Dış Ticarette
Müzakere Teknikleri

network enterprise europe

Avrupa İşletmeler Ağı
İ S T A N B U L

enterprise europe network
Avrupa İş Desteği Yanınızda

İSTANBUL SANAYİ ODASI

Bu kitapçık Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi faaliyetleri çerçevesinde hazırlanmıştır. Bu kitapçıkta yer alan bilgiler firmaları bilgilendirme amacıyla derlenmiş olup, Avrupa Komisyonu ve İstanbul Sanayi Odası'nın görüşlerini yansıtmaz.

Haziran 2014, İstanbul
İstanbul Sanayi Odası Yayınları: 2014/7
ISBN: 978-605-137-383-6 (BASILI)
ISBN: 978-605-137-384-3 (ELEKTRONİK)
Sertifika no:19176

Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi
İstanbul Sanayi Odası
Meşrutiyet Cad. No:62 34430 Tepebaşı/İstanbul
T: 0212 292 21 57
F: 0212 293 55 65

Kapak ve iç sayfa grafik tasarım
Kertenkele
Cumhuriyet Caddesi Babil Sokak Kaptan Han 2 Daire 4 Elmadağ/İstanbul
T: 0212 296 61 08
F: 0212 296 61 10

Baskı
Umur Basım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Dudullu O.S.B 2.Cadde No:5 Ümraniye / İstanbul
T: 0216 645 62 00
F: 0216 365 83 20

Dış Ticarette
Müzakere Teknikleri

ÖNSÖZ

İstanbul Sanayi Odası olarak firmalarımızın yurt dışı pazarlarda rekabetçi konuma yükselmeleri öncelikli hedeflerimiz arasındadır. Dünya ticaretindeki hızlı değişimler nedeniyle, ihracatçılarımızın iletişim becerilerini güçlendirmeleri ve doğru pozisyon almaları büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede, Odamız bünyesinde faaliyet gösteren Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi, firmalarımızın ticarette uzun dönemli ilişkiler kurmalarına ve sürdürülebilir işbirlikleri oluşturmalarına katkıda bulunmak amacıyla çalışmalarını sürdürmektedir.

"Dış Ticarette Müzakere Teknikleri" adlı yayınımızda; müzakerenin ne olduğu, amacı, unsurları, aşamaları, stratejileri ve müzakereci hakkında genel bilgilerin yanı sıra, dış ticaretteki önemi, kapsamı, verilebilecek tavizler ve dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmektedir. Ayrıca, yayında yer alan ve ülkemiz için öne çıkan bazı hedef pazarlardaki müzakere sürecine etki edecek coğrafi ve kültürel özellikleri kullanarak pazara girmeden önce rakip firmalar ve müşterilerle ilgili yapılacak analiz ve araştırmalar, başarı için önemli ölçüde yol gösterici olacak, avantaj sağlayacaktır.

Firmalarımızın uluslararası platformda alıcı ve satıcıları ile gerçekleştirecekleri müzakerelere nasıl hazırlanacakları, bu müzakereleri nasıl sürdürecekleri ve tamamlayacakları konusunda bir kaynak olması amacıyla, mümkün olduğunca kısa ve öz, ancak ticaret hayatında pratik olarak rahatlıkla kullanılabilecek bilgileri kapsayan "Dış Ticarette Müzakere Teknikleri" yayınımızı firmalarımızın bilgisine sunuyor, dış ticaret faaliyetlerinde faydalı olmasını diliyorum.

Erdal BAHÇIVAN
İstanbul Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

Hakan AKIN

Biyografi

1965 yılında Antalya'da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kütahya ve İstanbul'da, Lise ve Üniversite öğrenimini Ankara'da tamamladı. 1987 yılında Hacettepe Üniversitesi Batı Dilleri ve Edebiyatları Bölümü İngiliz Dil Bilimi bölümünden mezun oldu. Çok iyi derecede İngilizce, orta derecede Almanca bilmektedir.

Askerliğini 1988-1990 yılları arasında İngilizce Öğretmeni olarak İzmir ve Çankırı'da yaptı.

1985 yılında part-time olarak dış ticaret firmasında çalışmaya başladı. Askerlik görevinin tamamlanmasından sonra aynı firmada 1996 yılına kadar çalıştı. Bu dönemde Ankara'nın ilk ithal kömürünün ithali, F16 uçaklarının haberleşme sistemlerinin ithali, Deniz Kuvvetlerine iki adet denizaltının satılması, Ankara doğalgaz sisteminin yurtdışı ortaklarla kurulması gibi projelerde görev aldı.

1996 yılında İzgörenAkın eğitim ve danışmanlık şirketini, 2004 yılında Anadolu Dış Ticaretçiler Derneğini kurdu. 1996 – 2011 döneminde Türkiye'de 52 ilde, Magosa, Saraybosna, Trablus ve Budapeşte'de çeşitli eğitim ve danışmanlık projeleri gerçekleştirdi. Bu projelerden öne çıkanlar:

1. 2000-2001 GAP İdaresi Başkanlığı İnsan Kaynakları Yeniden Yapılanması Projesinde proje yöneticisi ve eğitmen olarak görev alınması

2. 2004 yılında Kayseri KOSGEB ile beraber 120 saatlik Anadolu'nun ilk dış ticaret elemanı yetiştirme programının gerçekleştirilmesi. (Bu program sonunda 50 katılımcının tamamı çeşitli firmalar tarafından istihdam edilmiş veya kendi işlerini kurmuşlardır)

3. 2006 yılında Alman hükümetinin proje kuruluşu olan GTZ ve Alman yatırım bankası KFW'nun organize ve finanse ettiği, Ankara OSTİM'de faaliyette olan 8 KOBİ'nin pazarlama çalışmalarının organize edilmesi ve bu kapsamda ihracatlarının arttırılmasına yönelik olarak yönetim, dış ticaret ve pazarlama fonksiyonlarının geliştirilmesi projesine tek danışman olarak iştirak edilmesi,

4. 2007 yılında dış ticaret danışmanlığı verdiği firma Türkiye'de ihracatını en kısa sürede en çok arttıran KOBİlere verilen HIZLI BALIK ödülüne layık görülmüştür,

5. 2007 – 2009 yılında Tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin dış ticaret ve pazarlama çalışmalarının düzenlenmesi, geliştirilmesi ve kontrolü amacıyla bir proje hazırlanması ve yürütülmesi,

6. 2008 yılında perakende sektöründe faaliyette olan bir lastik firmasının insan kaynakları yeniden yapılanması, maaş ve prim sistemlerinin iyileştirilmesi maksadı ile proje hazırlanması ve gerçekleştirilmesi,

7. 2009 yılında tıbbi araç gereç üretimi yapan Türkiye'nin önde gelen bir kuruluşunda, kuruluşun geleceğe yönelik hedefleri doğrultusunda dış ticaret pazarlama planlarının hazırlanması ve uygulamaya geçirilmesi konularında danışmanlık çalışması yürütülmesi.

8. 2012 Ocak ayında Konya'da 32 firmanın dış ticaret Pazar araştırması çalışmalarının organize edilmesi amacıyla Abigem ve MEVKA ile ortaklaşa yürütülen projede eğitmen olarak çalışılması.

9. 2012 Mayıs ayında Avrupa İşletmeler Ağına dahil ülkelerden 24 yabancı katılımcıya İstanbul Sanayi Odası organizasyonunda İngilizce olarak Trade Map programı üzerinden İhracatta Pazar Araştırması eğitimi verilmesi.

10. 2012 Haziran ayında Konya ABİGEM organizasyonunda Karaman'da yerleşik 67 firmanın ihracat Pazar araştırma raporlarının hazırlanması.

11. 2012 Mayıs-Aralık döneminde İstanbul Sanayi Odası Avrupa İşletmeler Ağı bünyesinde organize edilen dış ticaret okulu projesinde eğitmen ve danışman olarak görev alınması.

12. 2013 Mart-Haziran döneminde İstanbul Sanayi Odası Avrupa İşletmeler Ağı bünyesinde organize edilen dış ticaret okulu projesinde eğitmen ve danışman olarak görev alınması.

13. 2013 Nisan-Haziran döneminde Konya Abigem ve Konya Ticaret Odası organizasyonunda "Konya'nın ihracatta karşılaştığı sorunların çözümü" konulu anket ve çalıştay projesinde danışman ve yönetmen olarak görev alınması.

Diğer Yayınları

1. YENİ İŞİMİZ DIŞ TİCARET (10. baskı 2013)
2. ALTERNATİF PARA KAZANMA YOLLARI (8. baskı 2010)
3. DIŞ TİCARET DESTEKLERİ (1. baskı 2009)
4. DIŞ TİCARET SÖZLÜĞÜ (1. baskı 2013)
5. KONYA İLİ İHRACAT ANALİZ RAPORU (2013)
6. FETHİYE İHRACAT KILAVUZU (2013)
7. İHRACATTA PAZAR ARAŞTIRMASI (hazırlanıyor)

Ekonomize adlı aylık ekonomi dergisinde dış ticaret, yönetim ve genel ekonomi konularında yazmaktadır.

1999 yılından bu yana Amatör Denizci Belgesi sahibidir (Amatör Kaptan)

2005 yılında Anadolu Dış Ticaretçiler Derneğini kurmuştur ve halen Yönetim Kurulu üyesi olarak çalışmaktadır.

Banu AKIN ile 1994 yılından beri evlidir. Lâl adında bir kızları vardır.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ **11**

BÖLÜM 1 ..... **11**
Müzakere Nedir? 13
Müzakerenin Amacı 14
Strateji ve Müzakere 16
Rekabetçi Müzakere 19
Bütünleştirici Müzakere 17
Müzakerenin Unsurları 19
Müzakerenin Aşamaları 19
Hazırlık Aşaması 20
Müzakere Aşaması 24
Sonuç-Anlaşma Aşaması 27

BÖLÜM 2 ..... **29**
Dış Ticarette Müzakere 29
TEST 30
Dış Ticaret Müzakerelerine Etki Eden Faktörler 32
Zaman Kullanımı 32
İletişim Alışkanlıkları 33
Örgütlenme 34
Dış Ticarette Müzakere Stratejileri 35
Dış Ticaret Müzakerelerinde Olası Sorunlar 40

BÖLÜM 3 ..... **44**
Ülkeler ve Müzakere 44

TEST ÇÖZÜMLERİ VE DEĞERLENDİRME **53**

AVRUPA İŞLETMELER AĞI **58**

KAYNAKÇA **58**

GİRİŞ

İnsan çok özel sebepler dışında hep bir topluluk içinde yaşar. Topluluk aile fertlerinden, iş yeri çalışanlarından, okul arkadaşlarından, topluca seyahat eden yolculardan, hatta sokakta o ortamı ve çevreyi o an için paylaşan bireylerden oluşabilir. Kapitalizmin hüküm sürdüğü toplumlarda bireyler sürekli olarak yaşam kalitelerini arttırmak, daha rahat ve refah içerisinde yaşamak arzusundadırlar. Toplum içerisinde bu amaca daha erken ulaşan örnek bireylerin de etkisiyle beklentiler devamlı olarak yükselir ve zamanla bireyler arasında beklentileri gerçekleştirme anlamında **mücadeleler** veya **işbirlikleri** yaşandığı gözlemlenir. Birbirine zıt gibi görünen bu iki hareket tarzı *ilginçtir* ve her ortamda aynı şekilde ortaya çıkmaz. Bir işte (ortamda) diğer birey(ler) ile kıyasıya mücadele eden bir şahıs, bir başka işte işbirliği içerisinde (hatta aynı bireylerle) görülebilir. İnsanın doğasından gelen bu özelliği elbette kendisi kadar eski iki sosyal olguyu da beraberinde taşımaktadır. Bunlar *pazarlık* ve *müzakere*dir.

Özellikle iş hayatında sıkça karıştırılan bu iki davranış şeklinin temelde tek bir amacı vardır: içinde bulunulan ortamdan, topluluktan veya işten en kârlı şekilde çıkmak. Amacı aynı olan bu iki davranış şeklinin farklılığı, o amaca ulaşırken takip edilen yöntemdir.

*Pazarlık*ta bir taraf karşı taraf üzerinde görünen bir güç uygulayarak kazancın – ki bu kazanç çoğu zaman bir *pasta* olarak adlandırılır – veya pastanın büyük dilimini almak ister. Aslında yarısına razı olacaktır, ancak daha fazlasını almış olsa bile mutsuzdur çünkü aklında hep "acaba biraz daha üstelesem daha fazla koparabilir miydim?" düşüncesi vardır. Pazarlıkta genel mantık kitabın ilgili bölümlerinde söz edeceğim KAZAN/KAYBET mantığıdır.

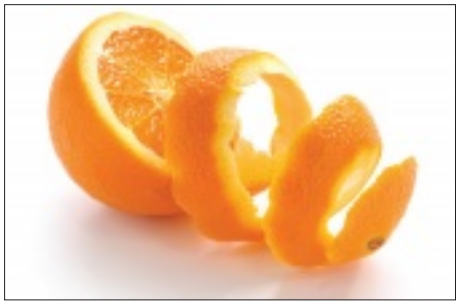
Müzakere ise karşı taraf ile işbirliğini öngörür. Öncelikli amaç ortadaki pastayı dilimlemek ve paylaşmak değil, karşı taraf ile beraber pastayı büyütmektir. Buradaki büyütmek sözü – ticari olarak düşünürsek – satılan ürün ya da hizmetin miktarının arttırılması anlamında değil, ortak kazancın arttırılması olarak ele alınmalıdır. Müzakerede hedeflenen mutlaka KAZAN/KAZAN ortamının sağlanması olmalıdır.

Ticarette uzun dönemli ilişkiler, ki müşterisi veya tedarikçisi ile böyle bir ilişki istemeyen tacir yoktur, ancak KAZAN/KAZAN mantığı üzerine kurulmuş ise mümkün olabilir.

Hiç kuşkusuz ki taraflar başarı ile ticaret yaptıkları, kâr ettikleri iş ortakları ile çalışmaya devam etmek isteyeceklerdir. Dolayısıyla, gerek müzakerenin temelinde yatan işbirliği amacı gerekse müzakerenin neticesinde gelen başarı taraflarda motivasyonu da arttıracağından mevcut pasta sürekli olarak büyütülmek istenecektir.

Özetle, ticarette *karşılıklı görüşmelerin pazarlıktan ziyade müzakere mantığı ile yürütülmesi*, gerek sürdürülebilir işbirliğinin yaratacağı güven ortamı, gerekse büyüyen pasta dilimlerinin sağlayacağı tatmin ve kârlılık göz önüne alındığında, *tercih edilmesi gereken davranış şekli* olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu noktada dünyadaki hemen hemen tüm müzakere ile ilgili yazılmış kitaplarda bazı ufak tefek farklılıklarla yer alan bir örneği sizlerle paylaşalım:



Taraflara mutlaka sahip olmaları gereken bir portakal verilir ve müzakere sonunda karşı tarafı ikna ederek, bu görüşmeden en fazla faydayı elde ederek çıkmaları istenir. Taraflar çok büyük oranda ya hiçbir anlaşmaya varamazlar ve portakal ortada kalır ya da taraflardan birbirlerine karşı kullanabilecekleri üstün yanları koz olarak kullanarak müzakereyi bir pazarlığa dönüştürme çabasına girerler. Çok az müzakereci karşı tarafın portakalı ne amaçla istediğini merak ederek "Acaba portakalı ikimiz de kendi amaçlarımız için paylaşma yoluna gidebilir miyiz?" düşüncesi ile hareket eder. Biraz sabır ve karşılıklı talepleri gerçekten dinlemeyle belki taraflardan birinin reçel yapmak için portakalın kabuklarını, diğerinin ise meyve suyu yapmak için sadece suyunu istediği anlaşılabilir.

Dış Ticarette Müzakere Teknikleri kitabı, dış ticaret yapan işletmelere uluslararası platformda alıcı ve satıcıları ile gerçekleştirecekleri müzakerelere nasıl hazırlanacakları, sürdürecekleri ve tamamlayacakları konusunda bir kaynak olması amacıyla mümkün olduğunca kısa ve öz, ancak ticaret hayatında günlük ve pratik olarak rahatlıkla kullanılabilecek bilgileri kapsar şekilde hazırlanmıştır.

Kitap üç ana bölümden meydana gelmektedir.

Birinci bölümde genel olarak *müzakere*nin ne olduğu, amacı, unsurları, aşamaları, stratejileri ve müzakereci hakkında genel bilgiler yer almakta, *ikinci* bölümde dış ticarette müzakere, önemi, kapsamı, verilebilecek tavizler ve dikkat edilmesi gereken hususlara değinilmekte, *son* bölümde ise, Türkiye'nin öne çıkan bazı hedef pazar ülkelerinde müzakere sürecine etki edecek coğrafi ve kültürel özellikler anlatılmaktadır.

Kitap, özellikle işletmelerin yurtdışı alım satım sözleşmelerini hazırlayan ve imzalayan yöneticileri ile pazarlama satış bölümünde görevli, yurtdışı alıcı ve satıcılarla yüz yüze görüşme ve müzakerelerde bulunan personeli için önemli bir referans kitaptır.

1. MÜZAKERE NEDİR?

Müzakere Arapçadan dilimize yerleşmiş bir kelime olup, Türk Dil Kurumu Büyük Sözlükte "1. Bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, oylaşma: "*Cumhuriyet ilanına karar vermek için Ankara'da bulunan bütün arkadaşlarımı davete ve onlarla müzakere ve münakaşaya asla lüzum ve ihtiyaç görmedim*". -Atatürk. 2. Sözlü sınav. 3. Etüt" olarak tanımlanmıştır.

İş yaşantısına baktığımızda ise genel kabul görmüş olan tanım, "**Çıkarları çatışan en az iki ya da daha fazla kişinin ya da grubun söz konusu çıkar çatışmasına neden olan konu üzerinde nasıl bir davranışta bulunacaklarına ilişkin ortak karar verme süreci"** şeklindedir.

Her iki tanımda da görülen belirleyici noktalar:

1. Müzakere edilecek bir konu,
2. Fikir alış verişi veya karar alabilme ortamı,
3. Taraflar,
4. Karar / Sonuç.

Burada adı geçen maddelere ileri bölümlerde geniş olarak yer verilmiştir.

Bu bölümde, *süreç* olarak ele alındığında müzakerenin amaç, unsur, aşama ve genel olarak bir müzakere sırasında dikkat edilmesi gereken hareket ve davranışlardan bahsedilmiştir:

Müzakerenin Amacı

Yukarıda *Giriş* bölümünde bahsedildiği gibi müzakere çoğu zaman pazarlıkla karıştırılan bir kavram. Hatta bazı eğitmenler ve danışmanlar pazarlık konusunu bir teknik olarak değerlendirerek müzakere başlığı altında vermekteler. Esasen çok karşı olunmayan bu yaklaşım, bazı örnek çalışmalarda konuyu çok dağıtmadan, basit kıyaslamalar yapabilme imkânı sağladığından faydalı bile. İki davranışı ister beraber inceleyin ister ayrı, ana fikrin her zaman müzakerede tarafların iş birliğine yönelik kazan/kazan, pazarlıkta ise bir tarafın üstünlüğünü kabul ettirmeye çalıştığı kazan/kaybet olduğunu unutmayınız.

Şekil 1

İnsan, bireysel olarak ve doğası gereği her ortamda kazanan olmak ister. Burada anahtar kelime *kazanan*dır. Kazanan olmak, bütün fayda ve kazançları tek taraflı olarak ele geçirmek, muhatabına hiçbir şey bırakmamak, köşeye sıkıştırmak mıdır? Ki genelde bu şekilde sonuçlanan bir müzakere süreci sonunda, tek bir taraf mutlu ve tatmin olur. Yoksa kazanan bu süreçten maddi ve manevi aynı derece tatmin olarak ayrılan taraflardan her biri midir? Unutulmamalıdır ki, ticaret sosyo-ekonomik bir olgudur; ticari faaliyetin gerçekleşebilmesi için en az iki tarafa ihtiyaç vardır ve ticaretin sürdürülebilir olması her iki tarafın da bu ilişkiden *nispeten aynı oranda* kazanç elde edebilmesine bağlıdır. Bu nedenle, ticari ilişkinin temelini oluşturan taraflar arası müzakereler bu çerçevede ele alınmalı ve gerçekleştirilmelidir.

Amaç konusunu biraz daha açacak olursak, sonuçları göz önüne alındığında karşımıza dört farklı müzakere şekli çıkar. (Şekil 1) Bunlar:

1. Her iki tarafın da bu süreçten mutlu ve tatmin olarak ayrıldığı, tarafların bu işbirliğinin devamını istedikleri, **kazan/kazan** ilkesi çerçevesinde sürdürülen ve sonuçlanan müzakereler,

2. Genellikle bir tarafın pastanın büyük dilimini kapmak için uğraştığı, bu amaçla karşı taraf üzerinde üstünlük kurmaya çalıştığı, sonunda aslında iki tarafın da mutlu ve tatmin olmadığı, pazarlık olarak da nitelendirilen, **kazan/kaybet** ilkesi çerçevesinde sürdürülen ve sonuçlanan müzakereler,

3. Birçok sebebe bağlı olarak taraflardan birinin bilerek ve isteyerek karşı tarafa üstünlük tanıdığı, **kaybet/kazan** ilkesi doğrultusunda yapılan müzakereler,

4. Tarafların karşı tarafın kendileri ile iş yapabilmesini sağlamaktan başka amacı olmayan bu tür müzakereler de tarafların karşılıklı talepleri neredeyse hiçbir engelle karşılaşmadan kabul edilir. Müzakere sonucu, *olsa da olur olmasa da* diye nitelenen türdendir. Çok ilginçtir; daha iyi şartla başka bir iş bağlanmadığı sürece bu müzakere sonucu oluşan ortam çok uzun yıllar devam edebilir. Her iki tarafın da karşı tarafa sınırsız tavizler verdiği bu tür müzakereler **kaybet/kaybet** olarak adlandırılır. Sayısı azımsanmayacak kadar fazladır.

Taraflar, günün şartlarına bağlı olarak farklı amaçlara yönelik müzakere süreçleri yürütebilirler. Ocak ayında gerçekleştirilen müzakere kazan/kazan, Mart ayı müzakeresi kaybet/kazan şeklinde sonuçlanabilir. Ürün döngüsü,[1] teslimat ve nakliye şartları (navlun fiyatlarındaki artış ve azalışlar), piyasadaki rekabetin artması (bu durum satıcının tavizlerini arttırmasına sebep olabilir) bu değişikliğin en önemli sebeplerindendir. O **bakımdan işletmelerin, özellikle dış ticarette, tek bir amaca yönelik müzakere planı yapmaları hatalı bir yaklaşımdır.** Bu konuda günün şartlarını ve karşı tarafın içinde bulunduğu durumu çok iyi değerlendirip mümkün olduğunca esnek bir planlama yapmakta fayda vardır.

Müzakere sürecinde taraflardan birinin - günün şartlarına bağlı olarak - üstünlüğü elinde bulundurması, ki bu son derece normal bir durumdur, *o tarafın dediği olacak, sözü dinlenecek, kazancı öncelikli olarak gözetilecek* algısını doğurmamalıdır. Taraflar müzakereye başlamadan önce mutlaka karşı tarafın muhtemel kazanç ve kayıpları hakkında da araştırma yapmalı ve müzakere sürecinde bu konular üzerinde de hassas davranmalıdır.

(1) Ürünün yıl içerisinde takip edeceği üretim, pazarlama, satış süreci, sevkiyat, nakliye süreci.

Diğer taraftan müzakerenin amaçlarından biri hiçbir zaman dost kazanmak olmamalıdır. Esas olan her zaman hedeflenen kazançtan en az taviz ile müzakereyi kazan/kazan ekseninde tamamlayabilmektir. İngiltere'nin gelmiş geçmiş en önemli liderlerinden ve çok iyi bir müzakereci olarak kabul edilen Winston Churchill'in İngiliz Avam Kamarası'nın[2] girişindeki duvarda yer alan "İngiltere'nin dostu yoktur. İngiltere'nin düşmanı da yoktur. Önemli olan sadece İngiltere'nin çıkarlarıdır" sözü belki de Churchill'in bu başarısının anahtarıdır.

Özetle, müzakerenin amacı mutlaka müzakere öncesi belirlenmeli ve bu amaç tarafların söz konusu ticaretten beklentileri ile paralel olmalıdır. Ya *bir defada hepsini ben alayım* ya da *hepimiz kazanalım, her zaman kazanalım*.

Strateji ve Müzakere

Müzakerede amaç kadar önemli bir diğer konu da müzakere sürecinde takip edilecek yöntem yani *strateji*dir. İhracatı arttırmak amaç ise bunu sağlayacak faaliyetler, örneğin fiyat indirimi yapmak, vade yapmak birer stratejidir. Müzakere konusunda da amacın yanında mutlaka stratejinin de belirlenmiş olması esastır.

Çok basit bir ayırım yapacak olursak müzakerede takip edilecek iki ana yöntem hakkında konuşabiliriz. Bunlar:

1. Rekabetçi Müzakere
2. Bütünleştirici Müzakere

yöntemleridir.

Rekabetçi Müzakere

Bu müzakere stratejisinde müzakereyi gerçekleştiren kişi ya da grupların bağlı oldukları işletmenin fikir, menfaat ve amaçları ön plandadır. Üzerinde müzakere edilen her konu öncelikle tarafların menfaatleri göz önüne alınarak değerlendirilir. Sonuçtan ziyade menfaatler önceliklidir. Taviz hemen hemen hiç verilmez. Taraflar müzakereye birden fazla kişi ile katılıyorsa ve sonuç bir oylama ile belirlenecekse müzakere başlamadan bile sonucun ne olacağı bellidir. Çok taraflı müzakerelerde sonuca ulaşmak imkânsız gibidir. Müzakere sürecinde zaman zaman sert tartışmalar görülür. Taraflar birbirlerini sık sık uzlaşmacı olmamakla suçlarlar ancak kendileri de bir uzlaşma zemini yaratmaktan ve taviz vermekten kaçınırlar. Bu tür müzakerelerde taraflar birbirlerini ortak olarak değil, rakip olarak görürler. Bu stratejinin amacı zaten baştan tek taraflı olarak kazan/kaybet olarak belirlenmiştir. Müzakerenin mutlaka bir sonuca bağlanmasının gerekmediği durumlarda bu tür stratejiler, çok büyük oranda müzakereden bir netice alınamamasına sebep olurlar. Müzakerenin sonuçsuz kalması durumunda da doğal olarak bir kazanan ve kaybeden yoktur.

*(2) **Avam Kamarası** (House of Commons), Birleşik Krallık'ta üyeleri (en çok) beşer yıllık dönemler için seçimle işbaşına gelen milletvekillerinden oluşan alt meclistir.*

Resim 2

Kaynak: Basın

Resim 2'de rekabetçi müzakere sürdürülen bir mecliste milletvekillerinin yaşadığı çekişme görülmektedir.

Söz konusu strateji yukarıda sözü edilen ve önerilen kazan/kazan amacına yönelik değildir. Bu nedenle bu strateji çerçevesinde planlanan müzakerelerde sonuca ulaşma ihtimali oldukça düşüktür.

Bütünleştirici Müzakere

Sonuç odaklı stratejidir. Taraflar ellerindeki tüm imkânları, üzerinde müzakere ettikleri konu için kullanmaya hazırdırlar. Her iki taraf da karşı tarafın amaçları, beklenti ve taleplerini göz önüne alır ve görüşmeler bu çerçevede gelişir. Sonuç, ortak kazanca yani kazan/kazan amacına yönelmiştir.

Rekabetçi müzakerenin aksine bütünleştirici müzakerede tarafların tek yönlü menfaatleri ve hedefleri ikinci plandadır; esas olan üzerinde müzakere edilen konudur. Konular kendi esasları çerçevesinde değerlendirilir. Yaklaşım objektif ve ortak çıkarlar doğrultusundadır. Taraflar müzakere konusuna karşı sert, ancak insan faktörü ve karşılıklı ilişkilere karşı yumuşaktır. Dürüstlük esastır.

Resim 3

Kaynak: www.turkishgreeknews.org

Resim 3, ortak amaçları doğrultusunda hareket eden iki esnafın nasıl bir işbirliği halinde olduklarının güzel bir örneğidir.

Ticarette hedef, ürünün ya da hizmetin üretildiği noktadan son kullanıcısına ulaştırılana kadar geçen süreçte, sürece etki eden, gerçekleşmesini sağlayan doğrudan (üretici, tüccar) ve dolaylı (hizmet sektörü; nakliye, sigorta vb) unsurların sürece katkı oranlarında kazanç elde etmeleridir. Ancak unutulmamalıdır ki, bu süreçte unsurların yetenek, bilgi ve tecrübeleri birbirlerinden farklı ve sınırlıdır. Birbirlerinin eksikliklerini tamamlayarak, yani ortak hedefleri doğrultusunda sahip oldukları profesyonel becerilerini bütünleştirerek sonuca ulaşıp, ticaret sürecini tamamlayabilirler ve hedefledikleri kazançlara ulaşabilirler.

Tarafların ticaretten tatmini ve buna bağlı olarak sağlanacak ticari ilişkilerdeki süreklilik sadece bütünleştirici müzakere stratejisi ile mümkündür.

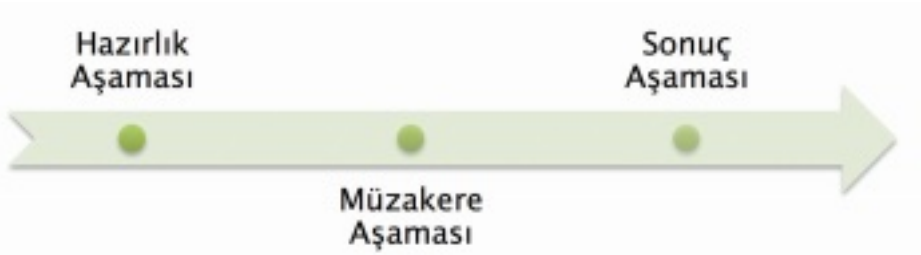
Müzakerenin Unsurları

Müzakerenin Unsurları bir müzakereye dâhil olan ve sonucuna etki eden tüm elemanlardır. Bu unsurlar sadece müzakerenin tarafları yani bireyler değildir. Duygu ve düşünceler, strateji, alternatif çözümler gibi müzakereye etki eden elle tutulmayan unsurlar da mevcuttur. Şekil 3'te müzakerenin unsurları gösterilmiştir.

Şekil 2

Taraflar gerek müzakereye hazırlık, gerekse müzakere süresince bu unsurlardan etkilenirler. Bu unsurlar ve müzakere sürecine etkileri konusuna aşağıda *Müzakerenin Aşamaları* bölümü anlatırken değinilmiştir.

Müzakere ana hatlarıyla üç aşamadan meydana gelir. Bu aşamalar sırasıyla *Hazırlık*, *Müzakere* ve *Sonuç-Anlaşma*'dır.



Şekil 3

Hazırlık Aşaması

Bu aşamada taraflar, müzakere edecekleri konuyu, hedeflerini, müzakere amacını, müzakere sırasında takip edecekleri stratejiyi belirlemelidirler. Ayrıca, tüm müzakerelerin en az iki taraf arasında gerçekleşen interaktif bir faaliyet olduğunu göz önünde bulundurarak karşı tarafın kişilik, hedef ve muhtemel amaç ve stratejileri üzerinde de müzakere öncesi çalışmaları gerekir.

Müzakere edilecek *konu* tarafların üzerinde görüşecekleri herhangi bir konu olabilir. Ancak mutlaka müzakere tarihinden belli bir süre önce, taraflar müzakerede görüşmek istedikleri konuları birbirlerine tercihan yazılı olarak bildirmelidirler. Belirtilen süre, tarafların müzakere için gerekli hazırlıkları yapabilmelerine imkân verecek bir süre olmalıdır. Ticari konularda yapılacak müzakerelerin, tarafların konuya iyi odaklanmaları, aktif ve verimli çalışabilmeleri amacıyla bir ana konu üzerinde ve toplamda günlük üç saati geçmeyecek şekilde planlanması önerilmektedir.

Ticari müzakerelerin konuları çok ayrıntılı olabilmekle birlikte esasen bütün müzakerelerin 5-6 başlık etrafında toplanabilmesi mümkündür. Bunlar ağırlıklı olarak, *fiyat, ödeme şartları, ürün* veya *hizmet türü* veya *kalitesi, sevkiyat şartları, kaynaklar* ve *yaşanan sorunlar*dır.

Konunun belirlenmesini takiben üzerinde karar verilmesi gereken husus bu müzakerede neyin *hedeflendiği*dir. Bu hedeflerden bazıları ürün veya *hizmet tanıtımı, özel üretim şartları, satış yapmak, sipariş almak, belli bir sorunu çözmek vb.* olabilir.

Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmemesi, müzakere sürecinde takip edilecek amaç ve stratejiye çok bağlıdır. Bu nedenle "biz hedefleri belirledik, haydi bakalım, Allah yardımcımız olsun" deyip karşı tarafla masaya oturmanın, yüzme bilmeden denize atlamaktan hiçbir farkı yoktur. Müzakerenin amacı ve strateji konularına, daha önce değindiğim için burada sadece bu iki başlıkta, müzakerenin konusu ve hedefleriniz doğrultusunda (hatta aynı tarafa karşı) taktik değişiklikler yapmanız gerekebilir.

Tarafların hazırlık aşamasında genelde çok üzerinde durmadıkları ama müzakere sürecini ve sonucunu çok etkileyen diğer konular üzerinde de imkânları kadar çalışma yapmaları son derece faydalı olacaktır; *karşı tarafın hedefleri, amaç* ve *stratejileri* ile *müzakerecinin kimliği*.

Müzakere hazırlık dönemlerinde taraflar birbirlerine sadece görüşmek istedikleri konuyu bildirirler. Hedefler, amaç ve strateji tarafların gizli silahlarıdır ve taraflar bunları genellikle müzakere başlayıp belli bir noktaya gelindikten sonra ortaya çıkarmaya başlarlar.

Bu nedenle, karşı tarafın atacağı adımlar hakkındaki fikirler, müzakere öncesinde birer tahminden öteye geçemez. Ancak bir konu var ki, eğer o konu hakkında bilgi alınabilirse, ki genellikle dış ticaret müzakerelerinde eğer görüşmeler yüz yüze yapılacak ise bu bilgi tarafların seyahat planlarında bellidir, müzakerenin ne şekilde geçeceği ve sonlanacağı hakkında tahminler biraz daha temele oturtulmuş olacaktır. Bu önemli bilgi *müzakerecinin kim olduğu*dur. Daha önce beraber çalışmış, birbirlerini tanıyan şirketler müzakerecinin ismini öğrenerek müzakerenin genel gidişatı hakkında önceden bir fikir sahibi olabilirler.

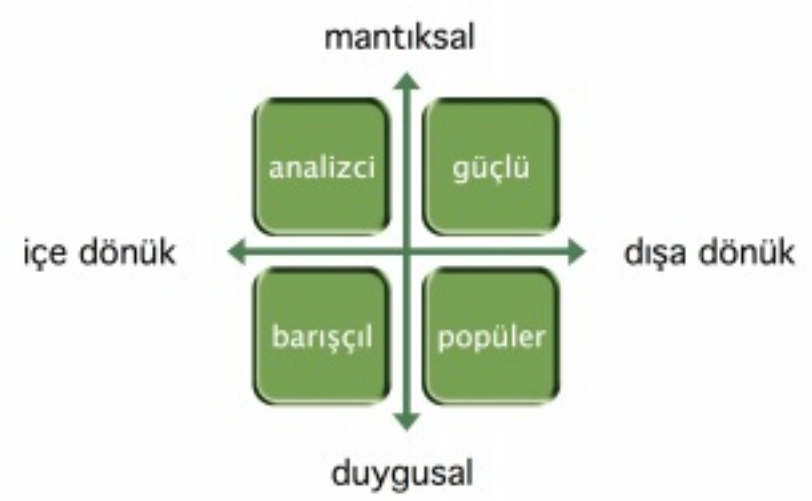
Çünkü müzakerecinin zaten bilinen genel kişilik ve karakter yapısı bu veriyi sağlayacaktır. Ancak, ilk defa çalışılan bir işletme ile yapılacak ilk müzakerelerde taraflar genellikle birbirlerinin çalışanları hakkında bilgiye sahip olamayacakları için bu noktada elde edilebilecek çıkarım sadece müzakerecilerin görev ve sorumlulukları ile sınırlı kalacaktır.

Hazırlık aşamasında taraflar müzakereye katılacak *müzakereci*lerini de seçerler. Müzakereci nispeten küçük çaplı işletmelerde şirket sahibi veya genel müdürdür. Şirket yapısı büyüdükçe, bölümler oluştukça, müzakerecilerin daha ziyade bölüm yöneticileri ve müdürler olduğu görülür.

Görevi ne olursa olsun herkes müzakereci olamaz; bir müzakerecinin aşağıdaki gösterilen temel bilgi ve yeteneklere sahip olması gerekir:

Şekil 4

Müzakerecinin tespit edilmesi işletmelerin müzakereye hazırlık aşamasında üzerinde dikkatle durmaları gereken başlıca konudur. Bazı işletmeler müzakerecilerini personelinin geçmiş performanslarına göre belirlerken bazıları bu amaçla çeşitli testler uygulamaktadır. Yapılan değerlendirmeler, dünyada genel kabul görmüş kişilik testlerinin ortalama % 25-30 arası sapma gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bugün insan kaynakları alanında en sık kullanılan kişilik testi Hipokrat[3] Kişilik Testidir. Test kişilik tiplerini öncelikle *düşünen, hisseden, içe dönük ve dışa dönük* olmak üzere dörde ayırır. Daha sonra bu kişiliklerin kesişmeleri doğrultusunda ortaya çıkan karakter özeliklerini belirler.



Şekil 5

Ortaya çıkan bu dört karakter tipinden hangisinin müzakereci olarak seçileceği tamamen müzakerenin konusu, hedefleri, amaç ve stratejisine göre belirlenmelidir. Bu seçimde karşı müzakerecilerin kişilik ve karakter özelliklerinin de göz önünde bulundurulması şarttır.

Şekil 5'te gösterilen karakter tiplerinden genel olarak ürün ve hizmet alım satımı ve problem çözme müzakerelerine uygun karakter tiplerinin analizci ve güçlü karakterler, ilk ilişkilerin kurulması, ürün tanıtımı, bozulan iş ilişkilerinin onarılması gibi insani ilişkilerin ön plana çıkacağı müzakerelere ise barışçıl ve popüler karakterlerin daha başarılı olacağı söylenebilir.

Bu nedenle işletmelerin farklı amaçlı müzakerelere farklı personellerini göndermeleri gerekebilir. Bu durumun aslında teknik direktörlerin sportif müsabakalarda farklı rakiplere karşı farklı oyun kurgusu ve oyuncular ile çıkmalarından hiçbir farkı yoktur. Mutlaka kazanılması gereken bir karşılaşmanın oyuncu kadrosu ile yenilmemek için çıkılan bir müsabakanın kadrosu aynı olamaz.

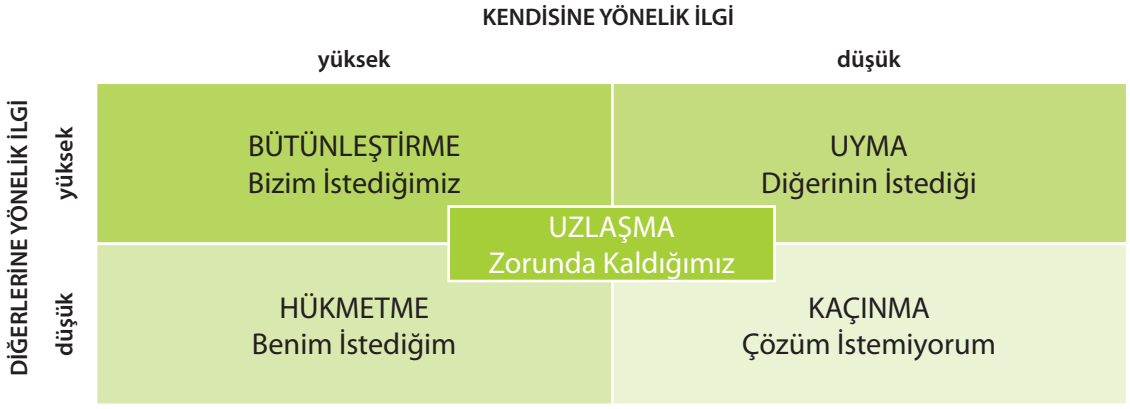
(3) Modern tıbbın kurucularından biri olarak kabul edilen M.Ö. 460 ila M.Ö. 370 yılları arasında yaşamış İyonya'lı hekim.

No	Kişilik Tipi	Karakter Tipi	Özellikler
1	Mantıklı-Dışa Dönük	Güçlü	Kararlıdır, talepkârdır, süreç değil sonuca odaklıdır. Sabırsızdır. Çoğu zaman karşısındakini dinlemez. Başarısız olma korkusu vardır.
2	Mantıklı-İçe Dönük	Analizci	Mükemmeliyetçidir. Garanticidir. Sonuçtan çok sürece odaklıdır. Kafası analitik çalışır. Çok soru sorar.
3	Duygusal-Dışa Dönük	Popüler	İkna kabiliyeti çok yüksektir. Duygusaldır ve insan odaklıdır. Hızlı ve yakın ilişki kurmayı sever. Bütün ilginin kendisinde olmasını ister aksi halde işine konsantre olamaz.
4	Duygusal-İçe Dönük	Barışçıl	İnsan odaklıdır ancak popülerin aksine ilişki kurmaktan ziyade teyit almak ister. Başkalarının ne düşündüğü onun için çok önemlidir. Onun bulunduğu müzakerede çatışma yoktur.

Tablo 1

Müzakerecinin seçiminde önemle üzerinde durulması gereken hususlardan biri Tablo 1'de gösterilen özelliklerin tamamının tek bir kişilik ve karakter tipi ile karşılanmasının imkânsız olduğudur. Bu sebeple, çok sık amaç ve strateji değişikliği gerekebilen satış ve problem çözme müzakerelerine birbirlerini tamamlayan birden fazla müzakerecinin katılmasında büyük fayda vardır. Ancak böyle bir durumda, ekipte kimin sözcü olacağı veya hangi durumda kimin müzakereyi devralacağı hazırlık aşamasında belirlenmiş olmalıdır.

Müzakerecinin seçiminde yol gösterici olması amacıyla kullanılan testlerden biri de Holton&Holton testidir. Kitabın sonunda "Müzakere Stratejileri Ölçeği" başlığı altında söz konusu test yer almaktadır. Test sonunda elde edilen puanlara göre insanların müzakere stratejileri ve karakteristikleri beş ana başlık altında toplanır. Bu beş başlık ve özellikleri aşağıdaki Şekil 6'da gösterilmiştir.



Şekil 6

Kişilerin müzakere kişilikleri tespit edilerek müzakerenin hedefine en uygun karakterde kişi(ler)nin müzakereci olarak belirlenmesi doğru olacaktır. Kazan/kazan amacına yönelik bir müzakereye hükmedici yapıya sahip bir müzakerecinin, kazan/kaybet amaçlı bir müzakereye ise kaçınma karakterli bir müzakerecinin katılması doğru değildir.

Stratejiler	Kullanım yeri
Bütünleştirme	Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın taleplerine verdikleri önemin yüksek olduğu durumlarda...
Uyma	Taraflardan birinin karşı tarafın taleplerinin ön plana çıkması durumunda kendi taleplerinden vazgeçmesi gerektiğinde...
Hükmetme	Taraflardan birinin kendi taleplerini karşılamaya karşı tarafın taleplerini yok sayarak öncelik vermek istemesi durumunda...
Kaçınma	Tarafların hem kendi hem de karşı tarafın taleplerine verdikleri önem düşük olduğunda veya başka bir sebebe bağlı olarak çatışma istemedikleri durumlarda...
Uzlaşma	Tarafların karşılıklı ödün vererek bir çözüme ulaşmayı istemeleri durumunda...

Tablo 2

Müzakere Aşaması

Müzakere öncesi gerçekleştirilecek hazırlıkların müzakere sürecine etkileri son derece fazladır. Özellikle karşı müzakerecinin kişilik yapısı ve onun müzakere stratejileri, müzakerenin akışını etkileyecek en önemli unsurlardır. Her zaman akılda tutulması gereken nokta: ticaret hayatında taraflar şirketlerden oluşsa da müzakereler her zaman bireyler arasında gerçekleşir. Müzakere sürecine geçildiğinde – ister yazılı, ister sözlü – eğer karşı tarafın müzakerecisinin kim olduğu (olacağı) ve özellikleri hakkında bilgi alınmamışsa çok net olarak müzakereye birkaç puan geriden başladık diyebiliriz.

Müzakere sürecindeki aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

1. Tanışma, ısınma
2. Direnme
3. Stratejileri gözden geçirme
4. Pazarlık
5. Anlaşma

İkili her ilişkide olduğu gibi ilk defa müzakere yapmak için bir araya gelen tarafların ilk hareketleri elbette *tanışma* ve esas konuya geçebilmek için yapacakları bir ısınma seansıdır. Karşı müzakerecinin kimliği hakkında bilgi edinmemiş taraflar için son derece moral bozucu olabilecek bu aşamalar, aynı sebepten ötürü bir paniğe bile sebep olabilir. Müzakereci daha bu ilk aşamada müzakerenin genel gidişatının ne şekilde olacağı, hatta sonucu hakkında bile çıkarım yapabilir.

Tanışma ve ısınma bölümlerinin esas amacı her iki taraf için de **hem kendi hem de karşı tarafın bu müzakerede görüşmek isteyeceği, sonuca bağlamak istediği tüm konuları belirlemek ve önceliklendirmek olmalıdır**. Bu çalışma müzakere öncesi hazırlık döneminde yapılmış olsa dahi, müzakerenin bu bölümünde konuların ve önceliklerin gözden geçirilmesi, karşılıklı teyit alınması uygun olacaktır.

Bu ilk bölümü, tarafların konular ve öncelikler konusunda bile olabilecek bir *direnme bölümü* takip eder. Bu bölümde taraflar, konular, öncelikler, talepler konularında karşılıklı direnç gösterirler. Direnç, müzakerelerde olmazsa olmaz bir unsurdur. Hatta bazı uzmanlar direnç olmayan bir müzakerenin verimliliğinden şüphe edilmesi gerektiğini söylerler. Direncin başlıca sebepleri: *Mantıksal (fiyat, teslim süresi, ödeme yöntemi), Duygusal (karşı müzakerecinin karakteri, hal ve hareketleri), Sınırları belirleme (son rakam nedir, ne kadar pazarlık edilmeli), Şirket baskısı (patron böyle istemez, bütçemiz uygun değil), Kişisel kurallar (taviz vermem, cinsiyet ayrımcılığı).*

Direncin kırılabilmesinin en kestirme yolu, tarafların kendi öncelikli konularının, taleplerinin vs. karşı taraf için ne ifade ettiğini iyi tahlil etmek ve bunların karşılıklı olarak ne gibi faydalar sağlayacağını karşı tarafa da göstermektir. Bu amaçla taraflar zaten öncelikli konularını ve müzakerede takip edecekleri yöntemleri karşılıklı ortak faydaları çerçevesinde şekillendirecek ve planlayacaklardır.

Müzakere sürecinde birden fazla gerçekleşmesi olası aşama *stratejilerin gözden geçirilmesi* aşamasıdır. Bu bölüm müzakerenin herhangi bir bölümünde yer alabilir. Nasıl bir spor müsabakasında takımlar oyunun çeşitli bölümlerinde farklı taktikler uygularlarsa, müzakerelerde de tarafların çeşitli bölümlerde karşı tarafa yönelik farklı taktikler kullanması son derece normaldir. Uygulanacak stratejiye karar verirken elbette daha önce hangi stratejilerin başarılı olduğu hangilerinin olmadığı dikkatle değerlendirilmelidir. Dış ticaret müzakereleri sırasında takip edilebilecek stratejiler konusuna ikinci bölümde detaylı olarak yer verilmiştir.

Pazarlık aşaması esasen müzakerelerin ruhunu yansıtan aşamadır. Aslında çoğu kültürde kitabın girişinde de bahsedildiği üzere pazarlık ile müzakere eş anlamlı olarak değerlendirilir.

SATICI: En iyi fiyatım birim başına 100 Dolar

ALICI : Ben sana 60 Dolar veririm

SATICI: Belki 90 Doları kabul edebilirim

ALICI : Belki 65 Dolar olur

SATICI: 85

ALICI : 75

SATICI: Ortaya ne dersin 80

ALICI : Anlaştık

Ne kadar tanıdık değil mi? Elbette, çünkü bu bir pazarlık ve hemen hemen her yerde karşımıza çıkabilir. Bir de çok sık karşılaşılan pazarlık var: "Abi 100 Lira ama senin güzel hatırın için 95 olur son". Sizi hiç tanımayan bir satıcıda nasıl bir hatırınız [4] olabilir ki. Bir pazarlıkta öne sürülen nedenler bu kadar belirsiz ve temelsiz olmamalı.

(4) Hatır: Hatırın çeşitli sözlük anlamları var. Ancak buraya en uygun olanları şan, şöhret, saygı ve sevgi.

Dış ticaret müzakereleri sırasında karşılıklı verilecek olan tavizlerin mutlaka haklı bir sebebe ve temele dayanması esastır. Yani eğer fiyat konusunda bir müzakere yapılıyorsa ve pazarlık aşamasına gelindiyse burada öncelikle talep edilen indirim veya artırımların hangi sebeple talep edildiği ve verilen tavizlerin de hangi temele dayandığı açıkça görülmelidir. Örnek olarak, fiyat konusunda bu noktada pazarlık konusu edilebilecek hususlar, ödeme vadesi, miktar, paketleme şekli olabilir.

Pazarlık aşamasını takip edecek aşama anlaşma aşamasıdır. Bu aşama elbette pazarlık aşamasında tarafların karşılıklı gösterdikleri tutuma ve anlaşma için hazırlanan zemine çok bağlıdır. Yine fiyat konusunda bir örnek verecek olursak, taraflar müzakere öncesinde ve/veya müzakere süreci içerisinde üzerinde anlaşılabilecek bir fiyat aralığı belirlemiş olmalıdırlar. Taraflarca birbirlerinden habersiz ve münferiden hazırlanan bu fiyatlar ne kadar birbirine yakınsa tarafların müzakereyi bir anlaşma ile sonlandırmaları da o kadar kolaydır. Aşağıda yer alan iki tabloda anlaşmaya varılabilecek ve varılamayacak fiyat hedefleri gösterilmiştir.

Anlaşma mümkün

	Satıcı	Alıcı
En çok istenen	100 $	70 $
Aslında olabilecek	85 $	80 $
Kabul edilebilir alt limit	80 $	85 $
Asla kabul edilemez	75 $	90 $

Tablo 3

Anlaşma mümkün değil

	Satıcı	Alıcı
En çok istenen	100 $	70 $
Aslında olabilecek	90 $	75 $
Kabul edilebilir alt limit	85 $	80 $
Asla kabul edilemez	80 $	85 $

Tablo 4

Tablo 3'te görüldüğü gibi satıcı 80 $'a bu ürünü satmaya razıdır. Alıcı da 85 $'a tamam demektedir. Yani 5 $'lık bir anlaşma zemini oluşmaktadır. Tablo 3'te ise satıcı 85 $'a ürünü satmaya razı iken alıcının en fazla vermek istediği fiyat 80 $'dır. Anlaşma zemininin oluşmasını engelleyen 5 $'lık bir fark bulunmaktadır.

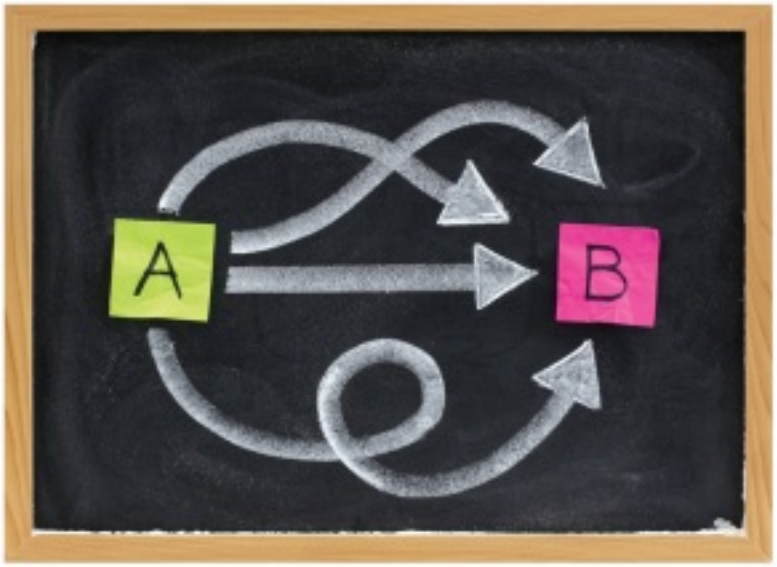
İster müzakere öncesinde olsun ister müzakere sırasında, anlaşma zeminini planlarken karşı tarafın fiyat aralığını tahmin edebilmek de son derece önemlidir. Bu bize anlaşmanın az çok hangi fiyat seviyesinde olabileceği hususunda bir ön bilgi de verecektir. Bu çalışmayı yaparken karşı tarafın içinde bulunduğu pazar şartları, karşı tarafın talepleri ve bu ticaretten beklentileri belirleyici olacaktır.

Sonuç – Anlaşma – Aşaması

Müzakerelerde anlaşma aşamasının tamamlanması çok önemli bir şarta bağlıdır: Unutulmamalıdır ki her anlaşmanın hem mantıksal hem de duygusal yanları vardır. Mantıken tarafları tatmin eden bir anlaşma sonucu duygusal anlamda taraflardan birini hatta bazen ikisini de tatmin etmeyebilir. Yapılan incelemeler, her ne kadar bölgeden bölgeye değişiklik gösteriyor olsa da, tarafların duygusal anlamda tatmin oldukları bir müzakereyi daha başarılı olarak nitelendirdiğini göstermektedir. Tüketicilerin pek çoğunun alışveriş sırasında mantığı hiçe saydıkları ve ağırlıklı olarak duyguları ile davrandıkları gözlemlenmiştir. Prestijli ürüne sahip olmak, modayı takip etmek, statü sahibi görünmek pek çok tüketici için mantıklı bir alışverişten daha önemli olabilmektedir.

BATNA (Best Alternative To Negotiated Agreement)

Her müzakerecinin çantasında müzakereye başlamadan önce mutlaka bir alternatif müzakere sonucu olmalıdır. Müzakere süreci planlandığı gibi gitmiyorsa veya muhtemel sonucu beklendiği gibi gerçekleşmeyecekse üzerinde müzakere edilecek ikinci bir anlaşma metni hazır olmalıdır. Bu konu müzakere sürecinde uygulanacak stratejilerden ve verilecek tavizlerden farklı bir konudur. Bu strateji ve tavizler üzerinde müzakere edilen konuyu sonlandırmak için tarafların karşılıklı uyguladıkları taktiklerden oluşur, ancak BATNA, müzakerenin çıkmaza girdiği noktada tarafların birbirleriyle iş yapma isteklerinin devam etmesi halinde ortaya çıkan alternatif iş birliği teklifleridir. **Satışın yapılamayacağının anlaşılması durumunda fason üretim teklifinin yapılması** BATNA'ya güzel bir örnektir.



Resim 4

Kaynak: www.shutterstock.com

BATNA asla müzakerecinin müzakereden beklediği esas anlaşma olmamalıdır. Çünkü müzakerenin akışı BATNA üzerinde tartışmaya, ikinci bir müzakere ortamı açmaya müsaade etmeyebilir. Zaman sınırı, karşı müzakerecinin BATNA'yı müzakere etmeye yetkisinin veya bilgisinin olmaması veya tarafların karşılıklı olarak birbirlerinden hoşlanmamaları ve zıtlaşmaları buna sebep olabilir. O bakımdan müzakerecilerin BATNA'nın müzakere edilmesine uygun ortam oluşup oluşmadığını çok iyi tahlil etmeleri ve konuya girmeleri gerekir. *Zamanlama* BATNA'da karar verilmesi gereken en önemli stratejik konudur.

Pek çok müzakereci BATNA benzeri fikirleri müzakere çıkmaza girdiği aşamada zaten farkında olmadan geliştirirler. Ancak bu aşamanın müzakere öncesi şirkette yapılacak çalışmalar sırasında planlanması doğru ve profesyonelce olan yöntemdir. Esas müzakere hazırlığına ne kadar önem veriliyorsa BATNA'ya da aynı özen ve önem gösterilmelidir.

2. DIŞ TİCARETTE MÜZAKERE

Her geçen gün insanlar daha fazla uluslararası ürün kullanıyor. Kendi ülkelerinde olmayan, ya da pahalı olan ya da kalitesi istediği özellikte olmayan ürünleri başka ülkelerden almayı tercih ediyorlar. Bu da dış ticaretin yıllar geçtikçe artmasına sebep oluyor. 2009'da 24 trilyon $ olan dünya ticareti dört yıl içerisinde 40 trilyon $'a yaklaşmış durumda.

Ülkelerin dış ticaretinin artmasının sebebi elbette bu ülkelerdeki dış ticaret yapan firmaların da uluslararası daha fazla ilişki kurmasının bir neticesi. Amerikalı patronların yarısı genel müdür ve CEO[5] seçimlerinde uluslararası vizyon sahibi adayları tercih ettiğini söylüyor. Yani kısaca eskiden uluslararası ticaret yapmak bir tercih sebebi olurken günümüzde bu konu bir zorunluluk olarak karşımıza çıkıyor.

Uluslararası ilişkilerin artıyor olması beraberinde uluslararası müzakerelere olan ihtiyacı da artırmakta. Peki, dış ticaret müzakerelerini standart müzakere süreçlerinden ayıran bazı özellikler mi var da kitapta bu konuya ayrı bir bölüm verildi? Elbette. Bu özelliklerden en önemlisi uluslararası müzakerelerin doğası gereği farklı kültürlere, sık sık farklı dil ve dini inançlara sahip taraflar arasında gerçekleştiriliyor olması; örneğin Türkiye'de yaşayan bir Hollandalı iş adamı ile İstanbul Mısır Çarşısı'nda çalışan bir Suriyeli satıcının Türkçe konuşarak lokumun fiyatı üzerinde nasıl pazarlık yaptıklarına bakacak olursak, dilleri, dinleri, kültürleri, yaşayış tarzları farklı insanların bu ilginç müzakeresi sırasında her iki tarafın da birbirlerini kırmadan, karşılıklı talepleri göz önünde bulundurarak kazan-kazan mantığı hedefi doğrultusunda davranması ve müzakerenin bu amaca yönelik sonlanması olağandır.

(5) CEO, Chief Executive Officer: İcra Kurulu Başkanı

TEST

Lütfen aşağıdaki durumlarla karşılaştığınızda vereceğiniz tepkiyi ve hareket tarzınızı belirtiniz.

1. Bir ortak girişim müzakeresine başlamak üzere dört gündür Japonya'nın Osaka kentindesiniz. Ev sahipleri çok nazik olmakla birlikte yaptığınız üç toplantıda henüz tek bir iş konusu görüşemediniz. Ülkenizdeki şirketinizden baskılar giderek artıyor ve sizin Japonya'da sadece birkaç gününüz kaldı.

a) Yerel çalışma normlarına riayet eder ve gecikmeyi telafi etmeye çalışırsınız.

b) Kendinizden emin davranıp bir dahaki toplantıda diğer görüşmecilere ortak girişim şartlarını ne zaman tartışacağınızı kibarca sorarsınız.

c) Japonya'daki acentenizden konuya müdahale ederek soruna çözüm bulmasını istersiniz.

2. Şirketinizin bilgisayar yazılımları için bir anlaşma yapmak üzere Moskova'dasınız. Açılış toplantısında şunlardan hangisinin sert müzakere konusu olmasını beklersiniz?

a) Fiyat

b) Performans standartları

c) Pek problem sayılmaz

3. Siz tam da anlaşma imzalamaya hazırken, Alman müzakereci ancak % 8 indirim daha yapmanız durumunda sizin ürünlerinizi alacağını söylüyor.

a) "Tamam" dersiniz

b) "Olmaz" dersiniz

c) Ancak ödeme süreleri öne çekilirse kabul edersiniz.

4. Endonezyalı bir devlet memuru, oğlunun bir koleje girmesine yardımcı olmanız ve ailesi için bir yüzme havuzu inşa etmeniz halinde Cakarta'daki yapım ekipmanı satışının gayet mümkün olacağını size söyledi. En iyi seçeneğiniz:

a) Ona yardım etmeyi çok istediğinizi ama ne yazık ki bu tür istekleri yerine getirmenin kendi sorumluluk alanınızda olmadığını kibarca söylersiniz.

b) Hemen bir kolejle anlaşma yapmaya, yapım ekipmanlarını hazırlamaya ve anlaşmayı imzalatmaya koyulursunuz.

c) Kolej talebi konusunda yardımcı olur, ama yapım ekipmanı talebi konusunda şirketinizin hukuk personeline danışırsınız.

5. Çelik boru malzemesi hakkında müzakere yapmak üzere ilk toplantınız için Suudi görüşmecinizin özenle döşenmiş bürosundasınız. Size Suudi Arabistan yolculuğunu soruyor. Cevap verir ve sonra da kibarca görüşmecinizin,

a) Kültürünü

b) Eşini ve ailesini

c) Ortadoğu politikası konusundaki görüşlerini

d) Ürün teslimatı zamanlamasını araştırırsınız.

6. Çok ağır bir uluslararası seyahat programınız var. Müzakere toplantılarınız için şu şehirlerden hangisinde kesinlikle dakik olmak istersiniz?

a) Kahire

b) Manila

c) Londra

d) Mexico City

Testin sonuçlarını kitabın sonunda bulabilirsiniz.[6]

Eğer bu sorular kendi ülkemizde geçen olaylardan esinlenerek hazırlanmış olsaydı hepimiz az çok doğru cevapları bulabilirdik ancak cevaplamak hiç de kolay olmayabilir. Bunun en büyük sebebi uluslararası müzakereleri günlük yurtiçi müzakerelerden ayıran pek çok faktör olması.

(6) Kaynak: Frank L. Acuff. "How To Negotiate Anything With Anyone Anywhere Around The World". 1997

Dış Ticaret Müzakerelerine Etki Eden Faktörler

Dış ticaret müzakerelerinde sonuca etki eden belli başlı unsurlar vardır. Bunlar: *iletişim alışkanlıkları, zaman kullanımı ve örgütlenme mantığı*dır.

"İnsanlar ortak doğalarıyla birbirlerine yaklaşırlar,
ancak alışkanlıklar ve gelenekler onları birbirinden uzaklaştırır"

Konfüçyüs

Şekil 7

Zaman Kullanımı

Dış ticaret müzakerelerinde tarafların en sık şikâyet ettikleri konuların başında karşı tarafın daha önce belirlenmiş toplantı saatlerine ve sürelerine riayet etmemesi gelmektedir. Hiç şüphesiz *zaman planlaması* iş dünyasının üzerinde ortak karar alınan ilk müzakere maddesidir. Bu nedenle taraflar birbirleri hakkında ilk bilgilere, karşı tarafın bu zaman planlarına ne derece uyduğuna bakarak sahip olabilirler. Bir toplantının ya da iş yemeğinin belirlenen saatte başlamaması, hele hele taraflardan birinin toplantıya zamanında gelmesi ancak diğer tarafın uzun dakikalar, hatta saatler boyunca ortada görünmemesi dış ticaret müzakerelerinde çokça görülen bir durumdur.

Bölgeler genel olarak incelendiğinde Kuzey Amerika ve Avrupa ülkelerinin zaman planlamasına çok önem verdikleri, bunun neticesi olarak müzakerelerin çoğu zaman belirlenen saatte başladığı ve çok nadir belirlenen süreden daha uzun sürdüğü, Güney Amerika, Ortadoğu ve Arap dünyasında müzakerelerin ve genelde toplantıların zamanında başlama ihtimalinin çok düşük olduğu, hatta zaman zaman bir günü geçen gecikmeler yaşandığı, Uzakdoğu ülkelerinde ise zamanlamaya önem verilmekle beraber müzakere sürecinin bazen planlanandan çok uzun sürebildiği gözlemlenmektedir.

Zaman planlaması ve plana uyma noktasında dış ticaret müzakerelerinde dikkat edilmesi gereken nokta, mümkün olduğunca dakik olmak ve plana uymaktır, ancak karşı tarafın genel zaman kullanımı alışkanlıklarını da anlayışla karşılamak olmalıdır. Her ne kadar plana uymaya çalışsanız da, zaman zaman elinizde olmayan sebeplerden dolayı gecikme ihtimali ortaya çıktığında, mutlaka toplantınızdan makul bir süre öncesinde karşı tarafı haberdar etmek, son derece profesyonel bir davranış olacak ve size puan kazandıracaktır.

İletişim Alışkanlıkları

Dış ticaret müzakereleri taraflar arasında sözlü ve sözlü olmayan iletişim ile gerçekleşir. Yazılı iletişim ise, bir çeşit sözlü iletişim olarak ele alınsa dahi, tarafların birebir yüz yüze iletişimleri söz konusu olmadığı için burada yazılı iletişim, sözlü iletişim kapsamında ele alınmayacaktır.

Müzakere aşamasında tarafların genellikle teknik konuların müzakeresi aşamasında sözlü iletişimi tercih ettikleri, duygusal ifadelerde ise sık sık beden diline başvurdukları görülmektedir. Uzmanlar da özellikle teknik bir konunun kabulü veya reddi noktasında kesinlikle beden dilinin kullanılmamasını bu konuda cevapların veya ifadelerin her zaman sözlü ve yazılı olarak verilmesini tavsiye etmektedirler. Çünkü örnek olarak ülkemizde bir soruya hayır cevabını vermek için başımızı arkaya doğru atarken batıda bu ifade başı iki yana sallamakla gösterilmektedir.

Sözel iletişim konusunda ilk bilinmesi gereken, taraflar arasında karşıya iletilmek istenen mesajın hangi yolla gönderildiğidir. Avrupa, Kuzey Amerika gibi zaman kullanma konusunda da hassas olduğunu daha önce öğrendiğimiz batılı ülkelerde genellikle mesaj söylenen sözün içerisindedir. Karşı taraf mesaj içerisinde başka bir anlam aramaz. Mesaj net, kesin ve kısadır. Güney Amerika, Ortadoğu, Uzakdoğu ve Arap ülkelerinde ise anlatılmak istenen mesajın içerisine gizlenmiştir. Bir Amerikalı yüklemeyi zamanında yapamayacaksa "Sevkiyat 10 Ocak tarihinde yapılamayacak ayın 12'sinde gerçekleştirilecek" der. Ancak bir Brezilyalı "Ambalaj malzemelerini temin ettiğimiz fabrikada grev var, işçilerin ayın 9'undan önce iş başı yapması beklenmiyor. Biz de siparişi ancak ayın 11'i gibi üretime alabilmeyi ümit ediyoruz" diyerek yüklemeden hiç söz etmeden sevkiyatın 12'sinden önce gerçekleştirilemeyeceğini anlamamızı beklerler. İlk örnekte mesajın gönderimi ve alımı sorumluluğu her iki tarafa eşit olarak dağıtılmışken, ikinci örnekte mesajın alımı anlam içeriğe gizlendiği için ağırlıklı olarak alıcıya yüklenmiştir.

Sözsüz iletişim, yani beden dili dünyada bölgeler arasında son derece derin farklılıklar gösterir. Bu nedenle, dış ticaret müzakereleri sırasında taraflara mümkün olduğunca beden dili kullanımından kaçınmaları salık verilir. Selamlaşmalar, tokalaşmalar bile farklılıklar gösterir. Müzakerelerde hiç sorun çıkarmayacak iki sözsüz iletişim

hareketi vardır. Bunlar gülümseme ve hafifçe öne eğilmedir (selamlama). Bunlar dışındaki her hareketinizin karşı tarafça farklı algılanma ihtimali vardır.

Müzakerelerde tarafların rahatlık bölgeleri de ülkeden ülkeye değişmektedir. Batılı kültürler sözsüz iletişimde en az bir metrelik bir mesafe kullanırken ve kısa süreli tokalaşma ve temaslarda bulunurken Doğu kültürlerinde ve Güney Amerika'da tarafların birbirlerine sarıldıkları, hafifçe yanaklardan öptükleri, araya bazen sadece 30 cm kadar mesafe koydukları görülür. Bazı Ortadoğulu liderlerin ülkeler arası ziyaretlerde karşı ülke liderleri ile sık sık el ele poz vermeleri bu bölgelere özgü beden diline güzel bir örnektir. Söz konusu görüntüyü iki batılı ülke liderinin sergilemesi hemen hemen imkânsızdır.

Aşağıdaki tabloda Kuzey Amerikalı, Güney Amerikalı ve Uzak Doğuluların bazı sözsüz iletişim araçlarını kullanımları karşılaştırılmıştır.

Davranış	Kuzey Amerika	Güney Amerika	Uzak Doğu
Sözel			
Kelimeleri Yutma (10 dakikada)	10	28	12
Sözsüz			
Sessizlik (30 saniyede 10 saniyeden uzun)	3	0	5
Göz teması (Dakika başına)	3	5	1
Tokalaşma hariç temas (30 dakikada)	0	4	0

Tablo 5

Kaynak: John Graham, "The Influence Of Culture On Business Negotiations" volume xvı, no: 1 (Spring 1985)

Örgütlenme

Müzakerelere tarafların bireysel ya da ekip olarak katıldıkları görülür. Bireyin öne çıktığı bireycilik akımından en çok etkilenen toplumlardan olan Kuzey Amerika örgüt yapısında ekip ve takımdan ziyade bireyin çabaları, başarısı veya başarısızlığı ön plandadır. Bu nedenle müzakerelerde taraflar genelde birer müzakereci ile temsil edilirler. Müzakerenin başarısı o seçilmiş müzakerecinin çabasına bağlıdır. Bununla beraber müzakerenin tek bir müzakereci tarafından sürdürülmesinin gerek takip edilecek yolun seçilmesi gerekse karar alınması aşamalarında hem zaman kaybına mani olduğu, hem de bütün şirketi temsil ediyor olması nedeniyle müzakereciyi motive ettiği görüşü hâkimdir. Bireyciliğin aynı zamanda kazan-kaybet amacına en uygun katılım sistemi olduğu da söylenebilir. Ancak bu tür müzakere yapılanmalarında müzakerecinin çok iyi seçilmesi ve karşı taraf hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir.

Kuzey Amerikalı bu yaklaşımın tam tersine, Uzakdoğu ve özellikle Japon örgüt yapısı "*ben*"e değil "*biz*"e önem verir. Bireysellik değil, çok seslilik esastır. Müzakerelere en az üç katılımcı ile girilir. Bir karar alınması katılımcıların hepsinin ortak kararı ile olur. O nedenle batıda bir günde tamamlanacak bir müzakerenin Japonya'da günler sürebileceği bilinmelidir.

Dış Ticarette Müzakere Stratejileri

Dış ticaret müzakereleri sırasında takip edeceğimiz yol, müzakere stratejileri olarak isimlendirilir. Strateji müzakere öncesi belirlenebileceği gibi müzakere sırasında karşılıklı atılan adımlar neticesinde de yeni stratejiler geliştirmek ve uygulamak gerekebilir. Birinci bölümde de değinildiği gibi **müzakere öncesi hazırlık döneminde müzakere sürecinde görüşülecek konuların ve önceliklerin belirlenmesi, anlaşma zemininin kararlaştırılması müzakere stratejisinin ilk adımlarıdır**. Müzakere sürecinde strateji kullanılması gerekecek ilk aşama tanışma ve ısınma aşamasıdır. Bu bölümde takip edilecek yol ve yöntem müzakerenin diğer tüm bölümlerini direkt olarak olumlu veya olumsuz etkileyebilir. **Bu nedenle mümkün olduğunca politika, aile ve dini konulardan kaçınmak, ilginç kültürel farklılıklardan bahsetmek doğru olacaktır.**

Müzakerecinin strateji belirlemesi gerektirecek bir diğer konu karşı tarafın uygulamaya çalıştığı bazı taktiklere nasıl karşılık vermesi gerektiği konusunda olacaktır. Karşı taraf bazen kazan-kaybet amacı doğrultusunda ciddi bir baskı kurma stratejisi kullanabilir. Bu konuda aşağıda bazı örnekler verilmiştir:

Durum	Davranış	Cevap
Müzakereyi reddetme	Karşı taraf müzakereye son verir	Neden müzakere istenmediğini sorun, farklı müzakere yöntemleri teklif edin
Aşırı talepler	Sizden daha fazla taviz elde edebilmek için taleplerini yükseltir	Neden bu taleplerin makul göründüğünü sorun
Giderek artan talepler	Bir taviz elde etmek, yeni taleplerde bulunmak, eski talepleri yinelemek	Sabırlı olun, hangi konuda müzakere etmek istediğinize karar vermek için süre isteyin
İnatçı ortak	Ben kabul ederim ama ortağım ne der bilemem	Bu itirazı yazılı olarak alın ve diğer ortakla da görüşmek istediğinizi belirtin
Geciktirmeler	Akışı yavaşlatma	Kabul edilebilir süreler belirleyin
Kabul edin ya da kalkın	Ya benim dediğim ya da hiç biri	Görmezden gelin. Böyle bir durumda anlaşmaya varılamama sebebinin bu olacağını bildirin

Tablo 6

Kaynak: Roger Fischer, William Ury ve Bruce Patton. "Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In.(NewYork, Penguin 1991)

Dış ticaret müzakerelerinde **en önemli strateji** daha önce defalarca değinilen **kazan-kazan amacının bir strateji olarak da belirlenmesi gerektiğidir**. Kazan-kazan stratejisinde başarılı olabilmenin ilk ve en önemli şartı, taleplerinizin karşı tarafa ne fayda sağladığını sorgulayabilmeniz ve bu amaca yönelik davranışlar sergilemenizdir. Karşı taraf sizin taleplerinizin tek taraflı değil kendi yararına da olduğunu görmelidir. Ancak bu amacınızı karşı tarafa gösterirken takip edeceğiniz yol da çok önemlidir. Dış dünyada müzakere ederken karşı tarafın sizin bu tavrınızı algılama şekli ve süresi ülkelerden ülkelere genel kültürel yapıya paralel farklılıklar gösterir. Batıda bunu çok net dile getirip, birkaç ortak hedefe yönelik talep ile destekleyerek belli edebilirsiniz. Ancak doğuda, ne kadar kazan-kazan amaçlı bir strateji belirlerseniz belirleyin pazarlık etmek müzakerenin şartıdır. Bu nedenle biraz sabır gösterip süreci bu şekilde kabul etmeli ana amaca yönelik pazarlığı sürdürmeli karşı tarafı memnun etmelisiniz. Daha önce de değinildiği gibi; "müzakere tarafları hem mantıksal hem de duygusal açıdan tatmin ettiği sürece başarılı olarak nitelendirilebilirler".

Müzakerelerde tarafların kullandıkları dil ve bu dili kullanış tarzı da bir strateji olarak karşımıza çıkabilir. Bugün tüm dünyada ticaretin dili İngilizcedir. Ancak bu Almanca konuşan iki ülkenin müzakerecilerinin yaptıkları toplantılarda Almanca konuşmalarını engellemez. Taraflar en kolay anlaşabilecekleri lisanda müzakere yapmaya gayret göstermelidirler. Müzakerelerde kullanılan dil basit, tanımlamalar kısa ve anlaşılır olmalıdır. Argodan, me-

cazi kullanımlardan, deyimlerden mutlaka kaçınılmalıdır. Türkçe 'de "Ticareti sağlam yapmak, güvenceye almak" işini anlatmak için çoğu yerde kullanılan Nasrettin Hoca'nın meşhur *"eşeği önce sağlam kazığa bağlama sonra Allah'a emanet etme"* fikrini bir Japon heyete anlatabilmek çok kolay olmayacaktır. Müzakere masası veya ortamı tarafların bir dili ne kadar iyi bildiklerini karşı tarafa gösterme yeri değildir. İster anadiliniz olsun ister bir yabancı dil müzakerede kullanılan dili ne kadar basit ve anlaşılır kullanırsanız karşı tarafın sizi anlaması, değerlendirmesi ve size cevap vermesi o derece kolay ve zahmetsiz olacaktır. İnsanlar çoğu zaman bir konudaki bilgi eksikliklerinin ortaya çıkmasından rahatsızlık duyarlar. Kendilerini stres altında hissederler. Bazen karşı taraf müzakerede üstünlük sağlamak ve baskı kurmak için ağır bir dil kullanabilir. Böyle bir durumun varlığını hissederseniz veya karşı tarafın kullandığı dili seviyesinden ötürü anlamakta zorluk çekiyorsanız derhal "kendilerini anlamakta güçlük çektiğinizi, daha basit bir dil kullanmalarını" rica ettiğinizi belirtin.

Sabır, kazan-kazan stratejisinden sonra müzakere içerisinde uygulanacak en önemli stratejidir. Basittir; teknik bilgi ve donanım gerektirmez. Maliyeti yoktur. Kazandırdığı çok şey vardır. Sabretmek doğal olarak müzakere sürecinin uzamasından kaynaklandığı için veya süreci uzattığı için taraflara birbirleri hakkında daha fazla bilgi edinme ve konu hakkında daha fazla bilgi alma imkânını sağlayacaktır. Sabır çoğu kültürde bir nezaket göstergesidir. Bu nedenle iyi ilişkilerin gelişmesinde etkin rol oynar. Son olarak da elbette sabır – suskunluk – karşı taraftan beklenen tavizlerin elde edilmesinde önemli bir silahtır. Karşı taraf müzakerede beklediği cevabı alamaz ve teklifi bir suskunluk (sessizlik) dönemi yaratırsa, işi kaybedeceği, anlaşmayı sağlayamayacağı kuşkusu ile bazı tavizler vermekten çekinmeyecektir. Ancak, bu noktada elbette müzakere masasında kimin elinin daha kuvvetli olduğunun da bilinmesi gerekir. Günde 10 konteynır yükleme yapabilen bir üreticiden ayda 1 konteyner mal almak için yapılan görüşmelerde üreticinin verdiği teklife bir hafta sessiz kalmak ve üreticinin fiyatında indirim yapmasını, tavizler vermesini beklemek çok akıllıca bir hareket olmaz.

Resim 5

Kaynak: www.shutterstock.com

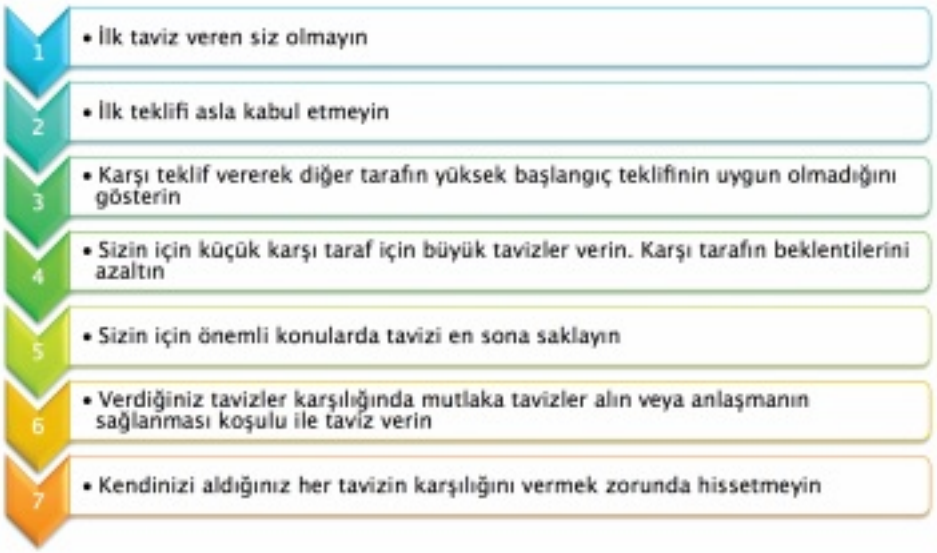
Konu *tavizlerden* açılmışken, bu konunun müzakerelerde sonuca etki edecek önemli başlıklardan biri olduğunun tekrar altını çizmek gerekir. Müzakerelerde ve pazarlıklarda anlaşma zeminini hazırlayan başlıca faktörlerden biridir tavizler. Ancak, stratejik olarak, ne zaman, hangi konuda, ne kadar taviz verileceği, mutlaka müzakere öncesi ve müzakere sürecinde yaşanan gelişmelere bağlı olarak belirlenmelidir.

Örneğin; bir firmada geçmiş işlere ait dosyaları incelenirken, iki yıl önce Almanya'ya gönderilen bir teklif mektubu fark edilir. Fiyat biraz yüksektir. Teklif mektubunun altında Almanya'dan gelen bir cevap yazısı vardır. Almanlar fiyatı yüksek bulduklarını ve hangi şartlara bağlı olarak indirim alabileceklerini sormuşlar. Bu yazının da altında firmanın son teklifi yer almaktadır. Firma aynı ürün için ve herhangi bir şart gözetmeksizin % 50 fiyat indirimi teklif etmiş ve o mesajı gönderirken işi kesin aldıklarını ve dünya kadar satış yapacaklarını düşünmüşler. Sipariş mektubunun gelip gelmediğini sorulduğunda, Almanlar aslında sipariş vermemişlerdi!

Çünkü firma müzakereyi en başında kaybetmiş. Pek çok müzakereci taviz vermeyi özellikle fiyatta yapacağı iyi indirimler olarak düşünür. Bu tür tavizlerin karşı tarafı yumuşatacağını, sipariş almayı kolaylaştıracağını, hatta kesinleştireceğini sanır. Ancak ne yazık ki, durum hiç de öyle değildir. Karşı tarafın böyle hesapsız tavizler karşısında ilk tepkisi firmanın zayıflığı ve kuşku duyulacak bir yapıya sahip olduğudur. Ayrıca, pek çok batılı müzakereci özellikle Almanlar, "bu tür bir indirim karşısında satıcıyı kendilerini ilk teklifle kandırmaya çalışmakla" bile suçlayabilirler.

network anteakoris eu.nop

Taviz vermenin 7 altın kuralı



Şekil 8

Kaynak: Frank L. Acuff "How To Negotiate Anything With Anyone Anywhere Around The World" 1997.

Dış ticarette satışın gerçekleşmesine etki eden en önemli unsur *fiyattır*. Ürünün hedef pazarda nispeten oturmuş bir piyasası yoksa fiyat genelde tarafların yapacağı müzakerelerde şekillenir. Satıcı taraf olarak müzakereye girerken hedefimiz elbette fiyatımızı mümkün olduğunca bize en fazla kâr bırakacak seviyede belirlemek ve gerekiyorsa ufak indirimler yaparak alıcımız ile bir anlaşma zemini yaratabilmektir. Alıcı olarak girdiğimiz müzakerelerde ise hedefimiz ürünü en uygun şartlarda ve çoğu zaman en uygun fiyatla alabilmek olacaktır. Her iki açıdan da ele alındığında taraflara her zaman hedeflerini yüksek tutmaları önerilir. Ancak tekrarlamakta büyük fayda vardır ki, bu durum fiyatın oturmadığı, piyasanın gerek satıcı gerekse alıcı için kesin fiyat sınırları çizmediği pazarlar için mümkündür.

Hedefleri yüksek tutmanın başlıca sebepleri ve faydaları şu şekilde sıralanabilir:

- Yüksek başlangıç talepleri, karşı tarafa size nasıl davranması gerektiğini anlatır,
- Yüksek talebinizi her zaman indirebilirsiniz bu da taviz vermenize imkân tanır,
- Yüksek talepler karşı tarafın beklentilerini düşürmesine neden olur,
- Karşı tarafın pazarlık stratejisini anlamak açısından iyi bir yöntemdir,
- Gerçek anlaşma fiyatınız ile yüksek başlangıç fiyatınız arasındaki fark size hareket edeceğiniz bir alan bırakır. Burada vereceğiniz tavizler karşı tarafça "zafer" olarak nitelendirilir. Karşı tarafın kazandığını düşünmesi çok önemlidir.

Ürününüz için birim başına 100 $ düşünüyorsanız, 120 $ istemeyin. 200 $ isteyin. Karşı taraf sizden 50 $'lık bir indirim aldığında son derece memnun olacak, duygusal anlamda da müzakereyi başarılı bir şekilde tamamladığını düşünecektir.

Dış ticaret müzakereleri sırasında uygulanabilecek stratejilerden sonuncusu *soru sormak ve dinlemek*tir. Çünkü müzakere sırasında mümkün olduğunca karşı taraf ve amacı hakkında bilgi toplanması gerekmektedir. Müzakere konusu ile ilgili olarak bol bol soru sorun ve cevapları dikkatle dinleyin. Sorularınız evet hayır şeklinde veya tek bir kelime ile cevaplanabilecek türden yani *kapalı uçlu* sorulardan ziyade, karşı tarafın detaylı bilgi vermesine vesile olacak *açık uçlu* sorular olmalıdır.

Kapalı uçlu soru: Ülkemize daha önce ihracat yaptınız mı? *Evet / Hayır*

Açık uçlu soru: Daha önce ihracat yaptığınız ülkeler ve hedef pazarlarınız hangileri? …

Unutmayın, insanlar kendilerini rahat ifade edebildikleri sürece konuşurlar ve açılırlar. Müzakerenin başında sorular ağırlıklı olarak kişisel olmalı ve karşı tarafı kendi hakkında konuşmaya, açılmaya yöneltmelidir. Bu aşama sonunda karşı taraf kendini rahat hissedecektir. Sorulan her kişisel sorunun cevabı mutlaka dikkatle dinlenmeli ve kendimiz hakkında da aynı soru ile ilgili olarak bilgiler verilmelidir.

Usta bir müzakereci, soru sormak kadar dinlemeyi de iyi bilmelidir. Dinleme sadece gözle olmaz. Karşı taraf sorularımıza sadece sözle cevap vermeyeceğini, bazen sorularımızın cevabını sözsüz yani beden dili ile alabileceğimizi bilerek karşı tarafı dikkatle gözlemeli, hareketlerindeki anlamı da birer cevap olarak değerlendirmeyi öğrenmeliyiz. Bu sebeple, müzakereciler için özellikle hedef pazar ülkelerde beden dilinin nasıl kullanıldığı hakkında müzakere öncesi edinilecek bilgiler son derece önemlidir. Ülkemizde bu amaca yönelik hazırlanmış yazılı kaynak ne yazık ki yok denecek kadar azdır. Bu konuda en doğru yöntem internet üzerinde satış yapan yabancı kaynaklı web siteleri üzerinde araştırma yapmak olacaktır. Kitabın son bölümde yer alan *Kaynakça* bölümünde gösterilen kaynaklar da bu amaçla faydalı olacaktır.

Stratejiniz ne olursa olsun, uluslararası müzakere aşamasında hiç sorun yaratmayacak ve mutlaka olumlu dönüş sağlayacak beş hareket/davranış vardır:

1	Gülümseyin	Her kapıyı açar. Mutluluk ve memnuniyet ifade eder.
2	Ortama uygun ve şık giyinin	Şık, temiz bir elbise öncelikle kişinin kendine olan saygısını gösterir. Bütün dünyada puan kazandırır.
3	İleri doğru eğilin	Tüm dünyada farklı farklı selamlama şekilleri varken her kültürde aynı şekilde anlaşılan ve değerlendirilen harekettir.
4	Açık hareketler kullanın	Basit, karmaşık olmayan hareketler kullanın. Mümkünse beden dili kullanmayın.
5	Onaylayın	Başınızla *onaylama* hareketi yapmaktan kaçınmayın. Hem karşı tarafı dinlediğinizi gösterirsiniz, hem karşı tarafı konuşmaya teşvik edersiniz.

Tablo 7

Dış Ticaret Müzakerelerinde Olası Sorunlar

Dış ticaret müzakerelerine ne kadar iyi hazırlık yapmış olursanız olun, belirlediğiniz stratejiler ne kadar kusursuz görünüyor olursa olsun, müzakereler sırasında sık sık daha önceden tahmin edilemeyen sorunlar çıkabilir. Bu sorunların pek çoğu müzakerenin doğası gereği değil, müzakerenin uluslararası yapılıyor olmasından kaynaklanır. Sorunlar, daha tanışma ve ısınma bölümlerinden itibaren kendisini göstermeye başlar. Karşı tarafın nasıl selamlanacağı, tokalaşmak mı, tokalaşmamak mı gerektiği bile sorun olabilir. Bu sorunları zor kılan ise pek çoğunun anlık ortaya çıkmaları veya fark edilmeleri ve bu nedenle anlık çözülmeleri gerektiğidir. Eğer sorun anlık çözülecek bir sorun değilse karşı taraf ile mutabakat halinde görüşmeye ara verip sorunun değerlendirilmesine ve çözümüne zaman ayırmak en uygun davranış olacaktır.

Müzakere sırasında sorunların yaşanması en başta tarafların moralini bozsa da, müzakerenin başarı ile sonuçlandırılması konusunda soru işaretleri yaratsa da, ortak akıl ile çözümlenen sorunların taraflar arası ilişkiyi güçlendireceği ve tarafların birbirlerine olan güvenlerini arttıracağı kesindir. O nedenle, görünen ya da hissedilen sorunların gizlenmesi, dile getirilmemesi yerine bunları mantıklı ve *yine* kazan-kazan amacına yönelik çözümlemeye çalışmak gerekir.

Taraflar arasında çözülmesi gereken ilk sorun genelde **müzakerenin nerede yapılacağı**dır. Müzakerenin genel mantığı çerçevesinde tarafların bir araya gelerek müzakereyi gerçekleştirmesi esastır. Günümüzde teknolojik gelişmelere bağlı olarak taraflar farklı iletişim araçları ile de müzakereler gerçekleştirmektedirler ancak yapılan araştırmalar şirketlerin önemli olarak nitelendirdikleri konuları mutlaka karşı taraf ile yüz yüze müzakere etmeyi tercih ettiklerini göstermektedir.

Peki nerede? Hangi ülkede? Ev sahipliğini biz mi yapalım yoksa karşı taraf mı yapsın? Bunun yazılı bir kuralı yok. Ancak karar vermede belirleyici olan çok net bir nokta var; bu toplantıya hangi taraf ihtiyaç duyuyorsa genelde ziyaret eden taraf o taraf olur. Bu ihtiyaç *ürün veya hizmet satışını kolaylaştıracak* diye veya *bedeli peşin ödenmiş bir sevkiyatta teslim alınan ürünün bozuk çıkması ve satıcının konuya duyarsız kalması* sebebiyle oluşabilir. Bu *ihtiyaç* konusunu bir kenara bırakarak, müzakerenin kendi ülkemizde veya diğer ülkede gerçekleştirilmesinin yaratacağı olumlu ve olumsuz durumları inceleyecek olursak;

1. Her müzakereci kendi ülkesini, ofisini müzakere yapmak için tercih eder. Sebebi *güven*dir. Orası müzakerecinin iş yeridir. Arkadaşları, dosyaları, bilgisayarı her şey tanıdıktır. Her an destek alabilir. Çevresinde her şeyi tanıyıp bildiği için dikkatini dağıtacak bir olayın olması imkânsız gibidir. Müzakere konusuna ve misafirine daha fazla odaklanabilir. Ziyaretçi taraf olduğunuzu düşünün, tanımadığınız bir ofisi ziyaret ettiğinizde nasıl huzursuz olursunuz? Nereye oturacağınızı, çantanızı nereye koyacağınızı bilemezsiniz. Çarptığınız eşyalardan özür dilersiniz. Müzakere sırasında dikkatinizi dağıtan çok fazla görüntü ve ses vardır. Çünkü hiçbirini daha önce yaşamamışsınızdır. Bu durum da ister istemez ziyaretçide bir *güvensizlik* yaratır.

2. Müzakerelerde ev sahipliği yapmak, eğer misafirinizin ulaşım ve konaklama bedellerini karşılamıyorsanız, masrafsızdır. Oysa karşı ülkede yapılacak müzakereler müzakerenin süresine bağlı olarak 10 binlerce liraya mâl olabilir.

3. İnsanlar ziyaret ettikleri ev sahiplerine hep saygılı davranmaya, hürmet etmeye çalışırlar (kendisine kötü mal satan veya ürün bedelini ödemeyen bir ev sahibine değil elbette). Bu bütün dünyada kültürden bağımsız bir davranış tarzıdır. Saygı *hayır* demeyi zorlaştırır. Ziyaretçinin göstereceği saygı ve hürmet ev sahibinin taviz almasını kolaylaştıracaktır.

Müzakerelerde yaşanabilecek bir diğer sorun, **iş yeri ve patronun müzakereci üzerinde yaratacağı baskı**dır. Daha önce de belirtildiği gibi müzakereler şirketler arası gerçekleşir ancak müzakere masasında konuyu tartışan, değerlendirenler hep bireylerdir. Müzakere sürecinde şirketin tüm maddi ve manevi menfaatleri müzakerecinin görüşmeler sırasında atacağı adımlara bağlıdır.

Müzakerecinin hissettiği baskı, patrondan, orta kademe yöneticilerden ve bazen hukuk ve mali müşavirlerden gelebilir. Aslında bu baskı ve muhtemel müdahalelerin hepsi son derece normaldir. Patron kendi adına yurtdışına bir elemanını göndermiştir ve orada neler yaptığını merak etmektedir. Orta kademe yöneticileri ki, genellikle müzakerecinin müdürüdür, patrona karşı bölümünün itibarını düşünmektedir. (Müzakerecisine destek olmayan, takıldığı noktalarda ona yardımcı olmayan, tek düşüncesi itibar olan orta kademe yöneticileri bazen

uluslararası müzakerelerde sorun olabilir). Hukukçular ve mali müşavirler ise eğer müzakereler neticesinde üzerinde nihai karar alınacak bir anlaşma metni var ise, şirketi hukuken ve mali açıdan koruyabilmek amacıyla müzakereye müdahil olabilirler.

Baskıyı azaltmanın bir yolu müzakere sürecini ve gelişmeleri mümkün olduğunca şirketle paylaşmaktır. İnsanlar bilgi sahibi oldukça merakları giderilecek ve müdahaleleri azalacaktır.

Müzakerecinin bu baskı ve müdahaleleri ortadan kaldırması imkânsızdır. Ancak *yönetebilir*; öncelikle şirkette müzakerelere kimlerin müdahale edebileceği konusunda bilgi almak ve bu konuyu şirket içerisinde ilgili kişilerle kesinleştirmek gerekir.

Müzakerelerde en tehlikeli olaylardan biri, beklediği tavizi alamayan karşı tarafın şirketten bir başkası ile görüşüp (muhtemelen bu orta kademe yönetici veya patrondur) istediği tavizi almasıdır. Böyle bir durumda zaten müzakere sona erer. Bu duruma mani olmak ne yazık ki müzakerecinin elinde değildir. Kendi elemanının müzakere halinde olduğu karşı tarafın direkt olarak konuyu görüşmek ve taviz almak amacıyla kendisini aradığını anlayan bir yöneticinin, müzakere beklenen şekilde gitmiyor olsa dahi, müzakereye müdahil olması son derece yanlıştır. Yöneticiden alınan bu tavizler, ne yazık ki bundan sonra aynı şirket ile yapılacak olan tüm müzakerelerde karşı tarafın müzakereciyi tanımamasına ve ilgili şartları hep yönetici ile görüşmek istemesine neden olacaktır. Bu konudaki örneklere hem yurtiçi hem de yurtdışı müzakere süreçlerinde sıkça rastlanmaktadır.

Bu sorun ile alâkalı olarak müzakereci, müzakere öncesi yöneticileri ile müzakere *limitlerini* belirleyebilir. Karşı taraf daha önce belirlenen müzakere içeriğinin dışına çıktığında veya müzakerecinin yöneticileri ile belirlediği limitler aşılmaya başlandığında, müzakereci süre isteyerek gelinen noktayı yöneticileri ile paylaşır ve onların yönlendirmeleri ile müzakereye devam edebilir ya da kibarca söz konusu maddelerin belirlenen müzakere içeriği dışında olduğunu bildirerek görüşmeden kaçınabilir. Bu hareket karşı taraf nezdinde kesinlikle haklı görülecek ve müzakerenin genel akışını ve muhtemel neticesini etkilemeyecektir. Ancak bu durumu sağlayabilmek için müzakere öncesi tarafların müzakere kapsamını çok iyi belirlemiş ve karşılıklı olarak anlamış olmaları gerekir.

Ekip müzakereci üzerinde baskı yaratabilen bir diğer etkendir. Batılılar (*bireyciler*) müzakerelere genelde tek kişi katılır. Ancak, özellikle Japonların toplantılara 4 bazen 5 kişi ile katıldıkları görülür. Bu tamamen bölgesel kültür ile alâkalıdır. İyi çalışmamış, görev dağılımını iyi yapmamış bir ekibin müzakeresi felâketle sonuçlanabilir. Ne zaman konuşup ne zaman susacağını bilmeyen, birbirlerinin konularına müdahale eden, rolünü, görevini kabullenememiş ve müzakerede ön plana çıkmak için olur olmaz tavizler veren bireyler ne yazık ki pek çok müzakere ekibinde görülmektedir.

Dış ticaret müzakerelerine mümkünse *en fazla* iki kişi ile katılmak yeterlidir. İki kişi derken esasen bunlardan sadece biri müzakereci, diğeri, eğer gerekiyorsa müzakereciye teknik destek sağlayacak *yardımcı* olacak kişi yani müzakerecinin asistanıdır. Asistan müzakerede görüşülen konuları not alacak, müzakere yurtdışında yapılıyorsa müzakere devam ederken gerekli durumlarda şirket ile anında irtibata geçerek bilgi alıp verecek, müzakerecinin müzakere anında ihtiyaç duyabileceği bilgi ve belgeleri hazırlayacaktır. Asistanın seçimi müzakerecinin seçimi kadar önemlidir.

Bir başka sorun tarafların alışkanlıkları, yaşayış tarzı, gelenek ve görenekleri, beden dilleri arasındaki farklılıklardır. Pek çok doğulu ülkede karşı tarafın sahip olduğu bir eşyayı beğenmek, iltifat etmek o kültürde "*bunu bana verir misiniz?*" demek ile eş anlamlıdır ve geri çevirmek de kabalık olarak nitelendirilir. Bazı Müslüman ülkelerde *kadınların el sıkışmaması*, *iki kadından oluşan bir müzakere ekibinin nihai karar alamayacağı düşüncesi*, Japonya'da müzakerecinin evinde yenen bir akşam yemeğinde *Türk misafirin kibarlık göstererek tabakta ne var ne yoksa hepsini bitirmesi*nin Japon kültüründe "*ben doymadım, beni aç bıraktınız*" olarak değerlendirilmesi, hep bu kültürel farklılıklardandır.

Elbette bu farklılıklar dünyayı yaşanır yapan güzel özelliklerin başında gelmektedir. İnsanlar her yıl milyarlarca dolar harcayarak farklı kültürleri, yaşayışları görmek için ülkelerden ülkelere seyahat etmektedir. Ancak ne yazık ki, bazen yine bu aynı farklılıkların müzakere sürecini karar alınamadan, sonuca varılamadan bozduğu ve tarafların müzakereyi sonlandırmasına sebep olmaktadır.

Müzakerecinin yapacağı; müzakere öncesinde karşı kültür hakkında elde edebileceği tüm verileri bir araya getirmek ve dersini çok iyi çalışmaktır. Bundan sonra yer alan 3. Bölümde ülkemizin başlıca ihracat pazarlarında, iş insanlarının müzakere tarzları ve kültürlerini incelenmiştir.

3. ÜLKELER VE MÜZAKERE

Aşağıdaki tabloda 2013 yılı ihracat verilerine göre ülkemizin önde gelen ihracat pazarları gösterilmektedir:

İTHALATÇILAR	İHRACAT ($) 2013
Almanya	13.706.980.000
Irak	11.958.853.000
Birleşik Krallık	8.777.301.000
Rusya Federasyonu	6.966.989.000
İtalya	6.720.965.000
Fransa	6.384.935.000
ABD	5.623.306.000
BAE	4.967.636.000
İspanya	4.338.224.000
Çin	3.602.109.000

Tablo 8

Kaynak www.trademap.org

Bir Alman Müzakereci

Almanlar *bay* ve *bayan* kelimelerinin kullanılmasına çok önem verirler. Karşı müzakerecinin soyadı ile hitap etmek gerekir. *Herr Schumacher*, *Frau Blumen* gibi. Müzakerecinin bir unvanı varsa o zaman kullanım şekli *Herr Profesör Schumacher* olmalıdır. Almanlar tokalaşmak için her fırsatı kullanırlar. Tokalaşma karşı tarafın canını yakmayacak şekilde sıkı ve serttir.

Almanya'da ana yemek öğünü öğlendir. Akşam yemeği daha basittir. Yemekli bir iş toplantısı planlanacaksa Almanlar genellikle akşam yemeğini bu tür toplantılar için tercih ederler. Biz Türkler genellikle akşam ağır yeriz. Bu nedenle eğer Almanya'da böyle bir yemekli toplantıya davet ediliyorsak tedbirimizi önceden almak faydalı olacaktır. Karşı taraf yemeğe evine davet ediyorsa kabul edilmelidir. Davete götürülecek en uygun hediye çok pahalı olmayan mevsim çiçekleridir. Davette gece yarısına kadar kalmamak gerekir.

Politika, savaş, kişisel konular Almanların hassas olduğu konulardır. Futbol hakkında en rahat konuşulacak konudur. Hiç sorun yaratmaz.

Müzakere sürecine gelince;
Almanlar iş konusunda son derece ciddidirler. Düzene çok önem verirler. Dakik olmak şarttır. Bazen 5-10 dakikalık gecikmeler dahi hoş karşılanmayabilir. Kendilerine yapılan sürprizlerden ve ısrardan hoşlanmazlar ancak pazarlıkçıdırlar ve müzakerelerde son dakika tavizleri isteyebilirler. Müzakere süreci devam ettiği sürece resmiyet esastır. Kişisel ilişkilere açık değildirler. Ortamı yumuşatmak için kesinlikle espri yapmayın, fıkra anlatmayın.

Almanlar detaycıdır. Ürününüz ile ilgili her türlü bilgiye sahip olun. Hammaddeden paketlemeye kadar tüm üretim sürecini öğrenmek isteyebilirler. Bilmediğiniz konuda varsayımda bulunmayın. Bilmediğinizi söylemek daha doğrudur.

Karar verme süreci uzun sürebilir. Geribildirim almayı ve her şeyin kâğıt üzerinde olmasını severler.

Genelde toplantılara ekip olarak katılmazlar. Üç kişiden oluşan bir Alman müzakere ekibine çok nadir rastlanır.

Alman Ticaret ve Sanayi Odalarının Alman şirketleri üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Fuarlara çok önem verirler.

Bir Iraklı Müzakereci

Unvanlar çok önemlidir. Karşı tarafa adı ile üst düzey ve devletten insanlara soyadları ile hitap etmek gerekir. Tokalaşmak önemlidir. Kadınlarla tokalaşırken dikkatli olmak gerekir. Erkekler önce kadının elini uzatmasını beklemelidir. Politika, savaş ve dini konularda konuşmaktan kaçınmakta fayda vardır. Tanışmalarda kucaklaşma ve yanaktan öpmeler doğal karşılanır. Yemek yemek, tokalaşmak, dokunmak, işaret etmek, bir şey alıp vermek için sol el kullanılmaz.

Iraklı müzakerecilerle iş anlaşmasından önce güven tesis etmek önemlidir. Kişisel ilişkiler önemlidir.

Dış ticaretin tüm dünyada çalışan kurallarının birçoğu Irak'ta henüz kullanıma geçememiştir. Bu nedenle kişisel ilişkiler ve güven kanun ve teamüllerin önündedir.

Müzakere sürecinde ise;
Iraklılar pek çok doğu kültüründe rastlandığı gibi dakik insanlar değildirler. Buna rağmen dakik olmak bir Iraklının gözünde her zaman puan kazandıran bir özelliktir. Müzakereler hiç umulmadık oranda süratli geçebilir. Ancak, ülkemizde de olduğu gibi bu süratli görüşmeler sık sık telefon görüşmeleri ve çay içilmesi yüzünden kesintiye uğrar.

Yazılı metinlere çok aldırış edilmez. Sözleşme ya hiç yapılmaz, yapılsa da sözlü düzeltmelerle şartlar çok sık değiştirilebilir.

Bir İngiliz Müzakereci

Türkiye'nin 2013 yılında en fazla ihracat yaptığı ülkeler sıralamasında Birleşik Krallık bulunmaktadır. Birleşik Krallık bünyesinde İrlanda, İskoçya ve İngiltere yer alır. Bu üç ülke içerisinden burada sadece bir İngiliz müzakereci ele alınmıştır.

İngilizler tanışma ve karşılaşmalarda tokalaşırlar. Ancak, İngiltere'de tokalaşma ne Almanya'da olduğu gibi sıkı ve sert ne de İtalya'da olduğu gibi hareketli ve hararetlidir. Kadınlarla tokalaşmak için ilk hareketin onlardan gelmesini beklemek uygundur.

İngilizler tarihlerinden ve spordan konuşmayı severler. Futbol, at yarışları, rugby en sevdikleri konulardır. Politika konuşulabilir ama kraliyet ailesinin konumu ve zenginliği hakkında konuşmamak uygun olur. *İngiliz "English"* kelimesinden ziyade *Birleşik Krallık "British"* kelimesini kullanmaya çalışın. Bu hem karşı tarafın bir İngiliz değil de İskoç ya da İrlandalı olması durumunda sizi kurtaracak hem de tarihlerine duyduğunuz saygının bir göstergesi olarak değerlendirilecektir.

Birleşik Krallıktan ülkemize gelen turistlerde tam tersini görüyor olmamıza rağmen gerek müzakerelerde gerekse müzakere dışı etkinliklerde çok yüksek sesle konuşmamaya ve aşırı vücut dili kullanmamaya dikkat etmek gerekir.

İngilizlerde 17.00 – 19.00 arası çay saati çok önemlidir. Pek çok iş görüşmesi bu saatler arasında gerçekleştirilebilir. Çay kültürü İngiltere'de çok önemli olmakla beraber, çay ikramının geri çevrilmesi kötü karşılanmaz. İkramın kabul edilmesi tavsiye edilir. İngilizler hediye almayı severler; şirketleri ziyaret sırasında kendi şirketinize ait ufak eşantiyonlar, akşam yemeğine bir eve davetli iseniz çikolata ya da çiçek en uygun hediyeler olacaktır. Ev davetlerinde genelde yemekten sonra Kraliçe şerefine kadeh kaldırılır. Dana eti ve balık pek çok İngiliz mönüsünde yer alır. Bu nedenle Türkler için İngiltere'de yemek seçimi bir sorun olmayacaktır.

Müzakere aşamasında;
Eğer satıcıysanız ürünün ve sevkiyatın her türlü detayını bilmek zorunda olduğunuzu unutmayın. Bir İngiliz müzakereci bir Alman müzakereci kadar kuralcı ve detaycı olabilir. Müzakere sırasında ilişkiyi çok kişiselleştirmeden ki, biz Türkler bunu çok severiz ve karşı tarafın da bu yanımızı beğendiğini düşünürüz ve bu en büyük yanılgımızdır, ancak samimi bir havada sürdürmek hoş karşılanır.

Teknik konularda çok kesin sınırlar koymamak ılımlı olmak önemlidir. Mutlaka karşılık görür. Eğer bir alım müzakeresi yapıyorsak, finansman konularında oldukça yardımcı oldukları görülür. Bu belki İngiltere'nin dünya finans merkezi olması ve İngilizlerin bu nedenle finansman konularında pratik ve yapıcı olmalarından kaynaklanıyor olabilir. Bununla beraber pazarlığı çok sevmezler.

Her görüşmeyi randevu ile planlamak ve dakik olmak şarttır. İş ciddiyeti ve resmiyet yüksektir ancak güneyden kuzeye ve İrlanda'ya kaydıkça azalır.

Bir Rus Müzakereci

Tanışmalarda, karşılaşmalarda ve ayrılışlarda sıkı sıkı tokalaşırlar. Statüye önem verilir. Hitap ederken eğer varsa unvanlarını da mutlaka kullanın. Sanat, mimari, edebiyat konusunda sohbet etmeyi severler. Bu konulardaki tarihleri ile övünürler. Konuşurken mimik ve beden dili hemen hemen hiç kullanılmaz. Türkler ile Ruslar geçmişte birçok kez zıt kutuplarda yer aldığı için geçmişten bahsetmek uygun olmayabilir. Politika konuşulacak en tehlikeli konudur. Eğer karşı taraf bu konuyu açarsa sadece dinleyici olmakla yetinmek uygundur.

Bir Rus müzakereci karşı tarafı çok nadir evine davet eder. Yemek yenecekse bu genellikle dışarıda bir restoranda gerçekleşir. Ruslar günün her saati alkol alabilirler. Eğer alkol kullanmıyorsanız veya çok içmeyi tercih etmiyorsanız bardağınızda hep başka bir içecek bulunsun. Yemekler genelde Türk yemeklerine benzer. Et yemekleri, hamur işleri ve çorbalar pek çok mönüde yer alır.

Müzakere sırasında;
Mutlaka randevu alın ve dakik olun. Kartvizitleriniz hem Latin hem de Kiril harfleri ile hazırlanmış olsun. Müzakereler batıda olduğundan daha yavaş ilerler, sonuç almak birkaç gün sürebilir. Küçük hediyeler hoş karşılanır. Kişisel ilişkiler kurulabilir. Ruslar zeki insanlardır, bu nedenle müzakere sürecinde sık sık strateji değiştirmeniz gerekebilir. Pazarlık aşamasında sık sık rakip firmalardan alınan teklifler masaya yatırılabilir. Böyle bir durumda kendi teklifinizin neden uygun olduğu hakkında açıklayıcı bilgi vermeye çalışın. Ruslar statüye önem verirler. Bu nedenle karşı taraf müzakereye zaman zaman ara verip merkezden üstleri ile durumu değerlendirme gereği duyarlar. Ruslar yetişme tarzları gereği tekniği severler. Müzakerelerde ürünün tekniğini bilen bir uzman bulundurmanızda fayda vardır. Müzakereyi başarı ile tamamlamada önemli katkısı olacaktır.

Müzakere tamamlandığında görüşülen tüm konuların ve üzerinde anlaşmaya varılan maddeleri tekrar gözden geçirmekte büyük yarar vardır.

Resim 6

Kaynak: www.shutterstock.com

network anteakoris eu hoplis

Bir İtalyan Müzakereci

Karşı tarafa resmi unvanları ile hitap etmek önemlidir. Eğer bilinmiyorsa *dottore* kullanılır. İsimler sadece yakın arkadaşlar arasında kullanılır.

Sohbete bayılırlar. Her şey hakkında konuşabilirsiniz; futbol, sanat, politika, uluslararası olaylar, sanat ve elbette yemekler ve şarap. Aile bağları çok önemlidir. Mutlaka evlerine yemeğe davet edip aileleri ile tanıştırmak isterler. Kabul etmemek uygun olmaz. Özellikle Türklerin kendilerine çok benzediklerini dile getirirler ve davetlerinin bu nedenle mutlaka kabul edileceğini düşünürler. Çok detaya girmeden ve ancak ev sahibi konuyu açtıktan sonra aile hakkında konuşmanızda fayda vardır. Yemeğe giderken şarap, çiçek ve çikolata en uygun hediyelerdir.

Aynen Araplarda olduğu gibi sokakta aynı cinsten insanların kol kola yürüdükleri görülebilir.

Yemekte iş konuşulmaz.

Müzakerelere,
Mutlaka randevu alarak gidin. Müzakereler orta ve kuzey Avrupalılarda olduğu kadar resmi değildir. İtalya'nın güneyine inildikçe resmiyet gittikçe azalır. Müzakere sırasında işin yanında kişisel ilişkiler de önemlidir. Bu nedenle karşı tarafla iş dışında da vakit geçirmek, sosyal aktivitelerde bulunmak son derece faydalı olacaktır.

Müzakereleri en fazla iki saatle sınırlı tutmak önemlidir. İtalyanların pek çoğu belli bir saatten sonra konudan, ortamdan sıkılmaya başlarlar. Bu nedenle İtalya'ya yapılan seyahatleri birkaç gün fazla sürecekmiş gibi düşünüp bu şekilde planlamak faydalı olacaktır.

Hediye alıp vermek önemlidir.

İtalya'da iş yapabilmek ve pazara girmek için bir acente ile çalışmak en sağlıklı yöntemdir.

Bir Fransız Müzakereci

Tokalaşma kısa ve yumuşaktır. Genellikle hanımlar tokalaşmak konusunda çekingendir. Yüksek mevkide birine ya da yaşça büyük biri ile tokalaşmak için ilk hareket karşıdan beklenmelidir. Hitap ederken ad ve soy adlardan ziyade madam, mösyö, matmazel gibi unvanlar kullanılmalıdır.

Fransızlar, Amerikalılardan sonra en bireyci toplum olarak bilinir. Bu nedenle müzakerelerde ve müzakere dışı ilişkilerde eleştirel bir yaklaşımla karşılaşabilirsiniz. Bu durum kesinlikle müzakereciye karşı bir tavır değildir. Fransızların diğer Fransızlara karşı davranışı da farklı değildir merak etmeyin. Fransa'da müzakerelerde Fransızca konuşmak büyük bir avantajdır. İmkânlarınızı zorlayarak - tercüman bulundurmak bile hoş olabilir - müzakereyi Fransızca yapmak çok puan kazandırır. İngilizce ikinci dil olarak tercih edilmelidir. Spor, müzik, tarih, yeme-içme kültürü üzerinde sorunsuz sohbet edilebilecek konulardır. Özellikle Türk-Fransız mutfağı karşılaştırması çok ilgi uyandırmaktadır.

Fransızlar, beden dilini çok kullanırlar. Tokalaşma dışı temas oldukça fazladır.

Anlaşma ile tamamlanan müzakereler mutlaka kutlanır. Bu kutlama genellikle resmi bir akşam yemeğidir ve restoranda yenir. Misafirin de bu kutlamaya önem vermesi beklenir. İş dışında çok yakın arkadaşlık ilişkisi kurulmadıysa genellikle Fransızlar misafirlerini eve davet etmezler. Eğer davet gerçekleşirse Fransızlarda yemek ve sofra kültürüne çok önem verildiği unutulmamalıdır. Ev sahibi konuyu açmadığı sürece yemekte iş konuşmamak gerekir. Yemek daveti ister evde verilsin ister restoranda, davetlilerin bir gün sonra *yazılı* olarak teşekkür etmeleri adettendir.

Müzakere sırasında,
Fransızlar iş konusunda son derece tutucu ve resmidirler. Isrardan hoşlanmazlar. Sunumlar resmi ve bilgi verici olmalıdır. Fransızların en ufak bir detayda bile karar vermeleri uzun sürebilir. Sabırlı olmakta fayda vardır. Aceleyi sevmezler. Müzakerelerde iş konuşmayı tercih ederler. Isınma ve sohbet bölümlerinin kısa olması önemlidir. Zaman kullanımına ve dakikliğe dikkat ederler. Kadınlar Fransız iş hayatında çokça yer alırlar. Karşı müzakerecilerin kadın olması durumunda genel nezaket kurallarına dikkat edilmesi gerekir. Bu konuda oldukça tutucudurlar.

Bir Amerikalı Müzakereci

Konuşmalarda genellikle ilk isim kullanılır. Hem erkekler hem de kadınlar karşılaşmalarda ve ayrılırken tokalaşırlar. Amerika'da fiziksel alana önem verirler. Birbirlerini tanıyan arkadaşlar bile konuşurken yaklaşık bir metre mesafede bulunmaya dikkat ederler. Göz temasına önem verirler.

Amerikalılar, politika, iş hayatı ve aktüel olaylardan konuşmayı severler. Amerika'da spor önemlidir. Beysbol ve basketbol en çok sevilen sporlardır. Müzakerenin gerçekleştiği bölgeye göre balıkçılık ve hayvancılık konuları hakkında konuşmak hoş karşılanır.

Ana yemek akşam yemeğidir. Her öğünde iş konuşulabilir. Yemekte genelde sağ el kullanılır ve sol el yemek boyunca kucakta tutulur. Bıçak sadece ihtiyaç duyulduğunda sağ ele alınır çatal sol ele alınır. Yemek seçenekleri çok fazladır.

Müzakerelerde,
Amerika bireyciliğin en fazla görüldüğü ülkedir. Bu nedenle müzakere ekipleri bir iki kişiden oluşur. Çok nadir bir ekip beş kişiden oluşur. Toplantılara 5-10 dakikalık gecikmeler mazur görülür ancak dakiklik önemlidir, her zaman puan kazandırır.

Müzakereler hızlı ilerler. Çok açık davranırlar ve karşı taraftan da aynı şekilde davranmasını beklerler.

Her Amerikalı için sunumunuzdan ya da notlarınızdan bir kopya çıkarmayı unutmayın. Amerika 2013 dış ticaret verilerine göre Çin'den sonra dünyanın ikinci büyük pazarıdır. Bu nedenle rekabet bu pazarda yüksektir. Amerikalı müzakereciler açılış tekliflerini oldukça agresif yapabilirler. Bu tamamen sizin rekabete ne kadar hazır olduğunuzu ölçmenin bir yoludur. Sabırlı olup, hazırlanan teklife sadık kalmak ve müzakereyi bu teklife kanalize etmeye çalışmak gerekir.

Müzakere kendi inisiyatifleri dışında uzarsa, müzakereyi tamamlamak için taviz vermeye hazırdırlar.

Bir Birleşik Arap Emirlikli Müzakereci

Birleşik Arap Emirlikleri (BAE)'nde erkeklerin sarılıp yanaklardan öpüşmeleri doğaldır. Karşılaşma ve ayrılmalarda tokalaşmak gerekir. Sohbet etmeyi severler. Başlıca konular, teknolojik ürünler, çay ve kahve ürünleri, at ve deve güreşleridir. Sohbetlerde beden dili çok, hatta aşırı kullanılır. Yolda erkeklerin el ele yürümeleri son derece normaldir ve oldukça önemli bir dostluk göstergesidir. Tokalaşma dışında temas çok fazladır.

Din ve politika hakkında konuşmamakta yarar vardır. Aile hakkında genel sorular sorulabilir. Hemen hemen tüm Arap ülkelerinde olduğu gibi ayak tabanının karşı tarafa gösterilmesi saygısızlık olarak değerlendirilir.

Irak bölümünde değinildiği gibi yemekte, alıp vermede, işaret ederken ve dokunurken sol elin kullanılmamasına dikkat edilmelidir. BAE'de birçok batılı çalışmaktadır. Bu nedenle onların kültürlerine ve alışkanlıklarına cevap vermek amacıyla pek çok batılı tarzda alkol servisi yapılan restoran, pub ve kulüpler vardır. Ancak müzakereler

sırasında yemekli bir toplantıda alkol alınması hoş karşılanmaz. Yerel yemekler bol baharatlıdır. Ana yemeklerde genelde kuzu eti görülür.

Müzakere aşamasında,
Müzakere dili İngilizcedir. Ancak, çok ağır bir İngilizce sorun yaratabilir. Kısa ve basit cümleler en uygunudur. Anlaşma sonu hazırlanan sözleşmeler Arapça ve İngilizcedir. Müzakerelerde ve müzakere dışı ilişkilerde kişisel saygı önemlidir. BAE'li bir müzakereci şirketten ziyade kişi ile anlaşmaya vardığını düşünür.

Pazarlık çok önemlidir. Talepler çok yüksek açılır. Bu nedenle BAE'li bir müzakereciye karşı çantanızda oldukça fazla sizin için küçük ama karşı taraf için büyük taviz bulundurmanız ve en önemli tavizinizi mutlaka son ana kadar dile getirmemeniz gerekir. Zamanlamaya çok önem verilmez ancak randevu almak ve dakik olmak saygı göstergesi olarak değerlendirilir. Toplantı kültürü çok gelişmemiştir. Müzakereler çok sık olur olmaz nedenlerle kesilebilir. Toplantılarda ve sosyal etkinliklerde çay ve kahve çok içilir.

Görüşmeler çok yavaş ilerleyebilir. Bunun nedeni, karar verme süreçlerinin uzun zaman alması değil, iş dışı sohbetlere çok zaman ayrılmasıdır.

BAE'de iş yapmak için bir bayii veya temsilci atanması faydalı olacaktır.

Bir İspanyol Müzakereci

Selamlamada *senyor, senyora* ve *senyorita* unvanlarından sonra soyad ile hitap etmek gerekir. Karşılaşmada ve ayrılışlarda tokalaşın. Bayanlarla tokalaşmada ilk hareketin karşıdan gelmesi beklenmelidir. Yazılı iletişimde anne soyadı ve tüm diğer adlar unvana eklenir. Örnek: Felipe Cayetano Lopez y Martinez y Gonzales Cico.

Futbol en popüler spor ve sorunsuz sohbet edilebilecek konudur. Geçmişte sık sık düzenlenen ancak günümüzde yasaklanmış olan boğa güreşlerinden ve İspanya'daki ekonomik krizden konuşmaktan kaçının. Aile İspanya kültüründe çok önemlidir. Bu konuda konuşmayı severler, karşı tarafında bu konuda açık olması İspanyol müzakereciyi memnun eder.

İş yemekleri genelde restoranlarda yenir. Deniz ürünleri ve zeytinyağında hazırlanmış sebze yemekleri öne çıkar. Yemekle beraber şarap öğlen ve akşam öğünlerinde içilir. Ev sahibi müzakereci çok nadir evinde davet verir. Eve, aileye ve yemeğe iltifat önemlidir. Hediye olarak çiçek veya bir şişe şarap götürülebilir. Oturma düzeni için ev sahibinin yönlendirmesi beklenmelidir.

Müzakere sırasında,
Sağlam kişisel ilişkiler ve güven duygusu İspanyollar için önemlidir. Müzakerelerde açık, ılımlı, bilgi verici olmak, referansları kullanmak özellikle güven sağlanması noktasında yardımcı olacaktır. Pazarlık İspanyol iş hayatının ayrılmaz bir parçasıdır. Ancak çok uzatmamak ve kararında sonlandırmak gerekir.

Müzakereler rahat bir ortamda geçer. Özellikle yaza denk gelen müzakerelerde öğleden sonra *siesta* adı verilen ve akşamüzeri 5'e kadar uzayabilen öğle tatillerinden ötürü toplantılar kesintiye uğrayabilir veya İspanyol müzakereci o saatlerde toplantı yapmak istemeyebilir. Saat planlamasında siesta dikkate alınmalıdır.

Bir Çinli Müzakereci

Çinliler çok fazla tokalaşmazlar. Batılı müzakerecilerle sık ilişki halinde olan Çinlilerin daha fazla tokalaştıkları görülür. En çok görülen selamlama şekli hafifçe öne doğru eğilmektir. Çincede soyadı önce söylenir. Hitap ederken bay ve bayan unvanlarından sonra soyadı kullanılır.

Sohbetlerde aileden, iş dünyasından, teknolojiden konuşulabilir. Hong Kong'u bir İngiliz eyaleti olarak gösteren eski haritalar kullanmaktan kaçınmak gerekir. Çinliler Hong Kong ve Tayvan konularında hassastır. Fiziksel alan batıdakinden daha geniş tutulmalıdır. Çinliler fiziksel temastan ve dokunulmasından hoşlanmaz.

Anlaşmanın büyüklüğüne göre Çin'de misafir şerefine yemek verilebilir. Böyle bir durumda misafirin de cevaben bir yemek vermesi beklenir. Davete Çinli iş adamlarının eşlerinin de davet edilmesi uygun olur. Yemekte genellikle iş konuşulmaz. Kadeh kaldırılıyorsa kadehin bir defada içilmesi adettir. Su dahi içiliyorsa kadeh kaldırmak gerekir.

Çin'de çay kültürü çok önemlidir. Çay içmeyi severler. Çin çayı Türk çayından farklıdır. Daha fazla çay içmek istenmiyorsa fincanda bir parça çay bırakmak yeterli olacaktır. Yemekler meyve servisi ile tamamlanır.

Müzakerelerde,
Uzun süreli kâra odaklanmak gerekir. Amacın bu olduğu müzakere sırasında sıkça dile getirilebilir. Müzakerede ne konuşulacağı, beklentilerin ne olduğu mutlaka müzakere öncesi yazılı olarak Çinli müzakerecilere bildirilmelidir. Çinlilerin İngilizcesi zor anlaşılır bu nedenle müzakerelerde bir tercüman bulundurmak iyi olur. Bu durum Çinli müzakereciye kendi lisanında müzakere etme imkânı sağlayacağı için karşı tarafa saygı duymasını ve tavizler vermesini kolaylaştıracaktır.

Çinliler çok fazla beden dili kullanmazlar. Bu nedenle, müzakere sırasında aşırı mimik ve jest kullanmamak uygun olacaktır. Sunumlar ayrıntılı ve bilgi verici şekilde hazırlanmalıdır. Çin'de müzakereler gruplar arasında yapılır. Çinliler tek bir müzakereci yerine bir ekiple müzakere yapmayı tercih ederler.

Müzakere konusu Çin'e ihracat ise Çinli müzakereciler pazarının çok büyük olduğunu, kâr potansiyelinin çok yüksek olduğunu dile getirerek fiyat konusunda taviz peşinde olacaklardır. Bu müzakerelerde en çok başvurulan taktiktir. Müzakerelerde mümkün olduğunca ılımlı ve sabırlı olmak önemlidir.

2. Bölüm başında yer alan testin sonuçları ve değerlendirmesi

1.

a) Japon ev sahipleri belki de sizin çok cana yakın birisi olduğunuzu düşünüyorlar. Ama bunun ülkenizdeki patronunuzla ilişkilerinize bir yararı olmayacaktır.

b) En kötü seçenek. Bu işin gereklerini karşılayabilir ama Japonlarla iş yapma konusunu tehlikeye atar.

c) En iyi çare. Bir acente program konusunu gayet tedbirli bir şekilde sorgular ve Japon görüşmecilerinizi iş meselelerine dönmeleri konusunda uygun bir şekilde harekete geçirir.

2.

a) İleri teknoloji ürünleri için bir fiyat büyük problemlerden biri olamaz. Ruslar bunlar için batıya büyük gereksinim duyarlar.

b) Bildiniz. Rus yöneticiler sizin teknolojik boşlukları tamamlamanızı beklerler ve genellikle de ağır bir üretim kotası altındadırlar. Eğer siz soruları ustalıkla cevaplandıramayacak durumdaysanız yanınızda teknik bir uzman bulunmasında fayda var.

c) Pek problem sayılmaz. Rusların malzeme teslimat imkânsızlıkları nedeniyle hemen hemen tüm teslimat tarihleri sizin için bir gelişme sayılmalıdır.

3.

a) Mümkünse bundan kaçının. Görüşmecinizin muhtemelen hep hatırlayacağı bir emsal teşkil edersiniz.

b) En iyi çare. Alman sıkı pazarlıkçıdır. Ya "olmaz" deyin ya da kapanış tavizi olarak verebileceğiniz her şeyi yedekte tutun.

c) Taviz vermek zorundaysanız karşılığında bir şey alın.

4.

a) Yanlış cevap. Bu Endonezyalı memur sizin görevinize aldırmayıp sizi iş yapma konusunda pek ciddi olmayan biri olarak görecektir.

b) İş birlikçi olmak iyidir, ama kendinizi ve şirketinizi hukuki bir tehlikeye atmak da başka bir şeydir. Eğer yüzme havuzu inşası yabancı bir memurun rüşveti olarak değerlendirilecek olursa bu durum otorite tarafından pek hoş karşılanmayacaktır.

c) En iyi seçenek. Kolejler için bir rehber bulabilir, birkaç kurs katalogu getirebilir, saygı ve güven sağlayacak birkaç anlaşma temin edebilirsiniz.

5.

a) Her zaman güvenlidir.

b) Aile konuları doğru olabilir ama özellikle Arap ülkelerinde bir erkekle eşi hakkında konuşmak kötü bir fikirdir.

c) Politika her zaman kaybettirir. Politika değerlerle ilgilidir ve değerler her zaman problem yaratır.

d) Suudiler bununla pek ilgilenmeyebilirler. Yüzyıllardır sizin ürününüz olmadan yaşayabilmişlerdir.

6.

Hepsi. Dakikliğinizi aynı şekilde karşılık görmeseniz de daima koruyun. Dünyanın her yanında saygı ve iş disiplini göstergesidir. Hep kazandırır.

MÜZAKERE STRATEJİLERİ ÖLÇEĞİ

Her madde bireylerin müzakere esansındaki davranışları gözlemlenerek oluşturulmuştur. 5 puanınız var. Lütfen bu puanı size en uygun gelen davranış şekline daha fazla olacak şekilde paylaştırınız.

Örnek:
1. a. (4) b. (1)
2. a. (2) b. (3)

1.
a. ( ) Bir sorunun çözülmesinde sorumluluğun başkasında olmasını isterim.
b. ( ) Farklılıkları müzakere etmek yerine, üzerinde uzlaşması kesin olan hususları vurgularım.

2.
a. ( ) Karşılıklı anlaşmaya dayalı çözümler bulmaktan gurur duyarım.
b. ( ) Uyuşmazlık konusu olan hususların tümünü gözden geçiririm.

3.
a. ( ) Genellikle kendi düşüncemde ısrar ederim.
b. ( ) Diğerlerinin düşüncelerini de dikkate alarak ilişkiyi sürdürmeye çalışırım.

4.
a. ( ) Genellikle karşılıklı ödün vermeye dayalı çözümlerden hoşlanırım.
b. ( ) Genellikle bir meslektaşımın istekleri için kendi isteklerimden vazgeçebilirim.

5.
a. ( ) Çözüm bulmada sürekli olarak meslektaşlarımın yardımını isterim.
b. ( ) Gerginlikten kaçınmak için her ne gerekiyorsa yaparım.

6.
a. ( ) Genel bir kural olarak çatışmayla uğraşmaktan kaçınırım.
b. ( ) Kendi görüşümü savunur ve kabul edilmesi için bastırırım.

7.
a. ( ) Üzerinde düşünmeye vaktim olana kadar çatışmayı ertelerim.
b. ( ) Eğer karşı taraf da ödün verecekse, ödün vermeye razı olurum.

8.
a. ( ) Görüşlerimin kabul edilmesi için etkimi kullanırım.
b. ( ) Tüm hususları anında ve açıklıkla ortaya koymaya çalışırım.

9.
a. ( ) Çoğunlukla görüş farklılıklarını kaygı duymaya değer bulmam.
b. ( ) Önem verdiğim konularda benim istediğimin olması için büyük çaba gösteririm.

10.
a. ( ) İstediğimi yaptırmak için yetkimi ya da teknik bilgimi kullanabilirim.
b. ( ) Problemlere ortak çözümler bulunmasını tercih ederim.

11.
a. ( ) Grupların, tek başına çalışan bireylerden daha iyi çözümler üreteceğine inanırım.
b. ( ) Genellikle başkalarının istekleri doğrultusunda hareket etmeyi tercih ederim.

12.
a. ( ) Genellikle tartışmalı konulara girmekten kaçınırım.
b. ( ) Eğer karşı taraf çok az ödün veriyorsa, ben de çok az ödün veririm.

13.
a. ( ) Genellikle çözüm için bir orta yol öneririm.
b. ( ) Genellikle kendi görüşümü kabul ettirmek için bastırırım.

14.
a. ( ) Bir konuda karar vermeden önce tüm tarafların görüşlerini dinlemeyi tercih ederim.
b. ( ) Kendi savunduğum görüşün mantığını ve yararlarını gösteririm.

15.
a. ( ) Anlaşmazlık konularında çekişmeye girmektense, ödün vermeyi tercih ederim.
b. ( ) Genellikle ön planda olmaktan kaçınırım.

16.
a. ( ) Meslektaşlarımı kırmaktan kaçınırım.
b. ( ) Kendi haklarımı grubun bir üyesi olarak savunurum.

17.
a. ( ) Genellikle kendi görüşümü gerçekleştirmede katı bir tutum sergilerim.
b. ( ) Birilerinin incinmesindense genellikle anlaşmazlıklardan uzak durmayı tercih ederim.

18.
a. ( ) Meslektaşlarımın hoşnut olması için onlarla hemfikir olurum.
b. ( ) Karşılıklı ödün vermenin bir problemi çözmede en iyi yol olduğuna inanırım.

19.
a. ( ) Bir çatışma durumunda, tüm tarafların çözüm alternatifi oluşturmada katkı sağlamalarını tercih ederim.
b. ( ) Grup ciddi bir problemi tartışırken genellikle sessiz kalmayı tercih ederim.

20.
a. ( ) Görüş ayrılıklarını görmezden gelmektense çatışmayı açıktan çözmeye çalışırım.
b. ( ) Adil bir çözüme ulaşmak için kayıplarla kazançları dengelemeye çalışırım.

21.
a. ( ) Problem çözmede genellikle meslektaşlarımın görüşlerini dikkate alırım.
b. ( ) Tüm uzlaşmazlıkların doğrudan ve objektif olarak tartışılmasını tercih ederim.

22.
a. ( ) Herkesin ihtiyaçlarını en azından bir kısmını karşılayan çözümler ararım.
b. ( ) Kendi görüşümün anlaşıldığından emin oluncaya kadar tartışmaya devam ederim.

23.
a. ( ) Problemin belirlenmesinden ve ortak kabul edilebilir bir çözüm bulunmasından hoşlanırım.
b. ( ) Başkaları benim görüşüme karşı çıktığında söylediklerini dikkate almam.

24.
a. ( ) Eğer meslektaşlarım bir konuda kesin bir görüşe sahipse aynı görüşte olmasam da birlikte hareket ederim.
b. ( ) Uzlaşmacı bir çözümü kabul ederim.

25.
a. ( ) Bir çatışma durumunda kazanabilmek için karşı tarafı çok iyi ikna ederim.
b. ( ) "Düşmanını gül ile yarala" sözüne inanırım.

26.
a. ( ) Bir anlaşmazlığı çözebilmek için meslektaşlarımla pazarlık yapabilirim.
b. ( ) Kendi görüşümü ifade etmeden önce dikkatle dinlerim.

27.
a. ( ) Tartışmalı bir konuma girmekten kaçınırım.
b. ( ) Grubun yararı için kendi görüşümden vazgeçebilirim.

28.
a. ( ) Rekabet etmekten ve kazanmak için katı bir tutum izlemekten hoşlanırım.
b. ( ) Mümkün olduğu zaman anlaşmazlıkların çözümünde bu konuda bilgili olan meslektaşlarımdan yararlanırım.

29.
a. ( ) İsteklerimin bir kısmından vazgeçebilirim, fakat karşılığında mutlaka bir şeyler almalıyım.
b. ( ) Genellikle sessiz kalmayı tercih ederim ve görüş farklılıklarını sorun yapmam.

30.
a. ( ) Meslektaşlarımı kırmaktan sakınırım.
b. ( ) Bir meslektaşımla aynı görüşte olmadığım zaman konuyu ortaya getirmeyi tercih ederim.

Puanlama Cetveli

Lütfen her davranış şekli için belirlemiş olduğunuz puanı tabloya işleyip her sütunun toplamını alınız...En fazla puan alan sütunun başlığı sizin genel olarak müzakereci tipinizi göstermektedir. Müzakereci tiplerinin kapsamı "Müzakerecinin Seçimi" bölümünde açıklanmıştır.

1	2	3	4	5
Bütünleştirici	**Karşı koyan**	**Hükmeden**	**Uzlaşmacı**	**Uyum sağlayan**
2b	1a	3a	2a	1b
5a	5b	6b	4a	3b
8b	6a	8a	7b	4b
11a	7a	9b	10b	11b
14a	9a	10a	12b	15a
19a	12a	13b	13a	16a
20a	15b	14b	18b	18a
21b	17b	16b	20b	21a
23a	19b	17a	22a	24a
26b	23b	22b	24b	25b
28b	27a	25a	26a	27b
30b	29b	28a	29a	30a

Holton & Holton (1992) The Manager's Short Course'tan uyarlayan Dr. Emin Karip

AVRUPA İŞLETMELER AĞI

Avrupa İşletmeler Ağı Avrupa Komisyonu tarafından işletmelere AB mevzuatı, dış ticaret ve teknoloji alanında hizmet vermek üzere kurulan merkezlerden oluşuyor. 54 ülkede, 600 kuruluş bünyesinde faaliyet gösteren merkezlerde 3000'e yakın uzman; AB mevzuatı, politikaları, hibeleri, kredileri ve ihalelerine ilişkin bilgi sağlıyor, firmalara yeni pazarlar ve ticari işbirliği fırsatları bulmalarına yardımcı oluyor ve yeni teknolojilere ulaşmaları ve kendi teknolojilerini geliştirmeleri konusunda destek veriyor.

KOSGEB İstanbul Boğaziçi Hizmet Merkez Müdürlüğü, İstanbul Sanayi Odası, KOSGEB İstanbul Anadolu Yakası Hizmet Merkez Müdürlüğü ve Sabancı Üniversitesi ortaklığı ile kurulan Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi başta KOBİ'ler olmak üzere tüm işletmelere ücretsiz danışmanlık hizmeti sunuyor ve yıl boyunca çeşitli etkinlikler düzenliyor.

AİA-İstanbul hizmetlerini, İstanbul'daki 4 merkez ofisine ek olarak İstanbul ve Trakya'da KOSGEB İkitelli Organize Sanayi Bölgesi, Edirne, Çerkezköy ve Çorlu Ticaret ve Sanayi Odaları bünyesinde faaliyet gösteren 4 proje ofisi aracılığıyla sunuyor.

Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi işletmeleri, AB mevzuatı, mali yardım ve kredileri, AB'ye ihracatta uyulması gereken kurallar ve merkezlerin faaliyet gösterdiği 53 ülkede ortak arayışı konusunda bilgilendirirken, diğer yandan AB'nin AR-GE destekleri, 7. Çerçeve Programı ve teknoloji transferi konularında işletmelere destek sağlıyor.

Avrupa İşletmeler Ağı İstanbul Merkezi'nin ücretsiz danışmanlık hizmetlerinden faydalanmak ve etkinliklerinde yer almak için www.aia-istanbul.org adresine üye olabilirsiniz.

KAYNAKÇA

Frank L. Acuff, *How to Negotiate Anything with Anyone Anywhere Around the World,* Amacom, 1997

Nancy J. Adler, *International Dimensions of Organizational Behaviour.* Kent Publishing, 1997

Gerald Albaum, Jesper Strandskov, Edwin Duerr, *International Marketing and Export Management- Third Edition,* Addison-Wesley, 1998

Christophe DuPont, *International Business Negotiation,* Josey-Bass, 1991

Phillip R. Harris ve Robert T. Morgan, *Managing Cultural Differences.* Gulf Publishing, 1987

Emin Karip, Çatışma Yönetimi, Pegem A Yayıncılık, 2003

Warren J. Keegan, Mark S. Green, *Global Marketing,* Prentice-Hall, 1996

Victor A. Kremenyuk, *International Negotiation.* Joses-Bass, 1991

Carl A. Nelson, *Import, Export.* McGraw-Hill, Inc. 1995

Kenneth D. Weiss, *Building an Import/Export Business,* Wiley, 1997

www.aia-istanbul.org

network

enterprise europe

www.aia-istanbul.org

KOSGEB İstanbul Boğaziçi Hizmet Merkezi Müdürlüğü
Gürsel Mh. Erzincan Sk. No:18
Kat :1 Kağıthane - İstanbul
T : +90 212 287 45 86 (dahili:1114)
F : +90 212 287 45 93
www.kosgeb.gov.tr

KOSGEB İstanbul Anadolu Yakası Hizmet Merkezi
İMES San. Sit. C Blok 308. Sok. No. 46
Y.Dudullu - 34776 İstanbul
T : +90 216 528 21 00
F : +90 216 528 21 21
www.imes.kosgeb.gov.tr

İSTANBUL SANAYİ ODASI
Meşrutiyet Caddesi No. 62
Tepebaşı - 34430 İstanbul
T : +90 212 292 21 57
F : +90 212 293 55 65
www.iso.org.tr

SABANCI ÜNİVERSİTESİ
Orhanlı Tuzla
34956 İstanbul
T : +90 216 483 96 48
F : +90 216 483 91 18
www.sabanciuniv.edu

European Commission

KOSGEB

İSTANBUL SANAYİ ODASI

Sabancı Üniversitesi

(Elektronik) ISBN 978-605-137-384-3
ISBN 978-605-137-383-6