




## ULUSLARARASI TİCARETTE GERÇEKLEŞTİRİLEN MÜZAKERE SÜREÇLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: NİTEL BİR ÇALIŞMA

Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK 

Doç. Dr. Mehmet DAĞ 

### ÖZET

*Bu çalışmanın amacı, kültürel farklılıkların, müzakerecinin ikna gücünün ve karşılıklı güven duygusunun müzakere sürecini nasıl etkilediğini betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda, on beş delegasyon üyesi ile yarı yapılandırılmış, derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Müzakere sürecinde karşılaştıkları önemli sorunlar hakkında veri toplanması sağlanmıştır. Elde edilen verilere içerik ve varyans analizi uygulanmıştır. Müzakere esnasında bir liderin ortaya çıkıp çıkmadığı, tarafların hangi derecede tekliflere esneklik ve hoşgörü gösterdikleri ayrıca sorulmuştur. Son olarak da kültürel farklılıkların önemi betimlenmiştir. Başarılı bir müzakere sürecinin ilgili firmaya veya taraflar ile ilk yaklaşımlar gerçekleştirildiğinde başladığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda, her iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir müzakerenin temelleri tarafların arasında oluşan karşılıklı güvene dayandığı vurgulanmaktadır. Elde edilen bulgular, müzakere sürecine katılan delegasyon üyeleri arasında bir kadın personelin müzakere sürecine katılım sağlamanın önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, müzakerecinin ikna yeteneği ve kültürel farklılıklar anlamlı birer faktör olarak karşımıza çıkmamaktadır. Bu çerçevede, uluslararası ticaretin gelişiminde, Uluslararası şirketlerin müzakere süreçlerine katılım ve destek sağlayan her bir delegasyon üyesinin kurumsal diplomat olarak görev üstlendiklerini ifade etmek mümkündür.*

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası Ticaret, Müzakere, Kültürel farklılıklar, ANOVA.

**JEL Kodları:** F10, M21, Z10

\* Hasan Kalyoncu Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü, Gaziantep/ Türkiye. E-mail: [lamiha.ozturk@hku.edu.tr](mailto:lamiha.ozturk@hku.edu.tr)

\* Siirt Üniversitesi, İ.İ.B.F., Maliye Bölümü, Siirt/ Türkiye. E-mail: [mehmetdag323@gmail.com](mailto:mehmetdag323@gmail.com)

#### **Makale Geçmişi/Article History**

Başvuru Tarihi / Date of Application : 03 Haziran / June 2021  
Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 30 Temmuz / July 2021  
Kabul Tarihi / Acceptance Date : 04 Eylül / September 2021

## EVALUATION OF NEGOTIATION PROCESSES IN INTERNATIONAL TRADE: A QUALITATIVE STUDY

### ABSTRACT

*The purpose of this study is to describe how cultural differences, the persuasive power of the negotiator and the feeling of mutual trust affect the negotiation process. For this purpose, semi-structured and in-depth interviews were conducted with fifteen delegation members. The obtained data was analyzed with SPSS26 program. In addition, factor analysis was applied to the data. It is understood that a successful negotiation process started when the first stones were made with the relevant company or the parties. In this sense, it is emphasized that a significant part of the participants is the basis of a negotiation between the parties, where the mutual trust between the parties will be healthy and profitable on both sides. The findings are emphasized that it is important for a woman to participate in the negotiation process among delegation members who participate in the negotiation process. It comes to the forefront as the most important factor that will cause the negotiation process to end successfully or unsuccessfully. In addition to being valid for all countries, it is understood that mutual trust is important in the process of establishing treaties and protocols especially in negotiations with Iran and China negotiators. In general terms, it is understood that the negotiation process has not been initiated in cases where mutual trust has not been established between the parties. In this context, it seems appropriate to point out that the international negotiator is a business diplomat who plays an important role in the development of international trade.*

**Keywords:** International Trade, Negotiation, Cultural differences, ANOVA.

**JEL Codes:** F10, M21, Z10.

### 1. GİRİŞ

Müzakere süreçleri hakkında özellikle 21. Yüzyıldan itibaren akademik çalışmalara rastlamak mümkündür (Le Deley, 2020). Özellikle dijital platformların yaygınlaşması ve ticari faaliyetlerin dijital ortamda gerçekleştirmesi müzakere süreçleri açısından yenilikler getirmektedir (Vlassis, 2020). Günümüzün küresel ve dinamik pazarlarında taraflar kâr paylarını artırmak ve kendi ülkelerinin dışındaki pazar paylarını genişletmek amacıyla üretim maliyetlerini azaltmayı ve rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, zaman zaman yabancı yatırımcılar, fabrikalarını, gelişmekte olan ülkelerde konumlandırmayı tercih etmektedirler. Bu, farklı, itici güçle yeni bir rekabet stratejisi uygulanmaktadır. Böylece, şirketlerin stratejilerinde değişikliğe gittikleri ifade edilmektedir (Danciu, 2010). Yabancı şirketlerin rekabet stratejisinden uzaklaşıp iş birliği stratejisine yöneldiklerini ifade etmek mümkündür.

Şirketlerin ana hedefi kâr paylarını ve performans düzeylerini artırmaktır. Ortak girişimler ile söz konusu kâr ve performans hedeflerine ulaşılması amaçlanmaktadır (Popa, 2001). Söz konusu iş birliği stratejilerinin diğer operasyonel stratejilerden daha fazla avantaj sağlayacağı beklenmektedir (Wilson ve Gilligan, 2005). Küresel çapta faaliyette bulunan veya bulunmak isteyen bir şirket kendisi ile iş birliği gerçekleştirebilecek bir ortak/partner aramayı tercih edebilir. Bu uluslararası iş birliğine duyulan istek çeşitli nedenlerle açıklanabilir. İlk önce, şirketlerin tek başına faaliyete başlamak yerine ortak bir firma ile iletişim kurmayı tercih etmelerinin önemli nedenlerinden biri, siyasi, kültürel, toplumsal ve çevresel bilgilerin edinilmesi olarak özetlemek mümkündür (Wilson ve Gilligan, 2005). Yabancı şirketlerin gelişmekte olan ülkelerde ortak girişimler kurmayı tercih etmelerinin bir diğer önemli nedeni, uluslararası bir yatırım yapmaya karar veren yabancı şirketlere tanıtım ayrıcalıkları tanıyan ev sahibi hükümetlerin avantajlar sağlamasından kaynaklanmaktadır (Barsan ve Cardis, 2016). Yabancı sermayeli bir şirketin yerli bir firma ile iş birliği gerçekleştirmesi, teknoloji transferi ve beşerî sermayenin artırılmasına imkân tanıyacaktır (Glachant vd. 2016). Ayrıca, yabancı yatırımcı tarafından yatırılan sermaye miktarı yüksek olduğunda, başlangıçta hisselerin çoğunu elinde tutabilme fırsatı sunacaktır. Verimlilik, rekabet ve mesleki eğitim, şirketler arasındaki uluslararası iş birliğinin oluşmasında temel nedenler olarak sunulmaktadır (Lin vd. 1997). Düşük işlem maliyetleri ve yeni bir yönetim organizasyonu biçimi, uluslararası iş birliğini tercih eden şirketlerin temel gerekçeleri olarak belirtilmektedir (Kogut, 1988). Rekabet gücündeki kazanım, şirketleri uluslararası iş birliği stratejisi seçiminde etkilemektedir (Crottet, 2000). Tallman vd. (1997), ortaklık ve verimlilik kazancı arasındaki korelasyonun gerçek varlığını analiz etmeye çalışmışlardır. Söz konusu araştırmacılar uluslararası iş birliğinin, uzun vadede elde edilen fayda ile verimliliğin yükselmesine ve kâr paylarının iyileşmesine neden olduğunu açıklamaktadırlar. Kaynak bağımlılığı teorisi ile Shaw ve Kauser (2000) uluslararası iş birliğinin oluşum nedenlerini açıklamaya ve gerekçelendirmeye çalışmışlardır. Bu yazarlar, ulusal bir girişimcinin, uluslararası iş birliğine başvurmadan, açık bir pazarda uluslararası düzeyde rekabet etme olasılığının zayıf olduğunu savunmaktadırlar.

Fusfeld (1958) için ticari ortaklıklar bir tür pazarlama stratejisidir. Ampirik çalışmasında Stuckey (1983), ticari ortaklıklar gerçekleştiren şirketlerin, önemli getiriler sayesinde karlarını artırdıklarını belirtmektedir. Pfeffer ve Nowak (1976), belirli bir sektörde piyasa gücünün ve konsantrasyon derecesinin önemini incelemişlerdir. Araştırmanın deneysel sonuçları, teknolojik yoğunluğu yüksek olan şirketlerin uluslararası ortaklıklara yönelmesinin daha muhtemel olduğunu göstermektedir. Bu faktörlere ek olarak, şirketleri yabancı rakipleriyle ortaklık gerçekleştirmeleri için farklı ve çeşitli sebepler mevcuttur. Yabancı ülkenin iç pazarını, genel anlamda ekonomisini ve siyasi ortamını daha yakından tanımak, uluslararası iş birliklerinin diğer nedeni olarak da literatürde yer almaktadır (Janger, 1980). Başka bir deyiş ile, yabancı şirket, bilmediği ve kontrol etmediği bir pazara girme riskini almamaktadır. Gullanger (1976) çalışmasında, yabancı şirketlerin söz konusu ülkedeki siyasi eğilimleri ve süreçleri daha iyi anlamak için kendi ülkelerinden başka bir ülkeye yatırım yaptıklarını ifade



ekmektedir. Diğer çalışmalar (Tomlinson, 1970; Geringer ve Hebert, 1989; Porter ve Fuller, 1986) küresel ekonomik ortaklıkların temel nedenlerinden birinin firmaların uluslararası görünürlüğü artırarak olduğunu savunmaktadır. Ortak girişimlerin oluşturulması, yabancı şirketlerin uluslararası stratejilerinde önemli bir unsur haline gelmiştir (Geringer ve Hebert, 1989). Harrigan (1987) için ortak girişimler, ortak pazarların şiddetli rekabete karşı savaşmak için stratejik bir silahı temsil ettiğine inanmaktadır. Ancak, ortak girişimlerin oluşumu ve işleyişi sorunsuz değildir. Uluslararası düzeyde bir ticari iş birliği gerçekleştirmek isteyen tüm taraflar, bir müzakere sürecine girmek zorunda kalmaktadırlar. İnanç, kültür, ticari gelenekler, söz konusu ülkenin ekonomik ve siyasi yapısı gibi durumları göz önünde bulundurmak tarafların ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirlenmesi açısından önem arz etmektedir. Birçok faktörün müzakere süreci üzerinde etkisi mevcuttur ancak birkaçı büyük bir etkiye sahiptir. Bu araştırmanın amacı, uluslararası müzakere süreçlerini etkileyen genel faktörleri ve koşulları betimlemektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ticari müzakere iki farklı tarafın buluşması olarak tanımlanmaktadır (Dupont, 2011). Müzakere kelimesi, Arapça kökenli bir kelime olup (Muzakere) “*Bir konuyla ilgili fikir alışverişinde bulunma, olaşma*” olarak Türk Dil Kurumu tarafından açıklanmaktadır. İngilizce çevirisinde, latince “negociatio”dan gelen müzakere terimi, “*bir anlaşmazlığı çözmek, bir müzakere yürütmek veya bir anlaşmazlığı sona erdirmek amacıyla müzakereleri başlatmak*” anlamına gelmektedir<sup>1</sup>. İstanbul Sanayi Odası (2014) müzakere eylemini “*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*” olarak tanımlamaktadır. Goguelin'e (2005) göre müzakere, bir çatışmadan kaçınmak için farklı çıkarları olan iki taraf arasındaki bir ilişkidir. Badie (2013) müzakere sürecini uyuşmazlıkların en aza indirmek veya yok etmek için gerçekleştirilen bir alışveriş süreci olarak tanımlamaktadır. Ticari müzakere, dostane/makul bir çözüm/anlaşma arayışında olan, her biri bağımsız ve egemen iki grubun varlığını ima eder.

İlk ticari müzakere hadisesini kesin bir şekilde tarihlendirmek mümkün olmasa da Goguelin (2005), tarihsel açıdan ilk ticari müzakerenin Roma şehrinin kuruluşu sırasında, MÖ -700 yılları civarında, gerçekleştiğine inanmaktadır. Bununla birlikte, ilk ticari müzakerenin tarihlendirilmesiyle ilgili birçok tartışma mevcuttur (Hotman de Villiers, 1603; Duperron, 1629; Lempereur, 2002; Le Deley, 2011). Bu nedenle, bu makalede tarihsel yönü göz ardı edilecektir.

Sawyer ve Guetkow (1965) ticari müzakerelerde altı faktörün önem arz ettiğini açıklamaktadırlar. Bunlar müzakerenin sosyal çerçevesi (burada müzakere sürecinin kamuya açık veya gayri resmi olarak mı düzenlendiği ima edilmektedir), delegasyon başı müzakere sürecine katılan katılımcı sayısı, tarafların sayısı (iki şirket veya iki den fazla şirketin iş birliği yapmak üzere müzakere etmeleri), tarafların diğer katılımcılar ve şirketler hakkında edindikleri bilgiler, müzakerenin ikna kapasitesi ve son olarak zaman baskısı şeklinde sıralanmaktadır. Touzard (1977) ticari müzakereleri bir çatışma olarak ifade etmektedir ve bu anlamda, çatışmaya taraf olan iki veya daha fazla taraf için müzakerenin amacı, temsilcileri arasındaki görüşmeler yoluyla bir anlaşmaya varmaktır. Touzard (1977) müzakere sürecinde kabul edilen ve onaylanan maddelerin kesinlikle tekrar gündeme gelmemesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu anlamda, karara ve anlaşmaya varılan bir maddenin daha sonra tekrar gündeme gelmesi taraflar arasında güvensizliğe sebep olacaktır. Touzard (1977) için tekliflere açık olmak ve esnek davranmak başarılı bir müzakerenin iki temel taşıdır. Dupont (1994) ise, tarafların bu iş birliğinde pazar payı ve kâr payı olarak kazançlı olacaklarının daima hatırlatılması gerektiğini ve buna göre bazı durumlardan feragat etmekten çekinmemeleri gerektiğini vurgulamaktadır.

<sup>1</sup> Larousse sözlüğü: <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%c3%a9gociation/54081>. Erişim tarihi: 20 Aralık 2020.

Ticari müzakere, her şeyden önce, ilgili tarafların ortak bir hedefe ulaşmak için karşılıklı imtiyazlar aracılığıyla anlaşma sağladıkları bir iletişim sürecidir. Tarafların davranışsal analiz yöntemleri müzakereciler tarafından sıkça başvurulan analizler arasındadır. Davranışsal analiz yöntemleri olarak en sık AIDA, SONCAS, DIPADA, SABONE, PICASSO, VAKOG, renklerin dili, Kahler iletişim prosesi, Shepe'nin ikna yöntemi gibi yöntemlerden bahsetmek mümkündür. Ancak bu çalışmada, özellikle müzakere sürecinden kültürün yeri ve önemini betimlenmesi hedeflenmektedir. Bu bağlamda, Hofstede'nin (1984) beş kültürel boyutu, Trompenaars ve Turner'un (1993) yedi kültürel faktörler, Gardenswartz ve Rowe'un (2003) dört kültürel boyutu ve Kültürel Oryantasyon Göstergesi (COI) ele alınacaktır.

Hofstede<sup>2</sup> (1984) kültürel boyutlar teorisinde, uluslararası ticarete kültürel farklılıkları beş gösterge ve bilişen ile ifade etmektedir. Bunlar: güç mesafesi indeksi (PDI: Power distance Index), bireycilik kolektivizme karşı (IDV: Individualism vs. collectivism), belirsizlikten kaçınma (UA: Uncertainty avoidance), erkekler kadınlara karşı (MAS: Masculinity vs. femininity), kısa veya uzun vadeli oryantasyon ve teoriye daha sonra eklenen hoşgörü ile kısıtlamaların karşılaştırılması boyutları olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güç mesafesi indeksi (PDI) bir kurumda veya organizasyonda bulunan bir bireyin söz konusu hiyerarşik yapının otoritesini ne ölçüde kabul ettiğini ifade eden bir göstergedir (Hofstede, 2011). Söz konusu indeks incelenen kuruma/ülkeye/organizasyona 1 ile 120 puan arasında bir değer vermektedir. Söz konusu indeks değerinin yüksek olması hiyerarşik yapının çalışanlar tarafından kabul edildiği ve kurallara, emirlere uyulduğunu gösterirken, düşük bir indeks seviyesi ise hiyerarşik yapının meşruluğu sorgulanmakta olup, kuruma karşı güvensizlik duygusunun güçlü olduğu anlamına gelmektedir. IDV boyutu ise, çalışanların kuruma olan bağlılık ve entegrasyon derecesini ifade etmektedir (Hofstede, 1991). UA endeksini, çalışanların belirsizliklere tolerans dereceleri olarak ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, belirsizlikten kaçınma indeksinin yüksek olması, kurumun çalışanlarına karşı yüksek düzeyde şeffaf davrandığını ve tüm süreçlerden haberdar ettiğini ifade etmektedir. MAS boyutu, firmada çalışan erkek personellerin maddi ödüllere, terfilere önem verdiklerini, kadınların ise çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi farklı değerlere önem verdikleri göstermektedir. Kısa veya uzun vadeli oryantasyon boyutu gelecekteki karşılaşılabilecek zorluklar ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, oryantasyon indeksinin yüksek çıkması uzun vadede hedeflere yönelindiğini işaret etmektedir, düşük bir indeks skoru ise daha çok kısa vadede oluşan sorunlara ve hedeflere kilitlendiğini göstermektedir.

---

<sup>2</sup> 1965 yılında, Hofstede, IBM Avrupa şirketinin araştırma departmanının kurucusudur. 1967 ile 1973 yılları arasında IBM şirketinin faaliyete bulunduğu kırk ülkede çalışan personellerin kültürel farklılıklarını ortaya çıkarmak için bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çalışmada, 117 000 personel ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Farklı ülkelerde faaliyete bulunan bir şirketin personellerin kültürel boyutların incelenmesi hakkında elde edilen en önemli ve kapsamlı veri tabanını oluşturmaktadır. Bu çalışmasından dört kültürel boyut ortaya çıkmıştır. 1991 yılında, Bond vd'lerinin gerçekleştirmiş oldukları kapsamlı ampirik çalışma ile Hofstede'nin teorisine bir beşinci boyut kazandırmışlardır.



Beşinci ve sonradan eklenen hoşgörü ile kısıtlamaların karşılaştırılması boyutu, toplumsal normların çalışanların arzularını gerçekleştirme olasılığını ifade etmektedir.

Trompenaars ve Turner'ın (1997) ulusal kültür farklılıkları modeli; Evrenselcilik boyutu, Bireysellik / Komünitarizm boyutu, tarafsız / duygusal boyutu, spesifik / yaygın boyutu, Başarı / konuma dayalı statü boyutu, senkron boyutu ve İç / Dış Kontrol boyutları olarak bilinmektedir. Evrenselcilik boyutunu benimseyen çalışanlar kuralların tek ve her yerde aynı olduğunu savunurlar. Tüm evrenselcilik boyutunu benimseyen aktörler sadece ana hedefe kilitlenmiş olarak hareket etmektedirler. Trompenaars ve Turner (1997) çalışmalarında, ABD, Almanya, İsviçre, Birleşik Krallık, Kanada gibi ülkelerin evrenselcilik boyutunu en iyi temsil eden ülkeler olarak tanımlamaktadırlar. Diğer taraftan, Venezüella, Endonezya veya Çin Halk Cumhuriyeti<sup>3</sup> gibi ülkeler ise ana hedeften çok karşı taraf ile pozitif diyalog ve iletişim halinde olmayı önemsemektedirler. İstihdam edilen personelin kendi şahsiyetlerinin daha önemli olduğunu vurgulayan bireysel personellerin Amerika Birleşik Devletleri, Meksika veya Tçeka gibi ülkelerde görüldüğü aktarılmaktadır (Trompenaars ve Turner, 1997). Söz konusu araştırmacılar, komünitarizmi savunan ve firmaya ait olmanın, şirketin bir parçası olmanın önemini vurgulayan çalışanların ise Fransa, Japonya, Singapur veya Almanya gibi ülkelerde istihdam edildiklerini vurgulamaktadırlar. Tarafsız ve duygusal boyut incelendiğinde, tarafsız olan bireylerin genelde duygularını açığa vurmeyen metanetli kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal olan bireylerin ise kültürleri gereği duygularını yoğun yaşayan ve toplum önünde kolaylıkla gösterebilen şahıslar oldukları tanımlanmaktadır (Luthans ve Doh, 2012). Trompenaars ve Turner (1997) spesifik boyutu açıklamak için Amerikalı bir akademisyenin durumunu aktarmaktadırlar. Araştırmacılara göre, Amerikalı akademisyene üniversitede Profesör Schmit olarak hitap edilirken, kamusal alanda ismi ile hitap edilmektedir. Yaygın boyutunu benimseyen bireylerin ise özel ve kamusal alanları arasında yok denecek kadar az fark olduğunu, bu nedenle en yakınları bile kamusal alanlarda kendilerine iş hayatında gösterilen şekilde hitap edilmesini talep eder. Bu anlamda yazarlar Almanya örneği vermektedirler. Araştırmacılara göre yaygın boyutu benimsedikleri için Almanlar müzakere süreçlerinde soğuk veya mesafeli görülmektedirler. Başarıya veya konuma dayalı statü boyutunda, başarısı ile yükselen ve belirli bir hiyerarşik konuma gelmiş bireyler ile kişiliğinden, soyadından veya farklı bir sebepten belirli bir konuma gelen personeller kıyaslanmaktadır. Müzakere sürecini yaygın boyutu benimseyen bir ülke başlatıyor ise delegasyonunda çalışmaları ile belirli bir başarı elde etmiş bireylerin olması müzakere sürecini olumlu yönde etkileyeceği ifade edilmektedir (Luthans ve Doh, 2012). Kronolojik boyutu benimseyen bireyler, tüm müzakere sürecinin zaman optimizasyonu yönünü oldukça önemseyen ve sürecin aşamalı olarak gerçekleşmesini bekleyen bireylerden oluşmaktadır. Senkron boyutu benimseyen bireyler ise zaman kavramını önemsemeyen ve müzakere sürecinin belirli bir zaman içerisinde gerçekleşmesinden çok tam bir mutabakata varıldığında sona ermesini bekleyen bireyler olarak ifade edilmektedir (Luthans ve Doh, 2012). Son olarak, iç/dış kontrol boyutu, hiyerarşik konumda olanların

<sup>3</sup> Çalışmanın farklı kesimlerinde Çin Halk Cumhuriyeti: Çin olarak ifade edilmiştir

diğer çalışanlar üzerinde sürekli bir kontrol içerisinde olmak veya olmamak arasında tercih eden bireyleri ifade etmektedir. Dış kontrolü benimseyen yönetimler, personelini çalışma alanında serbest ve esnek bırakmaktadır.

Gardenswartz ve Rowe'nun (2003) dört kültürel boyutu<sup>4</sup> (personality, internal dimensions, external dimensions, organizational dimensions) dikkate alındığında, ilk önce kişisel boyutun öne çıktığını ifade etmek mümkündür. Kişisel boyut, yaş, cinsel tercihler, etnik grup veya fiziksel kabiliyetler gibi alt boyutlardan oluşmaktadır. Kişisel boyutun üzerine dışsal boyut eklenmektedir. Bu anlamda, dışsal boyutun içerisinde, medeni durumu, ebeveynlik durumu, gelir düzeyi, bulunduğu yerin lokalizasyonu, iş hayatının ve eğitim hayatının geçmişi, kişisel alışkanlıklar gibi alt boyutların var olduğu gözlenmektedir. Son olarak kişisel ve dışsal boyutlara bir de organizasyonel boyut eklenmektedir. Kurumsal boyutun, kıdem, mevcut pozisyon, geçmişteki alınan pozisyonlar, bir gruba üyeliğin var olup olmaması gibi alt grupları içerdiği anlaşılmaktadır (Gardenswartz ve Rowe, 2003). Kültürel Oryantasyon Göstergesi (COI) ise, Cultural Navigator'un sunmuş olduğu bir indekstir. Bu gösterge sayesinde bireylere, girdikleri veriler sayesinde kendilerine bir rapor şeklinde analiz edilmiş kültürel yatkınlıkları ve çalışma alışkanlığı ve/veya kültürel açıdan becerilerini nasıl geliştirebilecekleri bir dizi öneri sunulmaktadır. Söz konusu değerlendirme raporu etkileşim stili, düşünme tarzı ve benlik duygusu analiz edilerek katılımcıların karşısına çıkmaktadır<sup>5</sup>.

### 3. VERİ SETİ VE YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Van Maanen (1983), nitel yöntemleri "sosyal dünyada az çok doğal olarak meydana gelen fenomenleri tanımlamak, tercüme etmek veya başka bir deyişle bir yorumlama tekniği" olarak tanımlanmaktadır. Nitel Yöntemlerin katılımcı gözlemini, vaka çalışmalarını, sözlü ve yaşam öykülerini, görüşmeler ve grup tartışmalarını içerdiğini ifade etmek mümkündür. Daha fazla derinlik ve esneklik sunan bu yöntem mevcut bilgileri artırmak için araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Gummesson (1991) derinlemesine mülakat veri toplama aracının eylemlerin doğasını anlamak için önemli katkılar sağladığını vurgulamaktadır. Nitel araştırma modelinde yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Bu bağlamda, yirmi sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat soruları katılımcılara yöneltilmiştir.

Katılımcılar, daha önce uluslararası iş birliği müzakerelerine katılmış delegasyon üyelerinden oluşmaktadır. Örneklem toplam on beş katılımcıdan oluşmaktadır. Üç farklı

<sup>4</sup> Personality: kişilik diğer üç boyutu oluşturan temel boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlamda kişilik Gardenswartz ve Rowe (2003) tarafından net bir şekilde açıklanmamıştır. Üç kültürel boyut olarak ifade etmek mümkün ancak literatürde dört kültürel boyut olarak ifade edildiğinden bu çalışmada da ilgili çalışmaya sadık kalınarak dört kültürel boyut olarak belirtilmiştir. <sup>5</sup> <http://www.tmcop.com/Online-Learning/Assessments/Cultural-Orientations-Indicator-COI/76/> (Erişim Tarihi: 30. Mayıs 2020).



şirkette görevde bulunan beş katılımcı çevrim içi mülakata katılmıştır. Soruların güvenilirliği ve anlaşılabilirliğini test etmek üzere, ana örnekleme sorular yöneltmeden önce bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmaya ana mülakatlara katılan delegasyon üyelerinden farklı ve bağımsız üç katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmaya dahil olan üç katılımcı araştırmaya dahil olan üç şirketten bağımsız bir şirket personelleri ile sanal toplantı salonunda hayata geçirilmiştir. Araştırmaya konu olan tüm katılımcıların kimliği ve bağlı oldukları kurumları ticari stratejilerini korumak amaçlı gizli tutulmuştur. Yarı-yapılandırılmış mülakat soruların ilki katılımcının bağlı olduğu şirket hakkında temel bilgiler sorulmuştur (dahil olduğu sektörü, çalışan personel sayısı, hangi departmanın uluslararası iş birliği yaptığını/yapmayı planladığını ve genel olarak müzakere sürecine katılan personellerin değişip değişmediği vb). Ardından, müzakere sürecinde karşılaştıkları önemli sorunlar hakkında veri toplanması gerçekleştirilmiştir. Müzakere esnasında bir “liderin” ortaya çıkıp çıkmadığını, tarafların hangi derecede tekliflere esneklik ve hoşgörü gösterdikleri ayrıca sorulmuştur. Son olarak kültürel farklılıkların önemi betimlenmiştir.

Elde edilen verilerin varyans analizi (ANOVA) kapsamında SPSS26 programı ile analiz edilmiştir. Ayrıca içerik analizi uygulanmıştır. Verilere ek olarak Tukey HSD (honest significant different) testi uygulanmıştır. Örneklem sayısı bu çalışmanın sınırlılıklarından biridir. 15 katılımcı ile elde edilen verilerden bir genelleme yapmanın mümkün olmadığı bilinmektedir. Baltacı'nın (2018) ifade etmiş olduğu gibi, az sayıda örneklem içeren analizlerde verilerin derinliği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, katılımcılardan detaylı veri toplanmaya çalışılmıştır. Birçok yazar (Baltacı, 2018; Neuman ve Robson, 2014; Patton, 2005) nitel araştırmalarda (belli bir amaca yönelik olması koşulluyla) az sayıda katılımcı ile analizlerin gerçekleştirilebileceği vurgulanmaktadır. Örneklem 15 katılımcı ile sınırlı kalması ise ticari ve profesyonel gizlilik kurallarından kaynaklıdır. Müzakereci olarak görev alan bir personel imzaladığı sözleşme gereği birkaç yıl (genelde 5 yıl) boyunca katılım sağladığı müzakere süreçleri hakkında herhangi bir bilgi paylaşımı yapamamaktadır. Bu anlamda, özellikle ticari verilerin güvenliği açısından katılımcılara ticari bilgiler içeren sorular yöneltilmemiştir.

#### 4. BULGULAR

Araştırmaya katılmayı kabul eden firmaların ikisi gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğer firma ise sanayi sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedir. Birinci firmada görevde bulunan katılımcılar genelde uluslararası iş birliği anlaşmalarının hazırlanması ile ilgili altı personelin, iş birliğinin son aşamalarında ise ilgili iki personelin müzakere sürecine dahil edildiğini ifade etmektedirler. İki numaralı firmamızda görev yapan katılımcılar ise aynı zamanda perakende satış sektöründe faaliyet göstermeleri sebebiyle ön hazırlık sürecinde sekiz personelin, son aşamalara gelindiğinde ise genelde iki (ancak hazırlanacak protokole göre üç personelin) müzakereye katılabileceğini belirtmektedirler. Son olarak üçüncü firma ön hazırlık aşamasında müzakere sürecine dört personelle katıldıklarını belirtmektedirler. İki numaralı firmadan araştırmaya katılan delegasyon üyelerinin genel anlamda farklı departmanların katılımcılarından oluşmasının ön hazırlık açısından müzakere sürecini kolaylaştırdığını vurgulamaktadırlar. Araştırmaya katılan tüm firmalar ön hazırlık aşamasında mutlaka hukuk departmanından hukuk Müşaviri veya Ticaret Hukuku uzmanının müzakere sürecine dahil olmasının önemini vurgulamaktadırlar. İki numaralı firma, müzakere sürecine katılan delegasyonda mutlaka bir kadının olmasına önem gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu anlamda, diğer iki firma katılımcıları da delegasyonda bir kadının bulunmasının müzakere sürecini olumlu yönde etkilediğini altını çizmektedirler.

Katılımcıların bağlı oldukları firmalar ile ilgili temel bilgiler aşağıdaki Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1:** Katılımcı Firmalara İlişkin Temel Bilgiler

Mülakata Katılan Şirketler	Firmanın Sektörü	Firmanın Gerçekleşmiş Olduğu Uluslararası İş Birliği Protokolleri <sup>6</sup>	Firmanın Toplam Çalışan Sayısı <sup>7</sup>	Firmadan Müzakerelere Katılan Personel Sayısı
Firma 1	Gıda	85	2726	2 (değişiklik göstermektedir)
Firma 2	Gıda/ perakende satış	1184	9874	2 (değişiklik göstermektedir)
Firma 3	Sanayi / Lojistik	19	5751	2 (değişiklik göstermektedir)

Katılımcıların 3’ü 35 ile 40 yaş aralığında, 7’si 40 ile 45 yaş aralığında diğer 5 katılımcı ise 45 yaş üstü oldukları anlaşılmaktadır. Katılımcıların en tecrübelisi on beş yıldır müzakere süreçlerinde görev aldığını, en az tecrübeli olan ise dört yıldır düzenli olarak uluslararası iş birliği protokollerin müzakere süreçlerinde görev aldığını belirtmektedir.

<sup>6</sup> Ocak 2017 ile Aralık 2018 Tarihleri arasında

<sup>7</sup> Katılımcılar tarafından aktarılan bu veriler ilgili şirketlerin faaliyet raporları ile karşılaştırılmıştır.

Mülakata katılan personelin istihdam edildiği ve firma 1 olarak adlandırılan firma 150'ye yakın ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir. Dikkate alınan dönemde toplam 17 ülke ile uluslararası iş birliği protokolü imzalandığı ifade edilmektedir. Firma 2 ise ürünlerini ve hizmetlerini 30 farklı ülkede sunmaktadır. Söz konusu 30 ülke ile uluslararası iş birliği protokolü ürün bazında onaylandığı vurgulanmaktadır. Firma 3 adlı şirkette istihdam edilen ve çalışmaya dahil olan katılımcılar ise ilgili dönem için 12 farklı ülke ile uluslararası iş birliği protokolü imzaladığını belirtmektedirler. İçerik analiz sonucu üç firmanın 10 farklı ülke ile aynı paydaşta bulunduğu anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle söz konusu firmalar 10 aynı ülke ile uluslararası iş birliği protokolü imzalamış veya hayata geçirmiş. Elde edilen bulgular özellikle sekiz ülkenin ön plana çıktığını göstermektedir. Söz konusu ülkeler İran, A.B.D (Amerika Birleşik Devletleri), İngiltere, Japonya, Çin Halk Cumhuriyeti, İtalya, Fransa ve Almanya. Birinci firmada görev alan katılımcılar sonuçlanan ve bir iş birliği protokolü imzalanarak tamamlanan 85 sözleşmeden %40'ı Çin ile gerçekleştiğini vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, Çin'in birinci firma için önemli bir ticari partner olduğunu ifade etmek mümkündür. Birinci firmada görev alan katılımcılar Çin'in dışında imzalanan sözleşmelerin çoğunlukla Avrupa Birliği ülkeleri ile gerçekleştiğini ifade etmektedirler. İkinci ve üçüncü firmalarda görev alan katılımcılar, uluslararası iş birliği protokollerinin çoğunlukla Çin, İran ve Avrupa Birliği ülkeleri ile imzalandığını belirtmektedirler. Elde edilen bulgular dört farklı unsurun müzakere sürecini etkileyebileceğini göstermektedir. Bunlar hiyerarşik boyut, kültürel boyut, müzakerecinin ikna yeteneği boyutu ve karşılıklı güven boyutu olarak sınıflandırılmıştır.

Katılımcıların tümü müzakere sürecinin aslında delegasyonların buluşmasından çok daha önce başladığını vurgulamaktadırlar. Bu anlamda, genel olarak iki veya üç ön görüşme yapıldığı tarafımıza iletilmektedir. Söz konusu ön görüşmeler hukuki zeminin hazırlanması konusunda önem arz ettiği ifade edilmektedir. Dünya Ticaret Örgütü, Viyana Sözleşmesi, Gümrük anlaşması vs. gibi yasal düzenlemelerin çerçevesinde protokollerin hazırlanması ilerde doğabilecek uyuşmazlıkların önüne geçmek için mutlak bir gereklilik olduğunu savunmaktadırlar. Katılımcıların 5'i kadın (yüzde 33'ü), 10'u erkeklerden (yüzde 66'si) oluşmaktadır. Katılımcılara kadın-erkek dağılımı sorulduğunda, müzakere edilecek ülkeye göre bunun değişkenlik gösterebileceğini ancak genel anlamda erkeklerin sayısal anlamda çoğunluğu oluşturduklarını gözlemlediklerini ifade etmektedirler. Örnek olarak katılımcılar tarafından İran ve Japonya örnekleri verilmektedir. Bu iki ülke için müzakere sürecine katılacak delegasyonunun çoğunlukla erkekten oluşmasının sürecinin daha verimli ilerlemesinde önem arz ettiğini vurgulanmaktadır. Özellikle, Japonya ile yapılacak müzakerelerde, müzakere sürecini yöneten bir liderin olması durumunda, söz konusu liderin erkek olmasının müzakere sürecini daha hızlı bir şekilde sonuçlanmasına yardımcı olacağı belirtilmektedir. Katılımcılar, Japon firması ile müzakere sürecine girildiğinde, Japonların hiyerarşik yapıya önem verdiklerini bu nedenle selamlaşma esnasında ilk önce Japon delegasyonunun hiyerarşik olarak en üst düzey yöneticisinden başlamanın bir nezaket kuralı olduğunu açıklamaktadırlar. Zaman çizelgesinin ülkelere göre değişkenlik gösterdiğini belirten katılımcılar, Japonlar ve Almanlar ne kadar zamanlama konusunda hassas ise İran ile müzakere süreci

başlatıldığında görüşmelerin tarihi belirlendiğinde saat bilgisi paylaşılmadığını ifade etmektedirler. İkinci firmanın katılımcıları, zaman çizelgesinin net olarak bilinmemesinin, öngörü kapasitelerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Katılımcılara yöneltilen “kültürel farklılık olarak müzakere sürecini olumsuz etkileyen veya tehlikeye sokan bir kültürel şok yaşadınız mı?” sorusuna, katılımcılardan biri şu ifadeleri aktarmıştır:

*“Japon delegasyonu ile ilk ön görüşmemiz gerçekleşecekti, günlerdir hazırlanıyorduk bu ilk görüşmeye, dakiklik konusunda çok hassas oldukları bilgisi tarafıma tecrübeli meslektaşlarım tarafından aktarılmış, fakat görüşme sonlandırılmak üzereyken delegasyon kartvizitlerini çıkardı ve bende hemen kendi kart vizitimi çıkararak karşımda oturan Japon delegasyonunun üyesine uzattım. Sonrasında büyük bir sessizlik oldu. Karşımda oturan beyefendi, kartımı uzatmama rağmen almadı ve gülerek bu şekilde taktim edilmez size göstereyim deyip ayağa kalktı ve kartvizitini iki elinin arasına alarak selamlaşmada yapılan selamlaşma töreni şeklinde kartını bana uzattı. Bu durum müzakere sürecini olumsuz etkilemedi ama etkileyebilirdi de şanslıydık o gün katılan Japon delegasyonun hoşgörüsü düzeyi yüksekti farklı bir delegasyon ile müzakerelerin uzamasına sebep olabilirdi”.*

Diğer bir katılımcı ise kültürel boyutun önemini şu şekilde açıklamaktadır:

*“İtalyan delegasyon üyelerinin sundukları çözüm alternatiflerine yapılan eleştirilere kapalı olduklarını maalesef bilmiyordum. Bir madde üzerinde tartışılıyordu ve İtalyan delegasyon üyeleri bir sonraki maddeye geçmemiz için geçici bir çözüm önerdiler ve çözümün bizim tarafımızda kabul görmemesi durumunda bu maddeyi tekrar gündeme gelebileceği ifade edildi. Bende bu maddenin kilit maddelerden biri olduğunu, diğer maddeleri hızlı bir şekilde görüşebileceğimizi fakat bu konuda bugün ortak bir karara varılması gerektiğini ifade etmem karşı tarafı rahatsız etti ve toplantıyı sonlandırmak istediler. Durumu düzeltmek için gösterdiğimiz çabalara rağmen İtalyan delegasyon o cümleme takılmıştı ve artık söylediğim başka hiçbir cümleyi duymuyordu. Toplantının devam etmesinin her iki taraf için de bir anlamı kalmamıştı. Toplantıyı sonlandırdık ve ertesi gün için tekrar bir toplantı düzenlendi”.*

Katılımcıların %66,6’sı Alman bir firma ile müzakerelerin ön hazırlık ve ön görüşme aşamalarında kritik bilgiler taraflar arasında paylaşıldığı için protokollerin hazırlanması aşamasında genelde sorun yaşanmadığını ifade edilmektedirler. Katılımcılar, Almanların inovasyona çok önem verdiklerini, yenilikçi olmayan ürünlerde veya hizmetlerde uzun vadede sürdürülebilirlik göremedikleri durumlarda anlaşmadan vazgeçebildiklerini aktarmaktadırlar. Araştırmaya katılan müzakerecilerin %86,6’sı İngiliz kökenli bir delegasyon üyesi ile müzakere sürecinin diğer ülkelere göre zaman açısından daha hızlı ilerlediğini, genel anlamda İngiliz müzakerecilerin dikkat ettikleri en önemli faktörün bütçenin “gerçekliliği” ve tutarlılığı olduğunu belirtmektedirler. Avrupa ülkeleri bazında İngilizler ile müzakerelerin kurallara ve formalitelere uyulduğu takdirde en kolay ve hızlı ilerlenen

anlaşmalar olduğu ifade edilmektedir. Katılımcıların %80'i müzakere konusunda en çok zorlandıkları ülkenin ise Çin olduğunu belirtmektedirler. Gerekçe olarak, kabul görmüş ve onaylanmış bir maddenin üzerinde tekrar müzakere edilebileceği, imzalar atılana kadar hiçbir maddenin sonlandırılmış veya tamamlanmış olarak görülmemesi gerekliliği vurgulamaktadırlar. Söz konusu ülkenin delegasyon üyeleri ile gerçekleştirilen müzakere süreçlerinde hiyerarşik yapının katı olmasından kaynaklı kolayca “protokol” hatalarının olabileceği iletilmektedir. Hiyerarşik yapının yanı sıra, müzakere sürecinin alışagelmışten daha uzun sürebileceği ve/veya sözleşmede belirtilen meblağlar üzerinde sözleşme imzalanmış olsa dahi tekrar tekrar üzerinde durma ihtimali olduğu vurgulanmaktadır. Bu anlamda, katılımcılar müzakere sürecinin aslında hiç sonlanmadığı hissiyatına kapıldıkları belirtmektedirler.

Katılımcılardan biri Çin ile yaşanan zor süreçlerini şu şekilde dile getirmektedir:

*“Çin müzakerecilerde hiyerarşik yapı çok önemli, eğer müzakere sürecinde karar merciinden bir kişi bulunmuyorsa, müzakerenin çok uzun ve zaman alacağını biliyoruz çünkü her bir madde için zaman isteyip üstlerinden onay gelmesini beklemektedirler. Aslında bu artık alıştığımız bir durum fakat bizi en çok zorlayan imzalar atıldıktan sonra bile bazı maddeler bilhassa ürünün fiyatı üzerinden tekrar gözden geçirilmesini talep edebiliyorlar, bu bizi çok zorluyor. Örnek vermek gerekirse, biz bir ürünümüzün müzakere yapılan firma bazında üretilmesine izin verdik ve üretim maliyeti için bir fiyat belirledik ve protokol imzalandı, üretim başlatıldı fakat on ay sonra ham maddelerin fiyatı yükselmesi ile kendilerine kalan marjın müzakere esnasında hesaplanan marj ile tutarlık göstermediği için bize ödemeleri gereken rantın tekrar hesaplanmasına veya ilgili ürünün satış fiyatında bir artış gerçekleşmesine izin vermemizi istediler.”*

Katılımcıların %73,3'ü ABD kökenli bir firma ile gerçekleşen müzakerelerin diğer ülkelere nazaran daha “rahat” geçebileceği gibi zaman zaman “agresif” bir strateji/tutum ile karşı karşıya kalabildiklerinin altını çizmektedirler. Katılımcıların %86,6'sı ABD'li müzakerecilerin hedeflerini ve amaçlarını “net” bir şekilde ifade etmelerinden memnun olduklarını, müzakere sürecinde karşı tarafa hangi durumdan asla feragat etmeyeceklerinin sorulmasının faydalı olacağını ve bu isteklerine olumlu bakıldığı takdirde diğer hususlarda daha esnek davranmalarına zemin hazırladığını belirtmektedirler.

Katılımcılara “sizce müzakerecinin ikna yeteneği mi? Ülke bazında oluşan kültürel farklılıkların bilinmesi veya kültürel benzerlikler mi? Yoksa daha önce ön aşamalarda karşılıklı duyulan ve kazanılan güven duygusu mu başarılı bir müzakere sürecinin en önemli faktörü? Sorusu yöneltilmiştir, katılımcılarından söz konusu üç faktörün birden üçe kadar sıralanması talep edilmiştir (1: en önemli faktör, 2: önemli bir faktör, 3: diğer iki faktöre göre en az önemli olan faktör).

Katılımcıların %46,6'sı kültürel farklılıkların bilinmesi veya kültürel yakınlığın olması müzakere sürecini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Katılımcıların %40'ı ise taraflar arasında oluşan veya var olan karşılıklı güven duygusunun başarılı bir müzakerenin temel taşı olduğunu oluşturduğunu

vurgulamaktadırlar. Müzakerecinin ikna yeteneğinin diğer faktörler karşısından önemli bir rol oynamadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan delegasyon üyelerinin hiyerarşik boyutu, kültürel boyutu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA analizi sonucunda iki değişkenin arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p=0,038<0,05$ ). Söz konusu farklılıkların ülkelere göre değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu anlamda, Post-Hoc testi olan Tukey HSD testi Çin, İtalya ve İran ülkeleri için kültürel boyutun ile hiyerarşik boyutun arasında doğrusal ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan delegasyon üyelerin hiyerarşik boyutu ile müzakerecinin ikna yeteneği boyutu ile karşılıklı güven boyutu değişkenleri arasında anlamlı bir istatistik farklılık olmadığı anlaşılmaktadır ( $p>0,05$ ). Kültürel boyutu ile karşılıklı güven ve müzakerecinin ikna yeteneği boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.



## 5. SONUÇ

Başarılı bir müzakere sürecinin ilk adımlarının ilgili firmayla veya taraflarla ilk yaklaşımlar gerçekleştirildiğinde başladığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda, katılımcıların önemli bir kısmı, taraflar arasında ön aşamalarda oluşan karşılıklı güven ve her iki tarafın da kazançlı çıkacağı bir müzakerenin temellerini oluşturduğunu vurgulamaktadır. Şirketin geçmişinde ilgili firma veya ülke ile başarılı bir anlaşma mevcut olduğu durumlarda aynı ülkeden farklı bir firma ile müzakere sürecinin çok daha hızlı imzalandığı anlaşılmaktadır.

Karşılıklı güvenin yanı sıra kültürel boyut müzakere sürecinin başarılı veya başarısız olarak sonlanmasına sebep olacak birincil faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, Hofstede'in (1984) güç mesafe endeksinin (bu çalışmaya dahil olan örneklem bazında), Japonya veya Çin Halk Cumhuriyeti gibi ülkeler için güçlü bir indeks olduğunu söylemek mümkündür. Elde edilen bulgular çerçevesinde, ABD'li müzakerecilerin ise belirsizlikten kaçınma indeksinin yüksek olduğu durumlarda müzakere sürecinin olumlu yönde etkilendiği gözlemlenmektedir. Genel anlamda katılımcılar tarafından aktarılan tüm ülkelerin oryantasyon indeksinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir ancak Almanya'nın diğer ülkelere kıyasla çok daha uzun vadeli protokollerin imzaladıkları anlaşılmaktadır.

Evrenselcilik boyutunun Trompenaars ve Turner (1993) 'ın çalışmalarında olduğu gibi ABD, Almanya ve Birleşik Krallık gibi ülkeler tarafından benimsendiği gözlemlenmektedir. Çin Halk Cumhuriyeti'nden katılan müzakerecilerin pozitif diyalog ve iletişime oldukça önem verdikleri dikkat çekmektedir. Fakat araştırmaya katılan katılımcılar Çin firması ile yürütülen müzakere sürecinin uzun sürmesi, tamamlanmış maddelerin üzerinde tekrar tekrar durulması, müzakere sürecini olumsuz etkilediğini ve endişe ile geçmesine sebebiyet verdiğini belirtmektedirler. Sonuçlar, ABD delegasyon üyelerin bireysellik, Fransa, Japonya veya Almanya kökenli delegasyon üyelerin ise komünetarizmi savunan müzakereciler olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, elde edilen sonuçlar, Luthans ve Doh (2012) 'un sonuçları ile örtüşmektedir. Özellikle Çin veya Japon delegasyonu ile müzakere sürecine girilmesi durumunda hiyerarşik pozisyon açısından belirli bir statüye ulaşmış personelin söz konusu müzakere de yer almasına dikkat edildiği ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda, Başarı/Konuma dayalı statü boyutunun önemi bu çalışma kapsamında doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular, Çin kökenli bir firma ile müzakerelerde iç kontrol boyutunun var olduğu anlaşılmaktadır. Zaman yönetimi açısından, Almanya, İtalya, Fransa veya ABD'li firmaların müzakere sürecinde kronolojik boyutu benimsediklerini, İranlı müzakerecilerin ise senkron boyutuna daha yakın olduklarını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, zaman optimizasyonu ile ilgili kültürel farklılıkların Luthans ve Doh (2012) 'un çalışmaları ile bağdaşmaktadır.

Bulgular, müzakere sürecine girecek olan ülkenin kültürel farklılıkları hakkında bilgi sahibi olmak müzakere sürecini pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir. Bu çalışmada, katılımcılar

tarafından belirtilen ülkeler için geçerli olmasının yanı sıra özellikle İran ve Çin müzakereciler ile gerçekleştirilecek görüşmelerde karşılıklı güvenin anlaşmanın ve protokollerin oluşma sürecinde hayati önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, müzakerecinin ikna yeteneğinin anlamlı bir faktör olarak karşımıza çıkmaması karşılıklı güven faktörünün öneminden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda, araştırmaya katılan delegasyon üyelerinden elde edilen veriler, karşılıklı güvenin sağlandığı müzakerelerde tarafların belli bir stratejilerini veya görüşlerini ikna etmek yerine karşılıklı kazan-kazan durumunun optimum seviyelerde gerçekleşmesine çaba gösterdiklerini vurgulamaktadırlar. Bu çalışmada, taraflar arasında karşılıklı güvenin oluşmadığı durumlarda müzakere sürecinin başlatılmadığı anlaşılmaktadır. Uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren şirketlerin, ekonomik ve siyasi değişiklikler karşısında küresel çapta rekabet edebilmek için yeni bir diplomasi türünde aktör oldukları gözlemlenmektedir. Bu çerçevede, uluslararası ticaretin gelişiminde uluslararası şirketlerin müzakerecileri birer kurumsal diplomat olarak rol üstlendiklerini ifade etmek mümkündür.

## KAYNAKÇA

- Badie, B. (2013). Pour une sociologie historique de la négociation. Dans : Franck Petiteville éd., *Négociations internationales* (13-18). Paris: Presses de Sciences Po. <https://doi.org/10.3917/scpo.placi.2013.01.0013>
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 231-274. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bitlissos/issue/38061/399955>
- Barsan, M.M. and Cardis, M.M. (2016). A Legal Perspective On Multiculturalism As A Factor Of Influence In The Negotiation Of Contracts, *Jus et Civitas - A Journal of Social and Legal Studies*, LXVII (2), 1-8.
- Crottet, S. (2000). *Strategies Internationales en Marketing des Services Le Cas des Petites et Moyennes Entreprises Suisses*. Thèse présentée à la Faculté des sciences économiques et sociales de l'Université de Fribourg (Suisse). <https://doc.rero.ch/record/2763/files/CrottetS.pdf>. (Erişim tarihi: 25 Kasım 2020)
- Danciu, V. (2010). The Impact of the Culture on the International Negotiations: An Analysis Based on Contextual Comparaisons, *Theoretical and Applied Economics*, XVII, 8(549), 87-102.
- Duperron, J. (1629). *Les ambassades et négociations de l'illustrissime et révérendissime, Cardinal du Perron*, Antoine Estienne Imprimeur, Paris.
- Dupont, C. (2011). Les négociations commerciales. *Négociations*, 15, 11-32. <https://doi.org/10.3917/neg.015.0011>.
- Dupont, C. (1994). *La Négociation, Conduite, Théorie, Applications*, Dalloz, Paris, France.

- Fusfeld, D. R. (1958). “Fusfeldjoint Subsidiaries İn The İron And Steel İndustry”, American Economic Review, 48: 578-587.
- Gardenswartz, L. and Rowe, A. (2003). Diverse Teams At Work: Capitalizing On The Power Of Diversity, Shrm.
- Geringer, J. M. and Hebert, L. (1989). “Control And Performance Of İnternational Joint Ventures”, Journal Of International Business Studies, 19(2): 235- 254.
- Glachant, M., Ing, J. & Nicolai, J. (2016). Transferts de technologies propres, commerce international et accords environnementaux. Revue française d'économie, 3(3), 137-157. <https://doi.org/10.3917/rfe.163.0137>.
- Goguelin Pierre, « Le concept de négociation», Négociations, 2005/1 (3), 149-170. URL : <https://www.cairn.info/revue-negociations-2005-1-page-149.htm>.
- Gullander, S. (1976). “Joint Venture And Corporate Strategy”, Columbia Journal of World Business, Spring, 104-114.
- Gummesson, E. (1991). Qualitative Methods In Management Research, Revised Edition, Sage Publications.
- Harrigan, K. R. (1987). “Strategic Alliances: Their New Role İn Global Competition”, Columbia Journal Of World Business, Summer, 67-69.
- Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences İn Work-Related Values, Sage Publications, London.
- Hofstede, G. (1991). Cultures And Organizations: Software Of The Mind, Mcgraw-Hill, London.
- Hofstede, G. (2011). “Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model İn Context”, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1): 6-16.
- Hotman de Villiers, J. (1603). De la dignité de l’ambassadeur, Paris.
- İSO: İstanbul Sanayi Odası (2014), Dış Ticarete Müzakere Teknikleri, İSO Yayınları.
- Janger, A. R. (1980). Organization Of International Joint Venture, Conference Board, New York.
- Kogut, B. (1988). “Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives”, Strategic Management Journal, 9(4): 319-332.
- Larousse, Le grand Dictionnaire. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/n%c3%a9gociier/54083>, Erişim tarihi: 20 Aralık 2020.
- Le Deley, E. (2020). Repenser les relations internationales grâce aux écrits anciens et récents sur la négociation. Négociations, 1(1), 57-72. <https://doi.org/10.3917/neg.033.0057>.

- Le Deley, E. (2011). L'intemporalité des principes de négociation, analyse comparée des textes anciens et récents sur la négociation, These de Doctorat, Université de Reims Champagne Ardenne.
- Lempereur, A.P. (2002). Réédition critique: De la maniere de négocier avec les souverains, Callieres François De.
- Lin, J. L., Chwo-Ming, J. Y. and Dah-Hsian, W. S. (1997). Motivations, Partners' Contributions, And Control Of International Joint Ventures, The New Lexington Press, San Francisco.
- Luthans, F. and Doh, J. P. (2012). International Management: Culture, Strategy, And Behavior, Mcgraw-Hill, New York.
- Neuman, W. L., & Robson, K. (2014). Basics of social research. Toronto: Pearson Canada.
- Patton, M. Q. (2005). Qualitative research. New York: John Wiley & Sons, Ltd
- Pfeffer, J. and Nowak, P. (1976). "Joint Ventures And Interorganizational Interdependence", Administrative Science Quaterly, 21(3): 398-418.
- Popa, I. (2001). Tehnica operațiunilor de comerț exterior, Programul de pregătire a Specialiștilor vamali, Editura Economică
- Porter, M. E. and Fuller, M. B. (1986). Coalitions And Global Strategy, Harvard Business School Press, Boston.
- Sawyer, J. and Guetzkow, H. (1965). "Bargaining And Negotiation In International Relations, In Kelman", Rinehart And Winston, New York, 464-520.
- Shaw, V. and Kauser, S. (2000). "The Changing Patterns Of International Strategic Alliance Activity By British Firms", Journal Of General Management, 25(4): 51-69.
- Stuckey, J. A. (1983). Vertical Integration And Joint Ventures In The Aluminum Industry, Harvard University Press, Cambridge.
- Tallman, S., Sutcliffe, A. G. and Antonian, B. A. (1997). Strategic And Organizational Issues In International Joint Ventures În Moscow, The New Lexington Press, San Francisco.
- TDK: Türk Dil Kurumu, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim tarihi: 25 Aralık 2020.
- Tomlinson, J. W. C. (1970). The Joint Venture Process In International Business: India And Pakistan, Mıt Press, Cambridge.
- Touzard, H. (1977). La Médiation Et La Résolution Des Conflits, Presses Universitaires De France, Paris, France.
- Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1993). The Seven Cultures Of Capitalism: Value Systems For Creating Wealth In The United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, And The Netherlands, Doubleday, New York.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). Riding The Waves Of Culture: Understanding Cultural Diversity In Business, Nicholas Brealey Publishing, London.

Van Maanen, J. (1983). Qualitative Methodology, Sage Publications, London.

Vlassis, A. (2020). Plateformes Numériques, Cultures et Enjeux de Régulation en Afrique. (Center for International Relations Studies-CEFIR, Université de Liège) Rapport d'analyse. <https://orbi.uliege.be/bitstream/2268/253721/1/NOVEMBRE-No9.pdf>. (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2021).

Wilson, M.R. and Gilligan, C. (2005). Strategic Marketing Management, third edition, Elsevier Butterworth – Heinemann, Oxford.

<http://www.tmc.com/online-learning/assessments/cultural-orientations-indicator-coi/76>

/(Erişim Tarihi: 30. Mayıs 2020).

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK Doç. Dr. Mehmet DAĞ
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK Doç. Dr. Mehmet DAĞ
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK Doç. Dr. Mehmet DAĞ
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK Doç. Dr. Mehmet DAĞ
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Dr. Öğr. Üyesi Lamiha ÖZTÜRK Doç. Dr. Mehmet DAĞ

**Hakem Değerlendirmesi:** Dış bağımsız.

**Çıkar Çatışması:** Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

**Finansal Destek:** Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

**Teşekkür:** Araştırmanın uygulama aşamasında sorularımıza samimiyetle cevaplandıran tüm katılımcılara ve araştırmanın her aşamasında desteklerini ve yardımlarını esirgemeyen değerli Prof. Dr. Z. Vildan Serin ve Dr. Öğretim Üyesi Zeynep Özgüner'e şükranlarımızı sunmayı bir borç biliriz.

**Peer-review:** Externally peer-reviewed.

**Conflict of Interest:** The author has no conflict of interest to declare.

**Grant Support:** The author declared that this study has received no financial support.

**Acknowledgement:** The authors firstly thank all the participants who sincerely answered all the questions during the research implementation phase and secondly express their gratitude to Professor Dr. Z. Vildan Serin and Assistant Professor Dr. Zeynep Özgüner, faculty members.

---