

Araştırma Makalesi / Research Article

ULUSLARARASI TİCARETTE MÜZAKERE KAVRAMININ ÖNEMİ VE TÜRKİYE'NİN İHRACATINDA UZAK DOĞU ÜLKE PAZARLARININ POTANSİYELİ

Muharrem CAN¹

ÖZET

Uluslararası iş müzakereleri ile ilgili ilk çalışmalar 1970'lerde yapılmaya başlanmış, 1980'lerde çalışmalar artmaya başlamıştır. Uzak Doğu Asya ülkelerinin ekonomik olarak hızla gelişmesi, doğu blokunun dağılması ve küreselleşmeye bağlı olarak, uluslararası ekonomik ilişkileri artmış ve farklı kültürlerle iş yapma zorluğu ortaya çıkmıştır. 1990'lara kadar çalışmalar ağırlıklı olarak çok uluslu şirketlerin hükümetlerle müzakeresi ve uluslararası ortak girişim konusu, 2000'li yıllardan sonra ise firma-firma müzakereleri ele alınmaya başlamıştır. Ülkelerin kültürel değerleri müzakere yapma şekillerini etkilemekte, muhatabının kültürel farklılıklarını bilmek ve buna uygun davranışlar geliştirmek müzakerenin başarısını da etkilemektedir. Müzakereler özellikle farklı kültürlerden firmalar arasında gerçekleştiğinde, uluslararası ticaret ve ekonomi konularını yanında psikoloji, sosyoloji ve uluslararası hukuk gibi konularının da içine alan bir süreç haline gelmektedir. Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmış olup, çalışmaların ağırlıklı olarak Uzak Doğu Asya ülkeleriyle ilgili olduğu görülmüştür. Türkiye'nin ihracatı ile ilgili çalışmalarda özellikle kültürel faktörlere ne kadar değinildiği, ayrıca Uzak Doğu'daki en yüksek GSYİH'ya sahip on ülkenin toplam ithalatlara dikkate alınarak Türkiye'nin bu bölge pazarlarını yeterli derecede değerlendirip değerlendiremediğinin cevapları aranmıştır. Literatürde müzakere konusuna neredeyse değinilmediği, kültürel faktörlere ayrıntılı şekilde yer verilmediği yine bu pazarların yeterince değerlendirilemediği, bunun nedenleri olarak bu ülkelerin coğrafi uzaklıkları ve kültürel farklılıkları olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Müzakere, Pazarlık, Dış ticaret, Uzak Doğu
JEL Sınıflandırması: M31, F10, F14, F68, F60.

THE IMPORTANCE OF THE NEGOTIATION CONCEPT IN INTERNATIONAL TRADE AND THE POTENTIAL OF FAR EAST COUNTRY MARKETS OF TÜRKİYE'S EXPORTS

ABSTRACT

The first studies on international business negotiations were back in the 1970s, and the number of studies in this field increased in the 1980s. The rapid economic development of the Far East Asian countries, the collapse of the Eastern Bloc, and globalisation caused a tremendous increase in international economic relations, thus increasing the challenges of conducting business across cultures. Until the 1990s, studies mainly focused on negotiations between multinational corporations and governments in international joint ventures. However, since the early 2000s, researchers in this area have begun to study negotiations between firms. Awareness of countries' cultural values enables the development of appropriate behaviours during negotiations, thus affecting their success. International negotiations, mainly between companies from different cultures, become a process encompassing not only international trade and economics but also psychology, sociology, and international law. The literature review method is used in the study, and it is seen that the studies are mainly related to Far East Asian countries. Studies on Turkey's exports sought to determine whether cultural factors were sufficiently mentioned and whether Turkey has adequately tapped these region's markets by considering the Far East's top ten with the highest GDP. It is seen that the subject of negotiation was almost not mentioned in the literature, and cultural factors are not given in detail. Also, it is concluded that Turkey does not adequately tap into the markets

¹Dr., Ticaret Bakanlığı, canmuharrem1995@gmail.com

of these countries, and the geographical distances and cultural differences adversely affect Türkiye's exports to these countries.

Keywords: Negotiation, Bargaining, International trade, Far East Asia.

JEL Classification Codes: M31,F10,F14, F68,F60.

EXTENDED SUMMARY

Research Questions & Purpose

The first studies on international business negotiations were back in the 1970s, and the number of studies in this field increased in the 1980s. The rapid economic development of the Far East countries, the collapse of the Eastern Bloc, and globalisation caused a tremendous increase in international economic relations, thus increasing the challenges of conducting business across cultures. Until the 1990s, studies mainly focused on negotiations between multinational corporations and governments relating to international joint ventures. However, since the early 2000s, researchers in this area have begun to study negotiations between firms. Awareness of countries' cultural values enables the development of appropriate behaviours during negotiations, thus affecting their success. International negotiations, mainly between companies from different cultures, become a process encompassing not only international trade and economics but also psychology, sociology, and international law. The literature review and data analysis method are used in the study. Also, it is concluded that negotiation studies on international economic activities such as international investments, service trade, export and import are mainly related to the cultures of Far East Countries and their effects on international business negotiations. This study seeks answers to questions such as what the determinants of exports are in studies examining Turkey's exports by region and country groups, to what extent the cultural differences of the Far Asian countries are addressed, and whether Turkey can adequately evaluate the markets in this region by taking into account the total imports of the ten countries with the highest GDP in the Far East. There is a fairly extensive study in outside literature, mainly on the cultures of Far East countries, which is influential in the success of trade and economic negotiations between countries and should be considered. Given the scarcity of studies that explore negotiation in the context of Türkiye and Far Eastern cultures, this study's unique approach is expected to pave the way for new research in this area.

Methodology

The literature review method and data analysis are used in the study. Studies on the determinants of Türkiye's exports and the factors affecting exports according to country groups are analysed. In addition, the GDP and import figures of the ten countries with the highest GDP from the Far East and their relative places in the world total are analysed. Türkiye's export figures to these countries are also analysed over the years.

Results and Conclusion

According to the study, the top ten Far Eastern countries account for about 30.22% of the world GDP and 26.11% of world imports. However, Turkey's share in the imports of these countries is only 1.11 per thousand. The literature suggests that the size of the GDP positively affects Turkey's exports. Nonetheless, this is not the case for the countries included in the study. It is generally accepted in the literature that cultural factors are one of the determinants of foreign trade between countries. The study reached results consistent with previous studies, which found that Islam has a positive effect on Turkey's foreign trade is not valid for Islamic countries in the region, such as Indonesia and Malaysia (Karagöz & Karagöz, 2009; Akçay & Saygılı, 2010; Can, 2020; Kar, 2011). The studies show that the studies conducted in Turkey have little focus on negotiations with Far Eastern countries, and the cultural factors of these countries have not been thoroughly addressed. Also, it has been found that these markets have yet to be effectively utilised due to the geographical distances and cultural differences between Türkiye and these countries.

1. Giriş

Müzakere kavramı "negotiation" kelimesinin karşılığı olarak kullanılmakta olup, tartışma yoluyla bir anlaşma yapmaya veya bir durumu değiştirmeye yönelik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary). Fisher vd., (1991), müzakereyi "*ortak bir karara varmak amacıyla karşılıklı iletişim kurma süreci*" olarak ifade etmektedir. Benzer şekilde, Pruitt (1981), müzakereyi iki veya daha fazla tarafın ortak bir karar aldığı süreç olarak görmektedir. Taraflar önce birbirleriyle çelişen talepleri karşılıklı olarak dillendirmekte ve daha sonra karşılıklı taviz verme veya alternatif arama süreciyle anlaşmaya doğru ilerlemektedirler. Müzakerenin tanımlarında temel olarak karşılıklı iletişime vurgu yapılmaktadır (Fisher vd., 1991; Jonsson, 1990; Deborah & Laura, 1998: 156). Robinson & Volkov (1998) ise müzakere kavramını, katılımcıların ortak hedeflerini bir pazarlık masasına getirdikleri, stratejik olarak bilgi paylaştıkları ve karşılıklı fayda sağlayan alternatifler aradıkları bir süreç olarak görmektedir. Putnam & Roloff (1992) tarafından müzakere, algılanan uyumsuzluklara ve karşılıklı olarak

kabul edilebilir anlaşmalara varmaya odaklanan özel bir iletişim şekli olarak görülmektedir (Moor & Infolab, 2004: 4). Antal & Friedman (2008: 364)'a göre tarafların belirli bir duruma ilişkin özellikle kültürel olarak şekillendirilmiş farklılıkları ayırt edebildikleri, muhataplarının yaklaşım farklılıklarını açıkça sorguladıkları, farklılıkları birlikte ele aldıkları ve tüm tarafların çıkarına eylem stratejileri tasarladıkları bir süreçtir.

Küresel pazardaki fırsatların peşinde koşan firma yöneticileri gün geçtikçe uluslararası iş görüşmelerine daha fazla katılma ihtiyacı duymaktadırlar. Uluslararası müzakereler işletmelerdeki en zorlu görevlerden birisi olup (Gilsdorf, 1997), yöneticiler zamanlarının yüzde 50'sinden fazlasını bu faaliyete harcama durumunda kalabilmektedirler (Adler, 1997, akt. Reynolds & Vlachou, 2003: 236). Buna rağmen müzakerelerde başarısızlık oranları oldukça yüksek bir seviyededir (Tung, 1988). Özellikle kültürlerarası müzakere literatürü son derece disiplinler arası olup yalnızca iş ve yönetim alanları değil, aynı zamanda psikoloji, uluslararası ilişkiler, hukuk ve dil bilimini de içine almaktadır (Deborah & Laura, 1998: 154). Uluslararası müzakerelerdeki başarısız sonuçların maliyetleri oldukça yüksektir. Bu maliyetler firmaların kar potansiyelleri üzerindeki olumsuz etki, telafisi mümkün olmayan harcamalardaki ciddi artışlar ve belki de en önemlisi uluslararası müzakerecilerin motivasyonlarındaki azalmasıdır (Reynolds & Vlachou, 2003: 236).

Uluslararası iş müzakerelerine ilişkin akademik araştırmalar, New York Üniversitesi'nde (Weiss, 2006: 290) "Uluslararası İş Müzakereleri: Hindistan'da Bir Araştırma" (Kapoor, 1970) başlıklı doktora tezinin tarihi olan 1970'e kadar gitmektedir. 1980'lerde konuya ilişkin bilimsel çalışmaların sayısı artmaya başlamış ancak çalışmaların sayısındaki önemli artışlar 1990'ların ortalarında gerçekleşmiştir. Bunlardan ilk akım, çok uluslu şirketler-yabancı hükümet ilişkilerini ele almaktadır. Başlangıçta "pazarlık okulu" olarak adlandırılan ve uluslararası iş müzakerelerine ilişkin en eski araştırmalardan bazılarını temsil eden bu okul, daha sonraları "uluslararası iş dünyası-hükümet ilişkileri" olarak anılmaya başlanmıştır. İkinci ve daha yeni akım ise firmalar arası ilişkilere yöneliktir (Weiss, 2006: 291). Hatta Strange (1992: 64) hava araçları tasarımı yapan, geliştiren ve üreten firmalar veya farklı sektörlerdeki bilgisayar elektroniği alanında uzman bir firma ile uydu haberleşmesi alanında uzman bir firmanın işbirliği, firmalar arası ilişkiden daha çok firma-firma diplomasisine örnek olarak görmektedir.

1990'lardaki Uzak Doğu Asya finansal krizi ve 2000'li yıllardaki Çin ve Hindistan ekonomilerinin yükselişi, uluslararası ekonomik ilişkilerde bu ülkelerin çıkarlarının dikkate alınmasına, hatta her iki ülkenin politik ve sosyal düzeyde önemlerinin arttırmasına neden olmuştur (Lee & Hocking, 2010:1218). NAFTA'nın kurulması ve Sovyetler Birliği'nin dağılması nedeniyle ekonomik çıkarların artmasına bağlı olarak Doğu Avrupa ülkeleriyle yine aynı dönemde Latin Amerika'daki şirketlerle müzakere konusuna daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Ancak 1990'lı yıllardaki araştırmalar esas olarak Pasifik Kıyısı kültürlerine (özellikle Japonya ve Çin) odaklanmış, 21. yüzyıla doğru ilerledikçe, müzakerelerde özellikle kültürel davranışlara ilişkin daha geniş kapsamlı bilginin pragmatik değeri de gittikçe artmaya başlamıştır (Deborah & Laura, 1998: 180).

Küreselleşme süreciyle birlikte, ilk önce, sınır ötesi ticaretin önündeki engeller büyük ölçüde kaldırılmış, böylelikle ticaret üretimden daha hızlı artmıştır. Yine özellikle çok uluslu firmaların yatırım yapabilmeleri için doğrudan yatırımın önündeki engeller kaldırılmıştır. Aynı şekilde döviz işlemleri ve sermaye akışındaki kontrollerin kaldırılmasıyla, bu alanlardaki artış, uluslararası ticaret ve yatırımın ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde ama hepsinden hızlı şekilde gerçekleşmeye başlamıştır. Böylelikle dünya ticareti, dünya hasılasının iki katı kadar; yabancı doğrudan yatırımlar ticaretin iki katı kadar bir hızda; yabancı portföy yatırımı, doğrudan yabancı yatırımın iki katı kadar artmıştır. 2000 yılına kadar, yabancı döviz piyasalarının günlük cirosu merkez bankalarında tutulan miktarın çok üzerinde 1.3 trilyon dolara ulaşmış olduğu tahmin edilmektedir (Bayne, 2011: 61-62). Bir ülkede yerleşiklerin kendi ülkesinden başka bir yerde yaptığı yatırımlar yani doğrudan dış yatırım ise, 2010 yılında 1,2 trilyon dolara ulaşmıştır. Yatırımların yönlendiği ilk adres 186 milyar dolarla ABD olurken, ikinci adres ise 100 milyar dolarla Çin olmuştur (Viotti & Kruppi, 2014: 153). Ancak sayısal anlamda sınır ötesi faaliyetlerin büyük bir çoğunluğunu oluşturması nedeniyle dış ticaret işlemleri daha fazla odaklanması gereken bir konu haline gelmiştir (Moor & Infolab, 2004: 4).

Ülkelerin dış ticaretini etkileyen değişkenler arasında: ülkelerin nüfusu, uyguladıkları gümrük tarifeleri (Konak & Demir: 2019: 45), döviz kuru politikaları ve tarife dışı engeller, yüzölçümleri, nüfus yoğunlukları, ülke pazarına erişim imkânları, rekabet, ticari açıklık ile ekonomik kalkınma düzeyleri gibi etkenlere yer verilmektedir (Demir & Bilik, 2018: 31). Türkiye'nin ihracatı ile ilgili çalışmalarda en önemli belirleyicilerinden birisinin; ülkeler arasındaki coğrafi mesafe olduğuna (Konak & Demir: 2019; Jafari vd., 2011), ülkeler arasındaki fiziki uzaklık değişkeninin ticareti olumsuz yönde etkilemekte olduğuna (Demir & Bilik, 2018; Akçay & Saygılı, 2019; Özkaya, 2011; Sorhun, 2013; Kar, 2011); coğrafi yakınlığın ise olumlu yönde etkilediğine, vurgu yapılmaktadır (Ata, 2103; Özkaya, 2011; Karagöz & Karagöz, 2009). Ülkeler arasındaki ticareti etkileyen diğer faktörler arasında: ortak tarihi geçmiş (Jafari vd., 2011; Arslan, 2014); kültürel yakınlık (Jafari vd., 2011; Özkaya, 2011; Özkan, 2008; Karagöz & Karagöz, 2009; Sorhun, 2013); kültür ve kültürel etki (Ata, 2013; Demir & Bilik, 2018; Konak & Demir, 2019); dil faktörü (Ata, 2013; Demir & Bilik, 2018; Akçay & Saygılı, 2019; Konak & Demir, 2019); ortak dil (Jafari vd., 2011; Arslan, 2014; Genç vd., 2007); din faktörü (Arslan, 2014; Karagöz & Karagöz,

2009) ile sosyal ilişkiler (Jafari vd., 2011) gibi faktörler yer almaktadır. Diğer bir belirleyicinin ise ülkelerin GSYİH'lerinin olduğuna vurgu yapılmaktadır (Jafari vd., 2011; Konak & Demir, 2019; Demir & Bilik, 2018; Sorhun, 2013).

Dış ticaret işlemleri yukarıda yer verilen faktörlerin dikkate alınmasının yanı sıra etkili bir müzakere yapmayı da gerektirmektedir. Ülkeler arasındaki kültürel farklılıklar ne kadar fazla ise müzakere konusu daha fazla önem kazanmaktadır. Ülkeler arası ticari ve ekonomik amaçlı müzakerelerin başarısında etkili olan ve dikkate alınması gerektiğine yönelik olarak literatürde, pazarlık ve güven unsuru (Boothby vd., 2023; Obadia & Vida, 2009), cinsiyet ve pazarlığa etkisi (Barry vd., 2004), müzakere ekibinin seçimi (Kahiye, 2018; Curry, 1999), ülkelere göre müzakere tarzı (Manrai vd., 2019; Deborah & Laura, 1998; Obadia & Vida, 2009; Curry, 1999), Uzak Doğu ülkeleri için dildeki zorlukların müzakerede kullanımı (Deborah & Laura, 1998; Curry, 1999), müzakerede fiyat teklifleri ve önemi (Boothby vd., 2023; Deborah & Laura, 1998; Kumar & Patriotta 2011), müzakerede güç kavramı ve belirleyicileri (Boothby vd., 2023; Curry, 1999; Marcus vd., 2012), yavaş tempolu kültürler (Manrai vd., 2019), düşük bağlamlı kültürler (Adair & Brett, 2004; Manrai vd., 2019), kısa ve uzun dönem yönelimli toplumlar ve müzakere (Manrai vd., 2019; Obadia & Vida, 2009; Deborah & Laura, 1998), müzakere ve sözleşme (Kumar & Patriotta 2011; Obadia & Vida, 2009; Moor & Inflab 2004; Curry, 1999; Wang vd., 2016), fayda odaklı müzakere (Mandrai vd., 2019), müzakerede hiyerarşi ve statü (Deborah & Laura, 1998; Curry, 1999), müzakerede doğrudan ve dolaylı iletişim (Grove vd., 2015 & Mandrai vd., 2019; Curry, 1999; Boothby vd., 2023), müzakere sırasında sözlü iletişim ve beden dili (Çetin & Arslan, 2013; Beykont, 2020; Barry vd., 2004; Curry, 1999) gibi unsurları ele alan birçok çalışma mevcuttur.

Çalışmada dış ticarete müzakere kavramının önemi, müzakere öncesinde, müzakere esnasında, pazarlık aşaması ile sözleşme ve uygulama aşamalarında etkili olan kültürel faktörler ele alınmaktadır. Bu kapsamda literatürde ağırlıklı olarak özellikle farklı yönleriyle Uzak Doğu ülke kültürleri ve müzakere kavramı ile ilintisine dair çalışmaların yapılmış olduğu görülmektedir. Mevcut çalışmalarda Türkiye'nin Uzak Doğu ülkelerine yönelik ihracatında kültürel faktörlerin sınırlayıcı etkisine değinilmekle birlikte bunların kültürün hangi yönlerini kapsadığı ve ülkelere göre değişkenlik gösterip göstermediği yönleri yeterli düzeyde ele alınmamıştır. Çalışmanın ilk bölümünde müzakere kavramına, uluslararası ticaret ve yatırımlara yönelik müzakere konusu ile ilgili çalışmalara, müzakerenin başarısını etkileyen kültürel faktörlerin neler olduğuna yine özellikle Uzak Doğu ülkelerini kültürel değerlerinin uluslararası iş müzakerelerini nasıl etkilediğine ayrıntılı olarak yer verilmektedir. İkinci bölümde ise Türkiye'nin ihracatına yönelik yapılan çalışmalar, bu çalışmaların sonuçları, Uzak Doğu ülkelerine yönelik çalışmalarda ihracatı olumsuz yönde etkileyen faktörlere, yine Türkiye'nin bu ülkelere GSYİH ve toplam ithalat yönüyle ilk 10 ülkeye yönelik ihracat rakamlarına yer verilerek ihracat potansiyeline dikkat çekilmiştir.

2. Müzakere Süreci ve Müzakereye Konu Edilebilecek Hususlar

Gulliver'in (1979) sekiz aşamayı içeren müzakere modelinde; yüzleşme alanlarının araştırılması, gündemin belirlenmesi ve sorunların tanımlanması, sınırların ve farklı yaklaşımların tespiti, farklılıkların daraltılması ve sorunların azaltılması, pazarlığın ön hazırlıkları, bir sonuca varmak için nihai pazarlık, anlaşmanın sembolik olarak onaylanması ile şartların uygulanması (Deborah & Laura, 1998: 172), olarak belirlenmiştir. Müzakere sürecinde her bir tarafın elde etmeyi umduğu somut ve soyut kazanımlar, her bir paydaşın göreceli gücü ve etkisi, tarafların masaya getirdikleri deneyimler ile birbirleriyle olan ilişkilerin geçmişi (Marcus vd., 2012: 340) gibi faktörler nihai başarıyı etkilemektedir.

Uluslararası alanda karşılıklı iş ilişkiler; uluslararası birleşmeler, satın almalar, yatırım, sermaye malları satışı, lisans anlaşmaları, distribütörlük, hizmet satın almaları gibi ticari ve ekonomik faaliyetler yoluyla gerçekleşmektedir. Bu faaliyetler neredeyse tamamen yüz yüze müzakerelerle gerçekleşmektedir (Graham vd., 1994: 73) Bu tür iş müzakerelerinde kültürel normlar, dil sorunları, yasal hususlar, standart ve çerçeve sözleşmeler ve entegrasyon gibi uygulamayla ilgili tüm gerekliliklerin ele alınması gerekmektedir. Karar alıcıların etkili bir karar alabilmesi için tüm bu hususları hesaba katmaları, arka ofis sistemleriyle bu hususları ele almaları ve bulguları müzakere masasına gelmeden önce sistematik olarak analiz edip karşılaştırma yapılmalarıyla mümkündür (Moor & Infolab, 2004: 18).

2.1. Hazırlık Çalışmaları

2.1.1. Genel Konular Protokol ve Çevresel Faktörler

Ülkelere göre değişmekle birlikte müzakere öncesinde yoğun bir hazırlık dönemi gerekebilmektedir. Vize gerekliliği, aşı zorunluluğunun olup olmadığı, iş daveti gereksinimi, referans mektubu, pasaport, ülkedeki yeme-içme alışkanlıkları, hediye verme kültürü, teknik donanım imkânları, sağlık imkânları ve toplantı yoğunluğu (Curry, 1999: 54) gibi müzakere konusu ile doğrudan ilgili olmamakla beraber, müzakereyi etkileyecek konular için önceden hazırlık yapılması gerekmektedir. Yine ülkeden ülkeye değişiklik gösterebileceğinden müzakere yapılacak ülkedeki müzakere esnasındaki kıyafet kuralları, ünvanlar, tokalaşmalar, dokunma, fiziksel yakınlık

kurma, oturma düzenleri, molaların zamanlaması, oturma sayısı, müzakere sürecinin planlanan süresi, eğlence ve sosyalleşme (Arunthanes vd., 1994; Graham, 1993; Oikawa & Tanner, 1992; Smith & Pham, 1998; Tung, 1991, akt. Reynolds & Vlachou, 2003: 247) gibi konulara dair uygulamaların önceden bilinmesi gerekmektedir. Diğer müzakere tarafının protokol kültürü hakkında yani neyin ne zaman yapılması gerektiğine dair, yurt dışı iş tecrübesi olan ekip üyelerinden, büyükelçilik ve devlette protokol işleri ile ilgili çalışanlardan hatta tercümanlardan fikir alınabilir (Curry, 1999: 68). Bu kapsamda toplantı günlerinin resmi ve dini bayramlar göz önüne alınarak seçilmesi gerekmektedir. Yine toplantı programı hazırlanırken geleneksel olarak çoğu Akdeniz ülkelerindeki “siesta” (öğle üstü şekerlemesi) ya da sıcak iklimlerdeki “shou-shei” gibi uygulamalara uyum sağlanmalıdır (Curry, 1999: 67).

Genel olarak siyasi, hukuki ve ekonomik sistemlerdeki farklılıklar müzakerecinin sonucunu da etkilemektedir (Reynolds & Vlachou, 2003: 243). Çevresel faktörler “ekonomik koşullar” ve “ekonomik iklim” kavramları için de kullanılabilir (Obadia & Vida, 2009: 189). Bu kapsamda dış/çevresel etkiler olarak tanımlanan bu kavram yasal ve politik ortam, döviz kurları, döviz kurundaki dalgalanmalar, o ülkedeki hükümet kontrolleri gibi müzakere sürecini etkileyebilecek hatta istikrarsızlık oluşturabilecek durumları ifade etmektedir (Tinsley vd., 1999). Bu nedenle kültürel mesafe kadar kurumsal farklılıklar ve iş güveni en sık değinilen iki çevresel faktördür. Bu faktörlerle ilgili olarak, yapılan çalışmalarda ülkeler arasındaki fark/mesafe ne kadar fazla ise, ihracat üzerindeki olumsuz etkilerinin de o kadar fazla olacağı tespit edilmiştir (Kahiya, 2018: 8). Bu kapsamda özellikle Latin Amerika, Güney Asya ve Rusya ile ilişkiler bağlamında makro çevre konusu, iş ilişkilerini kritik bir şekilde etkileyecek kadar önemli bir değişken (Obadia & Vida, 2009: 194) olarak görülmektedir.

2.1.2. Pazar Araştırması Yapmak

Müzakere masasına oturmadan önce hedef pazar ile ilgili bir araştırma yapılması gerekmektedir. Hedef pazarda yüksek bir talebinin olması durumunda bile müzakere öncesinde beklentiler düşük tutulmalıdır. Pazar ile ilgili mutlaka yerinde araştırma yapılmalı, araştırmanın kapsamı müzakere tarafları ve hedef kitle ile teması da içine almalıdır. Pazar araştırmasını mümkünse doğrudan müzakere ekibinden birisinin gerçekleştirmesi ayrıca varsa daha önceki yapılan araştırmaların güncel gelişmeleri içine almama ihtimalinin de göz önünde tutulması gerekmektedir. İthalat öncesinde ürünlerin yoğun bir teste tabi tutma ve teknik engelleri aşma gibi fiili durumlarla karşılaşmak söz konusu olabileceğinden, yeni bir pazara girme kararı ile o pazarda var olma arasında en az bir yıl gibi bir süreyi göze almak gerekmektedir (Curry, 1999: 27-28). Yine üretim tesisleri ve süreçlerinin yerinde görülmesi, üretebilme kapasitesi, üretim şartlarının gözden geçirme ve karşılıklı ziyaretler de ihracat öncesinde neredeyse rutin olarak yapılması gereken faaliyetler arasındadır.

2.2. Kültürel Faktörler

Kültürel değerler çoğunlukla din veya benzeri kurumlar tarafından şekillendirilmiş olup geçmişte coğrafi sınırlar ve kısıtlamalar nedeniyle etkileri genellikle belirli uluslar, kasabalar hatta köylerle sınırlıydı. Ancak günümüzde fiziki uzaklık veya kültürel farklılıklar iş ilişkilerini etkilediğinden ülkeler arasındaki iş ilişkilerini başarılı bir şekilde yürütebilmek için farklı kültürleri tanımak gerekmektedir (Manrai vd., 2019: 2). Yine tarih, kültürün önemli bir bileşeni olup bir toplumun nasıl davranacağını ve ona ait kültürde nelere değer verildiğini, önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Kültürel değerler zamanla öğrenilmekte ve miras yoluyla devredilmemektedir. Ülkelerin siyasi sistemlerini bile kültürleri şekillendirebilmektedir. Laos ve Çin’de olduğu gibi çok ülkede uygulanan Komünist eğilimli siyasi sistemlere bağlı olarak daha kolektivist bir toplum yapısı vardır (Hofstede, 1980, akt. Manrai vd., 2019: 7). Bu kelime etimolojik olarak, "mesafe" kelimesi Latince "ayrı durmak" anlamına gelen “distare” kelimesine dayanmakta olup, iki noktayı nesnel, fiziksel ve/veya öznel olarak (kültür gibi) belli bir boşlukla ayıran şey anlamına gelmektedir (Obadia & Vida, 2009: 185). Bir anlamda fiziksel uzaklık kavramının homojen bir anlamı temsil etmediği (Obadia & Vida, 2009: 189) ifade edilebilir. Ticari faaliyetlere yönelik ilişkiler ulusal ve kültürel sınırların ötesine geçtiğinden, karar mercilerinin kültürel farklılıklardaki ve potansiyel anlamlarının farkını da anlayabilmeleri gerekmektedir (Graham vd., 1994: 73). Kültürel konular ağırlıklı olarak yabancı pazarlarda hâkim olan düşünce, davranış ve dil gibi konuları içermektedir. Yine bunların yanında iş insanlarının kendi aralarındaki ilişkileri, uygulamalarla ilgili farklılıklar yanında ülkelerin ekonomik, politik ve yasal ortamını da içine almaktadır (Obadia & Vida, 2009: 192).

Uluslararası iş müzakerelerinde kültürel olarak benzerlik arttıkça özellikle ziyaretçi tarafın müzakere ortamına uyum sağlaması daha hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir. Aksine müzakere sırasında müzakerecilerin kültürlerinin iletişim üzerindeki etkilerine aşına olmadıkları durumda, belirsizliğin azaltılmasında kültürlerarası iletişim daha fazla önem kazanmaktadır (Gudykunst & Kim, 1992, akt. Deborah & Laura, 1998: 179-180). Kültürleri tanıma ve başka bir kültürde etkili bir şekilde faaliyet gösterebilme yeteneği (Cardel & Gertsen, 1990), yerel alışkanlıklara uyum sağlamada ve uygulamaya ilişkin sorunlar yaşanmasının da önüne geçmektedir (Obadia & Vida, 2009: 193). Müzakereci diğer tarafın kültürüne orta derecede aşına olduğunda, genel olarak muhataplarının önceden belirlenmiş müzakere davranışlarına uyum sağlayabilme becerisine sahip olmaktadır. Her iki müzakerecinin karşı tarafın kültürüne daha iyi aşına olduğunda ise bir yaklaşımı doğaçlama yapabileme ve kendi müzakere kurallarını oluşturabilme anlamında yeterli esnekliğe sahip olmaktadır (Deborah & Laura, 1998: 173).

Hatta kültürel faktörler ticari konulara dair müzakerelere kıyasla uluslararası ittifak müzakerelerinde umulmadık ve daha derin bir etki yaratabilmektedir (Kumar & Patriotta 2011: 512).

Müzakerelerde muhatabının dilini anlamaktan daha öte konuşabilmek, onunla ilişki kurma konusunda daha fazla imkân sağlamakta, ilişkilerde şeffaflığa katkıda bulunmakta ve karşılıklı güvenin inşa edilebileceği unsurlardan biri haline gelebilmektedir (Obadia & Vida, 2009: 193). Bunun mümkün olmadığı durumda tercüman kullanılması halinde ise tercümanın her iki tarafın da kültürüne ve yürütülmekte olan müzakere konusuna aşina olmaları, ayrıca toplantı öncesi ve sonrası oturumların bir parçası olarak kabul edilmeleri gerekmektedir. Tercümanların beden dili, konuşma tarzları ve kültürel ayrıntılara dair yorumlarda bulunabilme yeteneği müzakereciler için oldukça önemlidir (Curry, 1999: 86-87).

Uluslararası iş müzakerelerine ilişkin mevcut çalışmaların çoğu, ağırlıklı olarak müzakere alanında geliştirilen teorik perspektiflerden, özellikle sosyal psikolojiden ve müzakereciler arasındaki anlayış, müzakere araştırmalarının merkezinde yer alan bilişsel (cognitive) duygu, motivasyon, iletişim, güç ve adalet gibi farklılıklara yer veren kültürler arası yaklaşımlardan yararlanmaktadır (Gelfand & Brett, 2004, akt. Wang vd., 2016: 168). Bu kapsamda daha kolektivist oldukları varsayılan Japon müzakerecilerinin daha bireyci oldukları varsayılan batı kültürlerinden gelen müzakerecilerle göre müzakerenin bir parçası olan emir verme ve etkili gözdağı verme (threat) davranışlarına daha az başvurmaları, ilişki yönetimiyle ilgili endişelenmesi gereken bir durum olarak görülmektedir (Graham, 1993, akt. Adair & Brett, 2004: 160).

Müzakere süreçleri üzerine yapılan bazı çalışmalar, doğu ve batı kültürlerindeki düşük ve yüksek bağlamlı iletişim alışkanlıkları ayırımına dikkat çekmektedir. Düşük bağlamlı kültürlerde, muhatabı ikna etmede akılcılığa başvurulurken; yüksek bağlamlı kültürlerde duygulara başvurulmaktadır (Glenn vd., 1977; Johnstone, 1989, akt. Adair & Brett, 2004: 162). Yavaş tempolu bir kültürde insanlar acele etmezler ve bu toplumlarda değişim süreci yavaştır. Yüksek bağlamlı kültürlerde bireylerin tepki vermeden önce düşünmeleri ve hızlı tepki vermemeleri konusunda özendirilmektedir (Uljin vd., 2000). Kolektif anlayışlı bir kültürde ise bireylerin eylemlerinin hem mevcut hem de gelecek nesiller üzerindeki etkiyi yansıtmakta olduğundan muhtemelen yavaş tempolu kültürler yüksek bağlamlı ve uzun vade yönelimli kültürlerle benzerlikler taşımaktadır (Tse vd., 1988, akt. Manrai vd., 2019: 11). Yine belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu kültürler değişime ve yeni fikirlere daha açıktır. Kevin Au (1999) tarafından ülkelerin farklı kategorilerde derecelendirilmesi sonucu, Finlandiya “değişim” kategorisinde en yüksek puanı almış olup en düşük bir belirsizliğe sahip ülke olmuştur. Kaçınma oranının en düşük olan ülke Brezilya olmuştur. Arjantin ve Şili yeni fikirlere en açık ülkeler iken, Rusya yeni fikirleri en az hoş karşılayan ülke olarak görülmüştür (Lam vd., 2009). Yine Sahaa vd., 2009 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada, cinsiyet kavramından farklı olarak feminen davranışı yardımseverlik ve karşılıklılık davranışlarıyla ifade ederken, maskülen davranış kültürünü ise daha bireyselci davranış şekli olarak tanımlamaktadırlar. Bu yaklaşıma göre feminen kültürler grup içi iletişimde daha pozitif bir yaklaşım göstermektedirler (Lam vd., 2009). Brettel vd., 2008 yılında yaptıkları çalışmada Almanya gibi bireyci bir kültürlerin daha makulen olduğunu, oysa kolektivist Tayland ve Endonezya kültürleri gibi kültürlerin daha feminen olduğunu iddia etmektedir (Manrai vd., 2019: 9).

2.3. Müzakere Aşamaları

2.3.1. Beden Dili ve İletişim Şekilleri

Yüz yüze iletişimde mesajlar anında, sözlü olarak ve beden dili ile birlikte ifade edilmekte olduğundan oldukça etkilidir. Telefonla iletişimde ses tonlaması ve geri bildirim mümkün olmakla beraber beden dili yoktur. Yazılı iletişimde ise tonlama ve beden dili olmadığından mesajların doğru iletilmesi her zaman mümkün olmayabilmektedir (Beykont, 2020: 43). Bu nedenle mesajların etkili bir şekilde iletilmesinde sözsüz iletişim % 55, sözcükler % 7 ve sözcüklerin nasıl söylendiği ise % 38 oranında etkilidir. Sözlü iletişimde kullanılan öfke, sessizlik, kahkaha, üstü kapalı tehditler hatta gözyaşları gibi davranışlar iletişim üzerinde etkili olan duygusal tepkilere örnektir (Çetin & Arslan, 2013: 75).

Müzakerelerde beden dili ve kendini ifade etme biçimi kültürden kültüre farklılık gösterebilmektedir. Bu nedenle müzakerecilerin düşünce tarzlarındaki ve iletişim şekillerindeki önemli farklılıklar, birbirlerinin değerlerini, normlarını, inançlarını, tutumlarını ve tercihlerini anlamama ve/veya yanlış anlamalarına yol açabilmekte ve bu durum ise diğer tarafın müzakere sırasında nasıl davranacağı konusunda belirsizliklere neden olabilmektedir (Wang vd., 2016: 173). Müzakereciler arasında farklılıkların düzeyi arttıkça bu farklılık ve dinamiklerin etkileri daha da öngörülemez hale gelmektedir (Wang vd., 2016: 169). Bu nedenle küresel bağlamlarda etkili olan müzakereciler, farklı kültürel geçmişe sahip bireylerle iletişim, onların değerlerini, davranışlarını anlama ve yorumlama konusunda gerekli bilgi ve becerilere sahip olmak durumundadırlar (Groves vd., 2015: 210). Çeşitli üyelerden oluşan ve her biriyle güçlü bağlar paylaşan ağlara ait olan yöneticiler, uzak pazarlarda bile “içeriden pozisyonlar” yaratırken, ihracat engellerini, kurumsal ve kültürel farklılıkları aşmada önemli bir imkâna sahip olmaktadır (Kahiya, 2018: 8).

Diğer taraftan müzakere ekibini oluştururken her iki cinsten üyelere de yer verilmesi başarıyı arttıran bir faktör olarak görülmektedir. Bu kapsamda kadınların duygusal olarak bir muhatabına duygularını doğru bir şekilde iletme, beden dilinin duygusal ipuçlarını değerlendirme ve yorumlama konularında erkeklere nazaran daha iyi oldukları gözlemlenmiştir (Hall, 1998; Hall vd., 2000; Mufson & Nowicki, 1991). Öte yandan erkeklerin, kadınlara göre duygularını gizleyebilme konusunda daha iyi oldukları (Gross & John, 1998), gözlemlenmiştir. Yine kadınların, duygularını ifade etme konusunda erkeklerden daha karmaşık bir dil kullanma eğiliminde (Feldman vd., 2000) oldukları, bunun da duygusal farkındalık olgunluğunun bir göstergesi olduğu ifade edilmektedir. Ancak kadınların bu avantajına rağmen uluslararası iş müzakerelerinde bundan yeterince faydalanılmamaktadır (Lane vd., 1990, akt. Barry vd., 2004: 82).

Müzakere taraflarının ruh hali aynı zamanda karşı tarafın bir kanaat oluşturmasına yönelik ipuçları verebilmektedir. Ancak müzakereciler müzakere sırasında duygularını genellikle daha açık bir şekilde ifade etmek yerine, üstü kapalı olarak ifade etmektedirler. Yine araştırmalar müzakerecilerin müzakereyle ilgisi olmayan duygularının tetiklemiş olduğu olumlu bir ruh halinin, müzakereciler arasında iş birliğini artırma yönlü stratejilere sebep olduğunu göstermektedir (Forgas 1998, akt. Boothby vd., 2023: 306). Adair'in 2003 yılında yaptığı çalışmada yüksek bağlamli kültürlerde dolaylı iletişimin, düşük bağlamli kültürlerde ise doğrudan iletişimin tercih edildiğine vurgu yapmaktadır (Groves vd., 2015: 216). Bu kapsamda Amerikalı müzakerecilerin iletişimleri doğrudan ve düşük bağlamli iken (Zhang vd., 2007), inli müzakereciler tarafından kullanılan iletişim dili yüksek bağlamli olup ince nüanslarla doludur. Amerikalı müzakereciler gibi, Fransız, İspanyol, Polonya ve Rusya gibi ülkelerden müzakerecilerin üslupları da daha doğrudandır (Gram vd., 2010, akt. Manrai vd., 2019: 11). Graham vd., farklı yıllarda yapılan çalışmaları esas alarak yaptıkları analizler sonucunda, Brezilya, Japon, Rus, Çin ve G. Kore müzakerecileri arasında bir kıyaslama yapmışlardır (Graham, 1983, 1985; Graham vd., 1992; Graham vd., 1988). Buna göre Brezilyalı müzakerecilerin Japon ve Amerikalı müzakerecilere göre daha sıklıkla hayır dediklerini, muhatabının sözünü kestiklerini ve muhatabına fiziksel olarak daha fazla dokunduklarını, mimiklerini daha fazla kullandıklarını, sessiz kalma davranışlarını daha az tercih ettiklerini ve müzakerelerde ilk seferde aşırı tekliflere daha fazla başvurduklarını, tespit etmişlerdir (Graham, 1985, akt. Deborah & Laura, 1998: 168).

2.3.2. Müzakere Süreci ve Müzakerede Önemli Hususlar

Müzakere süreci aynı zamanda ilgili tarafların sözleşmeye dayalı bir anlaşmayı resmileştirmeye yönelik beklenti geliştirdikleri bir aşamadır. Ayrıca bu aşama taraflara, potansiyel ortaklarının uygunluğunu test etme fırsatı vermekte ve böylece taraflara iyi bir strateji geliştirme, aralarında kurumsal ve kültürel uyum olup olmadığını değerlendirme imkânı vermektedir (Kumar & Patriotta 2011: 513). Yapılan çalışmalar kültürlerarasında müzakereler esnasında problem çözme, müzakerelerde kesintilerin oluşması, kullanılan mimikler, tutarlılık işaretlerine yönelik davranışlara başvurma, muhatabına soru sorma, blöfler, fiziksel dokunma, ilk teklifin aşırılığı ve müzakerelerde değişik taktiklere başvurma gibi konularda farklılıklar olduğunu göstermektedir. Kültürler arası farklılıklara yönelik birçok ampirik çalışmalara rağmen, halen müzakere sürecindeki farklılıklara ve kültürler arası değişkenliklere yönelik olarak daha fazla çalışmanın yapılması bir ihtiyaç olarak görülmektedir (Deborah & Laura, 1998: 177) bir alandır.

Müzakere esnasında fiyat tekliflerine yönelik kapsamlı araştırmalar, nihai anlaşmanın şartıcı derecede ilk teklifin değerine yakın olmasını (Galinsky & Mussweiler, 2001; Jeong vd., 2020), ilk teklifin ne kadar önemli olduğunun bir göstergesi olarak görmektedir. Öte yandan, müzakerecilerin pazarlık alanının büyüklüğü hakkında çok az bilgi sahibi iken yaptıkları ilk tekliflerde, düşük bir teklifte bulunarak veya kendisine zarar verecek kadar aşırı yüksek bir teklifte bulunarak muhatabının güvenini zedelemek suretiyle hata yapabilmektedirler. Bu nedenle, müzakereciler, ilk tekliflerini pazarlık alanı hakkında yeterli bir birikime sahip olduklarında yapmak, uzmanlarla pazarlık yaparken özel bir dikkat göstermek ve bir tartışma sarmalından kaçınmak için teklifin gerekçelerini de dikkatlice hazırlamak durumundadırlar (Boothby vd., 2023: 302). Müzakere sonucunda etkili olan unsurlardan birisi de güç kavramıdır. Araştırmalar düşük güce sahip insanların, istenilen sonuçlara ulaşmak için yüksek güce sahip olan insanlara, bağımlı olduğunu göstermektedir. Yapılan akademik çalışmalarda güç kavramı, iyi bir alternatif anlaşma imkânına sahip olmak, müzakere konusu hakkında muhatabından daha fazla bilgi sahibi olmak veya daha yüksek sosyal statüye sahip olmak gibi çeşitli şekillerde kavramsallaştırılmaktadır (Galinsky vd., 2017; Schaerer vd., 2020). Özellikle alternatif bir anlaşmaya imkânına sahip olmak daha uygun bir talep, uygun bir fiyat ve avantajlı bir ilk teklif sunmak gibi birtakım avantajlar sağladığından, müzakerelerdeki en büyük güç kaynaklarından birisi olarak görülmektedir (Buelens & Van Poucke 2004, akt. Boothby vd., 2023: 302-303). Ancak kendini üstün görme ya da güçlü olunan (en iyi alıcı olmak gibi) bir konunun karşı tarafı ezme amaçlı olarak kullanılmaya çalışılması durumunda, müzakereler başarısız olabilmektedir. Bundan dolayı bu tür bir taktik kullanılacaksa, bunun tecrübeli bir müzakereci tarafından ve diplomatik bir tarz ile ifade edilmesi gerekmektedir (Curry, 1999: 164-165).

2.3.3. Ülkeler Ülke Grupları ve Müzakere Teknikleri

Ülkelerin kültürleri uluslararası iş ilişkilerindeki davranışlarını da etkilemektedir. Birçok çalışma, müzakere esnasında uygulanan görüntüyü kurtarma, doğrudan yüzleşme, doğrudan reddetme, sessizlik, duyguların ifade edilmesi, açık veya örtülü dil kullanma, protokole vurgu, bireysel veya grup karar alma ve işbirlikçi taktikler gibi konularda kültürlerarası farklılıkların mevcut olduğunu göstermektedir (Deborah & Laura, 1998: 177). Örneğin güven konusunda "yazılı" bir bakış açısına sahip olma eğiliminde olan Fransızlar, yüksek düzeyde kişiselleştirilmiş kültürlere şüpheyle yaklaşmakta, bu da müzakereyi olumsuz yönde etkileyen bir unsur haline gelmektedir. Yine Kuzey Afrika'daki veya Sahra Altı Afrika'daki insanların müzakere esnasında söylediklerinin güvenilirlik düzeyi oldukça düşük görülmektedir (Obadia & Vida, 2009: 194). Oysa müzakere tarafların birbirine güven vermesi müzakere başarısı için oldukça önemlidir.

Müzakereciler birbirlerine ne kadar güvenirlerse, bilgi paylaşımı, aldıkları bilgiye güvenme ve iş birliği apma olasılıkları daha yüksektir. Muhatapı ile iş birliği, kriz esnasında onlarla konuşmaya devam edebilme ve karşılıklı fayda sağlayan anlaşmalara varma imkânlarını da arttırmaktadırlar (Druckman & Olekalns 2013; Kong vd., 2014; Yao vd. 2017b). Ancak güven kırılığandır ve özellikle müzakerecilerin erken safhalarındaki güvenle ilgili ihlaller müzakere sonuçlarına büyük ölçüde zarar verebilmekte hatta müzakerecilerin itibarlarını zedeleyebilmektedir (Crosan vd., 2003; Lount vd. 2008, akt. Boothby vd., 2023: 316). Kısa dönem menfaati uzun dönemli sonuçlara tercih etmekte olan yani kısa dönem yönelimli (oriented) kültürlere sahip toplumlar direkt fayda üzerine odaklanmışlardır. Bir anlamda kısa dönem menfaati uzun dönemli sonuçlara tercih etmektedirler (Manrai vd., 2019: 10). Bu kapsamda Amerikalıların yalnızca kısa vadedeki finansal getiriyi düşündüklerinde ilgisiz tavırlar gösterdikleri, bu durumun muhatapı üzerinde güvensizlik oluşturması dolayısıyla iş ilişkilerine de olumsuz yönde yansımakta olduğu görülmektedir (Obadia & Vida, 2009: 193). Hâlbuki uzun dönem yönelimli toplumlarda ilişkiler gelecek dönemde kişilere daha çok nasıl yardımcı olunabileceğine ilişkindir (Barkema & Vermeulen, 1997). Batı kültürleri ile kıyaslandığında doğu kültürleri daha çok uzun dönem yönelimli olup uzun dönemli ilişkilere yüksek düzeyde ilgi göstermektedir. Çinliler (Manrai vd., 2019:10) ve Japonlar (Corne, 1992; Graham & Sano, 1989; Kennedy, 1985b; Van Zandt, 1970, akt. Deborah & Laura, 1998: 161), uzun dönem yönelimli toplumlara iki örnek ülkedir.

Uzak Doğu'nun önemli ülkelerinden Japonya'da, müzakereciler müzakere sırasında "görüntüyü kurtarmak" kaygısından dolayı hayır demekten, yüzleşme ve açık çatışmadan kaçınmaktadırlar (Corne, 1992; Tung, 1984b; Van Zandt, 1970, akt. Deborah & Laura, 1998: 161). Hintli müzakereciler de doğrudan hayır demeyi bir kabalık olarak görmekte olduklarından müzakerelerde konuşmaların satır aralarının dikkatli okunması gerekmektedir (Curry, 1999: 208).

Uzak Doğu ülke müzakerecileri müzakereye her yönüyle hazırlanmaları, müzakerelerde dikkatli bir şekilde ilerlemeleri ve ayrıntılara verdikleri önem ve ısrarlarıyla bilinmektedirler (Corne, 1992, akt. Deborah & Laura, 1998:161). Endonezyalılar da müzakerelerde oldukça detaycı olup, taksit ücretini bile müzakereye konu edebilmektedirler (Curry, 1999: 208). Hatta Tayvan'da detaycılık daha fazla olup iyi hazırlanmamış rakiplerle müzakereyi derhâl bitirebilmektedirler (Curry, 1999: 230).

Japonlar hem kendi ekipleri içindeki hem de karşı tarafın temsilcilerine karşı hiyerarşik ilişkilere Batılılara göre daha fazla önem vermektedirler (Deborah & Laura, 1998:161; Curry, 1999:214). Statü konusuna verilen önem diğer pek çok ülke gibi Endonezya içinde geçerlidir (Curry, 1999:2008). Bu nedenle özellikle bu ülkelerle müzakere esnasında özellikle oturma düzeninde, ünvanların yazılmasında müzakerecilerin statüsü ve ünvanlarına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Hindistan'da birçok lehçe vardır, müzakereler İngilizce yapılsa da sözleşmeler bu lehçelerden birisi ile yapılmaktadır (Curry, 1999: 208). Malezya'da ise müzakereciler arasındaki doğrudan bir yakınlaşma incelikten yoksun bir davranış olarak görülmektedir (Curry, 1999: 215). Asya ülkelerinde genel olarak kişisel ilişkiler önemli olup bir başka ülkeden burada bir firmanın somut bir iş yapmaya başlamadan önce birbirini tanıyabilmeleri için 2 veya 3 yıla ihtiyaç duyabilmektedirler (Obadia & Vida, 2009: 193). Tayland'da kartvizitler ve materyallerin Taycaya çevrilmesi bir gereklilik olarak görülmektedir (Curry, 1999: 231). Japonya'da da aynı durum geçerlidir hatta tanıtım materyalinin çevirisinin daha ayrıntılı ve özenli olması gerekmektedir (Curry, 1999:214). Japonya'da müzakere masasında muhatabının gülümsemesi bir sorun olduğu anlamına gelebilmektedir (Curry, 1999: 214). G. Kore'de uzun müzakere oturumlarıyla diğer müzakere tarafı yavaş yavaş bitirilebilmekte (Curry, 1999: 227) yine bu ülkede müzakerelerde tavsiye mektupları önemli bir ayrıntı olarak görülmektedir (Curry, 1999: 213).

Amerikalı ve G. Koreli müzakereciler için müzakere başarısının bir ölçüsü olan problem çözme taktiklerinin kullanımının artmasına bağlı olarak anlaşmazlık konuları çözülmekte. böylelikle müzakereler taraflar için artan bir kârlılıkla sonuçlanmakta ve karşılıklı memnuniyette artmaktadır (Graham vd., 1988). İngiliz, Alman, Fransız ve Amerikalı müzakerecilerle kıyaslandığında, Rus ve Japon müzakerecilerinin (Graham vd., 1992) muhatabının problem çözme yaklaşımlarına daha çok karşılık verme davranışı gösterdikleri, bununda yine karlılık üzerine olumlu etkide bulunmakta olduğu görülmektedir (Graham vd., 1988, akt. Deborah & Laura, 1998: 168).

Uzak Doğu ülkelerinin müzakerelerde kullandıkları taktiklerden birisi de dilleri ile ilgili zorluklardır. Çinliler müzakere sırasında Mandarin dilini çok akıcı şekilde kullansanız bile anlamadıklarını ifade edebilmektedirler (Curry, 1999: 201). Benzer şekilde birçok bilim insanı, Japonların da müzakerelerde yabancı meslektaşlarına karşı yabancı dil zorluklarını kendi çıkarlarının gereği bir taktik olarak kullanabilmektedirler (Corne, 1992; Walters, 1991, akt. Deborah & Laura, 1998: 161). Japon müzakerecilerin müzakere sırasında sessizlik taktiğine sıklıkla kullandıkları böylelikle duyguların gizleyebilmeyi başardıkları, bu durumun muhatap müzakereciler için endişelenmesi gereken bir durum olduğuna dikkat çekilmektedir (Graham & Sano, 1989; Moran & Stripp, 1991, akt. Deborah & Laura, 1998: 161). Yine Çinliler “duygularını açığa vurmama” taktiğini müzakere sırasında muhataplarından taviz koparma amaçlı olarak kullanabilmektedir (Curry, 1999: 95).

2.4. Sözleşme Aşaması ve Sözleşme Sonrası Uygulamalar

Ticari müzakereler mal ve hizmet alımı satımı veya bunlarla ilgili şartname, teslimat gibi konularla ilgilidir. Ticari müzakerelerde bir anlaşmaya varılmışsa tarafları bağlayıcı nitelikte bir anlaşmanın imzalanmamasıyla sonuçlanmaktadır (Çetin & Arslan, 2013: 325). Müzakere tarafları arasında müzakere sürecinden duyulan memnuniyet düzeyi, özellikle alıcıların kârları, uzlaşma zamanı, nihai sözleşmenin ihtiyaca cevap verip vermediği ve ortak kârlar konusunda ara sıra taraflar arasında anlayış farklılıkları ortaya çıkabilmektedir (Deborah & Laura, 1998: 179). İhaleye dayalı protokollerle birden fazla tarafla yapılacak bir müzakere amaçlanmaktadır. Adil bir rekabetin sağlanabilmesi için protokolün tamamen şeffaf hale getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle bazı konularda tek bir tarafla müzakereye başlamak genellikle mümkün değildir (Moor & Infolab, 2004: 17). Müzakere sonuçları kalıcı bir biçimde kaydedilmediği takdirde kolaylıkla kaybolabilme riski vardır. İş görüşmelerinde tutulan notlar genellikle sözleşme metninin taslak versiyonlarını oluşturmaktadır (Moor & Infolab, 2004: 10).

Anlaşma metninde muhabir banka, akreditifler, ürün hatları, döviz kurları, navlun, karayolu taşımacılığı, tarife oranları, tahkim ve denetleme politikaları (Curry, 1999: 32), gibi hususlara yer verilmelidir. Müzakerenin diğer aşamalarında olduğu gibi sözleşme aşamasında da ülkeler arasında iş yapma biçiminde, zihniyetlerde ve kültürlerinde ciddi farklılıklar görülmekte olup bunların hesaba katılması gerekmektedir. Amerikan firmaları firmanızla çalışmak isterse sabah sözleşme imzalamak isterken, Japon firmaları size sözleşme imzalama tekliflerini 6 ay sonra söyleyebilmektedirler. Hatta Avrupalılar için bile bu süreç 2 veya 3 ay sürebilmektedir. Yine kar marjları ülkeler arasında büyük ölçüde farklılık gösterebilmektedir. Avrupa ve ABD’deki dağıtımçıların kar marjı % 20’den az iken, bir Venezuela ithalatçısı tarafından talep edilen oran kar marjı % 50’ye çıkabilmektedir (Obadia & Vida, 2009: 194). Malezya’da müzakereler yazılı hale gelinceye kadar “evet” kelimesinin müzakereye devam edebiliriz anlamına gelmekte olduğunu bilmek gerekmektedir (Curry, 1999: 215). Hatta Uzak Doğu ülkeleri için sözlenmeler ikinci derecede önemli olup esas olan kişisel ilişkilerin kalitesidir (Curry, 1999: 216). Oysa Avustralya’da sözleşmeler ayrıntılı olarak yazılmakta ve uygulanmaktadır (Curry, 1999: 196).

Sözleşme sonrası ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların yönetimi ve uyuşmazlıkların çözümü konusunda yerleşik geniş bir araştırma mevcuttur. Genellikle geniş müzakere literatüründe ayrı bir alt alan olarak ele alınan bu araştırmalar, sözleşmenin uygulanmasındaki anlaşmazlıkları çözmek için daha sonraki stratejilere odaklanmakta olup diğer aşamalarla ilgilenmemektedir (Wang vd., 2016: 171). Ancak müzakereciler için yaygın hatalardan birisi de sözleşme imzalandıktan sonra müzakerelerin bittiği yönündeki kanaattir. Oysa sözleşmenin düzgün şekilde uygulanması temel bir başarı ölçütüdür. Sözleşme sonrasında hukuki ve politik şartların değişmesi müzakere masana yeniden dönme gerektirebilir. Yine sözleşmede tanımlanan ürünün sevk edilmemesi tekrar bir teması gerektirebilmektedir (Curry, 1999: 189-190). Ayrıca, tedarikçilerin maliyetleri ve dolayısıyla sözleşme şartların değişmesi, taraflar arasında yeniden bir müzakereyi gerektirebilir. Uluslararası iş ilişkileriyle ilgili birçok davanın, taraflar arasındaki dürüst bir anlaşmaya rağmen anlaşma metninde yer alan ham madde fiyatlarının artması gibi koşullardaki beklenmeyen değişiklikler nedeniyle ortaya çıktığını bilerek, anlaşma metninde bu gibi beklenmeyen durumlarla ilgili maddelerde değişiklikler yapmaya imkân sağlayacak hususlara da yer verilmesi gerekmektedir. Müzakerecilerin bu tür olasılıklara karşı kendilerini güvence altına almak için güvene ve iş birliğine dayalı başka acil durum planını denemeleri de mümkündür (Wang vd., 2016: 174).

3. Türkiye’nin Uzak Doğu Ülke Pazarlarının İhracat Potansiyeli ve Uluslararası Ticari Müzakereler

Uluslararası ticari müzakerelerle ilgili ilk çalışmalar 1970’lere kadar gitmekte ve çalışmaların ağırlıklı kısmının Uzakdoğu Asya ülkeleri ve bu ülkelerin kültürel farklılıkları ile ilgili olduğu görülmektedir. 1980’lerin sonunda Sovyetler Birliği dağılma sürecine girince bu ülkelerle yine aynı dönemde Latin Amerika ülkeleri ile ilgili çalışmaların da yapıldığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde ülkelerarası dış ticaretin belirleyicilerine kısaca değinilmekte, Türkiye’nin özellikle Uzak Doğu ülkelerine yönelik ihracatı ile ilgili literatürdeki çalışmalara yer verilmekte ayrıca bölge ülkelerinden ithalat ve GSYİH’ları yönüyle ilk 10 ülkesi seçilerek Türkiye’nin ihracat potansiyeli ile ilgili tespit ve öneriler yapılmaktadır.

Literatürde dış ticaretin belirleyicileri arasında ülkeler arası mesafe, kültürel farklılıklar ve ülkelerin GSYİH’larının büyüklükleri gibi faktörlere yer verilmektedir. Yine Konak & Demir (2019), ülkelerin dış ticaretini etkileyen faktörler arasında ülkelerin nüfusları, uyguladıkları gümrük tarifeleri, Demir & Bilik (2018) ise bunların

yanında ülkelerin yüzölçümü, uyguladıkları döviz kuru, nüfus yoğunlukları, uyguladıkları tarife dışı engeller, pazara erişim imkânları, ülke pazarlarının rekabet şartları, ticari açıklık düzeyleri ve ekonomik kalkınma seviyeleri gibi değişkenlere yer vermişlerdir.

3.1. Türkiye'nin Dış Ticaretteki Müzakere Kültürü

Türkiye, Lozan Anlaşmasıyla kapitülasyonlar ve Düyun-u Umumiye üzerindeki yabancı kontrolleri kaldırmış, dış ticaretin gelişimi için önemli merkezlerde ticaret mümessillikleri (ataşelik) kurmuştur (TDV, 2018: 33-34). Türkiye'nin İkinci Dünya Savaşı sonrasında tesis edilen önemli uluslararası kuruluşlarda kurucu ortak olması, 1960'lardan sonra ise şimdiki AB temellerini oluşturan örgütlerle sürekli bir müzakere içinde olması gibi nedenlerle önemli bir uluslararası müzakere kültürünün olduğunu söylemek mümkündür.

Türkler misafirperver olup aynı zamanda müzakerelerde dakiklikleri ile bilinmekte yine müzakerelerde batı tarzı giyinilmekte bu nedenle gündelik kıyafetlerle müzakereye ciddiye alınmama durumu söz konusu olabilmektedir. Müzakere öncesinde sohbet edilmekte, sohbetin kesilip derhal müzakereye geçilmesi pek hoş karşılanmamaktadır. Yine Türkler sıkı pazarlıkları olup, muhatabının ihtiyacının fazla olduğunu gördüklerinde bunu değerlendirmektedirler. Diğer taraftan sözleşmeler genel hükümlerle ifade edilmektedir (Curry, 1999: 233). Türkler dakiklik ve giyim tarzı yönüyle batı kültürüne daha yakın iken sosyal yönlerle doğu kültürüne de yakın oldukları görülmektedir. Türkiye batı ülkeleriyle ile yoğun bir şekilde politik ve ekonomik ilişkilerini devam ettirirken aynı zamanda Sovyetler Sosyalist Cumhuriyetler Birliği (SSCB) ile de yakın bir ekonomik iş birliği içinde olmuştur.

19 Ağustos 1960 tarihli ve 10582 sayılı Resmî Gazetede Türkiye Cumhuriyeti ile SSCB arasındaki 8.10.1937 tarihli imzalanmış olan Ticaret ve Tediye Anlaşmasına ek bir protokol yayımlandığı görülmektedir. Protokolde, Türkiye'nin kuru üzüm, incir, narenciye, pamuk ve canlı hayvan gibi geleneksel ihraç ürünleriyle ilgili ihracat miktarları yer almaktadır (RG, 1960). 3 Haziran 1967 tarihli Resmî Gazetede Türkiye Cumhuriyeti ile SSCB arasında bazı sanayi tesisleri kurulması için Türkiye'ye teslim edilecek teçhizat ve malzeme yanında sağlanacak teknik hizmetlere ve bunlarla ilgili ödeme şartlarına dair bir anlaşmanın daha imzalanarak, yayımlanmış olduğu, görülmektedir. Bu kapsamda petrol rafinerisi, demir çelik, alüminyum ve hidroelektrik tesisleri inşasına dair maddelerin de ayrıntılı şekilde yer aldığı, görülmektedir (RG, 1967). 1973 yılında Türkiye-SSCB hem kliring hem tesis anlaşmaları görüşmeleri Moskova'da yapılmıştır (TDV, 2018: 268). Bu kapsamda tiftik ve diğer ürünler ihracatı karşılığı, tesis anlaşması kapsamında SSCB tarafından İskenderun Demir Çelik, Seydişehir Alüminyum fabrikaları gibi tesislerin inşa edildiği görülmektedir. Hatta SSCB tarafı daha fazla tiftik talep etmesine karşılık Türkiye ise bunun serbest dövizle ihracat yapabildiği için miktarı sınırlı tuttuğu görülmektedir (TDV, 2018: 269). 1980'li yıllara gelindiğinde ise SSCB yoğun müteahhlik hizmetlerinin gerçekleştiği bir ülke olmuştur (Seyidoğlu, 2008: 703). Literatürde yer verilen ve diğer batı ülkeleri için kültürel olarak yabancı bir pazar olarak görülen SSCB'nin (Deborah & Laura, 1998) uzun yıllardır Türkiye için yoğun şekilde müzakerelerin yapıldığı, karşılıklı önemli yatırım ve ticaretin gerçekleştiği bir ülke olduğu görülmektedir.

3.2. Türkiye'nin İhracatı ve Uzak Doğu Ülke Pazarlarının Potansiyeli

Özellikle gelişmekte olan ülkeler, ekonomik kalkınma, istihdamın artırılması ve ülkedeki hayat standardını yükseltebilmek için ihracatlarını arttırmak durumundadırlar. Kalkınma dolayısıyla ortaya çıkan ithalat ihtiyacı, ihracat ve sermaye yatırımları yoluyla finanse edilmektedir. Dinamik ihracat artışının olmadığı bir durumda ise, neredeyse tüm ülke ekonomileri yavaşlayacaktır (ITC, 1987: 2). Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'nin de gelişmiş ülke olma yolunda önemli adımlar atabilmesi nitelikli mallar üretip ve ihraç etmesine bağlıdır. Türkiye'nin ihracatına yönelik yapılan çalışmalar, rekabet avantajına sahip olduğu sektörlerde üretim ve ihracatının teşvik edilmesi gerekmektedir (Yalçın, 2024: 500). Diğer taraftan Karagöz & Karagöz'ün 2009 yılında yapmış oldukları çalışmada, Türkiye'nin dış ticaretine ilişkin yapmış oldukları analizde, kültürel yakınlığın ve Müslümanlığın ikili ticaret üzerinde istatistiksel anlamda olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmektedir (Karagöz & Karagöz, 2009: 137). Ülkelerin sınır komşusu olması ya da mesafe olarak yakın olması ticari olarak birçok avantajı da beraberinde getirmektedir. Yine kültürel ve tarihi ortak geçmişlerinin olması, tüketim alışkanlıklarının benzerliği, taşıma ve lojistik alanındaki kolaylıklar ve bunun yanında birbirleriyle anlaşmalarının daha kolay olması ülkelerin birbirleriyle daha sıkı ticari ilişki içinde olması konusunda önemli ölçüde avantaj sağlamaktadır (Demir, 2022: 2).

Ülkeler arası fiziki uzaklık arttıkça kültürel farklılıklar da artmaktadır. Karagöz & Karagöz tarafından 2009 yılında yapılan çalışmada Müslümanlığın ülkelerle ticarete avantaj sağlamakta olduğuna ancak ülkeler arası mesafeler arttıkça bu faktörün etkisinin azaldığına dikkat çekilmektedir. Bu kapsamda, İslam İşbirliği Teşkilatı (İİT) üyesi ülkelerle dış ticarete toplam rakamlar itibarıyla Türkiye lehine bir durum söz konusudur. Ancak, bu ülkelerin gelişmişlik seviyesi, pazar büyüklükleri ve bir kısmının coğrafi uzaklığı, Türkiye'nin önemli ticaret ortağı olmasını sınırlayan unsurlar (Kar, 2011: 74), olarak görülmektedir. Yine 1996-2016 yılı ticari verileri kullanılarak seçili uluslararası örgütlere üye ülkeler ile Türkiye'nin dış ticaretinin incelenmesi sonucunda, AB'nin

ticaret hacmi en yüksek, Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği'nin (ASEAN) ise ticari ilişkilerin en az olduğu örgüt olduğu görülmektedir. ASEAN ülkeleri ile ticaretin zayıf olma nedenleri: örgütün güçlü ekonomiye sahip ülkelerden oluşması, tüketim alışkanlıkları ve pazar yapılarının farklı olması, dil farklılıkları ve coğrafi uzaklık olarak görülmüştür (Akçay & Saygılı, 2019: 210). Üye ülkelerden Malezya ve Endonezya'nın İslam ülkesi olmaları ve ortak din faktörünün olmasına rağmen, bu unsurun Türkiye ile olan dış ticaretlerinde diğer belirleyicilerin gerisinde kaldığı görülmektedir.

1995-2012 dönemine ait dış ticaret verilerinin çekim modeli ile analizinde, Türkiye'nin yoğun bir şekilde ticaret yaptığı yedi coğrafi bölgedeki ticari ortakları ile ticaretini etkileyen önemli bir unsurun hem Türkiye'nin hem de ortaklarının milli gelirlerindeki değişimler olduğu tespiti edilmektedir. Türkiye ve ticaret ortakları arasındaki ticarete sınır etkisinin oldukça fazla olduğu, mesafe arttıkça yasal düzenlemeler ve kültürel farklılıkların artmakta olduğu, yine ulaştırma maliyetlerinin dış ticarete olumsuz şekilde etkilenmekte olduğu görülmektedir (Sorhun, 2013: 42). Ata'nın 2013'te yapmış olduğu çalışmada, Türkiye'nin komşu ve çevre ülkelerle olan ticaretinin son dönemde büyük artışlar göstermesine rağmen, coğrafi yakınlık, ulaşım maliyetleri, ortak sınır, kültürel yakınlık ve dil gibi doğal avantajlara rağmen yeterli seviyede olmadığı, halen gelişmiş batı Avrupa ülkelerinin ağırlığının devam etmekte olduğu tespiti vardır. Bu nedenle Türkiye'nin ticaret yaptığı ülkelerin analiz edilerek potansiyel arz edenlerin ortaya konması gerektiği önerisi vardır (Ata, 2013: 276). Yine bu kapsamda kullanılan değişkenlere yer verilerek çekim modeli tahminlerinden hareketle, Türkiye'nin, örnekleme dahil ticaret ortakları içindeki 67 ülkeden 48'i ile potansiyelini tam olarak kullanamadığı, 19'u ile potansiyelin üzerinde ticaret yaptığı tespit edilmektedir. Potansiyelin altında ticaret hacmine sahip dolayısıyla ihracat artış potansiyeli olan ülkeler arasında ilk beş sırayı: Yunanistan, İtalya, ABD, Çin ve Japonya almaktadır (Ata, 2013: 281). Türkiye yanında kurucuları arasında Bangladeş, Mısır, Endonezya, İran, Malezya, Nijerya ve Pakistan olan D-8 ülkeleriyle (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2024) olan ticaretine, ortakların GSYİH'lerinin büyüklüğü, ihracatçı ülke nüfusu ve ülkeler arasındaki ortak sınır pozitif etki yapmakta iken; ihracattaki ulaşım maliyeti yanında ithalatçı ülkenin değerli para birimi olumsuz yönde etkilemektedir. Yine ülkelerin GSYİH'lerindeki farklılıklar ticareti olumsuz yönde etkileyen bir diğer etkidir (Jafari vd., 2011: 32). Tablo 1'de, seçili Uzak Doğu ülkelerinden en yüksek GSYİH'ya sahip 10 ülkenin GSYİH'ları toplamı ve dünya ithalatı içindeki nispi yeri görülmektedir.

Tablo 1: Uzak Doğu Ülkelerinin GSYİH ve Toplam İthalatları (2022, milyon dolar)

Ülkeler	GSYİH	Toplam ithalat
Çin	17.963,17	3.137.594,0
Hindistan	495,4	903.457,5
G. Kore	3.416,60	807.909,8
Malezya	4.254,00	283.753,6
Singapur	1.319,10	701.629,3
Vietnam	466,80	375.050,0
Tayland	495,40	337.366,2
Japonya	408,80	1.076.957,4
Endonezya	1.673,90	275.703,2
Tayvan	755,30*	428,08**
Toplam	30.493,17	7.899.421,00
Dünya	100.879,50	25.118.000***

Kaynak: Wordbank. (2024). <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>. Sayfasından Erşilmiştir. Erişim Tarihi 03.05.2024. (*) IMF (2024). https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO_WORLD/TWN Sayfasından Erişilmiştir. Erişim Tarihi: 01.09.2024. (**) <https://taiwaninsight.org/2024/02/14/taiwans-trade-dynamics-in-2023-challenges-and-partners-shifting/>, Sayfasından Erişilmiştir. Erişim Tarihi: 01.09.2024. (***) World Trade Statistical Review (WTO, 2023: 59). https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm.

2022 yılı itibariyle Dünya ülkelerini GSYİH'ları toplamı yaklaşık 100.879,50 milyon dolar olup bunun yaklaşık 30.493,17 milyon doları yani yaklaşık % 30,22'si Tablo 1'de yer verilen ülkeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yine 2022 yılı itibariyle dünyadaki yaklaşık 25.118.000 milyon dolarlık toplam ithalat hacminin, 7.899.421 milyon dolarlık kısmı diğer bir ifadeyle yaklaşık % 31,44'ü seçili ülkeler tarafından gerçekleştirilmektedir. Tablo 2'de ise seçili yıllar itibariyle Türkiye'nin seçili ülkelere yönelik ihracatına yer verilmektedir.

Tablo 2: Türkiye'nin Bazı Uzak Doğu Ülkelerine İhracatı (bin, dolar)

Ülkeler/Yıllar	2019	2020	2021	2022	2023
Tayland	270.499	184.011	236.224	282.268	280.821
Çin	27.26.078	2.865.866	3.662.748	3.281.335	3.305.412
Vietnam	351.413	244.321	336.664	343.763	425.917
Güney Kore	943.829,8	1.103.844	996.232,1	1.051.992	1.041.595
Endonezya	289.372	213.799	313.044	367.314	409.815
Malezya	354.238	381.913	445.166	478.254	489.873
Hindistan	1.304.820	1.637.061	446.762,6	1.304.820	1.637.061
Singapur	750.274	343.498	888.880	800.103	755.277
Japonya	502.851	441.242	521.773	664.441	645.190
Tayvan	256.925	235.903	253.583	225.291	195.761
Toplam	5.024.222	7.651.458	8.101.077	8.799.581	9.186.722

Kaynak: TÜİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Dis-Ticaret-104>, sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 23.05.2024.

2022 yılı itibarıyla Türkiye'nin bu ülkelere toplam ihracatı sadece 8.799.581 bin dolar olup bu rakam bu ülkelerin ithalatının yaklaşık binde 1,11'ni oluşturmaktadır. Bu çok düşük bir oran olup potansiyel arz eden bir durumdur.

Özellikle Malezya, Japonya, G. Kore ve Hindistan hatta Türkiye'nin önemli bir ihracatının olduğu Çin, yüksek GSYİH'ya sahip ülkeler olsalar da, bu ülke pazarlarındaki zorlukların aşılması, sürekli bir çabayı gerektirmektedir (Can, 2021: 236). Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından (sonra Ekonomi Bakanlığı şimdi ise Ticaret Bakanlığı) 2006 yılından itibaren Asya-Pasifik Stratejisi ve Çin Ülke Programını, uygulamaya koyulmuştur (Atlı & Ünay, 2014: 24). Yine 2022 yılında Ticaret Bakanlığı (TB) Asya-Pasifik Bölgesi Kuzey Amerika, Afrika ve Latin Amerika'da on sekiz ülkeyi içine alan Uzak Ülkeler Stratejisini uygulamaya koymuştur. Hazırlanan raporda ülkelere yönelik ihracat artışı, uygulanacak stratejiler ve sorunlar ele alınmaktadır. Pazarlardaki zorluklar olarak: fiyat rekabeti, tedarik zinciri yönetim ile ilgili sorunlar (pazar içi dağıtım ve satış sonrası hizmet), tüketici alışkanlıklarındaki farklılıklar, bu ülkelerin yakın pazarları ile yoğun ticareti, düşük marka tanınırlılığı ve satış kanalı maliyetlerinin yüksek olması (TB, 2022: 60-66) gibi hususlara yer verilmektedir. Raporda bu pazarlara girişteki başlıca sorunlara yönelik tespitler de yer almaktadır. Ancak çok farklı bölgelerdeki ülke pazarlarında karşılaşılan sorunlar ve bunların çözümleri de farklıdır. Yine raporda araştırma konusu firmaların büyüklükleri, sayılan ülkelere hangilerine ihracat yapmakta oldukları, ihracat tutarlarının ne kadar olduğu ve kaç yıldır ihracat yapmakta oldukları gibi hususlar yer almamaktadır. Sarıkaya'nın 2024 yılında yaptığı çalışmada, Türkiye'nin Asya-Pasifik bölgesine yönelik ticari diplomasi faaliyetleri kapsamında, Türk İş birliği ve Kalkınma Ajansı (TİKA) ve Yunus Emre Kültür Merkezleri gibi kültürel ve eğitim kurumlarıyla sağlanacak iş birliği yoluyla kültürel etkileşimin artmasının sağlanabileceğine böylelikle bu ülkelerle olan ticari ilişkilerin güçlendirilebileceğine vurgu yapılmaktadır (Sarıkaya, 2024).

Yine akademik olarak gerek ihracat sektörü açısından Latin Amerika, Asya-Pasifik, bölgesi yeterince çalışılmamıştır. Oysa Endonezya, Malezya, Japonya, Çin, Singapur, Tayvan ve Hindistan gibi Uzak Doğu ülkelerinin GSYİH'larının yüksek olmasına rağmen potansiyellerinden yeterince faydalanılmamaktadır. Coğrafi uzaklık, kültürel farklılıklar pazara girişleri zorlaştıran unsurlar olsa da, bir süredir bu ülke pazarlarını hedef pazar olmasına yönelik uygulanan politikaların daha da başarılı olabilmesi için, akademik çalışmalarda da ele alınması gerekmektedir (Can, 2021: 295).

4. Sonuç

Uluslararası ilişkileriyle ilgili olarak müzakere çalışmaları 1970'li yıllara dayanmakta olup, ilk çalışma Hindistan ile ilgilidir. 1980'lerin sonunda Latin Amerika ülkelerinin ekonomik olarak yükselişleri ve SSCB'nin dağılması takiben bu ülke pazarları ile ilgili çalışmalar da yapılmıştır. 1990'lı yılların başında Japonya, Çin ve G. Kore gibi ülkelerin ekonomik olarak hızlı bir büyüme süreci yaşamaları ve uluslararası ticarete daha fazla pay almaya başlamalarına bağlı olarak Uzak Doğu ülkelerinin kültürel farklılıklarına ve bunların uluslararası iş müzakerelerde dikkate alınması gerektiğine yönelik çalışmaların sayısı da artmıştır. Mevcut çalışmaların ağırlıklı olarak yine Uzak Doğu ülkelerinin kültürel farklılıkları ve uluslararası iş müzakerelerine etkisi üzerine yapıldığı görülmektedir.

Çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılmış olup, ülkelerin dış ticaret ve hizmet satın almaları gibi bir başka ülke firmalarıyla gerçekleştirmiş oldukları ekonomik faaliyetlerle ilgili olarak ön hazırlık aşamasında, müzakere esnasında, müzakere sonrası ve sözleşme aşamasında etkili olan, dil, beden dili, sözleşme yapma şekilleri, kişisel ilişkilere verdikleri önem, statüye verdikleri önem derecesi, kişisel ilişkilere atfedilen değer ve

sorunları çözmeye konusundaki kültürel farklılıkların müzakerelerde yaklaşım farklılıklarına neden olduğu ile ilgili olarak oldukça fazla sayıda çalışmanın yapılmış olduğu görülmektedir.

Çalışmanın ikinci kısmında GSYİH itibariyle en yüksek on Uzak Doğu ülkesinin, GSYİH ve ithalat rakamları toplamalarının dünyadaki nispi yeri ile Türkiye'nin bu ülkelere yönelik ihracat rakamları analiz edilmiştir. Tablo 1' de yer verilen Uzak Doğu ülkelerinin dünya GSYİH toplamında yaklaşık %30,22'lik bir paya sahip oldukları, yine dünya ithalatındaki paylarının % 26,11 olduğu, ancak bu ülkelerin ithalatında Türkiye'nin sadece binde 1,11'lik bir paya sahip olduğu görülmektedir. Literatürde GSYİH büyüklüğünün Türkiye'nin ihracatını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir. Oysa Tablo 1'de örnek olarak yer verilen ülkeler için bunun geçerli olmadığı görülmektedir.

Türkiye'nin ihracatı ile ilgili literatürde yer alan çalışmalar analiz edilmiş, Sorhun'un 2009 yılında yapmış olduğu çalışmada Türkiye'nin ihracat yaptığı ülkelerle mesafeler arttıkça kültürel farklılıkların arttığına, Obadia & Vida'nın 2009 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada ise ülkeler arasındaki uzaklık kavramının fizik mesafe yanında kültürel farklılıkları da içine almakta olduğuna vurgu yapmaktadırlar. Karagöz & Karagöz'ün 2009 yılında yaptıkları çalışmada kültürel yakınlık ve Müslüman ülke olmanın Türkiye'nin ihracatını olumlu yönde etkilediğine vurgu yapılmaktadır. Oysa Akçay & Saygılı'nın 2010 yılında yaptıkları çalışmada seçili uluslararası örgütlere yönelik olarak Türkiye'nin ihracatı analiz edilmiş, ASEAN ülkelerinin potansiyelin en az kullanıldığı ülke grubu olduğu bunun ise kültürel farklılıklar ve özellikle dil farklılıklarından kaynaklandığını oysa Endonezya ve Malezya'nın iki Müslüman ülke olmasına rağmen kültürel faktörler arasında yer verilen din faktörünün diğer değişkenlerin gerisinde kaldığı ifade edilmektedir. Kar tarafından 2011'de yapılan çalışmada İİT ülkeleri ile Türkiye'nin dış ticareti analiz edilmiş pazarların yeterli düzeyde büyük olmaması ve coğrafi uzaklığın bazı ülkelerle ticareti olumsuz yönde etkileyen faktörler olduklarına vurgu yapılmaktadır. Jafari vd., ise 2011 yılında yapmış oldukları çalışmalarında Türkiye'nin de kurucu olduğu D-8 ülkelerinin dış ticareti analiz edilmiş, ortak sınırın ticareti olumlu yönde etkilediği ancak mesafeler arttıkça ülkeler arasındaki ticaretin olumsuz yönde etkilenmekte olduğu tespit edilmiştir. Yine Ata'nın 2013 yılında çekim modeline göre yaptığı çalışmada, Türkiye'nin ihracatı analiz edilmiş olup İtalya, Yunanistan, ABD, Çin ve Japonya'ya yönelik ihracat potansiyelinin yeterli düzeyde değerlendirilemediği bulgusuna ulaşıldığı görülmektedir.

Ülkeler arasında dış ticaretin belirleyicilerinin birisinin kültürel faktörler olduğu literatürde genel kabul görmüş bir durumdur. Karagöz & Karagöz 2009 yılında yapmış oldukları çalışmadaki Müslümanlığın Türkiye'nin dış ticaretini olumlu yönde etkilediği yönündeki genel tespitin bölgedeki Endonezya ve Malezya gibi islam ülkeleri için geçerli olmadığı (Akçay & Saygılı, 2010; Can, 2020; Kar, 2011), yönündeki daha önceki çalışmalarla uyumlu sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmanın sınırlılıkları:

Türkiye'nin ihracatına yönelik çalışmalarda coğrafi uzaklık ve kültürel farklılığın ihracatı olumsuz yönde etkilediğine vurgu yapılmakla birlikte (Konak & Demir, 2019; Jafari vd., 2011) bu çalışmalarda dil ve din gibi faktörler dışında kültürel faktörlerin neleri kapsadığı konusunda bir ayrıntıya yer verilmemektedir. Çalışmalarda ülkeler arasındaki fiziki uzaklık değişkeninin ticareti olumsuz yönde etkilemekte olduğu (Demir & Bilik, 2018; Akçay & Saygılı, 2019; Özkaya, 2011; Sorhun, 2013; Kar, 2011); coğrafi yakınlığın ise olumlu yönde etkilediğine, vurgu yapılmaktadır (Ata, 2103; Özkaya, 2011; Karagöz & Karagöz, 2009). Coğrafi uzaklık ve kültürel farklılıklar Türkiye'nin Uzak Doğu ülkelerine yönelik ihracatı üzerinde olumsuz yönde etkilemekte olduğu görülmektedir. Ancak kültürel faktörler oldukça geniş unsurları içine almakta ve kapsamlı çalışmaları gerektirmektedir. Türkiye'de yerleşik firmalardan bölge ülkelerine ihracat yapmakta olanlarla gerçekleştirilecek yakın görüşmelerle, ülkeler bazında olmak üzere çalışmanın önceki bölümlerinde yer verilen kültürel faktörlerin hangilerinin ihracatı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmelidir.

Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı

Makale tek yazarlı olup tüm çalışma yazar tarafından yapılmıştır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada herhangi bir çıkar çatışması olmadığını beyan ederim.

Kaynakça

- Adair, W. L., & Brett, J. M. (2004). The handbook of negotiation and culture. İçinde M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds.). *Culture and Negotiation Processes* (s. 158-176). California: Stanford University Press.
- Akçay, F., & Saygılı, R. F. (2019). Türkiye'nin bölgesel ekonomik örgütlerle ihracatı üzerine çekim modeli uygulaması: AB dışında alternatifler mümkün mü? *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 37(2), 193-214. <https://doi.org/10.17065/huniibf.379205>.

- Antal, A. B., & Friedman, V. J. (2008). Learning to negotiate reality: A strategy for teaching intercultural competencies. *Journal of Management Education*, 32, 363-386.
- Ata, S. (October, 2012). Türkiye'nin ihracat potansiyeli: çekim modeli çerçevesinde bir inceleme. *International Conference on Eurasian Economies* içinde (s. 276-282), Turan University Press. Almaty-Kazakistan.
- Atlı, A., & Ünay, S. (2014). *Küreselleşme sürecinde, Türkiye-Çin ekonomik ilişkileri*. Ankara: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA).
- Bağcı, E. (2016). Türkiye'nin imalat sanayi sektörünün uluslararası rekabet gücü analizi. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 38(1), 73-92. <https://doi.org/10.14780/iibd.46308>.
- Barry, B., Fulmer, I. S., & Van Kleef, G. A. (2004). The handbook of negotiation and culture. İçinde M. J. Gelfand & J. M. Brett (Eds.), *I Laughed, I Cried, I Settled: The Role of Emotion in Negotiation* (s. 71-94). California: Stanford University Press.
- Beykont, N. (2020). *Kazandıran müzakere, ilkeler, davranışlar, örnekler*. İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık.
- Boothby, E. J., Cooney, G., & Schweitzer, M. E. (2023). Embracing complexity: A review of negotiation research. *Annual Review of Psychology*, 74, 299-332.
- Can, M. (2020). *Ticari diplomasi teori tarihçe ve Türkiye uygulamaları*. İstanbul: Hiper Yayın.
- Curry, J. A. (1999). *Uluslararası müzakereler: Uluslararası ticari müzakereler klavuzu* (İ. Bingöl, Çev.). İstanbul: Content Kitap.
- Çetin, C., & Arslan, L. (2023). *Müzakere teknikleri: İlke süreç uygulama*. İstanbul: Beta Yayın.
- Dabholkar, P.A., Johnston, W.J., & Cathey, A. (1994). The dynamics of long-term business-to-business exchange relationships. *JAMS* 22, 130-145. <https://doi.org/10.1177/0092070394222003>.
- Deborah, A. C., & Laura E. D. (1998). The business of business negotiation: Intercultural perspectives. *Annals of the International Communication Association*, 21(1), 153-190, DOI: 10.1080/23808985.1998.11678950.
- Demir, M.A. (2020). Türkiye ile seçilmiş orta doğu ülkeleri arasındaki ticaret yoğunluğunun analizi. *Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 1-14.
- Demir, M.A., & Bilik, M. (2018). Türkiye'nin ticaret etkinliği: stokastik sınır çekim modeli yaklaşımı. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11(1): 29-48.
- Graham, J. L., Mintu, A. T., & Rodgers, W. (1994). Explorations of negotiation behaviors in ten foreign cultures using a model developed in the united states. *Management Science*, 40(1), 72-95.
- Groves, K. S., Feyerherm, A., & Gu, M. (2015). Examining cultural intelligence and cross-cultural negotiation effectiveness. *Journal of Management Education*, 39 (2), 209-243. <https://doi.org/10.1177/1052562914543273>
- Herbig, P.A., & Kramer, H.E. (1991). Cross-cultural Negotiations: Success through Understanding. *Management Decision*, 29, 319-3298. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000083>.
- IMF (2024). <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPD@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD/TWN>. Adresinden Erişilmiştir. Erişim Tarihi: 01.09.2024.
- ITC (1987). *Commercial representation: Handbook for official trade representatives*. Geneva: International Trade Center UNCTAD/GATT.
- Jafari Y., Ismail M., A., & Kouhestani, M. S. (2011). Determinants of trade flows among D-8 countries: Evidence from the Gravity Model, *Journal of Economic Cooperation and Development*, 32 (3), 21-38.
- Kahiya, E. T. (2018). Five decades of research on export barriers: Review and future directions. *International Business Review*, 27(6), 1172-1188.
- Kale, S. H., & Barnes, J. W. (1992). Understanding the domain of cross-national buyer-seller interactions. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 101-132. <http://www.jstor.org/stable/154886>
- Kar, M. (2011). İslam dünyası, Türkiye'nin doğal ticaret ortağı olabilir mi? *Ortadoğu Analiz*, 3(28), 68-75.
- Karagöz, M., & Karagöz, K. (2009). Türkiye'nin küresel ticaret potansiyelleri: Çekim modeli yaklaşımı. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 127-144.

- Konak, A., & Demir, M. A. (2019). Türkiye'nin BRICS ülkeleri ile ticaretinin analizi: Çekim modeli uygulaması. *Uluslararası Bankacılık Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Kumar, R., & Gerardo, P. (2011). Culture and international alliance negotiations: A sensemaking perspective. *International Negotiation*, 16(3), 511-533.
- Manrai, L. A., Manrai, A. K., Lascu, D., & Friedeborn, S. (2019). Determinants and effects of cultural context: A review, conceptual model, and propositions. *Journal of Global Marketing*, 32(2), 67-82. <https://doi.org/10.1080/08911762.2018.1449599>
- Marcus, L., Dorn, B., & McNulty, E. (2012). The walk in the woods: A step-by step method for facilitating interest-based negotiation and conflict resolution. *Negotiation Journal*, 28, 337-349.
- Moor, A.D., & Infolab, H.W. (2004). Business negotiation support: Theory and practice 1, Dept. of Information Systems and Management. LE Tilburg-The Netherlands: Tilburg University.
- Obadia, C., & Vida, I. (2009). Psychic distance in exporter-Importer relationships: A grounded theory approach. *International Business Review*, 18(2), 184-198.
- Osano, H. M. (2019). Global expansion of SMEs: Role of global market strategy for Kenyan SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 8(1), 13.
- Seyidoğlu, H. (2009). Uluslararası iktisat, teori tarihçe ve uygulama. Geliştirilmiş 17. Baskı. İstanbul: Güzem Can Yayınları No:24.
- Türkiye Cumhuriyeti ile Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği Arasındaki 8 Ekim 1937 tarihli Ticaret ve Tediye Anlaşmasına Ek Protokol. T.C. Resmî Gazetede, 10582, 19 Ağustos1960.
- Türkiye Cumhuriyeti ile Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği arasında bazı sınaî tesisler kurulması için Sovyetler Birliği tarafından Türkiye'ye teslim edilecek teçhizat ve malzeme ile sağlanacak teknik hizmetlere ve bunlarla ilgili ödeme şartlarına dair Anlaşma. T.C. Resmî Gazetede, 126611, 2 Haziran 1967.
- Reynolds, N., Simintiras, A., & Vlachou, E. (2003). International business negotiations: Present knowledge and direction for future research. *International Marketing Review*, 20(3), 236-261.
- Sarıkaya, H. O. (2024). Aktörler, kurumlar ve stratejiler bağlamında Türk ticari diplomasi faaliyetleri: Asya-pasifik bölgesi örneği <https://tiud.org.tr/2024/06/28/aktorer-kurumlar-ve-stratejiler-baglaminda-turk-ticari-diplomasi-faaliyetleri-asya-pasifik-bolgesi-ornegi/> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 04.07.2024.
- Sorhun, E. (2013). Türkiye'nin eksik dış ticareti, ticari potansiyeli ve yeni Fırsatlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28(1), 25-47.
- Srivastava, S., Singh, S., & Dhir, S. (2020). Culture and International business research: A review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), 101709. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2020.101709>.
- Stel, F., Hayashi, Y., Momotani, K., Kusakai, K., De Jong, R., Baber, W., & Sigurdardottir, A. (September, 2020). Are you a great negotiator? game-based learning of 21st century negotiation skills in the Netherlands and Japan. İçinde P. Fotaris (Ed.). *Proceedings of the 14th European Conference on Game Based Learning, ECGBL 2020* (828-831). Proceedings of the European Conference on Games-based Learning; Vol. 2020September. Dechema e.V.. <https://doi.org/10.34190/GBL.20.167>. Erişim tarihi:20.05.2024.
- Strange, S. (2003). International political economy-perspectives on global power and wealth states (fourth edition). İçinde J. A. Frieden, & D.A. Lake (Eds.). *Firms and Diplomacy* (s. 60-68). London- New York: Routledge
- TDV (2018). *Kayserili bir ticaret ataşesinin anıları*. Türkiye Dış Ticaret Vakfı Yayınları: Ankara.
- TUİK (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Dis-Ticaret-104>, sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 23.05.2024.
- T.C. Dışişleri Bakanlığı (2024). https://www.mfa.gov.tr/gelisen-sekiz-ulke-_d-8_.tr.mfa. Sayfasından erişilmiştir. Erişim tarihi 13.05.2024.
- T.C. Ticaret Bakanlığı (2022). *Uzak ülkeler stratejisi*. https://ticaret.gov.tr/data/62c696dd13b876ae383fd792/uus_rapor.pdf, adresinden erişilmiştir. Erişim tarihi 15.03.2024.
- Türkiye Cumhuriyeti ile Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği Arasındaki 8 Ekim 1937 tarihli Ticaret ve Tediye Anlaşmasına Ek Protokol. T.C. Resmî Gazetede, 10582, 19 Ağustos1960.

- Türkiye Cumhuriyeti ile Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği arasında bazı sınaî tesisler kurulması için Sovyetler Birliği tarafından Türkiye'ye teslim edilecek teçhizat ve malzeme ile sağlanacak teknik hizmetlere ve bunlarla ilgili ödeme şartlarına dair Anlaşma. *T.C. Resmî Gazetede*, 126611, 2 Haziran 1967.
- Viotti, P. R., & Kauppi, M. V. (2014). *Uluslararası ilişkiler ve dünya siyaseti* (A. Ö. Erozan, Çev.) (5. Baskı). Ankara: Nobel Kitabevi.
- Wang, Y., Wang, K. Y., & Ma, X. (2016). Understanding international business negotiation behavior: Credible commitments, dispute resolution, and the role of institutions. *International Negotiation*, 21(1), 165-198.
- Weiss, S.E. (2006). International Business Negotiation in a Globalizing World: Reflections on the Contributions and Future of a (Sub) Field. *International Negotiation*, 11, 287-16.
- Wordbank (2024). <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD>. Sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 13.05.2024.
- WTO (2023). World trade statistical review 2023. https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm. Sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 13.05.2024.
- Yalçın, M. (2024). MIST ülkelerinin ihracat rekabet güçlerinin karşılaştırmalı analizi. *İzmir İktisat Dergisi*, 39(2), 488-506. <https://doi.org/10.24988/ije.1309730>.
- Müzakere. Cambridge Dictionary (2024). In <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english-turkish/negotiation> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 30.04.2024.
- <https://taiwaninsight.org/2024/02/14/taiwans-trade-dynamics-in-2023-challenges-and-partners-shifting/> sayfasından erişilmiştir. Erişim Tarihi: 01.09.2024.