

Konu Para Değil

Yunus Emre AK



© Copyright 2022

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Amlan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

Bu kitapta yer alan fikirler ve düşünceler yazara ait olup, hiçbir kurum veya kuruluşun görüşünü yansıtmamaktadır. Bu kitap "Profesyonel futbol kulüplerinde transferden sorumlu kişilerin, transfer esnasında kullandıkları müzakere teknikleri incelenmesi" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

ISBN

978-625-8259-54-4

Kitap Adı

Konu Para Değil

Yazar

Yunus Emre AK

ORCID iD: 0000-0001-8371-4364

Yayın Koordinatörü

Yasin DİLMEN

Sayfa ve Kapak Tasarımı

Akademisyen Dizgi Ünitesi

Yayıncı Sertifika No

47518

Baskı ve Cilt

Vadi Matbaacılık

Bisac Code

SPO000000

DOI

10.37609/akya.2230

GENEL DAĞITIM

Akademisyen Kitabevi A.Ş.

Halk Sokak 5 / A Yenışehir / Ankara

Tel: 0312 431 16 33

siparis@akademisyen.com

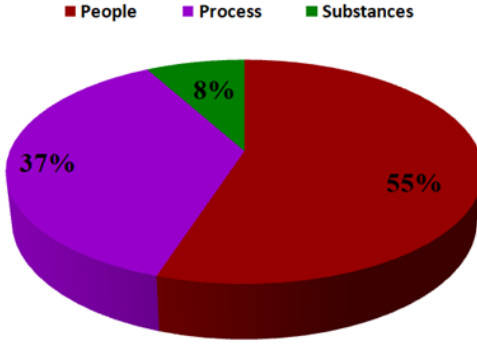
www.akademisyen.com

ÖNSÖZ

Futbol geçmişten günümüze ekonomik değeri günden güne artan bir sektör haline gelmiştir. İnsanların futbola olan ilgisiyle beraber sponsor ve yayıncı kuruluş anlaşmaları futbolun değerini her geçen gün artırmaktadır. Bununla beraber futbolun en önemli paydaşı olan futbolcuların değerleri ve hizmetlerine karşılık ödenen ücretler de artmıştır. Futbolcuların hizmetlerinden ötürü aldıkları ücret ve değerlerinin artmasıyla beraber bir futbolcunun transfer edilmesi konusu da her geçen gün daha önemli hale gelmiştir.

İnsanlar bu transfer sürecinde en önemli şeyin madde (para) olduğunu düşünmektedir. Bu kitapta aslında süreç ve insanların maddeden (para) daha önemli olduğunu konunun sadece madde (para) olmadığını ele almaktadır.

Pennsylvania Üniversitesi'nin Wharton İşletme Bölümü'nde 20 yılı aşkın süredir müzakere dersleri veren yazar Stuard Diamond, *Getting More: How You Can Negotiate to Succeed in Work and Life* adlı kitabında, araştırmalarla desteklenen bir bilgiyi paylaşmaktadır. Bu da; müzakeredeki sürecin ve insanların maddeden (para) daha önemli olduğudur.



Yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere Stuart Diamond madde (para), insanlar ve süreci önem sırasına göre belirli oranlarla belirtmiştir (Diamond, 2010).

Bu bilgilerin eşliğinde, bu kitap günlük hayatta kullanılan müzakere tekniklerinin transfer görüşmelerinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu göstermek amacıyla ele alınmıştır.

Türkiye’de müzakere üzerine yapılmış çalışmaların sayısı batı ülkelerinde yapılan çalışmaların sayısına nazaran bir hayli azdır. Futbol sektöründe ise bu alanda herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle bu çalışma literatüre katkı sağlayacak ve futbol kulüplerinde transferden sorumlu olarak çalışan kişilerin transfer konusundaki bakış açılarını genişletebileceği düşünülmektedir.

TEŐEKKÜR

Bu çalıőmanın yűrűtűlmesinde desteęini esirgemeyen, yol gűsteren, varlıęıyla űzerimde olumlu bir baskı hissettiren deęerli danıőmanım Sayın Dr. Őęr. Ŭyesi Ŭmit Orhan'a sonsuz teőekkűr ediyorum.

Çalıőmama katkı saęlayıp vakit ayıran katılımcılara ve çalıőma sűrecinde bana sabır gűsteren deęerli aileme teőekkűrlerimi bildiririm.

İÇİNDEKİLER

4.TRANSFER VE MÜZAKERE.....	1
4.1.Transfer Kavramı.....	1
4.1.1.Geçici transfer.....	2
4.1.2.Transfer penceresi	4
4.1.3.Bosman kuralları	4
4.1.4.Bonservis bedeli	5
4.2.Müzakere Kavramı	6
4.2.1.Müzakerenin tanımı	7
4.2.2. Müzakerenin temel unsurları	9
4.2.3. Müzakerenin önemi.....	10
4.2.4. Müzakere kavramına benzer kavramla ile ilişkisi.....	11
4.2.5. Müzakere dinamikleri	13
4.2.5.1. Hedef noktası.....	13
4.2.5.2. İlk teklif	14
4.2.5.3. En iyi alternatif.....	15
4.2.5.4. Direnç noktası.....	16
4.2.5.5. Anlaşma aralığı.....	16
4.2.5.6. Pazarlık sepeti.....	17
4.2.6. Alternatif müzakere şekilleri	18
4.3. Müzakere süreci	19
4.3.1. Müzakerenin hazırlık ve planlama aşaması	20

4.3.2. Müzakerenin yürütülme ve sonuçlandırılma aşaması	27
4.3.3. Müzakerenin değerlendirilmesi aşaması	32
4.4. Müzakere Türleri ve Amaçları.....	33
4.4.1. Müzakere türleri	33
4.4.1.1. Ayırıştırıcı müzakere	34
4.4.1.2. Bütünleştirici müzakere	35
4.4.2. Müzakere amaçları.....	37
4.4.2.1. Saldırgan amaçlar	38
4.4.2.2. Rekabetçi amaçlar	39
4.4.2.3. İşbirlikçi amaçlar.....	41
4.4.2.4. Bencil amaçlar	42
4.4.2.5. Savunmacı amaçlar	42
4.4.2.6. Amaçların kombinasyonu	43
4.5. Müzakere Sürecinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar	44
4.5.1. Katılımcı sayısı.....	44
4.5.2. Mekân	47
4.5.3. Oturma düzeni	48
4.5.4. Oturum süresi	49
4.5.5. Özet yapmak.....	50
4.5.6. Karşı tarafın duyguları	51
4.5.7 Güven	53
4.5.8. Kişisel saldırı	54
4.5.9. Mükemmel matematik	55
4.5.10. Kişilerin konulardan ayrı tutulması.....	56
4.5.11. Empati	57
4.5.12. İletişim	58
4.5.13. Karşı tarafın istek ve ihtiyaçları.....	59
4.6. Müzakere Stratejileri ve Müzakere Taktikleri.....	60
4.6.1. Müzakere stratejileri.....	61

4.6.1.1. Hiç taviz vermeme stratejisi.....	62
4.6.1.2. Daha fazla taviz vermeme stratejisi.....	63
4.6.1.3. Sadece çıkmaza girildiğinde taviz verme stratejisi	63
4.6.1.4. Düzenli küçük tavizlerle büyük gerçekçi beklentiler (DKTBGB) stratejisi.....	64
4.6.1.5. Problem çözme stratejisi.....	65
4.6.1.6. Anlaşmaya varmak yerine amaçlara ulaşma stratejisi.....	68
4.6.1.7. Kapanış için harekete geçme stratejisi.....	69
4.6.1.8. Stratejilerin kombinasyonu.....	70
4.6.2. Müzakere taktikleri	70
4.6.2.1. Zaman baskısı yaratma taktiği.....	71
4.6.2.2. İstekli davranmama taktiği.....	76
4.6.2.3. Kazançların ve kayıpların dile getirilmesi taktiği	77
4.6.2.4. Azalan tavizler verme taktiği.....	79
4.6.2.5. İlk teklifi yapma veya ilk tekliften kaçınma taktiği	80
4.6.2.6. Aşırı Teklifler İle Başlama Taktiği.....	81
4.6.2.7. Sınırlı yetki taktiği	83
4.6.2.8. Müzakere edilebilecek farklı noktalar bulma taktiği	85
4.6.2.9. İyi polis kötü polis taktiği.....	88
4.6.2.10. Son anda eklenti yapma taktiği	89
4.6.2.11. Zor konuları sona bırakma taktiği.....	91
4.6.2.12. Yanlış bilgi verme taktiği	92
4.6.2.13. Sonuca parça parça gitme taktiği.....	93
4.6.2.14. Suyu bulandırma taktiği	94
4.6.2.15. Kırmızıçizgi taktiği	96
4.6.2.16. Müzakereciyi değiştirme taktiği.....	97
4.6.2.17. Mola verme taktiği	97
4.6.2.18. Verilen tavizlere karşılık bekleme taktiği.....	98

4.6.2.19. Deneme teklifleri yapma taktiği	99
4.6.2.20. Farkı bölme taktiği	100
4.6.2.21. Sosyal etki yaratma taktiği	101
4.6.2.22. Etiketleme taktiği	102
4.7. Kültürel Farklılıklar	103
4.8. Cinsiyet ve Müzakere	109
4.9. Müzakere Etiği	111
4.10. Müzakere Sürecinde Yasal Faktörler	114
4.10.1. Avukat ile yapılan müzakereler	115
4.11. Futbolcuların Kafasındaki Soru İşaretleri	115
4.12. Yabancı Futbolcu Sayısı	118
5. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	121
5.1. Araştırmanın amacı	121
5.2. Araştırmanın Önemi	121
6. GÖRÜŞMELERDEN ELDE EDİLEN BULGULAR	125
6.1. Transferden Sorumlu Kişilerin Kullandıkları Müzakere Teknikleri Üzerine Bulgular	125
6.1.1 Müzakere öncesi hazırlıklarla ilgili sorulara yönelik bulgular	125
6.1.1.1. Transfer görüşmeleri öncesi yapılan hazırlıklar	126
6.1.1.2. Karşı taraf hakkında bilgi sahibi olma	128
6.1.1.3. Transfer görüşmeleri öncesinde tavan ve taban ücretlerin belirlenmesi	132
6.1.2. Müzakere sürecindeki fiziksel ayarlamalarla ilgili sorulara yönelik bulgular	135
6.1.2.1. Müzakerenin yapıldığı yer	135
6.1.2.2. Müzakere sırasında kılık kıyafet	139
6.1.2.3. Müzakere esnasındaki oturma düzeni	142

6.1.3. Transferden sorumlu kişilerin müzakere tarzları (strateji ve taktik) ile ilgili sorulara yönelik bulgular	143
6.1.3.1. Müzakere oturum süresi.....	143
6.1.3.2. Müzakeredeki katılımcı sayısı	146
6.1.3.3. Müzakere esnasındaki öncelikli konular	149
6.1.3.4. İlk teklifi yapan taraf	151
6.1.3.5. İlk taviz veren taraf.....	154
6.1.3.6. Müzakere verileri verilen tavizler.....	155
6.1.3.7. Farklı kültürlerin müzakere tarzları.....	158
6.1.3.8. Kulüplerin transfer konusundaki kırmızı çizgileri....	160
6.1.3.9. Müzakere sürecinde dikkat edilen hususlar	162
6.1.3.10. Müzakere sürecindeki zaman sınırı	164
6.1.3.11. Aynı anda birden fazla transfer sürecinin yürütülmesi	167
6.1.3.12. Müzakere kullanılan özel taktikler	170
6.1.3.13. Transfer için ayrılan bütçe ile kullanılan müzakere teknikleri arasındaki bağlantı.....	172
6.1.3.14. Müzakere ekibinde kadınların yeri	173
6.1.3.15. Alternatif iletişim araçları.....	176
6.1.3.16. Anlaşmak ve amaçlara ulaşmak.....	177
6.1.4. Transferden sorumlu kişilere yöneltilen müzakerenin sonlandırılması ile ilgili sorulara yönelik bulgular	179
6.1.4.1. Karşı tarafın son söze sahip olması	179
6.1.4.2. Müzakerenin sonlandırılmasından sonra değerlendirme.....	181
7. ÖNERİLER	185
8. KAYNAKLAR	189

KISALTMALAR LİSTESİ

BATNA	:Best Alternative to a Negotiation Agreement-Bir Müzakere Anlaşması İçin En İyi Alternatif
DKTBGB	:Düzenli Küçük Tavizlerle Büyük Gerçekçi Beklentiler
PFSTT	:Profesyonel Futbolcuların Statüleri ve Transferleri Talimatı
TFF	:Türkiye Futbol Federasyonu
UEFA	:Union of European Football Association-Avrupa Futbol Federasyonları Birliği
TL	:Türk lirası

8. KAYNAKLAR

- Acuff FC. How to Negotiate Anything With Anyone Anywhere Around The World, American Management Association, New York; 1993.
- Aksoy O. Profesyonel Futbolcunun İş Sözleşmesi. Bahçeşehir Şehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2010, İstanbul(Danışman: Prof. Dr. Aziz Can TUNCAY).
- Akşar T, Merih K. Futbol Ekonomisi, Literatür Yayınları, İstanbul; 2006.
- Babcock L, Laschever S. Women Don't Ask : Negotiation and The Gender Divide, Princeton University Press, New Jersey; 2003.
- Bacanlı MR. Bir Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolu Olarak İstanbul Tahkim ve Arabuluculuk Merkezi(ISTAC) Tahkim Yargılamasında Delillerin İbrazı ve Değerlendirilmesi. Uyuşmazlık Mahkemesi Dergisi, 0 (8). 2017; 75-113.
- Beckwith H. Selling The Invisible Çeviren: Şensoy Ü. Görünmeyi Satmak, Optimist Yayınları, 6. Baskı, İstanbul; 2008.
- Cohen H. You Can Negotiate Anything Çeviren: Cüceloğlu Ş. Her Konuyu Müzakere Edebilirsiniz, Sistem Yayıncılık, İstanbul; 1997.
- Craver CB. Gender and Negotiation Performance. GW Law Faculty Publications. 2002.
- Çağlayan R. Spor Hukuku, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Ankara; 2007.
- Çetin C, Arslan M.L. Müzakere Teknikleri İlke, Süreç, Uygulama, Beta Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul; 2014.
- Demren Ç. Erkeklik, Ataerkillik ve Erkeklik Biçimlerinin Karşılıklı İlişkileri ve Etkileşimleri, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2001, Ankara(Danışman: Yr.Doç.Dr. Balkı Aydın Şafak).
- Dostoyevski FM. Suç ve Ceza Çeviren: Beyhan M. Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 21. Baskı, İstanbul; 2019.
- Diamond S. Getting More: How to Can Negotiate to Succeed in Work and Life, Penguin Random House USA, New York; 2010.
- Economy P.Business Negotiations Basics Çeviren: Yarmalı E.S. Uzlaşma İlkeleri, Hayat Yayıncılık, İstanbul;1999.

- Fisher R, Ury W, Patton B. Getting to Yes Negotiating Agreement Without Giving in Çeviren: Burakreis F.G. 'Evet' Boyun Eğmeden Anlaşmaya Varmak, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2. Baskı, İstanbul; 2012.
- Fisher R, Ury W, Patton B. Getting to Yes Negotiating Agreement Without Giving in, Penguin Books, New York; 1983.
- Fowler A. Negotiation, Persuading & Influencing Çeviren: Bora A, Cankoçak O. Müzakere, İkna ve Etkileme. İlk Kaynak Kültür ve Sanat Ürünleri Ltd. Şti., Ankara, 1997.
- Fowler A. Negotition Skills and Strategies, Institute of Personnel and Development, Second Edition, London; 1996.
- Gökcül B. Stratejik İlişki Kurma: Müzakere, ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti. ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul;2015.
- Griffin TJ, Daggat WS. The Global Negotiator : Building Strong Business Relationships Anywhere in The World, HarperBusiness, New York; 1990.
- Hall ET. Beyond Culture. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, Inc. New York; 1976.
- Hendon DW, Hendon RA. World-Class Negotiating : Dealmaking in The Global Marketplace, John Wiler& Sons Inc., New York; 1990.
- İşıksaçan T. Etkili İletişim & Yönetim Silahlarının En Önemlisi, Olympia Yayınları, İstanbul; 2010.
- Kahneman D, Tversky A. Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. Econometrica: Journal of Econometric Society. Vol. 47. 2013; p.263-291
- Karavardar G, Kaygusuz NA. Müzakerelerde Etik Açısından AB- Türkiye İlişkilerinin Değerlendirilmesi, Giresun Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 3 (5) , 2017; s.55-72
- Katz L. Negotiating International Business: The Negotiator's Reference Guide to 50 Countries Around The World; 2006.
- Kennedy G. Essential Negotiation, The Economist in association with Profile Books Ltd. London; 2004.
- Konuralp CS. Alternatif Uyuşmazlık Çözüm Yolları: Tahkim, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2011, İstanbul(Danışman: Prof. Dr. Timuçin Muşul).
- Kotler P. Marketing Insights From A to Z Çeviren: Bakal A.K. Adan Z'ye Pazarlama, MediaCat Kitapları, İstanbul; 2016.
- Köksal S. Müzakerelerin Başarılı Sonuçlanmasında İletişimin Etkisi ve Bir Uygulama. Aydın Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2011, İstanbul(Danışman: Prof. Dr. Veysel ULUSOY)
- Lewicki R.Y, Barry B, Saunders DM. Negotiation: Reading, Exercises and Cases, The McGraw-Hill Education, Seventh Edition, New York; 2010.

- McCormack M.H. Mark McCormack on Negotiating Çeviren: Ceylan C. Başarılı Müzakere Teknikleri, Form Yayınları, İstanbul; 2020.
- Mentor P.Negotiating Outcomes Çeviren: Yürür K. Sonuç Alıcı Müzakere, Optimist Yayım Dağıtım San. Ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul; 2016.
- Morgan N, Cialdini R. Influence and Persuasion Çeviren: Gündüz B. Etkileme ve İkna, Optimist Yayınları, İstanbul; 2019.
- Navarro J, Karlins M. What Every Body Is Saying Çeviren: Taftaf T. Beden Dili, ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul; 2008.
- Nolan- Haley JM. Alternative Dispute Resolution in A Nutshell, West Group, St. Paul. Minn; 2001.
- Oliver D. 101 Ways to Negotiate Effectively Çeviren: Dursun H.T. Etkili Müzakere-nin 101 Yolu, ALFA Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti., İstanbul; 2000.
- Önal EG. Türk Toplumunda Toplumsal Cinsiyet Bağlamında Gelin Olmak(Kırıkkale İli Örneği), Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019, Kırıkkale(Danışman: Prof. Dr. Dolunay Şenol).
- Platon. Çeviren: Çokona A. Sokrates'in Savunması, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 19. Baskı, İstanbul; 2019.
- Rahim MA. Managing Conflicts an Interdisciplinary Approach, Preager Publishers, New York; 1989.
- Salacuse JW. Ten Ways That Culture Affects Negotiating Style: Some Survey Results, Plenum Publishing Corporation, 1998; p. 221-240.
- Sander P. Negotiating 101: From Planning Your Strategy to Find Common Ground, an Essential Guide to The Art of Negotiating Çeviren: Özarpacı Ö. Müzakere 101: Strateji Oluşturmaktan İkna Tekniklerine Müzakere Hakkında Bilmeniz Gereken Her Şey,Say Yayıncılık 2. Baskı,İstanbul; 2019.
- Schoenfield M.K, Schoenfield R.M. 36 Hour Negotiation Course, The McGraw-Hill Inc., New York; 1991.
- Sığır Ü. Müzakere,Sinyal Kitabevi,Ankara, 2018.
- Stitt AJ. Alternative Dispute Resolution For Organizations, John Wiley&Sons Canada Ltd., Toronto; 1998.
- Tracy B. Negotiation Çeviren: Şirin F. Müzakere, Arıtan Yayınevi, 2015.
- Ury W. Getting Past No: Negotiating with Difficult People, Century Business, London; 1991.
- Varoğlu A.K., Sığır Ü. İş, Yönetim ve Diplomasi Dünyasında Müzakere, Siyasal Kitabevi, Ankara; 2008.
- Voss C. Never Split The Diffirence Çeviren: Gümüş A.Ö. Sen Bitti Dedğinde & Müzakere ve Arabuluculuk Sanatı, Solo Yayınları, İstanbul; 2017.
- Wall JA. Negotiation: Theory and Practice, Glenview, Ill. : Scott, Foresman, Lon-

don; 1985.

Yakar P. Sokratik Sorgulama Teknięi Kullanımının Orta Okul Öğrencilerinin Sosyo-Bilimsel Konulara Yönelik Tutumlarına ve Fen Öğrenmeye Yönelik Motivasyon Düzeylerine Etkisi. Muęla Sıtkı Koçman Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2017, Muęla(Danışman: Yrd. Doç. Dr. Yusuf Sülün).

Yazman C. Toplu İş Sözleşmeleri Müzakere ve Tatbikatında Strateji ve Taktikler, Tisa Matbaacılık, Ankara; 1969.

Zencirkıran M. Sosyoloji, Dora Yayıncılık, Bursa; 2016.