

İhale Kazanma, Teklif Verme ve Satış Sözleşme Eğitimi

“İhalede Başarı ve Sözleşme Yönetimi İçin Temel Disiplini Öğrenin”

Kurumsal müşterilere satış yapan şirketler için; doğru fırsatı seçme, güçlü teklif hazırlama, sözleşme risklerini değerlendirme ve kazanılan işi sürdürülebilir büyümeye dönüştürme eğitimi.

İhale Dünyası Büyüyor, Rekabet Derinleşiyor, Satış Zorlaşıyor

Türkiye’de ihale ve sözleşme yönetimi artık yalnızca kamu kurumlarının teknik bir işlem alanı değildir; rekabet, büyüme, risk yönetimi ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından stratejik bir yönetim başlığı haline gelmiştir. Özellikle kurumsal müşterilere satış yapan ve ihaleler yoluyla büyümeyi hedefleyen şirketler açısından bakıldığında, müşteri kazanımı giderek daha fazla klasik satış görüşmeleriyle değil; şartname, teklif, yeterlilik, fiyatlandırma ve sözleşme süreçleri üzerinden şekillenmektedir. Bu nedenle ihaleye hazırlanmak, teklif vermek ve sözleşme hükümlerini doğru değerlendirmek, yalnızca operasyonel bir gereklilik değil; ihaleyi gerçek bir ticari fırsata çevirebilmenin temel şartı haline gelmektedir.

Kamu tarafındaki veriler de bu tabloyu açıkça göstermektedir. Kamu İhale Kurumu’nun 2025 yılı Kamu Alımları İzleme Raporu’na göre Türkiye’de bir yıl içinde 150.811 ihale yapılmış; bu ihalelerin 80.720’si için sonuç bilgisi gönderilmiş, 156.490 sözleşme imzalanmış ve bu sözleşmeleri üstlenen 38.426 gerçek veya tüzel kişi kayda geçmiştir. Rapora göre tüm ihalelerde ortalama teklif sayısı 5,89 olmuş; bu oran yapım işlerinde 10,51’e, danışmanlık hizmet alımlarında ise 6,65’e ulaşmıştır. Bir başka ifadeyle, ihale dünyasında yalnızca çok sayıda iş fırsatı değil, aynı zamanda yoğun ve çok katmanlı bir rekabet yapısı da bulunmaktadır; bu da ihaleyi kazanmanın artık yalnızca fiyat vermekle değil, daha güçlü hazırlık, daha doğru teklif kurgusu ve daha yetkin bir satış yaklaşımıyla mümkün olduğunu göstermektedir.

Eğitimin Amacı:

Bu eğitimin amacı, şirketlerin ihalelere yalnızca daha fazla katılmasını değil; doğru ihaleleri seçmesini, teklif süreçlerini daha bilinçli yönetmesini ve kazanılan işleri daha güçlü sözleşme yapılarıyla sürdürülebilir hale getirmesini sağlamaktır. Günümüz rekabet ortamında başarı, sadece teklif vermekle değil; ihalenin ticari mantığını doğru okumak, müşteri beklentisini doğru anlamak ve şirketin kapasitesini doğru konumlandırmakla mümkün hale gelmiştir.

Eğitim boyunca katılımcıların; şartnameyi kritik okuma, kapsam boşluklarını erken aşamada fark etme, maliyet-fiyat dengesini sağlıklı kurma, düşük fiyat ve aşırı taahhüt risklerini görme, hizmet seviyesi ölçütlerini doğru değerlendirme ve sözleşme hükümlerini ticari etkileriyle birlikte yorumlama yetkinliklerinin geliştirilmesi hedeflenmektedir. Böylece teklif sürecine yalnızca idari bir görev olarak değil, şirketin büyümesini ve kârlılığını doğrudan etkileyen stratejik bir süreç olarak bakılması amaçlanmaktadır.

Bu eğitim aynı zamanda satış, operasyon, finans ve yönetim ekipleri arasında ortak bir değerlendirme zemini oluşturmayı hedeflemektedir. Çünkü ihalelerde kalıcı başarı; yalnızca işi kazanmakla değil, doğru kapsamla kazanmakla, yönetilebilir sözleşmelerle ilerlemekle ve işi sürdürülebilir kârlılık içinde yürütmekle mümkündür. Eğitim sonunda katılımcıların, ihaleyi sadece takip edilen bir süreç değil; doğru yönetildiğinde güçlü bir satış ve büyüme fırsatına dönüşebilen bütüncül bir ticari alan olarak değerlendirmesi beklenmektedir.

Eğitmen: Prof. Dr. Murat ERDAL | **Web:** muraterdal.com

Gün Planı:

9:30 – 12:30 (Sabah 3 saat), Yemek arası 1 saat, 13:30-16:30 (Öğleden sonra 3 saat)

2 Günlük Eğitim Programı

1. Gün

İhaleyi Doğru Okumak, Doğru Fırsatı Seçmek, Teklif Zeminini Kurmak

09:30 – 12:30

Modül 1: İhale Dünyasında Yeni Gerçeklik: Satış Neden Zorlaşıyor?

- Kamu ve özel sektörde ihale mantığı nasıl değişiyor?
- İhalelerin şirketler için neden önemli bir büyüme aracı haline geldiği
- Klasik kurumsal satış yaklaşımının yetersiz kaldığı yeni rekabet ortamı
- Müşteri kurumların doğrudan alım yerine şartname ve teklif sistemine yönelmesi
- İhaleye girmek ile ihaleyi kazanmak arasındaki temel farklar
- Şirket açısından doğru ihale seçiminin önemi
- İhalelere seçici yaklaşımın satış verimliliğine etkisi

Pratik Çalışma:

Örnek ihale ilanları ve hizmet işleri üzerinden **“girilir / girilmez”** ön değerlendirme uygulaması

Modül 2: Şartnameyi Nasıl Okumalıyız?

- Şartnameyi kritik okumak neden gereklidir?
- Teknik şartname, idari şartname ve sözleşme taslağının birlikte değerlendirilmesi
- Ticari açıdan sinyal veren kritik madde ve ifadelerin ayıklanması
- Muğlak hükümler, çelişkili maddeler ve eksik tanımların tespiti
- İş kapsamının açık olan ve açık bırakılan yönlerinin ayrıştırılması
- Yükleniciye sonradan yük bindirebilecek alanların önceden görülmesi
- İşin gerçek hacmini anlamaya dönük okuma disiplini

Pratik Çalışma:

Örnek şartname metni üzerinde kritik madde işaretleme ve riskli alanları birlikte çıkarma

13:30 – 16:30

Modül 3: Kapsam Boşlukları, Yeterlilik ve Teklif Öncesi Risk Analizi

- Bu ihaleyi kazanırsak gerçekten yönetebilir miyiz?
- Kapsam boşluğu kavramı ve teklif aşamasında gözden kaçan görünmeyen yükler
- Resmi tatiller, ek vardiyalar, sarf malzemeler, ekipman ve raporlama yüklerinin teklif öncesi analizi
- Eğitim, denetim ve operasyonel destek kalemlerinin gerçek maliyete etkisi
- İdari ve teknik yeterlilik kriterlerinin doğru yorumlanması
- Firma kapasitesi, referans gücü ve organizasyon yapısının ihale ile uyumu
- Teklif öncesi risk haritası oluşturma yaklaşımı



Pratik Çalışma:

Örnek hizmet işi üzerinden kapsam boşluğu ve teklif öncesi risk haritası oluşturma

Modül 4: Kontrat Okuma — Sözleşme Taslağına İlk Bakış

- Sözleşme taslağı tekliften önce neden mutlaka okunmalıdır?
- Teklif aşamasında gözden kaçan sözleşme hükümlerinin sonraki etkileri
- İş kapsamı, taraf yükümlülükleri ve hizmet sınırlarının sözleşme metninde izlenmesi
- Tek taraflı düzenlenmiş maddelerin erken aşamada fark edilmesi
- Satış, operasyon ve hukuk ekiplerinin sözleşmeye farklı bakış açıları
- Sözleşme taslağının teklif stratejisini nasıl etkilediği
- İlk kontrat okumasında dikkat edilmesi gereken öncelikli başlıklar

Pratik Çalışma:

Örnek sözleşme taslağı üzerinden kritik maddeleri ayıklama ve ilk kontrat inceleme çalışması

2. Gün**Teklif Kurgusu, Fiyatlama, Sözleşme Analizi ve Kârlı Büyüme Disiplini**

09:30 – 12:30

Modül 5: Maliyet-Fiyat Dengesi Nasıl Kurulur?

- Bu fiyat işi gerçekten taşıyor mı?
- Teklif fiyatının yalnızca rakam değil, ticari karar olduğunun anlaşılması
- İşçilik, yan haklar, ekipman, sarf malzeme ve mobilizasyon kalemlerinin birlikte ele alınması
- Yönetim giderleri ve görünmeyen destek maliyetlerinin fiyat üzerindeki etkisi
- Rekabetçi fiyat ile sağlıklı fiyat arasındaki fark
- Düşük fiyatla iş almanın doğurabileceği operasyonel ve finansal sonuçlar
- Marjı koruyarak teklif verme yaklaşımı

Pratik Çalışma:

Örnek hizmet alımı dosyası üzerinden maliyet-fiyat dengesi değerlendirmesi

Modül 6: Aşırı Taahhüt, Hizmet Seviyesi ve Ceza Riski

- Satış ekipleri işi almak için nerede fazla söz veriyor?
- Aşırı taahhüdün teklif başarısını nasıl görünür, operasyonu nasıl kırılgan hale getirdiği
- Hizmet seviyesi ölçütlerinin teklif aşamasında doğru okunması
- Service Level (Hizmet Seviyesi) ve Performance Indicator (Performans Göstergesi) başlıklarının ticari etkisi
- Cevap süresi, kalite puanı, denetim skoru ve personel devamı gibi ölçütlerin maliyete etkisi
- Ceza maddelerinin marj üzerindeki baskısı
- Teklif aşamasında verilen vaatlerin sahadaki uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi

Pratik Çalışma:

Hizmet seviyesi ve ceza maddeleri içeren örnek doküman üzerinden riskli taahhüt analizi



13:30 – 16:30

Modül 7: Kontrat Okuma — Kritik Sözleşme Maddeleri Nasıl Değerlendirilir?

- Sözleşme hükümleri işin ticari sürdürülebilirliğini gerçekten destekliyor mu?
- Fiyat farkı maddelerinin kapsamı ve uygulama sınırları
- Eskalasyon (Fiyat Uyarlama / Fiyat Artış Mekanizması) yapısının değerlendirilmesi
- Süre uzatımı, iş artışı ve kapsam değişikliği hükümlerinin analizi
- Fesih hakkı, teminat yapısı ve ödeme sisteminin nakit akışına etkisi
- Ceza hükümlerinin açıklığı, ölçülülüğü ve uygulanma riski
- Kırmızı bayrak oluşturan sözleşme maddelerinin tespiti

Pratik Çalışma:

Örnek kontrat üzerinden madde madde analiz, kırmızı bayrakların işaretlenmesi ve revizyon önerileri

Modül 8: İhaleyi Kazanmak Yetmez: Kârlı ve Sürdürülebilir Yönetim

- Başarılı ihale yönetimi yalnızca kazanmak mıdır?
- Doğru ihaleye odaklanma disiplininin şirket performansına etkisi
- Satış, operasyon, finans ve hukuk ekipleri arasında ortak karar zemini kurulması
- Teklif öncesi kontrol listesi ve karar mekanizmasının oluşturulması
- İç onay süreçlerinin disipline edilmesi
- Kazanılan işin zarar yazmaması için gerekli temel iç kontrol noktaları
- Şirket içinde ihale ve sözleşme yönetimi kültürünün geliştirilmesi

Pratik Çalışma:

Katılımcıların kendi iş alanlarına uygun mini ihale değerlendirme ve teklif karar şablonu oluşturması

Eğitim Kazanımları

Bu eğitim sonunda katılımcıların, ihale süreçlerine yalnızca teklif verme işi olarak değil; satış, büyüme, risk yönetimi ve kârlılık boyutlarıyla birlikte bakabilmesi hedeflenmektedir. Eğitim boyunca geliştirilecek bakış açısı sayesinde ekiplerin, doğru ihaleye odaklanma, teklif sürecini daha bilinçli yönetme ve sözleşme hükümlerini ticari gerçeklik içinde değerlendirme konusunda daha güçlü ve daha sistematik bir yaklaşım geliştirmesi beklenmektedir.

- Doğru ihaleyi seçme ve teklif önceliklendirme becerisinin güçlenmesi
- Şartnameyi kritik okuma ve kapsam boşluklarını erken aşamada fark etme yetkinliğinin gelişmesi
- Maliyet-fiyat dengesini daha sağlıklı kurma ve düşük fiyat riskini daha bilinçli yönetme kabiliyetinin artması
- Aşırı taahhüt, hizmet seviyesi ve ceza maddelerine bağlı riskleri daha net değerlendirme becerisinin oluşması
- Sözleşme hükümlerini ticari, operasyonel ve finansal etkileriyle birlikte yorumlama yaklaşımının gelişmesi
- Satış, operasyon, finans ve yönetim ekipleri arasında ortak değerlendirme dilinin güçlenmesi

Hedef Katılımcı Profili

- Satış ekipleri
- Teklif hazırlama ekipleri
- İş geliştirme ekipleri
- Operasyon ekipleri
- Finans ekipleri
- Satınalma ekipleri
- Sözleşme yönetimi ekipleri
- İlgili yönetim kadroları