



EFEKTYVIOS VERSLO DERYBŲ STRATEGIJOS TEORINĖS PRIELAIIDOS

Kęstutis Peleckis

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Anotacija

Siekiant parengti pagrįstą derybų strategiją yra reikalinga remtis strateginio valdymo principais ir technika. Šiame straipsnyje nagrinėjami strateginio valdymo teorijos taikymo deryboms klausimai. Apžvelgiamos strateginio valdymo mokslo tyrimų kryptys, pateikiamos mokslininkų pozicijos dėl strateginio valdymo esmės, proceso ir jo struktūros bei tyrimų šioje srityje perspektyvos. Straipsnyje išnagrinėti įvairių pasaulio mokslininkų požiūriai į strateginio valdymo esmę siejant su strateginio valdymo mokyklomis. Straipsnyje nagrinėjama globalizacijos įtaka strateginio valdymo pokyčiams ir mokslininkų požiūrių į svarbiausių šios srities mokslinių tyrimų problematiką kaita per pastaruosius kelis dešimtmečius. Apžvelgus strateginio valdymo mokyklų deklaruojamas esmines nuostatas pastebėta, kad ne visos jos yra pritaikomos derybų praktikoje. Tačiau atskirų jų elementų apjungimas ir adaptavimas konkrečioms atvejams gali tapti puikiu įrankiu derybinės situacijos strateginei analizei, derybų strategijos rengimui ir įgyvendinimui. Didžiausios galimybės pritaikyti strateginio valdymo teorijas derybų strategijų rengimui ir įgyvendinimui sietinos su verslumo, kognityviniu, mokymosi, aplinkos ir galios strateginio valdymo mokyklų plėtojamos idėjomis. Įvertinant vis didėjantį derybų tarptautiškumą vis svarbesnės tampa strateginio valdymo kultūros mokyklos teorinės ir praktinės koncepcijos. Straipsnyje pateikti pasiūlymai tolimesniems tyrimams šioje srityje.

PAGRINDINIAI ŽODŽIAI: strategija, derybos, derybų strategija, strateginis valdymas, strateginio valdymo mokyklos.

Įvadas

Aktualumas. Norint suformuoti pagrįstą derybų strategiją reikia remtis strateginio valdymo principais ir technika. Pagrindinių strateginio valdymo mokyklų ir koncepcijų pažinimas yra išeities pozicija efektyvios derybų strategijos formavimui. Darbe analizuojama strateginio valdymo mokslinių tyrimų plėtra per pastaruosius kelis dešimtmečius, akcentuojant jų pritaikomumą derybų strategijos formavimui ir jos įgyvendinimui. Apžvelgiant strateginio valdymo istoriją galima pastebėti, kad mokslininkų tyrimo objektas per kelis pastaruosius dešimtmečius kito nuo smulkių įmonės strateginių tikslų ir uždavinių link plačių už organizacijos ribų išeinančių strateginių problemų sprendimo variantų paieškų. Tam įtakos turi ir vis didėjanti globalizacija, kai įmonės veiklą vis mažiau riboja geografinių atstumų barjerai. Ypač plačiai tai atskleidė mokslininkas H. Mintzbergas aprašydamas dešimt strateginio valdymo mokyklų, iš skirtingų požiūrio kampų matančių tuos pačius procesus ir jų strateginio valdymo būdus, metodus ir technikas.

Problema - mokslinėje literatūroje nėra analizuotas strateginio valdymo mokyklų teorijų ir koncepcijų pritaikomumas derybų veikloje.

Tyrimo objektas – strateginis derybų proceso valdymas.

Darbo tikslas – atlikti strateginio valdymo tyrimų rezultatų pritaikomumo deryboms lyginamąją pasaulinės mokslinės literatūros analizę.

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

Strateginio valdymo koncepcija

Nagrinėjant strateginio valdymo problematikos mokslinius tyrimus, galima paminėti tokius pasaulinio lygio mokslininkus, kurie produktyviai dirba šioje srityje: Mintzberg et al. (2003); Mintzberg (1990); Mintzberg et al. (1998); Bailey ir Johnson (1992), Rialp-Criado et al. (2010), Andersen (2004); Hill, Jones (2000); Johnson, Scholes (2002); Hax ir Majluf (1988); Vasiliauskas (2002, 2004) ir kt.

Siekiant atskleisti strateginio valdymo mokyklų teorijų ir koncepcijų pritaikomumą derybų veikloje, yra tikslinga apžvelgti strateginio valdymo mokslinių tyrimų raidą ir pateikti mokslininkų gautus rezultatus strateginio valdymo srityje ir prognozuojamas aktualias tyrimų perspektyvas. Svarbu yra panagrinėti ir globalizacijos įtaką strateginio valdymo objektų dinamikai bei mokslinių darbų autorių mokslinių interesų pokyčius per pastaruosius kelis šios temos tyrimo dešimtmečius.

Strateginio valdymo mokslinių tyrimų tematika buvo vystoma pastaruosius penkis-šešis dešimtmečius - tyrimai judėjo nuo finansinio planavimo 50-aisiais iki globalizacijos ir organizacijų mokymosi šiandien. 60-aisiais strateginis valdymas nagrinėjo verslo planavimą ir planavimo proceso formalizavimą (Jofre 2011). 70-aisiais rinkos pozicionavimas tapo pagrindine problema įmonėms susiduriančioms su kompetencijos poreikiu augančioje ekonomikoje - tyrimai ir teorijos labiausiai orientavosi į rinkos dinamiškumą (Jofre 2011). Sekančiame dešimtmetyje dėmesys buvo skirtas išteklių įsigijimo ir jų plėtojimo analizei bei įmonių gebėjimams, taip pat daug dėmesio buvo skirta konkurencinio pranašumo įvairiuose lygmenyse problematikai. Po 2000 metų, strateginis valdymas susikonsolidavo į naujos ekonomikos atėjimą,

kuomet remiamasi augančiu žinių ir komunikacijų vaidmeniu versle. Todėl buvo domimasi naujomis temomis - inovacijų ir technologijų kaita (Jofre 2011). Šiandien (French 2009), yra siūloma koncentruotis į pačią globalizacijos esmę, kai yra aktualios tokios temos kaip verslo etika, standartizacija, tarptautinės rinkos, globalaus masto strategijos. Per strateginio valdymo kaip tyrimo lauko ir praktikos plėtrą dėmesys pasikeitė nuo specifinių vidinių įmonės problemų iki plačių (komplekso) sistemų dinamikos už organizacijos ribų (Mintzberg et al. 1998).

Strateginis valdymas buvo pasiūlytas 80-aisiais Pittsburgo konferencijoje, kuri buvo organizuota su specifiniu tikslu - siekiant apibrėžti verslo politikos paradigmą (French 2009; Jofre 2011). Verslo politikos koncepcija buvo perfrazuota kaip strateginis valdymas ir apibrėžta kaip (Jofre 2011): "...Procesas, kuris yra susijęs su organizacijos verslumo veikla, kuri atsinaujina ir auga, ir dar daugiau, yra susijusi su strategijos kūrimu ir įgyvendinimu, kuri yra organizacijos veiklos gidas." Šis trumpas aprašas teigia, kad strateginio valdymo disciplina suponuoja tiek strategijos kūrimą, tiek jos įgyvendinimą (Jofre 2011). Mokslinėje literatūroje yra randami įvairūs strateginio valdymo apibrėžimai:

- *Strateginis valdymas* - tai sisteminis požiūris į didėjančią ir vis svarbesnį tampantį bendrąjį visos organizacijos valdymą, kuriuo remiantis nustatomas organizacijos ir ją supančios aplinkos ryšys, kad būtų galima užtikrinti sėkmingą įmonės veiklą ateityje, išvengiant aplinkos sukurtų netikėtumų (Ansoff 1965).
- *Strateginis valdymas* apibrėžiamas kaip planų formulavimas ir įgyvendinimas, kurie yra neišvengiamai ir gyvybiškai svarbūs organizacijai (Sharplim 1985).
- G. A. Cole (1997) rašo, kad *strateginis valdymas* yra esminių pokyčių valdymas, daugiau orientuotas ne į įmonės viduje vykstančius procesus, bet į išorės pokyčius, lemiančius patį įmonės egzistavimą.
- R. Jucevičius (1998) *strateginį valdymą* apibrėžia taip: nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo siekiama organizacijos kaip visumos harmonijos su aplinka – sąlygomis bei interesų įtakos grupėmis.
- Vasiliauskas (2004) pastebi, kad *strateginis valdymas*, suprantamas bendriausia prasme, sietinas su organizacija – žmonės bendrai veikia vienių kitų kolektyvu, turinčiu savo tikslus ir priemones tiems tikslams įgyvendinti. A. Vasiliauskas (2002) strateginį valdymą supranta panašiai kaip ir R. Jucevičius (1998). A. Vasiliauskas (2002) jį apibrėžia kaip nuolatinį, dinamišką ir nuoseklų procesą, kuriuo remiantis laiku prisitaikoma prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviau išnaudojamas turimas potencialas.
- *Strateginis valdymas* – tai organizacijos valdymo sprendimų ir veiksmų visuma, lemianti jos ilgalaikius veiksmus (Hunger et al. 2007).
- *Strateginis valdymas* – tai tam tikro subjekto veikla kryptingai darant įtaką tam tikriems objektams, kai siekiama pašalinti trūkumus (išspręsti aktualias problemas), sukurti neproblemiškas situacijas bei paskatinti veikiančių objektų kokybinius pokyčius,

numatant šioje veikloje nuolat organizuoti į kokybinius pokyčius orientuotų valdymo sprendimų rengimo ir įgyvendinimo ciklus (Melnikas ir Smaliukienė 2007).

- Panašiai *strateginį valdymą apibūdina* ir kiti autoriai (Organizacijų vadyba 2011): tam tikro subjekto, siekiančio įgyvendinti savo interesus, kryptingas poveikis tam tikram objektui / organizacijai, siekiant pašalinti trikdžius, išspręsti aktualias problemas, sukurti palankias situacijas bei paskatinti kokybinius pokyčius, numčius į juos orientuotų valdymo sprendimų ciklišką rengimą ir įgyvendinimą.
- *Strateginis valdymas* gali būti apibrėžiamas kaip įvairiafunkcinių sprendimų, įgalinančių organizaciją pasiekti savo tikslus, formulavimo, įgyvendinimo ir įvertinimo menas ar mokslas (Korsakienė ir Grybaitė 2012).

Iš pateiktų strateginio valdymo apibrėžimų galima teigti, kad *strateginis valdymas* yra nuolatinis *strateginių planų kūrimas ir įgyvendinimas, kuris yra atliekamas subjekto, pasinaudojant turimais ištekliais, siekiant paveikti organizaciją prisitaikyti prie aplinkos pokyčių, kas yra esminis faktorius organizacijos egzistavimui*.

Apžvelgiant strateginio valdymo tyrimų istoriją yra pastebima, kad autorių mokslinis interesas kito nuo smulkių įmonės problemų link plačių už organizacijos esančių problemų sprendimo. Tam įtakos turėjo ir vis didėjanti pasaulyje globalizacija, kai įmonės veiklą vis mažiau riboja atstumo barjerai. Iš mokslinės literatūros analizės matome, jog strateginio valdymo apibrėžimai turi panašius požiūrius. Kalbant apie verslo derybas, reikia pabrėžti, kad įmonės derybų strategijos negali kirstis su įmonės strategija. Ruošiantis deryboms yra būtina atsižvelgti į įmonės strategijos tikslinę orientaciją, jos viziją, misiją, kad derybų veikla ar būsimi šios veiklos rezultatai padėtų efektyviau siekti užsibrėžtos įmonės strategijos įgyvendinimo.

Strategijos tikslinė orientacija

Ruošiantis deryboms yra būtina laikytis įmonės užsibrėžtos strategijos ir jos tikslinės orientacijos. Todėl yra tikslingą detaliau šiame poskyryje išnagrinėti ir įsigilinti į įvairių autorių nuomones apie įmonės strategijos tikslinę orientaciją. Kaip pažymi daugelis mokslininkų, strategijos tikslinė orientacija leidžia suprasti verslą ir jo pozicijas konkurencinėje aplinkoje, identifikuoti vertybes, kurios daro įtaką įmonės, organizacijos veiklai, jos kryptims ir siekiams ateityje (Asan ir Soyer 2009). A. Vasiliauskas teigia, kad visą strategijos kūrimą valdo įmonės tikslinė orientacija (Vasiliauskas 2001). Atlikus strateginę analizę, reikia įmonės viziją, misiją ir tikslus suformuluoti detaliai ir konkrečiai. Tačiau ir tolimesniame strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procese dažnai kyla būtinybė ne vieną kartą patikslinti įmonės tikslinę orientaciją (Vasiliauskas 2001). Svarbiausi įmonės, organizacijos tikslinės orientacijos komponentai yra misija, vizija ir tikslai (Bivainis 2011). Vizija yra įmonės tolesnės ateities paveikslas, atskleidžiantis, kodėl ir kaip įmonė konkuruos su kitomis įmonėmis (Vasiliauskas 2001). Misija ir tikslai jau konkrečiau aprašo vaidmenį ir užduotis, kurias įmonė pasirenka vidutinės trukmės perspektyvai, remdamasi

dabartinė situacija (Vasiliauskas 2001). Toliau detaliau apžvelgsime įvairių mokslininkų požiūrius į įmonės strategijos tikslinės orientacijos sudedamąsias dalis: viziją, misiją, tikslus.

Įmonės vizija. Vizija apibrėžia kuo organizacija siekia tapti (Candemi ir Zalluhoglu 2013; Naaranoja et al. 2007; Asan ir Soyer 2009; Raynor 1998). Vizija yra pagrindinis faktorius, kuris atspindi aiškų supratimą apie įmonės dabartinę situaciją ir jos siekiai ateityje. Vizija taip pat parodo įmonės tikslus (Altiok 2011). Vizija turi būti realistiška, ji numato kaip ir kokiomis priemonėmis ateityje geidžiama situacija gali būti idealiai pasiekta (Altiok 2011). Vizija yra ateities vaizdas, ateities statusas ir sėkminga svajonė, įmonės potencialios ateities vaizdas (Senturk 2012; Dincer 2007). Tarp vizijos ir įmonės, organizacijos strateginio plano egzistuoja glaudus ryšys. Be vizijos planavimas neturi aiškos krypties. Todėl kyla grėsmė, kad bus vis blaškomasi ir ieškoma vieno teisingo, efektyviausio organizacijos misijos įgyvendinimo būdo (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Vizijos suformavimas yra pirmasis strateginio valdymo žingsnis. Vizijos paskirtis ir idėja yra kurti ateitį (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Vizija yra organizacijos ateities vaizdas, konkretizuotas veiklos, veiklos masto, vietos ir laiko požiūriais (Bivainis 2011). Vizija yra idealizuotas tikėtinų įvykių ir situacijų suvokimas bei pateikimas, suteikiantis motyvą užsibrėžtiems tikslams siekti (Ginevičius ir Sūdžius 2007). Vizijos struktūrai privalomos dvi esminės dalys, apimančios organizacijos esminę ideologiją ir įsivaizduojamos organizacijos ateities paveikslą (Organizacijų vadyba 2011). Vizija traktuojama kaip sąmoningai apibendrintas supratimas ir suvokimas, kodėl, kur ir kaip įmonė ir jos konkurentai konkuruos ateityje (Vasiliauskas 2001). Iš šių autorių vizijos apibrėžimų ir nuomonių apie vizijos įtaką įmonės strategijai, galima sakyti, kad įmonės vizija parodo įmonės siekiamos ateities vaizdą, būklę konkurencinėje aplinkoje.

Įmonės misija. Misija paaiškina organizacijos egzistavimo priežastį (Candemi ir Zalluhoglu 2013; Altiok 2011; Naaranoja et al. 2007; Asan ir Soyer 2009; Collins & Porras 1996; Ginevičius ir Sūdžius 2007). Suvokti misiją labai svarbu, kadangi ja vadovaujantis iškeliami tikslai ir formuluojami uždaviniai, užduotys, o darbuotojai, ją žinodami, lengviau suvokia jiems skiriamos užduoties tikslingumą ir reikšmę organizacijos veiklai (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Misijos formuluotė trumpai aprašo pagrindines veiklos įmonėje kryptis, kai perspektyva yra vidutinės trukmės, ir trumpai reziumuoja jas pagrindžiančias argumentacijas ir vertybes (Vasiliauskas 2001). Misija yra veiklos, vertybių, požiūrių, filosofijos paaiškinimas (Senturk 2012; Mirze ir Ulgen 2004). Misija lietuvių kalba dažniausiai apibūdinama kaip organizacijos paskirtis ir bendras tikslas, tam tikras jos pašaukimas (Bivainis 2011). Misija išreiškia visos veiklos paskirtį, vaidmenį, apibrėžia verslo ribas ir rodo jo esmę (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Misija viešai deklaruoja požiūrį į aplinką, visuomenės interesus, socialinę atsakomybę (Organizacijų vadyba 2011). Misija atskleidžia įmonės, organizacijos paskirtį jos produkcijos, paslaugų vartotojų, klientų atžvilgiu.

Įmonės tikslas. Tikslas apibrėžia įmonės ateities siekiamą situaciją, jis turi būti pakankamai lankstus siekiant prisiderinti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų

(Altiok 2011). Pagrindinis strategijos tikslas – užtikrinti ilgalaikių investicijų efektyviausią grįžtamumą (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Tikslas – tai siektinas organizacijos veiklos rezultatas (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Tikslai atspindi įmonės pageidaujamą poziciją ar statusą, kuriuos ji tikisi pasiekti per savo strategiją (Shepard et al. 2000). Įmonės tikslai grindžiami tiek misija, tiek vizija (Bivainis 2011). Tikslai turi būti realūs, pagrįsti, aiškūs ir nuoseklūs, jie nurodo veiklos kryptį (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Strateginiai tikslai – tai bendresnio pobūdžio tikslai, nukreipti į rinkos plėtimą, kokybės valdymą, darbą su klientais, darbuotojų pasitenkinimą, naujų technologijų diegimą, veiklos finansinių rodiklių gerinimą (Organizacijų vadyba 2011). Tikslai pertvarko misijos formuluotės bendrąsias nuostatas į tiksliau apibrėžtus įsipareigojimus, kurie nurodo, kas turi būti padaryta ir kada turi būti tikslas pasiektas, todėl akcentuojama dvejopa įmonės tikslų paskirtis (Vasiliauskas 2001):

- Pirmiausia, jie turi suformuluoti organizacijos administracijos aparatui užduotis, kuriuose kaip galima tiksliau nusakomas laukiamas galutinis rezultatas.
- Antra, įmonės tikslų pagrindu yra parengiamos priemonės, leidžiančios įvertinti, ar buvo pasiektas numatytas rezultatas (Vasiliauskas 2001).

Iš apžvelgtų mokslininkų darbų galima teigti, kad strategijos tikslinės orientacijos parengimas turi esminę reikšmę įmonės sėkmingam veiklos plėtojimui. Įmonėms kūriant ir įgyvendinant savo strategijas būtina užtikrinti, kad būtų laikomasi tikslinės orientacijos. Kalbant apie tokią įmonės funkciją kaip verslo derybos, reikia pabrėžti, kad įmonės derybų strategija negali kirstis su įmonės strategija. Todėl atliekant pasiruošimą deryboms yra būtina atsižvelgti į įmonės viziją, misiją ir jos tikslus, kad derybų veikla ar būsimi šios veiklos rezultatai padėtų efektyviau siekti užsibrėžtos įmonės strategijos įgyvendinimo. Siekiant geriau pažinti strateginio valdymo ypatumus, kitame poskyryje apžvelgsime strateginio valdymo metodologijas ir strateginio valdymo stadijas.

Strateginio valdymo struktūra

Strateginis valdymas yra vadybinių sprendimų ir veiksmų rinkinys, kuris lemia ilgalaikius įmonės veiklos rezultatus (Candemi ir Zalluhoglu 2013; Wheelen ir Hunger 1992).

Viena iš šių sprendimų ir veiklos rinkinio sudedamųjų dalių yra derybų veikla įmonėje. Siekiant efektyviau valdyti įmonę yra reikalingas nuolatinis įmonės veiklų ir aplinkos stebėjimas ir tinkamas reagavimas į pokyčių reikalaujančius įvykius. Derybinė veikla yra dinamiška ir reikalauja nemažai išteklių siekiant jai tinkamai pasiruošti atsižvelgiant į būsimus aplinkos pokyčius. Šios veiklos įtaka įmonės sėkmei dažnai yra labai reikšminga, todėl yra būtina į tai atsižvelgti rengiant įmonės derybų strategijas. Todėl toliau tikslinga apžvelgti strateginio valdymo struktūrą ir strateginio valdymo metodologijas, kurios įgalintų integruoti būsimos derybinės veiklos klausimus į įmonės strategijos įgyvendinimo procesą.

Strateginio valdymo procesas yra pagrįstas nuolatinio išorinių ir vidinių veiksmų analizavimu, tendencijų stebėjimu, kad laiku būtų galima įgyvendinti reikalingus

pokyčius (Korsakienė ir Grybaitė 2012). Strateginis valdymas yra įvairiapusis kompleksinis procesas, skirtas organizacijos valdymui per strategijos pasirinkimą, strateginio plano sukūrimą ir strateginių tikslų realizavimą (Organizacijų vadyba 2011). Strateginis valdymas – tai tam tikrų socialinių ekonominių sistemų valdymo subjektų, kryptingai veikiančių savo valdomas sistemas, objektus ir situacijas, veikla (Melnikas ir Smaliukienė 2007). Strateginis valdymas visada siejamas su perspektyva, požiūris į perspektyvą kuriamas taip pat ir prognozavimo pagrindu (Vasiliauskas 2001). Prognozavimas – kiekybinės ir kokybinės analizės procesas, kuriuo remiantis siekiama numatyti galimas prognozuojamo objekto (proceso) būsenas ateityje arba tokių būsenų pasiekimo ateityje alternatyvius kelius (būdus) (Vasiliauskas 2001).

Yra glaudžių ryšių tarp prognozavimo ir strateginio valdymo, kadangi strategija yra strateginių sprendimų ateičiai visuma, tai bendriausiu atveju strategijos kūrimą galima traktuoti kaip normatyvinį (tikslinį) prognozavimą (Vasiliauskas 2001). Strategijos kūrimui nepakanka vien retrospektyvinio periodo analizės, o yra būtina aplinkos ir išteklių perspektyvinė prognozė, šiuo aspektu prognozavimą galima laikyti strateginio valdymo proceso sudėtine dalimi (Vasiliauskas 2001).

Skiriamos tokios trys strateginio valdymo stadijos (Vasiliauskas 2001):

- strateginė analizė, apimanti įmonės išorinės aplinkos ir išteklių retrospektyvinio periodo analizę ir perspektyvinio periodo prognozavimą;
- strategijos kūrimas, apimantis įmonės strategijos tikslinės orientacijos apibrėžimą, alternatyvų parinkimą, jų įvertinimą ir galutinių strateginių sprendimų parinkimą;
- strategijos įgyvendinimas, apimantis užduočių vykdytojams rengimą, išteklių pasirinkimą ir biudžeto planavimą, apskaitos ir kontrolės procedūras.

Šios strateginio valdymo proceso stadijos yra susijusios tarpusavyje tiesioginiais ir grįžtamaisiais ryšiais (Vasiliauskas 2001).

Strateginio valdymo koncepcija yra įmonės vadybos gebėjimas tinkamai laviruoti tarp jėgų veikiančių aplinkoje ir tarp jėgų su kuriomis ji konkuruoja (Senturk 2012). Šis laviravimas reikalauja investicijos į konkurencingus valdymo metodus, kurie gali duoti didžiausią finansinę naudą įmonei (Senturk 2012; Olsen et al. 1998). Strateginio valdymo literatūroje yra pateikiamos dvi strateginio planavimo metodologijos: nustatytinė ir plėtotinė (Bivainis 2011).

Nustatytinė metodologija strateginį valdymą traktuoja kaip tiesioginį ir racionalų procesą, prasidedantį nuo tam tikro dabarties momento, analizės pagrindu sukuriant strategiją ateičiai ir ją įgyvendinant (Vasiliauskas 2001). Nustatytinis strateginio valdymo procesas remiasi tam tikra strateginio planavimo sistema kaip formalizuota nuostatų ir metodų visuma, kuri leidžia nuosekliai ir racionaliai analizuoti organizacijos išorinę aplinką ir išteklius, apibrėžti strategijos tikslinę orientaciją, kurti strateginių sprendimų alternatyvas ir parinkti galutinius strateginius sprendimus, kurie vėliau įgyvendinami (Vasiliauskas 2001). Nustatytinė strategija – tai strategija, kurios galutiniai tikslai yra suformuluoti iš anksto ir strateginiai

sprendimai kompleksiskai parengiami prieš strategijos įgyvendinimą (Vasiliauskas 2001).

Plėtotinė strateginio valdymo metodologija susiformavo palyginti neseniai kaip išeitis nustatytinės metodologijos trūkumams išgyvendinti, pagal ją, strateginiai sprendimai gimsta palaipsniui, nenutrūkstamai ir jų negalima vienu žingsniu sujungti į bendrą organizacijos užbaigtą strategiją (Vasiliauskas 2001). Plėtotinio strateginio valdymo procese nors ir taikomi formalios strateginio valdymo sistemos fragmentai, tačiau jie nesusieja į vientisą sistemą visų trijų strateginio valdymo stadijų: nuoseklos ir logiškos strateginės analizės, strategijos kūrimo ir jos įgyvendinimo (Vasiliauskas 2001). Plėtotinė strategija – strategija, kurios galutinė tikslinė orientacija nėra iš anksto aiški ir kurios daliniai strateginiai sprendimai yra rengiami per visą vidutinės trukmės periodą (Vasiliauskas 2001).

Įmonės laimi arba pralaimi priklausomai nuo savo gebėjimo valdyti įmonės plėtojimosi procesą (Senturk 2012; D'Avengi ir Gunter 1994). Strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijos yra glaudžiai tarpusavyje susijusios ir susipynusios, naujų sprendimų rengimas priklauso nuo ankstesnių sprendimų įgyvendinimo rezultatų ir išorinėje aplinkoje besikeičiančios situacijos (Vasiliauskas 2001). Plėtotiniam strateginiam procesui yra būdingi ciklai, tik jų pobūdis yra visiškai skirtingas, palyginti su nustatytinu strateginiu procesu. Šiuo atveju neišsikristalizuoja galutiniai ciklai, nuosekliai apimantys strateginės analizės, strategijos kūrimo ir įgyvendinimo stadijų seką (Vasiliauskas 2001).

Apžvelgus strateginio valdymo metodologijas galima teigti, kad derybų veiklai didele dalimi tinka plėtotinė metodologija. Derybų veikloje dėl išorinio konteksto, turbulentiškų aplinkos pokyčių yra sunku iš anksto priimti strateginius sprendimus – jie dažniausiai paaiškėja veiklos eigoje. Tačiau galima iš anksto parengti strateginių sprendimų alternatyvas, alternatyvias taktikas, alternatyvius ir papildančius derybinius žingsnius, numatant galimas ateities situacijas ir taip iš anksto pasiruošti galimiems derybų iššūkiams. Į strateginį įmonės valdymą ir strateginių sprendimų alternatyvų kūrimą yra įtraukiami ir organizacijos vadovai – taip yra siekiama prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos, vyksta misijos ir tikslų nustatymas, atliekamos vidaus ir išorės analizės, konkurentų tyrimai, išteklių paskirstymas ir kt. Tai yra ypač svarbu organizacijose, kuriose derybinė veikla užima svarbią poziciją, todėl derybininkų įtraukimas į organizacijos strateginį valdymą gali duoti naudingų įžvalgų, nes jie iš arti gali matyti dinamiškus rinkos pokyčius, konkurentų veiksmus. Todėl sekančiame poskyryje yra tikslinga išnagrinėti įvairaus lygio vadovų įtaką strateginiam organizacijos valdymui ir verslo derybų strateginėms orientacijoms.

Vadovų ir personalo įtaka strateginiam valdymui

Žmonės įmonėse rengia ir įgyvendina strategijas. Strateginiai pokyčiai veikia įmonėje dirbančių žmonių funkcijas, užduotis ir statusą. Jei žmonės priešinasi strateginiams pokyčiams įmonėje, iškyla didelių sunkumų juos įgyvendinant (Vasiliauskas 2001). Žmogaus veiksnio nepaisymas dažnai yra pagrindinė strateginio valdymo įgyvendinimo nesėkmių priežastis (Vasiliauskas 2001).

Žmogaus veiksnio įtaka yra ypač svarbi derybų strategijos įgyvendinimui. Darbuotojai per derybų veiklą pastebi aplinkos pokyčius, konkurentų veiklą, todėl rengiant ir koreguojant įmonės strategiją yra būtina atsižvelgti į derybininkų rekomendacijas, nes jie turi artimiausius santykius su rinkos pokyčiais. Kiekvienai įmonei žmonės yra svarbus išteklinio potencialo komponentas, užtikrinantis jos veiklą ir valdymą, kai kuriose veiklos šakose žmonės yra net pats svarbiausias sėkmės veiksnys, net jei gali būti būdingi ir kiti sėkmės veiksniai, žmonių ištekliais tenka svarbus vaidmuo įmonės veikloje (Vasiliauskas 2001). Personalo gebėjimas laiku prisitaikyti prie aplinkos pokyčių yra realus veiksnys, leidžiantis įmonei, organizacijai užsitikrinti ilgalaikį konkurencinį pranašumą greitai kintančiose rinkose (Vasiliauskas 2001).

Strategijos kūrimas dažnai priskiriamas sprendimų modeliams (Andersen 2004), įgyvendinamiems vadovaujant santykinai savarankiškiems vadovams (Andersen 2004; Burgelman 1996), kurie imasi konkrečių veiksmų reaguodami į kintančias rinkos sąlygas (Hill, Jones 2000; Mintzberg 1978; Mintzberg et al. 1998; French 2009).

Strateginio valdymo sistemoje dažnai išskiriami verslo ir funkciniai strategijų lygmenys (Andersen, 2004), kurie užtikrina organizacijos vadovų ir skyrių vadovų bei vidurinėsios grandies vadovų dalyvavimą strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesuose. Suvokiant, jog bendroji sistema, kurioje vyksta valdymas, paprastai yra tam tikra socialinė ekonominė struktūra, galima teigti, kad valdantysis posistemis gali būti sutapatinamas su strateginio valdymo subjektu, o valdomasis – su strateginio valdymo objektu: valdymo subjektas yra fizinis asmuo arba tam tikra organizacija, kuri valdo, o valdymo objektas – valdomi fiziniai asmenys, tam tikra organizacija, kitokia sistema, tam tikra situacija, taip pat socialinę, ekonominę ar kitokią aplinką išreiškianti sistema (Melnikas ir Smaliukienė 2007).

Viduriniojo vadybos sluoksnio įtraukimas yra svarbus elementas strateginio valdymo procese (Andersen 2004; Floyd ir Wooldridge 1994; Floyd ir Wooldridge 1996). Mintzberg (1998) teigia, kad strategija gali formuotis per veiksmus, kurie yra atliekami vidurinio lygio vadybininkų, todėl strateginės iniciatyvos gali kilti dėl įvairių priežasčių. Ištekliai daro didelę įtaką žemesnio lygio vadovų sprendimams. Tai apsprendžia organizacijos pajėgumus, kurie ilgainiui formuoja strategines galimybes įmonės plėtrai (Andersen 2004). Jelinek ir Schoonhoven's (1990) tyrė aukštųjų technologijų įmones ir nustatė, kad vadybininkai, kurie užsiima kontrole yra labai svarbūs kuriant naujas inovacijas. Kiti autoriai taip pat nagrinėjo vidurinėsios grandies vadovų svarbą strategijos kūrimui (Andersen 2004; Wooldridge ir Floyd 1990; Floyd ir Wooldridge 1992; Floyd ir Wooldridge 1994; Floyd ir Wooldridge 1996; O'Neill ir Lenn 1995). Strateginių sprendimų formavimas yra veikiamas visų organizacijos vadybininkų ir jų įtaka gali būti jaučiama visą organizacijos funkcionavimo laiką (Andersen 2004). Įmonės strategijos formavimą veikia ir sprendimai, priimami žemesnio lygio vadovų, kurie gali turėti didesnės ar mažesnės įtakos strateginės įmonės krypties formavimui ir koregavimui. Leisdamos vadybininkams priimti atitinkamo lygio sprendimus tam tikrose srityse įmonės gali efektyviau reaguoti į naujas situacijas ir taip pasiekti

geresnių rezultatų, ypač sparčiai kintančios aplinkos sąlygomis. Strateginio valdymo procesas turi vesti link sklandesnio įmonės adaptavimosi prie aplinkos pokyčių (Wooldridge ir Floyd 1990). Viduriniojo vadybininkų sluoksnio įtraukimas į svarbių sprendimų priėmimą veda link pranašesnės strategijos arba palengvina patį strategijos kūrimo procesą (Andersen 2004).

Matome, kad į strateginį įmonės valdymą įtraukiant ir aukščiausius ir vidurinės grandies vadovus ir darbuotojus, yra siekiama prisitaikyti prie konkurencinės aplinkos, veiksmingai nustatyti ir pakrengti misiją ir tikslus, efektyviai atlikti vidaus ir išorės analizę, konkurentų veiklos tyrimus, optimizuoti išteklių paskirstymą ir kt. Tai yra ypač svarbu tose įmonėse ir organizacijose, kuriose derybinė veikla užima svarbias pozicijas. Todėl derybininkų įtraukimas į organizacijos strateginio valdymo procesą gali duoti naudingų įžvalgų. Kitame poskyryje apžvelgsime strateginio valdymo mokyklą ir jų santykį su derybų veikla.

Strateginio valdymo mokyklos ir jų požiūrių pritaikomumo derybose analizė

Šiame poskyryje apžvelgsime strateginio valdymo mokyklų koncepcijas ir jų adaptavimą derybų strategijos kūrimui bei įgyvendinimui. H. Mintzberg atlikti tyrimai įgalina strateginio valdymo procesą pamatyti iš dešimties skirtingų požiūrių kampų. Jo darbus pratęsė Jofre (2011), šiuos požiūrius pateikiantis šių dienų ir ateities perspektyvoje.

Strateginio valdymo procesas įmonėje remiasi jos vadovybės ir personalo požiūriu į įmonės viziją, misiją ir ilgalaikius tikslus, operatyvinius planus, pastovų strateginių tikslų koregavimą. Remiantis Mintzberg (1998), Liedtka (2006), Heracleous (1998) mokslinių darbų rezultatais, galima teigti, kad strateginis valdymas ir strateginis mąstymas yra du skirtingi procesai. Mintzberg et al. (1998), siūlo, kad strateginio valdymo teorija ir praktika orientuota į tris pagrindines perspektyvas ir apima dešimt skirtingų mąstymo mokyklų. Pagrindinės strateginio valdymo perspektyvos yra šios (Jofre 2011):

- 1) Norminančioji perspektyva.
- 2) Aprašančioji perspektyva.
- 3) Konfigūracijos perspektyva.

Kiekviena perspektyva apima kelių strateginio valdymo mokyklų koncepcijas ir įžvalgas. Strateginio valdymo norminanti perspektyva susitelkia į tai, kaip strategijos turi būti formuluojamos (Jofre 2011). Strateginio valdymo aprašančioji perspektyva orientuota į strategijos aprašymą – į tai, kaip yra suformuluota strategija (Jofre 2011). Strateginio valdymo konfigūracijos perspektyva integruoja norminančios ir aprašančiosios perspektyvų esminius požiūrius ir susitelkia į tai, kaip strategijos yra formuojamos ir kaip jos veikia.

Mintzbergas atliko dešimties strateginio valdymo mokyklų taksonomiją, priskirdamas kiekvieną strateginio valdymo mokyklą vienai iš trijų perspektyvų: norminančiajai (projektavimo, planavimo, pozicionavimo mokyklos), aprašančiajai (verslumo, pažinimo, mokymosi, galios, kultūros, aplinkos mokyklos) ar konfigūracinei (konfigūracijos mokykla) (žr.: 1 lentelę).

1 lentelė. Mintzbergo strateginio valdymo mokyklų taksonomija (Mintzberg et al. 1998).

Mintzbergo strateginio valdymo mokyklų taksonomija	
Perspektyva	Mokykla
Norminančioji	Projektavimo
	Planavimo
	Pozicionavimo
Aprašančioji	Verslumo
	Pažinimo
	Mokymosi
	Galios
	Kultūros
	Aplinkos
Konfigūracijos	Konfigūracijos

Strateginį valdymą ir valdymo strategijos mokyklas taip pat nagrinėjo šie mokslininkai: Chaffee (1985), Mintzberg (1990), Bailey ir Johnson (1992), Elfring ir Volberda (2001), Rialp Criado et al. (2010).

Šie autoriai teigia, kad strategijos projektavimo, planavimo ir pozicionavimo mokyklos yra daugiausia orientuotos į tai, koks įmonės strategijos priėmimo procesas turėtų būti, žinant, kad jis yra racionaliai orientuotas, formalus ir numatomas (tyčinė strategija) (Rialp Criado et al. 2010). Į organizaciją orientuoti požiūriai (verslumo, pažinimo, mokymosi, galios, kultūros ir aplinkos) yra susitelkę į tyrimus, kuriuose analizuojama kaip strategijos kūrimas ir įgyvendinimas veikia realybėje (besiformuojanti strategija). Galiausiai, integruotas konfigūracinis kaip holistinis požiūris teigia, kad tiek tyčinė, tiek besiformuojanti strategija gali būti derinamos kartu (Rialp Criado 2003).

Ne visų strateginio valdymo mokyklų koncepcijos ir įžvalgos yra pritaikomos derybų veiklos praktikoje. Tačiau, apjungus tam tikrus jų elementus, atsižvelgiant į konkrečias situacijas, jų esminės mokslinės idėjos gali tapti puikiu įrankiu derybų veiklos strateginiame valdyme. Derybinei kryptčiai labiausiai pritaikomos verslumo, kognityvinė, mokymosi, aplinkos ir galios strateginio valdymo mokyklos. Taip pat nagrinėjant derybų tarptautiškumo aspektus vertingos yra ir kultūros mokyklos idėjos. Toliau detaliau jas apžvelgsime ir paanalizuosime jų sąsajas su derybomis.

Verslumo mokykla

Verslumo mokykla strategiją traktuoja kaip vadovo perspektyvą ar viziją. Ši vizija gali būti suprantama labiau kaip vadovo įkvėpimas, nei detalus planas. Čia strategijos yra lanksčios, jos duoda kryptis, kurios gali nusistovėti ir keistis priklausomai nuo vadovo patirties (ir vizijos) (Jofre 2011). Verslumo koncepcija siejama su tuo, kad verslumas yra kapitalistinės ekonomikos variklis. Vienas asmuo – verslininkas – turi gebėjimą nustatyti galimybes transformuoti kažką kasdieniško į kažką kitokio. Tas gebėjimas yra tai, ką galima vadinti vizija. Dar praeito amžiaus pirmoje pusėje įtakingas ekonomistas ir mokslininkas Joseph Schumpeter teigė, kad gebėjimas pateikti naujas kombinacijas arba daryti naujus dalykus

arba daryti dalykus, kurie yra padaryti nauju būdu, yra pagrindinis verslumo požymis. Pagal verslumo perspektyvą, strategija yra apibūdinama kaip vizijos kūrimo ir siekimo procesas, kuriame verslus lyderis sukuria bendrą sistemą strateginiams sprendimams generuoti ir įgyvendinti (Ackoff 1993). Vizinė intuicija ir inovaciniai gebėjimai čia vaidina esminį vaidmenį. Strategija yra sukuriamą tada, kai lyderis savo idėją nukreipia į realius dalykus. Kiekviena įmonė, organizacija gali turėti kūrybingo lyderio viziją, kurią jis kontroliuoja strategijos įgyvendinimo metu. Strategijos perėjimas nuo tikslaus projekto, plano ar pozicijų, kaip siūloma kituose strateginiuose požiūriuose, prie miglotų vizijų ar plačių perspektyvų, dažniausiai būna naudingas specifiniame kontekste (start-up'ai, verslo nišos ir kt.), kuomet idėją plėtoja galingas lyderis (Rialp Criado et al. 2010).

Pagrindiniai verslumo mokyklos teiginiai apie strategijos formavimą siejasi su asmenine lyderyste ir strategine vizija bei protinėmis lyderio savybėmis (Mintzberg 1998). Strategiją įmonėje, organizacijoje nulemia tokie elementai kaip vizija, kryptis, tapatybė ir integracija, kuriuos nėra lengva formalizuoti ir kiekybiškai išreikšti. Šie dalykai labai reikšmingi mažų verslų strategijų procesams, kuomet lyderio vaidmuo yra labiau lemiamas nei didesnėse įmonėse. Tokių strategijų sisteminimas yra labai ribotas, nes asmeninės savybės nulemiančios lyderystę negali būti lengvai pakartojamos ir įtvirtinamos (Jofre 2011). Lyderis suteikia įmonei viziją ir išmintį, kuri yra tik jo. Jei lyderis išvyksta – įmonė, organizacija gali būti strategiškai akla. Šios mokyklos indėlis į strateginio valdymo praktiką yra didelis, bet indėlis į teoriją yra gana menkas.

Verslumo mokykla pripažįsta vadovą kaip strategijos architektą, dažniausiai strategines įmonių derybas veda įmonių vadovai ar aukščiausios pareigos užimantys darbuotojai. Derybų strategijos formavimas remiasi jų derybinėmis galiomis ir protinėmis savybėmis: intuicija, išmintimi, sprendimų istorija ir patirtimi. Nagrinėjant verslumo mokyklos požiūrius strateginiame valdyme, galima rasti nemažai analogijų su derybų strategijų formavimu ir įgyvendinimu. Derybų komandoje vadovas yra reikšminga dedamoji. Jis apsprendžia tolimesnių derybų eigą ir pasiruošimą joms. Vadovo lyderystė yra viena iš derybinių galių, kurios įtaka derybų strategijos formavimui ir įgyvendinimui yra reikšminga. Derybų komandos vadovo lyderystė gali padėti efektyviai valdyti patį derėjimosi procesą. Tačiau vien šios mokyklos idėjų verslo deryboms nepakanka. Todėl toliau apžvelgsime kitų mokyklų idėjas ir koncepcijas.

Kognityvinio požiūrio mokykla

Kognityvinis požiūris strateginiame valdyme teigia, kad strategijos formavimas yra protinis procesas, plėtojamas žmonių mintyse modelių, žemėlapių, sąvokų, schemų ir kitomis formomis (Mintzberg 1990). Kognityvinis pažinimas yra informacijos apdorojimas, kuomet yra sudaromi žinių struktūriniai žemėlapiai ir surandamos koncepcijos, reikalingos strategijos parengimui. Nauja šio požiūrio atšaka yra neutralusis požiūris, besiremiantis daugiau subjektyvumu nei konstruktyvumu (Rialp Criado et al. 2010). Šiuo atveju strategijos kūrimo ir įgyvendinimo procesas yra plėtojamas

pagal pagrindinio veikėjo patirtį ir jo praeities subjektyvų pažinimą. Didelė reikšmė teikiama kokybiniais duomenimis, pavyzdžiui, vadybinio darbo patirčiai – bandymų ir klaidų analizei (Rialp Criado et al. 2010). Kognityvinė mokykla susitelkia į stratego kūrybinę galvoseną. Šios mokyklos požiūriu vadybininkas (strategas) kuria strategijas remdamasis savo patirtimi ir gyvenimo supratimu. Kognityvinio požiūrio mokyklos atstovai teigia, kad strategas turi patirtį ir ją panaudoja savo veikloje. Kaip rodo faktai, kognityvinės mokyklos atstovų darbai buvo labai produktyvūs strateginių grupių tyrimuose ir strateginiame neinvestavime (neinvestavimas (priešingai nei investavimas), numatant kad verslas sumažina/likviduoja įmonės turtą, esant etinėms ar finansinėms priežastims. Pavyzdžiui, panaikinamas įmonės pardavimo padalinys, kuris nebuvo pakankamai susijęs su tuo, ką įmonė daro geriausiai) (Jofre 2011). Kognityvinės strateginio valdymo mokyklos mokslinė produkcija pastoviai auga ir manoma, kad ateityje turės dar daugiau įtakos strateginiam valdymui.

Derybinio konteksto ir kitos derybų pusės pažinimas yra esminės svarbos dalykai derybose. Kuo giliau pažintas derybų kontekstas ir kita derybų pusė, tuo didesnę derybinę galią galima suformuoti, o tai ir yra derybų strategijos pagrindas. Kognityvinio požiūrio strateginiame valdyme mokyklos atstovų darbai turi praktinę naudą formuojant derybų komandą, kurios veikloje derybinio darbo patirtis turi didelę svarbą.

Mokymosi požiūrio mokykla

Vadybininkai turi kasdienius darbo žemėlapius, arba pažinimo modelius, kurie rekomenduoja jiems atlikti tam tikrus veiksmus esant atitinkamoms sąlygoms (pvz., konkurentų veiksmai yra kaip atsakas į kainų mažinimą) (Jofre 2011). Tokie pažinimo modeliai gali būti labai detalūs, turintys įvairių ryšių tarp daugybės kintamųjų – tiekį, poreikių, kainų, laiko ir kt. Jie gali turėti įtakos vadybininko elgesiui ir gali tapti lemiamu veiksmų žemėlapiu esant neapibrėžtumams (kuomet laikomasi veiksmų žemėlapiu nepaisant nieko). Šis požiūris į strategijos formavimą turi keletą modifikacijų. Pažangus požiūris apibūdina jį kaip mokymąsi veiklos metu. Aplinkos pokyčių laikotarpyje, sėkmingai pasireiškusių strategijos išlaikomos, o kitos netinkamos strategijos yra eliminuojamos (Bailey and Johnson 1992). Remiantis kitu požiūriu (vadinamu adaptyvios strategijos modeliu), strategija yra sutelkiama plėtoti perspektyvų derinį tarp galimybių ir grėsmių, esančių išorinėje aplinkoje ir organizacijos išteklių rinkinio ir galimybių (Rialp Criado et al. 2010). Adaptyvi strategija plėtoja pati save decentralizuotų organizacijų kontekste, kurios dirba kaip aplinkai atviros sistemos. Trečias požiūris yra pajėgumų dinamiškumo perspektyva. Jis yra orientuotas plėtoti ir gerinti išskirtinius gebėjimus, kurie yra sunkiai imituojami ar atkartojami kitų konkurentų, dėl kurių įmonės strategija gali būti tvaresnė (Elfring and Volberda 2001). Remiantis tokiu mokymusi ir dinamiškumu pagrįstu požiūriu į strategijos kūrimą, strategai dalyvauja įmonės, organizacijos valdyme, strategijos formavime ir įgyvendinime, nes visi šie elementai yra tarpusavyje susiję (Rialp Criado et al. 2010). Strategijos procesas taip pat yra ir pažinimo procesas ir tokio proceso dinamika yra

kompleksinė ir dar nežinoma. Yra reikalinga toliau tirti žmonių pažinimo procesą ir pažinimo psichologiją. Supratimas apie žmonių mastymą yra svarbus suvokiant strategijos formavimą. Tačiau iš vadybinės pusės žmogaus pažinimo ir psichologijos vaidmuo kaip koncepcinis pagrindas yra menkai ištirtas (Jofre 2011). Įmonių, organizacijų veikla vis labiau priklauso nuo kooperacinių ir kitų ryšių su išorine aplinka. Vadybininkai turi atsižvelgti į tai, kad nėra viena įmonė, organizacija visiškai nekontroliuoja visų savo sėkmės veiksnių. Todėl strategas turi žinoti ne tik tai, kas yra jo kontroliuojama, bet ir tai, kas svarbu įmonei už tos kontrolės ribų. Esant nuolat besikeičiančioms sąlygoms, neaiškioms riboms ir didėjančiam sudėtingumui, įmonėms tai gali būti mokymosi apsunkinimas. Mokymasis reikalauja konkrečių sąlygų, tam tikro aplinkos stabilumo ir tendencijų patvarumo. Jei viskas keičiasi pernelyg greitai, organizacija, įmonė gali būti nepajėgi atlaikyti didėjančią ir greitesnę naujos informacijos srautą (Jofre 2011). Bet mokslininkai teigia, kad ir chaotiškose sąlygose mokymasis yra įmanomas. Remiamasi chaoso teorija, kuri buvo pasiūlyta fizikų, siekiant suprasti sudėtingas sistemas ir situacijas. Vadyboje chaoso teorija yra priešingybė organizavimui, planavimui ir tvarkai. Tai reiškia dinamiškumą ir nenusipėjimą, bet galiausiai pripažįstama, kad dinamiškoje organizacijoje pusiausvyrą yra ne amžina sąlyga, bet tik tam tikrame laiko tarpe, kai vyksta pokyčiai. Atsižvelgiant į tai, strategija formuotina iš mokymosi, nes operacijų sutrikimai vyksta dėl krizės arba dėl nenumatytų pasikeitimų. Kai kurie mokslininkai, simpatizuojantys šiai teorijai, teigia, kad sutrikimai gali būti ir tyčia sukelti, siekiant padidinti naujų žinių kūrimąsi ir mokymąsi (Jofre 2011). Kitaip tariant, pagal užsakymą galime sukurti chaosą, o chaosas gali sukelti naują užsakymą. Kuriant tokius užsakymus (pvz., gamybos schemas ar metodai, produktai, technologijos, paslaugos, ištekliai ir turtas) yra įgijami tam tikri strateginiai privalumai, pranašumai (Mintzberg et al. 1998).

Šios mokyklos kritikai teigia, kad nors ir strateginio mokymosi svarba yra neginčytina, bet pernelyg didelis dėmesys mokymuisi ilgainiui gali sukelti strategijų suirimą (Jofre 2011). Mokymasis yra svarbus ir reikalauja laiko, bei tam tikrų formalumų organizacinėje sistemoje. Tačiau daugelis dalykų atsiranda spontaniškai, todėl vadovas negali remtis mokymusi visais atvejais. Krizė yra tikriausiai labiausiai tinkamas pavyzdys šiai situacijai apibūdinti. Tokioje situacijoje strategas negali laukti naujo mokymosi, kuris atsirastų reikiamu metu. Per krizę iš įmonės reikalaujama ryžtingų veiksmų, dažnai išankstinių, prevencinių, kurie jau yra numatyti konkrečioje lyderio vizijoje. Dažnai žmonės įmonėse, organizacijose tolsta nuo strateginio kelio (taip vadinamas strateginis dreifas), dėl jų pastangų įtraukti į savo veiklą naujas ar įdomias žinias (Jofre 2011). Pernelyg didelis dėmesys mokymuisi gali užgožti krypties pojūtį. Mokymosi perteklius gali sukelti strateginį trūkumą, bet taip pat gali sukelti ir nepageidaujamų strategijų įgyvendinimą. Nors mokymasis gali tapti galingu strateginiu turtu, organizacijos ir žmonės turėtų naudoti jį atsargiai. Kai kurių kritikų nuomone, mokymasis gali atitraukti mus nuo to, ką turėtume daryti efektyviai. Sukauptas mokymosi potencialas turėtų būti taikomas protingai, o ne būti atmetas, nes nuolat yra ieškoma naujų žinių (Mintzberg et al. 1998): yra laikas

mokytis ir yra laikas taikyti tai, ką mes sužinojome. Nepaisant to, šios mokyklos indėlis į strateginio valdymo yra didelis (Jofre 2011): "Strategija iš tikrųjų yra mokymosi procesas, tiek individualus, tiek kolektyvinis".

Derybose įmonės dažnai atstovauja jų įgaliojimų atstovai, todėl siekiant nubrėžti derėjimosi ribas derybose yra naudinga šioms įgaliojiminiams vadovautis jau sukurtais derybų schemomis (numatytais atsakais į galimus priešininkų žingsnius). Šios schemos gali būti kintančios ir tobulintinos atsižvelgiant į jų pritaikomumą ir patirtį. Šios mokyklos pritaikomumas derybose turi didelį potencialą – ypač derybų paramos sistemose.

Aplinkos požiūrio mokykla

Šios mokyklos atstovai teigia, kad aplinka nėra pagrindinė išorinė jėga, bet yra pagrindinis strategijos procesą lemiantis veiksnys (Jofre 2011). Pagal šį požiūrį įmonė, organizacija yra labiau pasyvi ir aplinka duoda strateginę kryptį. Šios mokyklos atstovai teigia, kad ekstremaliu atveju strategas yra priklausomas nuo išorinių jėgų ir jo gebėjimai padaryti strateginį pasirinkimą yra riboti (Mintzberg et al. 1998). Išorinis organizacijos kontekstas parodo skirtingas dimensijas, kuriose strategas gali kurti savo strategiją. Aplinkos mokykla kilo iš atsitiktinumų teorijos – elgsenos teorijos, kuri daro išvadą, jog nėra geriausio būdo organizuoti korporaciją, valdyti įmonę ir pan. Teorijos postulatai sako, kad optimalus strateginis požiūris priklauso nuo vidinių ir išorinių situacijų balanso. Aplinkos mokyklos atstovai konstatuoja, kad kuo stabilesnė tampa aplinka, tuo formalesnė gali būti vidinė organizacijos struktūra. Įmonė natūraliai suranda savo poziciją (nišą) aplinkoje (Jofre 2011), o jei įmonei to nepavyksta padaryti, tai ji nunyksta, kaip ir natūralioje ekosistemoje. Įmonės, organizacijos aplinka gali skirtis stabilumo, sudėtingumo, įvairovės ir priešiško laipsniu, bei jų derinių įvairove. Šios mokyklos atstovų požiūriu, strategijos yra kaip atsakas į veikiančias jėgas, siekiant įmonei, organizacijai tinkamai prisitaikyti prie kintančių aplinkos charakteristikų (veiksnių kombinacijų) (Mintzberg et al. 1998). Siūloma būti agresyvesniais (rizikuojančiais) strategijose, atsakant į dinamišką aplinką (pvz.: didesnė rinkos įvairovė ir sudėtingumas). Požiūris iš aplinkos perspektyvos remiasi ekologijos teorijomis. Šios mokyklos atstovai yra susitelkę į ekologijos tyrimų ir koncepcijų adaptaciją strateginiams sprendimams ir operuoja tokiomis sąvokomis: atranka, variacijos, pusiausvyros ir kt.. Šie darbai mokslinėje literatūroje buvo plačiai kritikuojami, nes juose yra nagrinėjami evoliuciniai ilgalaikiai procesai, kurie neįvertina socialinės ir verslo organizacijos tikrojo turinio (Jofre 2011). Strategijos formavimo procesas tampa labiau reaktyvus atsakas į skirtingus įmonės, organizacijos aplinkos pageidavimus ir sąlygas, kurios tampa pagrindiniu veiksmu strategijos formavimo procese (Rialp Criado et al. 2010). Nenumatytais atvejais teorija svarsto, kokio atsako galima laukti iš įmonių, organizacijų susidūrimo su atitinkamomis aplinkos sąlygomis, stipriai ribojančiomis strategijos parengimą (Hannan and Freeman 1989). Visi šie su aplinka susiję požiūriai gali būti grupuojami pagal skatinamo pasirinkimo perspektyvą (Bailey and Johnson 1992) arba apribojimų mokyklą (Elfring and Volberda 2001), kuri aprašo strategijos formavimą kaip pasyvų, reaktyvų

procesą, su daugybe aplinkos faktorių. Čia strategijos formavimo procesas yra skirtas pagerinti koordinavimą ir tikslumą (Foss 2001). Max Weber matė organizacijas formuojamas techninės ir vadybinės logikos. Kai logikos padaugėja, biurokratija irgi plečiasi. Šiuolaikiniai mokslininkai, plėtojantys Weber idėjas pasiūlė institucijos teoriją, akcentuojančią institucinį spaudimą (spaudimą su kuriuo organizacija susiduria savo aplinkoje) (Jofre 2011). Ši teorija teigia, kad organizacija spaudimą patiria iš kitų organizacijų bei iš savęs pačios kaip organizacijos. Šioje vizijoje aplinkoje yra dviejų rūšių išteklių: ekonominių ir simbolinių (Mintzberg et al. 1998). Ekonominiai ištekliai yra materialūs, tokie kaip pinigai, žemė ar mašinos. Simboliniai ištekliai yra nematerialūs - tokie kaip prestižas, gera reputacija, šlovė ir kt. Šioje vizijoje strategija orientuojama į geriausių kelių įgyti ekonominių išteklių paiešką ir juos transformavimą į simbolinius išteklius. Tokio strateginio matymo tikslas yra kiek įmanoma apsaugoti organizaciją nuo aplinkos neapibrėžtumų (Jofre 2011).

Aplinkos požiūrio mokykla labiausiai kritikuojama už tai, kad organizacijos neturi strateginio pasirinkimo (Jofre 2011). Šis požiūris visiškai nepaiso organizacinių gebėjimų pasirinkti kryptį ar poziciją. Realiam gyvenime aplinkos poveikis yra pripažįstamas, ir yra manoma, kad tai nėra stipriausias veiksnys. Šiuolaikinė vadyba teigia, kad aplinkos ribos yra mažiau matomos dėl įvairių aplinkų susiliejimų ir tinklaveikos (Jofre 2011). Todėl tokiomis sąlygomis apibrėžti aplinkos ribas ir komponentus yra beveik neįmanoma. Strateginiame valdyme santyčiai tarp organizacijos ir aplinkos yra labiau abipusiai, o ne vienašaliai, kaip formuluoja aplinkos mokykla.

Ši mokyklos idėja gali būti pritaikomos derybų strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesuose, turint omenyje derybas su kitų kultūrų atstovais ir būtinumą geriau pažinti derybų kontekstą. Kuo geriau pažinsime kitą kultūrą ir derybų kontekstą, tuo didesnę derybų galią galėsime suformuoti. Prisitaikymas prie kitos kultūros aplinkos ir geresnis konteksto, ypač tarpkultūrinio, pažinimas gali padėti išvengti daugelio įvairių neapibrėžtumų ir nesusipratimų pačiose derybose. Todėl toliau yra tikslinga detaliau panagrinėti kultūros mokyklos požiūrį į strateginį valdymą.

Kultūros požiūrio mokykla

Pagal kultūros požiūrį į strateginį valdymą idėjas strategijos formavimas yra suprantamas kaip socialinis procesas susijęs su kultūra, bendrų vertybių ir normų sistema, kurios įtaka atgrąsant nuo reikšmingų strateginių pokyčių gali būti kartais svarbi (Rialp Criado et al. 2010). Vadybininkai kurdami įmonės strategiją gali būti veikiami dominuojančios organizacinės kultūros, pagrįstos bendrų interesų ir integracijos. Ši kultūros pagrindų sistema gali turėti svarbią įtaką strategijos formavimui, nes ji leidžia priimti sprendimus, kurie būtų prasmingi ir suteiktų orientyrą atitinkamam elgesiui (Weick 1979; Gioia ir Poole 1984). Priešingai nei galios mokykla, kultūros mokyklos strategijos formavimas nesiekia naudoti sau, o siekia efekto bendruomenei (Jofre 2011). Strategijos formavimas yra pagrįstas socialine kultūros jėga, kuri susideda iš individų ir jų ypatumų visumos. Tokia jėga gali veikti strateginį stabilumą, ir kartais gali aktyviai skatinti

strateginius pokyčius. Kultūros požiūriu į strateginį valdymą mokykla konstatuoja, kad kultūra yra visur, bet tuo pačiu metu ji yra ir unikali. Kultūra veikia viską ir kiekvieną organizaciją daro unikalia (Mintzberg et al. 1998).

Strateginis valdymas šiandien pripažįsta dvejopą kultūros prigimtį. Mokyklos istorija prasideda nuo 80-ųjų, kai kultūra tapo svarbi valdymui. Iki to laiko Japonijos įmonės, kurios gana sėkmingai veikė tarptautinėse arenose, gebėjo daryti įvairius dalykus kitaip nei JAV ar Vakarų Europos įmonės - tai buvo traktuojama kaip Japonijos kultūros rezultatas (Jofre 2011). Daugybė vadybos konceptų ir idėjų yra pagrįsti kultūra, praktikai Amerikoje taikė kultūrą kiekvienam aspektui. Tačiau tokios pastangos nepadėjo geriau suprasti pačios strategijos. Kultūra šiame kontekste parodo įmonės, organizacijos motyvaciją. Paradoksalu, bet mokymosi mokykla būtų lengviau suprantama nagrinėjant kultūrų diferenciaciją, lyginant japonų korporacijas ir jų kultūrinius skirtumus su Vakarų įmonėmis (Jofre 2011).

Ekonominiu požiūriu kultūra reikalauja įmonės, organizacijos konkurencinio pranašumo (Jofre 2011). Tai yra toks kontekstas, kai kultūra yra ne tik grupė veikiančių žmonių per socialines veiklas, bet ir sąveikos tarp jų ir išteklių. Tai yra materialinė kultūra, arba kultūra, kuri reikalauja išteklių, kurie yra materialūs (pvz. kompiuteris) ar nematerialūs (pvz. mokslinės žinios). Požiūris ir vertybės sukuria objektus, o pastarieji savo ruožtu kūrė ir formuoja vertybes. Tai gali būti iliustruojama lengvųjų automobilių gamybos istorija. Automobilis buvo sukurtas Europoje, kaip rankų darbo prabangi mašina, padaryta kvalifikuotų mechanikų ir skirta turtingajai klasei (Jofre 2011). Amerikiečiai paėmė automobilio idėją, bet pakeitė konceptą. Jiems automobilis turėjo būti įperkama mašina, pasižyminti maža kaina, gamybos procesas standartizuotas, įgalinantis remtis nekvalifikuota darbo jėga. Čia išryškėja pagrindiniai kultūros skirtumai: europiečiai turėjo senas individualaus kūrybiško meistriškumo tradicijas, o amerikiečiai buvo pamėgę masinę gamybą (Jofre 2011). Galų gale, taip prasidėjo lenktynės. Europa bandė atkurti Amerikos sistemą, bet ji neveikė, nors medžiagos buvo tos pačios, o gebėjimai buvo dar geresni. Tačiau visos sistemos funkcionavimas (sėkmės receptas) liko nežinomas (Jofre 2011). Vėliau, Japonija bandė padaryti tą patį, bet greitai pasidavė. Jie suprato, kad amerikiečių modelis netelpa į Japonijos kultūrą ir sukūrė savo. 80-aisiais japonų modelis pralenkė amerikietiškaį. Amerikiečių gamintojai būtent tada (ir ne tik automobilių pramonėje) atkreipė dėmesį į japoniškos gamybos organizavimo būdus. Būdai, kuriais organizacijos plėtoja savo gebėjimus ir išteklius yra kultūros rezultatas, socialinė aplinka leidžia suprasti ir veikti, valdyti turimus išteklius (Jofre 2011).

Nors šios mokyklos logika yra paprasta, ir ji yra vertinga vadybai, tačiau ji yra kritikuojama dėl nepakankamo koncepcijos aiškumo (Jofre 2011). Skatinama stipri kultūra gali paneigti būtinų pokyčių atsiradimo galimybę. Pokyčiai gali vykti ir kultūrai priešinant. Kultūros su dominuojančiomis vertybėmis susiduria su stagnacija. Kultūra gali skatinti priešintis pokyčiams. Šis požiūris dar kritikuojamas dėl unikalumo įtakos konkurenciniam pranašumui - teigiama, kad jei įmonė yra sėkminga ji yra unikali (Jofre 2011). Realiam gyvenime unikalumas yra svarbus strateginis pranašumas,

bet ekonomikoje ne visi verslai yra unikalūs: daugelis įmonių gali tiesiog daryti tai, ką daro kiti, bet tik efektyviau. Teoriniu požiūriu šios mokyklos indėlis į strateginį valdymą yra didelis - kuomet kultūra yra traktuojama kaip strategijos vedlys. Tačiau mažiau mokslinių žinių yra įmonės, organizacijos kultūros keitimo srityje - ką reikėtų keisti organizacinėje kultūroje, kad pagerinti organizacijos strateginę veiklą (Mintzberg et al. 1998).

Kalbant apie derybas per unikalumo prizmę, tai pačios derybos yra unikalios, nes beveik nepasitaiko vienodų derybinių situacijų. Tai ypač pastebima sąveikaujant skirtingų kultūrų atstovams, nes derybose tokiu atveju atsiranda įvairių nesuderinamumų: kalbos, supratimo, etikos ir pan. Šios mokyklos idėjos gali būti naudingos kūriant ir įgyvendinant tarptautinių verslo derybų strategijas.

Galios požiūrio mokykla

Galios ir politikos vaidmens nenagrinėja aukščiau minėtos mokyklos (Mintzberg et al. 1998). Strateginio valdymo galios mokykla politikai ir galiai skiria ypatingą dėmesį. Galios teorija yra naudojama derybų strategijose besiderančių pusių galimybėms apibūdinti (Jofre 2011). Ši mokykla strategijos procesą traktuoja kaip aiškų poveikio procesą.

Galia yra poveikio technika, kai remiamasi ne vien ekonominiais instrumentais, bet ir politinio poveikio priemonėmis (Mintzberg et al. 1998). Tačiau kaip ir politikoje, poveikio naudojimas tik organizacijos naudai turi ir nelegalumo pusę. Tai reiškia, kad naudojant slaptus veiksmus, kurie silpnina konkurentus (pvz., kartelis), ar atvirus veiksmus norint pasiekti bendradarbiavimo susitarimus (aljansai) – jie gali būti abejotino legalumo. Politiniai žaidimai organizacijose skatina individualių savybių pripažinimą, tokių kaip emocijos, svajonės, baimės, pavydas, viltys, siekiai, lūkesčiai ir kt. (Jofre 2011). Tokių savybių vaidmuo strategijų formavime ir įgyvendinimo procesuose yra akivaizdus. Taigi, galios teorijos indėlis į strateginį valdymą yra reikšmingas. Pagrindinės galios mokyklos idėjos (Mintzberg et al. 1998):

I. Strategijos formavimas yra nulemiamas galios ir politikos - nesvarbu ar procesas vyksta įmonės viduje, ar už jos ribų.

II. Strategijos procesas yra linkęs plėtotis ir priimti pageidaujamas pozicijų ir gudrybių formas. Galia kaip poveikio žaidimas strateginiams tikslams, veikia tiek mikro, tiek makro lygiuose.

III. Strategijos mikrogalia - tai sąveika per tiesioginį ar netiesioginį įtikinėjimą, derėjimąsi tarp įmonių ir partnerių, derinant tarpusavio interesus.

IV. Strategijos makrogalia - tai gebėjimas skatinti organizacijos gerovę, kontroliuojant ar kooperuojantis su kitomis organizacijomis ir atliekant manevrus tinkluose ir aljansuose.

Galios ir politinės perspektyvos požiūris strategijos formavimą pateikia kaip derybų procesą tarp skirtingų interesų grupių ar suinteresuotųjų šalių, tiek organizacijos viduje, tiek ir santykiuose su išore, kai kiekviena šalis turi savo tikslus ir uždavinius (Mintzberg et al. 1998). Remiantis šiuo požiūriu, strateginių sprendimų priėmimo

procesas yra susijęs su galia (Mintzberg ir Lampel 1999). Politinė orientacija, mikrogalia, apibūdina strategijos plėtojimą organizacijos viduje kaip iš esmės politinį procesą, įtraukiant derėjimąsi, įtikinėjimą ir konfrontaciją tarp vidaus veikėjų, kurie dalijasi galia. Kita orientacija – makrogalia – aprašo organizaciją kaip vienetą, kuris naudoja savo galią naudai iš kitų gauti (partnerių aljansai, bendros įmonės, ir kiti tinklo ryšiai), kad išsiderėtų kolektyvinės strategijas savo interesams tenkinti (Rialp Criado et al. 2010). Pagal šį modelį, strategija gali būti apibrėžta kaip orientuota į apibrėžimus, kurie leidžia organizacijai ir jos aplinkai būti suprantamai įvairių suinteresuotųjų šalių. Pagal šį strategijos formavimo modelį, realybė yra socialiai sukurta ir apibrėžta per socialinių mainų procesą, kuriame suvokimas gali būti tvirtinamas, modifikuojamas, keičiamas priklausomai nuo jo sutapimo su kitų suvokimu (Rialp-Criado et al. 2010).

Organizacijos yra linkusios ieškoti mažesnės priklausomybės nuo kitų žaidėjų ir aplinkos (pvz. formuoti monopolį), kartais, organizacijos grupuojasi norėdamos veikti aplinką (partnerystė) (Jofre 2011). Aplinka gali būti ir nacionalinė rinka, kurioje įmonės, organizacijos bando pristatyti save kaip konkuruojančias ar bendradarbiaujančias (Mintzberg et al. 1998). Vyriausybė nustato sąlygas ar garantijas įmonėms, organizacijoms. Įmonės arba prisitaikys prie šių sąlygų arba bandys jas pakeisti, individualiai ar grupėmis. Dažnai įmonės, organizacijos naudoja savo politinę įtaką – galią – tai daryti (pvz., skatinti, siūlyti, remti teisinius pakeitimus, kad atsidarytų naujos rinkos galimybės, ar mažinti konkurentų konkurencingumą) (Jofre 2011). Yra siūloma, kad efektyviausias kelias norint kontroliuoti išorinio žaidėjo galią ar spaudimo grupes, yra kontroliuoti jų elgesį. Tai yra pagrindinis strateginio manevravimo tikslas. Žinoma tai reiškia, kad yra skatinama naudotis politikais, kaip nesukeliančiais fizinės (ardančios) konfrontacijos (Mintzberg et al. 1998).

Pagrindinė galios mokyklos kritikuotina idėja: mokykla pervertina galios ir politikos vaidmenį strategijai (strategijos formavimas apima galią, bet ne tik) (Jofre 2011). Apibūdinant gudrybių, žaidimų ir manevrų vaidmenis strategijų procesuose, galima pasakyti, kad tai momentiniai, nerimti veiksniai realiam strategavimui.

Politikos naudojimas strateguojant yra labai naudingas tokiose situacijose (Jofre 2011):

I. Per didelių pokyčių periodą, kai reikšmingi galios ir pozicijos pokyčiai sukelia konfliktus.

II. Didelėse ir brandžiose organizacijose.

III. Sudėtingose ir labai centralizuotose ekspertų organizacijose.

IV. Per letargo periodą, kai teisėta galia neleidžia esminiai pakeisti procesų eigos.

V. Per nestabilumo periodus, kai sprendimų priėmimo procesas tampa nepastovus ir organizacija negali nustatyti aiškios krypties.

Šios mokyklos mintys apie galios poveikį strategijos formavimui yra labai tinkamos verslo derybų strategijų kūrimui ir įgyvendinimui. Derybose besiderančios pusės galia ir yra vienas svarbiausių derybų strategijos pagrindų. Todėl kalbant apie derybų strategijos formavimą reikėtų analizuoti ir remtis derybinėmis galiomis. Galima įvardinti keletą svarbiausių derybų galios elementų: pasiruošimą, komunikacijos sąlygas, etiką, emocijų valdymą, laiko

valdymą, lūkesčių valdymą ir t.t.. Šie derybų galios elementai yra svarbiausi derybų strategijos sėkmės veiksniai. Todėl tolimesniuose tyrimuose reikėtų daugiau iširti jų įtaką derybų strategijos rengimui ir įgyvendinimui.

Išvados

Straipsnyje išanalizuoti strateginio valdymo teorijos pokyčiai per pastaruosius dešimtmečius, strateginio valdymo metodologijos ir strategijos tikslinės orientacijos srityse. Akcentuojama vadovų ir personalo svarba rengiant įmonės strategiją, nes būtent žmonės įmonėse rengia ir įgyvendina strategijas. O jų priešinimasis strategijos įgyvendinimui gali privesti ir prie įmonės nesėkmės. Tas pats galioja ir derybų strategijos kūrimui ir įgyvendinimui, nes vienas iš derybų sėkmės faktorių yra personalo motyvacija, kuri veikia būsimų derybų efektyvumą. Taip pat darbuotojai per derybų veiklą pastebi aplinkos pokyčius, konkurentų veiklą – todėl rengiant įmonės strategiją yra būtina atsižvelgti yra derybininkų rekomendacijas, nes jie turi artimiausius santykius su rinkos pokyčiais.

Šiame straipsnyje yra apžvelgtos strateginio valdymo mokyklų pagrindinės idėjos ir koncepcijos, remiantis Mintzbergo pasiūlyta strateginio valdymo mokyklų tipologija. Tai leidžia iš skirtingų požiūrio kampų matyti tą patį procesą.

Iš atliktos valdymo mokyklų analizės galima teigti, kad būtent galios ir politikos mokykla yra tinkamiausia derybų strategijos kūrimui ir įgyvendinimui. Galios ir politikos požiūris atitinka derybų prigimtį, nes derybinė galia turi žymią įtaką derybų strategijos formavimo ir įgyvendinimo procesams. Kiti derybų aspektai, tokie kaip tarptautiškumas, konteksto pažinimas, derybų veiklos apribojimai, patirties įtaka deryboms, unikalumas, atsiskleidžia ir gali būti realizuoti per verslumo, kognityvinio, mokymosi, aplinkos ir kultūrinius strateginio valdymo mokyklų požiūrius, idėjas ir koncepcijas. Kadangi derybos yra dinamiškas procesas, todėl būtų tikslinga naudoti ir konfigūracijos mokyklos idėjas – integruojant kelių mokyklų koncepcines variacijas.

Verslumo mokyklos požiūris labai aktualus derybinės komandos darbui. Derybų komandoje vadovas yra reikšminga dedamoji. Jis apsprendžia pasiruošimą deryboms, vaidmenų pasidalijimą ir tolimesnę derybų eigą. Vadovo lyderystė yra viena iš derybinių galių, kurios įtaką derybų strategijos formavimui yra reikšminga. Ši savybė gali padėti valdant patį derėjimosi procesą.

Kognityvinė mokykla taip pat yra naudinga derybų komandos formavimui, kur derybininkų darbo patirtys ir jų derinimas turi didelę svarbą.

Mokymosi mokyklos pritaikomumas derybose turi didelį potencialą – ypač derybų paramos sistemose. Derybose įmonės dažnai atstovauja jų įgalioti atstovai, todėl siekiant nubrėžti derėjimosi ribas derybose yra naudinga šioms įgaliotiniams vadovautis jau sukurtais derybų schemomis (numatytais atsakais į galimus priešininkų žingsnius).

Aplinkos mokykla gali būti pritaikoma derybose kalbant apie derybas su kitų kultūrų atstovais ir apie geresnį derybų konteksto pažinimą. Kuo geriau pažinsime

kitą kultūrą ir derybų kontekstą, tuo didesnę derybų galią galėsime suformuoti. Prisitaikymas prie kitos kultūros aplinkos ir geresnis konteksto, ypač tarpkultūrinio, gali padėti išvengti įvairių neapibrėžtumų ir nesusipratimų pačiose derybose.

Kalbant apie derybas per unikalumo prizmę, galima teigti, kad kiekvienos derybos yra unikalios, nes retai pasitaiko vienodų derybinių situacijų dėl derybose egzistuojančių didelio skaičiaus dinamiškų kintamųjų. Tai ypač pastebima sąveikaujant skirtingų kultūrų atstovams, nes derybose tokiu atveju atsiranda įvairių nesuderinamumų: kalbos, supratimo, etikos ir daugelis kitų. Kultūros mokyklos idėjos yra naudingos rengiantis ir vykdant tarptautines derybas.

Galios mokyklos idėjos ir koncepcijos apie galios poveikį strategijos formavimui ir įgyvendinimui yra artimiausios deryboms. Derybų praktikos analizė rodo, kad būtent derybų galia ir yra derybų strategijos pagrindas. Todėl, kalbant apie derybų strategijos formavimą ir įgyvendinimą, didžiulį dėmesį reikėtų skirti savo ir kitos derybų pusės derybinių galių analizei ir jų konfigūracijos komponavimui.

Literatūra

- Ackoff, R. L. (1993). Idealized design: Creating corporate visioning. *OMEGA International Journal of Management Science*, 21 (4): 401–410.
- Altok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24: 61-71. ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.057>.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the Strategy Formation Process:: An International Perspective, *European Management Journal*, Volume 22, Issue 3, June 2004, pp. 263-272, ISSN 0263-2373, 10.1016/j.emj.2004.04.008.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. – New York: McGrawHill, 241 p. – ISBN 978-00700-21-11-2.
- Asan, U.; Soyer, A. (2009). Identifying strategic management concepts: An analytic network process approach, *Computers & Industrial Engineering*, Volume 56, Issue 2, March 2009, pp. 600-615, ISSN 0360-8352, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cie.2007.11.003>.
- Bailey, A.; Johnson, G. (1992). How strategies develop in organisations D. Faulkner, G. Johnson (Eds.), *The challenge of strategic management*, Kogan, London, pp. 147–178.
- Bivainis, J. (2011). *Vadyba studentams: mokomoji knyga*. Vilniaus Gedimino technikos universitetas. Vilnius : Technika, 2011. ISBN: 9789955289333.
- Burgelman, R. A. (1988). *Strategy making as a social learning process: the case of internal corporate venturing*. *Interfaces*, 18 (1988), pp. 74–85.
- Candemir, A.; Zalluhoğlu, A. E. (2013). Exploring the Innovativeness and Market Orientation through Mission and Vision Statements: The Case of Istanbul Stock Exchange Companies, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 99, 6 November 2013, pp. 619-628, ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.532>.
- Chaffee, E. E. (1985). Three models of strategy. *Academy of Management Review*, 10 (1), pp. 89–98.
- Cole, G. A. (1997). *Strategic management: theory and practice*. – New York: Continuum, 1997, p. 247.-ISBN 1-84480-087-3.
- Collins, J. C.; Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5): 65–77.
- D'Aveni, R.A.; Gunther, R. (1994). *Hypercompetition-Managing The Dynamics of Strategic Maneuvering*, The Free Press, USA.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8th Edition, Alfa Publishing, Istanbul.
- Elfring, T.; Volberda, H.W. (2001). *Schools of thought in strategic management: Fragmentation, integration or synthesis*. Rethinking strategy, Sage, London, pp. 1–25.
- Floyd, S.; Woodridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of management executive*, 8 (4), pp. 47-57.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13: 153-167.
- Floyd, S.W.; Wooldridge, B. (1996). *The strategic middle manager: How to create and sustain competitive advantage*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Foss, N. J. (2001). *The boundary school: Strategy as a boundary decision* H.W. Volberda, T. Elfring (Eds.), Rethinking strategy, Sage Publications, London, pp. 97–115.
- French, S. (2009). Critiquing the language of Strategic management. *Journal of Management Development*, 28 (1): 6-17.
- Ginevičius, R.; Sūdžius, V. (2007). *Organizacijų teorija : vadovėlis / Romualdas Ginevičius, Vytautas Sūdžius ; Vilniaus Gedimino technikos universitetas*. Ginevičius, Romualdas, Vilnius : Technika. ISBN: 9789955281504
- Gioia, D.A.; Poole, P.P. (1984). Scripts in organisational behavior. *Academy of Management Review*, 9 (3), pp. 449–459.
- Hannan, M.T.; Freeman, J.H. (1989). *Organizational ecology*. Harvard University Press, Boston, MA.
- Hax, A. C.; Majluf, N. S. (1988). The Concept of Strategy and the Strategy Formation Process. *Interfaces* 18:99-109.
- Hill, C.W.L.; Jones, G.R. (2000). *Strategic Management: An Integrated Approach (5th edn)* Houghton-Mifflin, Boston
- Hunger, J. D.; Wheelan, T. L. (1992) *Strategic Management and Business Policy*. – Harlow: Prentice.
- Jelinek, M.; Schoonhoven, C.B. (1990). *The Innovation Marathon: Lessons from High Technology Firms*. Basil Blackwell, Oxford, UK.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. *DTU Management, Kgs. Lyngby. DTU Management* 2011, no. 1.
- Johnson, G.; Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases (6th edn)*. Pearson Higher Education, London.
- Jucevičius, R. (1998). *Strateginis organizacijų vystymas*, Kaunas, 1998, 182 p.
- Korsakienė, R.; Grybaitė, V. (2012). *Strateginis organizacijų valdymas*. Mokomoji knyga. – Ciklonas. – ISBN 978-9955-880-86-8
- Liedtka, J. M. (2006). *Strategy Formulation: The Roles of Conversation and Design*. Chapter 3 in: Hitt M, Freeman E and Harrison J (Eds). 2006 Edition. The Blackwell Handbook of Strategic Management. Blackwell Publishing, Oxford, UK.
- Melnikas, B.; Smaliukienė, R. (2007). *Strateginis valdymas*. Mokomoji knyga. Generolo Jono Žemaičio Lietuvos Karo Akademija Vilnius. ISBN 978-9955-423-65-2.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24: 934–948.
- Mintzberg, H. (1990). *Strategy formation: Schools of thought* J.W. Fredrickson (Ed.), Perspectives on strategic management, Harper and Row, NY, pp. 105–235.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press, USA, ISBN 0-684-84743-4.
- Mintzberg, H.; Lampel, J.; Quinn, J.B.; Ghoshal, S. (2003). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

- Mintzberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the strategy process. *Sloan Management Review*, spring, pp. 21–30
- Mirze, K.; ve Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Publishing, Istanbul.
- Naaranoja, M.; Haapalainen, P.; Lonka, H. (2007). Strategic management tools in projects case construction project, *International Journal of Project Management*, Volume 25, Issue 7, October 2007, Pages 659-665, ISSN 0263-7863, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2007.04.002>.
- O'Neill, H. M.; Lenn, D.J. (1995). Voices of survivors: words that downsizing CEOs should hear. *Academy of Management Executive*, 9, pp. 23–34.
- Olsen, M.D.; Tse, E.C.; West, J.J. (1998). *Strategic Management in the Hospitality Industry*, 2nd Edition, John Wiley&Sons Inc., UK.
- Organizacijų vadyba. (2011). vadovėlis / Autorių kolektyvas. – Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas, 2011. – 432 p.: iliustr. ISBN 978-9955-12-738-3
- Raynor, M. E. (1998). That vision thing: Do we need it? *Long Range Planning* 31(3), 368–376.
- Rialp Criado, A. (2003). *Fundamentos teóricos de la organización de empresas*. Madrid: Pirámide.
- Rialp Criado, A.; Galván Sánchez, I.; Ma Suárez Ortega, S. (2010). A configuration-holistic approach to born-global firms' strategy formation process, *European Management Journal*, Volume 28, Issue 2, April 2010, pp. 108-123, ISSN 0263-2373, 10.1016/j.emj.2009.05.001.
- Şentürk, F. K. (2012). A Study to Determine the Usage of Strategic Management Tools in the Hotel Industry, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 58, 12 October, pp. 11-18, ISSN 1877-0428, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.973>.
- Sharplim, A. (1985). *Strategic management*, Northeast Louisiana University, McGraw-Hill, USA, 1985.
- Shepard, A. J.; Podolny, J.; Saloner, G. (2000). *Strategic Management*. 442 p. ISBN-10: 0471380717.
- Vasiliauskas, A. (2001). Firmų strateginis valdymas. Studentams ir verslininkams. Mokomoji knyga. Ekonomikos, verslo ir vadybos studijos. Vilnius: VVK leidykla.
- Vasiliauskas, A. (2002). *Strateginis valdymas*, Vilnius: Enciklopedija, 2002, 382 p.
- Vasiliauskas, A. (2004). *Įmonių ir nacionalinės ekonomikos strateginio valdymo sąsajos*. Ekonomikos teorija ir praktika, pp.31-45.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley, London.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (1992). *Strategic Management and Business Policy*, 4th Edition, Addison-Wesley Publishing Company, U.S.A.
- Wooldridgem, B; Floyd, S.W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11, pp. 231–241.

THEORETICAL ASSUMPTIONS OF EFFECTIVE BUSINESS NEGOTIATIONS STRATEGIES

Summary

In order to develop effective strategies of negotiations is needed better understanding of strategy making process. Therefore this paper is analyzing strategy making theory and its applicability to negotiate. The paper reviewed the strategic management research developments, presented discussions of authors about structure of the strategic management problems and research perspectives. There are examined attitudes of scientists around the world to the essence of strategic management. It also presents scientific approaches to strategic management in conjunction with the schools of strategic management. This paper examines the impact of globalization to strategic management and development of researches of authors working in this field in recent decades. After reviewing strategic management schools, was observed that not all of them are applied in practice of business negotiations, but combining some ideas of strategic management schools and adapted to the specific situations, they can be an excellent tool for negotiating strategy development and implementation. Most close to the essence of negotiations are schools of entrepreneurship, cognition, learning, environment and strategic management capacity. Also, in examination the internationalization of negotiations are valuable ideas of cultural school. In article are presented suggestions for further research.

KEYWORDS: strategy, negotiations, strategy of negotiations, schools of strategy formation.

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