

SOURCE TEXT: EN	TRANSLATION: TR
Chapter Fourteen Bargaining and Negotiations Learning Objectives 1. Understand the difference between bargaining and negotiations. 2. Identify the differences between distributive and integrative bargaining. 3. Identify the differences between the psychological and the economic aspects of bargaining. 4. Learn the six psychological factors that affect bargaining. 5. Learn the factors related to the payoff system. 6. Implement bargaining strategies. 7. Identify the elements of negotiation. INTRODUCTION This chapter examines the important human interactions called bargaining and negotiation. Economics and psychology provide important concepts and variables that, when combined, produce favorable insights into bargaining and negotiations. Whenever the terms of a sales transaction are determined, or a business deal is settled, bargaining is likely to have occurred. In a sense, everyone becomes a bargainer at one time or another. Bargaining occurs between all forms of human groupings including individuals, groups, organizations, and countries. The condition under which "bargaining" takes place is that two or more parties have divergent interests or goals and communication between the parties is possible. Three additional conditions also must exist in order for bargaining to occur (Chertkoff and Esser, 1976): (1) Mutual compromise must be possible. If one of the parties must choose between total victory and complete loss, no bargaining occurs. Bargaining situations require	Bölüm On Dört Pazarlık ve Müzakere Öğrenme Amaçları 1. Pazarlık ve müzakere arasındaki farkı anlamak 2. Dağıtım sal ve bütünleştirici pazarlık arasındaki farkı tanımlamak 3. Pazarlığın psikolojik ve ekonomik yönleri arasındaki farkı tanımlamak. 4. Pazarlığı etkileyen psikolojik etkenleri öğrenmek 5. Ödeme sistemine ilişkin etkenleri öğrenmek 6. Pazarlık stratejilerini uygulamak 7. Pazarlık unsurlarını tanımlamak GİRİŞ Bu bölüm pazarlık ve müzakere olarak adlandırılan önemli insan etkileşimlerini inceler. Ekonomi ve psikoloji, birleştğinde pazarlık ve müzakerenin anlaşılmasına yardımcı olan önemli konsept ve değişkenler sunar. Bir satış işleminin şartları belirlendiğinde veya bir iş anlaşması sağlandığında, muhtemelen ortada bir pazarlık vardır. Bir bakıma herkes zaman zaman pazarlık eder. Pazarlık bireyler, gruplar, kuruluşlar ve ülkeler gibi her türlü insan grupları arasında gerçekleştirilir. "Pazarlık, iki veya daha fazla tarafın farklı çıkar veya hedeflerinin olduğu ve bu taraflar arasında iletişimin mümkün olduğu durumlarda gerçekleşir. Ayrıca pazarlığın gerçekleşmesi için üç ilave koşulun da var olması gerekir (Chertkoff and Esser, 1976): (1) Karşılıklı anlaşmanın mümkün olması gerekir. Taraflardan biri tamamen kazanmak veya her şeyi kaybetmek arasında seçim yapmak

intermediate solutions for the parties involved. (2) The possibility must exist for provisional offers to be made by those involved in the situation. (3) The provisional offers must not determine the outcome of the situation until the terms are accepted by all parties. A bargaining situation can then be defined as an interaction where parties with certain disagreements confer and exchange ideas about a possible solution until a compromise is reached or the bargaining is terminated. This definition of bargaining is referred to as explicit bargaining.

In this chapter, we will only consider the kind of bargaining that occurs between two parties who possess resources the other desires. While bargaining often occurs in what has been referred to as multi-opponent bargaining situations—where a consumer visits several dealerships when shopping for a new automobile or where an industrial buyer negotiates a new purchase with several alternative suppliers—this will not be the main focus of this chapter. Instead, the emphasis will be on bargaining in a “bilateral monopoly” system. This does not rule out the influence of others on the two bargainers such as their constituencies, but it does limit the bargaining to only two parties.

Two-party bargaining can be divided into two types: distributive and integrative. The parties in distributive bargaining are in basic conflict and competition because of a clash of goals: The more one party gets, the less the other gets. That is, the total gains from the situation must be “distributed” between the two parties involved, and each party usually wants as much as it can get. However, if either party is too greedy, an agreement will not be reached. In dealing with distributive bargaining, the influence of both parties must be considered. Discussion, understanding, and agreements are vital to distributive bargaining. By the very nature of the situation, cooperation is important. Without

zorunda kalıyorsa, ortada bir pazarlık yoktur. Pazarlık durumları, dahil taraflar için acil çözümler gerektirir. (2) Duruma dahil olan taraflar tarafından hazırlık niteliğinde teklif verme imkanı bulunmalıdır. (3) Hazırlık niteliğindeki teklifler, şartlar tüm taraflar tarafından kabul edilene kadar durum sonucunu belirlemek zorunda değildir. O halde bir pazarlık durumu, bir anlaşma sağlanana veya pazarlık sona erene kadar tarafların belirli anlaşmazlıklarının müzakere edildiği ve mümkün bir çözüme ilişkin fikirlerin paylaşıldığı bir etkileşim olarak tanımlanabilir. Bu pazarlık tanımı, açık pazarlık olarak ifade edilir.

Bu bölümde, yalnızca diğer tarafın sahip olmak istediği kaynaklara sahip olan iki taraf arasında gerçekleşen pazarlık türünden bahsedeceğiz. Pazarlık genelde, bir tüketicinin yeni bir otomobil için bir kaç bayiye ziyaret etmesi veya bir sektör alıcısının yeni bir ürünü bir kaç alternatif tedarikçiyle müzakere ettiği birden çok rakibin olduğu pazarlık durumlarında gerçekleşse de, bu durum bu bölümün temel odağı değildir. Bunun yerine, "çift taraflı tekel" sistemindeki pazarlığa odaklanacağız. Bu odak, iki pazarlık tarafının müşterileri gibi diğer faktörlerin etkisini göz ardı etmez, ancak pazarlığı sadece iki tarafla sınırlar.

İki taraflı pazarlık iki türe ayrılabilir: dağıtımsal ve bütünleştirici pazarlık. Dağıtımsal pazarlıkta taraflar, hedef çakışmasından kaynaklanan temel bir anlaşmazlı ve rekabeti içerisindedir. Bir taraf daha çok aldıkça diğeri daha az alır. Bu durumda, elde edilen toplam kazancın, pazarlığa dahil olan iki taraf arasında "dağıtılması" gerekir ve her bir taraf alabileceği kadar çok almak ister. Yine de, her iki taraf da çok açgözlü olduğu zaman, bir anlaşma sağlanamaz. Dağıtımsal pazarlık yürütülürken, her iki tarafın etkisi de dikkate alınmalıdır. Tartışma, anlayış ve uzlaşma, dağıtımsal pazarlık için son derece önemlidir.

some degree of cooperation, either party can block trading and reduce individual gain to zero. Distributive bargaining can therefore be modeled and examined by using "game theory." A two-party, varying-sum, or zero-sum schedule is suitable depending upon the payoff schedule involved. In a varying-sum schedule bargaining situation, the profits (and/or losses) of the respective bargainers, when added together, need not always equal the same fixed amount, thus the term varying sum. While the payoff schedules are usually inversely related—if one gains, the other must lose—there can be some situations where both parties realize a gain (or loss) not in direct proportion to what happens to the other bargainer.

In the zero-sum bargaining situation, the profits (and/or losses) of the respective bargainers always sum to the same fixed amount. The term zero sum stands for the fact that what one bargainer gains, the other loses and the gains (and/or losses) net out to be zero. Both of these situations readily exist in the business environment. The varying-sum schedule is often found in customer service situations where the supplier is at or above the 90-percent service level. To go from the

90-percent level to the 95-percent level, a gain of only 5-percent improvement for the customer often can mean a doubling of the costs to the supplier to attain that increased level. The zero-sum schedule is usually found in retail situations where the merchant's costs are relatively fixed. The less the consumer pays for a product, the less profit there is for the retailer almost on a dollar-for-dollar basis.

Integrative bargaining exists where there are areas of mutual concern and complementary interests. The situation is a varying-sum schedule such that, by working together, both parties can increase the total profits available to be divided between them. This is often the case between manufacturers and distributors because of the

Durumun doğası gereği, işbirliği gereklidir. Bir miktar işbirliği olmadan, her iki taraf da alış veriş bloke edip bireysel kazancı sıfıra indirebilir. Bu nedenle, dağıtimsal pazarlık "oyun teorisi" kullanılarak modellenip incelenebilir. Kullanılan ödeme planına bağlı olarak çift taraflı, değişken toplam veya sıfır toplam planı uygundur. Değişken toplamli pazarlık durumunda, ilgili pazarlık taraflarının karı (ve/veya kaybı) toplandığında, her zaman aynı sabit miktara denk gelmek zorunda değildir, bu sebeple bu duruma değişken toplam denir. Ödeme planları genellikle ters ilişkili olduğu halde (biri kazanırken, diğerinin kaybetmek zorunda olduğu), her iki tarafın da diğer pazarlık tarafının deneyimlediği miktarın aynı oranında bir kazanç (veya kayıp) elde etmediği bazı durumlar olabilir.

Sıfır toplamli pazarlık durumunda, ilgili pazarlık taraflarının karı (ve/veya) toplamda her zaman aynı sabit miktarı verir. Sıfır toplam terimi, bir pazarlık tarafının kazandığını, diğer tarafın kaybettiği ve toplam kazancın (ve/veya kaybın) sıfır kar sağladığı durumlar için kullanılır. Bu durumların her ikisi de iş çevrelerinde mevcuttur. Değişken toplam planı, tedarikçinin yüzde 90 veya daha üzerinde bir hizmet seviyesinde olduğu müşteri hizmetleri durumlarında kullanılır. Yüzde 90 seviyesinden yüzde 95 seviyesine yükselmek için, müşterinin yalnızca yüzde 5 oranında ilerlemesi, genellikle yükselen seviyeye ulaşmak için tedarikçinin maliyeti ikiye katlaması anlamına gelir. Sıfır toplam planı, genellikle satıcı maliyetlerinin nispeten sabit olduğu perakendecilikte görülür. Tüketici bir ürün için daha az ödediğinde, perakendeci "bu fiyata en iyisi bu" temelinden bakıldığında daha az kar eder.

Bütünleştirici pazarlık, karşılıklı ilgi ve tamamlayıcı çıkar olan durumlarda gerçekleşir. Birlikte çalıştıklarında, her iki tarafın da aralarında paylaşacakları karı artıracakları

existence of an ultimate consumer. If the ultimate consumer can be persuaded to pay more for a product, there is more to be divided between the manufacturer and the distributor. At this point, we are tempted to generalize that integrative bargaining is more common to industrial markets and interactions while distributive bargaining is more common to consumer markets and interactions.

In most bargaining situations, there is usually a preliminary discussion, called negotiation. The word negotiation is derived from Latin and in civil law means "trading on deliberations leading to an agreement." The modeling approach to bargaining is to determine what contract, that is, agreed joint strategy, might or should be reached.

The bargaining model offers an agreement (solution). Others (Rubin & Brown, 1975), however, have felt the similarities of definition are so strong that the terms bargaining and negotiation can be used interchangeably, even though occasional distinction is made between the terms.

A model of a bargaining problem calls for an asymmetric form of analysis and both a normative focus on one's own behavior and a predictive view of one's opponent. The bargainer needs to determine how he or she as a decision maker ought to behave in light of his or her analysis of how his or her opponent might behave. And, of course, as the decision maker analyzes the problem, he or she should bear in mind that the opponent is also thinking how the decision maker is thinking, and so on. The minimum necessary variables for a model of the overall bargaining process include both the decision maker's and the opponent's initial offers, desired outcomes, maximum level of concession (zero profit level), and rate of concession.

durumlarda değişken toplam planı uygulanır. Bu, genellikle son bir tüketicinin mevcut olmasından dolayı üreticiler ve dağıtıcılar arasındaki durumdur. Son tüketici bir ürüne daha çok para ödemeye ikna edilebilirse, üretici ve dağıtıcı arasında paylaştırılacak daha çok miktar elde edilir. Bu noktada bütünleştirici pazarlığın daha çok endüstriyel pazarlar ve etkileşimlerinde kullanıldığı, dağıtımçı pazarlığınsa tüketici pazarları ve etkileşimlerinde kullanıldığı şeklinde bir genelleme yapabiliriz.

Çoğu pazarlık durumunda, müzakere denilen bir ön tartışma yapılır. Müzakere kelimesi Latince'den türetilmiş olup, medeni hukukta "bir anlaşmaya varmak için müzakere ile ticaret yapmak" anlamına gelir. Pazarlamaya ilişkin örnek yaklaşım, hangi sözleşmenin, yani kabul edilmiş ortak stratejinin, yapılacağını belirlemektir.

Pazarlama modeli bir anlaşma (çözüm) sunar. Diğerleri (Rubin & Brown, 1975), yine de tanımların benzerliğinin çok güçlü olduğunu ve duruma göre aralarında ayırım yapılmasına rağmen, pazarlama ve müzakere terimlerinin birbirlerinin alternatifi olarak kullanılabildiğini görmüşlerdir.

Pazarlama modeli problemi, asimetrik analiz formu ve hem birinin kendi davranışına hem de rakibinin bakış açısının önceden kestirilmesine yönelik kuralcı bir odaklanmayı gerektirir. Pazarlık yapan tarafın bir karar mercii olarak, rakibinin nasıl davranacağını analizinin ışığı altında kendisinin nasıl davranması gerektiğini belirlemesi gerekir. Ve, tabi ki, karar mercii problemi analiz ederken, karşı tarafın da aynı şekilde karar mercii'nin nasıl davranacağını düşündüğünü aklında tutmalıdır. Hem karar mercii'nin hem de karşı tarafın ilk teklifleri, bekledikleri sonuçlar, maksimum taviz seviyesi (sıfır kar seviyesi) ve

Two parties can bargain over price; the seller usually wants the price to be high, while the buyer wants the price to be low. The seller is often working under a profit-maximization strategy and the buyer is more interested in minimizing cost. Sometimes the resource in contention may be time. The building contractor wants more time; the future owner wants the building completed in less time.

The distributive bargaining situation has been most fully explored by psychologists. The results of this research are a myriad of small laboratory studies that have not generated a general theory of bargaining or a comprehensive model to incorporate the many isolated findings. Economists, on the other hand, have seen distributive bargaining as a problem that only involves two parties dividing fixed resources with no opportunity for any outside influence of third parties. Economists, therefore, have seen the solution to distributive bargaining as indeterminate and left its exploration to others. Economists have spent most of their efforts in examining bargaining in integrative bargaining situations.

PSYCHOLOGICAL BARGAINING FRAMEWORK

The findings by psychologists can be categorized under six areas, each representing a major factor assumed to affect bargaining. These six factors are explained below and examples of each are provided:

1. General bargaining predispositions. Individual differences in bargaining predispositions may affect bargaining behavior. For example, bargainers may have a cooperative or a competitive general orientation.
2. Payoff system. Payoffs result from various aspects of the negotiated agreement. For example, certain terms may yield a specific amount of profit, or there may be a bonus for attaining a specified agreement, or the time spent in bargaining may involve certain costs.

taviz oranı, genel bir pazarlama süreci modeline yönelik minimum gerekli değişkenler arasındadır.

İki taraf da, fiyat hakkında pazarlık edebilir; satıcı genellikle fiyatın yüksek olmasını, alıcı da fiyatın düşük olmasını ister. Satıcı genellikle, kar maksimizasyonu stratejisi kullanırken, alıcı maliyetin en aza indirilmesiyle ilgilenir. Bazen, tartışma konusu olan kaynak zaman olabilir. İnşaat müteahhidi daha fazla zaman ister; gelecekteki bina sahibi de binanın daha kısa sürede tamamlanmasını talep eder.

Dağıtımçı pazarlık durumu, şimdiye kadar en kapsamlı şekilde psikologlar tarafından araştırılmıştır. Bu araştırmanın sonuçları genel bir pazarlık teorisi veya izole edilen pek çok bulguyu birleştirmek için kapsamlı bir model oluşturmamış olan binlerce küçük laboratuvar deneyinden alınmıştır. Diğer taraftan ekonomistler, dağıtımçı pazarlığı, üçüncü bir tarafın dışarıdan herhangi bir etkide bulunma fırsatının olmadığı, iki tarafın sabit kaynakları bölüştüğü bir problem olarak görmektedir. Ekonomistler, bu sebeple dağıtımçı pazarlığa ilişkin çözümün belirlenmesinin pek mümkün olmadığını düşünmüşler ve çözümü diğerlerine bırakmışlardır. Ekonomistler, daha çok bütünleştirici pazarlık durumlarındaki pazarlığı incelemek için çaba sarf etmişlerdir.

PSİKOLOJİK PAZARLIK ÇERÇEVESİ

Psikologların bulguları, her biri pazarlığı etkileyen temel bir faktörü temsil eden altı bölüm altında sınıflandırılabilir. Bu altı faktör aşağıda açıklanmış ve her biri için örnekler verilmiştir:

1. Genel pazarlık eğilimleri. Pazarlık eğilimlerindeki bireysel farklar pazarlık davranışını etkileyebilir. Örneğin, pazarlık tarafları işbirlikçi veya rekabetçi bir genel yönelime girebilirler.
2. Ödeme sistemi. Ödemeler, uzlaşılan anlaşmanın çeşitli özelliklerinden kaynaklanır.

3. Social relationship with the opponent. This factor refers to the social relationship existing between the bargainers. Examples are degree of friendship or differences in status or power.

4. Social relationship with significant others. This factor refers to the relationships of the bargainers to significant others not participating directly in the bargaining. Examples of significant others are the bargaining constituents or a mediator.

5. Situational factors. The physical and social setting of the bargaining may have an effect. Is the bargaining being conducted in the home territory of one of the bargainers or on neutral ground? What, if any, is the seating arrangement?

6. Bargaining strategy. This factor includes the specific actions of the bargainer during bargaining. How extreme is his or her opening? Does he or she concede frequently or infrequently?

Payoff system and bargaining strategy are highly relevant at this point in the chapter and worth exploring further at this time. Later, using a conceptual model, the other four areas will be brought together and applied to buyer–seller negotiations and bargaining. (See Bonoma and Johnson (1978).)

Payoff System

The actual payoff system that bargainers face in an interaction must certainly be a major determinant of bargaining behavior. Several different factors related to the payoff system have been studied. They include:

1. The amount that has to be exceeded if the bargainer is to realize a profit.
2. The cost of time spent in bargaining.
3. The cost of failure to reach agreement.
4. Added benefits achieved by obtaining a specific threshold value.
5. Qualitative or quantitative variations in the general level of payoff values.
6. Whether payoffs are based solely on one's own profit schedule or are based, in whole or in

Örneğin, bazı şartlar, belirli bir miktar kazanç sağlayabilir veya belirlenmiş bir anlaşmaya varılması için bir prim olabilir, veya pazarlık için harcanan sürenin belirli maliyetleri olabilir.

3. Karşı tarafla sosyal ilişki. Bu faktör, pazarlık tarafları arasındaki sosyal ilişkiden bahseder. Örnek olarak arkadaşlık dereceleri veya statü veya güç arasındaki farklar gösterilebilir.

4. Önemli başkalarıyla sosyal ilişki. Bu faktör, pazarlık taraflarının pazarlığa dahil olmayan önemli başkalarıyla ilişkilerinden bahseder. Pazarlık bileşenleri veya bir arabulucu önemli başkalarına örnek olarak gösterilebilir.

5. Durumsal faktörler. Pazarlığın fiziksel ve sosyal ortamının etkisi olabilir. Pazarlık taraflardan birinin özerk alanında mı yoksa tarafsız bir bölgede mi gerçekleştiriliyor? Varsa, oturma düzeni nedir?

6. Pazarlık stratejisi. Bu faktör, pazarlığının pazarlık esnasındaki belirli hareketlerini kapsar. Açılışı ne kadar aşırı? Teslimiyeti düzenli mi düzensiz mi?

Bölümün bu noktasında netice sistemi ve pazarlık stratejisi yüksek oranda bağlantılıdır ve bu aşamada daha detaylı inceleme gerektirir. Daha sonra, kavramsal bir model kullanılarak, diğer dört alan bir araya getirilecek ve alıcı-satıcı müzakeresi ve pazarlığına uygulanacaktır. (Bonoma ve Johnson'a (1978) başvurun.)

Ödeme Sistemi

Bir etkileşimde pazarlık taraflarının yüzleştiği gerçek ödeme sistemi, pazarlık davranışının kesinlikle temel belirleyicilerinden biri olmak zorundadır. Ödeme sistemiyle bağlantılı farklı bir kaç faktör üzerinde çalışılmıştır. Bu faktörler şunlardır:

1. Pazarlığının bir karı gerçekleştirme durumunda aşılması gereken miktar.
2. Pazarlıkta geçirilen zaman maliyeti.
3. Anlaşma sağlanması için göze alınan başarısızlık maliyeti.

part, on the degree to which one's profits exceed those of others.

7. Whether conflict is constant-sum or varying-sum.

8. Penalties the bargaining opponent (or perhaps a third party) is likely to impose for failure to yield.

A discussion of these factors and the research findings follows. Only directly pertinent findings will be presented. There is a voluminous amount of research on bargaining, a great deal of which is only tangential to this discussion.

Breakeven Point

Various names have been used to describe the amount that must be exceeded in the bargaining interaction in order to obtain a profit: maximum concession point, breakeven point, zero-profit point, minimum necessary share, resistance point, or minimum disposition (Chertkoff and Esser, 1976). However, it has been argued that the value in natural settings, including business, is frequently uncertain. The bargaining that takes place is often an attempt to convince the other person that he or she can profitably accept a lower value than the one he or she maintains is necessary. This is true in most business situations where future profits are being negotiated. Without knowledge of future costs and revenues, the breakeven point would remain uncertain.

A bargainer's resistance to making concessions is positively correlated to both the time required to make a further concession and the probability of withdrawing from the negotiations. The level of resistance also is assumed to be related to the minimum necessary share. As a bargainer concedes toward his or her minimum necessary share, the bargainer's resistance should increase. It also can be predicted that for a given offer, the higher the minimum necessary share, the greater the resistance.

4. Özel bir eşik değeri elde edilerek sağlanan ek avantajlar.

5. Genel ödeme değeri seviyesindeki niteliksel ve niceliksel değişkenler.

6. Ödemelerin, tek bir tarafın kendi kar planına mı dayandırılacağı yoksa, tamamının veya bir kısmının, ilgili tarafın diğer tarafın karını aşacağı orana mı dayandırılacağı.

7. Çatışmanın sabit toplam veya değişken toplam olması.

8. Pazarlık rakibinin (veya üçüncü bir tarafın) başarısızlık için dayatabileceği ceza.

Bu faktörlerin tartışılması ve araştırma bulguları aşağıda verilmiştir. Sadece doğrudan geçerli bulgular sunulacaktır. Pazarlık hakkında yapılmış ve çoğu bu tartışmayla teğetsel bir bağlantıda olan ciltlerce araştırma mevcuttur.

Başabaş Noktası

Bir kar elde etmeye yönelik olarak pazarlık esnasında aşılması gereken miktarı tanımlamak için çeşitli isimler kullanılmıştır: Maksimum taviz noktası, başabaş noktası, sıfır kar noktası, gerekli minimum pay, direnç noktası veya minimum eğilim (Chertkoff ve Esser, 1976). Yine de, iş yerini de kapsayan doğal ortamlarda değerin genellikle belirsiz olduğu öne sürülmüştür. Yürütülen pazarlık genellikle, diğer insanı kar sağlamak için gerekli gördüğünden daha az bir miktara ikna etme girişimidir. Bu durum, gelecek karın müzakere edildiği çoğu iş durumu için doğrudur. Gelecek maliyet ve gelir bilgisi olmadan, başabaş noktası belirsiz kalır.

Bir pazarlıkçının ödün verme konusundaki direnci, bir sonraki ödün için gereken zaman ve müzakereden çekilme ihtimaliyle doğru orantılıdır. Direnç seviyesi ayrıca gerekli minimum payla da ilişkilendirilir. Bir pazarlık tarafı gerekli minimum paya doğru taviz verdikçe, pazarlıkçının direnci de artmalıdır. Ayrıca, verilen bir tekli için, gerekli minimum

Time Pressure

The amount of time left before bargaining must be concluded also is believed to have a significant impact on bargaining behavior. Consider the situation in many labor–management negotiations. If the contract is not successfully renegotiated prior to the expiration of the existing contract, a labor walkout may occur.

In cases of buyer–seller negotiating, time pressure may be created by the buyer’s imminent need for the product or service, the length of delivery time possibly being extended by long negotiations. Sellers may realize time pressure by quotas for sales that must be accomplished in set time periods. The greater the time pressure, the faster the concession making. Time pressure in psychological experiments has been exerted in various ways:

1. High or low probability that the present round of offers would be the last.
2. Warning that time was almost up.
3. Number of offers remaining before penalties for additional offers.
4. Cost of each of the trial offers.

More rapid yielding under greater time pressure may reflect the desire of bargainers to avoid either the undesirable costs associated with making offers or zero profit (which results from no agreement).

Cost of No Agreement

In most of the psychological research, the majority of experiments have been structured so that the alternatives of reaching an agreement and its possible terms are usually preferable to no agreement. Warning the subjects that the end of negotiations is imminent often produces extremely rapid concession making, so uniformly rapid, in fact, that any differences in levels of

pay ne kadar yüksek olursa, direncin de o kadar yüksek olacağı düşünülebilir.

Zaman Baskısı

Pazarlık sonlandırılmadan önce sahip olunan zaman miktarının pazarlık davranışı üzerinde önemli bir etkisi olduğuna inanılır. Pek çok işçi-işveren müzakerelerindeki durumu düşünün. Mevcut sözleşmenin yürürlük tarihi sona ermeden önce bir sözleşmenin yeniden müzakere edilmesi başılamazsa, bir işçi grevi meydana gelebilir.

Alıcı-satıcı müzakeresi durumlarında, alıcının bir ürün veya hizmete acil ihtiyaç duyması halinde, teslim süresi uzun süren müzakereler yüzünden uzayacağından, zaman baskısı oluşabilir. Satıcılar, belirlenen süre zarflarında ulaşılması gereken satış kotalarıyla zaman baskısı oluşturabilir. Zaman baskısı ne kadar büyük olursa, taviz verme de hızlanır. Psikolojik deneylerde zaman baskısı çeşitli şekillerde kullanılmıştır:

1. Mevcut teklif turunun son tur olacağına ilişkin yüksek veya düşük olasılık.
2. Sürenin neredeyse dolduğu uyarısında bulunmak.
3. Ek teklifler için uygulanacak cezalardan önce kalan teklif sayısı.
4. Her bir deneme teklifinin maliyeti.

Daha büyük zaman baskısı altında daha sık teslim olunması, pazarlık taraflarının teklifte bulunma veya sıfır karla (anlaşma sağlanmamasından kaynaklanan) ilişkili istenmeyen maliyetlerden kaçınma isteğini yansıtabilir.

Anlaşma Olmamasının Maliyeti

Psikolojik araştırmaların çoğunda, deneylerin çoğu bir anlaşmaya varılmasının ve bu anlaşmanın olası şartlarının hiç anlaşmaya

toughness prior to the warning may be obliterated (Benton, Kelley, and Liebling, 1972). This is not necessarily true in buyer–seller negotiations as they can usually be resumed in some future time period and other buyers or sellers exist for future interactions.

Multiple Bargaining Interactions

In most psychological research, participants are given the goal of maximizing their own gain; however, they also may be interested in outperforming the other bar- gainers. In personal selling situations where the same salesperson often negotiates with the same buyer, this may be an important issue. The question is, “What is the effect of being bested on a previous bargaining encounter?” How will this trans- late into bargaining strategy on subsequent interactions with the same opponent? It appears that in the second encounter, those who had failed on the first encounter bargain in a tougher manner than those who had succeeded.

In conclusion, any theoretical mode of bargaining must include assumptions about the payoff system under which the bargainers are operating. The breakeven point, the cost of time spent in bargaining, the cost of failure to reach an agree- ment, time pressure, the effect of previous bargaining outcomes, and other factors all have an effect on bargaining behavior and need to be incorporated into the bar- gaining process. A large amount of psychological research has examined the effect of the payoff system on bargaining. Some of this research has direct implications for buyer–seller interactions. When buyers and sellers are negotiating over future profits, outcomes may have a wider variance than when the payoff is known with certainty. Resistance to making concessions is related to time pressure, breakeven point, the cost of no agreement, and perhaps previous bargaining outcomes.

varılmaması durumuna tercih edilecek şekilde yapılandırılmıştır. Taraflara müzakerelerin yakında sona ereceği uyarısında bulunmak genelde tavizlerin hızlı gerçekleşmesine neden olur, tavizler o kadar düzenli bir hızda verilir ki, uyarıdan önceki katılık seviyesi kırılabilir (Benton, Kelley ve Liebling, 1972). Alıcı-satıcı müzakereleri daha ileri bir zaman zarfında kaldığı yerden devam edebileceği ve ilerideki etkileşimler için başka alıcı ve satıcılar olmasından dolayı, bu durum bu tarz müzakereler için her zaman geçerli değildir.

Çoklu Pazarlık Etkileşimleri

Çoğu psikolojik araştırmada, kazançlarını maksimize etme hedefi verilen katılımcılar yine de diğer pazarlıkçılara üstün çıkma gayreti içine girebilirler. Aynı satış görevlisinin genellikle aynı alıcıyla müzakere ettiği kişisel satış durumlarında, bu önemli bir sorun olabilir. Burada sorulması gereken soru şudur: Bir önceki pazarlık karşılaşmasında yenilgiye uğramış olmanın etkisi nedir? Bu durum aynı rakiple gerçekleşen daha sonraki etkileşimlerdeki pazarlık stratejisinde kendisini nasıl gösterecektir? İlk karşılaşmada başarısızlığa uğramış olanların, başarılı olmuş olanlara kıyasla ikinci karşılaşmada daha sıkı oldukları gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, bütün teorik pazarlık modları, pazarlıkçıların hangi payoff sistemine göre hareket ettiklerine ilişkin varsayımları kapsamalıdır. Başabaş noktası, pazarlıkta geçirilen zaman maliyeti, bir anlaşmaya varmak için göze alınan başarısızlık maliyeti, zaman baskısı, önceki pazarlık sonuçlarının etkisi ve diğer etkenlerin tümünün pazarlık davranışı üzerinde bir etkisi vardır ve pazarlık sürecine dahil edilmesi gerekir. Büyük miktarda psikolojik araştırma, payoff sisteminin pazarlık üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu araştırmaların bazılarının alıcı-satıcı etkileşimlerine yönelik doğrudan çıkarımları mevcuttur. Alıcı ve satıcılar

Bargaining Strategy

Usually a tougher bargaining strategy—one using a more extreme opening position, fewer concessions, and/or smaller concessions—will result in failure to reach an agreement (Bartos, 1966, 1970).

There appear to be exceptions to such a conclusion, however. Never making a concession may be responded to by the other side in a similar fashion, leading to little or no convergence in the bargaining interaction. When time allotted to bargaining (or that which is left) is very short and when not reaching an agreement is clearly disadvantageous, toughness may be a poor strategy because it could result in no agreement (Benton et al., 1970, 1972). Also, when bargaining is deadlocked, toughness is counterproductive. Excessive toughness in bargaining could be a particularly bad strategy in buyer–seller interactions where future interactions are expected. If one party always chooses a very tough stance, the other party will develop a similar approach to the bargaining interaction. This could result in high transaction costs, lack of future agreements, and, where possible, replacement of the bargaining opponent.

The best strategy is to give the other side the impression that one is tough but fair. A strategy of always reciprocating both the frequency and the magnitude of the other bargainer's concessions was found to be more effective in obtaining concessions from the other bargainer than strategies involving less reciprocation. Conceding only in response to a concession by the other side gives the impression that one is strong, while always reciprocating a concession gives the impression that one is fair. Dispositions attributed to the other party in a bargaining situation are crucial in mediating yielding. If you give a little, I will give a little and vice versa. Concession begets concession and reciprocal concessions can lead to reaching

gelecekteki karları için müzakere ederken, sonuç, payoffun kesin olarak bilindiği durumlardan daha geniş bir değişkenliğe sahiptir. Taviz vermeye karşı direnç, zaman baskısı, başabaş noktası, anlaşmaya olmaması maliyet ve belki önceki pazarlık sonuçlarıyla ilişkilidir.

Pazarlık Stratejisi

Genellikle taraflardan birinin daha aşırı bir açılış pozisyonu kullandığı, daha az taviz verdiği ve/veya küçük tavizler verdiği daha sıkı bir pazarlık stratejisi, bir anlaşmaya varma konusunda başarısızlıkla sonuçlanır (Bartos, 1996, 1970).

Yine de buna istisna oluşturan durumlar olduğu görülmektedir. Hiç ödün vermemek, diğer tarafın da aynı şeyi yapması şeklinde bir karşılık bulabilir, bu durum da pazarlık etkileşiminde çok az veya hiç uzlaşma sağlanmamasına sebep olabilir. Pazarlığa ayrılan (veya kalan) vakit çok kısa ve bir anlaşmaya varılmaması durumunun açık bir şekilde dezavantajlı olduğu durumlarda, inatçılık zayıf bir strateji olabilir çünkü bu durumda bir anlaşma sağlanamayabilir (Benton et al., 1970, 1972). Ayrıca, pazarlık kilitlendiğinde, katı davranmak ters etkiye bulunabilir. Pazarlıkta gereğinden fazla katı davranmak, gelecek etkileşimlerin gerçekleşme beklentisinin olduğu alıcı-satıcı etkileşimlerinde özellikle kötü bir strateji olabilir. Taraflardan biri son derece katı bir tutumda bulunmayı tercih ederse, diğer taraf da pazarlık etkileşimine karşı benzer bir yaklaşım geliştirecektir. Bu da yüksek işlem maliyetleriyle, gelecekte anlaşma sağlanamamasıyla ve mümkün olduğu yerlerde pazarlık rakibinin değiştirilmesiyle sonuçlanabilir.

agreement. This leads to the general conclusion that every agreement ought to lie somewhere between the two starting points of the bargainers. Obviously, some agreements are closer to one bargainer's starting position than the other's because of tough or skillful bargaining tactics. A problem, however, is what the other party thinks of his or her opponent's reasons for tough negotiation, particularly if there are to be other instances of bargaining between the two parties.

In conclusion, giving a bargaining opponent the impression that tough bargaining is because of one's payoff system and that one is firm but fair is the best strategy. This will lead to greater yielding on the part of the other party in the bargaining interaction. Another important aspect of the perceived bargaining strategy deals with whether the opponent attributes the need for the level of toughness in bargaining to the opponent or to the opponent's constituency. If the level of toughness is because of the opponent's constituency, it may be beneficial for the bargainer to directly contact members of the constituency and deal with their expectations before returning to the negotiations. An example of this in an industrial setting occurs when a salesperson must contact other members of the "buying center" before continuing negotiations with a purchasing manager who is under pressure from his or her constituency to obtain a "very low price."

ECONOMIC BARGAINING FRAMEWORK

While most of the empirical research to date has been in distributive bargaining and done by psychologists, most of the work done on integrative bargaining has been of the theoretical nature and accomplished by economists.

En iyi strateji, karşı tarafa katı fakat adil bir izlenim vermektir. Diğer tarafın verdiği ödün sıklığına ve büyüklüğüne karşılık vermek, karşı taraftan ödün ederken daha az karşılık verme stratejisinden daha etkili bulunmuştur. Sadece diğer tarafın verdiği bir ödüne cevaben ödün vermek, diğer tarafa güçlü olduğu izlenimi verirken, bir ödüne her zaman karşılık vermek adil olduğu izlenimi verir. Bir pazarlık durumunda karşı tarafa atfedilen eğilimler arabulucu kazanç için çok önemlidir. Sen az verirsen, ben de az veririm veya tam tersi. Ödün, ödüne sebep olur ve karşılıklı ödümler anlaşmaya varılmasını sağlayabilir. Bu durumdan, her anlaşmanın pazarlık taraflarının başlama noktasının ortalarında bir yerlerde gerçekleşmesi gerektiği şeklinde genel bir sonuç çıkarılabilir. Açıkça görülüyor ki, bazı anlaşmalar katı tutum veya becerikli pazarlık taktikleri sayesinde bir pazarlık tarafının başlama pozisyonuna diğerinkinden daha yakındır. Ancak bir tarafın, rakibinin sıkı müzakeresinin sebepleri hakkında ne düşündüğü, özellikle bu iki taraf arasında başka pazarlıkların olmasının beklendiği durumlarda bir problemdir.

Sonuç olarak, bir pazarlık rakibine katı pazarlığın sebebinin tarafın payoff sisteminden kaynaklandığı ve sıkı fakat adil olduğu izlenimini vermek en iyi stratejidir. Bu strateji, pazarlık etkileşimindeki diğer tarafın daha çok ödün vermesini sağlayabilir. Algılanan pazarlık stratejisinin bir başka önemli yönü de, rakibin pazarlık esnasındaki katılık seviyesinin, rakipten mi yoksa rakibin müşterisinden mi kaynaklandığıyla ilgilidir. Katılık seviyesinin rakibin müşterisinden kaynaklanması durumunda, pazarlığının, müzakerelere başlamadan önce, doğrudan bu müşterilerle iletişime geçmesi daha yararlı olur. Bir satış görevlisinin "çok düşük fiyat" elde etmek için müşterilerinin baskısı altında olan satın alma müdürüyle müzakereye devam etmeden önce doğrudan "alım merkezinin"

In the Nash solution, the bargaining problem is conceived in the usual game theoretic terms (Nash, 1950). He considers as relevant data only the utilities that each alternative point of agreement provides to the players.

FIGURE 14.1 Pareto Optimal

Pb
Payoff to B
Pareto optimal set
Negotiation set
Security Level of B
Security Level of A
Payoff to A
Pa

Nash originally took the position that his model constituted a positive theory and that it would describe actual bargaining outcomes, but it is now much more common to give a normative interpretation to the analysis and to treat the Nash solution as a “desirable” outcome of the bargaining process.

The actual result of any bilateral bargain will only be a single imputation, but the economic assumptions made are usually not strong enough to enable the economist to forecast the specific imputation that will be chosen. Often all that he or she can do is to indicate a range in which the outcome must fall (the contract curve). In that case, the specification of this range constitutes the solution in the sense that it fully utilizes the available economic information. In order to single out an imputation within this range, dynamic sociological and psychological information may be needed.

The Nash solution assumes individual utilities are not comparable. It is of a normative nature and assumes away such features as bargaining ability. The Nash solution to the bargaining problem suggests a method of fair division. It suggests a way of dividing joint profits that is “fair” in the sense that a referee or judge “should” follow it, if called upon to settle a division between two corporations.

The contract should be Pareto optimal (see Figure 14.1). However, some points on the Pareto

diğer müşterileriyle iletişime geçmesi gerektiği endüstriyel ortamlarda bunun bir örneğini görebiliriz.

EKONOMİK PAZARLIK ÇERÇEVESİ

Günümüze kadar yapılan deneysel araştırmaların çoğu dağıtım sal pazarlık alanındadır ve psikologlar tarafından yapılmıştır, bütünleştirici pazarlığa ilişkin yapılan çalışmaların çoğu kuramsal özellikte olup ekonomistler tarafından yürütülmüştür.

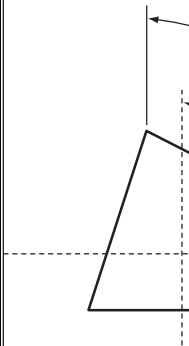
Nash çözümünde, pazarlık problemi, genel oyun teorisi şartlarıyla düşünülmüştür (Nash, 1950). Nash, yalnızca alternatif anlaşma noktalarının oyunculara sağladığı menfaatlerin konuyla ilgili olduğunu düşünür.

Şekil 14.1 Pareto Optimal

Pb
B'ye yapılacak ödeme
Pareto optimal değişmezi
Müzakere değişmezi
Güvenlik Seviyesi B
Güvenlik Seviyesi A
A'ya yapılacak ödeme
Pa

Nash, esasen modelinin pozitif bir teori oluşturduğu ve gerçek pazarlık sonuçlarını açıkladığı görüşünü savunur, ancak şu anda bu model, analize ilişkin normatif bir yorumda bulunmak ve Nash çözümüne pazarlık sürecinin “istenilen” sonucu şeklinde yaklaşmak daha yaygındır.

Herhangi bir iki yönlü pazarlığın gerçek sonucu sadece tek bir itham olacaktır, ancak yapılan ekonomik varsayımlar genellikle



optimal joint strategy curve leave a player worse off than if he or she had not made an agreement. The subset of Pareto optimal joint strategies offering each player at least his or her security level is called the negotiation set (contract curve). A Pareto optimal solution requires a contract with a specific quantity of goods, calculable from the economic model. This quantity maximizes joint profit. Assuming both players agree on the Pareto optimal quantity of goods, there remains the division of the joint profit between the players. This is determined by the price the distributor agrees to pay the manufacturer and the manufacturer accepts. The unit price in a Pareto optimal contract can vary anywhere between the two limiting prices, the higher of which would give all the joint profit to the manufacturer and the lower of which would give all the joint profit to the distributor. The actual subset of contract quantities varies around the Pareto optimum; the more complete the information each had about the other, the less the variability of different pairs of bargainers around the Pareto optimum. The tendency in this situation is to split the joint profit evenly between the buyer and the seller. This seems to agree with all proposed theories yielding a specific Pareto optimal strategy (when utility is linear with money). For example, the only reasonable status quo point seems to be no-deal, in which case the Nash solution requires a 50-50 split of the profits. Neither player can enforce a relative advantage over the other; this also leads to an even split.

One problem here is that the subjects are not in direct contact with each other; therefore, psychological aspects are not a part of the process. Experimentation with the Nash model has proven to be useful in predicting the actual outcomes of buyer-seller negotiations (Neslin and Greenhalgh, 1983). The experimental results suggest that an understanding of any conflict present prior to the actual bargaining is key for predicting the actual outcome. It also was found that management must accurately communicate its preferences to the negotiators because the negotiators' preferences strongly affect the outcome. Weakness in bar-

ekonomistlerin seçilecek olan belirli ithamı öngörmesini sağlayacak kadar güçlü değildir. Genellikle, yapabilecekleri tek şey, sonucun denk geleceği aralığı göstermektir (sözleşme eğrisi). Bu durumda, bu aralığın belirlenmesi mevcut ekonomik bilginin tamamen kullanılması bakımından çözümü oluşturur. Bu aralık içerisindeki bir ithamı belirlemek için, dinamik sosyolojik ve psikolojik bilgi gerekebilir.

Nash çözümü kişisel menfaatlerin kıyaslanabilir olmadığını varsayar. Normatif bir yapısı vardır ve bu tarz özelliklerin pazarlık becerisi olduğunu farzeder. Nash çözümü pazarlık problemine adil paylaşım metodu önerir. Ortak karın, iki kuruluş arasında bir paylaşım yapılması için ihtiyaç olması halinde bir hakem veya bilirkişinin takip edebileceği ve "adil" bir şekilde bölüştürüleceği bir yol sunar. Sözleşme Pareto optimal olmalıdır (Şema 14.1'e bakın). Yine de Pareto optimal ortak stratejisi eğrisindeki bazı noktalar, bir tarafı, herhangi bir anlaşma yapmaması durumundan daha kötü bir pozisyona sokabilir. Pareto optimal ortak stratejilerinin alt kümesi, iki tarafa da kendi güvenlik seviyesinin müzakere değişmezi (sözleşme eğrisi) olarak adlandırılmasını teklif eder.

Pareto optimal çözümü, belirli miktar ürünle birlikte ekonomik modelden hesaplanabilir bir sözleşme gerektirir. Bu miktar ortak karı maksimize eder. Her iki tarafın da Pareto optimal miktarda ürün üzerinde anlaştığını varsayarsak, geriye ortak karın taraflar arasında paylaşılması kalır. Bu da dağıtıcının üreticiye ödemeyi kabul ettiği ve üreticinin de kabul ettiği fiyatla belirlenir. Bir Pareto optimal sözleşmesindeki birim fiyat, iki sınırlayıcı fiyat arasında değişebilir ve bu sınırlayıcı fiyatlardan yüksek olanı ortak karın tamamını üreticiye verirken, düşük olanıysa ortak karın tamamını dağıtıcıya verir. Sözleşme miktarlarının gerçek altkümüsi, Pareto optimum etrafında değişkenlik gösterir; her iki taraf da diğer taraf hakkında daha doğru bilgi sahibi oldukça, farklı çift pazarlıkların Pareto optimum etrafındaki değişkenliği de azalır.

Bu durumdaki eğilim, ortak karı alıcı ve satıcı arasında eşit olarak bölmektir. Bu belirli bir Pareto optimal stratejisi sağlayan önerilen

gaining skills also has an effect on the outcome of bargaining situations according to their findings. While the outcomes of the bargaining situations were distributed around the Nash solution, other psychological variables or individual differences affected the actual outcome.

In general, economic theory can help predict the approximate outcome of bargaining situations, but psychological conditions will cause the true solution to vary around the predicted outcome point. A combined economic/psychological approach will help provide the truest solution and best approach to understanding bargaining and negotiation situations and their outcomes.

AN EXPERIMENT IN DISTRIBUTIVE BARGAINING

To better illustrate the effects of both economic and psychological aspects on the outcome of bargaining situations, it is necessary to turn to a field experiment in distributive bargaining. The experiment examines the effect of contingency compensation on both buyers and sellers. It also allows speculation about the difference in the power systems of buyers and sellers and how they affect the outcome of bargaining situations. Consider the following sales situation where an agreement has to be reached on the specifications of the product to be bought and the money to be paid. Both the seller and the buyer can make concessions. To simplify matters, also assume the following bargaining conditions:

1. Only one deal is being negotiated.
2. The bargainers are honorable people.
3. The decisions made are binding.
4. No arbitration or third party is available to assist bargainers.
5. Any party can break off the negotiation and continue as before.
6. The setting and language are not important.

Sellers and buyers tend to have conflicting bargaining goals. The aim of a selling organization is to instill in its salespeople the objective of influencing the buyer's actions to the advantage of the seller. This goal is effectively

tüm teorilere uyar (fayda parayla aynı doğrultuda olduğu zaman). Örneğin, tek mantıklı statüko noktası, Nash çözümünün karın yarı yarıya paylaşılmasını gerektirdiği hiç anlaşma olmaması durumudur. Hiç bir taraf, diğer taraf üzerinde relatif bir avantaj sağlayamaz; bu da eşit bir paylaşım sağlar.

Buradaki problem, tarafların birbirleriyle doğrudan iletişimde olmamasıdır.

Bu sebeple, psikolojik boyutlar sürecin bir parçası değildir.

Nash modeli deneyiminin, alıcı-satıcı müzakerelerinin gerçek sonuçlarını tahmin etmede yararlı olduğu kanıtlanmıştır (Neslin ve Greenhalgl, 1983). Deneyisel sonuçlar, gerçek pazarlık öncesinde oluşan herhangi bir çatışmanın anlaşılması, gerçek sonucun tahmin edilmesi için kilit önemdedir. Ayrıca müzakerecilerin tercihleri sonucu önemli ölçüde etkilediği için yönetimin müzakerecilere tercihlerini doğru bir şekilde iletmesi gerekir. Bulgulara göre ayrıca,

Pazarlık becerilerindeki zayıflığın da pazarlık durumlarının sonuçları üzerinde etkisi olduğu anlaşılmıştır. Pazarlık durumlarının sonuçları Nash çözümü etrafında dağıtılırken, diğer psikolojik değişkenler veya bireysel farklılıklar gerçek sonucu etkiler.

Genel olarak, ekonomik teori pazarlık durumlarının yaklaşık sonucunu tahmin etmeye yardımcı olurken, psikolojik durumlar gerçek çözümün tahmin edilen sonuç noktası etrafında değişmesine neden olur. Birleştirilmiş bir ekonomik/psikolojik yaklaşım en doğru çözümü sunmaya ve pazarlık ve müzakere durumlarını ve sonuçlarını anlamaya yardımcı olacaktır.

DAĞITIMSAL PAZARLIK HAKKINDA BİR DENEY

Pazarlık durumlarının sonuçları üzerindeki hem ekonomik hem de psikolojik faktörlerin etkilerini daha iyi anlatmak için, dağıtımsal pazarlık hakkındaki bir alan deneyine göz

communi- cated and reinforced by the seller's compensation system. Salespeople are often compensated on the basis of salary plus commission, making their earnings di- rectly contingent upon some measure of selling effectiveness. Logic dictates a sim- ilar objective for the buying organization. Since purchases represent costs to the buyers, professional buyers are encouraged to reduce costs. The seller's reserva- tion price (R_s) is usually his or her minimum selling price for any final deal, d^* . This price includes the total costs plus an expected profit margin. The buyer's reservation price (R_b) represents the maximum amount that he or she is willing to pay for any final deal, d^* .

FIGURE 14.2
Distributive
Bargaining Model

Seller initial offer

R_b

Buyer's surplus

(The seller wants d^* up)

d^* (The buyer wants d^* down)

Seller's surplus

R_s

Buyer's initial offer

Note: If $R_b < R_s$, there is no bargaining zone.

To pay more than the reservation price, R_b , the buyer would be better off with no agreement (see Figure 14.2).

If $R_s < R_b$, the bargaining zone is the interval from R_s to R_b . Suppose that the final deal is some value of d^* where d^* is between R_s and R_b . The buyer's marginal gain in value is $R_b - d^*$ and the seller's marginal dollar gain is $d^* - R_s$. At first glance, it appears that a final deal is easily obtained if a bargaining zone exists. This is not really the case simply because the buyer and seller might not agree to settle for an even division of the bargaining zone value. The bargainers generally do not know the exact size of the bargaining zone, $R_b - R_s$. Each party usually knows his or her reservation price but has only probabilistic information on the other party's reservation price. Each party must assess the other party's reserva- tion price. The negotiation process is used to uncover the other

atmak yararlı olur. Deney, hem alıcı hem de satıcı üzerinde şartlı ödeneğin etkilerini inceler. Ayrıca, alıcı ve satıcıların güç sistemlerindeki farklılıklara ve pazarlık durumlarının sonuçlarını nasıl etkilediklerine ilişkin spekülasyona izin verir.

Satın alınacak ürünün özelliklerine ve ödenecek paraya göre anlaşma sağlandığı sıradaki satış durumlarını düşünün. Hem alıcı hem de satıcı ödün verebilir. Konuyu basitleştirmek için, ayrıca aşağıdaki pazarlık koşullarını kabul edin.

1. Yalnızca bir konu müzakere ediliyor.
2. Pazarlık yapanlar insanlar onurlu insanlar.
3. Verilen karar bağlayıcıdır.
4. Pazarlıkçılara herhangi bir arabulucu veya üçüncü bir taraf yardım etmez.
5. Taraflardan herhangi biri müzakereyi kesip önceki duruma dönebilir.
6. Ortam ve dil önemli değildir.

Satıcı ve alıcılar birbiriyle çıkan pazarlık hedeflerine sahip olma eğilimindedir. Bir satış kuruluşunun amacı satış görevlilerine alıcının hareketlerini satıcının avantajlı olacağı şekilde etkilemektir. Bu hedef etkili bir şekilde belirtilmiş ve satıcının ödenek sistemi tarafından desteklenmiştir. Satış görevlileri maaş artı komisyon üzerinden ücretlendirilirler, bu da kazançlarını doğrudan satış yeterliliklerinin değerlendirilmesine bağlar. Mantık, alıcı kuruluşa da benzer bir hedef dekte eder. Satın alımlar alıcı için maliyet anlamına gelmesinden dolayı, profesyonel alıcılar maliyeti azaltmak için teşvik edilir. Satıcının çekince fiyatı (R_s), genellikle, herhangi bir son anlaşma, d^* , için satıcının minimum satış fiyatıdır. Bu fiyat, toplam maliyet ve beklenen kar marjını kapsar. Alıcının çekince fiyatı (R_b), alıcının herhangi bir son anlaşma, d^* , için ödemek isteyeceği en yüksek miktarı gösterir.

ŞEKİL 14.2
Dağıtım
Pazarlık Modeli

Satıcı ilk teklifi

R_b

Alıcı fazlası

party's (buyer's) reservation price. At the same time, the seller may often lead the buyer to think that his or her reservation price is higher than it really is.

A simple bargaining example will be presented to illustrate concession behavior for distributive bargaining. The instructions for the example follow: A bargaining experiment run at The Ohio State University informed the sellers that they had been hired to represent an individual who wished to sell an office building (McFillen et al., 1983). Because of the owner's financial situation, the building could be sold for no less than \$100,000, Rs. The buyers were told that they had been hired to represent a person who wished to purchase an office building, but that the potential buyer could afford to pay no more than \$150,000, Rb. A bargaining zone exists because $R_s < R_b$. The bargaining game was designed such that no party had a relative advantage over the other due to either the urgency of settlement or the possession of more complete information. The time limit for the game was 25 minutes. Half of the sellers were told that they would be contingently compensated and they would be rewarded in cash in proportion to the final negotiated price of the building. In their instructions, they were told that they would receive one dollar for each \$5,000 by which the final price exceeded the \$100,000 minimum required by the owner, up to a maximum of \$10. The participants in this study would actually be allowed to keep this money as an incentive to make the bargaining more extrinsically involving. If no agreement was reached, the contingently compensated sellers would receive no commission. The remaining half of the sellers were told that they would be paid \$10 for having represented the owner during the negotiations, regardless of whether or not a sale was negotiated.

Similarly, half of the buyers were told that they actually would be compensated according to the final agreed-upon price. They were informed that they would receive one dollar in cash for each \$5,000 by which the final price was lower than the \$150,000 maximum that the potential purchasers could pay, up to a maximum of \$10. No agreement therefore meant no money for the

(Satıcı d^* 'yi yükseltmek ister)
 d^* (Alıcı d^* 'yi düşürmek ister)

Satıcı fazlası

Rs

Alıcının ilk teklifi

Not: $R_b < R_s$ ise, pazarlık aşaması olmaz.

Çekince fiyatından daha fazla ödemek için. R_b , alıcı anlaşma olmaması durumunda daha iyi pozisyonda olur (Şekil 14.2'ye bakın). $R_s < R_b$ ise, pazarlık, R_s ile R_b aralığında gerçekleşir. Son anlaşmanın, d^* 'nin R_s ile R_b arasında olduğu bir d^* değerinde olduğunu farzedin. Alıcının marjinal kazanç değeri $R_b - d^*$ ve satıcının marjinal kazanç değeri $d^* - R_s$. İlk bakışta, bir pazarlık alanı olması durumunda, son anlaşmanın kolayca sağlanacağı düşünülebilir. Bu durum, alıcı ve satıcının pazarlık alanı değerinin paylaşımı için bir karara varamama ihtimalinden dolayı tam olarak düşünüldüğü gibi değildir. Pazarlıkçılar, genellikle pazarlık alanının tam boyutunu $R_b - R_s$ bilmezler. Her bir taraf, kendi çekince fiyatını bilir ve diğer tarafın çekince fiyatına ilişkin bilgisi sadece olasılığa dayanır. Her iki taraf da diğer tarafın çekince fiyatını tahmin etmek zorundadır. Diğer tarafın (alıcı) çekince fiyatını öğrenmek için müzakere süreci kullanılır. Aynı zamanda satıcı, alıcının kendi çekince fiyatının olduğundan daha yüksek olduğunu düşünmesi için yönlendirebilir. Dağıtımsal pazarlığa ilişkin ödün verme davranışından bahsetmek için basit bir pazarlık örneği sunulacaktır. Örneğe ilişkin talimatlar şöyledir: Ohio State Üniversitesi'nde yürütülen pazarlık deneyinde, satıcılara bir ofis binası satmak isteyen birini temsil etmek için çağırıldıkları söylendi (McFillen et al., 1983). Mülk sahibinin finansal durumundan dolayı, bina 100.000 dolardan, R_s , düşük bir miktara satılamaz. Alıcılara bir ofis binası satın almak isteyen birini temsil etmek için çağırıldıkları ve bu potansiyel alıcının 150.000 dolardan, R_b , fazla ödeme gücü olmadığı söylendi. $R_s < R_b$ olduğu için, bir pazarlık alanı mevcut. Pazarlık oyunu, bir tarafın diğer tarafa anlaşma aciliyeti veya daha fazla bilgi sahibi olarak relatif avantaj sağlayamayacağı şekilde tasarlandı. Oyun için süre sınırı 25 dakika olarak belirlendi. Satıcıların yarısına, binanın müzakere edilen son fiyatıyla orantılı olarak şartlı ödenek ve nakit ödül alacakları söylendi.

contingently compensated buyer. The remaining half of the buyers were told that they would receive \$10 for having represented the potential purchaser in the negotiations, regardless of the outcome of the negotiations. These instructions constituted the contingent and noncontingent reward conditions. No buyer or seller knew whether the opposing negotiator was or was not being contingently rewarded. The results yielded a number of interesting findings. First, the initial offer from the buyer was always consistently above the seller's reservation price. This case will result in an agreement favorable to the seller in each situation. Second, the results suggest that the way a negotiator is paid will affect significantly the process and outcome of the negotiations. As shown in Figure 14.3a–d, the effects of contingent rewards are to shift the seller's marginal surplus upward and the buyer's marginal value downward. When only one party is contingently rewarded, the effect is to shift the settlement in that party's favor. When both parties are contingently rewarded, the result is a much longer and more difficult negotiation process.

FIGURE 14.3

Disruptive Bargaining Example

(a) Seller contingent/buyer contingent

Seller's initial offer

Counteroffers = 5.74

Elapsed time

(min) = 20.07

Bargaining zone

114,150 buyer's initial offer

(b) Seller contingent/buyer noncontingent

Seller's initial offer

Counteroffers = 5.93

Elapsed time (min) = 16.57

117,944 buyer's initial offer

(c) Seller noncontingent/buyer contingent

Seller's initial offer

Counteroffers = 4.43

Elapsed time = 17.14 (min)

110,895 buyer's initial offer

Talimatlarında, mülk sahibinin minimum ihtiyacı olan 100.000 dolarlık fiyatın üzerindeki her 5.000 dolar için 1 dolar alacakları ve en fazla 10 dolar alabilecekleri belirtildi. Pazarlığa katılımı teşvik edici olması için, bu çalışmadaki katılımcılara, bu parayı gerçekten almalarına izin verildi. Hiç anlaşma sağlanamazsa, şartlı ödeme yapılan satıcıların hiç komisyon almayacağı belirtildi. Satıcıların diğer yarısına, bir satış anlaşması gerçekleşip gerçekleşmemiş olmasından bağımsız olarak, müzakerelerde mülk sahibini temsil ettikleri için her halükarda 10 dolarlık ödeme yapılacağı söylendi.

Benzer şekilde, alıcıların yarısına son alış fiyatına göre gerçekten ödenek alacakları söylendi. Potansiyel alıcının ödeyebileceği en yüksek fiyat olan 150.000 dolarlık fiyattan düşülen her 5.000 dolar için 1 dolar alacakları ve en fazla 10 dolar alabilecekleri belirtildi. Bu durumda hiç anlaşma sağlanamaması demek şartlı ödenek alacak olan alıcı için hiç para almaması anlamına geliyor. Alıcıların diğer yarısına, müzakerelerin sonucuna bakılmaksızın, müzakerelerde potansiyel alıcıyı temsil ettiği için 10 dolar alacakları söylendi. Bu talimatlar, şartlı ve şartlı olmayan ödül koşullarını oluşturdu. Hiç bir alıcı veya satıcı karşı müzakerecinin şartlı ödüllendirilip ödüllendirilmediği hakkında bilgi sahibi değildi.

Sonuçlar, bir dizi ilginç bulguya yol açtı. İlk olarak, alıcının ilk teklifi her zaman tutarlı bir şekilde satıcının çekince fiyatından yüksek oldu. Bu durum, her durumda satıcının çıkarına bir anlaşmayla sonuçlanır. İkinci olarak, sonuçlar müzakereciye nasıl ödeme yapılacağına, süreci ve müzakerenin sonucunu önemli ölçüde etkileyeceğini ortaya koydu. Şekil 13.3a-d'de gösterildiği üzere, şartlı ödüllerin etkileri, satıcının marj fazlasını yükseltirken, alıcının marj değerini düşürür. Sadece tek bir taraf şartlı ödüllendirildiği durumlarda, anlaşma bu tarafın yararına olacak şekilde sonuçlanma eğilimine sahiptir. Her iki taraf da şartlı ödüllendirildiği durumda, müzakere süreci çok daha uzun ve zor geçer.

(d) Seller noncontingent/buyer noncontingent
Seller's initial offer
Counteroffers = 4.00
Elapsed time = 14.79 (min)
118,111 buyer's initial offer

This study, like much of the bargaining research, focused exclusively on price as the relevant criterion. While this is not always true of bargaining situations, the results of this study have three specific implications for understanding bargaining and negotiations and help to merge economic considerations with psychological variables. First, contingent rewards make a difference in negotiation outcomes. The reward practices that exist today in purchasing put the buying organization at a distinct disadvantage. Although the sales activity is essentially a mirror image of the buying activity, sales organizations have developed reward systems that motivate their personnel through compensation; purchasing organizations, for the most part, have not. Second, purchasing organizations need to be aware of the salesperson's reward system. By knowing about the contingencies created for sellers, the buying organization can develop competing contingencies for its personnel where the efforts would have the greatest benefit. A purchasing representative also can take advantage of the seller's own motivation to maximize some element of the negotiation by seeking important concessions on other elements of the negotiation. The third implication is that management must develop stronger contingencies to encourage purchasing effectiveness. This can be done by concentrating on the areas of purchasing that are most critical, recognizing the most important variables involved in the negotiations for any given purchase, and improving performance appraisal processes to reflect purchasing effectiveness in relation to the reward system.

PLANNING FOR A FORMAL NEGOTIATION

ŞEKİL 14.3 Dağıtımsal Pazarlık Örneği

(a) Satıcı şartlı/alıcı şartsız
Satıcının ilk teklifi
Karşı teklifler = 5.74
Geçen süre
(dk.) = 20.07
Pazarlık alanı
114,150 alıcının ilk teklifi

(b) Satıcı şartlı/alıcı şartsız
Satıcının ilk teklifi
Karşı teklifler = 5,93
Geçen süre (dk.) = 16,57
117,944 alıcının ilk teklifi

(c) Satıcı şartsız/alıcı şartlı
Satıcının ilk teklifi
Karşı teklifler = 4.43
Geçen süre = 17,14 (dk.)
110,895 alıcının ilk teklifi

(d) Satıcı şartsız/alıcı şartsız
Satıcının ilk teklifi
Karşı teklifler = 4.00
Geçen süre = 14,79 (dk.)
118,111 alıcının ilk teklifi

Bu çalışma, pazarlık araştırmalarının çoğu gibi, ilgili kriter olarak özellikle fiyata odaklanmıştır. Pazarlık durumlarıyla ilgili olarak bu her zaman doğru olmamasına rağmen, bu çalışmanın sonuçlarının, pazarlık ve müzakereleri anlamak için üç belirli göstergesi vardır ve bu çalışma ekonomik değerlendirmeleri psikolojik değişkenlerle birleştirme yardımcı olur. İlk olarak, şartlı ödüller müzakere sonuçlarında farklılık yaratır. Bugün satın almada var olan ödül uygulamaları alıcı kuruluşu için belirgin bir dezavantaj yaratır. Satış aktivitesi temelde alım aktivitesinin ayna görüntüsü olmasına rağmen, satış kuruluşları, çalışanlarını motive eden ve çoğunlukla satın alma kuruluşlarında olmayan ödenek sistemleri geliştirmişlerdir. İkinci olarak, satın alma kuruluşlarının satış personelinin ödül sisteminin farkında olmaları

Planning (Seller's Perspective)

The most important planning activity for a seller is to submit the most responsive request for proposal (RFP) or request for quote (RFQ). The seller's proposal should be based on a thorough conceptual and economic analysis. If this phase in the planning process is nonresponsive, the negotiations will not be conducted. The seller cannot alter the proposal after it is submitted. On the other hand, until an agreement is signed, the buyer can change his or her mind. There is always a chance of rejection no matter how strong the seller's initial RFP. At the same time, no matter how weak a competing proposal, it still has a probability of acceptance no matter how remote. As an example, Custer-Battle, a security firm contracted by the U.S. government to provide security for commercial aviation at the Baghdad Airport, arrived in Iraq immediately after the ground war looking for work. According to published reports, Custer-Battle scribbled a contract on a sheet of notebook paper and was given \$15 million as a down payment on the same day.

There are standard procedures for processing RFPs. After receipt of the initial proposals, the proposals should be screened for responsiveness in terms of technical quality, if requested; managerial capability; financial stability; experience on similar projects; and other relevant criteria. If the buyer chooses to negotiate with multiple bidders, the buyer should not reveal a supplier's prices to the competing firms. It is, however, allowable for the buyer to inform the supplier if the supplier's prices are too high. The buyer should maintain strict confidentiality after the proposals are received. No information regarding the identification of the participating bidders or the number of proposals should be disseminated to anyone not officially involved in the selection process. In most significant governmental RFPs, a mandatory prebid meeting is required. At this meeting, each bidder has the opportunity to ask clarification questions and size up the competition. In cases where a seller is the sole source, the seller is assured, in most cases, that negotiations will eventually occur. When there is more than one bidder, the seller is not assured an opportunity to negotiate. The seller should use creative ways to

gerekir. Satıcılar için oluşturulan şartları bilerek, alım şirketi personeli için çabanın en büyük avantajı sağladığı rakip şartlar geliştirebilir. Bir satın alma temsilcisi ayrıca, diğer müzakere unsurlarına ilişkin önemli ödünler elde etme yoluna giderek, satıcının bazı müzakere unsurlarını maksimize etme motivasyonundan yararlanabilir.

Üçüncü göstergeyse, yönetimin satın alma etkinliğini teşvik etmek için daha güçlü şartlar geliştirmek zorunda olmasıdır. Bu da en kritik satın alma alanlarına odaklanarak, ilgili satın almaya yönelik müzakerelere dahil olan en önemli değişkenleri belirleyerek ve

RESMİ BİR MÜZAKERE PLANLAMASI

Planlama (Satıcının Bakış Açısı)

Bir satıcı için en önemli planlama aktivitesi, teklif için en uygun talebi (RFP) sunmak veya kota talebinde (RFQ) bulunmaktır. Satıcı teklifi, kapsamlı bir kavramsal ve ekonomik analize dayanmalıdır. Planlama sürecinin bu aşamasında yanıt alınamaması durumunda, müzakere yürütülemeyecektir. Satıcı teklifi sunduktan sonra değiştiremez. Diğer taraftan, bir sözleşme imzalanana kadar, alıcı fikrini değiştirebilir. Satıcının ilk RFP'si ne kadar güçlü olursa olsun, her zaman reddedilme riski vardır. Aynı zamanda rakip teklif ne kadar zayıf ve uzak olursa olsun, teklifin kabul edilme ihtimali vardır. Örneğin, ABD'nin Bağdat Havaalanındaki ticari uçuşların güvenliğini sağlaması için anlaştığı güvenlik şirketi Custer-Battle, savaş bölgesine varmıyarmaz işe koyuldu. Yayımlanan raporlara göre, Custer-Battle bir defter sayfası üzerinde bir sözleşme hazırladı ve aynı gün içerisinde 15 milyon dolar peşin ödeme aldı.

RFPleri işleme sokmak için standart prosedürler vardır. İlk tekliflerin alınmasının ardından, teklifler teknik açıdan cevaplanabilirlik ve talep edilirse; yönetim kapasitesi; finansal istikrar; benzer projelere ilişkin deneyim; ve diğer ilgili kriterler için taramadan geçirilmelidir. Alıcı birden çok teklif verenle müzakere etmeyi tercih ederse, alıcı bir tedarikçinin fiyatlarını rakip firmalara iletmemelidir. Yine de, alıcının, satıcının

determine if his or her proposal is being considered. The manner in which the buyer acknowledges the seller is a strong indication of the seller's chances for success. If the seller believes that the proposal is not being considered, immediate troubleshooting steps should begin. If the problem is the technical approach, there is very little he or she can do to reverse the situation. But if the proposal is technically sound, the differences may be the cost proposal. Whether or not the seller should reduce the cost should be based solely on the selling firm's cost structure. Finally, if both the technical approach and the cost proposal are acceptable, the problem is probably political. The negotiation planning activities should be driven by the proposal. The proposal is never complete in terms of various cost components. Questions on overhead rates should be anticipated. The negotiating team should analyze the competitor's strengths and weaknesses. The selling team should also analyze their proposal from the buyer's point of view.

The seller should then evaluate his or her own strengths and weaknesses. The seller's bargaining strengths depend on the following:

1. The seller's current capacity
2. The probability of being the successful bidder
3. The seller's deadline
4. The status of the seller

The buyer's bargaining strengths are the following:

1. The number of bidders
2. The urgency of the buyer needs
3. The length of time before agreement
4. The status of the buyer

Price is not always the major selection criterion. The quality of the technical proposal and the seller's managerial team can easily become the controlling criteria. The seller also should determine the buyer's pricing behavior in terms of fixed price versus cost-plus contracts.

The first step in the seller's plan is to determine the objectives of the negotiations. Each of the components of the negotiations should be evaluated for the best-case scenario and alternative courses of action. The seller should make an opening statement using effective

fiyatlarının çok yüksek olması halinde, satıcıyı bu durumdan bilgilendirme hakkı vardır. Alıcı, teklifler alındıktan sonra sıkı gizlilik ilkesine bağlı kalmalıdır. Katılımcı teklif verenlerin kimliklerine ilişkin herhangi bir bilgi veya verilen teklif sayısı, seçim sürecine resmi olarak dahil olmayan hiç kimseye yayılmamalıdır. En önemli devlete ait RFPLerde, zorunlu bir teklif öncesi toplantısı gereklidir. Bu toplantıda, her teklif veren, açıklayıcı sorular sorma fırsatına ve rekabeti artırma fırsatına sahip olur. Satıcının tek kaynak olduğu durumlarda, satıcı çoğu durumda, müzakerelerin er ya da geç gerçekleşeceğinin garantisi verilir. Birden fazla teklif verenin olduğu durumlarda, satıcı satıcıya müzakere garantisi verilmez. Satıcı, kendi teklifinin dikkate alınıp alınmadığını saptamak için, yaratıcı yollara başvurmalıdır. Alıcının satıcıyı onaylama tavrı, satıcının kazanma şansının güçlü bir göstergesidir. Satıcı, teklifinin dikkate alınmadığına inanıyorsa, acil çözüm bulma adımları atılmalıdır. Sorun, teknik yaklaşımdaysa, durumu tersine çevirmek için satıcının yapabileceği pek bir şey yoktur. Ancak teklif teknik olarak sağlamsa, fiyat teklifinde değişiklik yapılabilir. Satıcının fiyatı indirip indirmemesi gerektiği, esasen satıcı firmanın fiyatlandırma yapısına bağlıdır. Son olarak, hem teknik yaklaşım hem de fiyat teklifi kabul edilebilirse, sorun muhtemelen politiktir. Müzakere olanlama faaliyetlerinde tekliften yola çıkılmalıdır. Teklif, fiyat bileşenleri bakımında hiç bir zaman tam değildir. Kulak misafiri olunan oranlara ilişkin sorular, önceden tahmin edilmelidir. Müzakere ekibi rakibin güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmelidir. Satıcı ekip ayrıca, tekliflerini alıcının bakış açısıyla analiz etmelidir.

Ardından satıcı, kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmelidir. Alıcının pazarlıktaki güçlü yönleri şunlara bağlıdır:

1. Satıcının mevcut kapasitesi
2. Başarılı bir teklif veren olma ihtimali
3. Satıcının süre sonu
4. Satıcının statüsü

Alıcının pazarlıktaki güçlü yönleri şunlardır:

1. Teklif veren sayısı

visual aids. PowerPoint presentations and handouts should be used for formal negotiations. The seller should conduct several mock presentations for complex high-dollar proposals. The author was involved in a mock presentation involving a public relations coach that lasted more than three weeks.

Planning (Buyer's Perspective)

The planning process for the buyer is consistent with the seller's planning process. The buyer's strengths are driven by the number of sellers in the market, the number of buyers in the market, knowledge of the item or service, the cost breakdown (if applicable), and the level of preparation. The buyer must carefully analyze all of the information submitted by the seller. The buyer also can select specific items from the seller's proposal to negotiate. The buyer also must evaluate the seller's strengths and weaknesses. The buyer must be thoroughly prepared for each and every negotiation. Data collection is the first step in the preparation process. The next step involves establishing the negotiations' objectives, strategies, and tactics. Time is clearly the most important shortcoming in the preparation process for the buyer. The seller has prepared numerous proposals for a variety of customers. On the other hand, buyers must spend many hours studying numerous proposals. Buyers usually have heavy workloads and sometimes they are unprepared for negotiation sessions.

Once the buyer has a complete understanding of what he or she is buying, a thorough price/cost analysis should be performed using the seller's cost data. The buyer cannot be an effective negotiator without the price analysis. The only reasonable way to reduce the price proposal is convincing the seller through data analysis. It is not reasonable to ask for price reductions without a price/cost analysis. For detailed information on pricing, price/cost analysis, and learning curves, see Chapter 13.

Prior to the negotiations, the negotiations' objectives should be established. The buyer should establish specific direct cost dollar amounts and profit limits. It is not enough to set as an objective to negotiate a percentage improvement from the seller's original price proposal.

2. Alıcı ihtiyaçlarının aciliyeti
3. Anlaşma öncesindeki süre uzunluğu
4. Alıcının statüsü

Fiyat her zaman ana seçim kriteri değildir. Teknik teklifin niteliği ve satıcının yönetici ekibi kolayca kontrol eden kriter olabilir. Satıcı, ayrıca alıcının fiyatlandırma davranışını sabit fiyat ve maliyet artı kar sözleşmesi bakımından belirlemelidir. Satıcının planındaki ilk adım, müzakere hedeflerini belirlemektir. Müzakere bileşenlerinin her biri, en iyi senaryo ve alternatif eylem planı için değerlendirilmelidir. Satıcı, etkili görsel yardımlar kullanarak bir açılış beyannamesinde bulunmalıdır. Resmi müzakereler için PowerPoint sunumları ve broşürler kullanılmalıdır. Satıcı karmaşık yüksek fiyat teklifleri için bir kaç sahte sunum yapmalıdır. Yazar, bir halka ilişkiler koçunun dahil olduğu ve üç haftadan fazla süren sahte bir deneye katılmıştır.

Planlama (Alıcının Bakış Açısı)

Alıcının planlama süreci, satıcının planlama süreciyle tutarlıdır. Alıcının güçlü yönleri pazardaki satıcı sayısı, pazardaki alıcı sayısı, ürün veya hizmet bilgisi, maliyet dağılımı (mümkünse), ve hazırlık seviyesine göre belirlenir. Alıcı satıcı tarafından aktarılan tüm bilgiyi dikkatlice analiz etmelidir. Alıcı ayrıca, satıcının müzakere teklifinden belirli ürünleri seçebilir. Ayrıca alıcı, satıcının güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmelidir. Alıcı her bir müzakere için kapsamlı bir şekilde hazırlanmalıdır. Hazırlanma sürecindeki ilk adım veri toplamadır. Sıradaki adım, müzakere hedeflerini, stratejilerini ve taktiklerini oluşturmayı kapsar.

Zaman, açıkça alıcının planlama sürecindeki en önemli yetersizliktir. Satıcı çok çeşitli müşteriler için çok sayıda teklif hazırlamıştır. Diğer taraftan, alıcılar çok sayıda teklif hazırlamak için pek çok saat harcamak zorundadır. Alıcılar genellikle ağır iş yüküne sahiptir ve bazen müzakere oturumları için hazırlıksız olurlar.

Alıcı bir kez ne aldığını tam olarak anladığında, satıcının maliyet verisi kullanılarak detaylı bir fiyat/maliyet analizi yapılmalıdır. Alıcı fiyat analizi yapmadan etkili bir müzakereci olamaz.

TABLE 14.1 Minimum and maximum strategies		Fiyat teklifini düşürmenin tek mantıklı yolu, satıcıyı veri analizi yoluyla ikna etmektir. Fiyat/maliyet analizi yapmadan fiyat düşürülmesi talebinde bulunmak mantıklı değildir. Fiyatlandırma, fiyat/maliyet analizi ve öğrenme eğrileri hakkında detaylı bilgi için, Bölüm 13'e bakın.	
	Objective	Minimum	Maximum
Direct labor hours	80	75	100
Labor rates	\$10.00	\$8.95	\$11.00
Direct material costs	\$40.00	\$32.00	\$45.00
Material costs per unit	\$4.00	\$3.20	\$4.50
The buyer should never reveal its objectives to the seller. The ultimate objective of the buyer should be to develop a reasonable contract price. The buyer also must be flexible in selecting the type of contract (fixed cost or cost-plus) that will be appropriate for a specific spend. The negotiations' objectives also should use a data-driven approach to determine minimum and maximum pricing strategies. Of course, the buyer's minimum and maximum strategies should be listed, as shown in Tables 14.1 and 14.2. The buyer must determine the points of difference between the seller's proposal and the buyer's difference objective (base). For a more detailed example, see Appendix C of Chapter 13. There are many surprises in the business world. One way to minimize these surprises is to gain more systematic knowledge through the negotiations process. In today's competitive business environment, pricing is usually the biggest factor in the negotiations process. Industrial purchasing uses the negotiations process extensively for capital equipment purchases, annual blanket orders, system contracts, change orders, penalties, price changes, and many other situations. As stated earlier, price is usually the major negotiating factor simply because delivery, quality, and adequate quantities should be the minimum expectation from the supply source. The procedure for a formal negotiation is given below. Procedure 1. Team. Select team, if needed. You may need the cost accountant and certain engineers. Select the chief negotiator.		miktarları ve kar limitleri oluşturmalarıdır. Satıcının orjinal fiyat teklifinde yüzdelik ilerleme müzakeresi hedefi koymak yeterli değildir.	
		TABLO 14.1 Minimum ve maksimum stratejiler	
		Hedef	
		Direk iş saatleri	80
		İş oranları	10,00 dolar
		Direkt malzeme giderleri	40,00 dolar
		Birim başına malzeme giderleri	4,00 dolar
		Alıcı hiç bir zaman satıcıya hedeflerini açıklamamalıdır. Alıcının nihai hedefi, makul bir sözleşme fiyatı edinmek olmalıdır. Alıcının ayrıca, belirli bir harcama için uygun olacak sözleşme türünü (sabit maliyet veya maliyet artı kar) seçme konusunda esnek olması gerekir. Müzakere hedefleri ayrıca minimum ve maksimum fiyatlandırma stratejileri belirlemek için veri güdümlü yaklaşım kullanmalıdır. Tabi ki, alıcının minimum ve maksimum stratejileri Tablo 14.1 ve 14.2'de gösterildiği gibi listelenmelidir. Alıcı satıcı teklifi ile alıcının fark hedefi arasındaki farklılık noktalarını belirlemelidir. Daha detaylı bir örnek için, Bölüm 13'teki Ek C'ye bakın. İş dünyasında pek çok sürpriz mevcuttur. Bu sürprizleri en aza indirmenin bir yolu, müzakere süreçleriyle daha fazla sistematik bilgi elde etmektir. Günümüzün rekabetçi iş ortamında, fiyatlandırma genellikle müzakere sürecinde en büyük etkidir. Sektörel satın alım, müzakere süreçlerini geniş ölçüde sermaye donatımı satın alımları, yıllık açık siparişler, sistem sözleşmeleri, değişiklik talimatları, cezalandırmalar, fiyat değişiklikleri	
TABLE 14.2 List of Objectives			

	Objective	Minimum	Maximum	ve pek çok diğer durumlar için kullanır. Daha önce de belirlenmiş bir fiyat geneli olarak teslimat, nitelik ve yeterli miktarlar, tedarik kaynağından en az beklenmesi gereken temel müzakere faktörüdür Resmi müzaker prosedürü aşağıda verilmiştir.	Elements
Direct labor cost (DLC)	\$2.88	\$2.50	\$4.00	\$3.44	Higher than base
Direct material cost (DMC)	4.24	4.24	4.08	4.48	Higher than base
Tooling cost (TC)	1.04	1.04	2.32	1.92	Higher than base
Manufacturing overhead (MO)	2.96 (103% of DLC)	2.57 (103% of DLC)	3.04 (76% of DLC)	5.16 (150% of DLC)	Higher than base
General and administration expense	.64 (6% of TC)	0.621 (6% of TC)	.26 (2% of TC)	1.58 (5% of TC)	Higher than base
Total cost	11.76	10.35	13.44	15.752	Higher than base
Profit	.56 (5% of TC)	.518 (5% of TC)	1.20 (9% of TC)	1.58 (10% of TC)	Higher than base
Selling price	\$12.32	\$11.48	\$14.90	\$17.33	Higher than base

2. Objectives. Determine objectives, such as a win-win outcome for both parties.

3. Preparation. Prepare a price/cost analysis look at comparative bids; perform a vendor visit; look at vendor rating-evaluation records; perform a value analysis; look at contract terms, industry price trends, new product ideas, survey data, and test reports. Prepare a proposal analysis: determine questions, get input from ultimate users, establish criteria, and get information on past purchase volume from the supplier.

4. Bargaining strength. Determine bargaining strength—be honest.

5. Plan. Develop the plan: the agenda, place, time, min-max positions. Is this a re-order? Establish your authority.

6. Strategy. Set your strategy based on a list of obtainable objectives—goals.

7. Tactics on how to achieve the strategy. Start with the easy issues. Set the tone; establish rapport; prepare questions and decide who asks; determine when to recess or ask for a new proposal; have several responses. Establish rules such as “never reveal your maximum on items such as price,” no games, no dishonesty, no psychological tricks (this is business, not a card game). Give when it is proper, reasonable, and so forth. Determine roles for each team member. Use a cost analysis to check labor rate and time; have the facts at hand.

8. Follow-up. Conduct a postnegotiation review and follow-up. Develop the action plan based on

	Hedef	Minimum	Maksimum
Direkt iş maliyeti (DLC)	2,88 dolar	2,50 dolar	4,00 dolar
Direkt malzeme gideri (DMC)	4,24	4,24	4,08
İşleme gideri (TC)	1,04	1,04	2,32
Genel imalat giderleri (MO)	2,96 (DLC'nin %103'ü)	2,57 (DLC'nin %103'ü)	3,04 (DLC'nin %76'sı)
Genel ve idari masraflar	0,64 (TC'nin %6'sı)	0,621 (TC'nin %6'sı)	0,26 (TC'nin %2'si)
Toplam maliyet	11,76	10,35	13,44
Kar	0,56 (TC'nin %5'si)	0,518 (TC'nin %5'si)	1,20 (TC'nin %9'sü)
Satış fiyatı	12,32 dolar	11,48 dolar	14,90 dolar

2. Hedefler. Hedefleri, her iki taraf için de kazan-kazan olacak şekilde belirle.

3. Hazırlık. Fiyat/maliyet analizi hazırla; karşılaştırmalı tekliflere bak; bir bayiye ziyaret et; bayi oran değerlendirme kayıtlarına bak; bir değer analizi gerçekleştir; sözleşme şartlarına, sektördeki fiyat eğilimlerine, yeni ürün fikirlerine, anket verileri ve test raporlarına bak. Bir teklif analizi hazırla: Sorular belirle, nihai kullanıcılardan bilgi al, kriterler oluştur ve tedarikçiden geçmiş satın alma hacmi bilgisi al.

4. Pazarlık gücü. Pazarlık güçlerini belirle - dürüst ol.

5. Plan. Planı geliştir: ajanda, yer, zaman, minimum-maksimum pozisyonlar. Bu tekrar verilen bir sipariş mi? Otoriteni kur.

6. Strateji. Elde edilebilir bir hedef listesine dayanarak stratejinizi kurun.

your agreement. Critique team member performance.

Hints

1. Read, study, and tear apart the supplier's proposal.
2. Be persuasive, not conceited.
3. Stress tact for all team members.
4. Stress listening.
5. Prepare questions in writing on 3 × 5 cards, and so on.
6. Record—take notes.
7. Assign roles and practice.
8. Write down the plan.
9. Have reasonable objectives, positions.
10. Be firm but fair; give when you make a mistake.
11. Have expert assistance on the team.
12. Admit when you make a mistake or "don't know." Recess and find out.
13. Be honest. Do not give competitor prices. Do not guess about volume requirements.
14. Develop patience.
15. Recess and review; change your position?
16. Don't play psychologist or "big man" or "big woman."
17. Background data are the key to cost and production methods. You must know how the product is made to be a good negotiator. You must know the terms. Visit the supplier's plant, other users.
18. Learn from your mistakes.
19. Learn the personalities of the supplier's team. Use the knowledge to establish rapport. Capitalize on their weakness such as lack of cost data.
20. Try to stay on the offensive yet get them to talk—then listen!
21. Remember you are not negotiating with the cold-war Russians. You want the supplier to win also for a long-term, mutually rewarding relationship.

A RICHER MODEL OF THE BUYER–SELLER INTERACTION

What should be clear by now in the chapter is that, while both economics and psychology offer useful insight into bargaining and

7. Stratejiyi gerçekleştirme taktikleri. Kolay konulardan başla. Tonu ayarla; rapor oluştur; sorular hazırla ve kimin soracağına karar ver; ne zaman ara verileceğini belirle veya yeni teklif talebinde bulun; bazı cevaplar hazırla. "Ürünler üzerinde, fiyat gibi maksimumlarını asla ifşa etme," veya "oyun yok, sahtekarlık yok, psikolojik hile yok" gibi kurallar koyun (bu bir iş, kart oyunu değil). Uygun ve mantıklı olduğu zaman verin. Her takım üyesi için görev belirle. İş oranı ve zamanını kontrol etmek için maliyet analizi kullan; bulguları hazır bulundur. 8. Takip etme. Müzakere sonrası inceleme ve takip düzenle. Anlaşmana dayanarak bir eylem planı geliştir. Ekip üyelerinin performansını değerlendir.

İpuçları

1. Oku, çalış ve tedarikçinin teklifini parçalara böl.
2. İkna edici ol, kibirli olma.
3. Tüm ekip üyelerine karşı stres nezaketi.
4. Stres dinlemesi.
5. 3 x 5 kartlara sorular hazırla ve yaz, vb.
6. Kayıt al - not al.
7. Görevlendirmede bulun ve pratik yap.
8. Planı yazıya dök.
9. Makul hedeflerin ve pozisyonların olsun.
10. Katı ama adil ol; hata yaptığında ver.
11. Ekipte bir uzmandan yardım al.
12. Hata yaptığında veya "bilmediğinde" kabul et. Ara ver ve hatanı bul.
13. Dürüst ol. Rakiplerin fiyatlarını açıklama. Hacim gereklilikleri hakkında tahminde bulunma.
14. Sabırlı ol.
15. Ara ver ve incele; pozisyonunu değiştirmeli misin?
16. Psikologu, "büyük adamı" veya "büyük kadını" oynama.
17. Arkaplan verisi maliyet ve üretim metodları için kilit önemdedir. İyi bir müzakereci olmak için ürünün nasıl yapıldığını bilmelisiniz. Terimlere hakim olmalısınız. Tedarikçinin ve diğer kullanıcıların tesisini ziyaret et.
18. Hatalarından ders çıkar.
19. Tedarikçi ekibinin kişiliklerini öğren. Rapor oluşturmak için bilgini kullan. Maliyet bilgisi gibi zayıflıklarından yararlan.

negotiation, a richer conceptual model of the buyer–seller interaction is necessary. This model needs to capture both the economic and psychological aspects of the bargaining situation. To this end, an exchange model of buyer–seller interactions is proposed.

The buyer–seller interactions exchange model given in Figure 14.4 captures both the economic aspects and the surrounding psychological variables of the bargaining situation. It allows for the effects of constituents for both the buyer and seller and permits contingency compensation for either side of the bargaining dyad. The model is built on the relationships inherent in a bargaining situation and illustrates at least five major types of relations that can be affected by any bargaining interaction:

1. The buyer–seller relationship might be an exchange of information and help in problem solving on the part of the seller for credit for the specific “sale” given by the buyer. Cooperation, trust, and mutual liking are variables that can develop in a positive interaction between buyer and seller.

FIGURE 14.4
Exchanges in Buyer–Seller Interactions
Source: Johnson and Benton (1988)

Seller

1

Information and help, problem solving
Friendship, trust, cooperation
Credit for the “sale”

Buyer

2

Sales Efforts
Loyalty
Commission/salary
Credit for the “sale”

4

Image
Information
Negotiation

3

Salary/Compensation

20. Saldırgan tarafta kalmaya çalış ama diğerlerini konuşur - sonra da dinle!

21. Soğuk savaştaki Ruslarla müzakere etmediği unutmama. Aynı zamanda uzun vadede tedarikçinin de kazanmasını, karşılıklı ödüllendirici bir ilişki olmasını istiyorsun.

DAHA ZENGİN BİR ALICI-SATICI ETKİLEŞİMİ MODELİ

Bu bölümden anlaşılması gereken, hem ekonomi hem de psikolojinin pazarlık ve müzakerenin anlaşılmasına yardımcı olması; ancak, daha zengin bir kavramsal alıcı-satıcı etkileşim modeli de gerekli. Bu modelin, pazarlık durumunun hem ekonomik hem de psikolojik yönlerini kapsamı gerekir. Bu sebeple, değiş tokuş bir alıcı-satıcı etkileşim modeli önerilir.

Şekil 14.4'te verilen alıcı-satıcı etkileşimi değiş tokuş modeli, hem pazarlık durumunun hem ekonomik yönlerini hem de etraftaki psikolojik değişkenleri ele alır. Bu model, hem alıcı hem de satıcı müşterilerine de yer verir ve pazarlık çiftinin her iki tarafı için de şartlı ödenek imkanı tanır. Bu model, bir pazarlık durumunun özünde var olan ilişki üzerine kurulmuştur ve herhangi bir pazarlık etkileşiminden etkilenebilecek en az beş önemli ilişki türünü anlatır:

1. Alıcı-satıcı ilişkisi, alıcı tarafından verilen belirli "satış" kredisine ilişkin olarak satıcı tarafında problem çözümü esnasında bilgi ve yardım değiş tokuşu olabilir. İşbirliği, güven ve karşılıklı beğeni, alıcı ve satıcı arasında olumlu bir etkileşim olmasını sağlayan değişkenlerdir.

ŞEKİL 14.4
Alıcı-Satıcı Etkileşimlerinde Değiş Tokuş
Kaynak: Johnson and Benton (1988)

Satıcı

1

Bilgi ve yardım, sorun giderme
Arkadaşlık, güven, işbirliği
"Satış" kredisi

Alıcı

Loyalty Purchasing and problem-solving efforts Selling organization 5 Payment/credit Reciprocity Product/service Buying Organization The parties in the sales/purchasing relationship usually share some values and have mutual interests. Each may want something the other has and can give or in some way be dependent. This mutuality of interests can take the form of strategic alliances, coalitions, contract purchasing agreements, partnerships, or other relationships. Conflict between the buyer and seller also may be a common variable. Just how conflict or disagreement over issues is resolved is a key issue for continued investigation. In situations where a long-term relationship between parties is desired, mutual problem solving may be the appropriate conflict resolution mode. In other situations of a deteriorated nature or where a "one time only" sale is sought, fraud and chicanery may be exchanged for future distrust. The dyadic relationship will invariably exhibit social influence attempts by the seller and the buyer. These social influence attempts can involve a number of strategies including the use of promises, threats, warnings, recommendations, and/or the control of information or other cues. 2. The seller exchanges sales efforts with the selling organization for money in the form of a commission or salary. Often there are side payments such as a trip to the Bahamas for meeting a special sales quota. Recognition and praise also often are exchanged for loyalty. This dyadic relationship has received a considerable amount of research effort. Sales	2 Satış eforu Bağlılık Komisyon/maaş "Satış" kredisi 4 Resim Bilgi Müzakere 3 Maaş/Ödenek Bağlılık Satın alma ve problem çözme çabaları Satış kuruluşu 5 Ödeme/kredi Karşılıklılık Ürün/hizmet Alıcı Kuruluş Satış/satın alma ilişkisi içerisindeki taraflar genellikle bazı değerleri ve ortak çıkarları paylaşırlar. Her biri diğerinin sahip olduğu bi şeyi isteyebilir ve verebilir veya bazı durumlarda bağımlı olabilir. Bu çıkar ortaklığı, stratejik müttefiklik, koalisyon, sözleşme satın alma anlaşmaları, ortaklı veya diğer ilişkiler şekillerini alabilir. Alıcı ve satıcı arasındaki çatışma yaygın bir değişken olabilir. Sorunlara ilişkin çatışmanın veya anlaşmazlığın nasıl çözüldüğü, sürekli yatırım için kilit noktadır. Taraflar arasında uzun süreli ilişkilerin olması istenen durumlarda, karşılıklı problem çözme, uygun çatışma çözümü modu olabilir. Diğer bozuk durumlarda veya "sadece tek" satışın arandığı zamanlarda, dolandırıcılık ve hilekarlık gelecekte güvensizlik yaratır. Çift taraflı ilişki, her zaman alıcı ve satıcı tarafından sosyal etki teşebbüsleri içerir. Bu sosyal etki teşebbüsleri, söz verme, tehdit
---	---

territory allocation, compensation systems, sales force motivation, and sales force selection and management are all aspects of this particular dyad in the model.

3. The buyer exchanges his or her talents and abilities at buying and problem- solving within his or her organization for money, usually a salary. However, buyers are sometimes rewarded in the form of a percentage of the volume of purchases, or from a cost-savings perspective. The status that an organization awards the buyer and that buyer's efforts and feelings of loyalty toward the organization are further examples of exchanges that take place between the buyer/buying organization dyad. If the rewards that the buying organization is willing to exchange with the buyer seem insufficient to the buyer, he or she may look elsewhere for more re- warding exchanges, such as by moving to another organization, or seek to increase the rewards that accrue by accepting benefits from interested sellers.

4. Images of the buying organization are held by the seller while the buyer has feelings and images about the selling organization. The images held by the buyer and other members of the buying organization have been examined frequently in the literature. However, the images held by the seller have received little attention. It would make sense to examine these perceptions because they determine what type of marketing approach or product characteristics the seller will emphasize to the buyer. Dyadic relations depend upon the individual actions and purposive behavior of the parties involved. The seller and the buyer both have plans, goals, set ways of behaving, and intentions they hope to satisfy. Sometimes these are the subject of negotiation. Invariably, they set restrictions on what is acceptable or not in an exchange and serve as the starting point for the interaction process. Clearly each one's image of the other helps to establish these boundaries of the purchasing interaction.

etme, uyarı, tavsiye ve/veya bilgi veya diğer ipuçlarının kontrolünü içeren çok sayıda strateji içerebilir.

2. Satıcı, satıcı kuruluşla komisyon veya maaş formundaki para için satış çabasını değiş dokuş eder. Genellikle belirli bir satış kotasını doldurmak için Bahamalar'a seyahat etmek gibi yan ödemeler de bulunur. İtibar ve övgü genellikle bağlılıkla takas edilir. Bu çift taraflı ilişki hakkında çok sayıda araştırma yapılmıştır. Modelde bu özel çiftin satış bölgesi paylaşımı, ödenek sistemleri, satış gücü motivasyonu ve satış gücü seçimi ve yönetimi konularına yer verilmiştir.

3. Alıcı, kendi kuruluşuyla satın alma ve problem çözme beceri ve yeteneklerini, genellikle maaş şeklinde ödenen parayla takas eder. Yine de, alıcılar bazen satın alma hacmi yüzdesi formunda veya maliyet-tasarrufu bakış açısıyla ödüllendirilirler. Bir kuruluşun alıcıyı ödüllendirme statüsü ve alıcının çabası ve kuruluşa karşı hissettiği bağlılık, alıcı/alıcı kuruluş çifti arasında gerçekleşen bir başka değiş tokuş örneğidir. Alıcı kuruluşun alıcıya sunmak istediği ödül alıcıya yetersiz gelirse, daha tatminkar değiş tokuşlar için başka bir şirkete geçmek veya ilgili satıcılardan ödeme kabul etme gibi başka yollara yönelebilir.

4. Alıcı kuruluşun imajı, satıcı tarafından oluşturulurken, alıcı satıcı kuruluşa karşı çeşitli duygular besler ve bir imaj izlenimi edinir. Alıcı ve alıcı kuruluşun diğer üyeleri tarafından edinilen imajlar, literatürde sıklıkla incelenir. Ancak, satıcı tarafından edinilen imajla ilgili pek az çalışma yapılmıştır. Bu algıları incelemek faydalıdır, çünkü bunlar, satıcının hangi pazarlama yaklaşımını kullanacağı ve alıcıya hangi ürün özelliklerini vurgulayacağını belirler. Çift ilişkiler, bireysel eylemlere ve dahil olan tarafların amaca yönelik yaklaşımına bağlıdır. Hem satıcının hem de alıcının planları, hedefleri, kurulu davranış yöntemleri ve karşılamak istedikleri niyetleri vardır. Bazen

5. The primary economic exchange occurs between the buying and selling organizations where the product service is exchanged for money or credit. Reciprocal trade relations or some form of agreement may develop between the two organizations. The supply and demand parameters of each individual bargaining situation dictate what type of interaction develops between buying and selling organizations.

Under this conceptual approach, most purchases are better viewed as negotiated settlements between all those individuals involved internally in the buying organization and those external to it (i.e., intermediate marketers, competing sellers, the government, and the general public). These interactions lead to a purchase decision that is truly some social result of those interactive forces rather than any individual response. The outcome of these interactions also has economic and psychological consequences.

SUMMARY

This chapter examines the important human interactions called bargaining and negotiation in a setting. Bargaining occurs between individuals, groups, organizations, and countries. In this chapter, we considered bargaining between two parties, each possessing resources the other side desires. Distributed bargaining is a situation where the two parties involved are in basic conflict and competition because of a clash of goals: The more one party gets, the less the other gets. Integrative bargaining is a situation where some areas of mutual concern and complementary interest exist. The situation is a varying-sum schedule such that, by working together, both parties can increase the total profits available to be divided between them. The distributive bargaining situation has been fully explored by psychologists. Economists, on the other hand, have spent most of their efforts examining bargaining in integrative bargaining situations.

bunlar müzakere konusudur. Ve her zaman, bir değiş tokuşta neyin kabul edilebilir olduğu veya olmadığı konusunda sınırlama getirirler ve etkileşim süreci için başlangıç noktası oluştururlar. Açıkça, her iki tarafın diğeri hakkındaki izlenimi, satın alma etkileşiminin sınırlarını oluşturmaya yardımcı olur.

5. Temel ekonomik değiş tokuş, bir ürün veya hizmetin para veya kredi karşılığında değiş tokuş edildiği alıcı ve satıcı kuruluşlar arasında gerçekleşir. İki kuruluş arasında karşılıklı ticari ilişki veya bazı anlaşma formları gelişebilir. Her bireysel pazarlık durumunun tedarik ve talep parametreleri, alıcı ve satıcı kuruluşlar arasında ne tür bir etkileşimin gelişeceğini dikte eder.

Bu kavramsal yaklaşımla, çoğu alım satımın, alıcı kuruluşa içten dahil olan bireyler ile dışarıdan dahil olanlar arasında müzakere edilmiş anlaşmalar olarak görülmesi daha doğrudur (ör, orta seviye pazarlamacılar, rekabetçi satıcılar, hükümet ve genel kamu). Bu etkileşimler, bireysel bir etkilenmeden ziyade, aslında bu etkileşimli güçlerin bir sonucu verilen bir satın alma kararına sebep olur. Bu etkileşimlerin ayrıca ekonomik ve psikolojik sonuçları vardır.

ÖZET

Bu bölüm bir ortamda pazarlık ve müzakere olarak adlandırılan önemli insan etkileşimlerini inceler. Pazarlık bireyler, gruplar, kuruluşlar ve ülkeler arasında gerçekleşir. Bu bölümde, her ikisi de diğer tarafın istediği kaynaklara sahip olan iki taraf arasındaki pazarlığı ele aldık. Dağıtım sal pazarlık, dahil olan iki tarafın hedef çakışmasından dolayı temel bir çatışmada veya rekabette olduğu bir durumdur: Bir taraf daha çok aldı kça diğeri daha az alır. Bütünleştirici pazarlık, ortak sorun ve tamamlayıcı çıkarlar alanlarının bulunduğu bir durumdur. Birlikte çalış tıklarında, her iki tarafın da aralarında paylaşacakları karı

Next, an experiment in distributive bargaining was presented to better illustrate effects of both economic and psychological aspects on the outcome of bargaining situations. The experiment examines the effect of contingency compensation on both buyers and sellers. It also allows speculation about the differences in the power system of buyers and sellers and how they affect the outcome of bargaining situations. Preparation guidelines for the negotiations process were presented. The chapter ended with the introduction of an exchange model of buyer–seller interactions. The exchange model of buyer–seller interactions captured both the economic aspects and the surrounding psychological variables of the bargaining situation.

DISCUSSION QUESTIONS

1. Explain how learning curve analysis is used in the negotiation process.
2. When and how is negotiation used, and what can be negotiated?
3. How do you prepare for negotiation?
4. What is meant by distributive bargaining? What is meant by integrative bargaining?
5. What is meant by psychological bargaining? What are the psychological bargaining factors?
6. Discuss the various payoff systems.
7. Discuss the characteristics of economic bargaining.
8. Discuss the rationale for the outcome of the purchasing experiment given on page 334.
9. Discuss several negotiation tactics and strategies.

SUGGESTED CASE

AMD Construction Company: Negotiating the Old-Fashioned Way
Hoosier Pride Construction, Inc. Pendleton Construction
The Capital State Arena
NEP: The Art and Science of Purchasing Coal

REFERENCES

artırabildiği durumlarda değişken toplam planı uygulanır.

Dağıtıcı pazarlık durumu, psikologlar tarafından kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Ekonomistler, diğer taraftan, daha çok bütünleştirici pazarlık durumlarındaki pazarlığı incelemek için çaba sarf etmiştir.

Ardından, ekonomik ve psikolojik faktörlerin pazarlık durumlarının sonucu üzerindeki etkisini daha iyi anlatmak için dağıtımsal pazarlık hakkında bir deneye göz atılmıştır. Deney, şartlı tazminatın hem alıcı hem de satıcı üzerindeki etkisini inceler. Ayrıca, alıcı ve satıcıların güç sistemindeki farklılıklara ve pazarlık durumlarının sonuçlarını nasıl etkilediklerine ilişkin spekülasyona izin verir. Müzakere sürecine ilişkin hazırlık esasları sunulmuştur.

Bölüm, bir alıcı-satıcı etkileşimleri değiş tokuş modelinin tanıtılmasıyla sonlanmıştır. Alıcı-satıcı etkileşimi değiş tokuş modeli, hem pazarlık durumunun hem ekonomik yönlerini hem de etraftaki psikolojik değişkenleri ele almaktadır.

TARTIŞMA SORULARI

1. Öğrenme eğrisi analizinin müzakere sürecinde nasıl kullanıldığını açıklayın.
2. Müzakere ne zaman ve nasıl kullanılır ve ne müzakere edilebilir?
3. Müzakere için nasıl hazırlanırsınız?
4. Dağıtımsal pazarlık ile anlatılmak istenen nedir? Bütünleştirici pazarlık ile anlatılmak istenen nedir?
5. Psikolojik pazarlık ile anlatılmak istenen nedir? Psikolojik pazarlık faktörleri nelerdir?
6. Çeşitli sonuç sistemlerini tartışınız.
7. Ekonomik pazarlığın özelliklerini tartışınız.
8. Sayfa 334'te verilen satın alma deneyimi sonucuna ilişkin gerekçeler sununuz.
9. Bir kaç müzakere taktiğini ve stratejisini tartışınız.

ÖNERİLEN VAKA

AMD Construction Company: Negotiating the Old-Fashioned Way
Hoosier Pride Construction, Inc. Pendleton Construction
The Capital State Arena
NEP: The Art and Science of Purchasing Coal

	Referanslar
--	-------------