support Systems. *Group Decision and Negotiation*, 6:3 255–274
- Iragorri, A. G. (2003). *Negotiation In International Relations*. Revista De Derecho, Univer;;Idad Del Norte, 19: 91-102.
- Kersten, G. E.; Lai, H. (2007). Negotiation Support and E-negotiation Systems: An Overview. *Springer Science + Business Media B.V. Group Decis Negot*. Vol. 16:553–586, DOI 10.1007/s10726-007-9095-5
- Knight, M. C. (1998). *Top 7 Quick Principles On Power Negotiating Techniques*. <http://top7business.com/?Top-7-Quick-Principles-On-Power-Negotiating-Techniques&id=285>
- Koseska, E.; Batkoska, L.; Arnaudov, K. (2012). Negotiation Skills – A Factor for Insurance Development in Conditions of a Changeable Surrounding. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 44:193 – 199.
- Lewicki, R., Saunders D., Minton J., Barry B. (2001). *Essentials of Negotiation*. McGraw-Hill Companies
- Lynch, R. P. (2003). *Negotiations guide*. The Warren Company. 22 p.
- Mandel, J. R. (2012). *Top 10 Negotiation Tips*. <http://meetingsnet.com/negotiatingcontracts/top-10-negotiation-tips>
- Moore, C.; Woodrow, P. (1998). Mapping Cultures-Strategies For Effective Intercultural Negotiations. *Centre for Conflict Resolution and the Media Peace Centre*. Vol. 7 No. 1. <http://www.mediate.com/articles/cdr1.cfm>
- Novak, K.; Hall, C. (2001). *Conflict Negotiation Guidelines*. 47 p.
- NST. (2013). *Negotiation skills training*. <http://www.businessballs.com/negotiation.htm>
- Pathways. (2013). The Phases of a Negotiation. http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/Negotiation%20Skills7/Chapter3.htm
- SPN. (2009). *Seven Principles of Negotiations*. <http://netmarkpro.com/seven-principles-of-negotiations>
- Suvanto, S. (2013). *Negotiating International Business Transactions – A Scandinavian Approach*. http://www.dundee.ac.uk/cepmlp/car/html/car7_article19.pdf
- The Sloan Brothers. (2013). *10 Techniques for Better Negotiation*. http://www.startupnation.com/business-articles/1168/1/AT_Become-A-Better-Negotiator.asp
- USP Analysis. (1999). *The Unique Selling Proposition: Finding Your "Competitive Edge"*. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_11.htm
- Wasfy, A. M.; Hosni, Y. A. (1998). Two-Party Negotiation Modeling: An Integrated Fuzzy Logic Approach. Kluwer Academic Publishers. Printed in the Netherlands . *Group Decision and Negotiation* 7: 491–518

BUSINESS NEGOTIATION PROCESS: STRUCTURE, PARAMETERS AND PRINCIPLES

S u m m a r y

This article analyzed the structure of the negotiations, negotiation parameters and principles. In special literature is mentioned many the negotiations models, in this work the author presents a typology of the negotiations models (electronic, verbal, and mathematical models of the negotiations). Modeling of the negotiations should encompass key negotiation parameters and the negotiations should be based on the main principles. Missed relevant elements may have major sanctions for negotiations results. This article carried out the global scientific literature analysis of the principles of business negotiations and made their comparison. Also, the work investigated the structure of business negotiations and there is submitted negotiation models classification. In the conclusions the author provides suggestions for further negotiations research.

KEYWORDS: business negotiations, business negotiation process, simulation, simulation parameters, negotiation principles.