

**BANKACILIK VE FİNANS SEKTÖRÜNDE
SATINALMA EĞİTİM PROGRAMI**

- 1. Bankacılık ve Finans Sektöründe Satınalma**
- 2. Sözleşme Yönetimi ve Sektörel Kontrat İncelemeleri**
- 3. Stratejik Satınalma Yönetimi**
- 4. Müzakere Becerileri ve Pazarlık Teknikleri**
- 5. Tedarikçi Performans Yönetimi ve Tedarikçi İlişkileri Yönetimi**

Eğitmen : Prof. Dr. Murat Erdal
İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri Yönetimi Bilim Dalı Başkanı

Özgeçmiş ve Kurumsal Eğitim Referansları Ektedir.

Eğitim Materyali : 15 adet SATINALMA ve TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ kitabı (4. Baskı – 418 sayfa) verilecektir.

1. BANKACILIK ve FİNANS SEKTÖRÜNDE SATINALMA

Eğitim İçeriği:

Bankacılık Sektörü, BDDK ve Satınalma Operasyonlarına Giriş

Satınalma Operasyon Çevrimi

Genel Müdürlük, Şube, Birim (ihtiyacın ortaya çıkması ve satınalma talebi)

Talep Merkezi (talebin değerlendirilmesi, stok kontrolü, araştırma)

Depo Merkezi (stokta varsa teslim edilir)

Veri Yönetişim Servisi (talep KVKK Kontrolü)

Mevzuat ve Uyum Başkanlığı (talep destek hizmetler kapsamında mı?)

Risk Yönetim Başkanlığı (Teknik Yeterlilik ve Risk Analizi Raporu)

İdari İşler Müdürlüğü (talep uygunluğu, satınalma servis yöneticisi onayı, ihale, fiyat tekliflerinin toplanması, tedarikçilerle pazarlık yapılması, sözleşme hazırlama, imza süreçlerinin yürütülmesi)

Mali İşler Müdürlüğü (faturanın Müdürlüğe teslim edilmesi, ödeme)

İhale Usulleri

- Kapalı teklif isteme
- Açık teklif isteme
- Pazarlık
- E-İhale

İhale İşlemleri ve Teminat İşlemleri

Tedarikçi Firmalar için İhale Davet Mektubu

- İhale İşinin Kapsamı İle İlgili Teklif Tablosu

Teklif Verme Süreci ve Değerlendirme

- Keşif Gerekli ise Saha Ziyareti ve Yerinde İnceleme
- Tekliflerin Toplanması
- Tedarikçilerden Gelen Tekliflerin Karşılaştırma Tablosu
- Alınacak Hizmetler ve Özel Maliyetlerin Dökümü

BDDK ve Destek Hizmetler Yönetmeliği

- Risk Değerlendirmesinin Yapılması
- Hizmet Yeterliliğinin İzlenmesi

Destek Hizmeti Tanımına Giren Hizmetler

Destek Hizmetleri Risk Değerlendirmesi

- Uyum Riski – Yasal Riskler
- İşlem Riski
- Sözleşme Yönetimi Riski
- Strateji Riski – Yatırım Riski
- İtibar Riski
- Bağımlılık Riski
- Yoğunlaşma Riski – Sistemik Risk

Bankalarda Satınalma Organizasyonu

İdari İşler Satınalma

Bilişim Teknolojileri (Altyapı, donanım, yazılım vd.) Satınalma

İnşaat Satınalma

Sözleşme ve Takip Birimleri

Bankalarda Satınalma Operasyonları

Yıllık İş Planı ve Bütçe Planlama

- Yeni Alımlar
- Yenileme Anlaşmaları
- İhale Takvimi

Talep Yapan İş Birimleri (Talep Merkezleri) ve ilişkiler

Genel Müdürlük ve Şubelerle İlişkiler

İdari Şartname

Teknik Şartname

İdari İşler

-Temizlik, yemek, personel, araç kiralama, bina bakım, güvenlik hizmetleri vd. ürün / hizmet alım kategorileri

İnşaat İşleri

-Tadilat, kırım, döküm, söküm vd. inşaat işleri

Teknoloji Alımları

-Bilişim teknolojileri (yazılım, uygulama geliştirme), bilgi işlem yedekleme, olağanüstü durum merkezleri, iş sürekliliği planları, ofis yazılımları, lisanslı yazılımlar, veri depolama, vd. alım kategorileri

İletişim ve Marka Alımları

-matbaa, prodüksiyon, ajans, danışmanlık, medya planlama, patent, marka tescil, etkinlik, sponsorluk vd. alım kategorileri

2. SÖZLEŞME YÖNETİMİ VE SEKTÖREL KONTRAT İNCELEMELERİ SLA - HİZMET SEVİYE ANLAŞMALARI

Eğitimde yer alan **sözleşme terim ve kavramları** satınalma yönetimi / operasyon perspektifinden ele alınmıştır. Satınalma bölümü çalışanlarının ürün ve hizmet alımlarında sıklıkla karşı karşıya kaldıkları **tedarikçi / taşıeron ilişkileri** göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla konuya satınalma yöneticisi yani **operasyon yürütücüsü penceresinden bakılması** uygun görülmüştür.

Bu kapsamda **sözleşme yönetiminin temel aşamaları, sözleşmenin temel unsurları, sözleşme türleri ve sözleşme yönetiminde sıklıkla yaşanan problemler ve sözleşmelerin yorumlanmasına** yer verilmiştir.

Eğitim İçeriği

- Sözleşme Kavramı
- Sözleşme Yönetim Sürecinin Tanımlanması
- Takım Çalışması, Roller ve Sorumluluklar
- Sözleşme Yönetimi
 - Sözleşme Hazırlama ve Planlama
 - Sözleşmenin Yürütülmesi
 - Sözleşme İzleme ve Kontrol
- Bir Sözleşmenin Temel Unsurları
- Sözleşme Yönetiminde Problemler ve Sözleşmelerin Yorumlanması
- Sözleşme Riskleri ve Anlaşmazlıkların Çözümlemesi
- Sektörel Sözleşmeler ve İncelemeler

Genel İdari İşler ve sözleşme türleri

- Bina Yapı / Yapım / Tasarım / İmalat İçeren Hizmet Satınalmaları
- Personel Taşıma, Güvenlik Hizmeti, Personel Yemeği, Temizlik Hizmeti ve Araç Kiralama gibi hizmet sözleşmeleri
- OSGB, ISG, Çevre Danışmanlığı ve İş Yeri Hekimliği Sözleşmesi
- Personel Eğitim Hizmet Satınalmaları

Teknoloji ve hukuk danışmanlık sözleşmeleri

- Bilişim Teknolojileri ve IT Danışmanlık Hizmet Satınalmaları
- Hukuk Danışmanlık Hizmet Satınalmaları

Pazarlama (reklam & iletişim) sözleşmeleri

- Kurumsal İletişim Satınalma Sözleşmeleri (Reklam, Etkinlik, vs)

3. STRATEJİK SATINALMA YÖNETİMİ EĞİTİMİ

Satınalma stratejisinin odağı işletmeyi dış etkilere karşı koruma, riskleri azaltma ve doğru proje için hedeflenen değeri yükseltmektir. İşletmenin ihtiyaç duyduğu tüm kategorilerde emtia, teknik ekipman ve hizmet alımlarında aşama aşama doğru yapılanma ve aksiyonlar için yol haritası hazırlanmalıdır.

Stratejik satınalma, geleneksel olarak **“en düşük fiyata”** odaklanmak yerine tedarikten elde edilen değere odaklanır. İşletmenin içerisinde hatalı iş alışkanlıkları firmayı bir adım öteye taşımaktan uzaktır. Rekabet satınalma iş çevresinde yeni yöntemleri zorunlu kılmaktadır.

Firma hedeflerine ulaşmak için benzer tedarik ve kullanım özelliklerine sahip ürün veya hizmet grubu **kategori** olarak tanımlanmaktadır. Bu eğitimde, kategori yönetiminden başlayarak stratejik kaynak (sourcing) bulma, sözleşme yönetimi ve satınalmadan ödemeye (P2P) kadar tüm süreçler incelenmektedir. Stratejik tüm alanlarda maliyet – fiyat analizi, değer analizi ve toplam sahip olma maliyeti kavramları öğrenilecektir.

Stratejik Satınalma tarafında öğrenme hedefleri:

- Satınalma Yöneticisi Kimdir ? Farklılıkların değerlendirilmesi
- Değişen Rol ve Sorumluluklar.
- Risk Yöneticisi Kimliği ile Satınalma Operasyonlarına Bakış
- Maliyet analizleri ve yönetimi
- Satınalma portföy analizi
- Toplam sahip olma maliyeti
- Tedarikçi fiyatlandırma tekniklerini sorgulama
- Tedarikçiler için doğru stratejileri belirlemek
- Sözleşme yaşam döngüsü ve iyi bir sözleşmenin doğruları
- Temel performans göstergeleri ve KPI'ların sözleşmeleri nasıl etkilediği

4. SATINALMA YÖNETİMİNDE

MÜZAKERE BECERİLERİ VE PAZARLIK TEKNİKLERİ

Şirket iş çevresi stratejik ve taktik düzeyde çok sayıda müzakerenin gerçekleştiği bir alan. İyi sonuçlandırılan satınalma pazarlıkları, işletmeyi rekabette bir adım öteye taşımada anahtar rol üstlenmektedir. Satın alma pazarlıklarında öncelikle işletme gereksinimleri ile pazarlığa söz konusu olan ürün/hizmetin özellikleri ve tedarikçi/satıcı beklentileri arasında bir paralellik kurulması gerekmektedir.

Satınalma pazarlıkları;

- pazarlık öncesi dönem
- pazarlık oturumu ve
- pazarlık sonrası dönem olarak üç döneme ayrılmaktadır.

Pazarlığın iyi yönetilmesi, her üç aşamada hangi adımların atılması ve nelerin yapılması/nelerin yapılmaması konusunda profesyonel hamlelere bağlıdır.

Eğitim içeriği:

Müzakere ve Pazarlık Yönetimi

Müzakere Yöneticiliği

- Bilgi yöneticiliği (istihbarat), iletişim ve ikna becerileri

Müzakere Süreci ve Strateji Oluşturma

Ticari Pazarlık Tanımı

İşletme İçi Yürütülen Pazarlık

Ulusal Pazarda Yürütülen Ülke İçi Pazarlık

Uluslararası Pazarlık ve Kültür

İş Yapma Biçimleri, İş Alışkanlıkları, Kültürel Farklılıklar

Pazarlık Öncesi Hazırlıklar ve Pazarlık Planlaması

1. Pazarlık konuları, yani neyin müzakere edileceğini anlamak.

2. Pazarlık konularının bir araya getirilmesi ve pazarlık karmasının tanımlanması

3. Pazarlık sürecinde ilgi alanlarının tanımlanması

- Öncelikli ilgi alanlarınız nelerdir?
- Diğer tarafın öncelikli ilgi alanları nelerdir?

4. Sınırların belirlenmesi:

- Pazarlıkta yer alan her konuda ileriye dönük oyun planımız nedir?
- Her pazarlık konusu için asgari olarak kabul edilebilir çözüm veya paket olarak sorunlar nedir?
- Bu müzakere başarısız olursa, en iyi alternatifimiz nedir? (BATNA)

5. Hedeflerin, önerilerin ve taraflar arasında görüş ayrılıklarının belirlenmesi

- Pazarlık konularında tercih ettiğimiz çözüm (-ler) ne olacak?
- Her konu için açılış talebimiz ne olacak?
- Pazarlık masasında ele aldığımız maddeleri taraflar arasında nerede / nasıl değiş tokuş etmeye hazırız? Ödünler neler?

6. Destek Gruplar:

Pazarlık masasında taraflar müzakere ile ilgili gelişmelerden kime karşı sorumludur? Taraflar kime rapor verir? Taraflar müzakere sonucunu açıklamak veya savunmak zorunda mı?

7. Karşı müzakereciler:

Müzakerede diğer taraf (veya taraflar) kimdir?

- Onlar hakkında hangi bilgilere sahibiz?
- Müzakere gündemlerinde ne var?
- Müzakere ile ilgili hangi önceliklere sahipler?
- İlgili alanları nelerdir?
- Onlarla geçmiş ilişkim ne idi? Ne tür bir gelecek ilişkim var ?
- Pazarlık stilleri ve itibarları ve nedir? Bunu nasıl dikkate almalıyım?

8. Bir strateji belirleme:

- Hangi genel müzakere ve stratejiyi seçmek istiyorum?
- Müzakere sonucu ne kadar önemli ve diğer tarafla ilişkisi nasıl?
- Müzakere diğer tarafın hangi stratejiyi seçeceğini bekliyorum?

9. Pazarlık süreci; sunum ve savunma planlanması:

Pazarlık Masası

- Pazarlık konuları hakkında tartışabilmek için ne tür araştırmalar yapmalıyım?
- İkna edici bilgi ve belgelere sahip miyim?
- Tercihlerimi açıkça ifade edecek grafikler, çizelgeler ve şekillerim var mı ? (veya hazırlayabilir miyim ?)
- Bilgileri hangi sıra ve sırayla sunmalıyım?
- Karşı tarafın hangi argümanlarını öngörebilirim ve bunu nasıl yapacağım ?
- Onların tekliflerine nasıl karşı koymalıyım?
- Tekliflerimi sunmak veya diğer tarafın argümanlarına karşı savunmak için hangi taktikleri kullanacağım?
- Bizi anlaşmaya götürmek için hangi taktikleri kullanacağım?

- Müzakerede farklı kişiler hangi rolleri oynayacak?

Pazarlık Taktik ve Stratejileri

- Kazan – Kazan Taktikleri
- Kazan – Kaybet Taktikleri

Pazarlık Sonrası Durum Değerlendirme

10. Protokol

- Nerede müzakere edeceğiz?
- Ne zaman müzakere edeceğiz?
- Gerçek müzakere toplantısında kimler olacak?
- Bir ajandamız var mı?
- Müzakere başarısız olursa ne yapacağız?
- Anlaşmayı kim yazacak ve onaylayacak?

Pazarlık ve Etik

5. TEDARİKÇİ PERFORMANS YÖNETİMİ VE TEDARİKÇİ İLİŞKİLERİ YÖNETİMİ

Bugünün rekabet ortamında tedarikçilerin işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesine ne ölçüde katkı sağlayabileceği daha fazla tartışılmaktadır. İşletmeler, tedarikçilerin etkin yönetimi konusunda sistem kurma arayışı içindedir. Tedarikçi performans yönetim sisteminin kurulması, tedarikçi ilişkileri yönetimi ve tedarikçi geliştirme eğitimi kapsamında aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Tedarikçi araştırma ve seçim kriterleri nelerdir?
- Tedarikçi bölümlendirme çalışmalarının işletmeye katkıları neler olabilir?
- Tedarikçi performans değerlendirme göstergeleri nelerdir?
- Tedarikçileri kalite, maliyet, hız, esneklik ve yenilikçilik açısından istenilen seviyeye nasıl getirilebilir?
- Tedarikçiler nasıl değerlendirilmeli ve yönlendirmelidir? Olumsuz yönlerin düzeltilmesi konusunda nasıl bir yöntem izlenmelidir?
- Tedarikçilerle ilişkiler nasıl düzenlenmelidir?
- Tedarikçi, alıcı (müşteri) ilişkilerinde güven arttırıcı ve azaltıcı (zedeleyici) unsurlar nelerdir?
- Tedarikçilerle hangi alanlarda ve hangi sürelerle işbirliği yapılmalıdır?
- Tedarikçi ödüllendirme türleri nelerdir?
- Tedarikçi geliştirme stratejisi hangi tedarikçi grupları için uygulanabilir?
- Tedarikçi Geliştirme Programı'nda nelere dikkat edilir?

Bütün bu soruların **ortak noktası, işletme stratejisi ile tedarik stratejisi ve tedarikçi ilişkilerinin uyumlandırılmasıdır.** Tedarikçi performansı, işletmeler için kritik önem taşımaktadır. Tedarikçi performansının operasyon kalite ve maliyetler üzerinde pek çok yöneticinin düşündüğünden daha fazla etkisi bulunmaktadır. İyi bir tedarikçi

performansı ve ilişki yönetimi rekabet avantajının sağlanmasında büyük katkı sağlamaktadır.

Eğitim İçeriği:

- Tedarikçi İlişki Yönetimine Giriş
- Tedarikçi Araştırma ve Seçim Kriterleri
- Tedarikçi Bölümlendirme Çalışmalarının İşletmeye Katkıları
- Tedarikçi Performans Değerlendirme Göstergeleri
- Tedarikçi Performans Yönetim Sisteminin Kurulması
- Tedarikçi Sertifikalandırma
- Tedarikçi Performans Göstergeleri

1. Kalite Performans Göstergeleri
2. Maliyet Performans Göstergeleri
3. Teslimat Performans Göstergeleri
4. Yenilikçilik Performans Göstergeleri
5. Çevre Performans Göstergeleri

- Stratejik Performans Göstergeleri
- Tedarikçi Performans Değerlendirmesi
- Tedarikçi Geliştirme
 1. Sonuç Odaklı Tedarikçi Geliştirme Programları
 2. Süreç Odaklı Tedarikçi Geliştirme Programları

(Özgeçmiş)

Prof. Dr. Murat Erdal, İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri Yönetimi Bilim Dalı Başkanıdır. " **Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi**" alanlarında dersler vermektedir. Sektörel çalışmalarını satınalma stratejileri, müzakere ve pazarlık yönetimi, tedarik zinciri yönetimi performans değerlemesi, tedarikçi performans değerlemesi ve tedarikçi geliştirme teknikleri, uluslararası taşımacılık ve lojistik, depo yönetimi alanlarında sürdürmektedir.

9. yılında 100. sayısına gelen SATINALMA DERGİSİ
(<http://www.satinalmadergisi.com>) editörüdür.

Eserler:

- **Satınalma ve Tedarik Zinciri Yönetimi**, (M. Erdal), 3. Baskı, 2019.
- **Entegre Lojistik Yönetimi**, (M.Erdal, vd.) BETA Basım Yayın, 2019.
- **Tedarik Zinciri Yönetimi Başarı Hikayeleri**, BETA Basım Yayın, 2017.
- **Depo Yönetimi**, (M. Erdal, Ö. Görçün, M. Saygılı), UTİKAD Yayınları, 2010.

Kurumsal Eğitim Referansları:

- Ziraat Bankası
- Katılım Bankalar Birliği
- Şişecam
- Soda Sanayii
- İSDEMİR
- Erdemir
- Tosçelik
- TUSAŞ (TAI)
- PETKİM
- LC Waikiki
- Turkcell
- Türk Telekom
- Türk Standartlar Enstitüsü (TSE)
- Anagold Madencilik
- Kastamonu Entegre
- Ted Ankara Koleji
- Berdan Civata
- VSY Biyoteknoloji
- Mega Metal

Prof. Dr. Murat ERDAL

İstanbul Üniversitesi Tedarik Zinciri Yönetimi Bilim Dalı Başkanı

- Zorlu Tekstil
- İSBAK
- BSH
- Toyota
- Yanmar
- BTC International
- BP
- Gezer Terlik
- Temesist
- TCI Cabin Interior
- Kale Nobel (Mondi Group)
- NetLog
- İntercombi
- Çanakkale Seramik
- Özler Plastik
- Çuhadaroğlu
- BOYTAŞ
- Karden İnşaat
- BTS (BAKU TİFLİS CEYHAN) INTERNATIONAL
- TİM
- UTİKAD
- UND
- İTKİB
- TCDD
- TRAKYA KALKINMA AJANSI DIŞ TİCARET OKULU
- İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ Turquality eğitimlerinde görev almaktadır.

İstanbul Üniversitesi SBF Satınalma Komisyon Başkanı'dır. Bilim ve Teknoloji Politikaları Kurulu ve İstanbul Üniversitesi Teknoloji Transfer ve Uygulama Merkezi Yönetim Kurulu üyesidir. 2014 yılında İstanbul Teknokent içerisinde Tinova Bilişim Teknolojileri A.Ş.'nin kurucu ortağıdır.

Prof. Dr. Murat ERDAL

Tedarik Zinciri Yönetimi Yüksek Lisans Program Başkanı

İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü
Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalı Başkanı Fatih - İstanbul

Tel: (0533) 218 37 56

E-Posta: merdal@istanbul.edu.tr

Web: www.muraterdal.com