**Devlet Hibesinin Amaçları**

Dış ticaret açığının azaltılması

İthalatın azaltılması

İhracatın artırılması

İşsizliğin azaltılması

İstihdamın kalıcı olarak artırılması

Nitelikli insan gücünün geliştirilmesi

AB müktesebatına uyum doğrultusunda bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması

Kentsel ve kırsal gelişim

Kronikleşmiş sosyal sorunlarına çözüm

**Toplamda destekler 7 ana tip şeklinde verilmektedir**

Geri ödemesiz, hibe Desteği

Geri ödemeli, düşük faizli veya faizsiz kredi desteği

Vergi muafiyeti

Vergi indirimi

Sigorta primi işveren payı indirimi

Yatırım yeri tahsisi

Ücretsiz hizmet sunumu

**Ülkemizde destek alınabilecek kurumlar**

KOSGEB

TÜBİTAK

İŞKUR - Türkiye İş Kurumu

Kalkınma Ajansları

Bakanlıklar

MFİB - Merkezi Finans İhale Birimi

TTGV - Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı

**Desteklerin 9 ana konu başlığı**

Girişimcilik Destekleri

KOBİ'lerin Temel Faaliyetlerine Yönelik Destekler

Ar-Ge Destekleri

Akademik Destekler

Yatırım Teşvikleri

İhracatı Geliştirme Destekleri

Tarım ve Hayvancılık Destekleri

Kentsel, Kırsal, Bölgesel ve Sosyal Kalkınma Amaçlı Destekler

İstihdamın artırılması ve kalıcı hale getirilmesi ile ilgili destekler

**1.4 GİRİŞİMCİLİK DESTEKLERİ**

**1.4.1 KOSGEB Girişimcilik Destek Programı**

Bu destekten KOSGEB'in 10 günlük *Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi* 'ne katılan tüm şahıslar

faydalanabilir.

İşletme kuruluş desteği (hibe)

Kuruluş Dönemi Makine, Teçhizat, Ofis Donanım ve Yazılım Desteği (hibe)

İşletme giderleri desteği (hibe)

Sabit yatırım desteği (geri ödemeli faizsiz kredi)

**1.4.2 KOSGEB Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı**

İki kısımdan oluşur. Birinci kısım Ar-ge İnovasyon desteğidir. Bu aşamada başvuru sahibi bir

Ar-Ge projesi yapar ve sonucunda bir ürün veya hizmet ortaya çıkarır. İkinci kısım ise bu proje

desteğinin devamı niteliğinde olan Endüstriyel Uygulama Desteği'dir. Bu aşamada ise ortaya

çıkan ürünün üretimi için gerekli altyapı kurulması için destek sağlanır.

**1.4.3 TÜBİTAK 1512 Girişimcilik Aşamalı Destek Programı**

Bu desteğe üniversite mezunu şahıslar başvurabilir. Destek iş fikrine dönüşmesi beklenen bir

Ar-Ge Projesi için verilmektedir ve yılın sadece belirli dönemlerinde başvurulabilir.

1. Aşama Projelendirme

2. Aşama Teknogirişim Sermayesi Desteği

3. Aşama TÜBİTAK 1507 KOBİ Ar-Ge Desteği

4. Aşama Ticarileştirme

**1.5. KOBİ'lerin Temel Faaliyetlerine Yönelik Destekler**

1.5.1 KOSGEB - KOBİ Proje Destek Programı (hibe):

1.5.2 KOSGEB - İşbirliği Güçbirliği Destek Programı (hibe ve geri ödemeli birlikte):

1.5.3 KOSGEB - Gelişen İşletmeler Piyasası Kobi Destek Programı (hibe)

1.5.4 KOSGEB - Kredi Faiz Desteği (Faizsiz kredi)

1.5.5 KOSGEB - Laboratuar Hizmetleri Desteği (indirimli hizmet sunumu):

1.5.6 KOSGEB - Genel Destek Programı (hibe):

1.5.7 KALKINMA AJANSLARI - Mali Destek Programları (hibe):

**1.6. Ar-Ge Destekleri**

1.6.1 KOSGEB - Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı

1.6.2 TÜBİTAK - 1501 Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı (hibe):

1.6.3 TÜBİTAK - 1507 KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı (hibe)

1.6.4 TÜBİTAK - 1511 Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik 1.6.5 TÜBİTAK - 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı (hibe):

1.6.6 BİLİM SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI - SANTEZ Proje Desteği (hibe)

1.6.7 KALKINMA AJANSLARI - Ar-Ge Proje Destekleri (hibe)

1.6.8 AVRUPA BİRLİĞİ - Ar-Ge Proje Çağrıları (hibe)

1.6.9 TTGV - Teknoloji Geliştirme Projeleri Destekleri (geri ödemeli faizsiz kredi)

1.6.10 TTGV - Ticarileştirme Projeleri Desteği (geri ödemeli faizsiz kredi)

1.6.11 TTGV - İleri Teknoloji Projeleri Desteği (geri ödemeli faizsiz kredi)

**1.7. Akademik Bilimsel Araştırma Destekleri**

1.7.1 TÜBİTAK - 1001 - Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı

1.7.2 TÜBİTAK - 1002 - Hızlı Destek Programı

1.7.3 TÜBİTAK - 1003 - Öncelikli Alanlar Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı

1.7.4 TÜBİTAK - 1005 - Ulusal Yeni Fikirler ve Ürünler Araştırma Destek Program

1.7.5 TÜBİTAK - 1007 - Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini D.P.

1.7.6 TÜBİTAK - 3001 - Başlangıç Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı

1.7.7 TÜBİTAK - 3501 - Kariyer Geliştirme Programı

**1.8. Yatırım Teşvikleri**

Yatırım teşviki en az 500,000 TL ve üzeri yatırımlarda geçerlidir. Yatırım teşviki kapsamında

verilen destekler şunlardır:

Yatırımda KDV istisnası

Gümrük vergisi muafiyeti

Vergi indirimi

Sigorta primi işveren hissesi desteği

Yatırım yeri tahsisi

Faiz desteği

KDV iadesi

**1.9. İhracatı Geliştirme Destekleri**

1.9.1 Yurtdışı Fuar Katılımlarının Desteklenmesi (hibe)

1.9.2 Pazar araştırması ve pazara giriş desteği (hibe)

1.9.3 Pazar araştırması projeleri desteği (hibe)

1.9.4 E-ticaret sitelerine üyelik desteği (hibe)

1.9.5 Eğitim Yardımı (hibe)

1.9.6 Danışmanlık yardımı (hibe)

1.9.7 Yurtdışında marka tescil desteği (hibe)

1.9.8 Kalite belgelendirme desteği (hibe)

1.9.9 Turquality desteği (hibe)

1.9.10 Teknik Müşavirlik Şirketleri Desteği (hibe)

1.9.11 Tasarım Desteği (hibe)

**ROJE YÖNETİMİNDE KONTROL**

**1. Kontrol Sistemi Kavramı**

Kontrol sistemi şu özellikleri taşımalıdır:

Planda ortaya çıkacak sapmaları zaman kaybetmeden bildirmelidir,

Personele yaptıkları hakkında bilgi vererek kendilerini kontrol etme olanağı

tanımalıdır,

Yönetimin amacına hizmet edebilecek nitelik ve nicelikte olmalıdır,

Ekonomik olmalıdır.

**2. Kontrol Sistemi Süreci**

 Standartların belirlenmesi

 Standartların uygulanması

 Sapmaların belirlenmesi:

 Düzeltici önlemlerin alınması

**3. Kontrol Kapsamı**

**3.1. Kalite Kontrolü**

Çalışmaların kalitesini artırmak,

Başarılı sonuçlara ulaşmak için bireysel sorumluluk duygusunu geliştirecek bir ortam

yaratmak,

Standartların belirlenmesi, bu standartlar yardımıyla başarının ölçülmesini ve

böylece değerlendirilip daha da artırılmasını sağlayacak sistemler ve yöntemler

geliştirmek,

Gerekli durumlarda karar almak, uygulamak ve başarı göstermenin önündeki

engelleri kaldırmak ve sürekli iyiye doğru gitmenin desteklenmesini sağlamak.

Bu amaç ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler şunlardır:

İnceleme ve denetleme işlemlerinin, kalitenin artırılması için kullanılan kontrol

planlamasına temel oluşturmasını sağlamak,

Yeni ve yenilenmiş plan ve programların tümünün kalite standartlarına uygun

olmasını sağlamak,

İnceleme ve denetleme ekiplerinin kalite standartlarını belirlemek, bu standartlarını

ve performanslarını kullanmak,

Denetleme ekiplerinin kalite değerlendirmelerini, inceleme ve planlama işleminin bir

bölümü olarak yapmalarını sağlamak.

**3.2. Zaman Kontrolü**

Yapılan planlamadan, zaman, teknik, performans veya maliyetler açısından ortaya çıkacak

herhangi bir sapma, varyans olarak isimlendirilir.

**Maliyet varyansı:** bütçeden sapmaları göstermekte ve planlanan işle, gerçekleşen iş

arasındaki bağlantıyı ölçmektedir.

**Zaman varyansı**: Planlanan ve gerçekleşen işi, zaman süresi açısından karşılaştırmasına

rağmen, maliyetleri göz önüne almamaktadır.

**3.3. Maliyet Kontrolü**

Maliyet kontrolü, tüm projeler için büyük bir önem taşımaktadır. İyi bir maliyet sisteminde:

**Maliyet tahmini ve maliyet muhasebesi,**

**Proje nakit akışı,**

**İşgücü maliyeti,**

**Genel giderleri,**

**Teşvikler ve ceza giderleri.**

**DOKÜMANTASYON, PROJE RAPORLARI**

**1. Proje İlerleme Raporları**

Proje amacı ve sonuçları için belirlenen göstergeler ile projenin fiili durumunu

karşılaştırmak,

Rapor dönemi boyunca yapılan faaliyetleri faaliyet planı ile karşılaştırmak,

Rapor dönemindeki harcamalar ile kümülatif harcamaları kaynak planı ile

karşılaştırmak,

Rapor döneminde hizmet sunulan müşteri veya fayda sağlanan kişi sayısını

belirlemek,

Fiili durumda karşılaşılan problemler ve bulunan çözüm yollarını belirlemek,

Gelecek dönem için planlanan başlıca faaliyetleri belirlemek.

**2. Proje Gözden Geçirme Raporları**

Söz konusu raporlar üç ayrı dönemde yapılmaktadır:

**Ara dönemde;** işleyişi gözden geçirmek ve uygulamanın kalanı için öneriler hazırlamak

üzere,

**Proje tamamlandığında;** gelişme sonuçları için kaynak kullanımı dokümanı oluşturmak

ve bunlardan gelecek uygulamalarda da yararlanmak üzere,

**Proje bittikten birkaç yıl sonra;** uygulamaların sürdürülebilirliğini değerlendirmek ve

gelecek uygulamalarda da yararlanmak üzere hazırlanır.

**PROJE RİSK YÖNETİMİ**

**1. Risk Kavramı**

**a. Olay beraberinde kayıp getirir;** olay, projeyi negatif olarak etkileyecek durumlar

meydana getirirse; zaman, kalite, para, kontrol, anlayış kayıpları ve riskin beraberinde

getirdiği kayıplara “risk etkisi” denir.

**b. Olayın olması bir olasılıksa;** o olayın olması konusunda bir kesinlik yoksa bu bir risktir.

Riskin olmama olasılığı sıfır ise olayın olması imkansızdır, 1 ise kesindir. Buna “risk

olasılığı” denir. Eğer risk olasılığı 1 ise, bu risk bir “sorun”dur.

**c. Olayın sonucunu değiştirebilme olasılığı;** her risk için olayın etkilerini önleme veya aza

indirme durumu belirlenir. Riski önlemek veya azaltmak için yapılan bu işlemlere “risk

kontrolü” denir.

**2. Risk Yönetiminin Amaçları ve Temel Unsurları**

Projeyi etkileyen riskleri tanımlamak.

Her bir riskin etkisini ölçmek.

Risk yönetimi için bir yöntem geliştirmek.

Riski kontrol etmek ve değişiklikleri gerçekleştirmek.

**3. Risk Yönetimi Süreci**

**3.1. Riskin tanımlanması**

**Ticari riskler** projeye gizlice zarar veren risklerdir. En çok bilinen ticari riskler

a) Pazar riski

b) Ürün geliştirme ve üretim riski

c) Yönetim riski

d) Bütçeyi kaybetme riski olarak sıralanabilir.

**a. Riskin Gruplandırılması:**

Genel Gruplandırma

Kapsamına Göre Gruplandırma

Oluşma Olasılıklarına Göre Gruplandırma

Etki Derecelerine Göre Gruplandırma

**b. Riskin Hesaplanması:**

Üç adımda gerçekleştirilir:

Riskin oluşma olasılığını yansıtan bir ölçeğin oluşturulması,

Riskin sonuçlarının belirlenmesi,

Riskin proje üzerindeki etkisinin belirlenmesi,

**3.2. Riske Tepki Geliştirme:**

Bu süreç; fırsatların ve tehditlerin incelenmesiyle başlar, risk yönetim gereksinimlerinin

belirlenmesi, risk yönetim planının ve risk bütçesinin oluşturulması ile sona erer.

a. Risk Yönetimi Gereksinimi

b. Risk Bütçeleme

c. Riskin Kontrolü

**GİRİŞİMCİLİK**

Üretim yapabilmek için gerekli olan faktörler; emek, sermaye, hammadde ve müteşebbis (girişimci) ve teknoloji… **Girişimci** denildiği zaman aklımıza hemen gelen kavramlar; risk, tahmin, fırsatçılık ve fark düşünmektir. Dolayısıyla Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir bir malı veya hizmeti bulup onu üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile buna ön ayak olan kişidir, üretim faktörlerini ele geçirip birleştirir, kar amacı güder ve risklere katlanır.

Girişimcilik **fırsat** ve **yaratıcı girişimcilik** olmak üzere ikiye ayrılır.

**Girişimci kişinin sahip olması gereken özellikler:**

**Kişisel Gelişimsel Beceriler**

• İçsel kontrol / disiplinli olmak

• Risk almak

• Yenilikçi olmak

• Değişime dönük olmak

• Sabırlı olmak

• Vizyon sahibi bir lider olmak

• Değişimi yönetme yeteneği

**Yönetim Becerileri**

• Planlama ve amaç oluşturma

• Karar verme

• İnsan ilişkileri

• Pazarlama

• Finansman

• Muhasebe

• Yönetim

• Kontrol

• Müzakere

• Büyümeyi yönetmek

**Teknik Beceriler**

• Yazma

• Sözlü iletişim

• Çevreyi izleme

• Teknik yönetim

• Teknoloji

• Dinleme

• Organize etme becerisi

• Şebeke oluşturma becerisi

• Yönetsel tarzlar

• Antrenör türü liderlik

• Ekip oyuncusu olma

**Girişimci ve yönetici arasındaki fark:** girişimci; emek, sermaye, hammadde ve diğer üretim faktörlerini bir araya getiren, risk alan ve bu riskin karşılığında kar eden, değer yaratan iş lideri kişidir(başarı, kar, refah ve topumda iz bırakma amaçlarını güder). Yönetici; yönetim işini kendine meslek edinmiş işletme sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kişidir.

**Temel girişimcilik**

1. **Bir iş fikrini işletme haline getirerek üretim yapmak**
2. **Başkalarının görmediği fırsatlardan yararlanma**
3. **Yeni Pazar oluşturma**
4. **Yeni teknoloji geliştirerek mal ve hizmet üretme**
5. **Yeni kaynakların üretiminde kullanılarak insanlığın hizmetine sunulmasını sağlamak**
6. **İş hayatında değişimi sağlamak**
7. **İşsizliğin azaltılması ve istihdamın artmasını sağlamak**
8. **Ekonomik gelişme ve kalkınmayı sağlamak**

**GİRİŞİMCİ KÜLTÜRÜ**

Girişimcilik kültürü, girişimciye yeni statü veren, başkalarının kendisine iş imkânı yaratmasını eklemek yerine kendisinin başkaları için iş imkânı yaratmasını sağlayacak bir kültürdür.

Girişimcilik kültüründe motivasyon; girişimcilerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için çeşitli güdülerle teşvik edilmesini sağlar.

* Girişimcinin ekonomik beklentilerini olanaklı kılar
* “ egolarını tatmine yöneliktir
* “ yaratıcılık ve önderlik niteliklerini ortaya çıkarması için zemin hazırlar
* Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirir.

Yüksek girişimcilik eğilimine sahip kişiler; kendilerini geliştirme, daha fazla sorumluluk alma, başarı sağlama, yükselme imkânları konusunda daha avantajlıdır.

**GİRİŞİMCİ TİPLERİ**

**FIRSAT GİRİŞİMCİLİĞİ:** mevcut pazardaki değişimin getirdiği fırsatları görerek mevcut pazara mal satmak amacıyla yapılan girişimciliktir.

**YARATICI GİRİŞİMCİLİK:** yeni fikir dizayn ederek ve fiyat, kalite gibi özellikleri iyileştirerek kar edebilecek şekilde pazara sunulmasıdır.

1. Yerel girişimcilik
2. Bölgesel girişimcilik
3. Uluslararası girişimcilik

* Özel girişimcilik
* Kamu girişimciliği
* Karma girişimcilik
* Yenilikçi girişimciler
* Takipçi girişimciler

Girişimcilik (talep, hükümetin etkisi, özel sektörün etkisi, siyasi etkiler) in ürünüdür.

* Elit bağımsız girişimciler(büyük holding altında kendi işletmelerine sahip olan ve onları büyük ortaklıklara çevirebilen kişilerdir)
* Elit model girişimciler(işletme içi girişimciler)
* Model girişimciler veya işletme içi girişimciler(sadece kendi çabalarıyla kariyer yapan girişimcilerdir)

**Girişimciler için piyasaya giriş stratejileri**

* Var olan bir işin satın alınması
* Temelden başlayarak yeni bir girişim kurulması
* Evde yerleşik girişimler
* Çalışanların girişimciliği ve işlerini satın almaları

**Girişimciliğin avantaj ve dezavantajları**

1. Avantajları;
   1. Özerklik
   2. Başarma hissi
   3. Finansal kontrol
2. Dezavantajları;
   1. Kişisel özveriler
   2. Sorumluluk yükü
   3. Zarara fazla tolerans gösterememek

**GİRİŞİMCİLİKTE CİNSİYET FAKTÖRÜ**

**Kadın girişimci;**

* Ev dışı mekânda kendi adına kurduğu iş yeri olan
* Bu işyerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle birlikte çalışan işin sahibi sıfatıyla ortaklık kuran
* Herhangi bir hizmetin üretilmesiyle ilgili faaliyetleri yürüten, bu hizmetin dağıtımı, pazarlaması ve satışı ile ilgilenen
* İş ile ilgili olarak iletişim kurulacak kişi veya kuruluşlarla kendi adına iletişim kuran
* İş sürecinin örgütlenmesiyle bizzat ilgilenen, her konuda söz sahibi olan kişidir.

**Kadın girişimciliği sorunları ve çözümleri**

* Kendi işinin patronu olma,
* Aileye maddi katkıya bulunma,
* Zamanı kontrol altına alıp iyi bildiği işi yapma isteği kadınları girişimci olma konusunda tetikler. 🡪 Çekici faktörler
* Geleneksel değer sonucu kadının çalışmasına olumsuz bakılması
* Elaman seçiminde erkeklere öncelik tanınması
* Kadınların iş hayatıyla aile yaşantısını bir arada götürebilme konusundaki eksikliğine dair öne sürülen düşünceler
* Aile reisi olan erkeğin öncelikle iş sahibi olması gerektiği düşüncesinin geçerliliği 🡪itici faktörler

**Kadınların eğitim düzeyleri yükseldikçe iş hayatına katılma oranları artmaktadır. Dolayısıyla ilk önce kadınlarımıza erkeklerle eşit şartlarda temel eğitim alma imkânı sağlanmalıdır.**

**Örgütlenme;** kadın girişimciliğin istenilen düzeye gelebilmesinde dayanışma ve örgütlenmenin payı büyüktür. Başlangıç aşaması “kooperatifleşme” en zor aşama olarak görülür. İlk adım, aynı anda faaliyet gösteren kadınları birbirinden haberdar kılmak olmalıdır.

**Örgütlenmedeki amaçlar;**

* Karşılaşılan sorunları belirleyip çözüm önerileri geliştirmek
* Kredi sağlama konusunda yardımcı olmak
* Satış ve pazarlama ile ilgili sorunların çözümüne yardımcı olmak
* Kuruluş yeri seçiminde yardımcı olmak
* Yeni iş kurmak isteyen kadınlara yol göstermek
* Diğer kadın örgütlerle bağlantı sağlamak
* Uluslararası platformda Türk girişimci kadının temsil etmek…

**GİRİŞİMCİLİK AHLAKI**

İş ahlâkı, doğru ve haklı olmayı esas alan, kanun ve düzenlemelere itaatin daha ötesine giden bir davranış kuralları bütünüdür.

**İş ahlakının kurumsallaştırılması;** işletme ilkeleri ve işletme politikaları esas alınarak düzenlenir. Ekonominin işleyişini ve kamu yararını gözeten bir tarzda kanun ve düzenlemelerin işleyişini kolaylaştırır.

Kurumsallaşan iş ahlakının öğeleri; psikolojik anlaşma, örgütsel bağlılık ve ahlakı esas alan kültür… İş ahlâkı kurallarının yazılı olarak belirlenmesi taraflar arasında psikolojik baskı yaratması açısından kaçınılmazdır. Belirlenen kurallara uyum sağlayamama durumunda yasal yaptırımların olmasıyla, birey ve işletme üzerinde anlaştığı kurallara bağlı kalma zorunluluğunu duyacaklardır.

İş ahlakı kavramı ile “**sosyal sorumluluk**” kavramı arasında yakın ilişki bulunmaktadır.

* Çalışanlara karşı
* Müşterilere karşı
* Hissedarlara karşı
* Doğaya karşı
* Devlete karşı
* Tedarikçilere karşı
* Rakiplere yönelik
* Topluma karşı sorumluluk…

Örneğin doğaya veya topluma verilen zararın karşılaması maliyeti olumsuz etkileyeceğinden organizasyonun asıl amacıyla çakışabilir; fakat iş ahlakının önemli bir parçasıdır.

**GİRİŞİMCİLİK AHLAKI**

Doğruluk, güvenilirlik, etik kurallarına uygunluk girişimciliği güçlendiren unsurlardandır.

**TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK AHLAKI**

Türkiye’de iş ahlakı üzerine, özellikle son zamanlarda, yapılan çalışmaların daha çok rüşvet, vergi kaçırma, casusluk ve aldatmaya yönelik iş uygulamaları ağırlıklı olarak ve toplumsal boyutta ele alındığı görülmektedir. Girişimcilerin bankacıları kredi limitlerini ya da ödeme sürelerini arttırmaları için zorlamaları, gerçekten zor durumdaki çalışanını sömürmesi veya daha fazla iş yapabilmek için kanuni olmayan yolları seçebilmeleri belli denetlemeler ve kanunlar ile kontrol altına alınmalıdır.

**GİRİŞİMCİ İŞ HAYATINA NASIL KARIŞIR?**

Girişimcinin hayat hikâyesine göre karar verilebilir. Rastgele veya planlı bir girişim söz konusu olabilir. Girişimsel eylemin oluşması için gerekli şartların olgunlaşması, eylemin gerçekleşmesi ve sonuçlarının beklentileri karşılayacak nitelikte olmalıdır; bunun için geliştirilen iş modeli ve iş planına bakılmalıdır.

**İş modeli;**  bir girişimcinin para kazanmaya ilişkin geliştirdiği iş yapma biçimidir. İşletme nasıl çalışır, işler nasıl gerçekleştirilir gibi sorulara cevap aranır. Örneğin; kısa süreden güvenilir bir şekilde satın alma işleminin gerçekleştirilebildiği online alışveriş sitesi kurmak ve işletmek…

İş modelinin yazılı olmasına gerek yoktur. Genel tanım olarak “bir işletmenin nasıl rekabet ettiğini, kaynaklarını nasıl kullandığını, ilişki yapılarını, müşterileri ile ilişkilerini, kendini sürdürülebilir kılmak için nasıl değer yarattığını ve kar elde etme mekanizmasını anlatan uzun bir hikâyedir.”

İyi iş modeli için,

1. Modelin başarıyla işlediğini gördüğünüz bir fizibilite yapın.
2. Tüm iş modeli elementlerini tek tek değil, bir bütün olarak benimseyip hepsine önem verin.
3. İş modelini tüm paydaşlarınızın anlayacağı biçimde basit ve kısa şekilde ifade edebilin.

**İŞ MODELİ NASIL YARATILIR**

İlk olarak değer zinciri kavramı bilinmelidir. Değer zinciri hammaddeden nihai tüketiciye kadar olan süreçte yapılan tüm işlemlerin yarattığı katma değeri göstermektedir. Her bir değer önceki aşamaya bağlı olduğundan zincir görünümdedir.

İş modelindeki olası hayati hatalar:

1. Müşterinin beklentilerini yanlış okuyarak gelir getirmeyecek bir iş modeli tasarlamak
2. Kâr elde etmenin imkânsız olduğu ama kendi içinde mükemmel olan iş modelleri geliştirmek

**İş modelinin içermesi gereken başlıklar**

**1. Temel Strateji**

Biz bu işle tam olarak ne yapmak istiyoruz?

Ürün ne, piyasa ne?

Ürün ya da hizmetin farklılaştırmaya müsait olup olmadığının açıklanması, mümkünse nasıl?

**2. Stratejik Kaynaklar**

Diğerlerinden neyi farklı yapıyorsunuz?

Bu farklılığı hangi stratejik kaynaklarla yaratıyorsunuz?

**3. Partnerlik Ağları**

Kimler tedarikçi olabilir?

Kimler bu işe ortak olmak isteyebilir ya da şimdiden ortağı?

**4. Müşteriler ve Müşterilere Ulaşmaya İmkân Veren Ara yüzler**

Hedef kitle kimlerden oluşuyor?

Tamamlayıcı ya da destekleyici birimler olacak mı? (satış öncesi ya da sonrası gibi)

Fiyatlandırma politikaları ve bundan beklentiler neler?

**İş planı**

Yazılması için iş modeline hâkim olunması gerekir. İş modelinin planlanmasına iş planı denir. Yazılı olmasa da olur(tarafların kararları doğrultusunda).

İş planı niçin önemlidir?

1. İş planı, işi hayata geçirmeyi mümkün kılacak çalışanlar için bir yol haritasıdır.
2. Potansiyel bir reklamdır. Yani tedarikçiler, alıcılar, yatırımcılar girişimciye güven duygusunu iş planı üzerinden geliştirebilirler.

İş planını kimler okur? Neye dikkat eder?

Firmanın çalışanları okur: iyi bir iş planı çalışanlar için başlı başına bir vizyon ve misyon olarak değerlendirilebilir. Fakat bunun olabilmesi için planın bazı noktaları esnek hazırlanmalıdır. Ayrıca iyi bir iş planı çalışanlara resmin hangi parçası olduğunu da hissettirmesi bakımından oldukça önemlidir.

Yatırımcılar ve diğer dış paydaşlar: yatırımcılar, ortaklar, müşteriler okumak isteyebilir. Çünkü iş planı tanınmak için de kullanılabilecek bir araçtır. Bir iş modeli 10-30 sayfa arası olabilirken iş planı 10 ile 100 sayfa arasında olabilir.

**İş Planı İçeriği**

1. **Yönetici özeti**

* Fırsat olarak yorumlanan durum nedir?
* İş modeli
* Rekabet avantajları neler?
* Hedef Pazar ne?
* Yönetsel takım kimlerden ibaret?
* Finansal durum
* İhtiyaç duyulan şeyler ne?

1. **İş** 
   * Fırsat olarak yorumlanan durum nedir?
   * Rekabet avantajları neler?
   * İhtiyaç duyulan şeyler neler?
2. **Yönetsel takım**
   * Kimler yer alıyor?
   * Bir yönetim kuruluna ihtiyaç var mı? Neden?
   * Bu iş için en önemli anahtar iş grubu diye yorumlayabileceğimiz işler hangileri ve bunları kimlerin yönetmesi gerekiyor?
3. **Örgüt yapısı, FHM(fikri mülkiyet hakları) ve sahiplik**
   * Örgüt şemasını çizin
   * Örgütün hukuki yapısı nasıl olmalıdır?
   * FHM ile ilgili bir durum var mı (patent, marka tescili gerekli mi)?
4. **Endüstri analizi**
   * Endüstri tanıtımı
   * Hedef pazar?
   * Hedef pazarda rekabet pozisyonu

* İhtiyaç duyulan şeyler ne?

1. **Pazarlama planı**
   * Ürün yapılabilirliği stratejisi
   * Fiyatlandırma
   * Dağıtım
   * Tutundurma
2. **Operasyonel plan** 
   * Üretim teknik ve teknolojisi

* Kaliteli işgücü havuzu erişebilirliği
* Ortaklıklar
* Kalite kontrol
* Müşteri destek

1. **Finansal plan**
   * İhtiyaç duyulan yatırım sermayesi
   * İhtiyaç duyulan işletim sermayesi
2. **Kritik risk faktörleri**
   * Olabilecek yönetsel, finansal, pazarlama, operasyonel ve fhm riskleri nelerdir?
3. **Ekler** (resimler, dokümanlar, istatistiksel tablolar vb.)

**İş Modeli ve İş Planı Sunum İçeriği**

* İşletme (genel görümü, hedefi, hedef kitlesi)
* Fırsat (işin doğmasına neden olacak fırsatın tanımlanması)
* Fırsat karşısında geliştirilen çözüm yani işin tanımı
* Yönetsel takımın üstün ve zayıf yönleri
* FMH
* Endüstri analizine dair bir şekil, hedef kitlenin tanıtımı, rekabet gücü
* Finansal durum, beklentiler
* Kredi kuruluşu için bir sunum ise geri ödeme planları ve kazanç durumu

**1. PROJE TANIMI**

*A türü projeler:* Bir iş sisteminin organizasyonu ve yönetimi projeleridir; bilgisayardestekli yönetim ve bilişim sistemleri, üretim planlama ve yöneltme sistemleri, işletmelerin hedefleriyle bağlantılı organizasyon sistemleri vb. sistemler proje biçiminde ele alınmalıdır.

*B türü projeler:* Bir nesneye ilişkin yani, ürün/teknik vb. projelerdir. Örneğin, yeni birotomobil projesi; yalnızca üretilecek otomobilin kendisi değil bakım, onarım, ikmal ve bunlar için gerekli tüm yerlerin donanımını kapsar. Ayrıca gereksinim duyulan çalışanın alınması, eğitimi ve değerlendirilmesi de dikkate alınır.

*C türü projeler:* Yeni bir iş yerinin kurulmasıyla ilgili projelerdir (fabrika, üretimtesisleri). Yeni fabrikaların kurulması projesinde, bina ve donanımın yanı sıra tüm alt yapı ve atık tesisleri ile organizasyonu bu kapsama girer.

Bunlardan A türü projeler işin yapılmasıyla, B ve C türleri ise işin yaptırılmasıyla ilgilidir. Bu projelerin gerçekleştirilmesi için yönetim ile sistem arasında şu ilişkiler söz konusudur: Sistem görevi; sorun çözümleme veya sistem tasarımı sürecidir. Yönetim görevi; sorun çözümlerinin uygulanması ve izlenmesi sürecidir.

Tanımlama ve kontrol projeyi başarıya ulaştıracak çok önemli unsurlardır.

Proje koşulları bu üç kısıtlama şöyle açıklanabilir:

* **Kapsam;** belli ve tasarlanmış bir projenin temelindeki asıl nedendir. Proje herzamanki işlerden farklı olarak bir defaya özgü bir düşünceyi hedefler. Yani hangi hedefe ulaşılacağı sorusuna yanıt aranır ve hangi ürün veya hizmetin elde edileceği amacı belirlenir.
* **Zaman;** ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesine ilişkin takvimin ortayakonulmasıdır. Buna bağlı olarak bir projede çalışanın zaman kullanımını ve projenin ne kadar zamanda tamamlanacağını belirler.
* **Bütçe;** projenin maliyetinin ne olacağını belirler. Yani eldeki kaynaklarınçalışır bir sisteme dönüştürülmesinin maliyeti hesaplanır. Buradaki maliyet; proje grubu ve özel ekipmanların ücretleri, kira giderleri, yazılım, donanım ve bilgisayarlar için yapılan harcamalar, işletme ve kırtasiye giderleri gibi projenin yürütülmesiyle ilgili hususları kapsamaktadır.

Bu temel kısıtlar dışında dikkate değer ve projenin limitlerini iyileştirebilecek başka kısıtlar da bulunmaktadır. Şunlar ilave edilebilir:

* + Kalite: Sürecin çıktılarının, nihai ürünün ve sürecin kendisinin kalite standartları dikkate alınmalıdır.
  + Yasal: Projenin yürütülmesi veya ortaya çıkarılacak ürünler ile ilgili bir takım yasal zorunluluklar olabilir.
  + Etik: Projenin yürütülmesi ve ortaya çıkarılacak sonuçlar ile ilgili etik kurallara uyulmalıdır.
  + Çevresel: Projenin yürütülmesi esnasında ve ortaya çıkacak ürünün kullanımı esnasında yasal olarak çevre faktörlerine uyma zorunluluğu olmasa bile çevreye zarar verici sonuçlardan kaçınmak gerekmektedir.
  + Mantıksal: Proje başlamadan önce belli başlı işlerin önceden tamamlanmış olması gerekmektedir. Bununla birlikte proje aşamaları da mantıksal sıralamada olmalıdır.
  + Aktivasyon: Projenin veya faaliyetlerinin başlayabilmesi için faaliyetlerdir.
  + Dolaylı etkiler: Bir değişimin mutlaka dolaylı etkileri olacaktır. Projenin dolaylı etkileri dikkate alınmalıdır.

Genelde amaçlar aşağıda sıralanan çok sayıda parametreye bağlıdır:

* Performans ve kalite standardları,
* Güvenlik ve güvenilirlik,
* Zaman ölçüleri ve bütün kilit eylemlerin zamanlanması,
* Proje içi ve dışındaki insan grupları arasındaki ilişki ara-yüzleri,
* Maliyetler, herhangi bir harcama ve/veya karlılık kısıtlaması ile birlikte, bütçeler ve harcama hızı,
* Kaynakların kullanılması ve bunların gerekli şekilde devreye sokulması,
* Değer ve maliyet yararları/etkinliği,
* Yönetimce veya mukavelelerce yerine getirilmesi istenen özel şartlar.

**2. PROJENİN ÖZELLİKLERİ**

Projelerin yapısı kendine has bir karakter ve özellik taşıdığından, projelerde söz konusu olan aşağıdaki dört temel özellik, proje yönetimini diğer yönetimlerden ayıran özellikler olarak da tanımlanmaktadır:

* Her proje, belirlenen maliyet çerçevesinde ve belirlenen süre içerisinde ileri teknoloji kullanarak gerçekleştirilir.
* Her proje, belirli bir zaman diliminde, genellikle farklı kişilerden oluşan bir ekiple gerçekleştirilmekte olduğundan, birbirinden farklı özellikler taşımaktadır ve bir defaya özgüdür.
* Her proje insan, para ve enformasyon teknolojisi kaynaklarının kullanımını içermektedir.
* Her proje, bir organizasyon sistemi içerisinde çalışmayı gerektirir.

Proje, girdisi, çıktısı, kısıtları ve mekanizmaları olan bir süreçtir (Şekil 4). Proje çıktısı olarak “karşılanmış ihtiyaç” görünmektedir. Bu genellikle şu şekilde oluşur:

o Bilginin değişmesi: Örneğin yeni ürün için spesifikasyonların belirlenmesi o Somut ürün: Örneğin bir bina, yazılım, vs.

1. Değişmiş insanlar: Örneğin eğitim projesi ile katılımcılara yeni bilgilerin aktarılması. Çıktı, eğitilmiş kişilerdir.

Proje çıktılarını elde etmede kullanılan proje araçları veya mekanizmaları aşağıdaki gibidir:

* + İnsanlar: Projeye doğrudan veya dolaylı olarak katkı sağlayan herkestir.
  + Bilgi ve uzmanlık: Proje katılımcıları ve dışarıdan edinilen (danışman vs.) bilgi ve uzmanlıklardır.
  + Finans kaynakları: Proje faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli finans kaynaklarıdır.
  + Araçlar ve teknikler: Elverişli kaynakları kullanarak yapılacak işleri organize etmek işin gerekli yöntemlerdir.
  + Teknoloji: Proje süresince veya bir kısmında kullanılması gereken fiziksel aletlerdir.

1. **PROJELERİN SINIFLANDIRILMASI**

Projeler süre, özellik ve değerlerine göre çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Örneğin süreye göre şöyle bir sınıflandırma yapılabilir:

* *Uzun Vadeli Projeler.* Bunlar 10 yıldan uzun süreli projelerdir. Endüstriyel gelişme,büyük birimlerin bir merkezi organizasyona entegrasyonu, uçak, gemi veya savunma ekipmanı üretimi ve geliştirilmesi projeleri bunlara bazı örneklerdir.
* *Orta Vadeli Projeler.* 3-10 yıl süreli projelerdir. Bir çelik üretim tesisi kurulması, birbüyük baraj inşaatı, bilgisayar kontrollü bir sistemin kurulması ve geliştirilmesi,

büyük organizasyonların parçalara ayrılması (örneğin özelleştirilmesi), uzun vadeli bir projenin bir parçası bu tür projelere bazı örneklerdir.

* *Kısa Vadeli Projeler.* 6 ay-3 yıl süreli projelerdir. Yol yapımı, konferansorganizasyonu, uzun vadeli bir projenin bir parçası bunlara bazı örneklerdir.
* *Özel Küçük Ölçekli Projeler.* Acil durumlar, bir afetten sonra önemli servislerin işlerduruma getirilmesi vb. bu tür projelere bazı örneklerdir.

Projeler kısaca 2 türe ayrılabilir:

* İç Projeler
* Dış Projeler

---------------------------------------------------------------------------------------------

**1. PROJE YÖNETİMİ**

Proje yönetimi, belli bir hedefi gerçekleştirmek için insanların, kaynakların ve zamanın birbiriyle uyumlu ve verimli kullanılması ile ilgili bir bilimdir. Bu bilim şu konuları kapsar:

* Planlama: Proje yönetiminden beklenen sonuçların tanımlanması, bu sonuçların elde edilmesi için iş gereksinimlerinin, iş miktarının, gereken zamanın, bütçenin ve kaynakların belirlenmesi işlemidir.
* Organize etme: Projenin organizasyon yapısı içerisinde yönetilebilir işlemlere ayrılması ve bu işlemleri yürütecek çalışanların tanımlanması, seçilmesi ve yerleştirilmesi işlemidir.
* Yöneltme: İşlemlerin başarılı bir biçimde yapılması için gerekli bilginin sağlanması, yerleştirilmesi, teşvik edilmesi, ödeme yapılması ve iletişim sürekli sağlanması eylemidir.
* Kontrol etme: Kontrol ölçütlerinin belirlenmesi, yapılanların izlenmesi, sapmaların belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınması işlemidir.

Proje yönetimi, bir amaca ulaşmak yolunda girişilen işlerin ve eylemlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Proje yönetiminin amacı, mevcut durumdan ders alarak gelecekte daha iyi performans sağlamanın ortaya konulmasıdır.

Proje yönetiminin işletmelere sağladığı yararlar şu başlıklar altında toplanabilir:

* Daha ekonomik geliştirme süreçleri,
* Kaynakların daha verimli kullanılması ve daha etkin kontrol,
* Düşük maliyet ve yüksek kar,
* Yüksek kalite ve güvenlik,
* Etkin koordinasyon ve motivasyon,
* Müşteri ilişkilerinde iyileştirme

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Genel Yönetim | |  | Proje Yönetimi | |  |
|  Mevcut durumu yönetmekten sorumludur | |  |  | Değişimi yönetmekten sorumludur |  |
|  Yetkileri yönetim yapısı ile tanımlanmıştır | |  |  | Yatay yetkilere sahiptir |  |
|  | Belirli işleri yapmaktadır |  |  Yapılan işler sürekli değişmektedir | |  |
|  | Sorumluluğu kendi fonksiyonel birimi | ile |  Fonksiyonlar arası faaliyetlerden sorumludur | |  |
|  | sınırlıdır |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  Kalıcı organizasyonel yapı içerisinde çalışır | |  |  Projenin hayatiyeti için farklı yapılarda çalışır | |  |
|  | Görevleri muhafazakardır |  |  | Yenilikçilikle ilgilenir |  |
|  | Optimizasyona odaklıdır |  |  Anlaşmazlıkları çözme için çalışır | |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Başarısı geçici hedefleri yapmaya bağlıdır |  | Başarısı nihai hedefe ulaşmaya bağlıdır |
|  | Çok fazla değişkenlik yoktur |  | Belirsizlikler barındırır |

Proje yönetimi iyi kullanılması halinde şu yararları sağlar:

* Amaç ve hedeflere ne zaman ve nasıl ulaşılacağını önceden belirler.
* Sürekli raporlama gereksinimini minimum düzeyde azaltır.
* Proje için gerekli zamanı baştan belirler.
* Projenin maliyetinin önceden belirlenmesini sağlar.
* Gerekli kaynakların neler olduğunu ortaya koyar.
* Kullanılacak teknolojiyi açıklar.
* Kontrol sisteminin kurulmasını sağlar.
* Tüm görevlerin organizasyon şemalarını gösterir.
* Proje ekip üyelerinin; proje geliştirme, uygulama ve tahmin yeteneklerinin geliştirilmesini sağlar.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılacağı üzere proje yönetimi, şu nedenlerle önemlidir:

* Mühendislik ve teknoloji alanındaki gelişmeler,
* Bilgisayar teknolojisindeki hızlı gelişmeler,
* Yeni ürün talebinin artması,
* Birçok yöneticinin işten çok insana odaklanması,
* Yöneticilerin stratejik karar alabilmesi,
* Yöneticilerin büyük boyutlu ve karmaşık işleri yönetmeye yönlenmesi.

Çok büyük çaplı projelerde bahsedilen dört aşama (proje döngüsü), her bir aşama içerisinde ayrı ayrı uygulanabilir. Her bir aşama bir proje gibi yürütülebilir.

* Projeyi tanımlamak: Projenin ne ile ilgili olduğunun, niçin gerekli olduğunun belirlendiği aşamadır. Bu aşamada ihtimaller göz önünde bulundurulur ve problem çözümüne alternatifler üretilir.
* Proje sürecini tasarlamak: Gereksinimlerin nasıl karşılanacağı ile ilgili model geliştirilir, optimum süreç elde edilmek için analizler yapılır ve risk minimize edilir.
* Projeyi uygulamak: Yukarıda geliştirilen modele ve planlara uygun olarak proje yürütülür.
* Süreci geliştirmek: Projeyi uygularken elde edilen tecrübeler ışığında proje sürecini ve çıktılarını iyileştirmek gereklidir.

Bu aşamalardan biri en önemli aşamadır diyemeyiz. Bunlar aşamalar zinciridir ve projenin başarısını en zayıf aşama belirler.

**2.PROJE YÖNETİM ORGANİZASYONU**

Netice olarak proje organizasyonu:

* Sorunları çözebilme deneyimi,
* Değişen duruma çabuk uyabilme,
* İlerleme ve harcamaların etkili kontrolünü içermelidir.

***2.1. Fonksiyonel Yapı***

Bu yapı, küçük ve basit projelerde kullanılır. Organizasyon projenin işlevlerine yöneliktir.

Proje İşlemleri temel alınarak proje ekipleri oluşturulur

***2.2. Proje Yapısı***

***2.3. Matris Yapı***

Matris organizasyon bir takım faktörlerin varlığına bağlıdır. Bu faktörleri dört grup altında toplamak mümkündür:

* Çevre koşullarının büyümeye olanak sağlayacak nitelikte olması,
* İşletme kadrosundaki çalışanların, ekip çalışmasına yatkın olması,
* İşletmenin değişime açık olması ve yaratıcı yenilikler gerektirmesi,
* İşletmenin büyük boyutta ürün geliştirmesi ve pazarlaması.

Bu faktörler matris organizasyon için ön koşuldur. Aksi durumda boş yere zaman ve para harcanmış olur. Matris proje organizasyonunun sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir:

* Uzmanlığa dayalı bir çalışma sistemi yaratır,
* Görevlerde entegrasyonu sağlar,
* Sorumluluk anlayışını geliştirir,
* Verimliliği öngörür,
* Etkin proje kontrolünü mümkün kılar,
* Sorunların çözümüne yardımcı olur,
* Kaynakların etkin kullanımını sağlar,
* Teknoloji kullanımını sağlar,
* Çalışanlara ilerleme fırsatı verir,
* Katılımcı bir çalışma ortamı yaratır.

Bu yararların yanında matris proje organizasyonunun sakıncaları da vardır; karar alma ekiplerinin çalışmalarını engelleyebilir, ekonomik krizlerde iş hacminde daralma yaratır, proje ve işlevsel bölüm yöneticileri arasında sürtüşmelere neden olur.

Yukarıda açıklanan organizasyon yapılarından proje için en uygun yapının seçiminde etkili olan faktörler şunlardır:

* Bütçe: Proje bütçesi, projenin amaçlarına uygun olmalıdır.
* Teknoloji: Matris organizasyonda bilgilerin elde edilmesi daha kolaydır.
* İletişim: Geniş bir iletişim hatlarına (dikey, yatay, çapraz iletişim) sahip olmalıdır.
* Sorumluluk: Proje yöneticisi proje üzerinde mutlak bir hakimiyete ve kontrole sahip olmalıdır.
* Koordinasyon: İşlevsel birimler arasında daha fazla koordinasyon sağlamalıdır.
* Müşteri: Müşteriye iletişim, servis, dokümantasyon ve destek hizmetleri sağlamalıdır.

Bütün bunlar göz önünde bulundurularak, organizasyon yapısı seçiminde her proje analiz edilmeli ve kendi gereksinimlerine en uygun olan yapıyı tercih etmelidir.

**3. PROJE PAYDAŞLARI**

Projedeki paydaşları tanımlamak için dikkat edilecek özellikler şunlardır:

* Proje faaliyetleri veya sonuçlarından etkilenecek olan kişiler.
* Proje kaynaklarına, insan gücü de dahil olmak üzere, zaman, mekan, araç ve para katkısı yapanlar.
* Proje çıktılarını kullananlar veya bunlardan yararlananlar.

Bunların her biri projenin paydaşıdır.

-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**1. Mantıksal Çerçeve**

Mantıksal Çerçeve, bir analitik sürecin sonuçlarının nasıl sunulacağını içermektedir. Bununla projenin:

* Hedeflerini ve bunlar arasındaki nedensellik ilişkilerini sistematik ve mantıksal olarak ortaya koymak,
* Bu hedeflere erişilip erişilemeyeceğini kontrol etmek,
* Projenin kapsamı dışında yer alan hangi varsayımların başarıyı etkileyebileceğini saptamak mümkündür.

**1.1. Mantıksal Çerçevenin Kurgulanması Aşamaları**

**1. Analiz**

Analiz sürecinin dört aşaması vardır:

* Problem analizi (mevcut durumun negatif yönlerinin ortaya konması),
* Hedef analizi (gelecekte istenen durumun ortaya konması),
* Strateji analizi (hedef analizi üzerinden verilen problemleri çözmek için uygulanacak stratejilerin belirlenmesi),
* İlgili tarafların analizi (Proje ile ilgili birey, grup, kurum, firma ve çeşitli birimlerin analizi).

**2. Planlama**

Proje stratejisinin uygulamaya yönelik olarak geliştirilmesidir. Mantıksal çerçeve bu aşamada kurgulanır.

**1.2. Mantıksal Çerçevenin Kurgulanmasında Analiz**

**1.2.1. Problem Analizi**

**1.2.2. Hedef Analizi**

**1.2.3. Strateji Analizi**

Strateji analizi için yapılması gerekenler:

* Stratejileri seçmek için kriterlerin belirlenmesi,
* Olası farklı stratejilerin belirlenmesi,
* Çeşitli faktörlere göre proje stratejisinin seçilmesidir.

**1.2.4. İlgili Tarafların Analizi**

**1.2.5. İlgili Taraflar, Problem Ağacı ve Hedef Ağacı Arasındaki İlişkileri Analiz Etmek**

**1.3. Planlama Aşaması**

**1.3.1. Mantıksal Çerçeve Matrisini Oluşturmak**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Proje Müdahale** | **Objektif olarak** | **Doğrulama** | **Varsayımlar /** |  |
|  | **doğrulanabilir** | **kaynakları ve** |  |
|  | **Mantığı** | **Riskler** |  |
|  | **başarı göstergeleri** | **araçları** |  |
|  |  |  |  |
| **Genel** | 1 | 9 | 12 | Boş bırakılır |  |
| **Amaç** |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Özel** | 2 | 10 | 13 | 8 |  |
| **Amaç(lar)** |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Beklenen** | 4 | 11 | 14 | 7 |  |
| **Sonuçlar** |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
| **Faaliyetler** | 3 | 15 | 16 | 6 |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  | **Ön koşul:** | 5 |  |
|  |  |  |  |  |  |

**PROJE YÖNETİMİNDE BÜTÇELEME**

İyi bir maliyet sistemi:

* İşin gerçek ilerlemesini ölçebilir olmalı,
* Maliyet ve zaman planını ilişkilendirebilmeli,
* Potansiyel sorunları ve nedenlerini birlikte tanımlayabilmeli,
* Pratik seviyede özetleme ile proje yöneticisine bilgi verebilmeli,
* Kilometre taşlarının doğru, zamanlı ve denetlenebilir olduğunu göstermelidir.

Yatırım Bütçesinin Yapılması

Yatırım içerisine giren mal ve araçlar şöyle sıralanabilir:

* Arsa ve düzenlemesi giderleri: Arsa ile üzerine inşaat yapılacak arazi anlaşılmalıdır. Çevre duvarı, iç yollar, bahçe düzenlemesi vb. ise düzenleme giderleridir.
* İnşaat giderleri: Binaların proje ve inşaat maliyetleridir.
* Ulaştırma, taşıt ve taşıma giderleri: Üretim birimleri arasında bağı sağlayacak olan altyapı yatırımlarıdır. Hizmet birimleri ve yol bağlantıları bu kapsamdadır. Taşıt, bu hizmeti sağlayan araçlardır. Taşıma ise, satın alınan makine ve donanım malzemelerinin taşıma ve sigorta giderleridir.
* İthalat ve gümrükleme giderleri: Yurtdışından malzeme gelmesi halinde oluşan giderlerdir.
* Montaj giderleri: Makine ve teçhizatın yerleşim planına göre belirtilen yerine konulması, takılması veya yerleştirilmesi için yapılan giderlerdir.
* Beklenmeyen diğer giderler: Yanlış hesaplamadan kaynaklanan giderlerdir.
* Yatırım dönemi faizleri: Yatırımın finansmanı için alınan kredilerden doğan faiz giderleridir.

----------------------------------------------------------------------------------------

**GİRİŞİMCİLİK**

**Girişimcilik Ağı**

**Kısaca girişimciyi** üretim faktörlerini bir araya getirerek iktisadi mal ve hizmet üretimi için gerekli girişimi başlatan; ayrıca üretim için gerekli finansman kaynaklarını ve üretimin değerlendirileceği pazarları bulan kişiler olarak tanımlayabiliriz.

Görüldüğü gibi girişimci bazı nitelikleri, davranışları ve olaylara bakış açısıyla diğer insanlardan ayrılıyor. Bu nitelikleri sıralayacak olursak;

* Girişkenlik
* Güçlü ikna yeteneği
* Üstüne risk alabilme
* Esneklik
* Yaratıcılık
* Bağımsızlık
* Sorunları ivedilikle çözebilme
* Başarma gereksinimi
* Hayal gücü
* Başkalarının kaderlerini yönetebileceğine dair güçlü bir inanç
* Liderlik yeteneği
* Çok çalışma

Hatırlayacağımız gibi Maslow'un **"ihtiyaçlar hiyerarşisi"** kuramında insan gereksinimleri;

* Fizyolojik gereksinimler
* Güvenlik gereksinimleri
* Sosyal gereksinimler
* Saygı görme gereksinimi
* Kendini gerçekleştirme gereksinimi.

**Yerel Girişimcilik**

Tüm dünyada KOBİ’ler ekonomi içinde oldukça önemli bir yere sahiptir. Ülkeler arasında görece farklar olmasına rağmen hemen hemen tüm ülkelerde KOBİ’lerin toplam işletmelere oranı bakımından çok yüksek bir seviyededir. KOBİ’ler istihdama, katma değere **“AR-GE”** yoluyla teknoloji kapasitesine, verimliliğe, dış ticarete olan katkılarıyla çağımızda yaygın tehdit haline gelen dış kaynaklı ekonomik şoklara karşıda esneklik ve dayanıklılık özelliğine sahiptirler. KOBİ’lerin istihdamdaki payı belli başlı hiçbir ülkede **%50** den aşağı düşmemektedir Bu da KOBİ’lerin geçmişte bir takım devresel nedenlerden ötürü önem kazanıp, artık bu fonksiyonlarını kaybederek piyasadan çekilme eğiliminde olmadıklarını göstermektedir. Tersine KOBİ’ler ekonomik sistemin ve büyük ölçekli işletmelerin artan oranda tamamlayıcı parçası olmaya devam etmektedirler.

**GirişimciOlma Nedenleri**

İnsanları girişimci olmaya yönelten birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler 3 ana grupta toplanabilir:

(1) Bağımsız olma isteği, (2) Kişisel tatmin sağlama isteği, (3) Kar elde etme isteği

Bu üç grup faktör biraz daha ayrıntılı incelendiğinde bazı insanları girişimciliğe yönelten diğer faktörler de vardır;

* Kendi işinin patronu olmak, başkalarından emir almamak, yeteneklerini kullanabilmek
* Bir fikri yada düşünceyi kendi işini kurarak gerçekleştirmek
* İstediği bir işte çalışabilmek. Bazen insanlar istemedikleri yada ikinci, üçüncü sırada istedikleri işlerde çalışmak zorunda kalmaktadırlar.
* Tanınma ve prestij kazanma isteği
* Para kazanma ve refah içinde yaşama isteği. Bir kişi başkaları adına çalışırken kazandığından daha fazlasını kendi işinde kazanabilir.
* Başka insanların göremedikleri yada uğraşamadıkları işleri keşfedip bu fırsattan yararlanabilmek için girişim, işyeri kurmak.

Girişimci olma nedenlerinin içeriğine aşağıda ayrıntısıyla değinilmiştir(sadece başlıklar);

* Ekonomik Düzeyi Yükseltmek
* Miras Yoluyla İşletme Sahibi Olma
* Başka Fırsatların Yokluğu
* Bağımsız Olma Arzusu
* Başarı İhtiyacı ile Yeni Ürün ve Fikirleri Uygulama
* Sosyal Statü Kazanma ve Toplumsal İtibar Sağlama

**Yerel Girişimci Dinamikleri**

Girişimcilerin kuruluş süreci incelendiğinde, girişimcilikte **“itici”** ve **“çekici”** faktörler ayırt edilebilir.

İTİCİ FAKTÖRLER

* Arkaplan
* Eğitim
* Yaş
* Aile
* Çevre
* Tecrübe
* Kişilik

ÇEKİCİ FAKTÖRLER

* İklim
* Ekonomi
* Endüstri
* Pazar Fırsatları

Girişimciliği etkileyen genel çevre faktörlerine en güzel örnek KÜLTÜR'dür.

Bir girişimcinin görevlerini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

**İşletmenin Sahipliğini Yapmak**

**Yeni Örgütler Kurmak**

**Pazara Yenilik Getirmek**

**Pazardaki Fırsatları Belirlemek**

**Uzmanlık**

**Liderlik Yapma**

Yukarıda özetlenen bu görevlerin başarılması için girişimcide olması gereken çeşitli özellikler ve beceri türlerinden söz edilmişti. Bu özelliklerden bazılarını şu şekilde hatırlamak mümkündür:

1. Orta düzeyde risk almayı tercih etme,
2. Başarma konusunda kendi yeteneklerine güvenme,
3. Geribildirim isteği,
4. Yüksek düzeyde enerji,
5. Geleceğe dönük olma,
6. Örgütleme yeteneği,
7. Başarıya paradan daha çok değer verme.

Söz konusu olan girişimcilik ise kısmen kişilik özellikleri, kısmen de eğitim yolu ile elde edilen bir süreçtir. Kişiler sahip oldukları özelliklere okullardan, eğitim programlarından ve üniversitelerden edindikleri bilgileri ekleyince, başarılı bir girişimci olma şanslarını arttırırlar. Biçimsel (formal) bir eğitim ile verilmeye çalışılan yaratıcı, eleştirel ve analitik düşünme yeteneklerinin geliştirilmesi ve girişimciliğin özendirilmesidir.

Bu eğitim programları sayesinde;

1. İş fırsatlarını görmeyi öğrenmek,
2. İş fırsatlarını değerlendirmeyi öğrenmek,
3. Planlama,örgütleme, yürütme, eşgüdüm ve kontrol şeklinde ifade edilebilecek olan yönetsel ilkeleri öğrenmek,
4. Ülkedeki hukuki mevzuat konusunda bilgi sahibi olmak,
5. Yönetim, finansman, üretim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkiler şeklinde sıralanabilecek olan işletme fonksiyonlarını analiz etmek,

Kredi bulunabilecek kuruluşları öğrenmek mümkün olacaktır.

Üniversitelerde verilen derslerin yanı sıra, girişimcilik eğitimi konusunda yurtiçi ve yurtdışı eğitimler sunan çeşitli ulusal ve uluslar arası kamusal ve özel eğitim kuruluşları mevcuttur. Örneğin, Türkiye’ de KOSGEB bünyesinde 20 Mayıs 1998 tarihinde kurulan Girişimciliği Geliştirme Enstitüsü, çok sayıda işlevinin yanı sıra, girişimci adaylarının eğitimi ile ilgilenen bir enstitüdür. Alınacak eğitimler ile girişimci adaylarına öğretilebilecek yetenekleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Kararlılık
2. Başarma arzusu
3. Hedeflere ve fırsatlara odaklanma
4. İlk adımı atabilme ve sorumluluk bilinci
5. Problem çözmede ısrarcılık
6. Geri besleme
7. İç kontrol odaklılık
8. Stres ve belirsizlik karşısında toleranslı olmak
9. Makul derecede risk almak
10. Doğruluk ve güvenilirlik
11. Başarısızlıktan ders almak

12.Ekip çalışması yapabilmek

Bununla birlikte aşağıdaki özellikler, girişimcide bulunması gereken ancak öğretilemeyen özellik ve becerilerdir:

1. Sağlıklı olmak
2. Enerjik olmak
3. Yüksek zeka
4. Kavrama yeteneği

5.Yaratıcılık yeteneği

Sonuç olarak girişimcilik doğuştan bazı özellik ve beceriler gerektirir. Alınan eğitimler ise, girişimcilik becerilerini geliştirip pekiştirir. Girişimcilik sürecinde öğrenilebilecek bazı modeller, yaklaşımlar ve yöntemler vardır. Eğitim kuruluşları teorik ve uygulamasal yaklaşımlarla girişimciliği öğretebilirler.