



Prof. Dr. Murat ERDAL
İstanbul Üniversitesi
Tedarik Zinciri Yönetimi Anabilim Dalı Başkanı
merdal@istanbul.edu.tr

Müzakere Süreçlerinde Pazarlık Taktikleri: “SON DAKİKA TALEPLERİ” PAZARLIK MASASI ve PAZARLIK TAKTİKLERİ

MÜZAKERE TEKNİKLERİ VE PAZARLIK BECERİLERİ

**“Taktikler bazen pazarlık sürecinin başı,
bazen ortası bazen de sonunda etkilidir.”**

Pazarlık Masası ve Pazarlık Taktikleri yazı dizimize
kaldığımız yerden devam ediyoruz.

İncelediğimiz taktikleri kısaca sıralayalım:

PAZARLIK MASASI ve PAZARLIK TAKTİKLERİ

- o Son Dakika Talepleri – Pazarlık Taktikleri
- o İyi Polis vs. Kötü Polis - Pazarlık Taktikleri
- o Sabırlı Olmak - Pazarlık Taktikleri
- o Büyük Resime Odaklanma - Pazarlık Taktikleri
- o Son Tarih ve Zaman Baskısı - Pazarlık Taktikleri
- o Böl ve Yönet – Pazarlık Taktikleri
- o Komiser Columbo – Pazarlık Taktikleri
- o Beyin Fırtınası – Pazarlık Taktikleri
- o Son Dakika Talepleri – Pazarlık Taktikleri

STRATEJİK MÜZAKERELERDE SON DAKİKA TALEPLERİ

Şirket Birleşmeleri ve Satınalma (M & A) Müzakereleri

- Son Dakika Gelen Taleplerin Çeşitliliği
- İş Hayatında Son Dakika Talepleri
- Son Dakika Gelen Talebin Tutarlılığı
- Pazarlık Taktiği Olarak “Son Dakika Talebi” Yapmak
- STRATEJİK MÜZAKERELERDE SON DAKİKA TALEPLERİ

İpuçları

- UZUN STRATEJİK MÜZAKERE SÜREÇLERİ: “ZAMAN ÖLDÜRÜR”

Şirket Birleşmeleri ve Satınalma (M & A) Müzakereleri

ANLAŞMA TAM TAMAMLANDI DERKEN SON DAKİKA TALEPLERİ

a) Alıcı Tabanlı Son Dakika Pazarlık Taktiği – FİYAT DÜŞÜRME

- o ALICI PLANLAMALARI
- o Müzakere Gelişim Süreci ve Strateji Belirleme
- o Son Dakika Pazarlık Taktiği Sonrası
- o Satıcı Taraftaki Etkiler
- o Satıcı Planlamaları ve Strateji Belirleme

b) Satıcı Tabanlı Son Dakika Pazarlık Taktiği – FİYAT YÜKSELTME

- o SATICI PLANLAMALARI
- o Müzakere Gelişim Süreci ve Strateji Belirleme
- o Satıcı Taraftan Gelen Son Dakika Talebi
- o Alıcı Planlamaları ve Strateji Belirleme

Müzakere Gelişim Süreci ve Strateji Belirleme:

**Tam her şey bitti derken çözümlenmesi
gereken yeni bir konu daha mı var?** Evet var. Son
dakika talebi.

Son dakika talepleri, işin sonuçlanmasına yakın
bir zaman diliminde, ilave bir konunun gündeme
taşınmasıdır. Özellikle yüksek hacimli işler /büyük
projelerde uzun ve yorucu müzakerelerin ardından
gelen son dakika talebi can sıkıcı olabilmektedir. İşin
başlangıcından bitişine kadar, zorlu birçok problemin
üstesinden geçilmiş, aylar geçmiş ve iş artık sadece
imzaya kalmışken, ek bir talep önünüze gelirse, “Ekip
olarak o kadar emek verdik. Bu talebi çözemsek o
kadar emek çöpe mi gidecek?” diye düşünürsünüz.

Bilinçli ya da bilinçsiz, tutarlı ya da tutarsız son dakikada gelen talep konunun muhatabı için "sürpriz" anlamını taşır. Çoğunlukla da hazırlıksız yakalanmayı işaret eder.

Bir taraf **"Peki buna ne dersiniz?"** derken, konunun ilgili diğeri tarafı

"Bu da nereden çıktı şimdi?" şeklinde düşünür. Talebin türü ve etki derecesine göre de farklı anlamlar taşıdığı da muhakkaktır. Talebin zamanlaması, yapılabilirliği, ortaya çıkaracağı maliyet ve etik boyutu ile riskler önemlidir.

Müzakerede güç dengesi, hedef tanımlaması, tarafların ihtiyaçları ve elde edilmesi muhtemel ek faydalar hızlıca senaryo tabanlı analiz edilir.

Ne kazanırız? Ne kaybederiz?

Son Dakika Gelen Taleplerin Çeşitliliği

Yazı içerisinde, konunun daha rahat anlaşılabilmesi açısından son dakika taleplerine konuşma diliyle bolca örnek vermeye gayret ettim. Çünkü son dakikada gelen talebin etkileri, konunun tarafları açısından yansımaları farklıdır.

Gündelik hayatta son dakika talepleri elbette çok çeşitlidir:

- Ev tadilatlarında tam her şey bitti derken,
- Çok paydaşlı (hisseli) karar alma sistemlerinde,
- Gayrimenkul, araba alım-satımlarında noterde / tapuda,
- Perakende alış-veriş pazarlıklarında ve
- Aile içi müzakerelerde sıklıkla karşımıza çıkmaktadır.

Sosyal yaşamda gündeme taşınan "Son Dakika Talepleri" farklılıklar taşır. Talebi yapan ve talebin muhatabı kişi ve gruplar arasındaki yetki, güç, rol, sorumluluk gibi pek çok faktör etkili olur. Toplumsal düzen içerisinde eğitim, kültür, iletişim, davranış kuralları ve psikoloji boyutlarını göz ardı edemeyiz.

Aile hayatında ise bireyler birbirini yakından tanır. Son dakika talepleri daha çok, **"küçük bir ricam var"**, **"ufak bir değişiklik istiyorum"** şeklinde gündeme gelir. Aile içi roller, iletişimde ton ve zamanlama önemlidir. Taraflar yapıcı tavırları ile dikkat çeker. Problemin büyümesine izin vermeksizin, olabildiğince çözüm odaklı hareket edilir.

Sosyal hayattan güzel bir pazarlık sohbeti örneğini görselden metin üzerinden okuyabilirsiniz. Araba alım satımında son dakikada gelen bir bilgi pazarlığın yönünü değiştirebilir. Satıcı için işin psikolojik boyutu, duygusal bağ paradan önemli olabilir. İpuçlarını dikkatle izlemelisiniz.

İş Hayatında Son Dakika Talepleri

İş çevresinde son dakika talepleri daima yaşanmaktadır.

Alıcı tabanlı ve paydaş (tedarikçi veya müşteri) tabanlı son dakika taleplerini ayırabiliriz. Bilinen örnekler;

- **Proje değişiklikleri:** Müzakere edilen projede son dakika teknik bir değişiklik istenmesi, yeniden çizim ve hesaplamaların gerekmesi,
- **Operasyonel değişiklikler:** Sipariş edilen ürün miktarını artırma ya da düşürme, terminin ileri ya da öne çekme,
- **Maliyetler:** Tam pazarlıklar bitti ve iş imzaya kaldı derken genel müdür ya da patronun devreye girip küçük bir indirim daha istemesi,
- **Sözleşme revizyonları:** Fark edilmeyen bir maddenin revizyonu,
- **Erteleme ve iptal kararları:** Anlaşmanın son dakikada ileri tarihe ötelenmesi ya da iptal edilmesi

Son Dakika Gelen Talebin Tutarlılığı

İş yaşamı dinamikleri sosyal hayattan farklı olarak birden fazla birim ve kurumsal karar alma sistemini harekete geçirmektedir. Öncelikle, son evrede oluşan ani taleple ilgili olarak haklılık ve tutarlılık (anlamli) üzerinden bir değerlendirme yapılır.

İş hayatında haklı bir gerekçeye dayanan son dakika talepleri hemen her zaman değerlendirilir. Son dakika talebinin yapılabilirliği; zaman, emek, malzeme (işçilik) vd. maliyetleri ile konu analiz edilir. Olumlu(kabul), şartlı kabul ya da olumsuz (talebin reddine dair) bir bilgilendirme yapılır.

Görmezden gelme ya da geçiştirme söz konusu değildir. Örneğin, yürütülen projeye bir uzman dahil olduğunda ve o güne kadar fark edilmeyen bir konu varsa yeni bir perspektifle tekrar değerlendirilir. Sözleşmede şu maddenin eksik olduğunu gördük onu düzelterek tekrar gönderebilir misiniz? dendiğinde hızlıca araştırıp, hukuki görüş alınarak olumlu ya da olumsuz yönde bir dönüş sağlanır.

Pazarlık Taktiği Olarak "Son Dakika Talebi" Yapmak

Son dakika yeniden pazarlık sürecini başlatmak, küçük ya da büyük bir taviz talebinin gündeme gelmesi, diğer tarafta farklı duygu ve düşüncelere neden olabilmektedir.

- İYİCE ÖLÇÜP BİÇMEK GEREKİR. RİSKLİDİR. KABUL EDİLMEME SENARYOSU ÜZERİNE ÇALIŞILMALIDIR.
- İŞİN SÜREKLİLİĞİ (DEVAMI YOKSA) YOKSA DENENEİLİR.
- TARAFLAR ARASINDA OLUŞAN GÜVEN İKLİMİNİ EROZYONA UĞRATABİLİR. TARAFLAR ARASI İLİŞKİ ve İLETİŞİM ESKİSİ GİBİ OLMAYABİLİR.
- TEK ATIŞLA ELDE EDİLECEK FAYDA TEKRARLI ALIŞ-VERİŞ ALIŞKANLIĞINI BOZMA İHTİMALİ VARDIR.
- ZAR ATAR GİBİ **"YA TUTARSA"** İLE HAREKET EDİLMEMELİDİR.

STRATEJİK MÜZAKERELERDE SON DAKİKA TALEPLERİ

Stratejik müzakerelere örnek olarak fabrika yatırım kararları, büyük projeler, yazılım satın alma, şirket satın alma ya da birleşmelerini (M & A) verebiliriz.

İşin karmaşıklık düzeyi ve parasal tutar arttıkça, müzakereler de doğal olarak teknik, operasyonel, ticari ve hukuki eksenlerde devam etmektedir. Çok sayıda farklı disiplinlerden gelen uzmanlar sürece dahil olmaktadır.

Ardışık Toplantılar ve Müzakerelerden Elde Edilen İpuçları

Sürece odaklanmak önemlidir. Şirketler arası stratejik müzakerelerde, düzgün bir akışta ilerleme sağlanıp sağlanmadığı yakından gözlemlenir.

Devam eden toplantılar dizisi size çok şey anlatır. Mesleki uzmanlığınıza ve müzakere tecrübenize güvenebilirsiniz.

Uzun müzakere süreçlerinde masanın diğer tarafı hakkında değerli ipuçları elde edilir. Yöneticilerin tutum ve davranışları, konuyu nasıl ele aldıkları, toplantı süreleri ve katılım seviyeleri size değerli şeyler söyler. Firmanın ihtiyacı ve ciddiyeti işi olgunlaştırırken, sürecin sonunda da sürprizlerle karşılaşp karşılaşmayacağınızı da tahminleyebilirsiniz.

UZUN STRATEJİK MÜZAKERE SÜREÇLERİ : "ZAMAN ÖLDÜRÜR"

Şirket birleşmeleri ve satınalma (M & A) konuları stratejik müzakerelerin özel bir türüdür. Sürecin ciddiyetle yürütülmesi adına başlangıç adımı olarak Niyet Mektubu (LoI), Gizlilik ve Münhasırlık Anlaşmaları ön plana çıkmaktadır. Satınalma müzakere sürecinin yürütülmesi, ön taahhüt ve genel çerçevenin belirlenmesi bakımından önemlidir. Fakat kesin satış açısından bağlayıcılık taşımamaktadır.

- Şirketin mali durumu ve pazar pozisyonu mercek altına alınır.
- Şirketin rekabet gücü, ürün ve hizmetleri, kısaca tüm yetenekleri analiz edilir.
- Ülkenin ekonomik ve siyasi açılardan belirsizlik ve riskleri değerlendirilir.
- İş kolunun ve içinde bulunulan pazarın bugünü ve geleceği masaya yatırılır.
- Alıcı taraf, şirket satın almanın kendisi için getireceği finansal yükleri ve krediye erişim imkanlarını etrafıca değerlendirir.
- Süreç yayıldıkça yeni riskler, yeni aktörler gün yüzüne çıkabilir.
- Aynı iş kolunda (pazarda) başka seçenekler ortaya çıkabilir.
- Müzakere süreci uzadıkça (2 + yıl) anlaşmanın imzalanması riske girer. Alıcının ilgisi azalabilir. Sıkıntılı bilgileri keşfeder.
- Anlaşma olmadığında pazarlığın odağındaki şirketin pazar değeri, borsadaki işlem hareketliliği, piyasadaki itibar, müşteri/tedarikçi portföyünde gerileme gibi sıkıntılar olabilmektedir.

Unutulmamalıdır ki, alıcının her zaman dürüst niyeti olmayabilir. Satın almak istediği firmanın ticari açıdan "zorda" olduğunu piyasaya yaymak isteyebilir. Oluşacak yeni durumda hedef firmanın nakit sıkıntısını artırmak, böylelikle en ucuza (kelepir fiyattan) almak hedefi olabilir.

Şirket birleşmeleri ve satınalma (M & A) Müzakereleri: ANLAŞMA TAM TAMAMLANDI DERKEN SON DAKİKA TALEPLERİ

Son dakika taleplerine lojistik sektöründen Ekol Lojistik- DFDS arasındaki şirket satınalma görüşmeleri güzel bir örnektir. Basında yer alan "Ekol Lojistik, DFDS ile anlaşmadan çekildi" haberi, yazım içerisindeki görselden haberi okuyabilirsiniz.

Alıcı Tabanlı Son Dakika Pazarlık Taktiği – FİYAT DÜŞÜRME

ALICI PLANLAMALARI:

Müzakere Gelişim Süreci ve Strateji Belirleme:

- Bilmediğimiz, öngöremediğimiz hukuksal problemler ortaya çıktı.
- Kayıtlı ve kayıt dışı ödemeler / masraflar oluşuyor. Ne yapacağımızı bilemiyoruz.
- Astarı yüzünden pahalıya gelecek gibi. Vazgeçsek mi? Ne dersiniz?
- GERİ ÇEKİLME TAKTİĞİ UYGULAYALIM.
- En iyisi vazgeçtik demeyelim. Onların kabul edemeyecekleri bir indirim isteyelim.
- Psikolojik olarak yıpratmanın faydası nedir?

Son Dakika Pazarlık Taktiği Sonrası:

Son dakika indirim talebinize HAYIR dendiğinde alıcı düşüncesi;

- Ekonominin zayıflama döneminde olduğunu görüyoruz. Daha kötü bir ekonomi ortamında şirketi dip noktada satın alabiliriz.
- Büyüme ve genişleme stratejimizi erteleyelim.
- Diğer seçenekler neler?
- "Nakit kraldır." Kendimizi zorlamadık. Paramız cebimizde kaldı.
- Müzakereleri yeniden başlatma fırsatı olur mu? Ne dersiniz?

Alıcı: "Peki buna ne dersiniz?"
(son dakika gelen % .. indirim isteği)

Satıcı Taraftaki Etkiler

Satıcı: "Bu da nereden çıktı şimdi?
Biz böyle konuşmamıştık. Bu hiç hoş olmadı
Arif Bey"

Satıcı Planlamaları ve Strateji Belirleme:

- Bu öneri üzerinde düşünmeye değer mi?
- Hiç etik değil. Fırsatçılık yapıldığını hissediyorum.
- **Kabul etmemiz mümkün değil. Masayı terk ediyoruz.**
- **Bekleme.** Hemen cevaplamak zorunda değiliz. Biraz bekleyelim. Onlar biraz düşünsün, biz de biraz düşünelim. (Finansal zorluk içerisinde değilseniz iyi bir seçenektir. Tok satıcıyı oynayabilirsiniz.)
- **Karşı teklif hazırlayalım.** Biz de indirim miktarına denk gelecek şekilde işin bir bölümünü (iş kolu, bir marka, bir arazi, bir tesis gibi) anlaşmadan çıkartalım.
- Yüzdük yüzdük kuyruğuna geldik.
- **İndirim talebinizi kabul ediyorum. İş daha fazla uzatmayalım. İmzalayalım.**

Satıcı Tabanlı Son Dakika Pazarlık Taktiği – FİYAT YÜKSELTME**SATICI PLANLAMALARI:****Müzakere Gelişim Süreci ve Strateji Belirleme:**

- Piyasa hızla geliyordu. Karlılık yüksekti.
- Satıcı, alıcının isteğine, anlaşma sonrası elde edeceği kazanımlara odaklanıp son dakika fiyat yükseltme talebinde bulunabilir.
- Satıcı tarafında içeride ortak başına düşen pay az bulunabilir.

Satıcı Taraftan Gelen Son Dakika Talebi**Satıcı:**

- "Piyasa çok karlı. Fiyatı güncellememiz gerekiyor."
- "Başka firmaların (kişilerin) de ilgisi oluştu. Her yerden teklif gelmeye başladı."
- "Ortaklarla düşündük rakamı biraz düşük bulduk açıkçası."

Alıcı: Bu yeni rakamı nasıl belirlediniz? Açıklar mısınız?

Alıcı Planlamaları ve Strateji Belirleme:

- "Bu hamle kötü bir tuzak". Kendimizi pusuya düşürülmüş gibi hissettik.
- Salam dilimler gibi hareket ediyorlar. Bir dilim daha koparabilir miyiz?
- Müzakere zemini sürekli değişiyor.
- Her toplantıda yeni bir talep mi olacak?
- **Masayı terk edelim.** Blöf yapıyorlar. Daha iyi bir teklif varsa ona satsınlar.
- **Bekleme.** Sakin kalalım. Acele etmeyelim. Konu soğusun. Sonra üzerinde hep birlikte düşüneriz.
- **Müzakereyi şimdilik durduralım. Hemen bir hamle yapmayalım. Karşı teklif hazırlayalım.**
- **Masayı terk etmeyelim. Son bir kez daha pazarlık edelim. Ortak bir nokta bulup anlaşalım.**

Son söz:

"STRATEJİK MÜZAKERELERDE İŞ NE KADAR UZUN SÜRERSE, İŞİN RAFA KALKMA OLASILIĞI DA O KADAR ARTAR. O NEDENLE İMZALAR ATILANA KADAR MOMENTUMU KORUMAK EN İYİ PANZEHİRDİR."

MÜZAKERE TEKNİKLERİ VE PAZARLIK BECERİLERİ

"Taktikler bazen pazarlık sürecinin başı, bazen ortası bazen de sonunda etkilidir."

- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri: Genel Çerçeve
- o Müzakere Planlaması: Pazarlık Sürecinde Anahtar Evre
- o Müzakerelerde Gündemi Belirleme
- o Müzakerelerde Gündemin Gücü
- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi
- o Pazarlık Yetkinlik Değerlendirme ve İnsan Kaynakları
- o Belirsizlik ve Risk Ortamında Pazarlık, Tehditler ve Etik
- o Çıkmaza Giren Müzakereler
- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Yönetimi Eğitim Vakası. Yönetici Geliştirme Programı Çalışması
- o Satınalma Pazarlık Çevresi
- o Dış Ticaret Müzakereleri ve Pazarlık
- o Kayıt Müzakereleri, Özel Okul Yöneticileri için Müzakere Yönetimi

PAZARLIK MASASI ve PAZARLIK TAKTİKLERİ

"If you are not at the table, you are on the menu."

İyi Polis vs. Kötü Polis - Pazarlık Taktikleri

- o Sabırlı Olmak - Pazarlık Taktikleri
- o Büyük Resime Odaklanma - Pazarlık Taktikleri
- o Son Tarih ve Zaman Baskısı - Pazarlık Taktikleri
- o "Böl ve Yönet" - Pazarlık Taktikleri
- o Komiser Columbo - Pazarlık Taktikleri
- o Beyin Fırtınası - Pazarlık Taktikleri
- o Son Dakika Talepleri - Pazarlık Taktikleri

ÖĞRENME TESTLERİ

- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi Test - I
- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi Test - II
- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi Test - III
- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi Test - IV
- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi Test - V
- o Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi Test - VI

PAZARLIK BECERİ ANKETİ

- o Pazarlık Stilinizi Öğrenin: Tüm Yönetici Adayları için Tavsiye Edilen Anket

Kitap Önerileri:

- MÜZAKERE TEKNİKLERİ ve PAZARLIK BECERİLERİ (E-Kitap 2. Baskı), Prof. Dr. Murat ERDAL, Erişim için profesyonel üyelik işlemlerinizi tamamlamanız gerekmektedir.
- SATINALMA ve TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ, Prof. Dr. Murat ERDAL, (Beta Yayıncılık), 4. Baskı.

-> Eğitim Kataloğunu İndirebilirsiniz ->
<https://satinalmadergisi.com/egitim.pdf>

-> ŞİRKET EĞİTİMLERİNİZ İÇİN TEKLİF ALIN ->
egitim@satinalmadergisi.com

Son dakika indirim talebinize HAYIR dendiğinde;

Pazarlık Taktiği Sonrası:

- "Nakit kraldır." Paramız cebimizde kalır.
- Büyüme ve genişleme stratejimizi erteleyelim.
- Diğer seçenekler neler?

Son Dakika Talepleri

Örnek: "EKOL LOJİSTİK - DFDS ŞİRKET SATINALMA GÖRÜŞMELERİ"

Ekol Lojistik olarak yaklaşık iki yılı aşkın süredir devam eden uluslararası kara, hava ve denizyolu taşımacılığı ile gümrük faaliyetlerimizin DFDS firmasına devri sürecinde son aşamada; değerlerimiz, prensiplerimiz ve profesyonellik yaklaşımımızla örtüşmeyen haksız taleplerle karşılaştığımız için anlaşmadan çekilme kararı aldık. Bu süreçte şeffaflık, dürüstlük ve şirketimizin uzun vadeli çıkarlarını gözetmek temel prensibimizdi. Anlaşmadan çekilme kararımız, çalışma arkadaşlarımızın emeklerine ve müşterilerimize olan sorumluluğumuza verdiğimiz değer bir yansımasıdır.

Konuyla ilgili açıklama yapan **Ekol Lojistik Yönetim Kurulu Başkanımız Ahmet Musul**, şunları söyledi:

"Tam devir teslim kapanışına yirmi dört saat kala DFDS başkanı tarafından yeniden gözden geçirme ve indirim talebi ile karşılaştık. İndirim talebinde ısrarcı olmaları durumunda anlaşmayı iptal edeceğimizi söyledik. Rakamsal talep değil, bu talebi son gün yapmaları yakışıksızdı ve anlaşmayı iptal ettik. Ekol olarak 8 bin çalışanımızla bıraktığımız yerden entegre bir şekilde faaliyetlerimize devam edeceğiz. Çalışma arkadaşlarımızın bu süreçteki özverileri için teşekkür ederim".

Bundan sonrasında Ekol Lojistik olarak daha güçlü bir geleceği birlikte oluşturmaya devam edeceğiz.

Kaynak: <https://www.lojiport.com/ekol-lojistik-dfds-ile-anlasmadan-cekildi-117309h.htm>

Yöneticiler için Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi

BİLGİ →

satinalmadergisi.com/egitim-programlari



<https://www.lojiport.com/ekol-lojistik-dfds-ile-anlasmadan-cekildi-117309h.htm>

Pazarlıkta Son Dakika; Duygusal bağ mı? Para mı?

Harvey Huff yerel bir satıcıdan 1956 model bir Chevrolet satın aldı.

Kırk yıl sonra çok sevdiği ve orijinal haliyle özenle koruduğu arabasını satmaya karar verdi. Harvey'nin paraya ihtiyacı yoktu. Üç bin mil uzağa, Arizona'ya taşınmayı planlıyordu. Yerel gazeteyle verdiği ilandan sadece bir potansiyel alıcı çıktı: Patrick Knight.

Pazarlık Sohbeti:

Arabanın hemen yanında sohbet ederler:

Harvey: Aracı nasıl buldun?

Patrick: Araba gerçekten harika durumda, aynen tarif ettiğiniz gibi.

Harvey: Aklına takılan bir şey var mı?

Patrick: Bir indirim ne dersin?

Harvey: Hayır. En az 20,000 dolar eder. Çünkü fiyatı bu.

Patrick: En fazla 18,000 dolar veririm.

Harvey: Hayır, teşekkürler.

Patrick: Tamam peki. 20,000 dolar olsun. Yeni bir restoran için ihtiyacım var.

Harvey: Restoran mı?

Patrick: Evet. Aracın üstünü kesiyoruz ve insanlar içine oturup harika bir ortamda yemeklerini yiyorlar!

Harvey: Boş ver, arabam bende kalsın. Bunca yıldır sırf sen onu parçalayasın diye arabama özenle bakmadım.

Daha fazla para için beklemek değil, alıcının arabayla ne yapmayı planladığıydı.

Kaynaklar:

- "Ekol Lojistik, DFDS ile Anlaşmadan Çekildi", Erişim: <https://www.lojiport.com/ekol-lojistik-dfds-ile-anlasmadan-cekildi-117309h.htm>
- Jacob Orosz, "Negotiating the Letter of Intent", The Art of the Exit, Erişim: <https://morganandwestfield.com/books-online/art-of-the-exit/chapter-8offer/negotiating-the-letter-of-intent/>
- Michael R. Carrel, Christina Heavrin, The Everyday Negotiator, HRD Press, 2004, s:14.

Çalışan Gelişim Yol Haritası

Pazarlık Profili Analizi • Müzakere Teknikleri ve Pazarlık Becerileri Eğitimi (2 Gün)

Katılımcı Adı: _____

Departman: _____

Tarih: __/__/__

Müzakere Tipi: ☐ Müşteri ☐ Tedarikçi ☐ İç Paydaş ☐ Diğer

1) Profil Özeti

Baskın Profil: ☐ A..... ☐ B ☐ C ☐ D

Destekleyici (2.): ☐ A..... ☐ B ☐ C ☐ D

Skorlar: A: ____ B: ____ C: ____ D: ____

Kısa yorum: _____

2) Güçlü Yanlar

Güçlü yan 1: _____

Güçlü yan 2: _____

İş etkisi: ☐ Hız ☐ Netlik ☐ İkna ☐ İlişki ☐ Kriz ☐ Kapanış

3) Riskler / Kör Noktalar

Kör nokta 1: _____

Kör nokta 2: _____

Tetikleyici:

☐ Zaman

☐ Statü/ego

☐ Belirsizlik

☐ Sert taraf

☐ İç baskı

☐ Hedef çatışması

4) Gelişim Hedefleri (Yıllık Plan)

Hedef 1: _____

Ölçüm: _____ Başarı kriteri: _____

Hedef 2: _____

Ölçüm: _____ Başarı kriteri: _____

Anahtar Performans Göstergeleri:

5) Uygulama Planı (1 Aylık)

Hafta	Adım	Kanıt
1	Hazırlık: ajanda, kriter, alternatifler	—
2	1 soru - 1 özet (Doğru anladıysam...)	—
3	Koşullu taviz (Şunu yaparsak, bunu...)	—
4	Kapanış: yazılı özet + teyit	—

Pazarlık Sürecinde 2 Kritik Aksiyon:

1) _____

2) _____

Uygulama Planı 1 Yıl - Kalıcı Alışkanlık

Prof. Dr. Murat Erdal tarafından çalışan müzakere profiline uygun olarak özel hazırlanır.

6) Eğitmen Geri Bildirimi

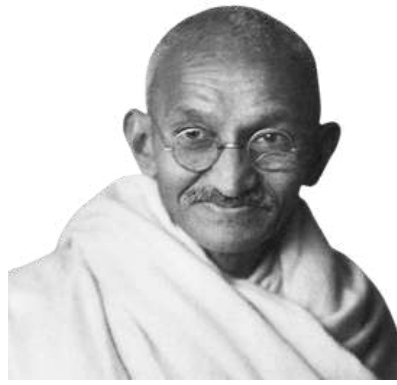
En kritik odak: _____

Bir sonraki seviye: _____



PAZARLIK EĞİTİMİ

Prof. Dr. Murat ERDAL



merdal@istanbul.edu.tr





Paris Barış Antlaşması 1947

1. Gün

10:00
-
12:00

- **İşbirlikçi Müzakereler**
- Hazırlık ve müzakere planlaması
- **Müşteri-Tedarikçi ve İç Müzakere Oyunları**

13:30
-
15:30

- **Rekabetçi Müzakereler**
- Gözden geçirme ve öğrenme noktaları
- **Müşteri-Tedarikçi ve İç Müzakere Oyunları**

2. Gün

10:00
-
12:00

- **Ekip Müzakereleri**
- **Birimler Arası İlişkiler**
- Gündem yönetimi
- Rol canlandırma ve vaka analizleri

13:30
-
15:30

- **Çatışma Yönetimi**
- 1-1 ve 1-Çok Müzakeresi
- Çatışma türleri
- Etik ve güven
- Yaygın hatalar

3. Gün

10:00
-
12:00

- **Stratejik Müzakereler**
- Proje / yatırım müzakereleri, şirket satın alma ve birleşmeler
- Strateji ve yönetim süreci

13:30
-
15:30

- **Uluslararası Müzakere**
- Dış çevre
- Farklı kültürler
- Müzakerede taktik sorunlar

***Eğitimin 2. gününde katılımcılara PAZARLIK PROFİLİ ANALİZİ Anketi dağıtılır. Gelişim Yol Haritası üzerinde durulur.**