**ULUSLARARASI TİCARETTE MÜZAKERE SÜRECİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA**

**ÖZ**

Bu çalışmanın amacı, kültürel farklılıkların, müzakerecinin ikna gücünün ve karşılıklı güven duygusunun müzakere sürecini nasıl etkilediğini betimlemektir. Bu amaç doğrultusunda, on beş delegasyon üyesi ile yarı yapılandırılmış, derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen verilen Nvivo programı ile analiz edilmiştir. Ayrıca verilere faktör analizi uygulanmıştır. Başarılı bir müzakere sürecinin temel taşların ilgili firmaya veya taraflar ile ilk yaklaşımlar gerçekleştirildiğinde başladığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda, katılımcıların önemli bir kısmı taraflar arasında ön aşamalarda oluşan karşılıklı güvenin, sağlıklı ve her iki tarafında kazançlı çıkacağı bir müzakerenin temellerini oluşturduğunu vurgulanmaktadır. Elde edilen bulgular, müzakere sürecine katılan delegasyon üyeleri arasında bir kadının müzakere sürecine katılım sağlaması önem arz ettiği vurgulanmaktadır. Kültür boyutunun müzakere sürecinin başarılı veya başarısız olarak sonlanmasına sebep olacak en önemli faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Tüm ülkeler için geçerli olmasına yanı sıra özellikle İran ve Çin müzakereciler ile gerçekleştirilecek görüşmelerde karşılıklı güvenin antlaşmanın ve protokollerin oluşma sürecinde hayatı önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar, müzakerecinin ikna yeteneği anlamlı bir faktör olarak karşımıza çıkmamaktadır. Genel anlamda, taraflar arasında karşılıklı güvenin oluşmadığı durumlarda müzakere sürecinin başlatılmadığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, uluslararası ticaretin gelişiminde, Uluslararası şirketlerin müzakere süreçlerine katılım ve destek sağlayan her bir delegasyon üyesinin kurumsal diplomat olarak görev üstlendiklerini ifade etmek mümkündür.

**Anahtar Kelimeler**: Uluslararası Ticaret, Müzakereci, Kültürel farklılıklar, Nvivo.

**THE PROCESS OF THE NEGOTIATION IN INTERNATIONAL TRADE: AN AMPIRICAL STUDY**

**ABSTRACT**

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

**Keywords**: International Trade, Negotiator, Cultural differences, Nvivo.

**Giriş**

Günümüzün küresel ve dinamik pazarlarında, taraflar karlarını artırmak ve kendi ülkelerinin dışındaki pazar paylarını genişletmek amacıyla üretim maliyetlerini azaltmaya ve böylece rekabet avantajı elde etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda, yabancı yatırımcılar, fabrikalarını gelişmekte olan ülkelerde konumlandırmayı tercih etmektedirler. Bu farklı itici güçle yeni bir rekabet stratejisi uygulanmaktadır. Sonuç olarak, şirketlerin stratejilerinde değişikliğe gittiklerini gözlemlemekteyiz.

Genel anlamda, yabancı şirketler rekabet stratejisinde vazgeçip, iş birliği stratejisine yöneldiklerini ifade etmek mümkündür. Tüm şirketlerin ana hedefi kar paylarını ve performans düzeylerini arttırmaktır. Ortak girişimler ile bu hedeflere ulaşılmayı amaçlanmaktadır. Bu yeni stratejinin uygulanmasının diğer operasyonel stratejilerden daha fazla avantaj sağlayacağını umuyorlar. Şirketlerin tek başına faaliyete başlamak yerine ortak bir girişim kurmayı tercih etmelerinin önemli nedenlerinden biri, siyaset, kültür, toplum ve çevre ile ilgili bilgilerin ve var ise sorunların ortak sayesinde daha net görünmesi ve bilinmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Yabancı şirketlerin gelişmekte olan ülkelerde ortak girişimler kurmayı tercih etmelerinin bir diğer önemli nedeni, böyle bir yatırım yapmaya karar veren yabancı şirketlere tanıtım ayrıcalıkları tanıyan ev sahibi hükümetlerin büyük avantajlarından kaynaklanmaktadır. Yabancı sermayeli bir şirketin Türk bir firma ile işbirliği gerçekleştirmesi, teknoloji transferi ve beşeri sermayenin artırılması söz konusu olacaktır. Ayrıca, yabancı yatırımcı tarafından yatırılan sermaye miktarı önemli ölçüde yüksek olduğunda, başlangıçta hisselerin çoğunu elinde tutabilme fırsatına verecektir. Verimlilik, rekabet ve mesleki eğitim, şirketler arasındaki uluslararası işbirliğinin oluşmasında temel nedenler olarak sunulmaktadır (Lin ve diğerleri, 1997). Diğer araştırmacılar, düşük işlem maliyetlerinin ve yeni bir yönetim organizasyonu biçimi uluslararası işbirliğini tercih eden şirketlerin temel gerekçeleri olarak belirtmektedirler (Kogut, 1988). Rekabet gücündeki kazanım, şirketleri uluslararası işbirliği stratejisi seçiminde etkilemektedir. Tallman vd. (1997), ortaklık ve verimlilik kazancı arasındaki korelasyonun gerçek varlığını analiz etmeye çalışmışlardır, araştırmacılar verimlilik ve uzun vadeli faydalarda uluslararası işbirliği şirketlerin kar paylarını olumlu yönde etkilediğini vurgulamaktadırlar. Kaynak bağımlılığı teorisi ile Shaw ve Kauser (2000) uluslararası işbirliğinin oluşum nedenlerini açıklamaya ve gerekçelendirmeye çalışmaktadır. Bu yazarlar, ulusal girişimci, uluslararası işbirliğine başvurmadan açık bir pazarda uluslararası düzeyde rekabet etme olasılığının olmadığını savunmaktadırlar. Fusfeld (1958) için ticari ortaklıklar bir tür pazarlama stratejisidir. Ampirik çalışmasında Stuckey (1983), ticari ortaklıklar gerçekleştiren şirketlerin, önemli getiriler sayesinde karlarını artırdıklarını göstermektedir. Pfeffer ve Nowak (1976), belli bir sektörde piyasa gücünün ve konsantrasyon derecesinin önemini incelemişlerdir. Deneysel sonuçları, teknolojik yoğunluğu yüksek şirketlerin uluslararası ortaklıklara yönelmesinin daha muhtemel olduğunu göstermektedir. Bu faktörlere ek olarak, şirketleri yabancı rakipleriyle ortaklık gerçekleştirmeleri için farklı ve çeşitli sebepler mevcuttur. Yabancı ülkenin iç pazarını, genel anlamda ekonomisini ve siyasi ortamını daha yakından tanımak, uluslararası işbirliklerin diğer nedeni olarak ta literatürde yer almaktadır (Janger, 1980). Başka bir deyişle, yabancı şirket, bilmediği ve kontrol etmediği bir pazara girme riskini almamaktadır. Gullanger (1976) çalışmasında, yabancı şirketlerin söz konusu ülkedeki siyasi eğilimleri ve süreçleri daha iyi anlamak için kendi ülkelerinden başka bir ülkeye yatırım yaptıklarını ifade ekmektedir. Diğer çalışmalar (Tomlinson, 1970; Geringer ve Hebert, 1989; Porter ve Fuller, 1986) küresel ekonomik ortaklıkların temel nedenlerinden birinin uluslararası görünürlüğünü artırmak olduğunu savunmaktadır. Ortak girişimlerin oluşturulması yabancı şirketlerin uluslararası stratejilerinde önemli bir unsur haline gelmiştir (Geringer ve Hebert, 1989). Harrigan (1987) için ortak girişimler, ortak pazarların şiddetli rekabete karşı savaşmak için stratejik bir silahı temsil ettiğini inanmaktadır. Ancak, ortak girişimlerin oluşumu ve işleyişi sorunsuz değildir. Uluslararası düzeyde bir ticari işbirliği gerçekleştirmek isteyen tüm taraflar, bir müzakere sürecine girmek zorunda kalmaktadırlar. İnanç, kültür, ticari gelenekler, söz konu ülkenin ekonomik ve siyasi yapısı gibi durumları göz önünde bulundurarak taraflar ihtiyaçlarını ve hedeflerini belirlemelilerdir. Müzakere sürecinin sonuçlar üzerinde önemli bir etkisi mutlaka olacaktır. Bir anlaşmaya varmak için, taraflar müzakere süreçlerinde esnekliğe daha fazla önem vermelidir. Birçok faktörün müzakere süreci üzerinde etkisi mevcuttur, ancak birkaçı büyük bir etkiye sahiptir.Bu araştırma kültürün, müzakerecinin ikna gücünün ve karşılıklı güvenini müzakere sürecinin nasıl etkilediğini betimlemeye amaçlamaktadır.

**Kavramsal Çerçeve**

Sawyer ve Guetkow (1965) Ticari müzakerelerde altı faktörün önem arz ettiğini açıklamaktadırlar. Bunlar müzakerenin sosyal çerçevesi (burada müzakere sürecinin kamuya açık veya gayri resmi olarak mı düzenlendiği ima edilmektedir), delegasyon başı müzakere sürecine katılan katılımcı sayısı, tarafların sayısı (iki şirket veya iki den fazla şirketin işbirliği yapmak üzere müzakere etmeleri), tarafların diğer katılımcılar ve şirketler hakkında edindikleri bilgiler, müzakerecinin ikna kapasitesi ve son olarak zaman baskısı olarak sıralanmaktadır. Touzard (1977) ticari müzakereleri bir çatışma olarak ifade etmektedir ve bu anlamda, çatışmaya taraf olan iki veya daha fazla taraf için müzakerenin amacı, temsilcileri arasındaki görüşmeler yoluyla bir anlaşmaya varmaktır. Touzard (1977) müzakere sürecinde kabul edilen ve onaylanan maddelerin kesinlikle tekrar gündeme gelmemesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu anlamda, karara ve anlaşmaya varılan bir maddenin daha sonra tekrar gündeme gelmesi tarafların arasında güvensizliğe sebep olacaktır. Touzard (1977) için tekliflere açık olmak ve esnek davranmak başarılı bir müzakerenin iki temel taşıdır. Dupont (1994) ise, tarafların bu işbirliğinde Pazar payı ve kar payı olarak kazançlı olacaklarını daima hatırlamalılar ve buna göre bazı durumlardan feragat etmekten çekimser davranmamaları gerekliliğini vurgulamaktadır. Ticari müzakere, her şeyden önce, ilgili tarafların ortak bir hedefe ulaşmak için karşılıklı imtiyazlar aracılığıyla anlaşma sağladıkları bir iletişim sürecidir. Tarafların davranışsal analiz yöntemleri müzakereciler tarafından sıkça başvurulan analizler arasındadır. Davranışsal analiz yöntemleri olarak en sık AIDA, SONCAS, DIPADA, SABONE, PICASSO, VAKOG, renklerin dili, Kahler iletişim prosesi, Shepe’nin ikna yöntemi gibi yöntemlerden bahsetmek mümkündür. Ancak bu çalışmamızda, özellikle müzakere sürecinden kültürün yeri ve önemini betimlemeye hedeflenmektedir. Bu bağlamda, Hofstede’nın (1984) beş kültürel boyutu, Trompenaars ve Turner’ün (1993) yedi kültürel faktörler, Gardenswartz ve Rowe’nun (2003) dört kültürel boyutu ve Kültürel Oryantasyon Göstergesi (COI) ile alınacaktır.

Hofstede[[1]](#footnote-1)’nın (1984) beş kültürel boyutu teorisinde, güç mesafesi indeksi (PDI: Power distance Index), bireycilik kolektivizme karşı (IDV: Individualism vs. collectivism), belirsizlikten kaçınma (UA: Uncertainty avoidance), erkekler kadınlara karşı (MAS: Masculinity vs. femininity), kısa veya uzun vadeli oryantasyon ve son olarak hoşgörünün ile kısıtlamaların karşılaştırılması kültürel boyutlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Güç mesafesi indeksi bir kurumda veya organizasyonda hiyerarşik bir yapının var olmasından ve iktidarın üyeler arasında eşitsiz bir şekilde dağılmasını kabul eden bireyler olarak tanımlanmaktadır (Hofstede, 2011). Söz konusu indeksin yüksek olması hiyerarşik yapının çalışanlar tarafından kabul edildiği ve kurallara ve emirlere uyulduğunu gösterir, düşük bir indeks seviyesi ise hiyerarşik yapının meşruluğu sorgulanmakta olup, kuruma karşı güvensizlik duygusunuz öne çıktığı belirtilmektedir. Bireycilik kolektivizme karşı boyutu ise, çalışanların kuruma olan bağlılık ve entegrasyon derecesini ifade etmektedir (Holfstede, 1991). Belirsizlikten kaçınma endeksi, çalışanların belirsizliklere tolerans dereceleri olarak ta ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, belirsizlikten kaçınma indeksinin yüksek olması, kurumun çalışanlarına karşı yüksek düzeyde şeffaf davrandığını ve tüm süreçlerden haberdar ettiğini ifade etmektedir. Belirsizlikten kaçınma indeksinin düşük olması ise kurumun çalışanları ihtiyaç oldukça veya durum gerektiğinde açıklama ve bilgi paylaşımı yapmaktadır. Erkekler kadınlara karşı boyutu, firmada çalışan erkek personellerin maddi ödüllere, terfilere önem verdiklerini, kadınların ise çalışma koşulların iyileşmesi gibi farklı değerlere önem verdikleri tespit edilmiş. Kısa veya uzun vadeli oryantasyon boyutu gelecekteki karşılanabilecek zorluklar ile ilişkilendirilmektedir. Bu bağlamda, oryantasyon indeksin yüksek çıkması uzun vadede hedeflere yöneldiğini işaret etmektedir, düşük bir indeks skoru ise daha çok kısa vadede oluşan sorunlara ve hedeflere kilitlendiğini göstermektedir. Beşinci ve sonradan eklenen hoşgörü ile kısıtlamaların karşılaştırılması boyutu, toplumsal normların çalışanlara arzularını gerçekleştirme olasılığını ifade etmektedir. Trompenaars ve Turner’ün (1997) ulusal kültür farklılıkları modeli şu şekilde özetlenebilir: Evrenselcilik boyutu, Bireysellik/ Komünitarizm boyutu, tarafsız/duygusal boyutu, spesifik/yaygın boyutu, Başarı/konuma dayalı statü boyutu, senkron boyutu ve İç/Dış Kontrol boyutları olarak bilinmektedir. Evrenselcilik boyutunu benimseyen çalışanlar kuralların tek ve her yerde aynı olduğunu savunurlar, bu anlamda müzakere süreci oldukça ciddi ve profesyonel geçmektedir, Tüm evrenselcilik boyutunu benimseyen aktörler sadece ana hedefe kilitlenmiş olarak hareket etmektedirler. Çalışmasında Trompenaars ve Turner (1997) ABD, Almanya, İsviçre, Birleşik Krallık, Kanada gibi ülkelerin evrenselcilik boyutunu en iyi temsil eden ülkeler olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan, Venezüella, Endonezya veya Çin gibi ülkeler ise ana hedeften çok karşı taraf ile pozitif diyalog ve iletişim halinde olmayı önemsemektedirler. Firmadan çalışanların kendi şahsiyetlerinin daha önemli olduğunu vurgulayan bireysel personellerin Amerika Birleşik Devletleri, Meksika veya Tçeka gibi ülkelerde ortaya çıktığını, aksine komünitarizmi savunan ve firmaya ait olmanın, şirketin bir parçası olmanın önemini vurgulayan çalışanlar ise Fransa, Japonya, Singapur veya Almanya gibi ülkelerde savunulduğu vurgulanmaktadır. Tarafsız ve duygusal boyut incelendiğinde, tarafsız olan bireylerin genelde duygularını açığa vurmadıklarını metanetli olan kişiler olarak karşımıza çıkmaktadır. Duygusal olan bireylerin ise kültürleri gereği duyguların yoğun ve kamu önünde kolaylıkla gösterilen olarak tanımlanmaktadır (Luthans ve Doh, 2012). Spesifik boyuta, bireylerin geniş bir kamu alanı var iken özel alanları oldukça kısıtlı ve dar tutulmaktadır, Trompenaars ve Turner (1997) spesifik boyutu açıklamak için Amerikalı bir akademisyenin durumunu aktarmaktadırlar. Araştırmacılara göre, Amerikalı Akademisyen üniversitede Profesör Schmit olarak itap edilirken, kamu alanda ismi ile kolayca itap edilmektedir. Yaygın boyutunu benimseyen bireylerin ise kamu alanları ve özel alanları arasında yok denecek kadar az fark vardır, bu nedenle en yakınları bile kamu alanında kendisine iş hayatında gösterilen itap şekli ile itap ederler, bu anlamda yazarlar Almanya örneği vermektedirler. Araştırmacılara göre yaygın boyutu benimsedikleri için Almanla genelde soğuk veya mesafeli gelirler birçok insana. Başarıya veya konuma dayalı statü boyutunda, başarısı ile yükselen ve belirli bir hiyerarşik konuma gelmiş bireylerin ile kişiliğinden, soyadından veya farklı bir sebepten belirli bir konuma gelen personeller kıyaslanmaktadır. ABD, Birleşik Krallık veya İsviçre ülkelerinde başarıya dayalı bir hiyerarşik pozisyonun oluşma olasılığın diğer ülkelere göre daha yüksek olduğunu, Çin, Endonezya, Venezuela ülkelerde ise şahsiyetin veya başarılı olmanın dışındaki kalan etkenlerin hiyerarşik anlamda yükselmenize daha rahat bir zemin hazırladığını vurgulamaktadırlar. Bu bağlamda, taraflardan birinin yaygın boyutuna daha yakın ise ve müzakere sürecini başarıya inanan bir ülke başlattı ise kendi delegasyonunda mutlaka yaş olarak büyük ve isminden dolayı önem arz eden bireylerin bulunması müzakere sürecini olumlu yönde ekileceğini vurgulanmaktadır. Müzakere sürecinin Yaygın boyutu benimseyen bir ülke başlatıyor ise delegasyonunda çalışmaları ile belirli bir başarı elde etmiş bireylerin olması müzakere sürecini olumlu yönde etkileyeceğini ifade edilmektedir (Luthans ve Doh, 2012). Kronolojik boyutunu benimseyen bireyler tüm müzakere sürecinin zaman optimizasyonu yönünden oldukça önemseyen ve sürecin aşamalı olarak gerçekleşmesi bekleyen bireylerden oluşur. Senkron boyutu benimseyen bireyler ise zaman kavramını önemsemeyen ve müzakere sürecinin belirli bir zaman içerisinden çok tam bir mutabakata varıldığında sona ermesini bekleyen olarak ifade etmek mümkündür (Luthans ve Doh, 2012). Son olarak, İç/Dış kontrol boyutu, hiyerarşik konumda olanların diğer çalışanlar üzerinde sürekli bir kontrol içerisinde olmak veya olmamak arasında tercih eden bireyleri ifade etmektedir. Dış kontrolü benimseyen yönetimler, personelini çalışma alanının da serbest ve esnek bırakmaktadır. Gardenswartz ve Rowe’nun (2003) dört kültürel boyutu dikkate alındığında, ilk önce kişisel boyutun öne çıktığını ifade etmek mümkündür. Kişisel boyut, yaş, cinsel tercihler, etnik grup veya fiziksel kabiliyetler gibi alt boyutlardan oluşmaktadır. Kişisel boyutun üzerine dışsal boyut eklenmektedir. Bu anlamda, dışsal boyutun içerisinde, medeni durumu, ebeveynik durumu, gelir düzeyi, bulunduğu yerin lokalizasyonu, iş hayatında ve eğitim hayatının geçmişi, kişisel alışkanlıklar gibi alt boyutların var olduğunu gözlenmektedir. Son olarak ta kişisel ve dışsal boyutlara birde organizasyonel boyut eklenmektedir. Kurumsal boyutun, kıdem, mevcut pozisyon, geçmişteki alınan pozisyonlar, bir gruba üyeliğin var olup olmaması gibi alt grupların içerdiği anlaşılmaktadır (Gardenswarts ve Rowe, 2003). Kültürel Oryantasyon Göstergesi (COI) ise, Cultural Navigator’un sunmuş olduğu bir indekstir. Bu gösterge sayesinde, bireyler girdikleri veriler sayesinde kendilerine bir rapor şeklinde analiz edilmiş kültürel yatkınlıkları ve çalışma alışkanlığı ve/veya kültürel açısından becerilerini nasıl geliştirebilecekleri bir dizi öneriler ile sunulmaktadır. Söz konusu değerlendirme raporu etkileşim stili, düşünme tarzı ve benlik duygusu analiz edilerek katılımcıların karşısına çıkmaktadır[[2]](#footnote-2).

**Yöntem**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Van Maanen'e (1983) göre, nitel yöntemler "sosyal dünyada az çok doğal olarak meydana gelen fenomenleri tanımlamak, tercüme etmek veya başka bir değişle bir yorumlama tekniğidir." Nitel Yöntemlerde katılımcı gözlemi, vaka çalışmaları, sözlü ve yaşam öyküleri, görüşmeler ve grup tartışmalarını içerdiğini ifade etmek mümkündür. Daha fazla potansiyel, derinlik, esneklik ve toplanabilir bilgi vardır ve bu yöntem mevcut bilgileri arttırmak için araştırmacılar tarafından kullanılmaktadır. Saha notları çok önemlidir ve eğer saha günlüğü hemen ve düzenli olarak yazılmazsa, önemli gözlemler unutulabilir ve bulguların dışında bırakılma ihtimali bulunmaktadır. Gummesson (1991) derinlemesine mülakat veri toplama aracının eylemlerin doğasını anlamak için önemli katkılar sağladığını vurgulamaktadır. Nitel araştırma modelinde yarı-yapılandırılmış derinlemesine mülakat tekniği ile veriler toplanmıştır. Bu bağlamda, yirmi sorudan oluşan yarı yapılandırılmış mülakat soruları yöneltilmiştir. Katılımcılar, daha önce uluslararası işbirliği müzakerelerine katılmış delegasyon üyelerinden oluşmaktadır. Örneklem toplam on beş katılımcıdan oluşmaktadır. Uç farkı şirkete görevde bulunan beş katılımcı online mülakata katılmıştır. Soruların güvenirliği ve anlaşılırlığını test etmek üzere, ana örnekleme sorular yöneltilmeden önce bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmaya ana mülakatlara katılan delegasyon üyelerinden farklı ve bağımsız uç katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Pilot çalışmaya dahil olan uç katılımcı araştırmaya dahil olan üç şirketten bağımsız bir şirket personeller ile zoom sanal toplantı salonunda hayata geçirilmiştir. Araştırmaya konu olan tüm katılımcıların kimliği ve bağlı oldukları kurumları ticari stratejilerini korumak amaçlı gizli tutulmuştur. Yarı-yapılandırılmış mülakat soruların ilki katılımcının bağlı olduğu şirket hakkında temel bilgiler sorulmuştur (dahil olduğu sektörü, çalışan personel sayısı, hangi departmanın uluslararası işbirliği yaptığını/yapmayı planladığını, ve genel olarak müzakere sürecine katılan personellerin değişip değişmediği sorulmuştur). Ardından, Müzakere sürecinde karşılaştıkları önemli sorunlar hakkında veri toplanması gerçekleştirilmiştir. Müzakere esnasında bir “lider”ın ortaya çıkıp çıkmadığını, tarafların hangi derecede tekliflere esneklik ve hoşgörü gösterdikleri ayrıca sorulmuştur. Son olarak ta kültürel farklılıkların önemi betimlenmiştir. Elde edilen verilen Nvivo programı ile analiz edilmiştir. Ayrıca verilere faktör analizi uygulanmıştır.

**Bulgular**

Araştırmayı katılmayı kabul eden firmaların ikisi gıda sektöründe faaliyet göstermektedir. Diğer Firma ise sanayi sektöründe faaliyetlerini sürdürmektedir. Birinci Firmada görevde bulunan katılımcılar genelde uluslararası işbirliği anlaşmaların hazırlanması ile ilgili altı personelin, işbirliğin son aşamalarında ise iki personelin müzakere sürecine dahil edildiğini ifade etmektedirler. İki numaralı firmamızda görev yapan katılımcılar ise aynı zamanda perakende satış sektöründe faaliyet göstermeleri sebebiyle ön hazırlık sürecinde sekiz personelin, son aşamalara gelindiğinde ise genelde iki ancak hazırlanacak protokole göre üç personelin müzakereye katıldığını belirtmektedirler. Son olarak üçüncü firmamız ön hazırlık aşamasında dört personelle katıldıklarını belirtmektedirler. İki nolu firmadan araştırmaya katılan delegasyon üyelerin genel anlamda farklı departmanlardan katılımcıların bulunması ön hazırlık açısından müzakere süreci kolaylaştırdığını vurgulamaktadırlar. Araştırmaya katılan tüm firmalar ön hazırlık aşamasında mutlaka Hukuk departmanından Hukuk Müşaviri veya Ticaret Hukuku uzmanın müzakere sürecine dahil olmasının önemimi vurgulamaktadırlar. İki numaralı firma, müzakere sürecine katılan delegasyonunda mutlaka bir kadının var olmasına önem gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Bu anlamda, diğer iki firma katılımcıları da delegasyonda bir kadının bulunması müzakere sürecinin daha “hoşgörü” geçmesine zemin sağladığını altını çizmektedirler.

Katılımcıların bağlı oldukları firmalar ile ilgili temel bilgiler aşağıdaki tablo 1’de verilmiştir.

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

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Mülakata Katılan Şirketler | Firmanın Sektörü | Firmanın Gerçekleştirmiş Olduğu Uluslararası İşbirliği Protokolleri[[3]](#footnote-3) | Firmanın Toplam Çalışan Sayısı[[4]](#footnote-4) | Firmadan Müzakerelere Katılan Personel Sayısı |
| Firma 1 | Gıda | 85 | 2726 | 2 (değişiklik göstermektedir) |
| Firma 2 | Gıda/ perakende satış | 1184 | 9874 | 2 (değişiklik göstermektedir) |
| Firma 3 | Sanayi / Lojistik | 19 | 5751 | 2 (değişiklik göstermektedir) |

Katılımcıların tümü müzakere sürecinin aslında delegasyonların buluşmasından çok daha önce başladığını vurgulamaktadırlar. Bu anlamda, genel olarak iki veya üç ön görüşme yapıldığı tarafımıza iletilmektedir. Söz konusu ön görüşmeler hukuki zeminin hazırlanması konusunda önem arz ettiği ifade edilmektedir. Dünya Ticaret Örgütü, Viyana Sözleşmesi, Gümrük anlaşması vs. gibi yasal düzenlemelerin çerçevesinde protokollerin hazırlanması illerde doğa bilecek uyuşmazlıkların önüne geçmek için mutlak bir gereklilik olduğunu savunmaktadırlar. Katılımcıların beşi kadın (yüzde 33’ü), onu erkeklerden (yüzde 66’si) oluşmaktadır. Katılımcılara kadın-erkek dağılımı sorulduğunda, müzakere edilecek ülkeye göre bunun değişkenlik gösterebileceğini ancak genel anlamda erkeklerin sayısal anlamda çoğunluk oluşturduklarını gözlemlediklerini ifade etmektedirler. Örnek olarak Iran ve Japonya örnekleri katılımcılar tarafından verilmektedir. Bu iki ülke için müzakere sürecine katılacak delegasyonunun çoğunlukla erkekten oluşmasının sürecinin daha verimli ilerlemesinde önem arz ettiğini, Japonya ile yapılacak müzakerelerde, müzakere sürecini yöneten bir Lider’in olması durumunda söz konusu liderin mutlaka erkek olmasında yana görüşlerin var olduğu belirtilmektedir. Genel olarak Japon firması ile müzakere sürecine girildiğinde, Japonların hiyerarşik yapıya hayatı önem verdiklerini o nedenle selamlaşma esnasında ilk önce Japon delegasyonunun hiyerarşik olarak en üst düzey yöneticisinden başlamanın bir nezaket kuralı olduğunu açıklamaktadırlar. Zaman çizelgesinin ülkelere göre değişkenlik gösterdiğini belirten katılımcılar, Japonlar ve Almanlar ne kadar dakiklik konusunda hassas ise Iran ile müzakere süreci başlatıldığında görüşmelerin tarihi belirlendiğinde saat bilgisi paylaşılmadığını ifade etmektedirler. İkinci firmanın katılımcıları, zaman çizelgesinin net olarak bilinmemesi öngörü kapasitelerini olumsuz etkilediğini belirtmektedirler. Katılımcılara kültürel farklılık olarak müzakere sürecini olumsuz etkileyen veya tehlikeye sokan bir kültürel şok yaşadınız mı sorusuna, katılımcılardan biri şu ifadeleri aktarmıştır:

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

Diğer bir katılımcı ise kültürel boyutun önemi şu şekilde açıklamaktadır:

“*İtalyan delegasyon üyelerinin sundukları çözüm alternatiflere yapılan eleştirilere kapalı olduklarını maalesef bilmiyordum. Bir madde üzerinde tartışılıyordu ve İtalyan delegasyon üyeleri bir sonraki maddeye geçmemiz için geçici bir çözüm önerdiler ve çözümün bizim tarafımızda kabul görmemesi durumunda bu maddeye tekrar gündeme gelebileceği ifade edildi, bende bu madde kilit maddelerden biri diğer maddeleri hızlı bir şekilde görüşebiliriz ama bu konuda bugün bir ortak karara varalım diye ifade etmem karşı tarafı irite etti ve toplantıyı sonlandırmak istediler. Durumu düzeltmek için çabalarımıza rağmen İtalyan delegasyon o cümleme takılmıştı ve artık söylediğim başka hiçbir cümleyi duymuyordu. Toplantının devam etmesinde her iki taraf içinde anlamı kalmamıştı. Toplantıyı sonlandırdık ve ertesi gün’e tekrar bir toplantı düzenlendi”.*

Katılımcıların yüzde 66,6’sı Alman bir firma ile müzakerelerin ön hazırlık ve ön görüşme aşamalarında kritik bilgiler taraflar arasında paylaşıldığı için protokollerin hazırlanması aşamasında genelde sorunsuz geçtiği ifade edilmektedir. Ancak Alman firmalar ile müzakere esnasında inovasyonun hayatı önem taşıdığını vurgulamaktadırlar. Katılımcılara göre Almanlar inovasyona çok önem verdiklerini, yenilikçi olmayan ürünlerde veya hizmetlerde uzun vadede sürdürülebilirlik göremedikleri için anlaşmadan vazgeçebildiklerini aktarmaktadırlar. Araştırmaya katılan müzakerecilerin yüzde 86,6’sı İngiliz kökenli bir delegasyon üyesi ile müzakere sürecinin diğer ülkelere göre zaman açısından daha hızlı ilerlediğini, genel anlamda İngiliz müzakerecilerin dikkat ettikleri en önemli faktör bütçenin “gerçekliliği” ve tutarlılığı olduğunu belirtmektedirler. Avrupa ülkeleri bazında İngilizler ile müzakerelerin kurallara ve formalitelere uyulduğu taktirde en kolay ve hızlı ilerlenen anlaşmalar olarak ifade edilmektedir. Katılımcıların yüzde 80’sı müzakere koşununda en çok zorlandıkları ülke ise Çin olduğu belirtilmektedir. Gerekçe olarak, kabul görmüş ve onaylanmış bir maddenin üzerinde tekrar müzakere edilebildiği, imzalar atılana kadar hiçbir maddenin sonlandırılmış veya tamamlanmış olarak görülmemesi gerekliliği vurgulamaktadırlar. Katılımcılarda biri Çin ile zor süreçlerini şu şekilde dile getirmektedir:

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

Katılımcıların yüzde 73,3’ü Amerika Birleşik Devletleri (ABD) kökenli bir firma ile gerçekleşen müzakerelerin diğer ülkelere nazaran daha “rahat” geçebileceği gibi zaman zaman “agresif” bir strateji ile karşı karşıya kalabildiklerini altını çizmektedirler. Katılımcıların yüzde 86,6’sı ABD’li müzakerecilerin hedeflerini ve amaçlarını “net” bir şekilde ifade etmelerinden memnun olduklarını, müzakere sürecinde karşı tarafa hangi durumdan asla feragat etmeyeceklerini sorulmasının faydalı olacağını ve bu isteklerine olumlu bakıldığı taktirde diğer hususlarda daha esnek davranmalarına zemin hazırladığını belirtmektedirler.

Katılımcılara *“sizce müzakerecin ikna yeteneği mi? Ülke bazında oluşan kültürel farklılıkların bilinmesi veya kültürel yakınlıklıklar mı? Yoksa daha önce ön aşamalarda karşılıklı duyulan ve kazanılan güven duygusu mü başarılı bir müzakere sürecini en önemli faktörü?* Sorusu yöneltilmiştir, katılımcılarından söz konusu üç faktörün birden üçe kadar sıralanması talep edilmiştir (1: en önemli faktör, 2: önemli bir faktör, 3: diğer iki faktöre göre en az önemli olan faktör).Verilen cevaplar aşağıdaki Tablo 2 de özetlenmiştir.

Katılımcıların yüzde 46,6’sı kültürel farklılıkların bilinmesi veya kültürel yakınlılığın olması müzakere sürecini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Katılımcıların yüzde 40’ı ise tarafların arasında oluşan veya var olan karşılıklı güven duygusunuz başarılı bir müzakerenin temel taşını oluşturduğunu vurgulamaktadırlar. Müzakerecinin ikna yeteneğinin diğer faktörler karşısından önemli bir rol onamadığı anlaşılmaktadır.

**Tablo 2:** Faktörlerin önemi ve sıralanması

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Firma 1 | Cinsiyet | Kültür Faktörü | Müzakerecinin ikna yeteneği faktörü | Karşılıklı güven faktörü |
| K1 | Kadın | 1 | 3 | 2 |
| K2 | Erkek | 3 | 1 | 2 |
| K3 | Erkek | 1 | 2 | 3 |
| K4 | Erkek | 2 | 3 | 1 |
| K5 | Kadın | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Firma 2 | Cinsiyet | Kültür Faktörü | Müzakerecinin ikna yeteneği faktörü | Karşılıklı güven faktörü |
| K1 | Erkek | 1 | 3 | 2 |
| K2 | Erkek | 2 | 1 | 3 |
| K3 | Erkek | 1 | 3 | 2 |
| K4 | Erkek | 3 | 2 | 1 |
| K5 | Erkek | 3 | 2 | 1 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Firma 3 | Cinsiyet | Kültür Faktörü | Müzakerecinin ikna yeteneği faktörü | Karşılıklı güven faktörü |
| K1 | Kadın | 1 | 2 | 3 |
| K2 | Kadın | 1 | 2 | 3 |
| K3 | Erkek | 3 | 2 | 1 |
| K4 | Erkek | 2 | 3 | 1 |
| K5 | Kadın | 1 | 2 | 3 |

**Sonuç**

Başarılı bir müzakere sürecinin temel taşların ilgili firmaya veya taraflar ile ilk yaklaşımlar gerçekleştirildiğinde başladığı anlaşılmaktadır. Bu anlamda, katılımcıların önemli bir kısmı taraflar arasında ön aşamalarda oluşan karşılıklı güvenin, sağlıklı ve her iki tarafında kazançlı çıkacağı bir müzakerenin temellerini oluşturduğunu vurgulanmaktadır. Şirketin geçmişinde ilgili firma veya ülke ile başarılı bir anlaşma mevcut olduğu durumlarda aynı ülkeden farklı bir firma ile müzakere sürecinin çok daha hızlı imzalandığı anlaşılmaktadır. Karşılıklı güvenin yanı sıra kültür boyutunun müzakere sürecinin başarılı veya başarısız olarak sonlanmasına sebep olacak en önemli faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda, Hofstede’din (1984) güç mesafe endeksinin Japon veya Çin gibi ülkelerde güçlü bir indeks olduğunu söylemek mümkündür. ABD’li müzakerecilerin ise belirsizlikten kaçınma indeksin yüksek olduğu durumlarda müzakere sürecinin olumlu yönde etkilendiğini gözlemlemektedir. Genel anlamda katılımcılar tarafından aktarılan tüm ülkelerin oryantasyon indeksinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir ancak Almanya’nın diğer ülkelere kıyasla çok uzun vadeli protokollerin imzalanması veya gerçekleştirilen işbirliğini uzun vadeli olarak var olması planlanmakta olduğu anlaşılmaktadır. Evrenselcilik boyutunun Trompenaars ve Turner’ün (1993) çalışmalarında olduğu gibi ABD, Almanya ve Birleşik Krallık gibi ülkeler tarafından benimsediği gözlemlenmektedir. Çin ‘den katılan müzakerecilerin pozitif diyalog ve iletişime oldukça önem verdikleri dikkat çekmektedir. Fakat araştırmaya katılan katılımcılar Çin firması ile yürütülen müzakere sürecinin zor ve uzun sürmesi, tamamlanmış maddelerin üzerinde tekrar tekrar durulması hususlarının, müzakere sürecini olumsuz etkilediğini ve endişe ile geçmesine sebebiyet verdiğini belirtmektedirler. Sonuçlar, ABD’e vatandaşlı delegasyon üyelerin bireysellik, Fransa, Japonya veya Almanya kökenli delegasyon üyelerin ise komünetarizmi savunan müzakereciler olarak değerlendirilmektedir. Bu anlamda, elde edilen sonuçlar, Luthans ve Doh’un (2012) sonuçları ile örtüşmektedir. Özellikle Çin veya Japon delegasyonu ile müzakere sürecine girilmesi durumunda hiyerarşik pozisyon açısından belirli bir statüye ulaşmış personelin söz konusu müzakere de yer almasına dikkat edildiği ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda, Başarı/Konuma dayalı statü boyutunun önemi bu çalışmada doğrulanmıştır. Elde edilen bulgular, Çin kökenli bir firma ile müzakerelerde iç kontrol boyutunun var olduğu anlaşılmaktadır. Zaman yönetimi açısından, Almanya, İtalya, Fransa veya ABD’li firmaların müzakere sürecinde kronolojik boyutu benimsediklerini, İranlı müzakerecilerin ise senkron boyutuna daha yakın olduklarını ifade etmek mümkündür. Bu bağlamda, zaman optimizasyonu ile ilgili kültürel farklılıkların Luthans ve Doh’un (2012) çalışmalarına bağdaşmaktadır. Bulgular, müzakere sürecine girilecek olan ülkenin kültürel farklılıkları hakkında bilgi sahibi olmak müzakere sürecini pozitif yönde etki ettiğini göstermektedir. Tüm ülkeler için geçerli olmasına yanı sıra özellikle İran ve Çin müzakereciler ile gerçekleştirilecek görüşmelerde karşılıklı güvenin antlaşmanın ve protokollerin oluşma sürecinde hayatı önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Elde edilen sonuçlar, müzakerecinin ikna yeteneği anlamlı bir faktör olarak karşımıza çıkmaması karşılıklı güven faktörün öneminde kaynaklanmaktadır. Bu anlamda, araştırmaya katılan delegasyon üyelerinde elde edilen veriler, karşılıklı güvenin sağlandığı müzakerelerde tarafların belli bir stratejilerini veya görüşlerini ikna etmek yerine karşılıklı kazan-kazan durumun optimum seviyelerde gerçekleşmesine çaba gösterdiklerini vurgulamaktadırlar. Genel anlamda, taraflar arasında karşılıklı güvenin oluşmadığı durumlarda müzakere sürecinin başlatılmadığı anlaşılmaktadır. Uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren şirketlerin, ekonomik ve siyasi değişiklikler karşısında küresel çapta rekabet edebilmek için yeni bir diplomasi türünde aktör olduklarını gözlemlemekteyiz. Bu çerçevede, uluslararası ticaretin gelişiminde Uluslararası şirketleri müzakerecilerin birer kurumsal diplomat olarak rol üstlendiklerini ifade etmek mümkündür.

**Kaynakça**

Dupont, C. (1994). La Négociation, Conduite, Théorie, Applications, Dalloz, Paris, France.

Fusfeld, D. R. (1958). “Fusfeldjoint Subsidiaries İn The İron And Steel İndustry”, American Economic Review, 48: 578-587.

Gardenswartz, L. and Rowe, A. (2003). Diverse Teams At Work: Capitalizing On The Power Of Diversity, Shrm.

Gerınger, J. M. and Hebert, L. (1989). “Control And Performance Of İnternational Joint Ventures”, Journal Of International Business Studies, 19(2): 235- 254.

Gullander, S. (1976). “Joint Venture And Corporate Strategy”, Columbia Journal of World Business, Spring, 104-114.

Gummesson, E. (1991). Qualitative Methods In Management Research, Revised Edition, Sage Publications.

Harrıgan, K. R. (1987). “Strategic Alliances: Their New Role In Global Competition”, Columbia Journal Of World Business, Summer, 67-69.

Hofstede, G. (1984). Culture's Consequences: International Differences In Work-Related Values, [Sage Publications](https://en.wikipedia.org/wiki/SAGE_Publications), London.

Hofstede, G. (1991). Cultures And Organizations: Software Of The Mind, Mcgraw-Hill, London.

Hofstede, G. (2011). “[Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model In Context”,](http://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1014&context=orpc) Online Readings in Psychology and Culture, 2(1): 6-16.

Janger, A. R. (1980). Organization Of International Joint Venture, Conference Board, New York.

Kogut, B. (1988). “Joint Ventures: Theoretical And Empirical Perspectives”, Strategic Management Journal, 9(4): 319-332.

Lın, J. L., Chwo-Mıng, J. Y. and Dah-Hsıan, W. S. (1997). Motivations, Partners' Contributions, And Control Of International Joint Ventures, The New Lexington Press, San Francisco.

Luthans, F. and Doh, J. P. (2012). International Management: Culture, Strategy, And Behavior, Mcgraw-Hill, New York.

Pfeffer, J. and Nowak, P. (1976). “Joint Ventures And Interorganizational Interdependence”, Administrative Science Quaterly, 21(3): 398-418.

Porter, M. E. and Fuller, M. B. (1986). Coalitions And Global Strategy, Harvard Business School Press, Boston.

Sawyer, J. and Guetzkow, H. (1965). “Bargaining And Negotiation In International Relations, In Kelman”, Rinehart And Winston, New York, 464-520.

Shaw, V. and Kauser, S. (2000). “The Changing Patterns Of International Strategic Alliance Activity By British Firms”, Journal Of General Management, 25(4): 51-69.

Stuckey, J. A. (1983). Vertical Integration And Joint Ventures In The Aluminum Industry, Harvard University Press, Cambridge.

Tallman, S., Sutcliffe, A. G. and Antonian, B. A. (1997). Strategic And Organizational Issues In International Joint Ventures İn Moscow, The New Lexington Press, San Francisco.

Tomlinson, J. W. C. (1970). The Joint Venture Process In International Business: India And Pakistan, Mıt Press, Cambridge.

Touzard, H. (1977). La Médiation Et La Résolution Des Conflits, Presses Universitaires De France, Paris, France.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1993). The Seven Cultures Of Capitalism: Value Systems For Creating Wealth In The United States, Japan, Germany, France, Britain, Sweden, And The Netherlands, Doubleday, New York.

Trompenaars, F. and Hampden-Turner, C. (1997). Riding The Waves Of Culture: Understandıng Cultural Dıversıty In Busıness, Nıcholas Brealey Publıshıng, London.

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

[Http://Www.Ekof.Bg.Ac.Rs/Wp-Content/Uploads/2014/07/Convergence-Divergence.Pdf](http://www.ekof.bg.ac.rs/wp-content/uploads/2014/07/convergence-divergence.pdf)

[Http://Www.Tmcorp.Com/Online-Learning/Assessments/Cultural-Orientations-Indicator-Coı/76/](http://www.tmcorp.com/Online-Learning/Assessments/Cultural-Orientations-Indicator-COI/76/)

1. 1965 yılında, Hofstede, IBM Avrupa şirketinin araştırma departmanının kurucusudur. 1967 ile 1973 yılları arasında çok uluslu olan IBM şirketinin faaliyete bulunduğu diğer en önemli kırk ülkede çalışan personellerin kültürel farklılıklarını ortaya çıkarmak için bir araştırma başlatmıştır, 117 000 personel ile elde edilen veriler analiz edilmiştir. Farklı ülkelerde faaliyete bulunan bir şirketin personellerin kültürel boyutların incelenmesi hakkında elde edilen en önemli ve kapsamlı veri tabanını oluşturmaktadır. Bu çalışmasından dört kültürel boyut ortaya çıkmıştır. 1991 yılında, Bond vd’lerinin gerçekleştirmiş oldukları kapsamlı ampirik çalışma ile Hofstede’nın teorisine bir beşinci boyut kazandırmışlardır. [↑](#footnote-ref-1)
2. <http://www.tmcorp.com/Online-Learning/Assessments/Cultural-Orientations-Indicator-COI/76/> [↑](#footnote-ref-2)
3. Aralık 2018 Tarihine kadar [↑](#footnote-ref-3)
4. Katılımcılar tarafından aktarılan bu veriler ilgili şirketlerin faaliyet raporları ile karşılaştırılmıştır. [↑](#footnote-ref-4)