

# CHAPTER 2

## Identifying and Selecting Projects

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Proje Başlığı:** ASTRA Holding Çevrimiçi Üniversitesinin Kurulması.
- **Amaç:** Halihazırda ASTRA Holding, çalışanları için sınıf ortamında yüz yüze yapılan eğitim ve öğretim programları sağlamaktadır. Şirketin Kuzey Amerika'daki altı ve Avrupa'daki beş lokasyonundaki ASTRA çalışanları tarafından çevrimiçi eğitim talep edildi. Bu projenin, çalışanlara çevrimiçi eğitim programları sağlayacak bir eğitim ve öğretim birimi olan ASTRA Holding Çevrimiçi Üniversitesi'ni oluşturmak için yetkilendirilmiştir.

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Açıklama:** ASTRA, çalışanlarının çoğu için kritik bilgiler olarak tanımlanan 20 kurs için çevrimiçi ortamı tasarlama, geliştirmek, teslim etmek ve değerlendirmek üzere bir dış tedarikçi seçmek için bir teklif talebi (RFP) yayınlayacaktır. ASTRA, kurumsal eğitim kataloğundaki mevcut yüz yüze kurslardan 20 kursu belirledi. Eğitim dili İngilizce olacaktır. Çevrimiçi olarak sunulacak ilk altı kursa ilişkin geri bildirimler, erişilebilirlik, eşzamanlı ve eşzamansız deneyimler için talep ve ihtiyaçlar ve ilk üç aylık pilot uygulama sırasında etkinlik açısından değerlendirilecektir. Altı kurslu pilot uygulamanın sonunda, yüklenici, ASTRA'nın İnsan Kaynaklarından Sorumlu Başkan Yardımcısına, değerlendirme sonuçları ve erişilebilirlik, eğitim deneyimi ve etkinlik için önerilen değişiklikler hakkında yazılı bir rapor ve bir sunum yapacaktır. Kalan 14 kurs, pilot uygulamanın ardından çevrimiçi olarak sunulacaktır. Eğitim sunumlarının ilk yılının bitiminden altı ay, dokuz ay ve bir ay sonra, müteahhit kayıtlar ve kurs değerlendirmeleri hakkında raporlar sunacaktır.

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Hedef:** 25 ayda 20 çevrimiçi kursu tasarım, geliştirme, teslimat ve değerlendirme için;
- - tasarım, geliştirme ve değerlendirme için 500.000 ABD Doları ve
- - ilk yıl teslimatları için 375.000 ABD Doları tutarında bir bütçe ayrılmıştır.

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Başarı Kriterleri veya Beklenen Faydalar:** Derslerin uygulanmasının 20 kurs için enformayon sunumu maliyetini ilk yılda %26 oranında düşüreceği ve tüm yeni çalışanlara deneme süreleri içinde eğitim sağlama ve diğer tüm çalışanlar için yılda bir kez yeniden sertifikalandırma maliyetlerini azaltması beklenmektedir.

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Finansman:** Bu proje için yetkilendirilen toplam fon miktarı, 20 kursun tasarıımı ve geliştirilmesi için 500.000\$ ve teslim için kayıt başına 25\$'dır. Öngörülen ilk yıl kayıtları 15.000'dir (3.000 çalışan, her biri 5 kurs).

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Başlıca Çıktılar:** Yüklenici, 20 çevrimiçi kursu tasarlayacak, geliştirecek, teslim edecek ve değerlendirecek, yazılı ve sunulu üç aylık raporlar sağlayacak ve ilk pilot uygulamadan sonraki yıl boyunca her zaman teknik destek sağlayacaktır.

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Kabul Kriterleri:** Çevrimiçi eğitim ortamı, 7 nolu AOU Yayınlarındaki ASTRA standartlarını karşılayacaktır.
- Eğitim İngilizce olacaktır.
- Bütün kursların çevrimiçi yürütülmesi için öncesinde ASTRA İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısının onayı gereklidir.

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Kilometre Taşı Çizelgesi:** Takvim aylarındaki önemli kilometre taşları için proje zaman çizelgesi sözleşmeden sonra yüklenici ile imzalanır:
- 1. Temel proje planı hazırlanması 1. ayda
- 2. Altı pilot kursun tasarlanması 3. ayda
- 3. Altı pilot kursun geliştirilmesi 7. ayda
- 4. Değerlendirme tasarlanması 7. ayda
- 5. Altı pilot kursun teslimine başlanması 8. ayda
- 6. Kalan 14 dersin tasarlanması 10. ayda
- 7. Altı pilot kursun değerlendirmesinin tamamlanması 11. ayda
- 8. Kalan 14 kurs geliştirilmesi 12. ayda
- 9. Kalan 14 kursun verilmeye başlanması 12. ayda
- 10. Tüm derslerin değerlendirilmesi 18. ayda
- 11. Eğitimin ilk yılının tamamlanması 24. ayda
- 12. Tüm kursların nihai değerlendirmesinin tamamlanması 25. ayda

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Temel Varsayımlar:** Yüklenici, ASTRA Holding bilgi sistemleri tarafından halihazırda geliştirilmiş ve test edilmiş olan kurs yönetim sistemini kullanacaktır.
- **Kısıtlar:** Kurslar, ASTRA tarafından seçilen geliştirilmiş kurslar içindeki enformasyonu sunmalıdır.
- Bilgilerin çevrimiçi ortamlarda sunumu için uygun öğretim stratejileri kullanılmalıdır.
- ASTRA kurs yönetim sistemi, Web 2.0 teknolojilerini, sınav mekanizmalarını, takvim sistemini, video kapasitesini ve katılımcı etkinliğini izlemeyi içerir.

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Başlıca Riskler:** Yüklenici, ASTRA Holding'in rekabet avantajı sağlamak için geliştirdiği süreç ve uygulamaların ifşa edilmesini önlemek için 20 kursta herhangi bir özel bilgiyi ifşa etmemek üzere bir ifşa etmeye sözleşmesi imzalamalıdır.
- **Onay Gereksinimleri:** Tüm kurslar, kilometre vataşlarında ve ilk teklif etkinleştirmesinden önce **ASTRA İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı tarafından onaylanmalıdır.**

# Project Charter / Proje Belgesi

- **Proje Yöneticisi:** Marie Kerba, atanmış ASTRA proje yöneticisidir ve projeden sorumludur:
- O, ASTRA'nın yüklenici ile irtibat noktasıdır ve yüklenicinin performansını denetleyecektir.
- **Raporlama Gereksinimleri:** ASTRA proje yöneticisi yazılı raporlar hazırlamalı ve bunları sözlü sunumdan bir hafta önce elektronik ortamda ASTRA İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısına iletmelidir. Sözlü sunum uzak mesafeden elektronik sunum tekniklerini kullanabilir.
- **Yetkilendiren:** : Ida Trayna, **İnsan Kaynakları Başkan Yardımcısı**.
- **1 Haziran.**

# **Request for Proposal / Teklif Talebi**

- Teklif talebi (RFP), sponsor/müşteri tarafından hazırlanan, proje talep ve ihtiyaçlarını tanımlayan ve projeyi yapmak için potansiyel yüklenicilerden teklif istemek için kullanılan bir belgedir. Teklif, proje talep ve ihtiyaçlarını karşılamak ve proje kapsamını gerçekleştirmek için, *önerilen bir yaklaşım, çizelge ve bütçe içeren* bir belgedir.

# Preparing a Request for Proposal

- Decision made to outsource to external resource
- Comprehensively describe project requirements
  - Includes need, problem, or opportunity description
  - Allows contractors to develop a thorough proposal
  - Facilitates the development of evaluation criteria
- May be communicated informally or formally, in writing or verbally

# Guidelines for Developing an RFP

- State project objective or purpose
- Provide a statement of work
- Include customer requirements
- State deliverables the customer expects
- State acceptance criteria
- List customer supplied items
- State approvals required
- State type of contract
- State payment terms
- State schedule and key milestones
- List format and content instructions
- Indicate due date
- Include evaluation criteria
- Include level of effort or funds available

# Soliciting Proposals

## Solicitation

- Notify potential contractors
  - Identify selected group in advance to send copy
  - Advertise in selected journals, newspapers, or websites
- Maintain competitive situation
  - Provide equal information to all bidders
  - Hold bidders' meeting to answer questions

## Conditions

- Requirements are sometimes communicated verbally instead of via a formal RFP
- All RFPs start with identification of a need, problem, or opportunity

# Teklif Talebi

- **İlgili makama:**
- AJACKS Bilgi Hizmetleri Şirketi, ülke çapında imalat firmalarının teknik bilgi ihtiyaçlarının **bir pazar araştırması yapmak üzere** ilgili deneyime sahip müteahhitlerden teklif istiyor.
- Bu teklif talebinin (RFP) içeriği gizli bilgi olarak kabul edilecektir.

# Teklif Talebi

- **Bu projenin amaçları şunlardır:**
- 1. Ülke çapında imalat yapan firmaların teknik bilgi ihtiyaçlarını belirlemek ve
- 2. AJACKS Bilgi Hizmetlerinin bu tür firmalar tarafından satın alınmasını ve kullanılmasını teşvik edecek yaklaşımalar önermek.
- Bu proje, AJACKS Information Services Company'nin şunları belirlemesi için yeterli bilgiyi sağlamalıdır:
  - Geleceğe yönelik bilgi ürünleri veya hizmetleri ve
  - Bu ürün veya hizmetleri müşterilerine ulaştırmak için en iyi yöntemler.

# Teklif Talebi

- **1. İş Beyanı**
- Yüklenici aşağıdaki görevleri yerine getirecektir:
- **Görev 1:** İmalat Firmalarının Teknik Bilgi İhtiyaçlarının Belirlenmesi.
- Dış (firmalarına) teknik bilgi için özel ihtiyaçlarını belirlemek için ülke çapındaki imalat firmaları arasında bir anket yapmak.  
Değerlendirme, ihtiyaç duyulan çeşitli spesifik teknik bilgi türlerini ve her bir bilgi türünün gerekli olduğu sıklığı belirlemelidir.
- **Görev 2:** AJACKS Bilgi Hizmetlerinin İşletmeler Tarafından Satın Alınmasını ve Kullanılmasını Teşvik Etmek İçin En İyi Yaklaşımları Belirlemek.
- **Anket**, firmaların belirli hizmetleri veya ürünleri, özellikle de bilgi hizmetlerini satın alma ve kullanma kararlarını etkileyen en etkili doğrudan ve dolaylı pazarlama yaklaşımlarına ilişkin algılarının bir tanımını içermelidir.

# Teklif Talebi

- **2. Talep ve İhtiyaçlar**
- **Anket**, ihtiyaç duyulan çeşitli spesifik teknik bilgi türlerini ve her bir bilgi türünün gerekli olduğu sıklığı belirlemelidir.
- **Anket**, imalat firmaları tarafından kullanılan çeşitli teknik bilgi türleri için mevcut kaynakları, kullanım sıklıklarını ve firmaların her bir kaynağın değerine (fayda, maliyet, doğruluk, zamanlılık) ilişkin algısını belirlemelidir.
- Firmaların bu bilgi kaynaklarına erişmek için halihazırda kullandıkları çeşitli yöntemleri belirlemelidir. Anket, firmaların çeşitli teknik bilgileri elde etmek için halihazırda harcadıkları fonların (hem firma içi hem de harici ücretler) ortalamasını ve aralığını belirlemelidir.

# Teklif Talebi

- **Değerlendirme**, AJACKS Information Services Company tarafından **talep odaklı ürün planlamasına imkan vermek için yeterli ayrıntı** sağlamalıdır. Bu nedenle, (1) firmaların en sık ihtiyaç duyduğu bilgi içeriğini; (2) firmaların bilgileri kullandığı uygulamalar; bilgiye erişimden ve bilgiyi kullanmaktan sorumlu kişiler (unvan, beceri düzeyi); ve firmaların çeşitli bilgi türlerine erişmek için kullandıkları kanallar.
- AJACKS Bilgi Hizmetleri Şirketi, kullanıcılar (üretim firmaları) tarafından değer verilen ürün ve hizmetleri geliştirmek ve sunmakla ilgilenmektedir.
- Yüklenici, bu çıkarları göz önünde bulundurarak, hangi firmaların (büyülüük, sektör, konum veya diğer önemli faktörlerden farklı olarak) bilgi ürünleri ve hizmetlerinden en fazla yararlanabileceği veya bu tür ürün ve hizmetler için en uygun pazarları temsil edebileceği hakkında bilgi üretmelidir.

# Teklif Talebi

- **Yüklenici**, çeşitli teknik bilgi türleri için pazarın büyüklüğünü belirlemeli ve bu tür bilgiler için fiyat, zamanındalık, doğruluk ve dağıtım mekanizmalarına yönelik pazar duyarlığını belirlemelidir. Anket metodolojisi hem odak grupları hem de posta anketlerini içermelidir.
- Yüklenici, posta anketi için sektörde ve firma büyülüğüne göre katmanlara ayrılmış, imalatçı firmaların tüm nüfusunu temsil eden ve her katman için anket sonuçlarını %90 güven düzeyinde sunmaya yetecek büyülükte bir örnekleme tasarımlı sağlamalıdır.

# Teklif Talebi

- **3. Çıktılar**
- **a.** Tüm katılımcılar için sonuçları tanımlayan ve analiz eden ve ayrıca (1) her sektör için ve (2) firma büyüklüğüne göre ayrıntılı analizler sağlayan Görev 1 sonuçlarının ayrıntılı bir raporu hazırlanmalıdır.
- Yüklenici, raporun elektronik bir kopyasını ve 20 basılı kopyasını sağlamalıdır.
- Analizde kullanılan anket yanıtlarının veri tabanı, AJACKS Information Services Company tarafından daha fazla analiz için uygun bir formatta sunulmalıdır.

# Teklif Talebi

- **3. Çıktılar**
- b. Görev 1 ve 2'nin analizlerine dayanarak, bu tür firmaların bu hizmetleri satın almasını ve kullanmasını sağlamak amacıyla imalat firmalarına teknik bilgi hizmetlerinin teşvik edilmesi için en etkili yaklaşımların ve ilgili maliyetlerin tavsiyelerine ilişkin ayrıntılı bir rapor sağlayın. Sektöre veya iş büyüklüğüne dayalı yaklaşılardaki farklılıklarını tartışın. Yüklenici, raporun elektronik bir kopyasını ve 20 basılı kopyasını sağlamalıdır.

# Teklif Talebi

- **3. Çıktılar**
- c. Proje ilerlemesine ilişkin durum raporları, her ayın 15'inde ve 30'unda AJACKS Information Services Company'ye e-posta ile gönderilmelidir.
- Raporlar kısa olmalı ve yüklenicinin orijinal plan ve programına kıyasla ilerlemeye odaklanmalıdır.
- Bu raporlar, faaliyetleri, ulaşılan kilometre taşlarını, gelecek aya ilişkin planları, karşılaşılan veya beklenen engelleri ve harcanan saatleri ve dolarları kapsamalıdır.
- İlerlemenin programın gerisinde olduğu herhangi bir iş kalemi için, projeyi orijinal program ve bütçe dahilinde tamamlamak için bir plan önerilmelidir.

# Teklif Talebi

- **4. Kabul Kriterleri**
- Çıktıların a ve b maddelerinde tanımlanan raporların, AJACKS Information Services Company tarafından kabul edilebilmesi için Bölüm 2, Gereksinimlerde belirtilen tüm bilgileri içermesi gereklidir.
- Bölüm 10, Ödeme Koşulları'nda belirtilen nihai ödeme, AJACKS, bölüm 3'ün A ve B maddelerindeki raporların gerekli tüm bilgileri ve destekleyici verileri içerdigini ve AJACKS'e uygun bir formatta olduğunu tatmin edene kadar yapılmayacaktır.

# Teklif Talebi

- **5. AJACKS Bilgi Hizmetleri Şirketi Tarafından Sağlanan Öğeler**
- AJACKS, yükleniciye mevcut bilgi hizmetleri ve ürünleri hakkında ayrıntılı bilgi ve ayrıca mevcut müşteri tabanına ilişkin istatistiksel bilgiler sağlayacaktır.
- **6. Gerekli Onaylar**
- Yüklenici, uygulanmadan önce anket aracının nihai versiyonu için AJACKS'in onayını almalıdır.
- **7. Sözleşme Türü**
- Sözleşme, yüklenicinin bu RFP'nin tüm gereksinimlerini karşılamayı önerdiği tüm işler için **sabit bir fiyat** için olacaktır.
- **8. Vade Tarihi**
- Yüklenici, teklifin elektronik bir kopyasını ve beş basılı kopyasını 28 Şubat'ta veya öncesinde AJACKS Information Services Company'ye sunmalıdır.

# Teklif Talebi

- **9. Çizelge**
- AJACKS Information Services Company, 30 Mart'a kadar bir yüklenici seçmeyi beklemektedir. Bu projenin gerekli performans süresi, 1 Mayıs'tan 30 Ekim'e kadar altı aydır. Bölüm 3, Teslim Edilebilirler'in A maddesinde tanımlanan rapor, Eylül ayına kadar AJACKS'e sunulmalıdır. 30 ve Bölüm 3, Teslim Edilebilirler'in B maddesinde tanımlanan rapor, 15 Ekim'e kadar AJACKS'e sunulmalıdır.

# Teklif Talebi

- **10. Ödeme Şartları**
- AJACKS Bilgi Hizmetleri Şirketi, yükleniciye aşağıdaki programa göre ödeme yapacaktır:
  - Nihai sörvey aracının AJACKS tarafından onaylanması üzerine toplam miktarın **%20'si**
  - Bölüm 3, Teslim Edilebilirler, madde A'da tanımlanan rapor AJACKS tarafından kabul edildiğinde toplam miktarın **%35'i**
  - Bölüm 3, Teslim Edilebilirler'in B maddesinde tanımlanan rapor AJACKS tarafından kabul edildiğinde toplam miktarın **%35'i**
  - AJACKS Bilgi Hizmetleri Şirketi, projenin %100 tamamlandığından ve yüklenicinin tüm sözleşme yükümlülüklerini yerine getirdiğinden emin olduğunda toplam tutarın **%10'u.**

# Teklif Talebi

- **11. Teklif İçeriği**
- Asgari olarak, yüklenicinin teklifi aşağıdakileri içermelidir:
- **a. Yaklaşım**
- Yüklenicinin RFP'yi ve ne beklediğini açıkça anladığını gösteren bir tartışma. Ayrıca, yüklenicinin projeyi yürütme yaklaşımının ayrıntılı bir tartışması ve her bir görevin ve nasıl gerçekleştirileceğinin ayrıntılı bir açıklaması.
- **b. Çıktılar (teslimatlar)**
- Yüklenicinin sağlayacağı her teslimatın bir açıklaması.

# Teklif Talebi

- **11. Teklif İçeriği**
- **c. Çizelge**
- Projeyi gerekli proje bitiş tarihine kadar tamamlamak için gerçekleştirilecek ayrıntılı görevlerin haftalık programını gösteren bir çubuk grafik veya ağ diyagramı.
- **d. Tecrübe**
- Yüklenicinin gerçekleştirdiği, müşteri adları, adresleri ve telefon numaralarını da içeren son benzer projelerin bir tartışması.

# Teklif Talebi

- **11. Teklif İçeriği**
- **e. Kadro**
- Projede görevlendirilecek belirli kişilerin isimleri ve ayrıntılı özgeçmişleri ve benzer projelerdeki deneyimlerinden öne çıkanlar.
- **f. Maliyetler**
- Toplam sabit fiyat belirtilmeli ve bu, projeye atanacak her bir kişi için saatlerin ayrıntılı bir dökümü ve saatlik maliyet oranı ile desteklenmelidir. Ek olarak, tüm doğrudan giderlerin ayrıntılı bir listesi dahil edilmelidir.

# Teklif Talebi

- **12. Teklif Değerlendirme Kriterleri**
- AJACKS Bilgi Hizmetleri Şirketi, tüm yüklenici tekliflerini aşağıdaki kriterlere göre değerlendirecektir:
- **a. Yaklaşım (%30)**
- Yüklenicinin anketi yürütmek ve sonuçları analiz etmek için önerdiği yaklaşım ve metodoloji.
- **b. Tecrübe (%30)**
- Müteahhidin tecrübeşi ve benzer projelerde projeye atadığı kadro.
- **c. Fiyat (%30)**
- Yüklenicinin teklifinin sabit fiyatı.
- **d. Çizelge (%10)**
- Yüklenicinin proje bitiş tarihinde veya öncesinde tamamlaması için önerdiği çizelgesinin ayrıntısı ve genel süresi.

# Critical Success Factors

1. The need must be **clearly defined** before preparing a request for proposal (RFP).
2. When selecting a project from among several needs or opportunities, the decision should be based on which project will **provide the greatest overall benefits** compared to its costs and possible consequences.
3. Having a well-understood **evaluation and selection process** and a well-rounded committee will increase the chances of making the best project selection decision.
4. Establish **quantitative** project success **criteria**, or expected benefits.
5. A good RFP allows contractors to understand what the customer expects so that they can prepare a thorough proposal that addresses the **customer's needs and requirements**.
6. A request for proposal should include a statement of work, customer requirements, expected deliverables, and the **criteria** by which the customer will **evaluate** proposals.
7. An RFP should provide instructions for the **format and content** of contractor proposals so that the customer will be able to make a consistent and fair comparison and evaluation of all the proposals.
8. Customers must be careful not to provide information to only some of the contractors because it would give these contractors an unfair **competitive** advantage in preparing their proposals.

# Critical Success Factors

- **KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ**

1. Teklif talebi (RFP) hazırlanmadan önce **ihtiyaç açıkça tanımlanmalıdır.**
2. Çeşitli ihtiyaçlar veya fırsatlar arasından bir proje seçerken, karar, maliyetleri ve olası sonuçlarıyla karşılaştırıldığında hangi projenin en büyük **toplam faydaları** sağlayacağına dayanmalıdır. **TCO**
3. İyi anlaşılmış bir **değerlendirme ve seçim sürecine** ve **çok yönlü bir komiteye** sahip olmak, en iyi proje seçim kararını verme şansını artıracaktır.
4. **Nicel** proje başarı kriterleri veya beklenen faydaları belirleyin.

# Critical Success Factors

- **KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ**

5. İyi bir RFP, müteahhitlerin müşterinin ne beklediğini **anlamalarını** ve dolayısıyla müşterinin ihtiyaçlarını ve gereksinimlerini karşılayan kapsamlı bir teklif hazırlayabilmelerini sağlar.
6. Teklif talebi, bir çalışma beyanını, müşteri talep ve ihtiyaçlarını, beklenen çıktıları ve müşterinin teklifleri değerlendireceği kriterleri içermelidir.
7. Bir RFP, yüklenici tekliflerinin **formatı** ve içeriği için talimatlar sağlamalıdır; öyle ki müşteri bütün tekliflerin tutarlı ve adil bir karşılaştırmasını ve değerlendirmesini yapabilse.
8. Müşteriler, sadece bazı **müteahhitlere** bilgi vermemeye özen göstermelidir, çünkü bu müteahhitlere tekliflerini hazırlarken haksız rekabet avantajı sağlayacaktır.

# Summary

- The initiating phase of the project life cycle starts with recognizing a need, problem, or opportunity for which a project or projects are identified to address the need.
- Sometimes organizations identify several or many needs but have limited funds and people available to pursue potential projects to address all of those needs. In such cases, the company must go through a decision-making process to prioritize and select those projects that will result in the greatest overall benefit.
- Project selection involves evaluating potential projects and then deciding which should move forward to be implemented.
- Once a project is selected, it is formally authorized using a document referred to as a project charter, sometimes called a project authorization or project initiation document.
- In some cases, an organization does not have the expertise or staff capacity to plan and perform the project or major portions of the project, and therefore decides to have the project completed by an external resource (contractor) and prepares and RFP.
- Once the RFP has been prepared, the customer solicits proposals by notifying potential contractors that the RFP is available.
- Not all project life cycles include the preparation of a written request for proposal by a customer and subsequent submittal of proposals from contractors. Some endeavors move from the initiating phase, where a project is identified and selected, into the planning and performing phases of the life cycle.