



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

Bölüm 6:
Proje Yönetimine Giriş

Girişimcilik ve Proje Yönetimi

Ajanda

- Projeler İçin Sağlanan Destekler
- Proje Kavramı İle İlgili Temel Bilgiler
- Projelerin Yazımındaki Hatalar
- Ar-Ge ve İnovasyon
- Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler

Giriş

- Proje «**özgün bir ürün veya hizmet üretmek için gösterilen geçici bir çabadır**»
- Belli bir ihtiyacın giderilmesini veya bir amaca hizmet etmeyi amaçlar.
- Farklı tip projeler olabilir ama hedefleri genel olarak **özgün, ölçülebilir, erişilebilir** ve **sürelî** olmalarıdır.
- Bu sürecin yönetimi ve kontrolü projenin başarıyla tamamlanması için önemlidir.
- Burada zamanın, maliyetin, kalitenin, personelin, tedarikçilerin, risklerin vb. yönetilmesi gerekmektedir.

Projeler İçin Sağlanan Destekler

Ülkemizin katıldığı AB programları;

1. e-Devlet Hizmetleri (ISA) Programı
2. Tüketici Politikası Alanında Topluluk Eylemi
3. Marco Polo II Programı
4. Pericles Programı
5. Rekabet Edebilirlik ve Yenilik Programı
6. Araştırma ve Teknolojik Gelişme Alanında Yedinci Çerçeve Programı
7. EURATOM Yedinci Çerçeve Programı
8. Vatandaşlar İçin Avrupa Programı
9. Progress Programı
10. Kültür Programı
11. 2007 –2019 Yılları İçin Avrupa Kültür Başkentleri Eylemi
12. Medya 2007 Programı
13. Hayat boyu Öğrenme Programı
14. Gençlik Programı
15. Terörizm ve Güvenlikle İlgili Diğer Risklerin Sonuçlarının Yönetimi, Önlenmesi ve Hazırlık Programı
16. Suçun Önlenmesi ve Suçla Mücadele Programı
17. Kriminal Adalet Programı

Projeler İçin Sağlanan Destekler

Ülkemizin katıldığı AB programları;

18. Sivil Koruma Mali Aracı
19. Temel Haklar ve Vatandaşlık
20. Avrupa Entegrasyon Fonu
21. Avrupa Mülteci Fonu
22. Dış Sınırlar Fonu
23. Avrupa Geri Dönüş Fonu
24. LIFE + (Çevre Mali Aracı)
25. Gümrük 2013 Programı
26. Daphne III Programı
27. Sivil Koruma Mekanizması
28. Hercule II Programı
29. Sivil Adalet
30. Uyuşturucu Kullanımı ve Bilgilendirme
31. Sağlık Alanında Topluluk Eylemi
32. Fiscalis 2013 Programı
33. Erasmus Mundus Programı
34. Güvenli İnternet Programı

Projeler İçin Sağlanan Destekler

Türkiye'nin 2014-2020 yılları arasında katılım sağlayacağı programlar:

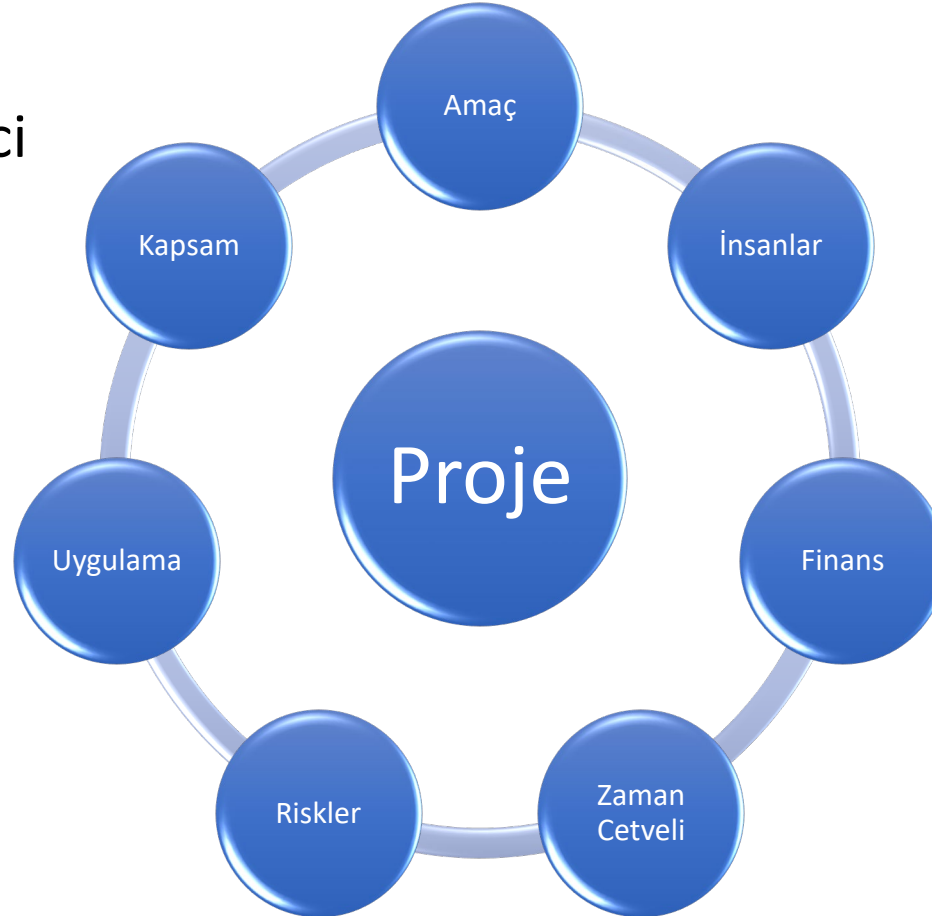
Ufuk 2020	İç Güvenlik-Emniyet İşbirliği
COSME	İ Güvenlik-Sınır ve Vize
Erasmus+	Adalet
Galileo	Haklar ve Vatandaşlık
Kopernik	Vatandaşlar için Avrupa
Pericles 2020	Büyüme için Sağlık
Herkül III	Tüketici Programı
Fiscalis 2020	Yaratıcı Avrupa
Customs 2020	Sivil Koruma Mekanizması
LIFE	İstihdam ve Sosyal Yenilik
Sığınma ve Göç Prg.	Bütünleşik Avrupa

Proje Kavramı İle İlgili Temel Bilgiler

- **Proje:** amaçları **net** olarak tanımlanmış bir çalışmayı gerçekleştirilmek için;
 - yeri,
 - süresi,
 - bütçesi,
 - insan kaynakları ve
 - paydaşlarıbelirlenerek planlanan etkinliklerdir.

Proje Kavramı İle İlgili Temel Bilgiler

- Proje Süreci



Proje Kavramı İle İlgili Temel Bilgiler

- Projelerin Ortak Özellikleri
- Her proje bir **ihtiyaçtan doğar ve bu ihtiyacı karşılamaya yönelik olarak tasarlanır,**
- Proje **belirli bir zaman aralığında ve mekânda** gerçekleşir,
- Proje **belli girdiler** (mal ve/veya hizmet) kullanır ve **belli çıktılar** (mal ve / veya hizmet) üretir,
- Proje alternatif projelerin kullanabileceği kaynakları üretir.

İyi Bir Projenin Özelliği [SMART]

- **S – (Specific) Belirli – Özel:** Özgün bir ürün veya hizmet oluşturmalıdır.
- **M – (Measurable) Ölçülebilir:** İzleme ve değerlendirme sistemine sahip olmalıdır.
- **A – (Achievable) Ulaşılabilir – Gerçekleştirilebilir:** Gerçekçi ve başarılabılır hedeflere sahip olmalıdır.
- **R – (Realistic) Gerçekçi – Uygun:** mevcut kaynaklar göz önüne alındığında elde edilebilecek sonuçlar gerçekçi bir şekilde belirtilmelidir.
- **T – (Timely) Süreli:** Amaca, sonuca ne zaman ulaşılması gerektiğini belirtmelidir.

Proje Ne Değildir?

- Önceden devam eden bir çalışma,
- Tekrarlanabilir bir çalışma,
- Kurumların rutin faaliyetleri,
- Durağan bir organizasyon,
- Hiyerarşik bir yapı,
- Birçok ve birbirinden bağımsız amaçlara sahip çalışmalar **proje değildir.**

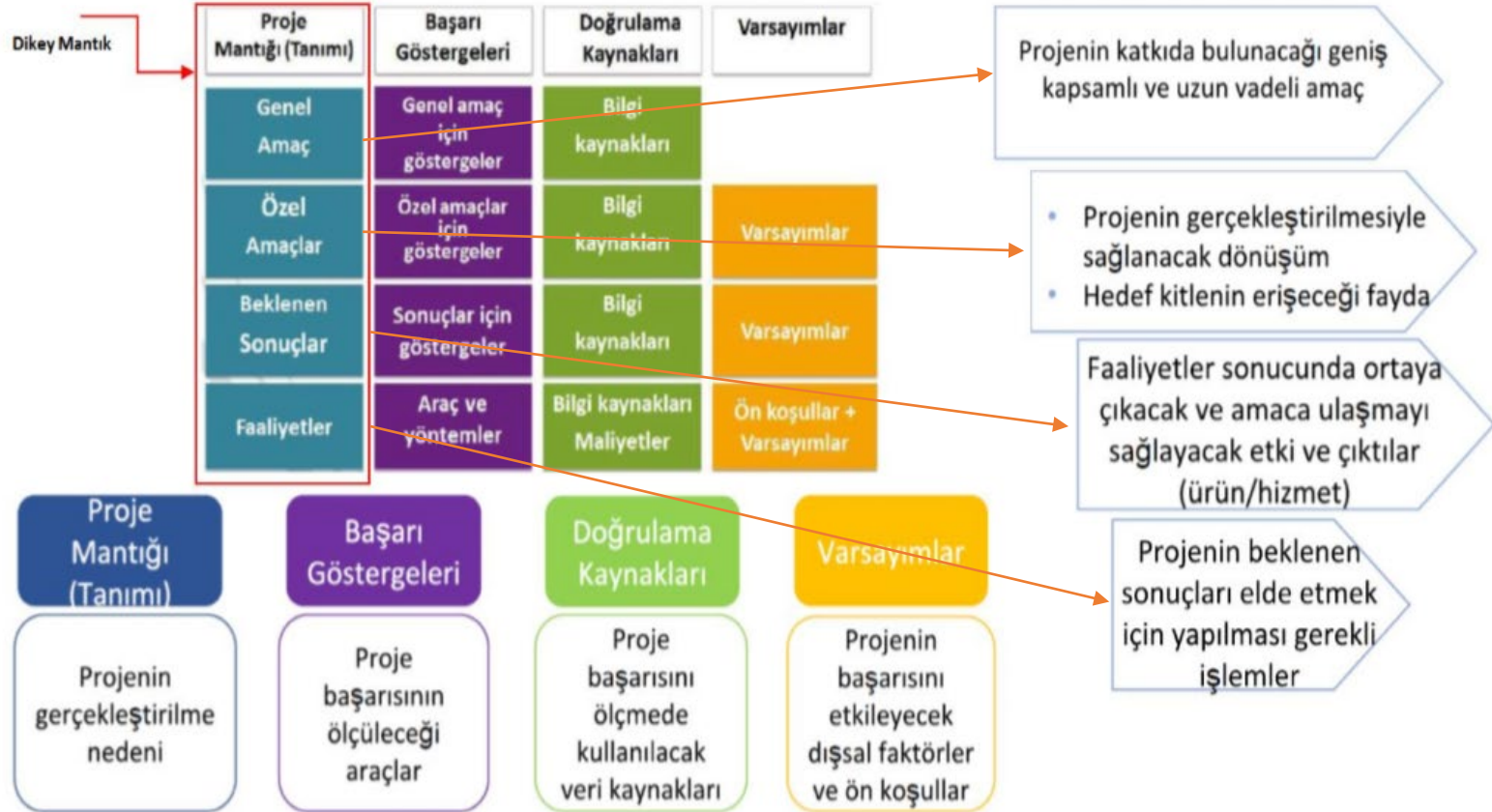
Proje Döngüsü



Proje Fikrim

- Öncelik alanlarına uygun mu?
- Taleplerimizi karşılıyor mu?
- Beklediğimiz etkiyi oluşturuyor mu?
- Gerçekçi mi?
- Fon kaynağı tükendikten sonra devam edebilecek mi?
- Bu proje mutlaka gerçekleşmeli mi?
- Öngörülen insan kaynağı bu konuda tecrübe sahibi mi?
- Başvuran kişiler/kurum bu projeyi gerçekleştirebilecek kapasitede mi?

Mantıksal Çerçeve Matrisi



Analiz sürecinde

- Sorun-ihtiyaç-fikir ilişkisinin katılımcı bir yaklaşımla sorgulanması,
- Mevcut olumsuz durumun net olarak tanımlanması,
- Yapılan değerlendirme sonucunda istenen değişim alternatiflerini ortaya konularak,
- Bunlar içerisinde en uygun proje konusunun seçilmesi amaçlanmaktadır.

Projelerin Yazımındaki Hatalar

- Ön inceleme aşamasında görülen hatalar,
- Yöntem ve sürdürülebilirlik açısından görülen hatalar,
- İşbirliği ve katılımcı açısından,
- Proje tasarımındaki hatalar,
- Bütçe hataları

Projelerin Yazımındaki Hatalar

Ön inceleme aşamasında görülen hatalar

- İstenilen destekleyici belgelerin sunulmaması
- Ortaklık beyannamesi, başvuru sahibi ve tüm ortakların yetkili temsilcileri tarafından imzalanmamış

Projelerin Yazımındaki Hatalar

Yöntem ve Sürdürülebilirlik Açısından Görülen Hatalar

- Katılımcılık ve icatçı fikirler eksik.
- Hedeflerin ölçülebilir göstergeleri yok.
- Projeden beklenen sonuçlar temenniler şeklinde.
- Proje faaliyetleri hedefe götürmüyor ve faaliyetler dağınık.
- Projenin sürdürülebilirliği konusunda açıklamalar eksik.
- Sonuçlar yerine faaliyetler yazılmış.
- Zaman planlaması doğru yapılmamış.

Projelerin Yazımındaki Hatalar

Yöntem ve Sürdürülebilirlik Açısından Görülen Hatalar

- Genel ve özel amaçlar arasındaki ilişki açık değil.
- **Bahsedilen sorunlar** yeterince incelenmemiş.
- Projenin uygulama aşamasında **öngörülen riskler ve yapılan varsayımlar** iyi incelenmemiş.
- Proje sona erdikten sonra faaliyetlerin sürdürülebilirliği açısından başvuru sahibi ya da **ortaklarının yaklaşımı belli değil veya ayrılan kaynaklar yetersiz.**

Projelerin Yazımındaki Hatalar

İşbirliği ve Katılımcılık Açısından

- İşbirliği ve katılımcılık **ciddi olarak göz önünde tutulmamış**.
- Proje ortaklarının seçim nedenleri, yönetim ilişkileri iyi anlatılmamış.
- Proje hazırlama aşamasında **ortaklar belirlenmemiş**, ortakların proje başladıktan sonra belirleneceği açıklanmış.
- Ortaklardan alınmış ortaklık belgeleri yok.
- Ortakların proje içindeki **rolleri net değil**, iyi tanımlanmamış.

Projelerin Yazımındaki Hatalar

Proje tasarımındaki hatalar

- Destek programının amaçları ile uyumsuzluk
- Çok fazla sayıda ve birbiriyle ilgisiz hedef
- Hedef olmaması – projenin ne yapmak istediğinin açıkça belirlenmemesi
- Uygun olmayan hedefler
- Sonuçların iyi tanımlanmaması- sonuç yerine faaliyet belirtilmesi
- Gerçekleştirilemeyecek sayıda ve içerikte faaliyet
- Genel ve özel amaçlar arasında bağlantı olmaması
- Sonuçlar ve hedeflerin uyuşmaması
- Hedeflere ulaşmak için sonuçların yetersiz olması
- Faaliyetlerin ifade edilen sonuçları ortaya çıkarmaması
- Faaliyetleri yapmak için kaynakların fazla ya da yetersiz olması

Projelerin Yazımındaki Hatalar

Proje tasarımındaki hatalar

- Göstergeler iyi belirlenmemiş.
- Çok fazla gösterge belirlenmiş.
- Göstergeler aşağıdaki özellikler taşıyor:
 - Belirli
 - Ölçülebilir
 - Makul bir maliyetle elde edilebilir
 - İhtiyaca uygun
 - Zaman- sınırlı

Projelerin Yazımındaki Hatalar

Bütçe hataları

- Bazı faaliyetlerin bütçelenmemesi
- **Bütçede tanımlanmayan faaliyetlerin bulunması**
- Bütçelenmesi zorunlu bazı faaliyetlerin bütçelenmemesi
denetim, araştırma ve görünürlük gibi
- **Uygun olmayan maliyetlere dikkat edilmemesi**
- Birim fiyatların gerçek dışı olarak yüksek veya düşük belirlenmesi

Ar-Ge ve İnovasyon

- İnovasyon, işletmenin bilgi birikiminin ve tecrübesinin gelişimi sonucu ortaya çıkar.
- Ar-Ge, “inovasyon” için gerekli bilgi ve tecrübeyi sağlaması dolayısıyla önemli bir yaklaşımdır.

Ar-Ge ve İnovasyon

Ar-Ge

- Bilim ve teknolojinin gelişmesini sağlayacak yeni bilgiler kullanılarak
 - mevcut ürün, hizmet, yöntem ve süreçleri geliştirmek,
 - yeni ürün, hizmet, yöntem ve süreçleri oluşturmak

amacı ile yapılan düzenli ve sistematik çalışmalardır.

- Ar-Ge'yi diğer faaliyetlerden ayıran temel ölçüt, Ar-Ge'nin içerisinde **belirgin bir inovasyon unsurunun bulunması** ve bilimsel ve/veya teknolojik belirsizliklerin giderilmesidir.
- Bu temel ölçütü içermeyen ve **rutin olarak yapılan faaliyetler, Ar-Ge olarak kabul edilmez.**

Ar-Ge ve İnovasyon

Ar-Ge Türleri

«Bilgi dağarcığını artırmak amacıyla sistematik olarak sürdürülen icatçı çalışma ve bu bilginin yeni uygulamalar ortaya koymak için kullanılması»

1. **Temel Araştırma:** Belirli, özgün bir uygulama veya kullanım düşünülmeden, kuramsal ve deneysel çalışmalarla olguların ve gözlemlenebilir durumların altında yatana ilişkin yeni bilgi edinme yaklaşımıdır.
2. **Uygulamalı Araştırma:** Özgün bilgi üretmeye yöneliktir. Ana hedef olarak doğrudan özgün ve pratik bir amaç içerir.
3. **Deneysel Geliştirme:** Araştırma ve/veya pratik deneyimden edinilmiş ve halen var olan bilginin üzerinde yükselen, ancak yeni materyaller, ürünler, devreler üretmeye; yeni süreçler, sistemler hizmetler oluşturmaya veya üretilmiş ya da oluşturulmuş olanları büyük ölçüde iyileştirmeye yönelik sistemli çalışmalardır

Ar-Ge ve İnovasyon

İnovasyon

- «Bilgiyi kazanca dönüştüren ve değer oluşturan süreçtir.»
- İşletme için inovasyon;
 - Geliştirilmiş ve/veya iyileştirilmiş yöntemlerin uygulanması ya da portföyündeki yeni ürün/hizmet sayısındaki artışlarla satışlarının ve pazar payının artırılması,
 - Yeni ürünlerin/hizmetlerin pazara sürümünün sağlanması,
 - Kaynakların (işgücü, zaman, finans) yerinde ve etkin kullanımı yoluyla maliyetlerin düşürülmesi,
 - Yeni bir pazarlama veya organizasyonel yöntemin uygulamaya geçirilmesidir.

Ar-Ge ve İnovasyon

İnovasyon Türleri

- **Ürün İnovasyonu:** Yeni veya özellikleri ya da kullanım amaçları açısından önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş bir mal veya hizmetin pazara sunulmasıdır.
 - Kadınların kullanımı için geliştirilen aynalı kredi kartı.
- **Süreç İnovasyonu:** Yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş/iyileştirilmiş üretim ya da dağıtım yönteminin uygulanmasıdır.
 - Endüstriyel tasarımların bilgisayar destekli yazılımlar kullanılarak yapılması
- **Pazarlama İnovasyonu:** Ürün tasarımında veya paketinde, ürün yerleştirmede, ürün promosyonunda ya da fiyatlandırmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır.
 - Peynirlerin dilimlenmiş olarak satılması
- **Örgütsel İnovasyon:** Firmanın iş uygulamalarında, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerinde yeni bir örgütsel yöntemin uygulanmasıdır.
 - Yeni bir tedarik zinciri yönetimi yapısının kurulması

Ar-Ge ve İnovasyon

Prototip

- Ar-Ge ve İnovasyon Programı kapsamında hazırlanacak proje **prototip geliştirilmesi amacıyla** yapılmalıdır.
- **Yeni ürün/hizmet/süreç/sistemin tüm teknik özelliklerini ve performansını** içeren orijinal bir model olabileceği gibi,
- **Mevcut bir ürün/hizmet/süreç/sistemin iyileştirilmesi** için yapılacak olan çalışmalar sonucu elde edilecek çıktılar da prototip olarak değerlendirilir.

Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler

- Ar-Ge ve Yenilik Stratejisi
- Taklit Stratejisi
- Müşteri İsteklerine Bağımlı Strateji
- Patent/Know-How Stratejisi
- Fırsatları İzleme Stratejisi

Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler

Ar-Ge ve Yenilik Stratejisi

- Bilimsel ve teknoloji tabanlı, inovasyona dayalı, yeni ürün/hizmet/süreçlerin tasarımı ve geliştirilmesi çalışmalarını içeren bir stratejidir.

Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler

Taklit Stratejisi

- Yüksek Ar-Ge/inovasyon maliyetlerine katlanmayan, düşük işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetleri ile çalışan işletmelerin izlediği stratejidir.
- Yerleşik teknolojilerin liderlerini geriden hatta çoğu zaman uzaktan izlemek ona yetmektedir.

Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler

Müşteri İsteklerine Bağımlı Strateji

- Müşterilerden alınan geri beslemeler sonucu mevcut ürün/hizmet üzerinde değişim yaparak, ürün/hizmeti daha kullanışlı ve daha fonksiyonel yapmaya yönelik stratejidir.

Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler

Patent/Know-How Stratejisi

- Buluş geliştirme sürecinin tamamlayıcısıdır.
- Bir işletmenin, inovasyon sürecinin daha tasarım aşamasında süreci tündengelim yaklaşımı ile kurgulayabilmesini sağlayan stratejidir.

Projenin gerçekleştirilmesi için izlenebilecek stratejiler

Fırsatları İzleme Stratejisi

- Rakipleri ile aynı teknolojik yeniliği kullanarak rakibin zayıf yönlerinde üstünlük sağlamaya çalışılan, pazar boşluklarının değerlendirildiği ve küçük çaplı tasarım değişikliklerini içeren stratejidir.

Örnek Ar-Ge ve İnovasyon Çalışmaları

- Hava sıcaklığının ölçülmesi için yeni yöntemlerin geliştirilmesine yönelik çalışmalar ve verilerin yorumlanması için yeni sistem ve tekniklerin geliştirilmesi,
- Bankacılık uygulamalarına yönelik olarak smart kart tabanlı bankacılık güvenlik sistem ve yazılımlarının geliştirilmesi,
- Bilişim sektörünün belirli dallarındaki yazılım araçları veya teknolojileri üzerinde gerçekleştirilen (resim işleme, coğrafi veri sunumu, karakter tanımlaması, yapay zeka vb.) çalışmalar,
- Çok eksenli CNC tezgah tasarımı ve geliştirilmesi,
- Otomobillerde ABS frenleme sisteminin geliştirilmesi,
- Hız ve kullanım kolaylığı getiren internet bankacılığı hizmetleri geliştirilmesi,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri (internet, GSM, RF vb. teknolojiler) kullanılarak sunulan farklı hizmetler geliştirilmesi,

Proje Bulmak İçin Tavsiyeler

- Özgünlük
- Odaklanmak
- Uzmanlık
- Ümidi kaybetmemek
- Gerçekçilik
- Yapılmış projeleri incelemek