



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

Bölüm 7:
Proje Yönetimi

Girişimcilik ve Proje Yönetimi

Ajanda

- Proje Yönetimi
- Proje Hazırlama

Proje Yönetimi

- Projenin etkin bir şekilde planlanması, organizasyonun yönetilmesi ve kontrolü için kullanılan bir dizi prensipler, metotlar ve tekniklerdir.
- Projeler çok sayıda faaliyetten oluşabilirler ve proje yöneticileri genellikle şu sorulara cevap verebilmek için kendilerine cevap verecek metotlara ihtiyaç duyarlar (Parıldar, 2019)
 1. Projenin tamamlanması için gerekli süre ne kadardır?
 2. Her faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihleri nelerdir?
 3. Projenin zamanında tamamlanabilmesi için, hangi faaliyetler kritiktir ve planlanan süre içerisinde tamamen bitirilmelidir?
 4. Hangi faaliyetler kritik değildir ve projenin süresini geciktirmeyecek şekilde bu faaliyetlerin süreleri ne kadar uzatılabilir?

Proje Yönetimi

- Bütünleştirme Yönetimi
- Kapsam Yönetimi
- Zaman Yönetimi
- Maliyet Yönetimi
- Kalite Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- İletişim Yönetimi
- Risk Yönetimi
- Satın Alma Yönetimi

Proje Yönetimi

Bu sürecin uygulanması sonucunda:

- Proje kapsamında yapılacak iş tanımlanır.
- İşin tamamlanması için gerekli zaman, kaynak ve maliyet öngörülür, planlanır, izlenir ve ölçülür.
- Diğer proje ve organizasyonel birimlerle arasındaki ara yüzler tanımlanır ve yönetilir.
- Proje hedeflerinden sapıldığı durumlarda, düzeltici önlemler alınır.

Etkin Proje Yönetiminin Katkısı

- Daha iyi kontrol ve değerlendirme
- Müşteri ilişkilerinde mükemmellik
- Daha kısa üretim süreci
- Azalan maliyetler
- Yüksek kalite ve güvenilirlik
- Yüksek kar marjları

Proje Hazırlamada Başarı Faktörleri

- Sunum
- Proje konusunun orijinalliği
- Proje metninin düzenli hazırlanması
- Uygulanabilirliği
- Ekonomik oluşu
- Bilimsellik

Proje Hazırlanırken Dikkat Edilecek Hususlar

- İcatçı, bilimsel, uygulanabilir, yarar sağlamaya dönük, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Problemin **tanımı, amacı, hedefleri ve faaliyetleri** arasında anlamlı ilişki kurulmalıdır.
- Sürdürülebilir olmalıdır.
- Proje **hazırlayanların kendi özgün eseri** olmalıdır.
- Alanına **yeni, özgün ve estetik bir bakış açısı** getirmelidir.
- Proje sonucunda, **proje amaç ve hedeflerine ulaşıldığı bilimsel olarak** gösterilmelidir.

Proje Hazırlama Bilgileri

- Proje adı
- Projenin kısa tanımı
- Anahtar kelimeler
- Projenin amacı ve gerekçesi
- Mevcut durum analizi
- Projenin konusu ve kapsamı
- Proje ile elde edilmek istenilen çıktılar ve kullanım alanları
- Projenin ulusal/uluslararası bazda gelişmeye katkısı
- Projenizdeki ürün/hizmet ile ilişkili yasal zorunluluklar ve standartlar nelerdir?
- Projenizdeki ürün/hizmetin standartlara uygunluğunu tespit etmek için uygulayacağınız test ve analizler?

Proje Hazırlama Bilgileri

- Ekonomik öngörüler
- Projenin işletmenin kısa, orta ve uzun dönem hedefleriyle ilişkisi
- Projenin hedef aldığı müşteri grubunun/pazarın nitelikleri
- Projenin ürünlerinize/hizmetlerinize beklenen etkileri
- Sürdürülebilirlik
- Geliştirilecek ürün/hizmete yönelik edinilen bilgiyi rakiplerin kullanımından nasıl korumayı düşünüyorsunuz
- Riskler, varsayımlar ve önlemler
- Ürün/hizmet üretim yöntemine ilişkin tarafınızca sahip olunan patent, faydalı model vb. koruma var mı? Varsa adı ve belge numaralarını yazınız

Proje Hazırlama Bilgileri

- Ürün/hizmet üretim yöntemine ilişkin başkalarına ait patent, faydalı model vb. koruma var mıdır?
- Yurt içi/dışı hedef pazarınızı açıklayınız
- Projede çalışacak personel bilgileri
- Makine-teçhizat, donanım, hammadde, yazılım, hizmet alımı
- İş-zaman planı
- Proje bütçesi
- Destek kullanım planı
- Proje bütçesi finansman planı
- Proje organizasyonu

Proje Hazırlama Bilgileri

Proje adı

- Projenin adı, proje çıktısını yansıtacak şekilde belirlenmelidir.
- Projenize tek bir cümle şeklinde, kısa ve öz olarak, okuyana proje çalışması hakkında fikir verecek bir ad veriniz.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenin kısa tanımı

- Proje kısaca tanıtılır
- Dokümanın diğer kısımlarında verilecek bilgilerin özeti niteliğinde olabilir
- Projenin amacı,
- Elde edilecek faydalar, sonuçlar, çıktılar
- Projenin ARGE ve yenilikçi yönü, hangi teknolojik açık kapatılacak, benzerlerinden ayıran üstün yönler
- Projenin niçin önemli olduğu, gerekçesi, ekonomik ve diğer faydaları, katma değeri, proje çıktısının ticarileşme potansiyeli, rekabete katkısı, yurt içi/dışı pazar beklentileri, ithal ikamesi bir ürün olma durumu
- Kullanılacak yöntemler, araçlar ve bunların gerekçesi, ele alınacak parametreler, yapılacak ölçümler, çıktıların performans göstergeleri, kullanılacak standartlar

Proje Hazırlama Bilgileri

Anahtar kelimeler

- Proje ile ilgili fikir sağlayan içerikteki bilgileri karşılayabilen kelime veya kelimeler yazılmalıdır.
- Burada yazacağınız kelimeler çalışmanızı en genel ve özel şekilde ifade edebilecek ifadeler olmalıdır.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenin amacı ve gerekçesi

- Proje niçin önemlidir
- Hangi problemi çözecektir, hangi ihtiyacı karşılayacaktır
- Bu problemin çözümü niçin önemlidir
 - Müşteri beklentilerindeki değişimler
 - Yasaların, mevzuatların ve standartların değişiminden kaynaklanan sebepler
- Problemin çözümü, ihtiyacın karşılanması durumunda neler elde edilecektir
 - Firma ve çalışanlarına katkı
 - Yerel ekonomiye katkı
 - Ulusal ekonomiye katkı
 - Hedef kitleye katkı

Proje Hazırlama Bilgileri

Mevcut durum analizi

- Proje konusu ile ilgili olarak **firmanın mevcut durumundan** bahsedilir.
- Bu konularda **firmanın karşılaştığı sorunlar, iyileştirilmesi gereken alanlar** olarak bahsedilir.
- Proje hedefleri ve faaliyetleri neticesinde belirtilen **iyileştirmeye açık alanların güçlü yönler** haline getirileceği belirtilir.
- Firmanın **daha önce yaptığı projeler** belirtilir, böylece firmanın proje yapma kabiliyeti vurgulanır
- Desteklenen bir proje ve kurum içi bir proje yapılmamışsa bile göze çarpan ve **olumlu sonuçlar alınmış iyileştirme faaliyetlerinden** bahsedilir
- Kurumun nitelikli personel sayıları ve teknolojik altyapısı izah edilerek kurumsal yetkinlik düzeyi açıklanır.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenin konusu ve kapsamı

- Projenin konusu, kapsamı, proje kapsamında yapılacak tüm çalışmalar, iş akışı, projenin getireceği yenilikler, bu çalışmalara ait teknik bilgiler ve varsa tasarımlara ait çizimler vb. detaylı olarak anlatılmalıdır.
- Konu ve kapsam bazen karıştırılabilmektedir. Bu nedenle çalışmanın sınırını belirleyen kapsamın konudan ayrılması gerekir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Proje ile elde edilmek istenilen çıktılar ve kullanım alanları

- Projenin çıktısı, **proje tamamlanınca elde edilmesi beklenen somut sonuçtur.**
- Bu bölümde, proje tamamlanınca ortaya çıkması beklenen sonuçlar ve bunların kullanım alanları detaylı olarak açıklanmalıdır.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenin ulusal/uluslararası bazda gelişmeye katkısı

- Bu proje ile birlikte, **yeni ve farklı olacak hususlar** açıklanmalıdır.
- Bu yeni ve farklı hususlardan hareketle yeni fikirler ve yeni çözümler geliştirilebilir mi açıklanmalıdır.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenizdeki ürün/hizmet ile ilişkili yasal zorunluluklar ve standartlar nelerdir?

- Bu başlık altında, **ürün/hizmete ilişkin TSE veya yabancı standartların olup olmadığı araştırılmalı ve varsa yasal zorunluluklar** (izin, ruhsat, lisans vb.) belirtilmelidir.
- Çünkü ürünün ticari olarak kullanılabilmesi için bu tür standartları yok ise ticari satışı gerçekleşmeyebilir.
- Ayrıca, **farklı ülkelerde satılacak ise de her ülke için ayrı ayrı gerekli standartları alması** gerekecektir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenizdeki ürün/hizmetin standartlara uygunluğunu tespit etmek için uygulayacağınız test ve analizler?

- Proje kapsamında varsa **test-analiz ihtiyaçları** belirlenerek nasıl karşılanacağı yazılmalıdır.
- İşletme imkânlarıyla mı yapılacak, **ulusal devlet/özel/üniversite laboratuvarlarından destek** alınacak mı?
- Testlerin akredite laboratuvarlarda yapılma zorunluluğu varsa belirtilmeli, **uluslararası geçerlilik isteniyorsa yurt dışı firmalara yaptırma zorunluluğundan bahsedilmeli** ve nedeni açıklanmalıdır.

Proje Hazırlama Bilgileri

Ekonomik öngörüler

Proje ile ilgili daha önce bir fizibilite çalışması yapılabilir.

- Projenin sağlayacağı katma değer, proje çıktısının **firma verimliliği ve rekabet gücüne katkılarını** belirtiniz.
- Proje çıktısının **ticarileşme potansiyelini, yurt içi/dışı pazar payını, ithal edilen bir ürünün yerini alma olasılığını** belirtiniz.
- Projenin kuruluşunuza sağlayacağı **ekonomik getiriye ilişkin aşağıda listelenen ölçütler çerçevesinde sayısal tahminlerinizi** ve bu tahminlerin dayandığı kabullerinizi belirtiniz.
 - Pazara çıkış süresi,
 - Satış hasılatında beklenen artış,
 - Pazar payında beklenen artış,
 - Kâra geçiş noktası,

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenin işletmenin kısa, orta ve uzun dönem hedefleriyle ilişkisi

- Proje konusu ile ilgili firmanın hedefleri belirtilir.
- Bu hedeflere ulaşmada **projenin nasıl katkı sağlayacağı** vurgulanır.
- Hangi proje faaliyetinin **hangi hedefi nasıl desteklediği** izah edilir.
- Mümkünse bir tablo halinde **hedef ve proje faaliyetleri ilişkilendirilebilir** böylece süreç daha iyi takip edilmiş olacaktır.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenin hedef aldığı müşteri grubunun/pazarın nitelikleri

- İşletmenin faaliyet gösterdiği pazarın yapısı
- Pazarın potansiyeli, eğilimi, gelecekte pazarın nasıl değişeceği
- Müşterilerin özellikleri, müşteri grupları, farklı müşteri gruplarının farklı ihtiyaçları
- Proje sonucu yeni bir pazara girecekse, bu pazarın araştırılması
- Ürünün veya hizmet nitelikleri artırılacak farklı müşteri gruplarına ulaşmak isteniyorsa bu müşteri grubunun talepleri, beklentileri
- Pazarın aktörleri,
- Pazar lideri ve diğer rakiplerin durumları,
- Pazar payımız, kaçınıcı sırada olduğumuz, en yakın rakibe göre kıyaslama vb.
- Pazara ulaşma kanalları
- Müşterilerin mevcut durumu, özellikleri, tüketim alışkanlıkları, gelir seviyesi vs.
- Müşteri özelliklerinin gelecekte nasıl değişeceği
- Müşteri taleplerinin gelecekte nasıl etkileneceği
- İstatistiksel ve sayısal verilerle desteklemek (TÜİK, sanayi odası ve meslek örgütleri verileri vs.)

Proje Hazırlama Bilgileri

Projenin ürünlerinize/hizmetlerinize beklenen etkileri

- Proje sonucu elde edilmesi **beklenen kazanımlar** açıklanır
- **Süreçler** etkilenecek mi, nasıl ve bunun faydası,
- Ürün **çeşitliliği** artacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Ürün **kalitesi** artacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- **İnsan gücü niteliğine** etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- **Ekonomik katkısı** olacak mı, nasıl ve bunun faydası
- **Pazarlama kanalları** etkilenecek mi, nasıl ve bunun faydası
- **Müşteri ilişkilerine** etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası,
- Satış sonrası **servis hizmetlerine** etkisi olacak mı, nasıl ve bunun faydası

Proje Hazırlama Bilgileri

Sürdürülebilirlik

- Proje sonucu elde edilen kazanımlar proje sonrasında nasıl devam ettirilecek?
- **Proje sonuçlarının devam ettirilebilmesi veya projenin devamı niteliğinde olan yeni faaliyetlerin yapılabilmesi için;**
 - Ekonomik imkânlar yeterli mi, nasıl temin edilecek
 - Gerekli nitelikli insan gücü var mıdır, nasıl sağlanacak,
 - Proje sonucu elde edilecek ekonomik gelirler yukarıda belirtilenleri karşılayabilir mi? Ne kadarını karşılar?
- Projenin **çevresel etkilerinin olmadığı**, varsa nasıl bertaraf edileceği belirtilmeli
- Projenin **sosyal etkileri** varsa bunun olumlu yönleri vurgulanmalı, olumsuz yönlerin nasıl bertaraf edileceği vurgulanmalı
- **Yerel ve ulusal çapta ekonomik faydaları** varsa açıklanmalı
- Bir takım **risklerle karşılaşma** ihtimali var mı, risk planlaması yapıldı mı?

Proje Hazırlama Bilgileri

Geliştirilecek ürün/hizmete yönelik edinilen bilgiyi rakiplerin kullanımından nasıl korumayı düşünüyorsunuz

- **Sınai Mülkiyet Hakları Desteği ile Bilim ve teknolojiye** dayalı yeni fikir ve buluşlara sahip küçük ve orta ölçekli işletmeler ile girişimcilerin geliştirilmesini, yeni ürün, yeni süreç, bilgi ve/veya hizmet üretilmesi ve ticarileştirilmesini teminen araştırma, geliştirme, inovasyon ve endüstriyel uygulama projeleri desteklenir.
- **İşletme; İncelemeli Patent, Faydalı Model, Endüstriyel Tasarım Tescil, Entegre Devre Topografyaları Tescil Belgelerini almak için başvurabilir.**

Proje Hazırlama Bilgileri

İçselleştirme

- Kelime anlamı olarak özümlemeyi çağırıştırır.
- Projelerdeki karşılığı ise bilginin firma içinde kalıcılığının sağlanmasıdır.
- Bazı hizmet alımlarında bilgi firma içinde kalmaz buda istenmeyen bir durumdur.
- Alınacak desteklerin işletmeye kısa ve uzun vadede çözüm getirici olması gerekmektedir.
- Desteklerde bu husus hakemler tarafından sorgulanır.
- O yüzden burada uygun bir strateji belirleyerek süreç yürütülmelidir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Riskler, varsayımlar ve önlemler

- Projeyi uygularken karşılaşılabilecek **riskler ve önlemler**,
- Proje sonrası elde edilen kazanımları koruma ile riskler ve önlemler,
- Projeyi olumlu etkileyebilecek varsayımlar,

Proje Hazırlama Bilgileri

Ürün/hizmet üretim yöntemine ilişkin tarafınızca sahip olunan **patent, **faydalı model** vb. koruma var mı? varsa adı ve belge numaralarını yazınız;**

- Bazı proje başvurularında seçili kutucuklarda belirli ifadeler yer almaktadır.
- Böyle durumlarda Uygun kutu/kutular işaretlenmeli ve varsa belge adı ve numaraları yazılmalıdır.
- Eğer yoksa sahip olunan belgeler girilmelidir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Yurt içi/dışı hedef pazarınızı açıklayınız

- Yurt içi/dışı müşteri grupları göz önünde bulundurularak **hedef pazar** detaylandırılmalıdır.
- Yurt içi/dışında **satış yapmayı düşündüğünüz firmalarla ön anlaşma, iyi niyet mektubu, çalışma ortaklığı gibi destekleyici belgelerle ürün/hizmet satışının** gerçekleşebileceği belirtilebilir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Projede çalışacak personel bilgileri

- Proje kapsamında işletmenin **kendi kaynakları ile istihdam edilen/edilecek personel ile mevcut personelleri** düşünülmelidir.
- Bu kişilerin projede **hangi görevi yapacağı, açıklanmalı**, bu göreve niçin uygun olduğu gerekçelendirilmelidir.
- Eğer farklı bir alanda çalışma yapılacaksa o nitelikte bir personel istihdamı öngörülmelidir.
- Bazı proje başvurularında personellere ait **özgeçmişlerde** istenmektedir.
- Adam/ay oranı: proje kapsamında yapılacak işler için harcanacak toplam emeği, işgünü ve mesai saatlerini baz alarak ay cinsinden belirleyen bir kavramdır.
- Adam-ay öngörüsü yaparken en küçük iş biriminden başlanarak o iş paketi için ne kadar emek harcanması gerektiği tespit edilmelidir.
- Ülke için standart sayılabilecek **1 aylık çalışma** hesap edilmelidir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Makine-teçhizat, donanım, hammadde, yazılım, hizmet alımı

- Bu kısım bazı projelerde işletmede bulunan ve projede kullanılacak; projenin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olan **makine teçhizat, donanım, hammadde, yazılımın; adı, miktarı ve projede kullanım amacı** yazılır.
- İlaveten satın alınması gerekenler varsa da onların **özellikleri, miktarı ve kullanım amacı** belirtilmelidir.
- Yüksek maliyet gerektiren durumlarda ise **hizmet alımı yoluna** gidilmelidir.

Proje Hazırlama Bilgileri

İş-zaman planı

- Toplam **proje süresi boyunca yapılacak tüm faaliyetleri ve bunların bağlı olduğu iş paketlerinin yer aldığı** kısımdır. Her bir iş paketinde yer alan faaliyetler, ara çıktılar, kilometre taşları, test/analizler bu kısımda belirtilir. Genellikle bir yılı ikiye bölerek **6 aylık süreler** içinde gösterilir ancak proje başlangıcından itibaren de belirtilebilir. Projeyi en iyi şekilde ifade eden kısımdır. Bu bölümün mali olarak da yapılması fayda sağlar. Alttaki şekilde yer alan örnek iş-zaman planı bazı projelerde her bir iş paketi içinde istenmektedir.
- **İş Paketi: Projede, birbirini tamamlayan faaliyetlerden oluşan, bitişi bir ara çıktı ile tanımlanmış temel alt bölümdür.**
- **Ara Çıktı: Devam etmekte olan projenin iş paketi faaliyetleri sonucu oluşan tanımlı çıktıdır.**

Proje Hazırlama Bilgileri

Örnek iş-zaman planı

Proje Adı :																					
Proje Adımları	Başlama Tarihi	Bitiş Tarihi	Süresi	20.. /I						20.. /II						20.. /I					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
I. İş Paketi 1																					
a.																					
b.																					
c.																					
II. İş Paketi 2																					
a.																					
b.																					
III. İş Paketi 3																					
a.																					
b.																					
c.																					

Proje Hazırlama Bilgileri

Proje bütçesi

- Projenin genel (toplam) bütçesini belirtir.
- Bu bütçenin iş paketleri veya dönemsel olarak oluşturulması süreç takibi açısından daha doğrudur.

Proje Hazırlama Bilgileri

Destek kullanım planı

- Oluşturulan dönemsel ya da iş paketi bazlı proje bütçesinin ne şekilde kullanılacağı burada belirtilir.
- Öz kaynaklar, kredi, fon, destek vb. detaylandırılır.

Proje Hazırlama Bilgileri

Proje bütçesi finansman planı

- Bu başlık altında, proje bütçesinin finansmanının hangi kaynaklardan (Öz kaynak, Şahıslardan Alınan Borçlar, Banka Kredisi, TTGV, TÜBİTAK, KOSGEB ve diğer) karşılanacağı belirtilmelidir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Proje organizasyonu

- Proje yönetimi hakkında açıklama yaparak proje organizasyon şeması verilmelidir.
- Projenin nasıl yönetileceği anlatılır,
- **Projede yer alacak kişilerin görevi, sorumlulukları, kime karşı sorumlu olduğu, kime bilgi ve rapor vereceği** açıklanır,
- Projenin başarısı için bu yapılanmanın önemi açıklanabilir,
- Ortaklı bir proje ise **ortakların her birinin görev ve sorumlulukları** belirtilir,
- Kişilerin/Ortakların hangi iş paketlerini veya faaliyetleri icra edeceği, niçin o faaliyetlerden sorumlu olduğu, kişilerin/ortakların kabiliyetlerine göre gerekçelendirilebilir.
- **Proje organizasyon şeması** verilir.

Proje Hazırlama Bilgileri

Örnek proje organizasyon şeması

