

Satınalma Yönetiminde Pazarlık



Doç. Dr. Murat ERDAL

merdal@istanbul.edu.tr (0212) 440 02 45

1

BAŞARILI BİR SATINALMA STRATEJİSİNİN GELİŞTİRİLMESİ İÇİN NELER GEREKLİDİR ?

Pazarlıktan elde edilmesi arzu edilen belirli bir amaç geliştirin.

Tedarikçinin anlaşma/pazarlık pozisyonunu analiz edin.

Tedarikçinin kapasitesi ve kârlılık düzeyi vb. nedir ?

Tedarikçi sözleşme yapılacak kadar güvenilir mi ?

Pazarlık için bir aciliyet var mı ?

Uygun verilerin toplanması. Maliyet analizleri pazarlıkta başlangıç adımları için elzemdir.

Tedarikçinin ihtiyaçlarının toplanması. Başarılı pazarlıkta bütün kısımlar kazanmalıdır.

Durum analiz yapın.

Pazarlık stratejisini planlayın.



www.meslekiyeterlilik.com

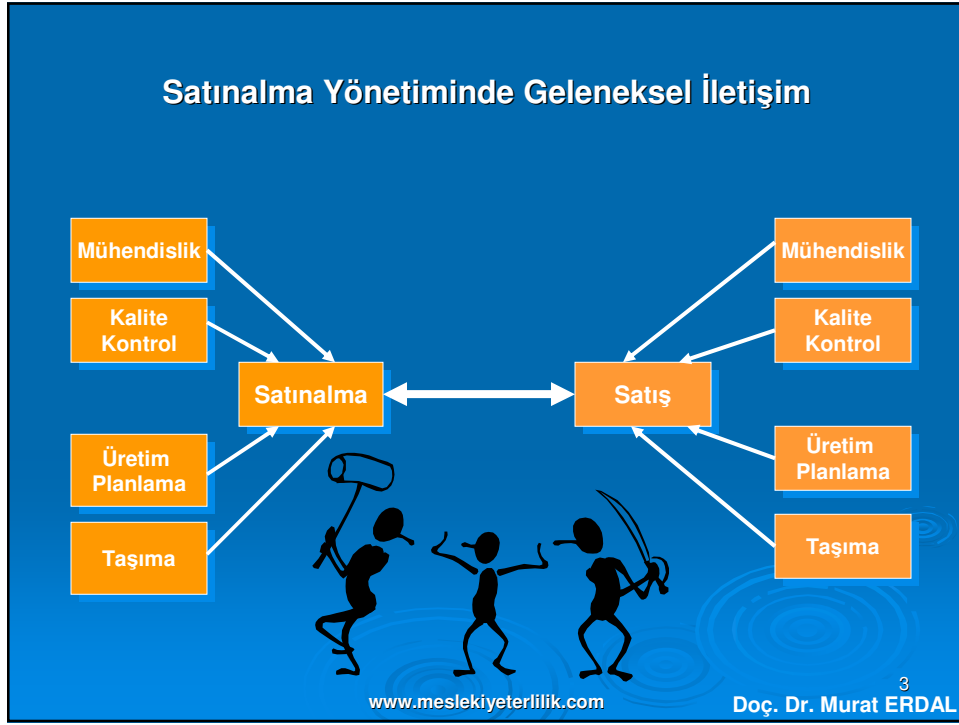
Doç. Dr. Murat ERDAL

2

SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Satınalma Yönetiminde Geleneksel İletişim

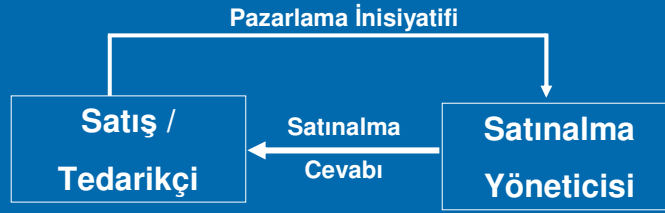


Satınalma Yönetiminde Bölümler Arası İletişim ve İlişki Ağı

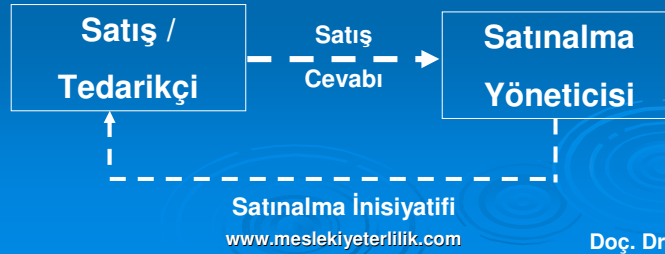


SATINALMA YÖNETİMİ

Pazarlama Yaklaşımı



Tedarikçi Geliştirme Yaklaşımı



www.meslekiyeterlilik.com

5
Doç. Dr. Murat ERDAL

Pazarlığı Kurumsal Bir Yeteneğe Dönüştürmek

- Pazarlığı durumsal bakmaktan kurumsal bir süreç olarak kabul etmeye geçmek radikal bir örgütsel değişim gerektirmez. Tek gereken yöneticilerin daha iyi yönetmelerine ve desteklemelerine olanak verecek yeni araç ve prosedürler sunmaktır.



© Doç. Dr. Murat ERDAL

www.meslekiyeterlilik.com

6

SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Pazarlığı Kurumsal Bir Yeteneğe Dönüştürmek

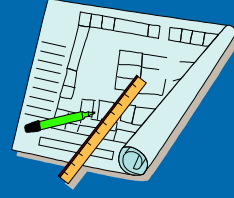
- Amaçlar her müzakere için ayrı ayrı oluşturulur; müzakereciler kişisel kazançlarını azamileştirmek isterler.
- Her müzakere hedefler daha büyük şirket amaçlarına bağlıdır; pazarlık ve ilişki için ayrı ayrı amaçlar oluşturulur.
- Hazırlıklar ad hoc yapılır; çoğu zaman herhangi bir hazırlık için zaman olmaz.
- Hazırlıklar iyi yapılandırılır; müzakereciler önceki şirket deneyimlerinden yararlanır.

Pazarlığı Kurumsal Bir Yeteneğe Dönüştürmek

- Müzakereciler fazla bir nezaret olmaksızın yalnız kurtlar olarak davranır. Başarı ya da başarısızlık kişisel yeteneğe bağlıdır.
- Yöneticiler aktif koçu oynarlar; çalışma arkadaşları aynı müzakere yaklaşımını ve dilini paylaşır.
- Gözden geçirmeler gelişigüzel yapılır; odak noktası maliyet indirimleri ve pazarlık kapatma yüzdesindedir.
- Gözden geçirmeler, sonraki müzakerelerde kullanılabilecek enformasyon elde etmek üzere sistemli olarak gerçekleştirilir. Odak noktası yalnızca müzakerelerin sonuçlarında değil, aynı zamanda müzakerenin yürütüldüğü tarzdadır.
- Gözden geçirmenin amacı suçlamak ya da ödül dağıtmak değil dersler çıkarmaktır.

SATINALMA YÖNETİMİ

Araç ve Prosedür Örnekleri



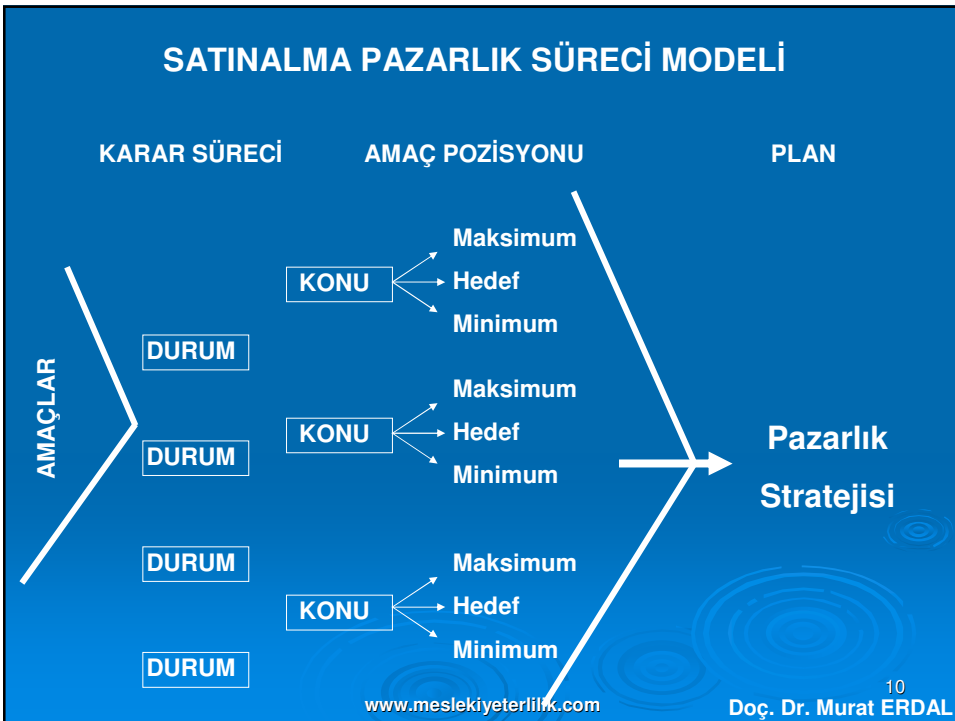
- Pazarlık ve ilişki için puan kartları.
- Müzakere talimatları.
- Önceki müzakerelerin veri tabanı.
- Karşı tarafın tercihinin anlaşılması için veriler.
- Yönetici kontrol listesi.
- Müzakereci ve yöneticiler için yetiştirme programları.
- Sadece sonuçlara değil, sürece de odaklanan yapılandırılmış gözden geçirme soruları.
- En iyi uygulamalar veri tabanını geliştirecek rapor verme biçimleri.
- Yapıcı rapor vermeye yönelik yetiştirme.
- ...

© Doç. Dr. Murat ERDAL

www.meslekiyeterlilik.com

9

SATINALMA PAZARLIK SÜRECİ MODELİ



SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Satınalma Yönetiminde Pazarlık Güç Kaynakları



- Bilgi ve Uzmanlık Gücü
- Kaynakların Kontrolü
- Yasal Güç; Otorite, Ün, Performans
- Örgüt İçindeki Konum; Merkez, İlgililik, Esneklik, Görünürlük
- Kişisel Güç; Çekicilik ve Dost Canlılık, Dürüstlük, Sabır ve Kararlılık, Duygular



SATINALMA YÖNETİMİ

Pazarlık Yetenekleri

- Kaynak araştırması, kaynakların değerlendirilmesi,
- Müşteri ilişkileri yönetimi, kazan-kazan & ortak saygı.
- Maliyetleri aşağı çekmek için yöntemler geliştirin – teklif alma, WWW & B2B, portalların araştırılması.
- Pazarlık: hazırlık, pazarlık, satınalmanın tamamlanması.
- Detaylara dikkat
- Neşe, sabır, öz güven, self-kontrol, abartıdan kaçınma
- Problemlere analitik yaklaşım
- Soru sorma ve dinlenme
- Doğrulama – sözleşme formülasyonu & test etme

✓PAZARLIK TAKTİKLERİ

SALDIRGAN PAZARLIK TAKTİKLERİ

Tehdit Taktikleri

Zorlayıcı Taktikler (Hafif Acımasız)

Zorlayıcı Taktikler (Biraz Acımasız)

Zorlayıcı Taktikler (Kısmen Acımasız)

Zorlayıcı Taktikler (Çok Acımasız)

Zorlayıcı Taktikler (Aşırı Acımasız)

SALDIRGAN OLMAYAN PAZARLIK TAKTİKLERİ

Yatıştırıcı Taktikler

Ödül Taktikler

SATINALMA YÖNETİMİ

Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Tehdit Taktikleri:

- Güç kullanmak
- Blöf yapmak
- Tehditte bulunmak
- Son tarihi empoze etmek
- Müzakere esnasında taraflardan biri sınırı aşınca ona zarar vermek
- Karşı taraf gücünü kötüye kullandığında misilleme yaparak ona zarar vereceğini ima etmek
- Karşı tarafın bir konuyu kasıtlı olarak yanlış anladığını iddia etmek
- Karşı tarafın dezavantajlı pozisyonda olduğunu ima etmek.



© Doç. Dr. Murat ERDAL

www.meslekiyeterlilik.com

15

Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Zorlayıcı Taktikler (Hafif Acımasız):

- Şikayetleri dile getirerek taviz istemek
- Amacını açıklamayı reddetmek
- Soruları cevaplamayı reddetmek
- Aşırı sabırsızlık göstermek
- Anlaşma için psikolojik bağlılık yaratmak

© Doç. Dr. Murat ERDAL

www.meslekiyeterlilik.com

16

SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Zorlayıcı Taktikler (Biraz Acımasız):

- Gecikmelere neden olmak
- Bilgiyi saklamak
- Karşı taraftan taahhüt istemek
- Geri çevrileceğini bile bile karşı taraftan mantıksız isteklerde bulunmak
- Tutarsız davranmak
- Çok fazla gereksiz konuşmak
- Anlaşmayı bozmanın karşı taraf için çok pahalıya mal olacağını göstermek
- Karşı tarafın müzakere için daha fazla kaynak ayırmasını sağlamak

www.meslekiyeterlilik.com

© Doç. Dr. Murat ERDAL¹⁷

Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Zorlayıcı Taktikler (Kısmen Acımasız):

- Karşı taraftan ilk teklifi yapmasını istemek
- Karşı tarafın kafasını karıştırmak
- Kendini olduğundan daha güçlü göstermek
- Düşük teklif vermek
- Çekiştirme taktiğini kullanmak
- Yıpratmak amacıyla pazarlık etmek

© Doç. Dr. Murat ERDAL

www.meslekiyeterlilik.com

18

SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Zorlayıcı Taktikler (Çok Acımasız):

- Hedefleri baştan belirleyerek anlaşmanın şartları olarak sunmak
- Uzlaşmayı zorlaştıracak durumlar ortaya koymak
- Karşı taraftan verebileceğinden daha çok taviz istemek
- Karşı tarafın imajını zedelemek
- Küçük detayları büyük sorunlar haline getirmek
- İletişimi koparmak
- Somut yaptırımlar ortaya koymak
- Müzakereyi çıkmaza sokmak
- Kişiyi küçük düşürmek



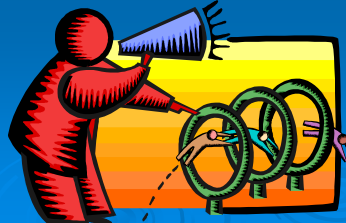
www.meslekiyeterlilik.com

© Doç. Dr. Murat ERDAL¹⁹

Saldırgan Pazarlık Taktikleri

Zorlayıcı Taktikler (Aşırı Acımasız):

- Müzakereyi güç gösterisi yaparak başlatmak
- Karşı tarafın veremeyeceği şeyleri istemek
- Anlaşmayı güçleştirmek için şartları ağırlaştırmak
- Anlaşmanın şartlarına uymamak



© Doç. Dr. Murat ERDAL

www.meslekiyeterlilik.com

20

SATINALMA YÖNETİMİ

Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri

Yatıştırıcı Taktikler :

- Karşı tarafı araştırmaya davet etmek
- Amaçlarını açıkça ortaya koymak
- Son tarihi kabul etmek, Zamanı durdurmak
- Karşı tarafla aynı dili kullanmak
- Benzerlikleri vurgulamak, arkadaşça ilişkiler geliştirmek
- İlk tavizi vermek, İstekleri geri çekebilmek
- Gelecekteki hareketleri belli etmek
- Çıkmaza girildiğinde kabullenmeyi bilmek
- Hedef, strateji, taktik ve planları karşı tarafa belli etmek
- Misilleme yapmamak, pazarlık stilini belli etmek
- Süreç üzerine odaklanmak, tehditleri reddetmek
- Kazan – kazan teklifi



www.meslekiyeterlilik.com

© Doç. Dr. Murat ERDAL²¹

Saldırgan Olmayan Pazarlık Taktikleri

Ödül Taktikler :

- Özveride bulunmak
- Yetki vermek
- Karşı tarafın güvenilirliğini korumasına imkan vermek
- Açık iletişim kurmak
- Erken teslim olmak
- Karşı tarafa güven duyulduğunu hissettirmek
- İltifatlarda bulunmak
- Önemsiz konuları açarak bu konularda kaybetmek
- Karşı tarafın yaptığı bir itiraf sonrasında bunun önemsiz olduğunu vurgulamak



www.meslekiyeterlilik.com

© Doç. Dr. Murat ERDAL²²

SATINALMA YÖNETİMİ

Çatışmacı Sözler

- Ürününüz hoşuma gidiyor, ama fiyatınız el yakıyor. Biz bu fiyatın ancak yarısını ödemeye alışkınız !
- A Şirketi bedava hizmet sözleşmesi öneriyor. Buna da gücünüz yetmiyorsa, bu koşullarda rekabet edemezsiniz.
- Doğrusunu söylemek gerekirse, sanırım epey yol aldık, ama şimdi patronumla görüşmem lazım. İş zora sokmak istediğimi sanmayın...

Çatışmacı Sözler

- Bak sana ne diyeceğim: Evet fiyatı yüzde 20 düşürebilersen, bu işi sana vereceğim. Biliyorsun, bir kez bizim bölüme adım atarsanız bütün şirketten iş alabilirsiniz. Bu muazzam iş hacmi demektir !.
- Sana ödeme takvimi konusunu açmam mümkün değil. Şirket politikası bu noktada tartışılmazdır.
- Şu önerdiğin fiyata bak, zamanımı boşa harcıyorsun! Bunun ciddi bir teklif olduğunu düşünmüştüm ! Kiminle konuştuğunu sanıyorsun, bir acemiyle mi ?

SATINALMA YÖNETİMİ

Dinlemek: En Çok İhmal Edilen İletişim Becerisi

- “Bir ağızımız varken iki kulağa sahip olmamızın nedeni, konuşmaktan çok dinlememiz gerektiğidir.” (Zeno)
- “İster bir satış yapın, ister anlaşma, denetleme ya da raporlama farketmez, her durumda bir yöneticinin yapması gereken şey dinleme konusunda konuşma konusunda olduğundan daha etkili olmaktır.” (Hal Becker, Satış Uzmanı)

Dinlemek, Konuşmaktan Daha Zor Bir İştir.

- “Beynimizin bir konuşmayı kavrama kapasitesi, herhangi birinin konuşma hızından 4 ya da 5 kat fazladır. İşte bu yüzden başkaları konuşuyorken dalıp gitmemiz, başka şeylerle ilgilenmeye başlamamız mümkündür.”
- “Verimli ve etkin bir çalışma grubu kurmanın ve ona liderlik etmenin en temel kurallarından biri “dinlemek”tir. Başka bir deyişle ağızınızı kapayıp takım üyelerine kendi görüşleri hakkında konuşma şansı vermektir”.

(“If Only You Would Listen”, Bonnie Jacobson)

SATINALMA YÖNETİMİ

Zayıf Bir Dinleyici Neye Benzer ?

Ben dünyadaki en kötü dinleyicilerden biriyim:

- İsimleri hatırlamam
- Karşımdakinin konuşmasını sürekli keserim
- Konuşmaya devam ederse cümlelerini tamamlarım
- Başkalarının ne söylediğini dinleyeceğime o sustuksan sonra kendimin ne söyleyeceğini düşünürüm.

(Hal Becker, Satış Uzmanı)

İyi Bir Dinleyici İmajı

“Bir yerde oturup müşterinize bakarsınız,size derinlemesine sorgulama imkanı veren sorular yöneltirsiniz ve daha sonra bu soruları yanıtlaması için ona yeterli olandan daha çok zaman verirsiniz. İşittiğiniz her bir sözcüğe önem veren iletişim içinde olmalısınız. Bunun için not almanız, konuşmacıya doğru hafif eğilmeniz ve onu anladığınızı ya da onayladığınızı belli eden jestlerde bulunmanız gerekir. Yani bir sünger gibi konuşulanları emmeniz gerekir, ancak bundan sonra konuşarak insanlara ne yapmak istediğinizi anlatabilirsiniz”.

H.Trisler, Gayri Menkul Uzmanı

SATINALMA YÖNETİMİ

Örnek Olay

“Daha önceki işinden atılan müşterim, eski ücretinin neredeyse yarısına yeni bir işe girmeye razıydı. Ve bu halde bir iş görüşmesine gitti. Görüştüğü kişi ona eskisinden de yüksek bir ücret önerince çok şaşırıldı ve bu şaşkınlık onu sessizliğe itti. Müşterimin konuşmamasını hayal kırıklığı olarak algılayan görüşmeci ücreti daha da yükseltti. Yani görüşmelerde yapmanız gereken hemen konuşmamak, ani tepki vermemektir.”

Lew Kravitz, Yönetim Danışmanı

Sözel Olmayan Mesajların İletim Biçimleri

➤ Sözsüz iletişimde yapılan araştırmalarda;



➤ Bu mimik ve davranışlar müzakerecinin beklentileri, tutumu ve davranışları konusunda açık bir şekilde, fikir verebilir. Müzakereci için önemli olan bunlardan hangilerinin olumlu hangilerinin olumsuz olduğunun ayırt edilmesidir.

SATINALMA YÖNETİMİ

Dikkat: Pazarlıkta Satıcı Rehberi-I

1. Değişkenlerinizi artırın ve alt sınırınızı bilin. Fiyat tek esnek etmen değildir. İşin bütün yönlerini; Ar-Ge, şartname, teslimat ve ödeme düzenlemeleri vb. düşünün. Ne kadar çok seçeneğiniz olursa, başarı şansınız o kadar büyük olur.
2. Müşteri size karşı atağa geçtiğinde, dinleyin. Saldırgan müşterileri lafa tutarsanız, iş ve ihtiyaçları hakkında değerli şeyler öğrenirsiniz.
3. Müşterinin öfkesini azaltmak ve onu söylediklerini dinlediğinize inandırmak için sık sık durup kaydettiğiniz ilerlemeyi özetleyin.

Dikkat: Pazarlıkta Satıcı Rehberi-II

4. Şirketinizin ihtiyaçlarını değerlendirin. Müşteriye aşırı empati göstermek problem çözmenin önemini azaltabilir ve ödüllere yol açabilir.
5. Müşteriyi müzakerenin bütününün sonucuna bağlı kılmaya çalışın. Tam çözümün her iki taraf için de işlemlerini sağlayın.
6. En zor konuları en sona saklayın.

SATINALMA YÖNETİMİ

Dikkat: Pazarlıkta Satıcı Rehberi-III

7. Pazarlığı yüksekten alın, yavaş yavaş ödün verin, beklentilerinizi yüksek tutun ve her ödünün alıcı ve satıcı için farklı bir değeri olduğunu unutmayın.
8. Duygusal şantajlara asla boyun eğmeyin. Müşterinin tepesi atsa bile siz sakinliğinizi koruyun. Geri çekilin, erteleyin, kaçın, kaçının, dinleyin. Son çare olarak, saldırganlığın kabul edilemez olduğunu açıkça söyleyin, ama kavgaya yönelik çağrılarını her zaman geri çevirin.

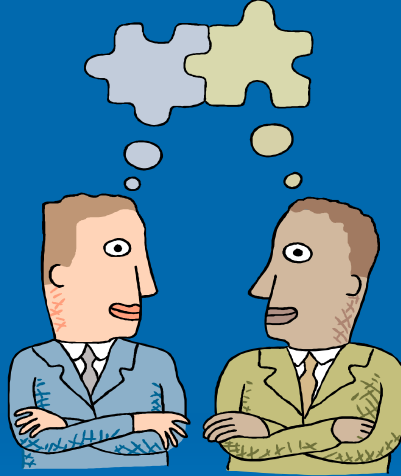
Pazarlık Aşamasında Satıcı Taktikleri

1. İşte bizim standart fiyat listemiz. Ama büyük bir işletme olduğunuz için size bir indirim yapacağız.
2. Avrupa şubelerinizin döviz kuru faaliyetlerinden bahsettiniz. Diyelim ki bu işi tamamıyla bize verdiniz. O zaman size bir indirim yapabiliriz.
3. A Konusunu kabul ediyoruz ama Y ve Z konusunda uygun bir çözüme ulaşmamız koşuluyla.

SATINALMA YÖNETİMİ

Pazarlık Aşamasında Satıcı Taktikleri

4. Bu saldırınız yapıcı değil. [Güçlü bir göz teması ve kendine güvenen bir ses tonu]
Zamanımızı bu konu üzerinde üç saat çalışarak ve adil ve makul bir çözüme ulaşmaya çalışarak geçirdik. Şimdi ödeme koşulları sorununa yeniden dönmeyi ve bunu bir sonuca ulaştırıp ulaştıramayacağımıza bakmayı öneriyorum.
5. “İster kabul et – İster etme” durumlarından kaçının ve işleyen bir çözüm bulununcaya kadar müzakereyi yürütün.



- PAZARLIK OTURUMUNDAN ÖNCE -

A - HAZIRLIK

B - TEMEL FİKİRLER

SATINALMA YÖNETİMİ

SATINALMA PAZARLIĞI İÇİN KURALLAR

PAZARLIK OTURUMUNDAN ÖNCE:

A-HAZIRLIK

1. Uygun kaynakları bulun. Tedarikçinin pozisyonunu analiz edin.
2. Alternatif (yeni imkân/fırsat) araştırması yapın.
3. Tedarikçinin finansal durumunu araştırın.
4. Tedarikçinin önerilerini analiz edin.
5. Pazarlık ekibini organize edin.
6. İş durumunun anlaşılmasında açık olun.
7. Pazarlık amaçlarını belirleyin.
8. Alternatif eylem planlarını hazırlayın.
9. Yetki ve sorumluluklarınızın farkında olun.
10. Yeterli müzakere/görüşme için imkân sağlayın.
11. Uygun toplantı odası/ortamını hazırlayın.



www.meslekiyeterlilik.com

37
Doç. Dr. Murat ERDAL

PAZARLIK OTURUMUNDAN ÖNCE:

B - TEMEL FİKİRLER

1. Uzlaşmaya hazırlıklı olun.
2. Pozisyonunuz “satış”ı zorlayacak.
3. Pazarlık sürecinde renginizi belli etmeyin. (keep a poker face)
4. Satıcıyı asla küçük görmeyin.
5. Asla gardınızı düşürmeyin.
6. Zamanınızı etkin kullanın ve doğru işi yapın.
7. Makul olun, çok uzağa gitmeyin.
8. Teklifiniz ne olursa olsun, satıcı daima daha fazlasını ister.
9. Sizin tarafınızdaki sinirlilik zayıflık belirtisi olarak yorumlanacaktır.
10. Pazarlık sürecinde ve öncesinde “içki” almayın.

www.meslekiyeterlilik.com

38
Doç. Dr. Murat ERDAL

SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

PAZARLIK OTURUM SÜRESİNCE:



A – SATICIYI TARTIN

B – STRATEJİ GELİŞTİRİN

C – TAKTİK GELİŞTİRİN

www.meslekiyeterlilik.com

39
Doç. Dr. Murat ERDAL

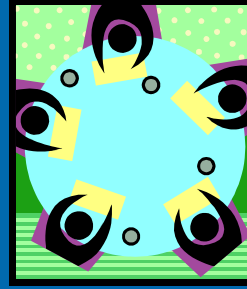
PAZARLIK OTURUM SÜRESİNCE:

A-SATICIYI TARTIN

1. Dikkatli gözlerle incelendiğinizin farkında olun.
2. Rakipler her türlü gelişmeden ipuçları elde edecektir.
3. Tedarikçinin pozisyonunu analiz edin.
4. Karşı tarafın liderini tespit edin.

Gerçek anlamda pazarlık sürecinde kim ödün verecek ?

4. Karşı tarafta bir konu hakkında bir duraksama olduğunda bir zayıflık oluğu işaretidir.
5. Satıcı gündemde olan herhangi bir konu hakkında gerekli veriye sahip değilse bu durum bir zayıflık belirtisidir.
6. Güçlü ve kuvvetli olun. Göz kontağı kurarak karşı tarafın ne söylediğini iyi anlayın.



www.meslekiyeterlilik.com

40
Doç. Dr. Murat ERDAL

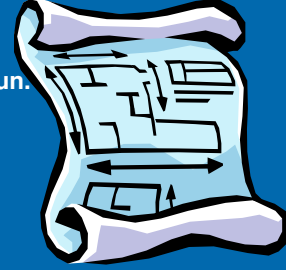
SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

PAZARLIK OTURUM SÜRESİNCE:

B – STRATEJİ GELİŞTİRİN

1. Komutayı ele alın. Masanın başına, merkezine oturun.
2. Satıcı tarafın isim ve özelliklerini bilin.
3. Satıcı temsilcisinin yetki dağılımını anlayın.
4. Satıcının minimum pozisyonu değerlendirin.
5. Pozitif konuşun.
6. Kısa ve uygun anlatıma özen gösterin. Pozitif cevap almak için karşı tarafı cesaretlendirin.
7. Avantaj getiren pozisyonlarda küçük noktalarda uzlaşın.
8. Oturum sürecinde erken uzlaşmaya varırsanız karşı taraftan da aynı hareketi bekleyin.
9. Pazarlığa kolay konulardan başlayın.
10. Katı pozisyon almaktan kaçının. Tedarikçi vazgeçebilir ve ayrılabilir.
11. Gereğinden fazla taviz vermeyin.
12. Fiziksel ve mental dayanıklılık sınırlarınızı bilin.



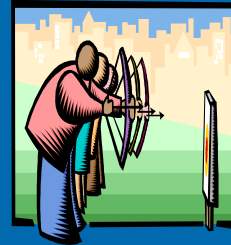
www.meslekiyeterlilik.com

41
Doç. Dr. Murat ERDAL

PAZARLIK OTURUM SÜRESİNCE:

C – TAKTİK GELİŞTİRİN

1. Elde edebileceğiniz maksimum pozisyonu belli etmeyin.
2. Herhangi bir neden olmadan tartışmayın.
3. Soğukkanlılığınızı kaybetmeyin.
4. Yetkinizi aşan vaatlerde bulunmayın
5. Tedarikçinin de pazarlık sonucunda kazanması gerektiğini hatırlayın.
6. Toplantıyı ani bir şekilde bölmeyin. Bu diğer tarafa saygısızlık olur.
7. Bütünüyle kabul edilemez bir teklife karşı en iyi cevap sessiz kalmaktır.
8. Gereksiz konularda fazla tartışmak zaman kaybına neden olur.
Zaman, değerlidir. (*Vakit nakittir.*)



www.meslekiyeterlilik.com

42
Doç. Dr. Murat ERDAL

SATINALMA YÖNETİMİ

PAZARLIK OTURUM SÜRESİNCE:

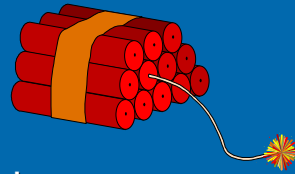
D – ÇIKMAZ PAZARLIKLARIN ÇÖZÜMLENMESİ

1. Hassas ve problemlili alanlarda diğer bir pazarlık konusuna geçin.
2. “Pozisyonunu görüyorum, şimdi benim pozisyonumu anlamayı dene”.
3. Çözüm önerin.
4. “Çok ileri gitmiş olmalıyız şimdi bataklığa saplanıp kaldık” sendromlarını ortadan kaldırın.



Pazarlık Sürecinde Olası Problemler

- Hatalı yönetim taahhütleri
- Niteliksiz satınalma- tedarik yöneticileri
- Tekliflerle satınalma ihtiyaçları arasında denge kurulamaması
- Tedarikçinin hedef ve amaçlarının iyi anlaşılammaması
- Eski alışkanlıkların sürmesi
- Rollerin tanımlanmasındaki eksiklik
- Her düzeydeki ilişkilerde iletişim eksikliği



SATINALMA YÖNETİMİ



PAZARLIK OTURUM SONRASINDA

© Doç. Dr. Murat ERDAL

www.meslekiyeterlilik.com

45

PAZARLIK OTURUM SONRASINDA

1. Nihai anlaşmada tüm maddelerin kapsandığından emin olun.
2. Pazarlık oturumunun ne zaman ve nasıl sonlandığını bilin.
3. Anlaşmanın her noktasındaki bütün kayıtları saklayın.
4. Ne olduğunu ve neden olduğunu analiz edin.



46
Doç. Dr. Murat ERDAL

SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com

REFERANSLAR

- Murat Erdal, Mehmet Saygılı, File Yönetimi, Baskı Aşamasında, İstanbul, 2007.
- Murat Erdal (Ed.), Mesleki Yeterlilik Sınavı Soru Bankası, Beta Yayın, İstanbul, 2006.
- Murat Erdal, Küresel Lojistik, Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri 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.

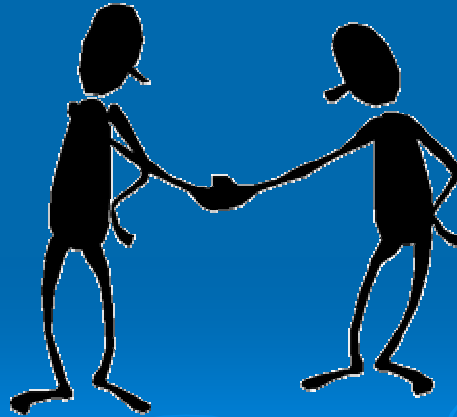
www.meslekiyeterlilik.com

47
© Doç. Dr. Murat ERDAL

Teşekkürler

Doç. Dr. Murat ERDAL

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



SORULAR ?

www.meslekiyeterlilik.com

48

SATINALMA YÖNETİMİ

www.meslekiyeterlilik.com