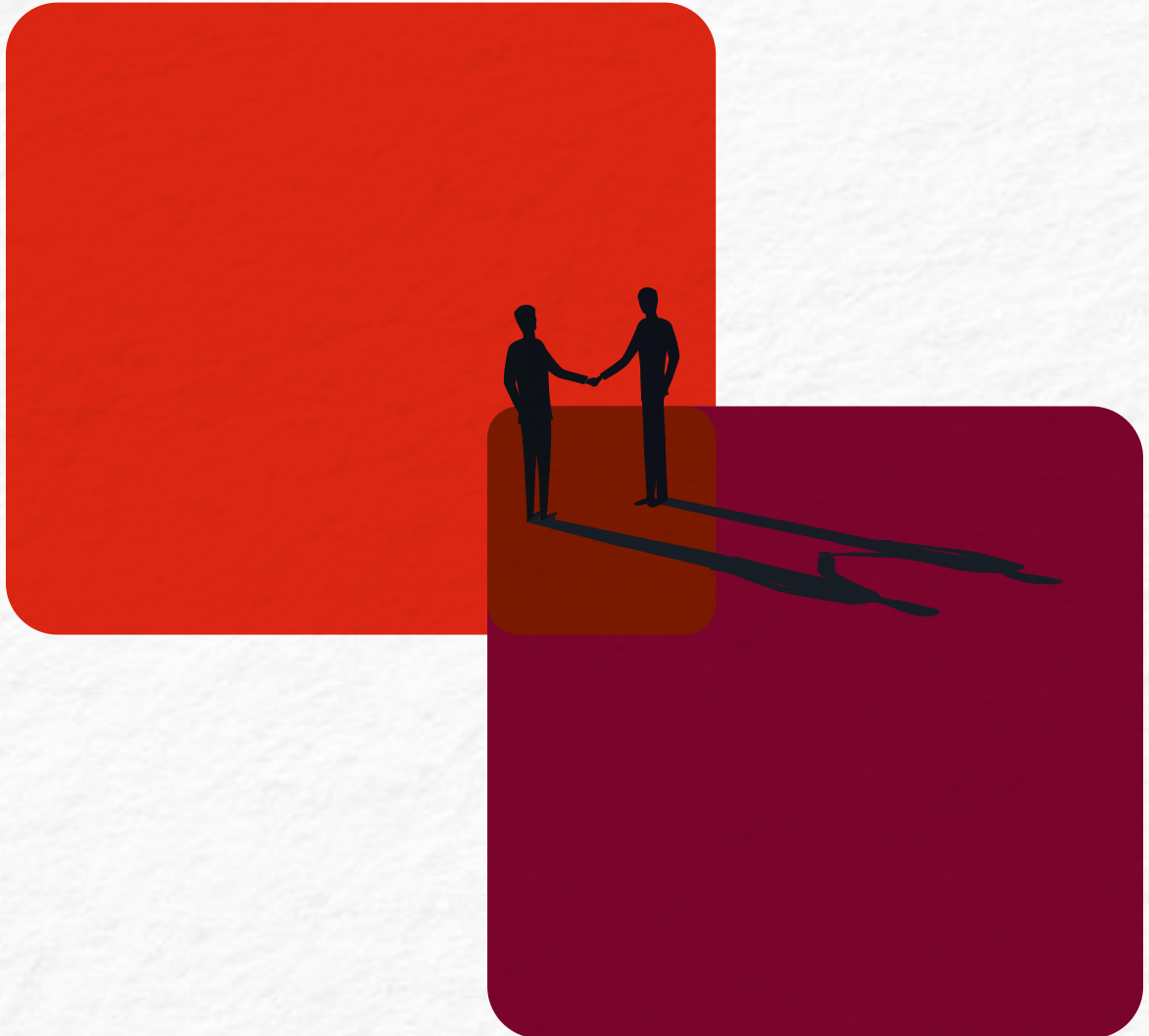


Müzakere Dosyası #5

TİCARETTE MÜZAKERE



Genel Yayın Yönetmeni
Sefer Soydar

Editör
Semra Gülen

Hazırlayan
Miraç Nur Kırmacı

Grafik Tasarım
Tenzile Şevval Şahin

Enstitü Sosyal | Müzakere Dosyası #5
Ticarette Müzakere
Haziran 2026

Yönetim Yeri
Enstitü Sosyal | Burhaniye Mah. Hacı Reşit Paşa Sok. No. 18
Üsküdar / İstanbul

İletişim
Tel: 0216 422 00 22
<https://www.enstitusosyal.org>
info@enstitusosyal.org

Müzakere Dosyası #5



Toplantı odası sessiz. Masanın bir tarafında Türk tekstil firmasının ihracat müdürü, yıllarca emek verdiği koleksiyonun fiyat listesiyle oturuyor. Karşısında Alman mağaza zincirinin alım direktörü ürünlerin minimum sipariş miktarı, teslimat süresi, ambalaj standardı ile alakalı şartlarını sunuyor. Şartlar birbiri ardına masaya yığılıyor. Türk taraf her birini kabul etmek istiyor; çünkü bu anlaşma onlar için bir kapı. Ancak bazı şartlar gerçekten karşılanamaz. Masadan kalkmak mı, yoksa yerine getirilemeyecek taahhütlerde bulunmak mı?

Ticaret, müzakerenin en yoğun yaşandığı alanlardan biridir. Ticaretin doğası gereği her adımı bir anlaşma gerektirir: fiyat, miktar, teslimat, ödeme vadesi, kalite standardı... Her biri ayrı müzakere; eğer doğru yönetilmezse çatışma konusu olabilir. Zaman baskısı her zaman masada, güç dengesi çoğu zaman asimetrik, paydaşlar çok katmanlı ve ilişki ile sonuç arasındaki denge kırılgandır. Üstelik ticari müzakereler tek seferlik olaylar değildir. Aynı taraflarla defalarca, uzun yıllar boyunca masaya oturulur. Bu yüzden her görüşme, kendinden önceki ilişkinin izlerini taşır.

Peki bu kadar farklı dinamiğin aynı anda masada olduğu bir ortamda, başarıyı gerçekten belirleyen ne? Ticaret müzakerelerinde sonucu fiyat mı şekillendirir, yoksa arka planda işleyen başka dinamikler mi?



Dünyada Ticaret Müzakereleri

Hazırlık: Müzakere Masasından Önce Başlayan Süreç

Uluslararası müzakere literatürü incelendiğinde masada belirleyici olan unsurların büyük çoğunluğunun aslında çok daha önce şekillendiği görülüyor. İş müzakeresine dair 490 makaleyi kapsayan bir [literatür araştırmasına göre](#), müzakere sürecinin ilk ve en kritik aşaması hazırlıktır. Bu bağlamda, [Peleckis](#) hazırlığın sadece strateji geliştirmekten ibaret olmadığını, karşı tarafı derinlemesine tanımaktan, onun kültürünü, dilini, hukuki çerçevesini ve müzakere bağlamını anlamaktan geçtiğini vurguluyor. Buna göre karşı taraf hakkında ne kadar çok şey bilinirse, müzakere masasındaki hareket alanı o kadar genişliyor.

Peleckis'e göre bu hazırlık sürecinin makro ve mikro bilgi olmak üzere iki temel boyutu öne çıkıyor. Siyasi, ekonomik ve hukuki bağlamı kapsayan makro bilgi, müzakereden anlaşmasız çıkılması durumunda hangi alternatiflerin mümkün olabileceğinin zeminini netleştiriyor. Karşı tarafın hedeflerini, müzakere aralığını ve karar mekanizmasını içeren mikro bilgi ise karşı tarafın ne kadar güçlü "Müzakere Edilen Anlaşmaya Dair En İyi Alternatif"e (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*, BATNA) sahip olduğunu anlamayı sağlıyor. Bu, özellikle güç dengesinin asimetrik olduğu müzakerelerde başat bir avantaja dönüşüyor.

Makro ve mikro bilginin yanı sıra hazırlık sürecinin bir o kadar belirleyici olan başka bir bileşeni daha var: ilişki kurmak. Müzakere masasında isteklerin değil, ilişkilerin konuştuğu çoğu zaman gözden kaçan bir gerçektir. Karşı tarafın neye değer verdiğini, neyi önemseydiğini ve nasıl bir dil kurduğunu anlamak, müzakere masasına oturmadan önce kurulan bu zemini, sunulan her tekliften daha etkili kılabılır.

Pastayı Bölmek mi, Büyütmek mi?

Ticaret müzakerelerinde iki taraf da masaya sıklıkla aynı soruyla gelir:

"Karşındakinden mümkün olduğunca fazlasını nasıl alırsın?" Bu soru, müzakereyi doğası gereği bir çatışma alanına dönüştürür. Oysa bu bakış açısı, masadaki gerçek potansiyeli çoğu zaman görünmez kılar.

İş müzakeresine dair kapsamlı bir **literatür araştırması**, ticaret müzakerelerinin büyük çoğunluğunun dağıtıcı pazarlık modeli üzerine kurulu olduğunu ortaya koyuyor. Sabit bir pasta ve iki taraf; biri kazanıyor, diğeri kaybediyor. Bu modelde ilk teklif sonucu şekillendiren bir stratejik işlev görüyor. Çıpa etkisi olarak bilinen bu dinamikte, masaya ilk konan rakam müzakerenin tüm seyrini belirliyor. Çok düşük başlamak güvenilirliği zedelerken, çok yüksek başlamak karşı tarafı kaçırabiliyor.

Aynı **araştırma**, ticaret müzakerelerinde fiyatın masadaki tek eksen olmadığını da gösteriyor. Teslimat süresi, ödeme vadesi, sipariş hacmi, garanti koşulları gibi değişkenlere taraflar farklı ağırlıklar biçtiğinde ortak kazanım alanı doğuyor. Müzakere teorisinde bu, her iki tarafın da kabul edebileceği anlaşma aralığı (*Zone of Possible Agreement*, ZOPA) olarak tanımlanıyor. Tarafların gerçek önceliklerini masaya koyabildiği müzakerelerde bu aralık genişliyor ve her iki taraf da masadan kazanarak kalkabiliyor.

Disney-Lucasfilm müzakeresi, ZOPA'nın pratikte nasıl işlediğini gösteren örnek vakalardan biridir. Lucasfilm'in kurucusu George Lucas, şirketini satarken iyi bir bedel beklese de asıl önceliği para değildi; *Star Wars*'ın kendisinden sonra da mirasına saygı gösterilerek sürdürülmesini ve danışman sıfatıyla belirli bir söz

hakkını korumayı istiyordu. Disney ise *franchise*'i küresel ölçekte büyütmek için hakların tamamını ve gelecekteki filmlerde son sözü söyleyebileceği tam kontrolü hedefliyordu. Müzakerenin gerilim noktası buradaydı: Lucas'ın *Star Wars* üzerinde söz sahibi olmayı sürdürme isteği ile Disney'in tam denetim talebi karşı karşıyaydı. Yine de ortak bir çıkarları vardı; ikisi de *Star Wars*'ın gelecekte başarılı olmasını istiyordu. Taraflar yalnızca fiyat üzerinde pazarlık etseydi süreç çıkmaza girebilirdi; her iki taraf da asıl önceliğini masaya koyunca uzlaşının mümkün olduğu alan (ZOPA) belirginleşti. 4,05 milyar dolarlık anlaşmayla Disney tam sahipliği ve kontrolü elde etti. Lucas ise şirketini yüksek bir bedele sattı ve *Star Wars* mirasının büyük bir stüdyonun güvencesinde süreceğine dair sözlü taahhüdü aldı.

Güven: Müzakere Masasının Görünmez Zemini

Ticaret müzakerelerinde anlaşma imzalandığı an bir ilişkinin temeli atılır ya da yıkılır. Bunduchi'nin işletmeden işletmeye (*Business-to-Business, B2B*) ilişkileri üzerine yürüttüğü [araştırma](#), ticari ortaklıkların genellikle iki uç arasında konumlandığını ortaya koyuyor. Bir uçta düşük bağımlılık ve kısa vadeli taahhütlerle şekillenen işlemsel ilişkiler, diğer uçta yüksek güven, karşılıklı bağımlılık ve uzun vadeli taahhütlerle örülü iş birlikçi ilişkiler yer alıyor. Ticaret müzakerelerinde kalıcı başarı ise çoğunlukla iş birlikçi ilişkiye dayanıyor.

Bu noktada güven, müzakerenin hem zemini hem de sonucu hâline geliyor. Taraflar arasında güven tesis edildiğinde bilgi paylaşımı kolaylaşıyor, esneklik artıyor ve anlaşmazlıklar daha kolay çözüme kavuşuyor. Güvenin olmadığı yerde ise her adım şüpheyle karşılanıyor, maliyetler yükseliyor ve müzakere süreci çıkmaza giriyor. [Marx ve Voeth](#)'un örtük müzakere (*latent negotiation*) kavramına ilişkin araştırması tam da bunu anlatıyor: Müzakere, masaya oturulmadan çok önce başlıyor ve günlük etkileşimlerin içinde sessizce şekilleniyor. Bu etkileşimler, çoğu zaman resmî müzakere masasının dışında bir yemekte, küçük bir hediyede ya da gayriresmî bir buluşmada inşa ediliyor.

Dijitalleşme bu denkleme yeni bir boyut ekliyor. [Bunduchi'nin araştırması](#), elektronik platformların kurumsal güveni artırırken kişisel güveni zayıflattığını ortaya koyuyor. Dijital kanallar işlemleri hızlandırırsa ve maliyetleri düşürse de, yüz yüze iletişimin yerini alarak ilişkinin bağını aşındırabiliyor. Dolayısıyla dijital araçların müzakere sürecine nasıl entegre edileceği, teknik bir tercihten öte stratejik bir karar hâline geliyor.

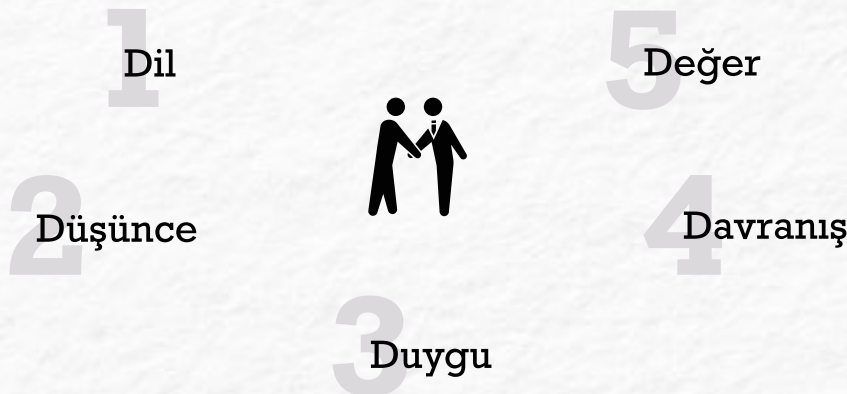
Türkiye'de Ticaret Müzakereleri

Türkiye'de ticaret müzakerelerinde masaya gelmeden önce ne olduğu, masada ne olduğundan genellikle daha belirleyici. Türk iş insanlarıyla müzakere süreçleri üzerine yürütülen bir [araştırma](#), katılımcıların neredeyse tamamının müzakere öncesi hazırlığı sürecin en kritik aşaması olarak tanımladığını ortaya koyuyor. Bu hazırlık karşı tarafla ilişki kurmayı, ona alan açmayı ve samimi bir zemin oluşturmayı da içeriyor. Türk yöneticilerin müzakere öncesinde hediye götürmesi, birlikte yemek yemesi ya da şehri gezdirmesi basit bir nezaket kuralı değil. Bu pratikler, müzakerenin başlamadan önce güven zeminini döşeme çabasının somut yansıması olarak değerlendiriliyor. Bir katılımcı söz konusu durumu şöyle ifade ediyor: *"Bilgi, müzakerecinin en önemli silahıdır. Hep bunu aklımda tutarak bir müzakereye girmeden önce karşı tarafla ilgili mümkün olduğunca çok bilgi toplamaya çalışırım."*

→ Erkuş ve Banai'nin Türkiye'de yürüttüğü [araştırma](#), bu tablonun kültürel kökenlerini de açıklıyor. Türk kültürü hem kolektivist hem bireyci özellikler barındıran bir yapı olarak değerlendiriliyor. Kolektivist boyutuyla, sosyal ilişkilere yüksek değer veriliyor, kişisel bağlar iş ilişkilerinin temeline yerleşiyor ve uzlaşma ön plana çıkıyor. Bireyci boyutuyla ise rekabetçi bir eğilim de belirginleşiyor. Bu ikili yapı, Türk müzakerecilerin masada hem ilişki odaklı hem de çıkar odaklı davranabildiğini gösteriyor. Katılımcıların büyük çoğunluğu başarıya götüren taktikleri şöyle tanımlıyor: karşı tarafı iyi dinlemek, güven ortamı oluşturmak ve rakip gibi değil ortak gibi davranmak. Başarısızlıkla sonuçlanan müzakerelerin temel sebebi ise çoğunlukla hazırlık ve taktik yetersizliğine bağlanıyor.

Ticaret ve Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli

Ticaret müzakereleri hazırlıktan ilişkiye, dilden duyguya uzanan çok katmanlı bir süreçtir. Bu süreci daha iyi kavrayabilmek için Bilgi Merkezli 5D Müzakere Modeli'nin her boyutunu ticaret bağlamında ele almak faydalı olacaktır.



Dil

1

Müzakere sürecinde kullanılan dil ve üslup, hem anlaşmanın seyrini hem de uzun vadeli ilişkinin zeminini belirler. Teklifi sunarken seçilen kelimeler, kurulan cümleler ve benimsenen ton ilişki kurmanın en temel aracıdır. Aynı teklif farklı çerçevelenerek sunulduğunda karşı tarafın algısı ve tepkisi köklü biçimde değişebilir. Fiyat görüşmesi bile olsa her cümle, karşı tarafın gözünde bir tutum göstergesidir. Cümleler saygı ifade edebilir ya da gerginlik yaratabilir. Bu nedenle müzakerede dil, stratejinin kendisi kadar belirleyicidir.

Düşünce

2

Müzakereye başlamadan önce yapılan her araştırma, müzakerede pastayı büyütme imkânı sunar. Pazar analizi, rakip analizi ve alternatif senaryolar; müzakerecinin masada neleri talep edebileceğini, nerede esneyebileceğini ve hangi teklife "hayır" diyebileceğini görmesini ve süreci sağlıklı yönetmesini sağlar. Araştırmaların da ortaya koyduğu gibi hazırlık, müzakere sürecinin en önemli aşamasıdır. Düşünce boyutu, bu hazırlığın zihinsel karşılığıdır. Ne istediğini bilmek, karşı tarafın ne istediğini anlamak ve her iki taraf için de işe yarayacak yaratıcı çözümler üretebilmek esastır.

Duygu

3

Anlaşmak her zaman bir ihtimaldir. Her an taraflardan biri vazgeçebilir, son dakika bir gelişme yaşanabilir ya da kritik bir eşik aşılamayabilir. Bu gibi anlarda müzakerecinin soğukkanlılığını koruyabilmesi, baskı altında dahi stabil kalabilmesi belirleyici bir fark yaratır. Volkema ve Rivers'in etik taktikler üzerine yürüttüğü araştırma, baskı anlarının aynı zamanda duygusal manipülasyonun en yoğun yaşandığı anlar olduğunu gösteriyor. Karşı taraf öfkeyi, aceleyi ya da hayal kırıklığını bir taktik olarak devreye soktuğunda, duygularını yönetemeyen müzakereci masada en büyük dezavantajla yüz yüze gelir. Önemli olan duyguları yok saymak değil, onları hedefe hizmet edecek şekilde yönetebilmektir.

Davranış

4

Müzakerede tutarlı davranış karşı tarafın gözünde güvenilirlik inşa eder. Masada verilen sözün masa dışında da geçerli olması, uzun vadeli ticari ilişkilerin en sağlam temelidir. Taahhülle örtüşmeyen davranış, en güçlü güven zeminini bile sarsabilir. Bu risk, Disney-Lucasfilm müzakeresinde açıkça görülür: Anlaşma masada kurulmuş olsa da, Disney'in Lucas'a verdiği taahhüt, sözlü ve bağlayıcı olmadığından sonradan tam karşılanmadı; Star Wars'ın yönü Lucas'ın beklentisinden uzaklaşınca taraflar arasındaki güven zedelendi. En sağlam anlaşmaların bile uygulama aşamasında sınıandığını gösteren bu tablo, ticaret müzakerelerinde tutarsız davranışların gelecekteki tüm kapıları da kapatabileceğini gösterdi. Bu müzakerelerin tek seferlik olmadığını, aynı taraflarla defalarca ve uzun yıllar boyunca masaya oturulduğunu, her görüşmenin kendinden önceki ilişkinin izlerini taşıdığını hatırladığımızda davranışın rolü daha da netleşir.

Değer

5

Ticaret müzakerelerinin nihai sorusu şudur: Kısa vadeli kazanç mı, uzun vadeli itibar mı? Etik sınırları zorlayan taktikler zaman zaman masada avantaj sağlayabilir. Ancak Volkema ve Rivers'in müzakere taktiklerinin etik boyutlarını inceleyen araştırmasının da ortaya koyduğu üzere etik dışı davranış uzun vadede ilişkiyi, itibarı ve gelecekteki iş fırsatlarını tahrip eder. Ticaretin sürdürülebilir olması, müzakere masasında kurulan değer zemininin sağlamlığıyla doğrudan bağlantılıdır.

➔ Ticaret müzakerelerinin çok katmanlı yapısı, beraberinde yönetilmesi gereken pek çok değişkeni de getiriyor. Bu değişkenleri daha iyi anlamak ve müzakere pratiğini geliştirmek için bazı sorularla tartışma genişletilebilir:

- Fiyat üzerinden kazanılan bir müzakere, değer üzerinden kaybedilen bir ilişkinin bedelini karşılayabilir mi?
- Dijitalleşen ticaret dünyasında kişisel güven nasıl yeniden inşa edilecek?
- Uzun vadeli bir ortaklık kurmak için ne zaman taviz vermek, ne zaman direnmek gerekir?

