

## SATINALMA ve PAZARLIK YÖNETİMİ



Doç. Dr. Murat ERDAL  
merdal@istanbul.edu.tr

1

## Satınalma ve Pazarlık Yönetimi

Satınalma faaliyetleri işletmeler için stratejik bir önem arz etmektedir. Bu kapsamda yurtiçi ve uluslararası tedarikçilerin bulunmasından pazarlık süreçlerine, tedarikçi ilişkilerinden satınalma pazar araştırmasına kadar bir dizi faaliyet sürekli bir dinamizm halindedir.

Satınalma yönetimi eğitimi, satınalma süreç ve dinamiklerinin işletme rekabet avantajı içerisinde doğrudan rol oynadığını vurgulama amacına yöneliktir.

2

Doç. Dr. Murat ERDAL

## Seminer Planı

**Satınalma Kavramı ve Temel Çerçeve**  
Küresel Rekabet Ortamında Satınalma Faaliyetlerinin Değişen Rolü  
Stratejik Satınalma, Malzeme Yönetimi ve Satınalma Planlaması  
İşletme Hedef ve Amaçlarıyla Satınalma Faaliyetlerinin Uyumu

### Satınalma Departmanı Organizasyonu

- Satınalma Bölümünün İşletme İçerisindeki İşlevi
- İşletme Organizasyon Şemalarında Satınalma Departmanının Yeri ve Dünyadan Örnekler
- Prosedürler ve Bilgi Akışları
- Satınalma Yönetici ve Çalışanlarının Nitelikleri
- Satınalma Yöneticisinin Sorumluluk Alanları

### Örgütsel Pazarlarda Alıcı Davranışı

3

Doç. Dr. Murat ERDAL

## Seminer Planı

### Tedarikçi İlişkileri Yönetimi (SRM)

### Tedarikçi Hayat Eğrisi

### Tedarikçi Seçimi, Tedarikçi Değerlemesi ve Tedarikçi İlişkileri

- Araştırma, Bütçe, Değerleme ve Raporlama
- Tedarikçinin Mevcut Durumu; Güvenilirlik, Çalışanlar, Coğrafya vb.
- Teslimat Kapasitesi; Hizmetler, Teslimat Kapasitesi, Kaynaklar, Coğrafya vb.
- Süreçler; Proje Yönetimi, Muhasebe, Tasarım, vb.
- Teknolojik Seviye; Altyapı, Gelişim Çevresi, Emniyet, vb.
- Finansal/Ticari Seviye; Sürdürülebilirlik, Entelektüel Sermaye ve Kapasite, vb.
- Tedarikçi Kültürü; Profesyonellik, Esneklik, Taahhütler, Açıklık, Samimiyet, vb.

4

Doç. Dr. Murat ERDAL

## Seminer Planı

### Satınalmada Pazarlık Süreci

- Pazarlık Kavramı
- Pazarlık Planlaması
- Pazarlığa Hazırlanma
- Teklif Alma ve Değerlendirme
- Pazarlıkta Başarı ve Başarısızlık Faktörleri
- Pazarlık Sürecinde Etkin İletişim

### Profesyonellik ve Etik

Satınalma - Lojistik Operasyonları ve Tedarik Zinciri Yönetimi  
Uluslararası Satınalma ve Teslim Şekilleri (Incoterms) Arayüzü  
İşletme Kaynak Planlaması (ERP)

### E-Satınalma

- İnternet Tabanlı Satınalma ve Pazar Araştırması
- İşletmeler Arası Elektronik Ticaret (B2B)

Toplam Kalite Yönetimi, ISO 9000 Satınalma Standartları ve Yeşil Satınalma

5

Doç. Dr. Murat ERDAL

## Satınalma Türleri

- Spot Kaynak Temini
  - Günlük faaliyetlerde rutin satınalma. Standart ürünler

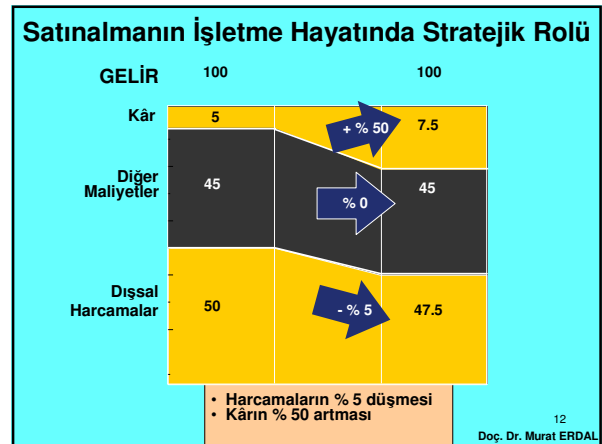
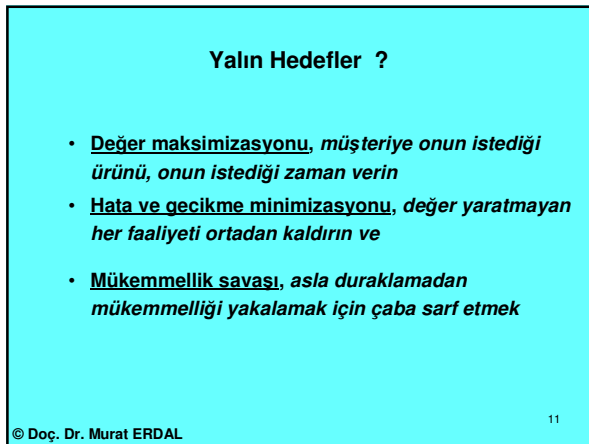
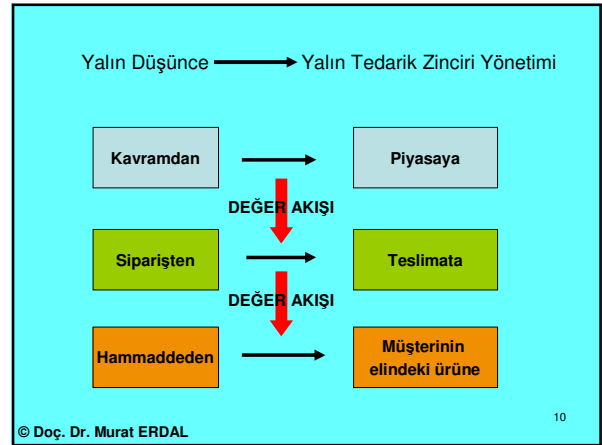
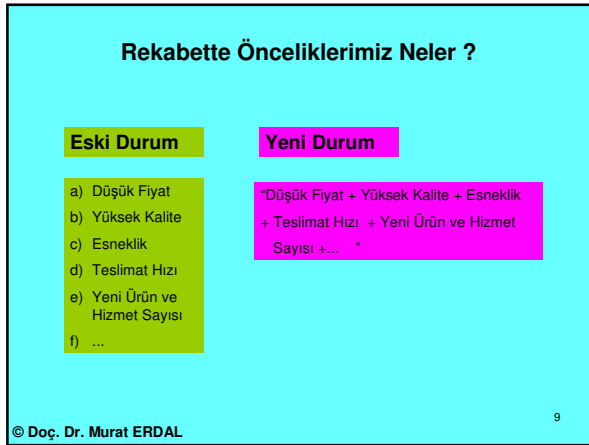
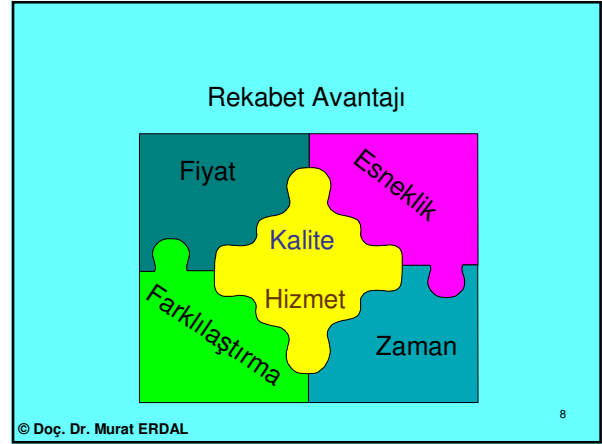
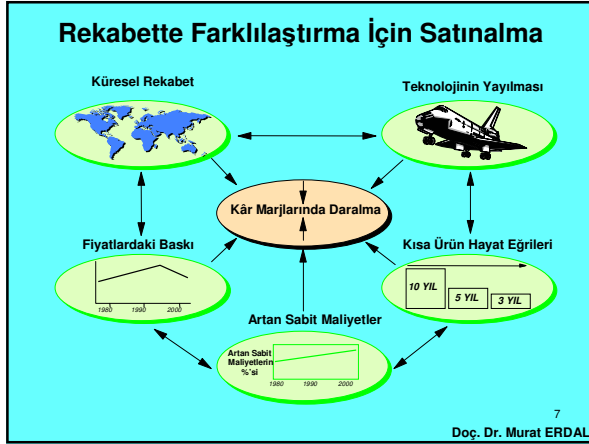


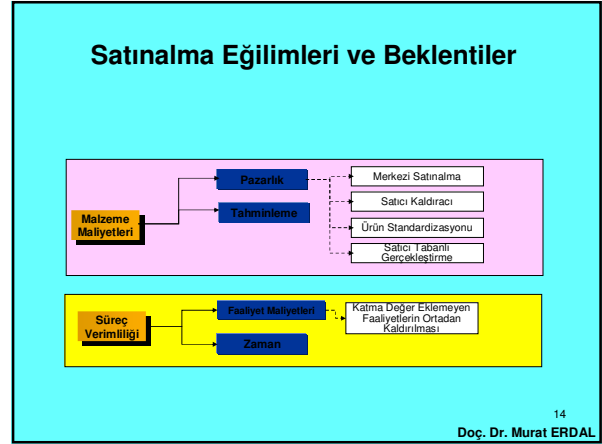
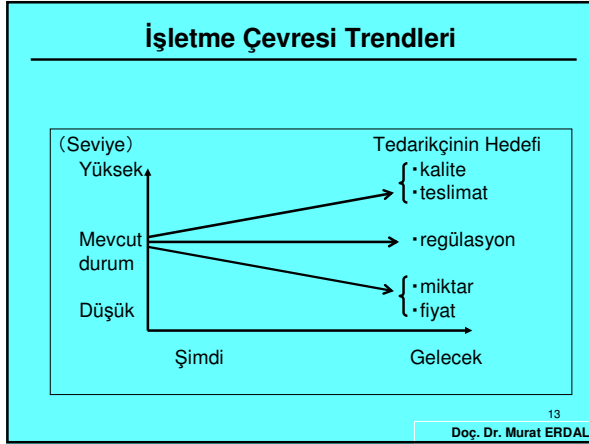
- Sistematik Kaynak Temini
  - Özel bir üretim için bir pazarlık sonucu ve sözleşmelerle garanti altına alınmış nitelikli bir tedarikçi ile ilişkiye girilmesi. Özellikle ürünler.



6

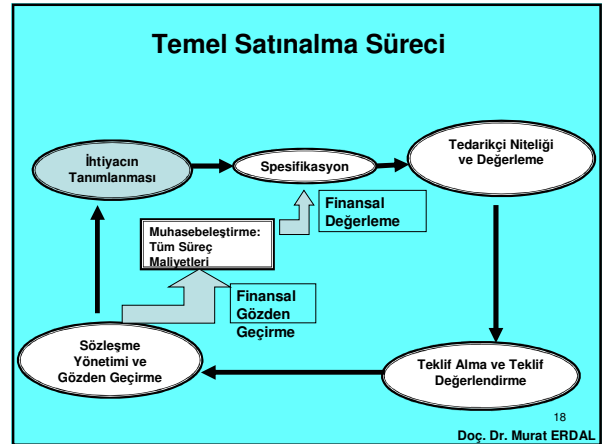
Doç. Dr. Murat ERDAL

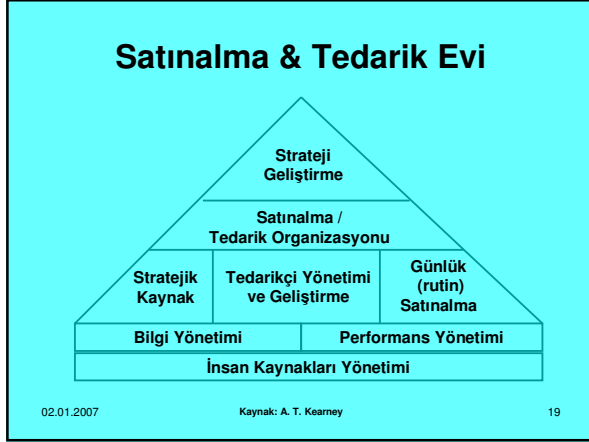




- ### Satınalma – Anahtar Yetenekler ?
1. İşletmenin, “satınalma departmanının” öneminin farkındalığı ve stratejik satınalma
  2. Satınalma sistemlerinin yönetimi ve geliştirilmesi
  3. Satınalma teknik ve yöntemleri
  4. Tedarikçi değerlendirme ve seçimi
  5. Risk ve değer yönetimi
  6. Sözleşme Yönetimi, Satınalmanın hukuki yönleri
  7. Satınalma pazarlıkları
  8. Kalite yönetimi
  9. Hizmet seviye anlaşmaları
  10. Satınalmada etik (ahlaki) davranış
  11. İlişki yönetimi
  12. Tedarikçi ve işletme performans değerlendirme
  13. Değişim yönetimi
- 15  
Doç. Dr. Murat ERDAL

- ### Tedarik Zinciri Yönetiminin Temel Süreçleri ve Satınalmanın Stratejik Rolü
- İhtiyaç tanımlaması: malzeme, ürün, hizmet ve bilgi
  - Stratejik satınalma ( futures, options, hedging, stok yığma )
  - Tedarikçiler / tedarikçi yeteneği, seçim & pazarlık
  - Sözleşme iyileştirme
  - İkmal planlaması – malzeme ve hizmetlerin hızlandırılması
  - Sürdürülebilir kataloglar
  - Tedarikçi performans yönetimi
  - Taşıma ve lojistik
  - Satınalma sistemleri
  - Harcama yönetimi
  - Satıcı yönetimli envanter
  - JIT
- Satınalma süreçlerinin ne kadarlık bir %'si,**
- Merkezeleştirilmiş ?
  - Adem-i merkezi ?
  - Otomatikleştirilmiş ?
- 16  
Doç. Dr. Murat ERDAL





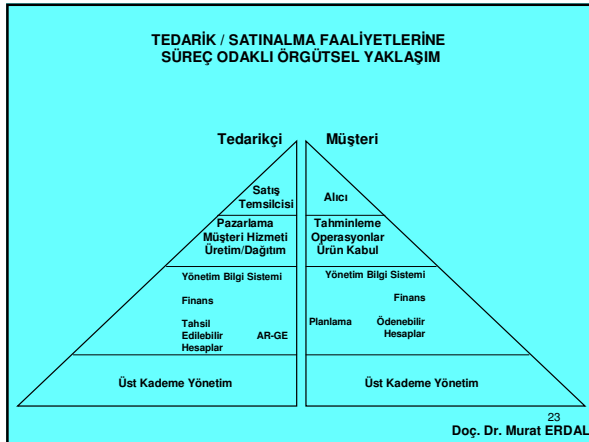
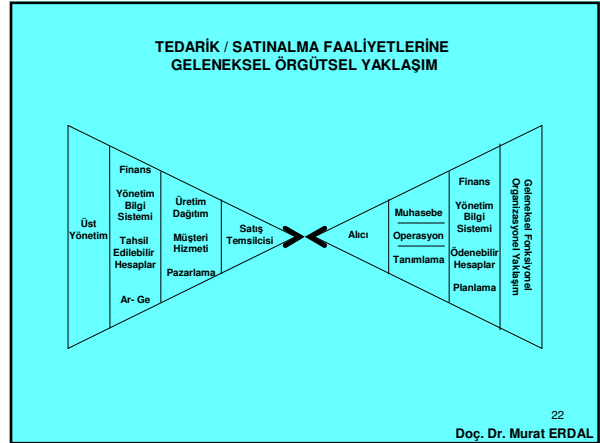
### TEDARİK VE SATINALMA STRATEJİSİ SORULARI

- NE ?
  - Üret veya Satın Al
  - Standart – Özellikli Ürün
  - Kalite - Maliyet
- KALİTE ?
  - Kalite –Maliyet Dengesi
  - Tedarik Katkısı
- NE KADAR ?
  - Büyük Miktar – Küçük Miktar
- KİM?
  - Merkezileşme veya Adem-i Merkezi
  - Personelin Kalitesi
  - Tepe Yönetimin Katkısı
- NE ZAMAN ?
  - Hemen Şimdi - Gelecek
  - Doğru Alım
- FİYATI ?
  - Standart
  - Düşük
  - Maliyet Esaslı
  - Pazar Esaslı
  - Kıralamak / Üretmek / Almak
  - Prim
- NEREDE ?
  - Yerel, Bölgesel
  - Yurtiçi, Uluslararası
  - Çoklu Kaynak - Tek Kaynak
  - Tedarikçi Sayısı
  - Tedarikçi İletişimi
  - Tedarikçi Sertifikası
  - Tedarikçi Mülkiyeti

Doç. Dr. Murat ERDAL 20

- NASIL ?
  - Sistem ve Prosedürler
  - Bilgisayarla Donatmak
  - Pazarlıklar
  - Rekabete Dayanan Girişimler
  - Açık ve kapalı siparişler
  - Sistem Sözleşmeleri
  - Sistem Kontrolü
  - Grup Satın Alımı
  - Malzeme İhtiyaç Planlaması
  - Uzun Dönemli Sözleşme
  - Etik
  - Agresif veya Pasif
  - Satınalma Araştırması
  - Değer Analizi
- NEDEN ?
  - Objektiflik
  - Pazar Sonuçları
  - Dahili Sonuçlar
  - Dış Tedarikçiler
  - İç Tedarikçiler

21



### İLERİ TEDARİK YÖNETİMİ ve SATINALMA

- Stratejik satınalma çevresinde bölümler arası koordinasyon.
- Satınalma departmanına ait temel iş kavramlarının incelenmesi.
- Personel eğitimi, eğitim ve öğrenme faktörleri, satın alma iş tanımları.
- Satınalma planların hazırlanması, hedef ve amaçların oluşturulması.
- İşletme çevresindeki hangi faktörler satınalma kararlarını etkiliyor ?
- Satınalma bunları nasıl takip ediyor? Nasıl değerlendiriyor? Nasıl uyumlu hale getirip "performans raporları" hazırlıyor?
- Tedarikçi kalitesi, verimlilik ve optimizasyon kaynak stratejisinin belirlenmesi.
- E-ticaretin kullanımı, internet tabanlı satınalma, operasyonel yönetim için satınalma kartları.
- Hizmet sürekliliği ve maksimum maliyet etkinliğinin gerçekleştirilebilmesi için tedarikçilerle ortaklaşa ilişkilerin sürdürülmesi ve korunması.
- Karşılaşılan problemler konusunda diğer profesyonellerle bilgi paylaşımı.

Doç. Dr. Murat ERDAL 24

**ÜST YÖNETİM FELSEFESİ ve  
SATINALMA DEPARTMANINDAN BEKLENTİLER**

Tepe yönetimi felsefesi  
Merkezi satınalma etkisi  
Stratejik satınalma yönetimi  
Mükemmel satınalma için anahtar kavramlar, özgünleştirilmiş çözümler  
Katma değer yöntemleri ve en iyi örnekler

25  
Doç. Dr. Murat ERDAL

**ÖRGÜTSEL KAVRAMLAR ve İLİŞKİLER**

Satınalmayı etkileyen faktörler  
Satınalma Departmanının organizasyonu  
Satınalma personelinin seçimi ve eğitimi  
Alıcı eğitim programı  
İş tanımlarının geliştirilmesi  
Performans değerlendirme teknikleri

26  
Doç. Dr. Murat ERDAL

**SATINALMA PLANLAMA ÇEVRESİ**

Çevresel faktörleri göz önünde bulundurma  
Hedef ve amaçları oluşturma  
Satınalma rehberi indeksi hazırlama  
Satınalma planlamada roller  
Maliyet düşürme baskısı

27  
Doç. Dr. Murat ERDAL

**TEDARİKÇİ KULLANIMININ İYİLEŞTİRİLMESİ VE ARTTIRILMASI**

Tedarikçi tanıma bilgileri  
Tedarikçi nitelendirme süreci  
Tedarikçilerin sınıflandırılması ve ilişkilerin yapılandırılması  
Stratejik kaynak ve tedarik performansı  
Tedarikçi performansının değerlendirilmesi ve ölçülmesi

28  
Doç. Dr. Murat ERDAL

**STRATEJİK FİZİKSEL TEDARİK YÖNETİMİ**

Tam Zamanında Satınalma (JIT) prensipleri, riskler ve faydalar  
Erken tedarik katkısı  
Tedarikçi sertifikasyon programları  
Tedarikçi ortaklığı ve stratejik ittifaklar  
Tedarikçi yönetimi takımları  
Tedarikçi güçlendirme ve tedarikçi yönetimli envanter  
Değer analizleri / değer mühendisliği

29  
Doç. Dr. Murat ERDAL

**E-TİCARET ve E-SATINALMA**

Satınalma süreçlerinin bilgisayar destekli olması  
Veri ve bilgi gereksinimleri  
Kağıtsız satınalma ve etkin kanal entegrasyonu  
EDI  
İnternet tabanlı satınalma

30  
Doç. Dr. Murat ERDAL

ÖZELLİKLİ SATINALMA ENSTRÜMANLARI ve SÖZLEŞME SÜREÇLERİ

RAPORLAMA ve PERFORMANS DEĞERLEME

PERFORMANS RAPORLARI ve SATINALMA ÖLÇÜMLERİ

31

Doç. Dr. Murat ERDAL

Başarılı Satınalma Temelleri

- Doğru fiyat alın.
- İşletme kârını yükseltin.
- Özel satınalma enstrümanları ve sözleşmeleri uygulayın.
- Hukuki sözleşmelerin temel unsurlarını anlayın.
- İyi bir satınalma rehberi geliştirin.
- Profesyonel ve etik olun.
- Satıcı seçiminde temel adımları belirleyin.
- İndirim türlerini bilin.
- Pazarlık taktikleri için kontrol listesi kullanın.
- Organize ve yaratıcı bir durumda maliyetleri düşürün.
- Deming'in ilkelerini bilin ve bunları satınalma faaliyetlerinde kullanın.
- Yeniden sipariş verme, sevk (ikmal) zamanı temel yönlerini bilin.
- Ürün hasar ve kayıp şikayetleri konusunda önlem alın.
- Lojistik konusunda önlem alın.

32

Doç. Dr. Murat ERDAL

Değişim yönlendiricisi ve lideri  
Stratejik düşünen  
Koç ve geliştirmeci  
Çapraz fonksiyonel liderlik  
Karar alma yeteneği  
Tedarik tabanlı yönetim analizi  
Pazar araştırma / İşletme durum bilgisi  
Stratejik tedarikçi seçimi/Pazarlık  
Kaynak stratejisi  
Müşteri kullanımının anlaşılması  
Proje yönetimi  
Tedarikçi geliştirme  
Problem tanımlaması ve çözüm  
Etki ve ikna  
İletişim ve ilişkilerin boyutu  
Takım çalışması  
Analitik düşünme yeteneği  
Satınalma yönetimi  
Risk yönetimi  
Kıyaslama  
Tedarikçi performans değerlendirme  
Lojistik yetenek  
Sözleşme yeteneği  
Finansal/maliyet yönetimi yeteneği  
Teknik uzmanlık  
Taktik pazarlık  
Bilgisayar uzmanlığı/veri analizi  
İşlem/sipariş süreçleri

STRATEJİK



SATINALMA  
YÖNETİCİSİ  
ÖZELLİKLERİ

TAKTİK



33

Doç. Dr. Murat ERDAL

SATINALMA FAALİYETLERİNDE KİYASLAMA  
(BENCHMARKING)

EN İYİYİ BULMA - ÖRNEK EDİNME  
DOĞRU KİYASLAMA VE İYİLEŞTİRME

- ✓ BİZ NE YAPIYORUZ ?
- ✓ ONLAR NE YAPIYOR ?
- ✓ BİZİM SATINALMA SÜREÇLERİMİZ NASIL ?
- ✓ RAKİPLERİMİZİN SATINALMA SÜREÇLERİ NASIL ?
- ✓ BİZ ÜRÜN/HİZMETİ HANGİ KOŞULLARDA SATIN ALDIK ?
- ✓ RAKİPLERİMİZ ÜRÜN/HİZMETİ HANGİ KOŞULLARDA SATIN ALDI ?

34

Doç. Dr. Murat ERDAL

SATINALMA FAALİYETLERİNDE KİYASLAMA

**Güvenilirlik:** Satınalma fiyatlarını karşılaştırabilmek için, herşeyden önce kıyaslama verileri doğru, güvenilir ve kesin olmalıdır.

**Kıyaslanabilirlik:** Satınalmada, işletmeye verilen fiyat teklifleri aynı işlevleri gören, özellikleri ve miktarları aynı olan ürünler için yapıldığında anlamlıdır.

“Elmalarla elmaları karşılaştırın !”

**Zaman Çizelgesi:** Fiyatların çok çabuk değiştiği bir ortamda fiyat-zaman aralığı çok önemlidir. Fiyatlar hangi tarihte alınmıştır ? Doğru karşılaştırma için son geçerli fiyatlar gözönünde bulundurulmalıdır.

**Gizlilik:** Kıyaslama faaliyetleri gizlilik içinde yürütülmelidir. İşletme elde etmiş olduğu fiyat bilgilerini korumalıdır.

**Güncelleme:** Kıyaslama süreci dikkatli bir şekilde dökümanite edilmelidir. Sağlıklı bir kıyaslama süreci için işlenmiş bilgiler, bulgular ve firmalardan sağlanan veriler sürekli güncellenmelidir.

35

Doç. Dr. Murat ERDAL

SATINALMA PAZAR ARAŞTIRMASI İÇİN BİLGİ KAYNAKLARI

Veri Değerlendirme  
(ikincil derece)

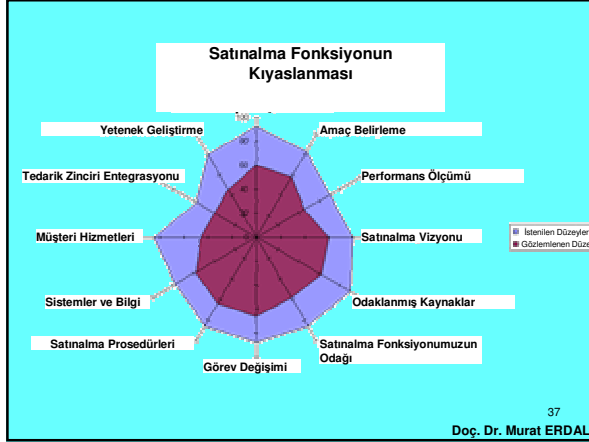
- Tedarikçilerin önerileri
- Tedarikçilerin yıllık raporları
- Resmi istatistikler
- Referans kitapları / Veri Tabanı
- Uzman dergileri
- Vb.

Veri toplama  
(birincil derece)

- Kendiniz araştırın
- Ürün sitelerini ziyaret edin
- Tedarikçi anketleri
- Tecrübelerin paylaşılması
- Ticari fuarların ziyaret edilmesi
- Bilgi almak için soru sorun/teklif verin
- Pilot alımlar, numune alım
- Üçüncü parti araştırmaları
- Danışman acenteler
- Ticaret odası
- Acenteler
- Vb.

36

Doç. Dr. Murat ERDAL



## ISO 9000 VE SATINALMA STANDARTLARI

**7.4 SATINALMA**  
**7.4.1 SATINALMA PROSESİ**

Organizasyon, satın alınan ürünün belirlenmiş satınalma şartlarını karşılamasını sağlamalıdır.

Tedarikçiye ve satın alınan ürüne uygulanan kontrolün tipi ve kapsamı satın alınan ürünün birbirini izleyen ürün gerçekleştirilmesi veya nihai ürün üzerindeki etkisine bağlı olmalıdır.

Organizasyon, tedarikçileri, organizasyon şartlarını karşılayan ürün sağlama yeterliliklerini temel alarak seçmelidir.

Seçme, değerlendirme ve tekrar değerlendirme kriterleri belirlenmelidir.

Değerlendirmelerin sonuçları ve değerlendirme sonucu ortaya çıkan gerekli faaliyetler ile ilgili kayıtlar muhafaza edilmelidir.

**7.4.2 SATINALMA BİLGİSİ**

Satınalma bilgileri, uygun durumlarda,

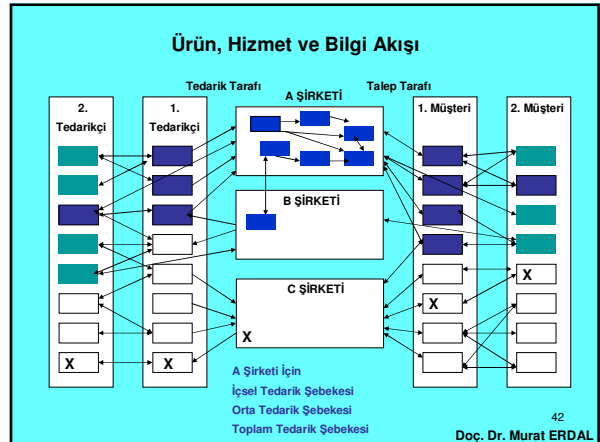
- a) Ürün, prosedürler, prosesler ve ekipmanın onaylanması için şartlar,
- b) Personel niteliği için şartlar, ve
- c) Kalite yönetim sistemi şartları da dahil olmak üzere satın alacak ürünü tanımlamalıdır.

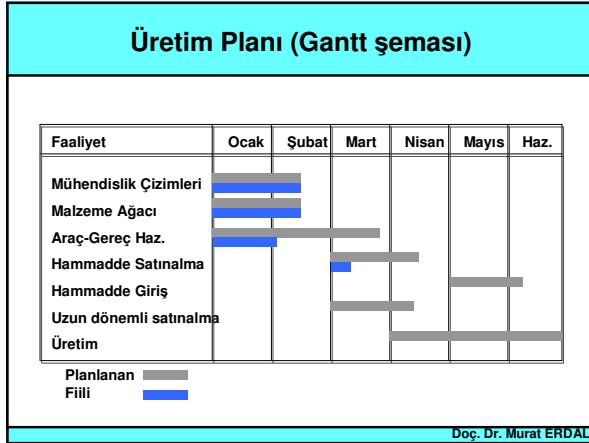
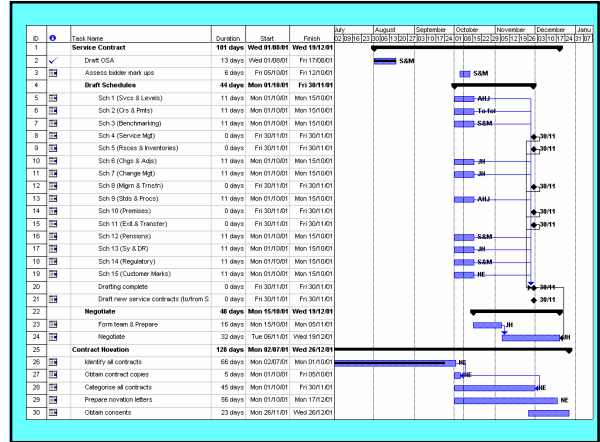
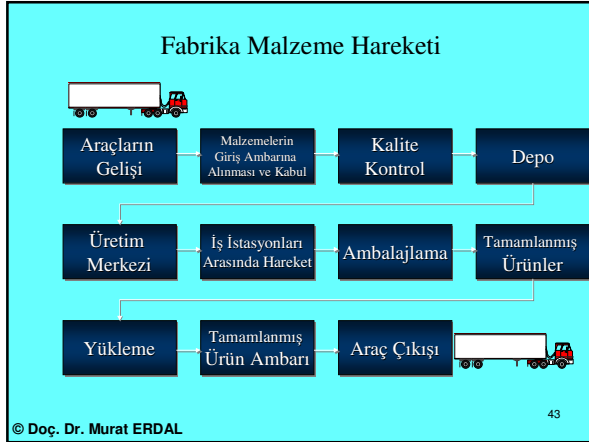
Organizasyon, tedarikçilere iletilmelerin önce, belirlenmiş satınalma şartlarının yeterliliğini sağlamalıdır.

**7.4.3 SATINALINAN ÜRÜNÜN DOĞRULANMASI**

Organizasyon, satın alınan ürünün belirlenmiş satınalma şartlarını karşılamasının sağlanması için gerekli muayene veya diğer faaliyetleri oluşturmalı ve uygulamalıdır.

Organizasyon veya müşterisi, tedarikçinin yerinde doğrulamanın yapılmasını talep ettiğinde, organizasyon satınalma bilgilerinde, talep edilen doğrulama düzenlemeleri ve ürünün serbest bırakılma metodlarını belirtmelidir.





| Activity Label | Activity Description                 | Activity Time | Immediate Predecessors |
|----------------|--------------------------------------|---------------|------------------------|
| 1              | Preliminary Discussion               | 5 days        | None                   |
| 2              | Solicitation of Information          | 4 days        | 1                      |
| 3              | Budgetary Estimates                  | 4 days        | 1                      |
| 4              | Funding Authorization Request        | 1 days        | 3                      |
| 5              | Qualification of Potential Suppliers | 12 days       | 2                      |
| 6              | Request for Proposal Processing      | 6 days        | 5                      |
| 7              | Proposal Analyses                    | 14 days       | 6,8,9,10               |
| 8              | Economic Impact Analyses             | 3 days        | 4,6                    |
| 9              | Exceptions to Specifications         | 5 days        | 6                      |
| 10             | Side-by-side Demonstrations          | 8 days        | 6                      |
| 11             | Notify Selected Supplier             | 2 days        | 7                      |
| 12             | Plan Negotiations                    | 2 days        | 7                      |
| 13             | Conduct Negotiations                 | 12 days       | 11,12                  |
| 14             | Execute Contract                     | 1 day         | 13                     |
| 15             | Record Project Details               | 1 day         | 13                     |
| 16             | Contract Inspection                  | 2 days        | 14,15                  |
| 17             | Purchase Contract Closeout           | 1 day         | 16                     |

46  
Doç. Dr. Murat ERDAL

### REFERANSLAR

- Murat Erdal, Mehmet Saygılı, **Filo Yönetimi**, Baskı Aşamasında, İstanbul, 2006.
- Murat Erdal (Ed.), **Mesleki Yeterlilik Sınavı Soru Bankası**, Beta Yayım, İstanbul, 2006.
- Murat Erdal, **Küresel Lojistik**, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretkenleri Derneği (UTİKAD) Yayını, İstanbul, 2005.
- Murat Erdal, Mustafa Alkan, **Lojistik ve Dış Ticaret Sözlüğü**, UTİKAD Yayını, İstanbul, 2004.
- Murat Erdal, Metin Çancı, **Lojistik Yönetimi**, UTİKAD Yayını, İstanbul, 2003.
- Murat Erdal, Metin Çancı, **Uluslararası Taşımacılık Yönetimi**, UTİKAD Yayını, İstanbul, 2003.
- Murat Erdal, **Yüksek Teknoloji Yönetimi ve Bilişim Pazarlaması**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 2003.
- Murat Erdal, **Elektronik Devlet: E-Türkiye ve Kurumsal Dönüşüm**, Filiz Kitabevi İst., 2004.
- Murat Erdal, Sedef Erdal, ve Ahmet Araman, **E-Sağlık; Bilişim Teknolojileri Perspektifinden İlaç ve Pazarlama Teknikleri, Dünya ve Avrupa Birliği Kapsamında Yasal Düzenlemeler**, Filiz Kitabevi, İstanbul, Mart 2004.

47  
© Doç. Dr. Murat ERDAL

### Teşekkürler

Doç. Dr. Murat ERDAL

merdal@istanbul.edu.tr (0212) 440 02 45, (0533) 218 37 56

SORULAR ?

48