

NEGOTIATION PRACTICES

Negotiation 1

Ülkenizde iş görüşmelerinde konuya hemen girmek ve işin temel noktalarına hemen görüşmelerden önce girmek uygun mudur? Her yerde bu anlayışın etkili olmadığı görülmektedir. Sizin ülkenizde ne tür iş görüşmesi metotları geçerlidir?

Is it appropriate in your country to use a direct approach to business and negotiations, presenting key information upfront and right away? It doesn't seem to be as effective everywhere. What methods of negotiation are used in your country?

Ebru Özkan

Ankara

Bizim ülkemizde iş görüşmelerinde... Ülkemiz için söyleyemeyeceğim, bulunduğum sektör için bu soruya yanıt verebiliyor olacağım. Bizim sektörde aslında, işin amacı neyse, konu neyse, bu konuya ilişkin olarak, hemen konuya girmek, bu konuyla ilgili olarak temel noktaları konuşmak oldukça gerekli bir şeydir hatta, diye söyleyebilirim. Ama bazı, bizim farklı kültürlerdeki firmalarda, bu şey olarak algılanabilir, nezaketsizlik olarak da algılanıyor olabilir. Hani, yavaş yavaş ısınarak, konuya girmek genel eğilim diyebilirim.

Ama bizim sektörümüzde böyle olmadığını söyleyebilirim. Bizim aslında yabancılarla olan iş yapma boyutumuz biraz da partnership anlamında. Yani, çeşitli onların ürün ve şeylerini biz kendi projelerimize entegre edip, müşterilerimize öyle sunuyoruz. Bu anlamda bizim için, gerek telefonda görüştüğümüzde de, yurtdışıyla bağlantı kurduğumuzda da, doğrudan konuya girip, işin temel noktalarını konuşmak esastır diye söyleyebilirim.

In the business meetings in our country... I cannot speak for the whole country, but I can answer this question as to the sector that I am in. In our sector, to enter to the heart of the matter related to the issue, the object of the business is what is need. In fact, I'd say that it is essential. Yet, in some of the firms from different cultures in our country, this may be perceived as impoliteness, too. The general tendency is to warm up gradually and then, talk about the matter itself.

Nevertheless, I can say that it is not like this in our sector. Our business with foreigners is more like a partnership a bit. In other words, we integrate their different sorts of products and things into our projects and present it that way to our customers. In that sense, I can say that, for us, it is integral to start talking about the matter itself and discuss the important points of it; whether we do it on the phone or correspond internationally.

Fırat Türkfiliz

Ankara

Ülkemizde iş görüşmelerinde konuya hemen girmeden önce aslında ısınma süreci yaşamayı tercih ederiz. Çünkü bu ısınma sürecine bir de karşımızdakini tanıma, onun tavırlarının ne olabileceğini anlamaya çalışma sürecidir bizim için. Biraz o ısınmadan sonra kendimizi daha rahat hissederiz belki. Ve konuyu nasıl ortaya koyacağımızı da planlayabiliriz kafamızın içinde. Ve yavaş yavaş, safha safha ana konuya doğru gideriz. Belki biraz daha uzun sürüyor olabilir bizim iş görüşmelerimizde ana konuya girmek. Yani Amerikalılar gibi doğrudan konuya girmeyiz belki, ama sonuçta yine oraya gideriz. Biraz daha uzun sürer sadece.

In our country, we prefer to have a preparation period before starting the main topic right away. For us, this preparation period means getting to know the other person, trying to understand the other person's possible behaviors in the future. Perhaps we feel better after that preparation period. And we can also plan how to present the topic in our mind. And we approach the main topic slowly and step by step. Maybe it may take a bit longer for us to start the main topic in our business meetings. That is, maybe we do not start the topic right away like the Americans, but we arrive there in the end. It may just take a bit longer.

M. Vedat Melik

Urfa

Yabancılarla yapılan iş görüşmelerinde ister Amerikalı olsun ister Avrupa Birliği'nden veya Avrupa birliğinin herhangi bir ülkesinden olsun öncelikle ben ülkemizi ne kadar iyi tanıyıp tanımadıklarını anlamaya çalışırım. Bu da ancak elbette ki nezaket görüşmelerinden sonra ülkemiz hakkında, ülkemizin hangi bölgesinde iş yapmak istiyorlarsa önce ülkenin geneli hakkında sonra da bölge hakkında hem idari anlamda hem de iş anlamında bilgiler vermeye çalışırım. Bundan da birinci amacım onların sorularına muhatap olmaksızın kendilerine bu işi kolaylaştırmak bilgileri sunmak bilgileri sunduktan sonra da onların gerçek bilgilerini almış olurum. Onun için iş görüşmelerine kolayca başlamış oluruz. Benim daha önce yaptığım iş görüşmelerinde yabancılarla hatta biriyle biz ön protokol bile imzalamıştık. Tarıma dayalı sanayilerle bir kere ülkemizin yatırımlarla ilgili yasaları çok iyi incelemediklerini gördüm. İkincisi onlarla ilgili olan, yatırımcıyla ilgili olan, teşviklerle ilgili ülkenin verdiği teşviklerle ilgili çok incelemeler yapmadıklarını gördüm. Onun için karşındaki görüşmeye gelen insanı sizle yapan görüşmeci bu konuda öncelikle rahatlatmanız lazım ki konuşma kısa sürsün ve belirli bir noktaya gelebilsin.

In the business meetings with Americans, no matter if they are from the European Union, or from an EU country and so on, first of all, I try to understand how well they know our country. This can only be possible after the introductory meetings. I try to give information first about our country, about the whole country. Later, I give information about the region itself, the region that they want to do business in, both in terms of the administrative structure and business. My first aim in this is to make their job easier, by giving them the necessary information, before being exposed to their questions. After

giving the necessary information, this way I would have their real information. Thus, we can start the business meeting easily. In one of the business meetings that I had with foreigners; we even signed a preliminary protocol with them. I saw that they did not analyze our country's laws about the investments and our agricultural industries. Secondly, I saw that they did not do enough investigation about the investors, and the incentives that the country gives for them. Therefore, you should help the other person to be relaxed on this topic first, so that the talk will be short and they can come to a certain point.

Ömer Yüksel Sümer
Ankara

İş görüşmelerinde hemen işe girme yerine, bir tanışma, insanların birbirini fizikman bir tanınması, kişilikleri hakkında, davranışları hakkında yüzeysel de olsa bilgi sahibi olması önemli bir konudur. Daha sonra da işin özüne yönelik görüşmeler yapılabilir. Bunun altyapısı hazırlanmış olur. Bu süreci yaşamak gereklidir diye düşünüyorum. Ülkemizde ise her ne kadar iş görüşmelerinde işe uygun bir eğitim, diploma, fiziki görünüm, konuşma, ikna kabiliyeti, ifade yeteneği gibi bir takım referanslar istense de, bunlar sanal bir görüntü, bir istem şeklinde ortaya çıkmaktadır. Aslında önemli olan o kuruma girecek kişinin o kurumdaki üst düzey insanlarla olan ilişkileri, yakınlıkları, bunun yanında siyasi tercihleri, parti referansları çok daha önemli kriter olarak karşımıza çıkmaktadır. Tabi bunu benimsemek mümkün değil. Bugünkü iş yaşamında terkedilmesi gereken noktalardır.

In the business meetings, instead of starting to talk about the business right away, having an introduction of people, people's acquaintance of each other physically and to have information about each other's characters and behaviors, at least on the surface level, is an important topic. Afterwards, they can have meetings regarding the essence of the job. They can prepare the infrastructure of the business this way. I believe it is necessary to go through this process. Even though, in Turkey, people want some references such as an appropriate education, diploma, physical appearance, talking, convincing skills, the ability of expressing oneself; these appear as virtual appearances, and people wish to have that. In fact, the important thing is the applicant's relations with the high level people at the foundation, and their political preferences and party references and these appear as significant criteria to us. Of course, it is not possible to accept this as a principle. These are some points that we need to consider in business life.

Gülsüm Deniz
İstanbul

Negotiation 2

(Birbirimizin zayıf dil bilgisini kullanmak yerine) iş görüşmelerinde yardımcı olması için ne zaman bir tercüman tutmalıyım?

When is it better to hire an interpreter to assist with negotiations (rather than getting by with one another's non-native fluency)?

Baki Ahi

Ankara

Bir dil bir insan, iki dil iki insandır. Biz yabancı dile hakim değilsek, bilimsel toplantılarda, çevirilerde, hukuk konularında, uluslararası ilişkilerde ve kültürel mübadelelerde mutlaka bir tercüman kullanılmalıdır. Ayrıca çeviri yapılırken de konuşmacıya geniş düşünme imkanı verilmiş olur. Ben yurtdışında çalışırken, bir hastanenin, hastane yönetim kurulunda bana bir görev verdiler. Ben bu işi yapamayacağımı söyledim kendilerine. Çünkü ben o yönetimde bilgi sahibi değildim. Sonra dediler ki “Ee sen bu işte hiç kaygılanma. Biz sana bir tercüman vereceğiz. Ve bir tercüman marifetiyle sen bu işleri rahatça yürüteceksin” dedi. Gerçekten de ben bu işime orda bir tercüman marifetiyle hakim olmuş oldum.

One language is one person and two languages are two people. If we do not have the mastery of a foreign language, we should definitely use an interpreter at scientific meetings, in translations, issues of law, international relations and cultural exchanges. In addition, this way we can give the other speaker a chance to think, if we have an interpreter. When I was working abroad, I was given a position on the board of directors of a hospital. I told them that I could not do it. This was because I was not knowledgeable about that management. Later, they said “Do not worry about it. We are going to give you an interpreter and you will be able to conduct your affairs easily through an interpreter.” Indeed, I was able to be successful in this position with the help of an interpreter.

Fırat Türkfiliz

Ankara

Aslında ikili iletişimle, insanların, yani, birbirleriyle konuşarak daha fazla sıcaklık yaratabileceği düşünülse de, bence kişi kendi anadilinde konuşarak kendini daha iyi ifade edeceği ve daha özgüvenli olacağından yola çıkarsak, işin en başında aslında tercüman bulunmasında fayda olur diye düşünüyorum. Böylece yanlış anlamalara da sebebiyet verilmez, yolaçılmaz. Aynı şekilde de insanlar gerçekten söylemek istediklerini ifade edebilirler ve havayı yumuşatıcı, ortamı sıcaklaştırıcı espirileri, bu şekil içinde tercüman vasıtasıyla ortaya koyup, sonuca daha kolay gidebilirler düşüncesindeyim. Bizde de yapılması gereken budur.

In fact, even though it is thought that people would create a warmer atmosphere by talking with each other, through communication; I think, a person can express himself better, only if he speaks his mother tongue and can become more self-confident, and based on this, it would be better to have an interpreter at the very beginning. This way, there would not be any misunderstandings as well. In the same way, people can really say what they want to say and they can make jokes to warm and soften the atmosphere

through an interpreter. I believe they can reach the results more easily in this way. This is also what we should do.

M. Vedat Melik

Urfa

Ben iş görüşmelerimde genellikle İngilizce kullanıyorum ve kendim konuşuyorum. Simdiye kadar teknik bazda da olsa, özellikle tarıma dayalı sanayilerde veya imalat sanayiinde şimdiye kadar bir sıkıntı yaşamadım. Çok Türkçe kadar İngilizce bilmesem bile kendimi anlatabiliyorum ve onların da ne söylediklerini daha çok anlıyorum. Ama iş hukuki boyuta geldiği zaman veya bir anlasma noktasına geldiği zaman muhakkak İngilizce'ye çok hakim, hukuki terimleri çok iyi bilen, teknik terimleri çok iyi bilen birinin bulunmasını istiyorum. Hatta bu öncelikle hukuk bilgisi, İngilizce hukuk bilgisine sahip bir avukat olmasını tercih ediyorum. Çünkü sohbet sırasında belki birbirinizi çok daha rahat anlayabilirsiniz. Birbirinizi anlamakta yardımcı olabilirsiniz ama iş imzaya, bir protokol, bir anlasma imzalamaya geldiği noktada muhakkak ki teknik bilgilere sahip iyi dil bilen biri olmalıdır. Bizim genellikle kullandığımız dil İngilizce'dir. Muhataplarımızın da hemen hemen tamamı zaten İngilizce bilmektedir.

I use English in my business meetings in general and I do the talking myself. So far, I have not had any difficulties, especially in agricultural industries or manufacturing industries even though it was at technical levels. Although I do not know English as much as Turkish, I can express myself and I can understand, better than I speak, what they say. However, when it comes to the judicial level or a point of agreement, I definitely want someone very fluent in English, one who knows the judicial and technical terms very well. I'd even prefer this person to be a lawyer with the judicial knowledge and especially English judicial knowledge. This is because, perhaps, you can understand each other more easily during the conversation. You can help with understanding each other, but when it comes to signatures, a protocol, to sign an agreement, there should definitely be someone who knows the language well and with the technical knowledge. The language we usually use is English. Almost all of the people that we meet already know English.

Ömer Yüksel Sümer

Ankara

İş görüşmelerine başlamadan önce her ne kadar iki yabancı insan ortak bir dili kullanmasa da birbirlerine hitap edebilecek, birbirlerini tanımaya yardımcı olacak bir ortak dilde bir zamanı paylaşmalı diye düşünüyorum. Ama işin özüne girildiği zaman, yetersiz kalan dili tercümanla güçlendirmekte çok daha yararlar olacağını düşünüyorum. Hem işin akışı açısından, hem işbirliği açısından, hem insanların ne demek istediklerini birbirlerine daha kolay ifade edebilmeleri açısından gerekli olduğunu düşünüyorum. Ama ilk plan dediğim gibi kişilerin

birbirini tanımada yetersiz de olsa, sahip oldukları dille yaklaşımları olumlu olur diye düşünüyorum.

Before starting business meetings, firstly, even though the two foreigners cannot use a common language, they should share a certain amount of time in a common language that can help them to get to know each other, I believe. Yet, when it comes to the essence of the subject, I believe, it will be more beneficial to strengthen the insufficient language with an interpreter. I think it is necessary in terms of the flow of the business, cooperation and for people to express what they want to say more easily. Yet, as an initial plan, I believe, it would be positive to approach others with the language that they speak, as I said, even though this might be insufficient to know each other.

Kudret Öcal
Istanbul

Bir ilişkide, ticari ilişkileri de evlilik gibi düşünmek lazım, vurkaç taktiğiyle çok uzun soluklu yerlere gidilemez. Uzun soluklu ticari ilişkilerin kurulabilmesi için, tabanının çok sağlam olması lazım. Bir ev gibi, bir evlilik gibi. Bundan dolayı ilk tanışmada belki çok detaylı bilgilere gerek olmayabilir. Sadece insanlar birbirini görür, şirketlerini görür, birbirinin hakkında know-how larını ya da bilgi altyapılarını, şirketse ya da bir bankaysa altyapılarını karşılıklı birbirlerine anlatırlar. Fakat ikinci görüşmeden sonra, bu ilk görüşmeden sonra, ikinci görüşmeye başladığınızda, artık birbirinizi çok iyi anlayabilmeniz lazım. Yani ben İngilizce mi konuşuyorum, Almanca mı, Fransızca mı, Japonca mı, Arapça mı, Türkçe mi...neyse bir şekilde ortak dili konuşabilmemiz lazım. Ortak dili konuşamazsak, anlayamayız, anlayamazsak da bir kere kesinlikle ölü doğmuş bir ticari ilişkiye başlamışız demektir. Bundan dolayı ikinci görüşmeden itibaren kesinlikle birbirimizi çok iyi tanımamız lazım, ki ilişkimiz devam etsin.

In a relation, we need to think of commercial relations like a marriage, one cannot have long term results with a hit-and-run tactic. In order to establish long term commercial relations, the infrastructure should be very strong. Like a house, like a marriage. For that reason, there may not be a need for detailed information in the first meeting. People just see each other and their companies, they share with each other their know-how, their information infrastructure, and if they are companies or banks, their infrastructure. Yet, after the first meeting, when it comes to the second meeting, you should be able to understand each other very well. That is, do I speak English, German, French, Japanese, Arabic or Turkish? Whatever it is, we need to speak a common language. If we do not speak a common language, we cannot understand each other; and if we cannot understand, it means, we start a commercial relationship that will die. Therefore, starting with the second meeting, we definitely need to know each other very well, so that our relation can continue.

Negotiation 3

Görüşmelere başlamadan önce piyasa araştırması önemli olsa gerektir. Avrupalı ve Amerikalılarla görüşmelerde bu şekilde hareket etmeyi nasıl ayarlıyorsunuz ya da ne tür bir yol izliyorsunuz?

Prior to actual negotiations it is important to conduct initial fact-finding of information. What is your normal pattern of initial research and fact-finding? How do you modify this pattern when negotiating with Europeans and North Americans? What is your perception of European's and N. American's pattern of initial research and fact-finding?

Mehmet Özmercan

Ankara

Görüşmelerimizde genellikle Avrupalı ve Amerikalı iş adamlarıyla yapacağımız zaman, mutlaka ben, özellikle kendim adına, ilkönce onların ülkelerini, limanlarını, ticari durumu, o ülkede mevcut, bizim konumumuzda, aynı konumda uğraşan insanların olup olmadığını ve mümkünse fiyat mertebelerine kadar ulaşmaya çalışıp, ondan sonra kendileriyle görüşüyorum. Hatta bir takım hazırlıklar yapıyorum ve kendilerine öyle gidiyorum. Bunun en büyük avantajı kendilerine bir şeyler sunduğumda onların sektörlerini biliyor olmamın avantajını yaşıyorum ve çok fazla zaman kaybı olmuyor, bana anlatmalarını beklemiyorum. Tabii ki eksiklikler oluyor. Böyle hareket etmeyi, tabii ki artık çok kolaylaştı her şey, internetten bir firma hakkında bilgi alabileceğiniz gibi, ülke hakkında, ülkenin geneli hakkında, endüstrisi hakkında çok net bilgi alabiliyorum. Ve bu benim için sadece yarım saatlik bir uğraş olabiliyor. Ve her ülke sürekli değişmediği için bu konuda, daha sonraki görüşmelerde de bu bilgiler eklenerek devam ediyor.

In our meetings, when we do them with the European and American businessmen, I, for my part, definitely try to learn about their countries, ports, commercial situation, whether they have businessmen, like us, working on the same field, and the prices if possible; and then I talk with them. I even do certain preparations and then go to them. The most important advantage of this is that I feel it's an advantage to know their sectors. When I present something to them we don't lose a lot of time and I do not have to wait for them to tell me anything. Of course, there are some points that remain lacking. But of course, when you act this way, everything becomes much easier. I can get very definite information about a firm, the country and its industry via the Internet. And this can be only a half an hour effort for me. And since countries do not change in this field constantly, the information keeps growing for the following meetings.

Temel Tufan

Ankara

İş görüşmelerine başlamadan önce piyasa araştırması her zaman için bir prensiptir kendi firmamız için. Çünkü ne aradığınızı piyasada neyle karşılaştığınızı bilmeden, fiyatlarını bilmeden, talep ve arzı bilmeden karşınızda bir iş görüşmesi

yapmanız çok zor olsa gerek. Bununda böyle olması gerek diye düşünüyorum. Mesela bizim pozisyonumuzda biz burda bir distribütörlük yapıyoruz.yani bir tarafta bir müşteri alıcı var bir tarafta imalatçı var. Bizim mutlaka bu ikisinide memnun edecek araştırma yamamız gerekir ki iki taraflada konuşurken doğru yönlendirme şansımız olsun ve onlara doğru bilgiler verelim. Şimdi siz imalatçıya piyasanın talebi nedir. Piyasanın oluşacağı piyasanın sizden beklentisi nedir? Bu araştırmayı yapmadan imalatçının karşısına oturursanız yanıltıcı bilgiler verirsiniz. Bir veya ikinci denemeden sonra imalatçının size olan itimadını güvenini sarsmış olursunuz. aynı şey müşteri açısından da öyledir.Müsterinin hakikaten ne istedigini tam olarak tespit ederseniz imalatcinizi o yonde yonlendirirsiniz ona gore bir mamul, parca ne satiyorsanız onu temin edersiniz, bu sefer alıcınızı temin etmiş olursunuz,tatmin etmiş olursunuz.O nedenle mutlaka ve mutlaka bir piyasa araştırması ve piyasanin sizden beklentisini çok detaylı bir şekilde araştırmanız lazım.Bu sizin istikbaliniz ve ilerisi için elzem olan bir çalışmadır.

Market research before starting business meetings is always a part for our firm. Because, without knowing what you will face in the market, the prices, the supply and demand, it would be very difficult to have a business meeting. I believe it has to be this way. For instance, in our position, we work as a distributor, that is, on one side there is a buyer, a client, and on the other side there is a manufacturer. We definitely have to do market research to satisfy both sides so that when both sides talk, we have a chance to direct them correctly and give correct information. What is the demand of the market? What is the expectation of the market? If you meet the manufacturer without doing a research, you'll give him misleading information. After the first or second time, you would lose the manufacturer's trust a bit. The same thing is valid for the client as well. If you decide exactly what the client wants and direct your manufacturer in that direction, you accordingly obtain a suitable product. This way you ensure the trust of your client and you can satisfy him. Thus, you should definitely do market research and learn the expectations of it very well. This is a very important and necessary effort for your future.

M. Vedat Melik

Urfa

Bir yatırımda tabii önemli olan yatırımı yapmak değildir. Hele makine ve techizatsa, zaten o yatırım için, o iş için gerekli makineleri satın almak bana göre ikinci planda kalıyor. Birincisi elbette ki pazar araştırmasıdır. Eğer bir işin pazarı yoksa, o işe hiç kalkışmamak gerekir, yapmamak gerekir. İlk görüşmelerimizde yabancı firmalarla ülkemize yatırım yapmak isteyen firmalarla, görüşmelerimizde elbette ki önce pazarın ne olduğunu kesin olarak konuşamıyoruz. Ama genel bir fikrimiz zaten o pazar hakkında vardır. Yani, müşterek yapacağımız yatırımın pazarı hakkında bir genel görüşme, bir genel düşüncemiz vardır ki, karşılıklı oturabiliyoruz. Ama işler ilerledikten sonra, örneğin, ilk görüşmemizde ciddi bir pazar araştırması yapalım, ikinci görüşmemizi buna göre yapalım diye bir karara varıyoruz. Bunun için de gerektiği zaman, pazar araştırması için profesyonel

firmalar ve kişiler kullanarak, belli bir ücret karşılığında bu araştırmayı yaptıktan sonra ikinci görüşmeye geçiyoruz.

In an investment, naturally, the important thing is not just to invest. Especially, if it is regarding machines and equipments, I believe that buying the necessary machines for that job already is a secondary issue. What is primary, of course, is the market research. If there is no market for a business, one should not attempt to do that business. During our initial meetings with foreign firms, those who will be investors for our country, we certainly cannot talk about what the market in definite terms. Yet, we already have a general idea about that market. That is, we already have had a general meeting, a general idea about the market of that investment that we can sit and talk about. However, after things develop, for example in the first meetings, we can then do a serious market research, and conduct our second meeting accordingly. So, when using professional firms and people, and by giving a certain amount of money to it, when we do this market research we can then proceed to the second meeting.

Mehmet Emin Şan
İstanbul

Görüşmelere başlamadan önce piyasa ile ilgili araştırmaları yapmak çok önemli çünkü bilgi ticarete yani mesela ben Amerika'da, benim Amerika'da yapmış olduğum işte ticaret cep telefonu aksesuarı işi bu cep telefonu aksesuarı işi yaklaşık 4000 kusun çeşit maldan oluşuyor. Bunları bilmek ve bu herbir malın piyasada ne kadarlık bir hakim tuttuğunu tahmin edebilmek, bu sizin gücünüzü gösterir çünkü mal telefon sirkülasyonu çok hızlı oluyor bu sirkülasyon. Her hafta çeşitli telefon şeyleri markaları her hafta yeni ölçüleri farklı veya ölçüleri birbirine yakın telefonları piyasaya sürüyorlar. Dolayısıyla bunlara ait aksesuarlarında depomuzda bulundurmamak istenildiği anda yani talebe karşılık verebilmek, ticaretteki yerimizi tayin ediyor şimdi dolayısıyla biz market research diyoruz buna yani marketi iyi takip etme ve ona göre mala para yatırma çok önemli. Şimdi bunlar pazarlıklarda da ciddi şeyi var tesiri var, yani şeyi bilmenin piyasayı araştırmış olmanın ve piyasayı bilmenin özellikle Amerikalılar yani bu Amerikalılar buna çok dikkat ediyorlar çünkü bilgi ve araştırma onlar için çok önemli. Genellikle biraz böyle MBA yapmış insanlar bu işin içerisinde piyasayı biliyorlar. Pazarlık gücümüzü artırıyor bilgili olmak.

Before starting the meetings, doing research about the market is very important. This is because the information is available within the trade. That is, the business that I am doing in the US is related to cell phone accessories business. This cell phone accessories business is composed of around 4000 types of commodities. It's important to know these and to guess how common every commodity is in the market. This shows your power because commodity, cell phone, circulation is very fast. The cell phone brands present new cell phones with different or similar features that come out in the market. So, when we want to store the accessories belonging to these in our warehouse, that is, to be able to satisfy the demand, this defines our position within the trade.

Therefore, we call this market research. That is, following the market well and investing money for the commodity accordingly are very important. These impact bargains. Americans especially put a lot of importance in market research and in knowing the market. This is because knowledge and research are very important to them. Generally, people who did an MBA know the market related to this topic well. To be knowledgeable increases our bargaining power.

Cem Ađın
Ankara

Evet bu görüşmelerden önce piyasa araştırması gerçekten önemli. Örneğin, Avrupalı ve Amerikalılarla görüşmeler çerçevesinde biz aynı metodu izliyoruz aslında. Mesela bazı şirketlerimiz gerçekten verimlilik açısından çok önemli işler yapıyorlar. Örneğin, Meteksan Bileşim Gurubu gibi. Bu şirketlerimizle temasa geçen şirketler, genel olarak piyasadaki accountability dediğimiz yani hesap verilebilirlik, finansal yapıların güçlülüğü, insan kaynakları yapıları, bankalarla kredideki derecelendirilmeleri hep bunlara bakılıyor ve bu konuda piyasa araştırması yapılıyor.

Yes, a market research before these meetings is indeed important. For example, we actually follow the same procedure during our meetings with the Europeans and Americans. For instance, some of our companies really do significant things in term of productivity. To illustrate, like Meteksan Union Group. The companies, that contact those companies of ours, look at the accounting, the strength of financial structures, human resources structures, their levels in terms of receiving loans, and they do the market research.

Negotiation 4

Bütün görüşmelerde her iki tarafın üzerinde direttiği durumlar söz konusudur. Sizin kendi gözlemlerinize dayanarak, niçin bu tür diretmeler söz konusu oluyor? Amerikalı ve Avrupalılarla görüşmelerde hangi yönleriyle bu tür diretmeler aynı veya farkı olmaktadır?

All negotiations include an initial phase where the parties involved encounter certain resistance from the other side. Based on your personal observations, what are some of the reasons why this resistance exists? In what way is the resistance the same or different when dealing with Europeans and North Americans?

Metin Özer
Ankara

Şimdi, tabii, bazen coğrafyalara göre insanların bazı konulardaki diretmeleri farklılık arz ediyor. Mesela, Avrupalı biraz daha bu konuda serbest, biraz daha size bırakıyor. Fakat sunumlarınızı size bırakıyor. Anlatımlarınızı size bırakıyor. Fakat, fiyat konusunda çok pazarlık ediyor. Çünkü, Türkiye'ye yakın olduğu için,

Türkiye’de fiyatlandırmada, genellikle bizim sektörümüzde, pazarlık söz konusu olduğundan pazarlık ediyor ve coğrafi olarak yakınlığından kaynaklanıyor bu. Çünkü Türkiye’nin Avrupa’da bir yığın vatandaşı var, bir yığın insanı çalışıyor, onlardan da birşey öğreniyor bu konuda.

Ama Amerikalı böyle değil. Amerikalı veya daha uzaklardan, Avusturyalı böyle değil. Daha seçici, daha bilinçli geliyor. İsteddiği ürünü tarifliyor. Zamanı çok iyi kullanıyor, israf etmiyor. Zamanı çok dikkatli kullanıyor. Israf etmiyor ve istediğini biliyor. Ne istediğini biliyor, aradığını biliyor. Aradığı şeyin dışına yönlendirilmeyi sevmiyor. Nokta atışı yapıyor. “Bana” diyor “kırmızı lazım” kırmızı çıkartıyorsunuz. Ama kırmızıdan biraz daha farklı birşey sunmak istediğiniz zaman, “Ben bunu istemiyorum” diyor.

Avrupalı bununla ilgili daha çok oyalanıyor, daha çok sohbet ediyor. Daha çok muhabbet ediyor. Kahve içiyor. Mesela, Amerikalı ikramlara da soğuk duruyor. İkram edildiği zaman aslında Türk toplumunda ikram, bir şey ikram edildiği zaman, çay, kahve... Bunu kabul etmesi lazım. Çünkü, Türkler birşey ikram etmek ister. Özlerinde vardır bu.

Now, naturally, sometimes, depending on different parts of the world, people’s insistence on certain topics may differ. For instance, the Europeans are more relaxed on this issue, they leave it to you more. However, they leave your presentations to you. They leave your explanations to you. Yet, they bargain a lot in terms of the price. Because, since they are closer to Turkey, and since bargaining exists in our sector in general in Turkey, they do bargain, and this originates from their closeness geographically. Because, there are a number of Turkish citizens in Europe, they work there, and they learn from them something on this issue.

However, Americans are not like this. Americans or Australians who are further away are not like that. They come more selective and consciously. They describe for you the product that they want. They use the time very well, and do not waste it. They use the time very carefully. They do not waste it and know what they want. They know what they want, what they are looking for. They do not like to be directed to something else other than what they are looking for. They do go straight to the point. They say “I need red,” and you take out red. Yet, if you want to present something different than red, “I do not want this” they say.

The Europeans take more time about this, they talk and chat more. They drink coffee. For example, Americans also stay aloof to the treats. When they are offered something in Turkish society, tea, coffee... they should accept it. This is because Turks want to offer something. It is the way they are.

Ercüment Kılıçbay
Ankara

Efendim, bütün iş hayatında bütün görüşmelerde çok önemli noktalar olabilir. Yalnız bizim memleketimizde önemli olan bir husus, karşılıklı görüşmelerde daima yabancıların bu konuda hazırlamış oldukları ‘draft’lar üzerinde munakaşa edildiği için biz daima sıkıntıda oluruz. Onun için mutlaka o konuda önceden bizim

de draft hazırlamamız lazım. Kendi isteklerimizin paralelinde tartışmalar yapabilmek şansını elimizden kaçırmamamız için. Burada önemli olan noktalar şunlar olabilir: Mesela, iş hayatında fiyat çok önemlidir. Fiyat konusunda çok dikkatli davranmak lazım ve önceden yapabileceğiniz teziyatı yahut fiyatı önceden tespit edip, tartışma sırasında acaba fiyatım ne olsun diye düşünce yanlış olur. Önceden bu işleri hazırlamak lazım. Süre de önemli olabilir. Yalnız bütün bunlar içinde biraz önce de söylediğim gibi sizin bir draft hazırlamanız, o 'draft'ın üzerinde mümkün olduğu kadar münakaşa etmeniz gerekebilir. Bu da tabii biraz da daha önce biliyorsunuz, artık internet olduğuna göre siz mailleşebilirsiniz tabii. Önceden bir noktaya geleceksiniz zaten anlaşmalarınızda. nihai noktalar olacağı için bunlar, sonuç olacağı için, zaten rakamlar üzerinde ve süreler üzerinde münakaşa yapılacaktır. O bakımdan ayrıca tartışmaya girecek olan kişinin çok yetkili olması gerekir.

In all business life and in all of the meetings there can be very important points. However, the problem that we have in our country is that since we discuss the drafts prepared by the foreigners, we are always in a difficult situation. Thus, we need to prepare drafts beforehand, too, in order not to miss the opportunity of having discussion parallel to our own demands. Some important points here can be these: For instance, the price is very important in business life. We need to be very careful about the price and determine the discount that we can give beforehand; because thinking how much discount I can give for something during the meeting is a mistake. We should prepare such things beforehand. The time may also be important. However, as I have just mentioned, you should prepare a draft beforehand and have discussions accordingly as much as possible. Now as you know we have the Internet and you can e-mail beforehand. You need to arrive at a certain point in your agreements beforehand; and later on you will already have discussions on numbers and time. Because of this, the person to discuss these matters should be one who holds high authority.

Fırat Aydeniz
Diyarbakır

Tabii ki iş toplantılarında, yapılan müzakerelerde, zaman zaman iki tarafın da anlaşamadığı bazı hususlar olabiliyor. Bu hususlar genellikle, işin bedeli, yani, parasal konularda oluyor. Parasal konular dediğimiz zaman da, tabii her iki taraf da diretebildiği kadar diretebiliyor, neticede bu bir ticaret. Kim bu diretmeye daha baskın olursa, o ister istemez daha fazla kazanç elde ettiği düşüncesiyle bu diretmelerde ısrarcı oluyor. Tabii para yanında başka konularda da diretmeler olabiliyor. Bunlardan birisi de zaman konusu. Yani, bir mal alımıyla ilgili bir müzakere, bir görüşme yapılıyorsa, toplantıda o malla ilgili zamanın önemi gündeme gelebiliyor. Dolayısıyla bu konuda zaman zaman tartışmalar çıkabiliyor. Hele ki, bir mal alımı sözkonusuysa, alan kişi eğer ki zamanla yarışıyor ise, getirmeye çalıştığı toplantının konusu olan mali ihtiyacı olduğu zamanda getirmek durumunda olduğu için, karşı tarafa zaman konusunda baskı kuruyor. Bu baskı tabii karşı tarafın üretimiyle alakalı olarak, karşı tarafın baskı göstermesine

de, direnmesine de sebep olabiliyor. Ama neticede eğer ki fabrikayı, üretimi ayarlayabiliyorlarsa, öne almak suretiyle de zaman konusu aşılabiliyor.

Naturally, there can be some points that the two sides cannot agree upon during the business meetings and negotiations. These points in general are about the price of the job, that is in the financial issues. When we say the financial issues, both sides can insist as much as possible, because in the end, this is commerce. Whoever is more insisting on this issue, they think that they win more; thus they keep pushing for it. Certainly, there can be insistence on other issues besides the money. One of these is the time issue. That is to say, if people discuss the purchase of a certain commodity and its delivery, time may become an important issue during a negotiation or a meeting. Therefore, there may emerge disputes concerning this issue sometimes. Especially, if the issue is the purchase of a commodity and the client is running out of time; since he needs to bring it as soon as possible, he may try to force the producer because of time. This forcing may naturally cause to the other part to resist or force other issues, depending on his production. However, in the end, if they can arrange the factory and the production, people can overcome this problem by moving the date to an earlier time.

Şengül Şimşek
Ankara

Biz uluslararası bir çok firmayla çalıştığımız için, müşterilerimizi Avrupalı, Asyalı ya da Amerikalı diye ayırdetmeyi çok doğru bulmuyoruz. Müşterilerimiz genel olarak iki konuda diretiliyorlar. Bunlardan bir tanesi ürünün fiyatı ve ürünün teslim tarihidir. Ürün kalitesiyle alakalı genelde pek problem yaşamıyoruz. Bizlerin ise, alıcı olarak..., satıcı olarak direttiği bir tek konu vardır ki, o da ödeme şekli ve ödemenin nasıl gerçekleşeceği ve vadesidir. Mesela, buna şöyle bir örnek verebilirim: Müşterilerimiz bize diyor ki: “Bu ürünün perakende satış fiyatı, misal veriyorum, 3 eurodur. Ben bu ürünü sizden 30 cente alırım isem, bu ürünü karlı bir şekilde satabilirim. Fakat bizim imalatımız ve karımızı üzerine koyduğumuzda bu ürün 40 cent olduğunda, bunu tekrar müşterimizle ortaklaşa oturup, bir anlaşmaya varabiliyoruz. Bunu işte 35 cent olur, 33 cent olur, şeklinde anlaşabiliyoruz.

Since we work with a number of international firms, we do not find it right to classify our clients as European, Asian or American. Our clients in general insist on two issues: One of these is the price and the other is the delivery date of the product. We do not generally have problems related to the quality of the product. For us, we have only one issue that we insist on as the seller. That is the payment method, how it will be done and the due date. For example, I can give an example for it like this: Our clients tell us: The retail price of this product is, let's say, 3 euros. If I buy this product from you for 30 cents, I can sell it for a profit. Yet, if the product costs 40 cents, when we add our production costs and the our profit, we find out that we need to discuss this with our client again and come an agreement. We say that it can be 35 cents or 33 cents. This way we can make a deal.

Çetin Özataç
Ankara

Müşterilerimize ürünlerimizi daha çok satabilmek için yaptığımız iş görüşmeleri var. Onlarla sözleşmeler yapıyoruz, kendi ürünlerimizi daha ön plana çıkarmak daha çok sattırabilmek için. Tabii bunu yaparken, her şey karşılıklı. Onlardan istediğimiz bu tür aktiviteler karşılığında onlar da doğal olarak tabii ki bizden bir şey bekliyorlar. Bunun için mesela genelde piyasaya uygulanan fiyatlar üzerinden iskontolar verilebiliyor veya sogutucu ek olarak veriliyor, veya bir miktar bedelsiz ürün verilebiliyor. Bunların hepsinin bir hesabı var ama bunlar karşılıklı yapılan görüşmelerde daha netlik kazanıyor. Müşterileri genellikle Coca-Cola'ya çok güvenmelerine rağmen, çünkü müşterilerimizin çoğu ile yıllardır çalışıyoruz. Ama bunlar arasında yeni müşteriler de var. Çok güvenmelerine rağmen, yine de acaba daha fazla taviz koparabilir miyim? Diye düşündükleri için burda bir direnç sözkonusu oluyor. Yani çok kolay olmuyor yapılan sözleşmeler. Sözleşme öncesi yapılan görüşmeler bayağı tartışmalı oluyor ve onun sonunda müşteriye ikna ederek, bir sözleşme yapma aşamasına ancak gelebiliyoruz. Biraz önce de söylediğim gibi müşteriler her ne kadar Coca-Cola'nın kazan-kazan ilkesini uyguladığını bilmelerine rağmen, yine de büyük firma, burdan artı bir şeyler koparırız diye düşünüyorlar. Yurtdışında bu nasıl oluyor bilmiyorum ama, yani, bilmiyorum derken, bir fikrim var ama direkt içinde değilim. Orda koşullar daha belli ve daha standart. Firmayla müşteri arasındaki bu tür iş görüşmeleri çok daha az dirençli ortamlarda oluyor ve verilecek olan tavizler daha standart olduğu için onların işi daha kolay. Bu tür dirençler olduğunu zannetmiyorum.

We have business meetings that we do to sell more products to our clients. We have agreements with them in order to sell more products and bring them to the foreground more. Naturally, when we do this, everything is reciprocal. Of course, in return for such activities that we want from them, they also want something from us. Because of this, people can give discounts for prices according to the market or give a freezer for free, or give some products free of charge. These all have an account but these become more obvious when it comes to mutual negotiations. Our clients trust Coca-Cola very much because we have been working with our clients for years. Yet, there are also new clients among these people. Even though they trust us very much, since they still think wonder if they can get more concessions, there still is resistance. That is, the agreements are not so easy. The meetings before the agreement are filled with many debates and by convincing the client in the end, we can finally come to the stage of making an agreement. As I have just mentioned earlier, although the clients know that Coca-Cola applies the win-win principle, they still think this is a big firm, and we can get something extra from it. I do not know how this happens abroad; but when I say I do not know, I mean I have an idea because I am not directly involved. Conditions over there are more definite and more standardized. The business meetings between the firm and the client are conducted in an atmosphere with less resistance and, since the concessions to be given are more standardized, their job is easier. I do not think they have such resistances.

Negotiation 5

Görüşmeler sırasında genellikle stratejileri ve bulunduğunuz durumu tekrardan gözden geçirmeniz gerekebilir Amerikalı ve Avrupalılarla görüşmelerinizde, bu tür strateji değiştirme durumlarında püf noktalar nelerdir? Amerikalı ve Avrupalılarda strateji değişikliklerinde neler gözlemlediniz?

During negotiations it is usually necessary to reformulate strategies and positions. Is there anything unique about the ways in which you reformulate strategies or make concessions when dealing with Europeans and N. Americans? What have you observed about the way Europeans and N. Americans make concessions and reformulate strategies?

Ahmet Deniz
Samsun

İş görüşmeleri genelde yabancılarla bizim aramızda belli formallerde geçiyor. Türk milleti genelde iş görüşmelerine bir temsilcisiyle katılır. Burdaki görüşmeler, iş görüşmeleri, pazarlık ve fiyat konularında ağırlıklı olarak giderler. Ağırlık fiyattan ziyade, tabii ilk görüşmede genelde her iki taraf da kendi niyetlerini ortaya koymaya, malının ya da yapacağı ürünün kalitesini, kendi işine ne kadar yarayıp yaramadığını tartmaya ve karşı tarafın bu konudaki fikrini öğrenmeye çalışılır. Asıl ilerleyen dönemlerde görüşmelerde işin rengi ortaya çıkar. Burda da ülkelerin ve devletlerin özellikleri biraz daha ön plana çıkar. Örnek vermek gerekirse, bir Almanla yapacağınız bir iş görüşmesinde Almanlar daha çok ön hazırlık yapmış, önceden fiyatını ve şeyini belirlemiş, bu konuda çok fazla pazarlık payı tanımaz size ve çok katıdırlar. Mümkün merteye söyledikleri fiyatın olmasını isterler, ya da getirdikleri şartları aynen kabul ettirmeye çalışırlar. Başka bir örnek vermek gerektiğinde, İtalyanlarla alakalı, bunlar biraz daha bizim milletimizin özelliklerini taşır. Pazarlığı bitirmek için her türlü şeye açıktırlar. Karşılıklı esneklikler gösterebilirler. Amerikalılar, bu konuda onlar da belli şeylerini yapmışlardır, hazırlıklarını yapmışlardır. Ama Almanlar kadar şey değil, belli noktalarda esneyebilecekleri noktalarda esnemeye çalışırlar. Bizim milletimize baktığımızda önemli olan orda işi niteliğine göre alabildikleri fiyatı ve maliyeti en minimuma indirmek için ciddi sıkı bir pazarlık yaparlar.

The business meetings are conducted in a certain format between us and the foreigners in general. Turks participate in business meetings with one of their representatives. The business meetings here include issues of bargaining and price mostly. Of course in initial meetings, instead of price, both sides try to show their good intentions, and try to show or understand the quality of the product, why it is necessary, and they understand the other side's opinion about things. In fact, the style of the business will change in the subsequent meetings. Here, the characteristics of the countries and states come to the foreground more. To illustrate, in a meeting with Germans, Germans would come having done more preliminary preparations, and be determined not

to discuss a negotiable price; they are very strict. They try to enforce their price or terms as much as possible. To give another example, about Italians, they carry more similar characteristics to our nation. They would be open to all kinds of things to finish the bargain. They can show reciprocal flexibilities. Americans, they would also be prepared. Yet, they would not be as strict as Germans, but try to be flexible on certain points. When we look at our nation, the most important thing is, depending on the properties of the business, they bargain in order to minimize the price and the costs.

Ercüment Kılıçbay
Ankara

Efendim görüşmelerde, ilk görüşmeler sonunda, nihai görüşmeler başladığı zaman, tabii stratejiler üzerinde çok dikkatli hareket etmek gerekir. Yalnız, Batılılar, son görüşmelerde bazı önceden görüştüğünüz konularda bazı değişik şartlarla size gelebilirler ve bu değişik şartlar sizin anlaşmanızı zorlaştırabilir onlarla. Bu itibarla çok dikkatli davranmak lazım. Yalnız stratejik deyince, bence bu görüşmelere son derece yetkili bir arkadaşın katılması lazım. Yani karar vermeye, verebilecek nitelikte olan bir arkadaşın. Bu itibarla, mutlaka son noktaya gelindiği zaman gerekirse, bu stratejiden, biz daha önceden başka kişilerle görüşme şansı oldu ise eğer, dönme şansınız varsa, ona belki müşkilat çıkarabilirsiniz. Aslında bu belki etik bir sey olmayacaktır ama aslında yapılması gerekir, menfaatinizi korumak için, yapılması gerekir bunların.

As to meetings, at the end of the initial meetings, when the final meetings start, one naturally should be very careful about the strategies. However, the Westerners may come to you with different terms than you have determined with them before and these different terms may make the agreement more difficult with them. Thus, one needs to act very carefully. Yet, when we say strategic, I believe that a person with high authority should participate in these meetings. That is, a person who can make decisions. Therefore, when it comes to the final point, if necessary, if you had a chance to talk with others and you withdraw offers, you can definitely create problems for the other side. Maybe it would not be ethical but it needs to be done, to protect your interests, one should do such things.

Şengül Şimşek
Ankara

Bizim açımızdan en önemli püf noktası bir kere müşteriyi firmamıza çekebilmektir. Zaten yabancı olduğu bir sahada yeni tanıştığımız bir müşterinin güvenini sağlamak onu ikna etmek çok zordur. Bu nedenle biz genellikle müşterimizi tesislerimize davet ederiz onlara ürünlerimizi gösteririz, tesisimizi gezdiririz. Bu nedenle daha iyi bir güven ortamı sağlamamız mümkün oluyor genellikle. Müşterilerin stratejileri ve püf noktaları olarak da bir alıcı olarak genelde çok renk vermemeyi tercih ediyorlar. Esasında fiyatınız uygun bile olsa o anda size bu iş tamamdır şeklinde pek renk vermiyorlar. Bunu gösterebiliriz ama

sizden de daha iyi fiyat alabilmek adına o anda renk vermiyorlar. Siz belki onun altına düşersiniz diye.

The most important point for us is to attract the client to our firm. It is already very difficult to ensure the security of a newly met client and convince him in a foreign field. For that reason, we generally invite our customers to our facilities, show him our products and give him an opportunity to see things here. By doing so we can create a more secure environment in general. As clients' strategies, as a buyer they prefer not to make their preferences obvious. In fact, even if your price is appropriate, they do not say this is okay at that moment. They do not say overtly what they think so that they may get a better price from you, thinking you may give a cheaper price.

Çetin Özataç Ankara

Müşterilerle yaptığımız görüşmelerde genellikle o görüşmeyi yapan arkadaşlarımız görüşmeyi sonuçlandırabilecek kadar yetkilendirilmişlerdir. Yani görüşme esnasında benim bu konuda yetkim yeterli değil, Benim daha üst bir amirimden yetki alayım gibi bir kesintiye gerek yoktur. Büyük müşterilerle yapılan görüşmelerde bazen yatırımın boyutu büyük olabilir ve yatırımın boyutu büyük olduğu durumlarda eğer bizim hesabımıza göre vermemiz gereken yatırımla onun talep ettiği yatırım arasında büyük farklar varsa o zaman yarıda kesilmemesi için görüşmelerin bir süre istenebilir. Bu süre yeniden hesap yapmak içindir. Çünkü belirli marjlarımız vardır ama orda örnek olarak müşteri 100 isteyebiliyor ama biz 60 verebiliyoruz. Belki biz altmış değilde yetmişe kadar verme şansımız var fakat o görüşme öyle bir yere gelmiştir ki orda bizim artı vereceğimiz şeyi teklif etmemizin hiçbir faydası olmayacaktır. Onun için biz tekrar hesabımızı gözden geçirmek için müşteriden genellikle müsaade isteriz. Ertesi gün veya müsait olan en kısa sürede tekrar görüşmeyi başlatırız. Tekrar görüşmeye başladığımızda da bizim artık verdiğimiz teklif son tekliftir. Bu teklifi müşteriye iletiriz ve son yapacağımız şeyin artık bu olduğunu söyleriz ve onun üzerine hiç birşey yapamayacağımızı söylediğimizde genellikle sözleşmeler orda olumlu olarak sonuçlanır.

In meetings that we have with our clients in general, our friends who represent us are authorized enough to achieve the results at the end of the meeting. That is, during the meeting, there is no need for break in the meeting saying things like I don't have authority to make these decisions, or let me get permission from my superior. In meetings with important clients, sometimes the investment can be big. If there is a big difference between the investment that the client wants and the investment that we need to give according to our plans, then one can request additional time not to cut the meetings off. This time period is to do new calculations. Because, we have predetermined margins; the client may request 100 but we can give only 60. Maybe we may be in a position to give them 70 for it, but the meeting may come to a point where their extra offer may not be beneficial. Thus, to go over our calculations, we request more time from the client in general. The following day or the closest available day we resume the negotiations. When

we restart the negotiations, our offer is the final one. We present the our last offer to the client and when we say that is the final decision, in general the meetings end in a positive way.

Negotiation 6

Görüşmelerde belli noktalarda, görüşmeci kendi üstünden, avukatından yahut finans menajerinden, v.s. onay alması gerekebilir. Amerikalı ve Avrupalılarla görüşmelerinizde onay alma sistemi onlarla aynı mı yoksa farklı mı?

At some point in the negotiation process, negotiators may require ratification and approval from superiors, attorneys or financial managers, etc. How is your system of ratification the same or different when dealing with Europeans and North Americans? What is your perception of a N. American's approach to ratifications?

Ahmet Malkan
Kahramanmaraş

Genel olarak müzakereye gönderdiğimiz yahut gittiğimiz zaman bizim yetki sınırlarımız belirlenmiştir. O sınırlar içerisinde serbestçe müzakere edebiliriz. Eğer müzakereler başka bir mecraya, daha üst noktalara gidiyorsa, belirlenmiş sınırların ötesini aşıyorsa, o zaman yönetim kurulundan veya ilgisinden yetki alınabilir. Fakat müzakere esnasında bilgilenmek açısından gerek hukuk danışmanından, gerek mali danışmanından bilgi sorulabilir; ama gönderilen müzakereci mutlaka donatılmış yetkili insanlardır ve sınırlar içerisinde karar vermeye tek yetkilidir. Genel olarak böyle cereyan eder bizim müzakerelerimiz.

In general, when we go to negotiations or send someone, our authorities are predetermined. We can negotiate within those borders freely. If the negotiations go down a different path or go to higher levels, and if the borders are breached, then one can get more authority from the board of directors or from the related person. Yet, during the negotiation, one can get information from the judicial or financial consultant; however, the negotiator should be a fully authorized person and is the only person to make decisions within the borders. In general, our negotiations flow this way.

Ercüment Kılıçbay
Ankara

Efendim tabii nihai görüşmelerden önce karşılıklı haberleşmede bir noktaya gelmişsinizdir ama nihai görüşmeler sırasında finans ve hukuki açıdan bazı noktalar vardır. Siz bir avukat veya finans uzmanı olmadığınız göre mutlaka yanınızda bir hukuk müşavirinizin ve finans uzmanınızın bulunması lazım. Çünkü son derece kiritik noktalar çıkabilir görüşmeler sırasında. Siz bu görüşmelerde bu konuyu bilmeden karar vererseniz ilerde son derece tehlikeli noktalara gelmiş olabilirsiniz. Bu itibarla ben her zaman söylediğim bir noktadır bu; ısrar ediyorum üstünde, her konuşmada mutlaka bir hukuk müşavirine ve finans müşavirine

danışılması lazımdır. Bence toplantıların en önemli noktalarından bir tanesi de budur.

Of course you come to a certain point through correspondence, but during the final meetings there might be other points in terms of finances and judicial matters. And if you are not a financial expert or a lawyer, you definitely should have your financial expert and judicial consultant with you. This is because very critical points may emerge during the negotiations. If you make decisions without knowing the issue well, you may face very dangerous problems in the future. Therefore, it is something that I always say and insist on, in every meeting, one should consult with a financial and judicial consultant. I think, this is one of the very important points in negotiations.

Fırat Aydeniz
Diyarbakır

Görüşmelerde mutlaka her iki tarafın görüşmenin başında yetkilerini, bu görüşmeye girerkenki sorumluluklarını karşı tarafa belirtmesinde büyük fayda var. Çünkü yapacağınız müzakerede belli bir noktaya gelebilmeniz için karşı tarafın o anda masada karar verebilme yeteneğinin, yetkisinin olabilmesi gerekli. Eğer ki bütün müzakereler yapılır ve son noktada benim böyle bir yetkim yok denilirse sadece bu zaman kaybı olur. Onun için biz genel itibariyle bu türlü toplantılarda öncelikle kendimizin yetkilerini bu müzakereyi nereye kadar götürebileceğimizi belirtiriz. Aynı şekilde karşı tarafın da belirtmesini isteriz. Bunun karşılığında da tabii ki hukuki bir mesele var ise avukatımızı da bu toplantıya dahil ederiz. Aynı şekilde karşı tarafın da avukatını dahil etmesini isteriz. Yine finansal bir meselede herkes finansçı olamayabilir, hukukçu olmayabilir bu türlü ek destekleri firmaların hukukçularıyla, avukatlarıyla ya da finansörleriyle toplantıya katılmak suretiyle bu sıkıntıları gidermelerini bekleriz. Çünkü biz böyle yapıyoruz. Bu durumda da zaten müzakere olmasa da neticelenebilir düşüncesindeyiz. Aksi takdirde zaman kaybından başka birşey olmaz.

In meetings, both sides should definitely mention how much authority and responsibility they have to the other side. Because, to arrive at a certain point in the negotiation, the other side needs to have the authority and ability to make decisions at the table right away. When the negotiations end, if the other side says I am not authorized to do this, this would be a waste of time. For that reason, in all of those meetings, we mention how much authority we have and how far we can go in that negotiation generally. We expect the same thing from the other side. In return for this, if there is a judicial matter, we also include our lawyer in the negotiation. In the same way, we also want the other side to have their lawyer. Again in a financial matter, not everyone can be a financial expert, or a jurist, we would expect firms to come to the meetings with their jurists, financial experts and lawyers and solve such problems. As this is the way we do so. In such a case, even though there is not a negotiation, it can arrive at a conclusion, we believe. Otherwise, it would be nothing but a loss of time.

Şengül Şimşek
Ankara

Genelde görüştüğümüz kişinin yetkisine bağlıdır aslında karar alması. Örneğin bir şirketin genel müdürüyle toplantı halinde iseniz, o anda bir çok karar alınabilir. O anda bunlar dokumante edilir ve karşılıklı imzalanabilir. Fakat şirketin satın almacı ya da pazarlamacıyla görüştüğünüz takdirde, tabii ki genel müdürüne ya da yönetim kurulu başkanına sunmak isteyebilir. Bizim alanımız daha çok davetiye ve tebrik kartı olduğu için, genelde pek ihale usulü çalışmayız. Müşteri odaklı çalışmalarımız mevcuttur. Bu nedenle de çok fazla avukata veya finansal danışmana başvurmak gerekmez. Müşterilerimize tekliflerimizi sunarız. Onlar bir takım fiyatlar isterler bizden. Daha sonra anlaşmaya varıldığı takdirde de karşılıklı olarak işbirliği içersine gireriz.

In general, our partner's decision-making depends upon his authority. For example, if you are in a meeting with the CEO of a company, a number of things can be decided at that moment. At that moment, these can be documented and signed mutually. Yet, if you are meeting with the buyer or salesman of a company, naturally he may want to ask to the CEO or the president of the board of directors. Since our field is related to invitations and congratulations cards, we do not work in the way of contracts. We have client-oriented work. Thus, we do not need to consult a lawyer or a financial consultant much. We present our offers to our clients. They want certain prices from us. Afterwards, if we can have an agreement, we start to cooperate.

Ahmet Deniz
Samsun

İş görüşmeleri genelde belli heyetler tarafından yapılır. Bunu Avrupalıların geneline yayabiliriz. Yani, burda bir millet ayrımı yapmadan, genelde onlar bir heyet halinde, yani örnek vermek gerekirse, bir avukat, finans danışmanı ve de yönetimi temsilen bir kişinin bulunduğu genelde üçlü toplantılarla toplantıya katılırlar. Bizim Türkiye'deki iş adamlarının genellikle danışmanları vardır. O konuyla alakalı tayin etmiş oldukları bir danışman, şirketin bir yöneticisine, hem her türlü yetkiyi ve sorumluluğu vererek, görüşmeye tek taraflı katılmasını isterler. Ve orda her türlü şirket adına pazarlıkları o kişinin yapmasını sağlarlar. Bunun temeline indiğimizde de Türkiye'deki şirketlerin çok köklü ve yapılarının eskilere dayanmadığını ve genelde şirket sahiplerinin de iş hayatından, çiraklıktan yetişerek belli yerlere gelmelerinden dolayı, teknik bilgi ve belgeleri daha çok bu işin uzmanlığını yapmış, değişik sektörlerde tecrübe edinmiş, CEO diyebileceğimiz kişiler vasıtasıyla yürütürler. Bu da onların yabancılarla, Avrupalılarla iş görüşmelerine yansıyan bir karakteristik özellikleridir.

The business meetings are conducted through committees in general. We can generalize this for Europeans. That is, putting aside national differences, generally they attend meetings as a committee. That is, for example, a committee consisting of 3

people: a lawyer, a financial consultant, and a person representing the administration. In Turkey there are consultants of businessmen. They give all kinds of authority and responsibility to the consultant that they assign, or a director of the company, and they want him to attend the meeting alone. And they enable him to do all kinds of bargaining on behalf of the company over there. When we get into its roots, since the companies in Turkey are not rooted and their structures do not go back; and in general the head of the companies come from apprenticeship to where they are now; they conduct the technical information and documents through the experts or people we can call CEOs. This is one of their characteristics, which reflects in their meetings with foreigners and Europeans.

Negotiation 7

Türkiye’de ve Türkçe konuşulan ülkelerde iş yapan Amerikalı ve Avrupalı işadamlarına ne tür genel tavsiyeleriniz olabilir?

What general advice would you like to give European and North American professionals who will be working in Turkey or in Turkish speaking areas of the world?

Alparslan Göktaş
Ankara

Bir yabancı Türkiye’ye veyahut da Orta Asya’daki bir Türk cumhuriyetine gittiginde, ise girmeden önce, işe başlamadan önce tabiri caizse bir ay o ülkede aylak aylak gezmeli. Hiç bir işe girmemeli, oranın bankacılık yapısı hakkında soruşturma yapmalı oranın genel kültürü hakkında inceleme yapmalı. Bir işe gireceği zaman yanına o ülkede güvенеbileceği ya bir ortak yada müdür olarak atayabileceği güvenilir bir insanı bu bir aylık, iki aylık dönem içerisinde bulmalı ve işe yavaş yavaş girmeli. Tabiri caizse bir söz daha var, kırk kere ölçmeli, bir kere biçmeli. Yoksa geri dönüşü olmayan çok büyük zararlarla karşılaşabilir ve ticari yatırımları neticede fiyaskoyla sonuçlanabilir. Ama dediğimiz şekilde bir çalışma içine girerse, Avrupa’da kazanamamış olduğu karları, 10 yılda kazanacağı karı, belki de burada 1 yılda kazanacaktır. Burada bu gibi ülkelerde önemli olan şey adım attığı yeri iyi görmektir.

When a foreigner goes to Turkey or a Turkic republic in Central Asia, he should first wander around in that country for a month, so to speak. He should not enter into any business, but he should do analyses about the banking structure and culture of that place. When he intends to start a business, he should find an associate or a person whom he can appoint as the manager within these one or two months and start slowly. There is a saying, he should measure 40 times and cut once, so to speak. Otherwise, he may face great damages that cannot be corrected and his commercial investment may end with a fiasco. Yet, if he acts in the way that I have described, he can make the profit that he would make in Europe in 10 years, in 1 year over there, perhaps. In this kind of countries, the important thing is to see where to put your step.

Hamit Gürdoğan

Ankara

Türkiye son dönemde ciddi Avrupa'nın eteğinde olması, hem Ortadoğu ve Asya'ya açılan kendi dilinden olan ülkelerle olan ticari hacmini çok ciddi geliştirme durumunda ama, bu Türkiye'de belli bir ticari kesimin yaptığı üst düzey ticaret yapılan şirketler, kurumsal kurumlar, ticaret yapan insanlar bunları yapıyorlar; ama şimdi bunları da yaparken tabii evvela, bence, kanunlarla bu işi bir çerçeveye oturtturmak lazım. Hatta gerekirse devlet desteğini almak lazım. Türkiye'de iş yaparken saygın, kendini tanıtmış, kendi işinde profesyonelleşmiş şirketlerle iş yapmaya çalışmak lazım. Bu işin burda ciddi götüreceğini, o şirketlerin, o şahısların veyahut o kurum ve kuruluşların iyi götüreceğini çok iyi hesaplar yapmak lazım. Çünkü Türk insanının yapısında çok çabuk bıkmaya vardır. Çok çabuk para kazanma bence şeyi vardır. Fakat bunu Avrupalı ve Amerikalı işadamlarının uzun vadede destekleriyle bu çabukçuluk, diyelim ki amotörlük ve profesyonelliğin biraraya gelmesi gibi, eğer mecedilirse, birbiriyle yoğrulursa çok ciddi gelişimci, müteşebbis ve atak iş adamları çıkar. Bence bu Türkçe konuşan ülkelerde olsun, Türkiye'de olsun şu anda gelişmekte olan ciddi bir pazar diye düşünüyorum. Türk insanının biraz bu son dönemlerde gelen temel yapıda, sağlam devlet ve hükümet yapılarıyla, ciddi şekilde artık kanununu bilme profesyonelleşme yakınlaşmaları da var. Buralarda çok zarar görüleceğini sanmıyorum. Nihayet de ticaret bir müşterek akde dayanıyor. Birlikte, ama iyi ekibi, iyi kurumu, iyi şirketi seçmek lazım.

Turkey has been significantly developing her commercial trade volume with Europe, thanks to being very close to it and with the countries opening to the Middle East and Asia. Yet, this is being done by certain trade groups, companies that do high level trade, institutionalized institutions and people doing trade. However, when doing these, I believe that we need to put everything into a framework of laws. If necessary, we even need to get government support. When one does business in Turkey, it is better to do it with respected, well known and professional companies. One should do good calculations to make sure that he would do a profitable business with these people, companies or institutions. This is because there is the notion that Turkish people get bored quick. I believe there is a phenomenon of making easy and quick money. However, if we unite this practicality or amateurship, so to speak, with professionalism, with the help of the European and American businessmen, we'll be able to develop serious, energetic businessmen. I believe this is a serious developing market now both in Turkey and Turkic speaking countries. The Turkish people also have the tendency of knowing the laws better and getting professionals together with better state and governmental structures. I do not think there would be serious damages. In the end, trade depends on a common agreement. But one should choose a good team, a good institution and a good company.

Fırat Türkfiliz
Ankara

Biz Türkler olarak çok fazla bilinmediğimiz özelliklerimizin bilinmediğine yabancılar tarafından tanınmadığını düşünüyoruz. O yüzden ben özellikle, ben Amerikalı ve Avrupalı iş adamlarına Türkiye'ye gelmeden önce Türkiye'deki insanların özellikleri kültürü hakkındaki genel bilgilere sahip olmalarının ve belki birkaç kelime de Türkçe bilmelerinin çok faydalı olabileceği düşüncesindeyim. Bu ortamı sıcaklaştıracak, yakınlaşmayı sağlayacaktır. Eminim onlara artı olarak geri dönecektir, çünkü biz daha fazla onore oluruz, bizim hakkımızda bir yabancı bir şeyler biliyorsa ve söyleyebiliyorsa; bunu o yüzden en önemlisi bu olmalı diye düşünüyorum.

We as Turks think that we and our characteristics are not known by foreigners. Therefore, I believe that it would be very beneficial for the American and European businessmen to learn the characteristics of Turks and their culture in general, and know a couple of Turkish words. This would warm the atmosphere and enable us to be closer. I am sure this would be a plus for them, because we would be honored more if a foreigner knew something about us and spoke a bit. This would be very important.

Temel Tufan Ankara

International tecrübesi olan insanlar bunu bileceklerdir. Yani bu tür ülkelerdeki çalışmalarda nasıl davranacaklarını. Ama yeni, iş tecrübesi olmayan insanların bu ülkelere gelmesi halinde, benim birinci tavsiyem, sabırlı olmayı öğrenmeleridir. Yani, kültürel açıdan farklılıklar nedeniyle, burda gelen misafire karşı tutumlar farklıdır. Yani, sizi ilk önce bir çay içmeye, sonra genel bir konuşmaya, sizin hakkınızda bazı bilgiler almaya yönlendirirler. Belki bu sizin için zaman kaybıdır, ama kültürel yapı böyle olduğu için siz de buna uymak mecburiyetindedesiniz. Yani, orda harcayacağınız yarım saat bir saatlik süreyi fazla exaggarate etmeden, ona göre değerlendirmemiz lazımdır.

İkinci bir konu da, bir konunun diğer batılı ülkelerde veya diğer gelişmiş ülkelerde olduğu gibi çok kısa sürede realize olmasını beklemeyebilirsiniz. Yani şunu demek istiyorum bezen bir ihale olur. İhalenin neticesi, değerlendirilmesi normal şartlarda bizim anladığımız şartlarda belki uç günde bitmesi gerekirken, burda malesef üç ayda bitmeyebilir. İşte burda toleranslı olmak lazım. Gidip müşterinize yahu ne yapıyorsunuz, niye bu kadar uzattınız, gibi bir yaklaşım içine girdiğiniz zaman rencide edersiniz. Bu da sizin işinizi veyahut da ilişkinizi bozmaya neden olabilir. Yani sabırlı olmak, anlayışlı olmak, toleranslı olmak gerekir.

People with international experience would know this. That is, how to behave in these kind of studies in such countries. Yet, in the case of new, inexperienced people's coming to these countries, my first advice to them is learning how to be patient. That is to say, due to cultural differences, the attitude towards a guest here is different. That is, they first invite you to drink tea, then they direct you to a general conversation to get some information about you. Perhaps, this is a loss of time for you, but since this is the cultural

structure, you have to follow it. That is, the half an hour, or an hour that you spend over there, without exaggerating, should be spent that way.

In addition, a second issue is that you realize that things take a longer time than they do in western or developed countries. That is, in other words, sometimes there is a contract. Although the result of a contract and its evaluation should end in 3 days under normal conditions; here it may not end in 3 months unfortunately. With this point, one should be tolerant. If you go and say: What are you doing? Why did it take too long? you may offend that person. This in return may cause your relationship or business to end. That is, it is necessary to be patient, understanding and tolerant.

Ali Korkmaz

Antalya

Amerikalı ve Avrupalı iş adamlarına tavsiyem, samimiyet, güleryüz ve güvenilirliklerini önemsemelidirler. Türkiye'ye gelirken bizim adetlerimizi örf ve adetlerimizi birazcık öğrenmelerinde fayda var. Bu yine samimi ve doğal davranmanın gereğidir. İlişkilerinde çok kolay ilerlemesine sebep olacaktır. Bizim örf ve adetlerimize saygılı olmak, bizim de onlara daha çok saygı göstermemizi sağlayacaktır.

My advice to American and European businessmen is to know the importance of their sincerity, smiling faces and trustworthiness. It is beneficial if they learn our customs and traditions a bit when they come to Turkey. This is also a necessity to behave sincerely and naturally. This would help them to achieve a number of things quickly. Their respect for our customs and traditions will lead to more respect towards them on our side.

Negotiation 8

Görüşmeler tamamlandıktan sonra tipik olarak taraflar arasında ne tür takip mekanizmaları mevcut oluyor? Amerikalı ve Avrupalılarla yapılan işlerde bu takip ne kadar farklı olabiliyor? Amerikalı ve Avrupalılarla iş yaptığınızda bu takibat hakkındaki önyargılarınız ve deneyimleriniz nedir?

After negotiations are concluded, what sort of follow-up is typical among the parties involved? How is the follow-up different when dealing with Europeans and North Americans? What is your perception of European and North American follow-up patterns when dealing with you?

Mehmet Özmercan

Ankara

Görüşmelerimiz tamamlandıktan sonra, bizlerin iş adamlarıyla yaptığımız görüşmenin takibi ülkeden ülkeye çok farklılık gösteriyor, ülkemizde insanlar sabırsız ve hemen sonuç istiyorlar yaptığımız görüşmenin takibinde oluyorlar, işte ne zaman bunu çözeriz? Ne zaman biter? Vesaire gibi yada bundan sonraki adım ne olur? Ama bu konuda da sürekli bir uzama söz konusudur. Her gün sizi arar

ama o konuda pek çalışmış yada hazırlıklı değildir. Aslında ,ona hazırlanması çok uzun zaman sürer konuya ait hazırlanma süreci. Bu Avrupada da bazen böyle örneğin İtalya da durum çok daha rahattır, çok fazla takip etmez, işini sever ama çok önemsemez gibi bir görünüş var.Almanya da tam tersi çok nettir. Şu gün bana bunu gönder diye yine Yunanistan da buna benzer diyebilirim,özellikle Bulgaristan yine aynı şekilde şu gün olsun der ve çok fazla tahammülü yoktur sizi takip eder ,oldu mu ,olmadı mı? sürekli sizinle görüşmek ister.Amerikalılarla durum yine biraz daha rahat ,takibindedirler ama onunla ilgili genel operasyonları tamamlamadan nerdeyse Türkler gibi hareket ederler diyebilirim.

After our meetings come to an end, the meetings that we have with businessmen naturally differ from country to country. The people in our country are impatient and want results at once. They carefully follow us after the meeting. Well, they say things like When can we solve this problem? When will this be finished? etc. and What is the next step after this? Yet, there is always a delay on this topic, too. Everyday he calls you, but he may not be so prepared about that topic either. To get prepared for that topic lasts a long time, that is, the preparation period for that topic. This is sometimes similar in Europe as well. For instance, in Italy the situation is very relaxed. One does not follow up much. He loves his business but it seems like he doesn't care much. In Germany, the opposite is very obvious. He says send me this on this certain date. I can say that Greece is similar to it. In Bulgaria too they says this has to happen on this date and they don't have much flexibility. They will follow you and keep asking if it is finished or not. And they always want to be in touch. The situation with the Americans is also more relaxed. They follow up, but without finishing the general operations about it, they act almost like Turks.

M. Vedat Melik

Urfa

Elbette ki bir yatırım yapıyorsanız yatırım görüşmelerinin toplantıyla sonuçlanması mümkün değildir. Başlangıçta bile çok sayıda eksiklikler ortaya çıkar veya karar vermek için bir takım daha detaylı bilgilere ulaşmanız gerekir. Genellikle taraflar hangi konularını araştıracağına karar verir bir görev bölümü yapılır. Herkes kendi payına düşen konuyu araştırarak ondan sonraki toplantıda bir araya gelir ve bu bilgileri karşılıklı olarak verirler. Şimdi bizim yabancılarla yaptığımız genel görüşmelerde daha çok onların kendi bilgilerini ve kendi düşüncelerini ve hatta kendi şartlarını empoze etmeye çalıştıkları kanaatine varıyoruz.

Yabancı bir ülkede, örneğin, Türkiye'de yatırım yapıyorsanız elbette ki firma kendi prensiplerini ortaya koyacaktır. Ama ülkemizin şartlarını dikkate almak zorunda. Kendi firma yapılarını Türkiyedeki yatırım için ona göre değiştirmeye çalışmaları gerekir. Yoksa yatırım yapmaları mümkün değildir. Bu tabii, birkaç yatırım konusu atıyorum, örneğin otomotiv konusunda elbetteki ülke şartları fazla değerlendirilmeyebilir. Beyaz eşya konusunda da öyle ama özellikle pazarlama konusunda ülke şartlarını göz önünde bulundurmanız gerekir. Yoksa yatırımı burda yapmanız kolay değildir.

Certainly, if you are involved in an investment, it is not possible for the investment negotiations to end with a meeting. Even at the beginning, a number of shortcomings may appear. Or to decide, you may need to find certain extra detailed information. Generally, both sides decide on which topics should be researched. A division of labor is arranged. Everyone does research about their topic and then they come together in the following meeting and share this information. Now, in the general meetings that we do with the foreigners, we realize that they try to impose their own information, opinions and terms more.

In a foreign country, for example, if you are doing an investment in Turkey, naturally, the firm presents its own ideas. However, it has to take our country's conditions into consideration. They need to change their firm structure accordingly for the investment in Turkey. Otherwise, it is not possible for them to invest. Of course, the country's conditions may not be taken into consideration in some investment topics, for example, in automotive sector. A similar case applies to white goods. But you should take the country's conditions into consideration in terms of marketing. Otherwise, it is not easy to invest here.

Cem Ađın
Ankara

Gorasmeler daha dogrusu is gorasmeleri tamamlandiktan sonra oncelikli olarak bizim iyi niyet mektubu dedigimiz, isbirligine baslangicina sebep veren bir niyet mektubu hazirlanir. Bu niyet mektubu ilk olarak takip mekanizmasının ilk asamasi oluyor. Bunu hem biz amerikalılarla olan isbirligimiz hem avrupalılarla oldugumuz isbirliginde bunu kullanıyoruz. Herhangi bir onyargi veya onyargimiz sozkonusu degildir, bu sirketler kurumsallasmissirketler olduklari icin bizim bunlarla is yapma konusunda herhangi bir sikintimiz olmuyor. Bu zamana kadarki deneyimlerimiz her zaman olumlu yonde olmustur zaten bu yuzden gerek avrupayla gerek amerikaayla cok iyi iliskiler icinde olan joint venture lik dahil olmak uzere ortak isbirligi yapan sirketlerimiz mevcuttur

After the business meetings are completed, first of all we prepare what we call a letter of intent, which starts the cooperation. This letter of intent is the first stage of the follow-up mechanism. We use this both in our cooperation with Americans and Europeans. We do not have any kind of prejudice; since these companies are institutionalized companies, we do not have any problems in terms of working with them. Our experiences so far have always been in a positive direction and thus there are companies that cooperate with Europe and the US, including joint ventureship.

Ahmet Deniz
Samsun

Avrupalılarla, Amerikalılarla yapılan iş görüşmeleri ve işin takibiyle alakalı baktığınızda, Avrupa'da iş ahlakı ve iş mevzuatı oturduğu için işin seyrini genelde önceden planlanmış program dahilinde yürütürler, bunu görürsünüz. Türkiye'de

henüz iş hayatının mevzuatı ve iş hayatı ile alakalı kurallar tam oturmadığından o andaki işin durumuna göre görüşmeler ve iş takibi kendini gösterir. Avrupalılarda belirli bir periyot ve takvim vardır, bu takvime göre ilk görüşme, ikinci görüşme ve üçüncü görüşmeler o takvim periyodunda belli olur ve yaptığınız görüşmeden sonraki görüşmenin tarihi, saatine kadar görüşme takvimini alabilirsiniz. Türk iş hayatında buna baktığınızda Türk iş hayatında ise daha çok bu görüşmeyi o işin aciliyeti ve seyri belirler. İş acilse yerine getirilmesi zaman ve süre kısıtlı ise görüşmeler ona göre periyotları azaltılır ama belli bir takvime bağlanmaz. Bunu biraz daha işin durumu ve aciliyeti belirler.

When you look at the business meetings and follow-up of the job with the Europeans and Americans, since the work ethic and the work regulations are standardized in Europe, they conduct their business according to a program planned beforehand. You can observe this. Since the work ethic and regulations related to business life are not standardized in Turkey, meetings and follow-up of the job depending on the flow of that business prevail in Turkey. For Europeans, there is a certain period and a calendar; according to this calendar, the first, second and third meetings are determined. You can even get the next meeting's date and time right after your first meeting. When you look at the Turkish business life, the second meeting is determined according to the urgency and flow of that certain business. If business is urgent and time is limited, meeting periods are shortened but still their dates are not determined. This is determined according to the flow and urgency of the job.

Negotiation 9

Amerikalı ve Avrupalılarla iş görüşmelerinde bir taraftan mantığınızı tatmin etme (data, istatistik, veriler, v.s.) öbür taraftan da hislerinizi tatmin etmede (birebir ilişkiler, arkadaşça tavırlar, v.s.) ne tür bir önyargı ve düşünceye sahipsiniz?

What is your perception of the balance that European and North American negotiators give to you as related to meeting your logical needs on one hand (data, numbers, figures, etc.) and your emotional needs on the other (relationship, feelings, etc.)?

Metin Özer

Ankara

Şimdi Avrupalıyla yapılan ilişkilerde iş ilişkilerinde arkadaşça tavırlar daha geçerli gibi görünüyor. Amerikalılar daha kuralcı. Türk iş adamları veya Türk Amerika'yla iş yapan kişiler bu kuralcılığı önce yadırgasalar da doğru olanın bu olduğunu söylüyorlar ve zamanla da bu kuralcılığa ayak uydurmaya çalışıyorlar. Çünkü Avrupalı iş adamı bir müddet sonra sizi satabiliyor, kuralları çiğneyebiliyor, sözlerinde durmayabiliyor fakat Amerikalı eğer birşey söylediye ticari konuda ona sonuna kadar uyuyor çünkü benim izlediğim kadarıyla Amerika toplumunda güven esastır. Eğer Amerika toplumunda güven bitmişse Amerika'da

çöker. Amerika'da herkes devletine, birbirine güvenme zorunda görüyorum. Avrupa'da böyle birşey yok.

Well, friendly relations seem more dominant in the business meetings with Europeans. Americans are stricter. Although the Turkish businessmen doing business with Americans find this awkward at the beginning, they say that this is the correct way, and they try to catch up with this strictness. Because, a European businessman may cheat, break the regulations, do not keep his promises, but if an American says something to you in terms of finances, he keeps it to the end. Because, based on my observations, trust is very important in American society. If trust ends in the American society, the US will dissolve. In the US, I see that everyone has to trust the state and each other. In Europe, there is nothing like that.

Ercüment Kılıçbay
Ankara

Efendim bu konu karşılıklı ülkelerin ülke insanların aldıkları sosyal terbiyelerden kaynaklanıyor. Biz bir doğulu olduğumuz için Osmanlıdan kalma terbiyelerle biz iş işi dostlukla biraz karıştırırız. İş konuşması yaptığımız kişiyle hemen dostluk kurmak isteriz. Bizim tabiatımızda vardır bunlar. Fakat batılılar işle dostluğu karıştırmazlar, ve mümkün olduğu kadar iş sırasında sadece işi görüşürler, sizinle eğer bir anlaşmaya kesin bir anlaşmaya varırlarsa ilerde belki bir o dostluğa dönüşebilir sizin ilişkileriniz. Bu itibarla benim kanaatime göre iş ile dostluğu Avrupalılarla iş yaparken karıştırmamak lazım, işi bitirdikten sonra eğer o öyle bir şeye girdiyse yola girdiyse onunla dostluk kurulabilir tabii bu nokta çok önemli.

This originates from the social education of people of the countries on both sides. Since we are Easterners, due to attitudes coming from the Ottomans, we mix business with friendship a bit. We want to establish a close friendship with the person we are doing business with, right away. This is in our nature. Yet, the westerners do not mix business with friendship and during the business, they only talk about business; if they arrive at an agreement with you, your relations may turn into a friendship in the future. Therefore, I believe that we should not mix business with friendship when we do business with Europeans. After we finish the business, if the other part wants to establish something like that, then we can establish a friendship naturally. This is a very important point.

Fırat Aydeniz
Diyarbakır

İş görüşmelerimizde, belki Avrupalılardan biraz farklı olarak biz Türkler ikili diyaloglara ve bu ikili diyalogların getirdiği samimiyete güvenerek işlerin daha kolay ve daha iyi bir şekilde çözülebileceğine inanıyoruz. Dolayısıyla bir toplantıya başlarken hemen işe konulara girmektense, o kişileri daha yakından tanımak için

bir diyaloga girmeye çalışıyoruz. Böylelikle onları daha yakından tanıma fırsatı buluyoruz, onlarla biraz daha dost olabilme arkadaş olabilme ve onları kazanmaya çalışıyoruz. Neticede karşı tarafın size sempati duyması gerekli size sempati duyması içinde bir enstruman gerekli bu enstrumanda bize göre diyalog, insanın kendisi ve karşı tarafa kendisini sevdirebilmesi onun için toplantılarda, başlarken daha böyle samimi, sıcak bir ortam yakalamak için bu türlü diyalogları iş görüşmelerinin başında gerekli görüyoruz. Ailesinden bahsediyoruz çocuklarından, çocuklarının okullarından bahsediyoruz, eğitim düzeyinden bahsediyoruz. Ya da Amerika'ya bir gezi yaptıysak, Avrupa'ya bir gezi yaptıysak onların ülkeleri hakkında fikirlerimizden bahsediyoruz. Bilhassa olumlu yönlerinden bahsediyoruz. Aynı şekilde onların Türkiye hakkında izlenimlerini alıyoruz ve daha sıcak bir ortam yakaladıktan sonra görüşmelere giriyoruz. Sanırım Avrupalılar da ya da Amerikalılar da bu Türkiye'deki yada Türk iş adamlarındaki gibi yoğun yaşanan bir hadise değil, ama biz Türkler belki de biraz mayamızdan buna daha önem veriyoruz..

In our business meetings, perhaps different from Europeans a bit, we as Turks believe that the problems can be easily solved more easily by trusting the mutual dialogs and the sincerity that they bring. Therefore, when we start a meeting, instead of starting the main topic right away, we try to have a dialog to get to know those people better. Thus, we have a chance to get to know them closer. We try to be close friends with them and win them. In the end, the other part needs to like you. For him to like you, there should be an instrument. This instrument for us is dialog. We deem these kinds of dialogs vital at the beginning of business meetings to create a nice atmosphere. We talk about him, his children's schools, and his education level. Or if we have a visit to the US or Europe, we mention our opinions about their countries. We especially talk about positive things. In the same way, we get their impressions about Turkey and after having a warmer atmosphere, we start the negotiations. I guess, it is not a very common picture for Europeans and Americans, but we as Turks give more importance to it. It may be due to our nature.

Şengül Şimşek
Ankara

İş yaşamında ikili ilişkiler çok önemlidir. Örneğin, ilk defa birlikte bir işbirliğine girdiğiniz bir müşteriyle, sürekli bir samimiyet halinde olduğunuz, iş yemeklerine gittiğiniz, belirli bir takım şeyler paylaştığınız müşteri arasında çok farklılıklar vardır. Mesela, ilk defa çalıştığınız müşteri, bir ürünün fiyatını yüksek bulduğunda, size diyecektir ki "Fiyat politikanız bize uygun değil, çalışamayız." Fakat sürekli bir ilişki halinde olduğunuz, samimiyet kurduğunuz müşteriniz ise, "Su, su, su ürünlerinizin fiyatları bize uygun düşmüyor, bu konuda bir şey yapabilir miyiz?" şeklinde yaklaşacaktır. Bu nedenle, belirli bir samimiyet kurmak, örneğin, yemeklere gitmek, birlikte bir şeyler organize etmek bence çok önemlidir iş ilişkisinde.

One to one relations are very important in business life. For example, there are a number of differences between a client that you go to a dinner with for the first time and the client that you have been to business meals and have shared several certain things together. For instance, when the client that you work together for the first time finds the price of a product high, he would tell you “Your price policy is not suitable for us, we cannot work together.” However, as to the client that you have been close with and in a constant relationship, s/he would approach things by saying “The price of such and such products of yours are not suitable for us, can we do something about this? ” For that reason, to establish a certain relationship, for example, to go to out to eat together, and organize something, is very crucial in business relationships, I believe.

Çetin Özataç Ankara

İş görüşmelerinde yabancıların davranışlarıyla alakalı birkaç şey söylemek istiyorum.Ama tüm yabancılar için değil tabiki çok farklı davranışta bulunan ülkeler var ve bütün batılı ülkeleri aynı katagoride değerlendirmek istemiyorum.Öncelikle Amerikalılar için birkaç şey söyleyim ben şu anda Coca Cola’ da yani Amerikan orijinli bir firmada çalıştığım için daha yakından bildiğimi zannediyorum.Amerikalılar iş görüşmelerinde insanların hem duygularına hem de mantıklarına hitap ederler, ki ben de bunları daha önce aldığım eğitimlerden de biliyorum.

Direkt olarak iş görüşmelerinde işe girmek yerine ortamı yumuşatıcı bir takım görüşmeler konuşmalar yapılır ve ondan sonra esas iş görüşmelerine geçilir yani o birinci bölüm insanların daha çok duygularına hitap ederken ikinci bölümde yine hazırlanılmış iyi hazırlanılmış bir takım datalarla görüşmeye gelinir ki buda insanın mantığına hitap eder. Amerikalılarla ilgili söyleyeceğim kısaca bu kadar

Şimdi Avrupalılarla ilgili de kısaca birkaç şey söylemek istiyorum.Avrupalıların içerisinde de çok farklı ülkeler var bana göre mesela bir İtalyan ve İspanyollar Akdeniz ülkeleri diyebileceğim bu ülkelerdeki insanların iş görüşmeleri Türklere benzer yani daha çok duyguya hitap eden görüşmeler her ne kadar altında bir takım mantıksal datalarda olsa ağırlıklı olarak duyguya hitap eden görüşmeler olmaktadır.Bir Fransızlar kısmen Akdeniz ülkesi sayılsa da daha farklıdır burda genellikle duygulara hitap edilmediği gibi bana göre çoğunlukla mantıkta şu yöndedir. Benim istediğim olsun şeklindedir. Bir Almanları ele aldığımızda da bu daha farklıdır. Almanlarla anlaşmak bu anlamda daha kolaydır. Çok somut veriler üzerinden konuşulur,daha çok dataya dayanan görüşmeler olur ve bunun sonucunda her iki tarafta karşılıklı olarak sorumluluklarını gayet iyi anlarlar ve herhangi bir problem çıkmadan sözleşme sürdürülür..

I want to say couple of things concerning the behavior of foreigners in business meetings. Yet, not for all foreigners; there are certainly foreigners who behave very differently as well. Of course, there are countries that act very differently, and I do not want to put all western countries in the same category. First of all, let me say couple of things about Americans. Now, since I work in Coca-Cola, a firm originated from the US,

I believe I know American firms closely. In business meetings, Americans address both the minds and the hearts of people, which I also know from the trainings that I received in the past.

Instead of starting the meeting right away, they talk to warm and soften the atmosphere. Later, they proceed to the main topic and the negotiations. That is, while that first part addresses to the hearts of people more, in the second part they come with some certain well prepared data to address the minds of people. That is all I can say about the Americans.

Now, I want to say couple of things about Europeans briefly. There are very different countries within Europe. For example, the business meetings of Italians and Spaniards, Mediterranean nations, are similar to Turks. That is, even though they have meetings that address to minds partially, their meetings mostly address to hearts of people. Although France is regarded as a Mediterranean country, they act differently. Here, while they do not address hearts much, their logic in general is this way: What I want has to happen. When we think about Germans, they are even more different. To come to an agreement with Germans is easier. They talk about very concrete data. The meetings depend more on details. And in the end, both sides understand their responsibilities better, and without any problems, the agreement is put into implementation.