



TARPTAUTINĖS VERSLO DERYBOS: INOVACIJOS, DERYBŲ KOMANDA, PASIRUOŠIMAS

Kęstutis Peleckis, Valentina Peleckienė, Kęstutis Peleckis
Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Derybų komunikacijoje atsirado nauji iššūkiai, nes verslas tampa globalus, o atstumas tarp derybų šalių neleidžia derėtis pilnavertiškai – išnaudoti visas derybines galias nuotoliniu būdu. Inovacijų panaudojimas gali būti naudingas ne tik derybų paramos procese, bet ir pasiruošimo deryboms fazėje. Norint tinkamai pasiruošti deryboms reikia suformuoti efektyvią derybinę komandą, kurios analitinis darbas ir gebėjimai galėtų padėti pasiekti aukščiausių derybų rezultatų. Tai yra ypač svarbu rengiantis ir vykstant tarpkultūrinėms deryboms, kuriose yra reikalingas kitų kultūrų pažinimas, supratimas, kitų kalbų mokėjimas, atitinkamų besiderančių šalių teisinės sistemos ir įstatymų žinojimas, teisinių žinių turėjimas, derybinio konteksto pažinimas ir kt. Pasiruošimo deryboms fazėje yra reikalinga turėti išsamią informaciją apie derėjimosi objektą (produktą, paslaugą ir kt.), pažinti kuo geriau kitą derybų pusę (tiek derybininkų komandą, tiek jų atstovaujamą organizaciją, įmonę, įmonių junginį ar kt.). Žinant kitos derybų šalies techninius komunikacijos pajėgumus galima pasiruošti efektyvias derybų paramos priemones. Derybų strategijos sėkmė dažnai priklauso nuo pasiruošimo efektyvumo – kuo geriau bus pažinta kita derybų pusė ir derybų kontekstas, tuo geresnių rezultatų bus galima pasiekti. Šiame straipsnyje atlikta pasaulinės mokslinės literatūros šaltinių tarptautinių verslo derybų klausimais analizė šiose srityse: inovacijų panaudojimo, pasiruošimo verslo deryboms ir derybų komandos formavimo. Išvadose pateikiami pasiūlymus tolimesniems tarptautinių verslo derybų tyrimams straipsnyje nagrinėjamose srityse..

REIKŠMINIAI ŽODŽIAI: tarptautinės verslo derybos, inovacijos, pasiruošimas deryboms, derybų komanda.

Įvadas

Aktualumas. Derybų komunikacijoje atsirado nauji iššūkiai, nes verslas tampa globalus, o atstumas tarp derybų šalių neleidžia derėtis pilnavertiškai – išnaudoti visas derybines galias nuotoliniu būdu. Esamos elektroninių derybų sistemos gali atlikti daug funkcijų, tačiau jose neįmanoma įgyvendinti svarbių tiesioginio gyvo derėjimosi privalumų, tame skaičiuje ir derybų konteksto dinamikos vertinimo kintant derybų situacijai ir nagrinėjamiems klausimams.

Inovacijų panaudojimas tarptautinėse verslo derybose gali būti naudingas ne tik derybų paramos procese, bet ir pasiruošimo deryboms fazėje. Siekiant taupyti laiko ir žinių išteklius galima naudoti informacijos rinkimo ir analizavimo algoritmus internetinėje erdvėje, kurie padėtų pasiruošti deryboms geriau susipažįstant su kitos derybų pusės organizacija, jos esama padėtimi, ryšiais bei organizacijos atstovaujamų derybininkų kompetencija ir patirtimi. Kūrybiškumas, kaip inovacijų sudedamoji dalis, apima derybininkų gebėjimus numatyti galimas derybų išeitis egzistuojant įvairioms problemoms, trukdžiams, informacijos spragoms ar galimiams nesuderinamumams. Kūrybiškumas yra ypač svarbus tarptautinėse derybose, nes jose gali pasitaikyti sudėtingų, sunkiai suderinamų situacijų, kuriose derybininkai turi kūrybiškai spręsti susidariusias problemas.

Norint tinkamai pasiruošti deryboms reikia suformuoti efektyvią derybinę komandą, kurios analitinis darbas ir gebėjimai galėtų padėti pasiekti aukščiausių derybų rezultatų. Tai yra ypač svarbu rengiantis ir vykstant tarpkultūrinėms deryboms, kuriose yra reikalingas kitų kultūrų supratimas, kitų kalbų mokėjimas, teisinių žinių turėjimas, derybinio konteksto pažinimas ir kt. Kalbant apie patirtį rinkoje, naujiems verslo subjektams pažinti savo ir kitų šalių verslo kontekstą yra pakankamai sudėtinga, tai gali užimti daug laiko, todėl tokiu atveju be ekspertų pagalbos būtų sudėtinga pasiekti efektyvių rezultatų derybose.

Derybų strategijos formavimo metu yra reikalinga susipažinti su derybų kontekstu. Pasiruošimo deryboms fazėje yra reikalinga pažinti kuo geriau kitą derybų pusę. Žinant kitos derybų šalies techninius komunikacijos pajėgumus galima pasiruošti efektyvias derybų paramos priemones.

Problema – nuotolinėse tarptautinio verslo derybose yra neišnaudojamos visos derybinės galios.

Tyrimo objektas – tarptautinio verslo derybų inovacijos.

Darbo tikslas – atlikti tarptautinio verslo derybų inovacijų lyginamąją pasaulinės literatūros ir praktikos analizę.

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

Inovacijos ir derybos

Šiuolaikinės technologijos leidžia palengvinti įvairius verslo procesus, tame skaičiuje ir komunikaciją. Derybų komunikacijoje atsirado nauji iššūkiai, nes verslas tampa globalus, o atstumas tarp derybų šalių neleidžia derėtis pilnavertiškai – išnaudoti visas derybines galias nuotoliniu būdu. Šiame skyrelyje bus apžvelgta inovacijų įtaka deryboms.

Literatūroje galima rasti įvairiai traktuojant sąvokas „inovacija“, „naujovė“, „išradimas“ ir „kūrybiškumas“.

Žodis „inovacija“ kilęs iš lotyniško žodžio *innovare*, kuris reiškia atsinaujinimą arba naują darinį, ir suprantamas kaip naujos idėjos išvystymas ir jos įgyvendinimas praktikoje (Jakobsen ir Rebsdorf 2008).

Išradimas priklauso tyrėjų ir išradėjų, kuriančių technines idėjas, patentus ir tyrinėjimo rezultatus, technikos pasauliui. Inovacija priklauso pramonininkų ir verslininkų komerciniam pasauliui, kuriame svarbūs ekonominio potencialo augimo veiksniai, todėl inovacija nusako įvedamas pastangas, reikalingas jau išrasto elemento išvystymui iki praktinio – komercinio panaudojimo ir į rinką įvedamo elemento pripažinimui (Jakobsen ir Rebsdorf 2008). Teresa Amabile inovaciją traktuoja kaip naujų ir pritaikomų idėjų sėkmingą įgyvendinimą (Amabile 1996).

Kalbant apie „kūrybiškumą“ galima teigti, kad tai yra inovacijos sudedamoji dalis. Esama požiūrių, kad sąvokų „inovacija“ ir „kūrybiškumas“ negalima atskirti (Jakobsen ir Rebsdorf 2008). De Pauw et al. (2010) teigia, kad kūrybiškumas, kuris yra naudojamas tyrimų tikslais, specializuojasi ties problemos sprendimu, todėl kūrybiškas mąstymas dalyvauja procese nustatant trukdžius, problemas, informacijos spragas, trūkstamus elementus; kūrybiškumas daro spėjimus ar formuluoja hipotezes apie šiuos trūkumus; atlieka bandymus; ir platina rezultatus. Kūrybiškumas gali būti svarstomas kaip daugiadimensinė sąvoka (Kim 2006), susidedanti iš skirtingų komponentų. De Pauw et al. (2010) pateikia tokius kūrybiškumo komponentus:

- *Sklandumas*: sklandus idėjų generavimas.
- *Lankstumas*: skirtingų kategorijų idėjų generavimas.
- *Originalumas*: retumas – kiekvienos idėjos neįpras-tumas.
- *Išsamesnis apibūdinimas*: susijusios informacijos papildymas.

Dauguma kūrybiškumo tyrimų yra siejama su kūrybišku mąstymu. Išskiriamos kūrybiško asmens charakteristikos, kūrybiškumo plėtojimo galimybės per atitinkamą laikotarpį, ir socialiniai aplinkos veiksniai, kuriantys kūrybiškumo aplinką (Simonton, 2000).

Kūrybiškumo realizavimo proceso modelis gali būti aprašytas tokiu eiliškumu:

- *Poreikio arba problemų stebėjimo ir nustatymo, fiksavimo fazė*. Poreikio arba problemų stebėjimas gali vykti nesąmoningai, tačiau tai nustačius, užfiksavus gali prasidėti analitinio mąstymo ir kūrybiškumo procesai.

- *Pasiruošimas*. Pasiruošimo fazėje yra ieškoma ir analizuojama faktinė informacija apie esamą situaciją.
- *Inkubacija* (laikinas atidėjimas). Inkubacijos fazėje idėja yra brandinama, tol kol idėja išryškėja visumoje, sistemiškai (kiti autoriai, tai vadina nušvitimo laukimu).
- *Idėjos sistemiškas apibūdinimas*. Šioje fazėje yra pasitelkiamas kūrybiškumas, kai kitose fazėse gali būti naudojamas analitinis mąstymas.
- *Sprendimo radimas*. Sprendimo radimo fazėje yra generuojami galimi sprendimų variantai idėjos įgyvendinimui.
- *Įvertinimas*. Įvertinimo fazėje yra įvertinami idėjos rezultatai.

Derybininkų gebėjimas sukurti alternatyvas yra neatsiejamai susiję su sėkmingomis derybomis (Thompson, 2005). Todėl derybų rezultatai reikšmingai priklauso nuo derybininko kūrybiškumo (De Pauw et al. 2010). Norint nustatyti kaip kūrybiškumas veikia derybininko rezultatus yra svarbu apibrėžti derėjimosi kontekstą. Įvairios charakteristikos gali apriboti galimybę perteikti norimą išraišką. Derybų kontekstas gali veikti individualią derybininko kūrybiškumo raišką ir gali sukelti tiek teigiamą tiek ir neigiamą derybų rezultato efektą. Derėjimosi kontekstas gali būti apibrėžiamas kaip integratyvus ar distribucinis. Integratyvaus derėjimosi kontekste derybos padidina santykinę naudą visoms derybų šalims, o distributyvinio derėjimosi kontekste vyksta „pyrago dalijimas“, t.y. kiekviena derybų pusė kovoja tik dėl didesnės naudos sau.

Integratyvaus derėjimosi kontekste (skirtingai nuo distributyvaus) derybininkai gali pateikti daugiau kūrybiškų sprendimų, kurie ne tik gali atitikti abiejų pusių interesus, bet ir padidinti bendrą susitarimo vertę (Galinsky ir Mussweiler 2001). Turėdami abipusiai sutartą unikalų ir kompleksišką derėjimosi kontekstą, derybininkai gali labiau atskleisti savo kūrybines galias derybų procesuose.

INSPIRE (InterNeg Support Program for Intercultural REsearch) yra pirma sistema sukurta vesti derybas internete (Kersten ir Noronha 1999), ši sistema nagrinėja derybas kaip procesą atsirandantį atitinkamame kontekste. Procesas apima pasiruošimą deryboms, derybų vedimą ir susitarimą (Kersten ir Noronha 1999):

1. Pasiruošimas apima supratimą apie derybų problemą, iššūkius ir galimybes, vedančius link funkcijos konstravimo.

2. Derybų vedimas apima pagalbą pasiūlymo sudarymui, pasiūlymo vertinimui pagal funkcijos naudos reikšmes ir pateikia grafinį derybų dinamikos atvaizdavimą.

3. Susitarimas apima apskaičiavimą galimų pasiūlymų, kurie dominuoja kompromise arba pakartotinėse derybose.

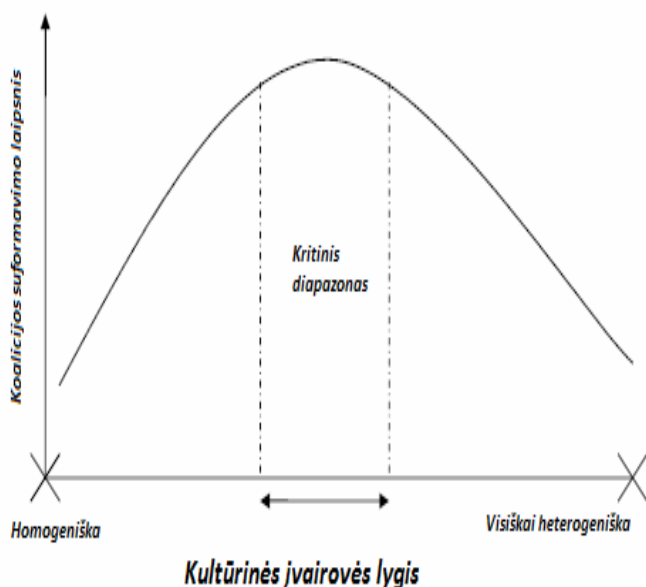
Nagrinėjant inovacijų poveikį deryboms yra pastebima neabejotina jų įtaka besiderančių pusių komunikacijai. Tarpkultūrinės komunikacijos trukdžiai gali daryti reikšmingą poveikį derybų rezultatui. Todėl yra būtina apžvelgti tarpkultūrinės komunikacijos įtaką deryboms,

išnagrinėti tarpkultūrinės komunikacijos procesus, bei galimus poveikius jiems.

Derybinės komandos formavimas

Formuojant derybinę komandą reikalinga turėti tikslus ir derybų strategiją. Derybų komandos narių asmeninės savybės ir gebėjimai gali daryti įtaką, kokią rolę turės derybų komandos narys. Toliau bus apžvelgti derybų komandos sudarymo esminiai momentai.

Kultūrinei įvairovei išryškinti galima naudoti 3 diskrečius nustatymus (1 pav.): kultūriškai homogeniška, vidutiniškai nevienalytė ir visiškai nevienalytė (Guo ir Lim 2007). Tokia įvairovė gali būti gana aiški ir tinkama trijų narių grupėse (Guo ir Lim 2007): koalicija yra vienalytė, kai visi trys nariai yra iš to paties kultūrinio konteksto, vidutiniškai nevienalytė, kai du nariai yra tos pačios kilmės, bet trečdalis iš kito; visiškai nevienalytė grupė laikoma, kai trys nariai yra iš trijų skirtingų kultūrų.



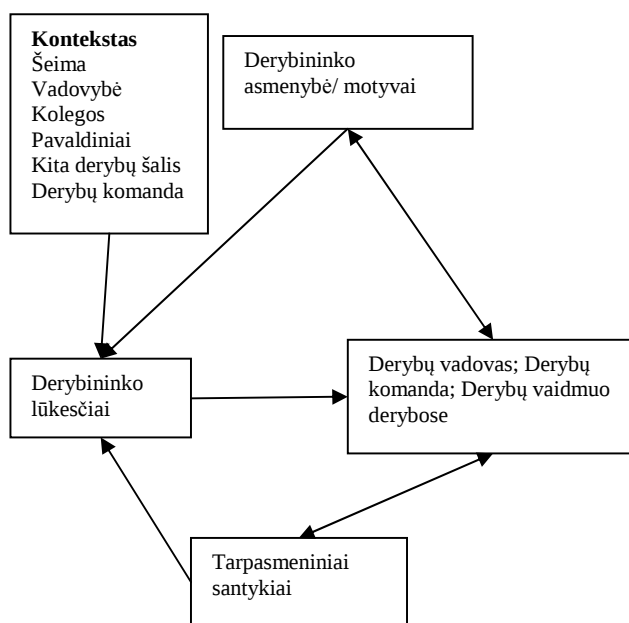
1 pav. Galimybės formuoti koaliciją su skirtingų kultūrų subjektais (Guo ir Lim 2007)

Derėjimasis tarp grupių yra dažniausiai pasitaikančios derybos. Derybų produktyvumas yra neatsiejamas nuo grupės susitelkimo ir derybų komandos narių pasitenkinimo. Derybų komandos nario pasitenkinimą gali lemti jo indėlis, pareigos, bei sąveika grupėje. Derybų grupės nario indėlis gali priklausyti nuo jo individualių charakteristikų, grupės charakteristikų ir išorės faktorių. Derybų grupės narys gali turėti tokias pareigas kaip santykių palaikymas, įtikinėjimas, konflikto sprendimas ir problemų sprendimas. Šiose grupėse esantys individai taip pat gali turėti specifines derybų pareigas:

1. Emocinė lyderystė.
2. Į drausmę orientuota lyderystė.
3. Vertinimas.
4. Analizavimas.

Grupės sąveika vyksta dėl kintamų užduočių, tų užduočių procedūrų, bei individų asmeninių pokyčių. Renkant derybų grupės lyderį reikia atsižvelgti ar grupėje yra reikalinga drausmė tikslo siekimui ar emocinis koordinavimas. Galima turėti ir kelis lyderius komandoje: vienas yra į drausmę orientuotas, agresyvus lyderis, kuris reikalauja ir teikia siūlymus, o kitas lyderis valdo komandos emocijas, koordinuoja visą komandą. Emocinis lyderis gali komandos narį aukštinti/žeminti, palaikyti įtampą ar lengvą atmosferą, rodyti pritarimą/nepritarimą. Drausmės lyderis teikia/prašo pasiūlymų, veiksmų krypties, paaiškina, taip pat jis gali klausti ar pateikti nuomonę, bei koordinuoti informaciją.

Toliau paveikslas iliustruoja derybų grupės individų vaidmenis (2 pav.).



2 pav. Derybininko vieta komandoje (sudaryta autorių)

Norint efektyviai išnaudoti derybines galias tikslinga būtų numatyti derybinių galių panaudojimą atskirose derybų fazėse: pasiruošimo deryboms, informacijos mainų, derėjimosi procese, derybų rezultato užtikrinimo, poderybinės analizės fazėse.

Nustatant vienos derybų šalies tikslus yra atsižvelgiama į kitos pusės galimus tikslus. Informacijos rinkimas ir mainų procesas yra labai svarbus, nes nuo to priklauso derybų galia, galios didinimas, derybų proceso eiga ir rezultatas. Taip pat svarbu iki galo neatskleisti visų savo tikslų kitai derybų pusei, kad nebūtų tuo pasinaudota.

Galios auginimas vyksta didinant išteklius ir komunikuojant su kita derybų šalimi - didinant disponuojamos informacijos kiekį. Taip pat galima formuoti derybinę koaliciją jungiantis su potencialiais derybų partneriais, taip auginant derybinę galią. Prieš derėjimąsi yra reikalinga pasiruošti užduotinių klausimų sąrašą. Jei kyla abejonių dėl klausimo naudos, arba jis gali

sukelti daugiau neigiamų pasekmių nei teigiamų, tada geriau jo atsisakyti. Priklausomai nuo klausimų yra sudaromas derėjimosi planas ir darbotvarkė. Norint sutelkti komandą pasiekti aukštų rezultatų yra būtina aiškiai pateikti jai turimus išteklius ir tikslus. Taip pat yra ruošiami prisistatymai kitai derybų pusei. Derėjimosi fazėje vyksta derėjimosi procesas, yra naudojamos įvairios derybų taktikos. Galimi rezultatai: susitarimas, pertrauka, nesusitarimas. Poderybinėje analizėje yra pateikiamos rezultatų išvados.

Pagal Mintzbergą (1983), tikslai ir galia yra neatskiriami. Derybų šalis turi nuspręsti kokie yra jo ir kitos pusės galios tikslai, galios suvokimas ir galios auginimas priklausomai nuo derybininko tikslų ir jų prigimties (Mintzberg 1983).

Coser (1967) pateikia du galios principus:

- Galios pastangų rezultatas priklauso nuo gebėjimo pritaikyti sankcijas paklusti.
- Galia visada priklauso nuo socialinių santykių tarp ne mažiau nei dviejų pusių.

Karrass (Karrass 1970) siūlo tokius galios principus:

- Galia visada yra santykinė. Ji retai priklauso vienai pusei.
- Galia gali būti tikra arba ne. Viena pusė gali turėti stiprias jėgos pozicijas, bet jei kita pusė to nepastebi ar nesupranta, tada ši galia yra nieko verta.
- Galia gali būti išbandoma be veiksmų. Jei viena pusė galvoja, jog veiksmas gali būti panaudotas prieš jį, tada geriau to veiksmo nenaudoti.
- Galia yra visada ribota. Dydis priklauso nuo situacijos, teisės, etinių standartų ir esamos ar būsimos konkurencijos.
- Galia egzistuoja iki to laipsnio, ties kuriuo ji yra priimama.
- Galutinis galios tikslas neturi skirtis nuo esmės. Kita pusė gali nenorėti vėl derėtis, jei pasijus išnaudojama.
- Galios pastangos visada apima kainas ir rizikas.
- Galios santykis kinta ilgainiui. Galios santykis keičiasi dėl derybų šalių privalumų ir indėlių pokyčių.

Derybų strategijos formavimo metu yra reikalinga įvertinti derybų komandos gebėjimus atrasti, vystyti ir panaudoti derybines galias. Vykstant tarptautinėms verslo deryboms, pasiruošimas gali būti sudėtingesnis, dėl galimybių panaudoti šias galias esant kalbų ir kultūrų barjerams bei derybinio konteksto pokyčiams. Tolimesniame skyrelyje aptarsime pasiruošimo svarbą tarpkultūrinėms deryboms.

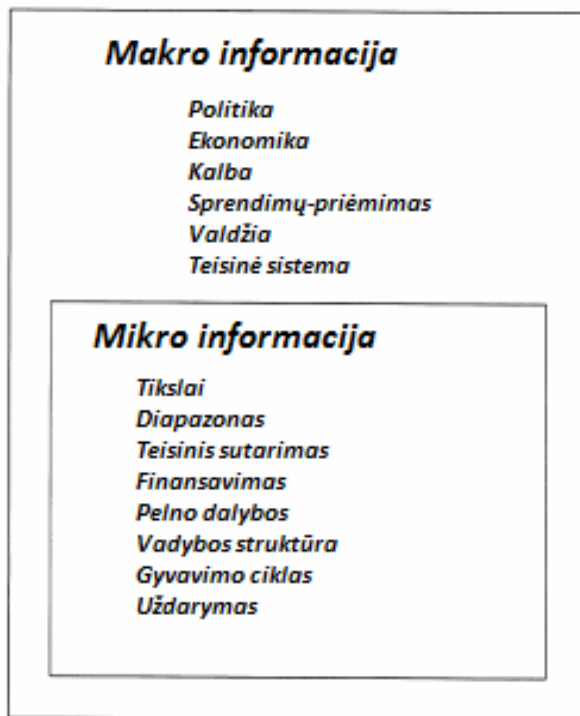
Pasiruošimo svarba tarpkultūrinėms deryboms

Derybų strategijos formavimo metu yra reikalinga susipažinti su derybų kontekstu. Vykstant tarptautinėms verslo deryboms, pasiruošimas gali būti sudėtingesnis, nei tarp tos pačios šalies ar regiono derybų subjektų. Galimos kliūtys ruošiantis tarptautinėms deryboms: daugiau suinteresuotųjų šalių, nei vietinėse derybose; tarpkultūrinių dimensių skirtumai; komunikacijos trukdžiai (simbolių supratimas); teisiniai, politiniai skirtumai ir kt. Nustačius kito derybų subjekto galimas pasirinkimo alternatyvas galima geriau valdyti derybų procesą. Tai gali būti ypač veiksminga, jei kita šalis to nežino.

Derybų šalis, kuri yra gerai susipažinusi su derybų aplinka turi didelį pranašumą prieš tuos, kurie nepažįsta aplinkos (Suvanto 2000). Šis autorius teigia, jog kalbos barjeras yra dar vienas kritinis aspektas, pvz., dažnai amerikiečiai net nemėgina naudoti kitos kalbos, o tik savo gimtąją. Derybinėms komandoms yra siūloma pasisamdyti vietinį teisės ekspertą, kuris padėtų jiems derybose, šis ekspertas yra geriau susipažinęs su šalimi, jos kultūrinėmis vertybėmis ir ideologija, bei teisine sistema (Suvanto 2000). Blankley (2006) rašo, jog derybose yra svarbiausia pasiruošimas - susipažinimas su kultūromis ir galimais derybininkų požiūriais. Tai derybininkui gali labai padėti derybų metu. Yra svarbu suprasti kitos pusės vertybes, nuostatas ir požiūrius, taip pat reikia numatyti, kad tikslai ir derybų technikos gali skirtis skirtingose kultūrose (Blankley 2006).

Munns et al. (2000) rašo, kad norint pasiruošti tarpkultūrinėms deryboms yra reikalinga sužinoti šią aplinkos informaciją (3 pav.):

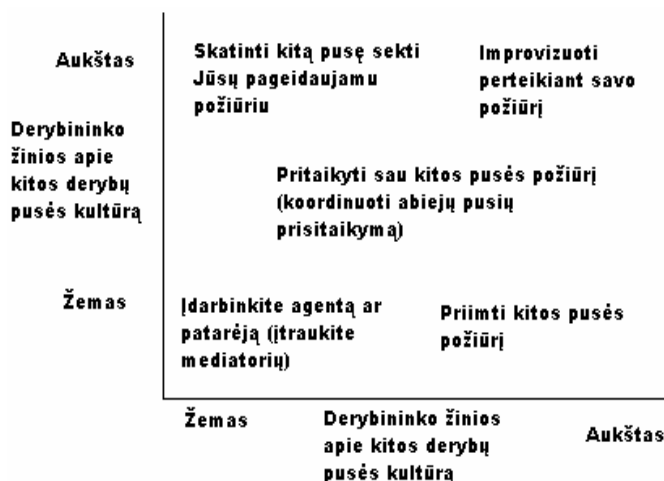
- makrolygio informaciją - politika, ekonomika, kalba, sprendimų priėmimas, valdžia, teisinė sistema;
- mikrolygio informaciją: tikslai, derėjimosi diapazonas, teisinis sutarimas, finansavimas, pelno dalys, vadybos struktūra, gyvavimo ciklas, uždarymas.



3 pav. Tarpkultūrinių derybų informacija
(Munns et al. 2000)

Kultūriškai orientuotos tarptautinių verslo derybų strategijos gali būti organizuojamos pagal (Weiss 1994) tokius orientyrus (4 pav.):

- Derybininko susipažinimo laipsnį su kitos šalies kultūra.
- Kitos šalies susipažinimo laipsnį su Jūsų šalies kultūra.
- Aiškių požiūrių koordinavimo galimybę.



4 pav. Kultūriškai orientuotos strategijos (Weiss 1994)

Pasirenkant strategiją derybininkas turėtų žinoti savo ir kitos šalies kultūras, suprasti specifinius veiksnius

esamuose santykiuose ir numatyti/bandyti daryti įtaką kitos šalies požiūriams (Lewicki et al. 2001). Lewicki ir kt. (2001) strategijas skirsto į tris grupes, jos yra pagrįstos familiarumu (žemas, vidutinis, aukštas), kurį derybininkas turi su kitos šalies kultūra:

- Esant žemam familiarumui su kita kultūra, yra samdomi agentai ar patarėjai, turimas tarpininkas arba kita pusė yra skatinama naudoti samdančios šalies požiūrį.
- Esant vidutiniam familiarumui yra prisitaikoma prie kitos šalies požiūrio, bei koordinuojamas derybų reguliavimas.
- Kai yra aukštas familiarumas, tada galima išnaudoti kitos pusės požiūrį, daryti improvizacijas, bei daryti didesnę poveikį deryboms.

Derybininko galimybės parengti strategiją ir pasirinkti taktikas yra pagrįstos jo žiniomis apie kitos pusės poziciją ir tikslus, ir jo gebėjimą viską stebėti ir analizuoti.

Strateginiame planavime yra pasirenkami partneriai (derybų šalis), ryšiai su kuriais galima pagerinti įmonės konkurencinę poziciją. Reikalinga nuspręsti, kurie strateginiai tikslai yra svarbiausi, kaip smarkiai jie yra reikalingi ir kaip juos geriausiai pasiekti. Strateginiame derybų planavime yra nustatoma rinka ir produktas (gaminti ar pirkti), suvaržymai (klientai, aplinka). Parenkama sprendimų priėmimo struktūra ir konkuravimo filosofija. Apibrėžiami pagrindiniai tikslai – techniniai, kainos, pristatymo, vadybos. Nereikia pamiršti ir galimų kompromisinių situacijų – reikėtų iš anksto jų sąlygas apsvarstyti. Strateginiame planavime yra nustatomos rizikos, bei numatoma, kurios bus prisiimamos. Šiame planavimo etape pasirenkami faktų nustatymo metodai, informacijos kontrolės priemonės. Derybos turi turėti ir etines vertybes, kurių negalima peržengti, jos yra lyg nubrėžtas veiklos kelias. Ir svarbiausias elementas – derybų vadovo parinkimas, kuriam yra pavedama suburti derybų komandą. Derybų vadovui yra pristatomi prieš tai aptarti elementai ir suteikiami ištekliai tikslams pasiekti.

Strategijos tikslai gali būti sąlygojami piniginiiais ištekliais ir lūkesčiais, turima galia ir kompetencija, norimų pasiekti pozicijų. Dažnai derybų tikslus nulemia azartas, pripažinimo ir statuso siekimas, turimi socialumo gebėjimai. Tačiau tikslus gali riboti rizikos vengimas, saugumas ar esamas patogumas.

Derybų proceso valdymas organizuojamas taip, kad žmogiškieji, informacijos ir galios ištekliai būtų naudojami taip, jog derybų eiga būtų optimali. Šie ištekliai yra valdomi, įgyjami ir plėtojami. Turi būti numatoma kaip bus asistuojama derybų komandai, kaip bus organizuojamas jos įvairiapusis aprūpinimas ir palaikymas. Informacijos išteklių valdyme yra ieškomi faktai ir kanalai, informacija analizuojama, saugoma, daromos prielaidos. Derybų komandai turi būti ieškomas personalas, įvairios priemonės, organizuojami mokymai, kuriama infrastruktūra, bei pasitelkiamos ir trečiosios šalys.

Taktiniame derybų eigos planavime yra numatoma kaip gali būti geriausiai realizuotas derybinis potencialas.

Šiame planavimo lygyje aukštesnio lygio tikslai yra išskaidomi į mažesnius taip, kad būtų pasiektas strateginis tikslas. Taip pat yra bandoma numatyti kitos derybų šalies tikslus. Taktikų realizavimo planavime yra akcentuojami konkretūs klausimai, problemos, tikslai, pareiškimai, derybų eigos modeliavimas.

Derinama derybų technika, kuri susideda iš darbotvarkės, klausimų, kitos derybų pusės pažinimo, esminių žingsnių, galimų grėsmių ir derybų aklaviečių, neverbalinės komunikacijos, galimų koncentravimosi taškų. Taktiniame planavime galimi įvairūs manevrai varijuojant laiku, kiekiu, statusu, asociatyvumu, draugiškumo rodymu.

Dažnai derybų procesas yra rezultatas prieš tai įdėtų pastangų, pvz., pardavėjas ieško potencialių klientų, o kai suranda, tada su jais derasi; įmonė ieško potencialių gamyklų, o jas radusi veda derybas ir kt. Derybininko rezultatyvumą galima būtų išmatuoti trimis kriterijais:

- Kiekybė – pastangos surasti potencialių subjektų sudaryti sandoriui; informacijos apie kitą derybų pusę rinkimas ir kt.
- Kryptis – paieškų kryptingumas, pasirenkant potencialaus sandorio partnerius; informacijos apie produktus (ar paslaugas) rinkimas; pateiktų pasiūlymų vertinimas ir kt.
- Efektyvumas – derėjimosi proceso kokybė, nulemta derybininko derybinių galių išnaudojimu.

Sudėtingiausia yra tobulinti efektyvumo kriterijų, nes efektyvumas yra pasiekiamas laike ne iš karto. Tam yra reikalinga pastovi derybų praktika siekiant maksimaliai panaudoti turimas galias. Greičiausiai galima pagerinti kiekybės kriterijų, nes į tai yra įdedamos paieškų pastangos laike. Kryptingumą gali atspindėti ir pasiūlymo vertingumas.

Norint tinkamai pasiruošti deryboms yra reikalinga nustatyti tikslus, žinoti skirtingų kultūrų poreikius ir situacijų suvokimą:

1. Kaip derybininkas/oponentas mato savo/kito tikslus.
2. Kaip derybininkas/oponentas galvoja, kad oponentas mato jo tikslus.
3. Kaip derybininkas/oponentas nori, kad oponentas matytų jo tikslus.

Pasiruošimas deryboms gali pareikalaus daug laiko, ekonominių, intelektinių ir kt. išteklių. Ruošiantis deryboms derybų komanda turėtų užsibrėžti ribas, kurių peržengti ji negalėtų, taip formuodama savo derybų ir verslo etiką. Tarpkultūrinėse derybose vertybės gali skirtis, todėl ruošiantis deryboms reikėtų pažinti ir kitų kultūrų esminius derybų momentus ir principus, kurie pagelbėtų derybų proceso metu. Derybų komunikacijoje veikia daug dinamiškų kintamųjų, todėl formuojant derybų komandą reikėtų atsižvelgti ir į jos narių patirtį skirtingose kultūrose. Derybų strategijos įgyvendinimo sėkmė dažnai priklauso nuo pasiruošimo efektyvumo - kuo geriau bus pažinta kita derybų pusė ir derybų kontekstas, tuo geresnių rezultatų bus galima pasiekti.

Išvados

1. Derybų komunikacijoje atsirado nauji iššūkiai, nes verslas tampa globalus, o atstumas tarp derybų šalių neleidžia derėtis pilnavertiškai – išnaudoti visas derybines galias nuotoliniu būdu. Esamos el. derybų sistemos gali atlikti daug funkcijų, tačiau negali nustatyti derybų konteksto dinamiškai kintant derybų klausimams. Inovacijų panaudojimas gali būti naudingas ne tik derybų paramos procese, bet ir pasiruošimo deryboms fazėje. Siekiant taupyti išteklius galima naudoti informacijos rinkimo ir analizavimo algoritmus internetinėje erdvėje, kurie padėtų pasiruošti deryboms geriau susipažįstant su kitos derybų pusės organizacija, jos esama padėtimi, ryšiais bei organizacijos atstovaujimų derybininkų kompetencija ir patirtimi. Modeliuojant derybų strategijas galima būtų pasitelkti organizacijų svetainių reitingavimo sistemas, taip būtų galima pamatyti esminius skirtumus tarp derybų šalių.

2. Tiriant tarptautinių verslo derybų komandos formavimo procesus yra pastebima, kad asmeninių savybių ir gebėjimų įtaka derybų procesui ir galutiniam rezultatui yra reikšminga. Norint tinkamai pasiruošti deryboms reikia suformuoti efektyvią derybinę komandą, kurios analitinis darbas ir gebėjimai galėtų padėti pasiekti aukščiausių derybų rezultatų. Tai yra ypač svarbu rengiantis ir vykstant tarpkultūrinėms deryboms, kuriose yra reikalingas kitų kultūrų supratimas, kitų kalbų mokėjimas, teisinių žinių turėjimas, derybinio konteksto pažinimas ir kt. Prieš pradedant tarptautines derybas yra reikalinga susipažinti su kitos kultūros ypatybėmis ar net pasisamdyti su ta kultūra gerai pažįstamą tarpininką. Ruošiantis tarptautinėms deryboms reikėtų atsižvelgti į tai, kad derybininkas gali būti nebūtinai tos pačios šalies ir kultūros atstovas. Derybų šalis gali pasamdyti kitos derybų pusės šalies atstovą/ekspertą, kuris padės derybose. Todėl prieš pačias derybas yra būtina į tai atsižvelgti. Samdyti ekspertą iš kitos šalies gali būti naudinga dėl galimybės sužinoti daugiau apie derybų kontekstą vyraujančią tos šalies/regiono rinkoje.

3. Pasiruošimo deryboms fazėje yra reikalinga pažinti kuo geriau kitą derybų pusę. Žinant kitos derybų šalies techninius komunikacijos pajėgumus galima pasiruošti efektyvias derybų paramos priemones. Turint patirtį kitoje kultūroje ir reikalingoje verslo sferoje galima išvengti galimų nesusipratimų, kurie galėtų pakenkti sklandiems informacijos mainams. Atsižvelgus į skirtingų kultūrų derybų principus reikėtų numatyti potencialius kitos derybų pusės veiksmus. Kuo geriau pažinsime kitą derybų pusę, tuo tiksliai žinosime jos poreikius, turimas alternatyvas, išteklius ir kt. Derybų komunikacijoje veikia daug dinamiškų kintamųjų, todėl formuojant derybų komandą reikėtų atsižvelgti ir į jos narių patirtį skirtingose kultūrose. Derybų strategijos sėkmė dažnai priklauso nuo pasiruošimo efektyvumo - kuo geriau bus pažinta kita derybų pusė ir derybų kontekstas, tuo geresnių rezultatų bus galima pasiekti.

Literatūra

- Amabile, T. M. (1996). *Creativity In Context: Update To The Social Psychology Of Creativity*. Westview Press. 336 p. ISBN-13: 978-0813330341
- Blankley, K. (2006). *Cross Cultural Negotiation*. 218 p. http://moritzlaw.osu.edu/programs/adr/docs/cross_cultural_negotiation.pdf
- Coser, L. A. (1967). *Continuities in the study of social conflict*. Free Press.
- De Pauw, A. S.; Neethling, K.; Venter, D. (2010). *The Effect of Negotiator Creativity on Negotiation Outcomes in a Bilateral negotiation*. 23rd Annual International Association of Conflict Management Conference Boston, Massachusetts. 25 p.
- Galinsky, A. D.; Mussweiler, T. (2001). First Offers as Anchors: The Role of Perspective- Taking and Negotiator Focus. *Journal of Personality & Social Psychology*, 81(4), 657-669.
- Guo, X.; Lim, J. (2007). Negotiation support systems and team negotiations: The coalition formation perspective. *Information and Software Technology* 49 (2007) 1121–1127
- Jakobsen, H. S.; Rebsdorf, S. O. (2008). *Idėjų plėtra ir kūrybinės inovacijos*. VŠĮ Lietuvos inovacijų centras. 144 p. ISBN 977-9986-9380-5-7
- Karrass, C. L. (1970). *The negotiating game*. New York: Thomas Y. Crowell.
- Kersten, G. E.; Noronha S. J. (1999). WWW-based negotiation support: design, implementation, and use. *Decision Support Systems*. 135-154.
- Kim, P.H., Pinkley R.L., Fragale A. R. (2005). Power dynamics in negotiation. *Academy of Management Review*, Vol.30, 4, pp. 779-822.
- Kim, H. K. (2006). Can we trust Creativity Tests? A Review of the Torrance Tests of Creative Thinking (TTCT). *Creativity Research Journal*, 18(1), 3-14.
- Kim, H. K. (2006). Is Creativity Unidimensional or Multidimensional? Analyses of the Torrance Tests of Creative Thinking. *Creativity Research Journal*, 18(3), 251-259.
- Lewicki R, Saunders D, Minton J, Barry B. (2001). *Essentials of Negotiation*. McGraw-Hill Companies
- Mintzberg, H. (1983). *Power In and Around Organizations*. Henry Mintzberg. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983. 663 pp.
- Munns, A. K. Aloquili, O.; Ramsay, B. (2000). Joint Venture negotiation and managerial practices in the new countries of the former Soviet Union. *International Journal of Project Management* 18 (2000) 403-413
- Simonton, D. K. (2000). Creativity: Cognitive, personal, developmental, and social aspects. *American Psychologist*, 55, 151-158.
- Suvanto, S. (2000). *Negotiating International Business Transactions – A Scandinavian Approach*. 9 p.
- Thompson, L. (2005). *The mind and hart of the negotiator*. Pearson Prentice Hall: New Jersey.
- Weiss, S.E. (1994). *Negotiating with Romans*. Sloan Management Review, Winter.

INTERNATIONAL BUSINESS NEGOTIATIONS: INNOVATION, NEGOTIATION TEAM, PREPARATION

Summary

Negotiations communication has created new challenges, as business becomes global, and the distance between the two parties do not allow negotiate full-scale - to use all negotiating powers remotely. The Innovation use can be beneficial not only to support negotiations process, but also to pre-negotiation phase. In order properly to prepare for negotiations it is required establish an effective negotiating team whose analytical work and skills could help to achieve the highest results of the negotiations. This it is particularly important during the preparation and bargaining in intercultural negotiations, which require an understanding of other cultures, other languages, knowledge of the law, negotiations context awareness and others. In preparation for the negotiation phase is necessary to know better the other side of negotiations. Knowing the other parties in the negotiation technical communication capabilities, it is possible to prepare effective negotiations support tools. Negotiations success often depends on the effectiveness of the preparation - the better it will be known other side and bargaining context, the better results will be achieved. This article carried out the global scientific literature in international business negotiations innovation analysis. It is also investigated preparation for business negotiations and negotiations team building process. In the conclusions the author provides suggestions for further negotiations research.

KEYWORDS: international business negotiations, innovation, preparation for negotiations, the negotiating team.

Kęstutis PELECKIS – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Įmonių ekonomikos ir vadybos katedros profesorius, socialinių mokslų daktaras, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob. tel.: +37068550047, el. pastas: kestutis.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, verslo valdymo sistemos, socialinių ir ekonominių sistemų valdymas.

Valentina PELECKIENĖ – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Socialinės ekonomikos ir vadybos katedros docentė, socialinių mokslų daktarė, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.tel.: +37066177521, el. pastas: valentina.peleckiene@vgtu.lt. Tyrimų sritys: verslo derybos, vadybos teorija, draudimo ekonomika.

Kęstutis PELECKIS – Vilniaus Gedimino technikos universitetas, Verslo vadybos fakultetas, Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedros lektorius, doktorantas, Saulėtekio al. 11, LT–10223 Vilnius, mob.tel.: +37062147072, el. pastas: k.peleckis@vgtu.lt. Tyrimų sritys: derybų strategijos, konkurencingumas, tarpkultūriškumas.

