**GİRİŞİMCİLİK VE PROJE YÖNETİMİ**

(1.HAFTA)

**GİRİŞİMCİLİĞİE DAİR TEMEL KAVRAMLAR**

Üretim fonksiyonunu oluşturan yani üretim yapabilmek için gerekli olan faktörler; emek, sermaye, hammadde ve müteşebbis (girişimci)dir. Girişimci denildiği zaman aklımıza hemen gelen kavramlar; risk, tahmin, fırsatçılık ve fark düşünmektir.

**Girişimcilik Tarihi**

İlk kez 18. yüzyılın başlarında İrlandalı ekonomist Richard Cantillon tarafından girişimcilik tanımı yapılmış.

Girişimcilik,çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma ya da yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla ekonomik mal ya da hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, örgütleme yeteneği ve risk alma faktörleri ile bağdaştırılmaktadır.

Girişimci, toplumun gereksinim duyduğu, dolayısıyla talep edilebilir bir malı veya hizmeti bulup onu üretmeye girişen ve yaratıcılığı ile buna ön ayak olan kişi olarak tanımlanabilir.

Girişimci, üretim faktörlerini ele geçirip birleştirir, kar amacı güder ve risklere katlanır. Kurduğu işletmenin, dolayısıyla da kendi amacına ulaşabilmesi için girişimcinin, pazarın fırsatlarını görebilen, insanların isteklerinde ortaya çıkan değişiklikleri sezebilen ve bunu değerlendirebilen kişi olması gerekir.

Girişimci, karlı gördüğü bir iş için sermayesini ve emeğini riske ederek pazara katılma cesaretini gösteren kişi olarak da tanımlanabilir. Riskleri üstlenmek ise girişimciliğin doğal sonucudur.

Girişimcilik,fırsat girişimciliği ve yaratıcı girişimcilik, olarak ikiye ayrılabilir.

**Fırsat girişimciliği;** girişimciliği, temelde, pazardaki mevcut fırsatları görerek ya da potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut olan bir mal veya hizmeti pazara sunmaktır.

**Yaratıcı girişimcilik;** yeni bir fikir veya buluşun ya da mevcut olan bir mal veya hizmetin dizayn, fiyat, kalite gibi yönlerden iyileştirilerek pazara sunulmasıdır.

Girişimciler,dinamik, atılgan yapıları, yaratıcı güçleri ve iş bitirici nitelikleriyle, toplumun kaynaklarını üretime yönlendirebilirler.İnsanları girişimci olmaya yönlendiren ve bu konuda başarılı kılan en önemli etken kişinin "girişimcilik kapasitesi"dir.

Girişimcilik;yaşadığımız çevrenin yarattığı fırsatları sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üreterek insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olmaktır.

Girişimcinin zenginlik üretirken üç temel kaynağı vardır. Kendi enerjisi ve erişebildiği sermaye ve ilişki kurduğu insanlar (sosyal ağlar).

**Girişimci Kimdir?**

Bilinenleri en iyi yapan ve hünerlerine aklını da katan, olağan, ve olağan dışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynaklarını verimli bir biçimde kullanacak önlemleri düşünen, analiz eden, planlayan, yürürlüğe koyan, uygulayan ve sonuçlarını denetleyebilen kişi yaratıcı girişimcidir.Genel anlamda başarılı girişimcileri incelediğimizde; kendini iyi tanıması, cesaret, özgüven, başarılı olma hırsı, azim gibi özelliklerin ortak olduğunu görürüz. Girişimci kişinin 10 önemli özelliği aşağıdaki gibidir.

* Kendini tanıma
* Kendini motive etme
* Cesaret
* Özgüven
* Sabır
* Hızlı karar verme
* Tecrübe
* Bilgi
* Azim
* İstek

**Yöneticilik Kavramı**

Yönetici karı ve riski başkalarına ait olmak üzere mal veya hizmet üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belli gereksinmeleri doyurmak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.Hizmet karşılığı ücret alanda diyebiliriz.

**Girişimci ile Yönetici arasındaki Farklar**

Yönetici, yönetim işini kendine meslek edinerek işletmenin sahibi haline gelmeden girişimcinin yaptığı her işi yapan ve bu hizmetleri karşılığında ücret alan kişidir. Girişimci ise emek, sermaye, hammadde ve diğer üretim faktörlerini bir araya getiren; risk alan ve bu riskin karşılığında kar elde eden kişidir.

Girişimci denilince akla şu 3 anlayış gelmektedir:

İş yapan kişi... Şeyleri veya hizmeti yapan, üreten, satan veya alıp satan kişi... Bağımsız bir iş sahibi...

Farklı tanımlara bakıldığında 3 tanım türü görülmektedir:

**Değere-Dayalı Tanım**: 'Girişimi sayesinde değer yaratan kişi'

**Özelliklere Dayalı Tanım:** Girişimci kendine özgü bireysel beceri, özellik istidat ve tecrübeler sayesinde başarılı, yaratıcı ve buluşçu iş lideri olabilen kişidir.

**Davranışa-Dayalı Tanım:** Girişimci bir girişimi harekete geçiren, bunun için gerekli kaynakları bir araya getiren ve risk alabilen kişidir.

**GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ VE GEREKLİ BECERİLERİ**

**Girişimci Olma Nedenleri ve Girişimciliğin Fonksiyonları**

İnsanları girişimci olmaya yönelten birçok faktör bulunmaktadır: Bu faktörleri üç ana gurupta toplanabilir:

1. Kar elde etme isteği,

2. Bağımsız olma isteği,

3. Kişisel tatmin sağlama isteğidir.

İnsanları girişimciliğe yönelten diğer faktörlere ulaşılır. Bu faktörler şunlardır:

1. Kendi işinin patronu olmak, başkalarından emir almamak, yeteneklerini kullanabilmek,

2. Bir fikri ya da düşünceyi kendi işini kurarak gerçekleştirmek,

3. İstediği bir işte çalışabilmek,

4. Tanınma ve prestij kazanma,

5. Para kazanma ve refah içinde yaşama isteği,

6. Başka insanların göremedikleri ya da uğraşmadıkları işleri keşfedip bu fırsattan yararlanabilmek için girişim, işyeri kurmak.

***Ücretle Çalışmanın Avantajları;***

• Belli ve düzenli çalışma saatleri vardır.

• Ücretli izinler ve sağlık hizmetleri gibi imkanlardan yararlanmak mümkündür.

• Belli bir ücret ve maaş garantisi vardır.

• Katlanılan bir risk yoktur veya çok azdır.

• Yıllara göre kıdem ve maaş artışı sağlanır.

• Özel ikramiye ve kazanç paylaşımı imkanları vardır.

• Yapılan işin karaktere uyması veya motivasyonun yüksek olması durumunda işten kişisel tatmin sağlanabilir.

**Ücretle Çalışmanın Dezavantajları;**

• İktisadi bir problem olduğunda işten atılma riski vardır.

• Tayinle başka bir yer atanmak söz konusu olabilir.

• Başkalarının emrinde çalışıldığı için mantıksız, adaletsiz davranışlarla karşılaşılabilir.

• Çalışanın yerine patronun bir tanıdığının getirilmesi söz konusu olabilir.

• Ekonomik açıdan alınan ücret birikimi sağlamakta yetersiz kalabilir.

• Hiçbir zaman gerçek iş güvencesi diye bir şey yoktur.

**Temel Girişimcilik**

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

**Girişimcilerde Bulunması Gereken Özellikler**

Meredith'e göre girişimcide bulunması gereken özellikler ise şöyle sıralanabilir:

1. İş fırsatlarını görüp değerlendirebilme
2. Kaynakları bir fayda yaratmak üzere bir araya getirmek
3. Başarıyı sağlayacak uygun eylemleri başlatabilme

Lambing ve Kuehl ise, girişimcilerde bulunması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

• İş kurmaya hevesli olmak

• Başarısızlığa rağmen vazgeçmeme

• Güven

• Kararlılık

• Risk yönetimi

• Yaratıcılık

• Değişimi fırsat olarak görme

• Belirsizliğe karşı tolerans

• Önayak olma ve başarı ihtiyacı

• Detaylara önem verme ve mükemmeliyetçilik

• Hırslı olma

• Büyümeye dönüklük

**Girişimcilerde Bulunması Gereken Beceriler**

Hisrich bu becerileri teknik beceriler, yönetim becerileri ve kişisel beceriler olarak üçe ayırmaktadır:

**1. 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

**2. Yönetim Becerileri**

• Planlama ve amaç oluşturma

• Karar verme

• İnsan ilişkileri

• Pazarlama

• Finansman

• Muhasebe

• Yönetim

• Kontrol

• Müzakere

• Büyümeyi yönetmek

**3. Kişisel Gelişimsel Beceriler**

• İçsel kontrol / disiplinli olmak

• Risk almak

• Yenilikçi olmak

• Değişime dönük olmak

• Sabırlı olmak

• Vizyon sahibi bir lider olmak

• Değişimi yönetme yeteneği

(2.HAFTA)

**GİRİŞİMCİLİK KÜLTÜRÜ, MOTİVASYON VE AİLE İŞLETMECİLİĞİ**

Günümüz girişimcisi çabalarını sürdürdüğü ortamda çalışma koşullarını etkileyen faktörleri bilmek, personelin davranışlarını önceden tahmin etmek istemektedir. **Personel davranışlarının bilinmesi** ise **toplumun kültürünün bilinmesini** gerektirmektedir. Bu sebeple girişimci çalışma şeklini **toplumun kültürüne göre ayarlamak gerektiğini** duymaktadır. Aynı zamanda toplum içinde çalışmayı sürdüren işletmeyi o **toplumun teknolojik seviyesi ve kanunları** da etkileyecektir.Girişimci için kültür, işletmenin kuruluş amacını, faaliyetlerini etkileyen, inançlar, değerler ve bireyler arası ilişkilerin tamamıdır.

Mc Clelland’a göre, başarı güdüsü yüksek insanların davranışları aşağıdaki gibi olabilmektedir:

1. Yeteneklerini zorlayan işlerde daha hızlı çalışırlar.

2. Daha hızlı öğrenirler.

3. Para, unvan gibi dışsal motivasyon faktörlerine fazla itibar etmezler.

4. İş hayatında, arkadaşlarından çok konunun uzmanları ile çalışmak isterler.

Girişimcilik kültürünü kısaca **“bir şeyi gerçekleştirme tutkusu”** olarak ifade edebiliriz.

**Girişimcilik Kültürünün Oluşmasında Motivasyonun Yeri**

Girişimcilik kültüründe motivasyon, "girişimcilerin birtakım amaçları gerçekleştirmeleri için çeşitli güdülerle teşvik edilmesi" olarak tanımlanır. **Yönetsel anlamdaki güdüleme**, **örgütün ve girişimcini ihtiyaçlarını tatmin edecek bir ortam oluşturmak**, **girişimcinin harekete geçmesini sağlamak** ve **onu isteklendirme süreci olmaktadır**. Motivasyonun rolü ise isteği yaratmak, geliştirmek ve sürdürmek olmalıdır.

**Motivasyonun Yararları**

Rasyonel bir motivasyon sistemi girişimci ve işletme için şu yararları sağlar:

* Girişimcinin ekonomik beklentilerini olanaklı kılabilecektir.
* Girişimcinin "ego"larını tatmine yönelecektir.
* Girişimcinin yaratıcılık ve önderlik niteliklerini ortaya çıkarmasına zemin hazırlayacaktır.
* Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirecektir.

**Yüksek Girişimci Niteliğe Sahip Çalışanlarla Düşük Girişimci Niteliğe Sahip Çalışanlar Arasında Güdüleme Araçlarına Verilen Değerlerin Karşılaştırılması**

|  |  |
| --- | --- |
| **Yüksek girişimci niteliğe sahip çalışanlar** | **Düşük girişimci niteliğe sahip çalışanlar** |
| 1.Yetenek ve kabiliyetleri geliştirme fırsatları | 1. Yetenek ve kabiliyetleri geliştirme fırsatları |
| 2. Sorumluluk alma | 2. İyi iş arkadaşlığı, samimi |
| 3. Değerli şeyler başarmak için fırsatlar | 3. Sorumluluk alma |
| 4. İyi iş arkadaşlığı, samimi ortam | 4. Değerli şeyler başarmak için fırsatlar |
| 5. Daha fazla bağımsız çalışma | 5. Üstler tarafından önemsenme, takdir edilme |
| 6. Yükselme imkanları | 6. Daha fazla bağımsız çalışma |
| 7. Yüksek maaş ve ücret | 7.Şirkete hissedar olma |
| 8. Şirkete hissedar olma | 8. Yüksek maaş ve ücret |
| 9. Çalışma saatlerini seçme özgürlüğü | 9. Çalışma saatlerini seçme |
| 10. Üstler tarafından önemsenme, takdir edilme | |
| 11. İş güvencesi | |

Yüksek girişimcilik eğilimine sahip çalışanların kendilerini geliştirme, daha fazla sorumluluk alma ile değerli şeyleri başarma fırsatlarının kendilerine sunulmasını öncelikli bir şekilde istedikleri anlaşılmaktadır. Düşük girişimci niteliğe sahip çalışanlar, yetenek ve kabiliyetlerini geliştirme fırsatları ile sorumluluk almayı istemekle birlikte, iyi iş arkadaşlığı ve samimi bir ortamı tercih etmektedirler. Bu şu açıdan önemlidir, yüksek girişimci niteliğe sahip çalışanların, düşük girişimci niteliğe sahip çalışanlardan daha mücadeleci ve rekabetçi yapıları olduğu ortaya çıkmaktadır.

**Girişimcilik Kültürü**

Girişimcilerin, doğruluk, çok çalışma, güven, rekabetçi ruh, kazanç, yalnız çalışma ve belirleyici olma isteği gibi değerlere sahip oldukları kabul edilmektedir. **Girişimcilerin temel özelliklerini ise**, otorite ile güç çatışması yaşaması, başkalarının emrinde çalıştığında verimli olmaması, emir veren konumunda olduğu zaman rahat olması, ortaklıktan rahatsız olması ve başarı veya başarısızlığı kabul etme kabiliyetini taşıması şeklinde sıralamaktadırlar. Girişimcileri motive eden en önemli değerlerin de özerklik ve para olduğunu ifade etmektedirler. Kültürün girişim ve girişimcilik üzerindeki etkisi ile ilgili en çok bilinen kişi Hofstede dir. Bir bireyin davranışlarının "zihni program" ı tarafından kısmen önceden belirlenmiş olduğunu ifade etmektedir.Hofstede kültürü değişik düzeyler halinde kategorize etmektedir. Bu kategoriler;

* Bireyin yaşadığı ülkeye göre ulusal düzey,
* Bölgesel, etnik, dini ya da dilsel ilişki düzeyi: Çoğu ülkeler kültürel olarak farklı
* Bölgesel, etnik, dinsel ve dilsel grupların bileşiminden oluşmaktadır.
* Kuşak düzeyi; Büyük ebeveynleri ebeveynlerden ve onları da çocuklarından ayırmaktadır.
* Cinsiyet düzeyi; bir kişinin kadın ya da erkek olarak doğduğuna bağlı olarak oluşmaktadır.
* Sosyal sınıf düzeyi, bireylerin eğitim düzeyine, işine ve uzmanlığına dayanan bir sınıflandırmadır.
* Bütün bu düzeylerin icra edildiği örgütsel ya da şirket düzeyi.

Girişimciler birlikte kurdukları işletmeler vasıtasıyla demokrasi, hoşgörü, ilerleme, değişim, bilgi, sürekli öğrenme, iletişim ve etkileşim, başarı, kendi farkına varma gibi evrensel değerleri tanıma fırsatı bulduklarını açıklamaktadırlar.Girişimcileri işletmelerini kurmada **en az motive edici 'aile geleneğini sürdürme'** olarak görülmüştür.

**GİRİŞİMCİLİK TÜRLERİ**

**Genel bir sınıflama**

Girişimciler her şeyden önce iki kategoriye ayrılabilir; kamu girişimcileri ve özel girişimciler (piyasa ekonomisi içinde yer alan girişimciler). **Kamu girişimcileri** genellikle kısıtlamalar altında dışarıdan gelen dürtülerle karar verir. **Piyasa ekonomisi içinde yer alan girişimci (özel girişimci) ise**, dinamik ve olağan girişimci olarak ikiye ayrılabilir. Dinamik girişimciler, sadece ürünlerdeki veya süreçlerdeki değişimle ilgilenmemekte aynı zamanda yeni pazarlar, hammadde kaynakları ve örgütlenme biçimleri aramaktadır.

**Olağan girişimci ise**; yeni bir şeyler ortaya koymak yerine olanla yetinen ve dinamik girişimcinin açtığı yolda ilerleyen girişimcidir.

Girişimciler yapılan işin niteliğine göre de iki guruba ayrılabilir. **Birincisi** mevcut kaynakları iyi kullanarak işlerini yürüten, tam kapasite çalışma olanakları yaratan girişimcilerdir. **İkinci** kategori yaratıcı girişimcilerdir. Bunlar olağan ve olağan dışı koşullarda işgücü ve sermaye kaynağını verimli kullanarak, detaylı düşünebilen, planlayan, yürüten ve sonuç alan kişidir.

**İç girişimcilik ise**; en basit tanımıyla şirket içerisindeki girişimcilik faaliyetidir. İç girişimciler eyleme dönük olan ve işlerini çok hızlı yapan kişilerdir.Girişimcilikle iç girişimcilik arasındaki fark, girişimci faaliyetin meydana geldiği yerle ilgilidir. Girişimciler kendileri için yenilik çabası içerisindeyken iç girişimciler, mevcut bir örgüt adına yenilik çabasını sürdürürler. İç girişimci hem düşünen hem planlayan hem de iş gören gibi çalışan kişidir.

**Girişimcilik Tipleri**

***Fırsat Girişimciliği****:*Mevcut ve potansiyel pazardaki değişimin getirdiği fırsatları görerek veya potansiyel fırsatları sezinleyerek mevcut veya hedef pazara mal satmak amacıyla yapılan girişimciliktir. Fırsat girişimciliği, pazarda meydana gelen genişleme veya kriz ile birlikte pazara yeterince mal sunulamaması veya pazarın isteğine uygun fiyat ve kalitede mal sunulamaması nedeniyle ortaya çıkan fırsatları değerlendirmeyi öngörmektedir.

***Yaratıcı Girişimcilik:***Yeni fikir ve buluşu yada mevcut bir mal veya hizmeti dizayn ederek ve fiyat, kalite gibi özellikleri iyileştirerek kar edebilecek şekilde pazara sunulmasıdır.

Her iki girişimcilik çeşidinin en önemli özelliği, girişimcinin mal ve hizmetleri pazara sunması ve risk üstlenme, cesaret ve gücüne sahip bir irade olmasıdır.

**Küresel İşletmecilik;**

**Yerel Girişimcilik:** Henüz yeni bir işe başlayan ve girişimciliğin başlangıcında olan girişimcilik türüdür. Bu girişimcilikte işletme sermayesi ve iş hacmi sınırlıdır.

**Bölgesel Girişimcilik:** Girişimciliğin yerel girişimciliğe göre daha ileri aşamasıdır. Bu tür girişimcilikte işletme sermayesi ve iş hacmi daha fazladır.

**Uluslararası Girişimcilik:** Bu tür girişimcilikte bir veya daha fazla girişimci bir araya gelerek küresel girişimcilik yapmaktadır. İşletme sermayesi, çalışan sayısı ve iş hacmi çok büyüktür.

Girişimcilik sermayenin sahipliğine göre 3 gruba ayrılmaktadır.

**Özel Girişimcilik:**Sermayesinin tamamı şahıslara ait girişimcilerdir.

**Kamu Girişimciliği:**Sermayesinin tamamı kamuya ait olan girişimcilerdir.

**Karma Girişimcilik:**Sermayesinin bir kısmı özel şahıslara, bir kısmı da kamuya ait olan girişimcilerdir.

Girişimciler piyasa da gelişme ve değişime önderlik etme veya izleme durumuna göre 2'ye ayrılır:

**Yenilikçi Girişimciler:** Piyasadaki değişimi izleyen yeni fikir ve yeni Pazar arayışında olan yeni mal ve hizmet tasarlayan girişimcilerdir. Bu tür girişimciler mevcut mal ve hizmetlerle yetinmeyip sürekli farklı ve farklılaştırılmış mal ve hizmetleri piyasaya sunmak üzere girişim faaliyetinde bulunurlar.

**Takipçi Girişimciler:** Piyasadaki gelişmeleri izlemekle yetinen bu gelişmelere göre davranan, yenilik yapan girişimcilerin yolunda giden girişimcilerdir. Takipçi girişimcilerin, yenilikçi girişimcileri izlemek yerine mevcut olanla yetinip, komşuda görülen başarılı örneği taklit şeklinde bir uygulama içerisinde bulundukları görülmektedir.

Girişimciliğin türü ne olursa olsun, girişimcilik 4 ana faktörün ürünüdür.

• Talep

• Hükümetin etkisi

• Özel sektörün etkisi

• Siyasi etkiler

Bir başka ayrıma göre ise girişimciler 3 gruba ayrılır:

**Elit bağımsız girişimciler***:* Büyük bir holding altında kendi işletmelerine sahip olan ve onları büyük ortaklıklara çevirebilen kişilerdir. Bunların elinde işletmeyi kontrol altında tutabilecek kadar payları vardır.

**Elit model girişimciler:** *Bu* girişimciler genelde işletme içi girişimciler olarak bilinirler. Büyük ve başarılı işletmelerin genel müdürleridir. İşletmenin Kuruluşunda herhangi bir katkıları yoktur. Organizasyonun çalışanı konumundadırlar ve başarısı için uğraşırlar.

**Model girişimciler ya da işletme içi girişimciler***:* Bu gruptaki girişimciler hiçbir aile avantajı olmadan kendi çabalarıyla en alt kademeden yukarıya doğru kariyer yapan ve bu sırada birçok işveren değiştiren kişilerdir. Bu kişiler başarılı işletmelerin genel müdürleridir.

**Girişimciler İçin Piyasaya Giriş Stratejileri**

* **Var olan Bir İşin Satın Alınmas**ı: En büyük avantajı; faaliyetlerin maddi bir varlığının bulunmasıdır.
* **Temelden Başlayarak Yeni Bir Girişim Kurulması:** En büyük avantajı başka birinin yapmış olduğu yanlışlıkları (konum, çalışan, ürün, v.b) üstlenmemiş olur. Bunun yanında; doğru satıcıların seçimi, personel tedariki, pazarın gereksinimini tanımlama gibi zorluklar ve dezavantajlarla karşılaşılabilmektedir.
* **Evde Yerleşik Girişimler:** bilgisayar ve faks makinelerinin gelişimi
* **Çalışanların Girişimciliği ve İşlerini Satın Almaları:** Faaliyetlerini durdurmak zorunda kalan işletmelerin sermeye paylarını çalışanlarına kısmen veya tamamen devretmesi şeklinde bir yaklaşımdır.

**Girişimciliğin Avantaj ve Dezavantajları**

Lambing ve Kuehl'e göre girişimcinin avantaj ve dezavantajları

|  |  |
| --- | --- |
| **Avantajlar** | **Dezavantaj** |
| Özerklik | Kişisel Veriler |
| Başarma Hissi | Sorumluluk Yükü |
| Finansal Kontrol | Zarara Fazla Tolerans Göstermemek |

(3.HAFTA)

**KADIN GİRİŞİMCİLİĞİ**

Girişimcilik kültürü 1980’li yıllarda Batı’da ve Türkiye’de görülmeye başlanmıştır. iki farklı girişimci ayrımı yapılabilir: Birincisi ‘bağımsız girişimciler ki bunlar girişimi kurma ve devamını sağlamada finansal açıdan tam yetki sahibidirler. İkincisi ise ‘bağımlı’ girişimcilerdir ve bunlar kurulmuş olan girişimi devam ettirerek ikincil konumda kalırlar. Bu ikinci tür girişimcilik bazı yazarlarca ‘gizli girişimcilik’ olarak adlandırılmaktadır. Bu araştırmada girişimci olarak her iki tanımdaki girişimciler de kabul edilmiştir. Türkiye’deki kadınların büyük çoğunluğu ücretsiz çalışmaktadırlar ve ‘ücretsiz aile çalışanları’ olarak adlandırılmaktadırlar. işletmelerde çalıştıkları ve bunlara karşılık bir ücret alamadıkları görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda kadın girişimcilerin **finansal güvenliklerini sağlamakla birlikte**, **hem ev hem de iş dünyasındaki işlerini dengeleyemeyecekleri**, **belirli sektörlerde faaliyet gösterebilecekleri**, **bankalardan kredi bulmakta zorlanabilecekleri**, **müşteriler tarafından doğru algılanamayacakları** ve **benzeri konularda sorunlarla karşılaşabilecekleri** belirlenmiştir.

**Kadın girişimci ne demektir?**

Piyasa ekonomisi içinde; hesaplanmış riskleri göze alarak, doğrudan doğruya pazara yönelik, nakde dönüşebilen, mal ve hizmet üretip satan, kendi işinin sahibi olup, vergi kaydı, TESK'e Esnaf ve Sanatkarlar Odalarına veya TOBB-Odalarına üye olan ve sosyal güvenlik kurumlarından birinin şemsiyesi altında çalışan ya da yanında başka kişileri istihdam eden kadın, kadın girişimci olarak tanımlanmaktadır.

Kadın Girişimci;

* Ev dışında bir mekanda, kendi adına kurduğu bir (veya birkaç) işyeri olan,
* Bu işyerinde tek başına veya istihdam ettiği diğer kişilerle birlikte çalışan ve/veya işin sahibi sıfatıyla ortaklık kuran,
* Herhangi bir mal veya hizmetin üretilmesi ile ilgili faaliyetleri yürüten bu mal veya hizmetin dağıtım, pazarlama ve satışını yapan, yaptıran,
* İş ile ilgili olarak ilişkiye girilmesi gereken kişi, örgüt, kurum ve kuruluşlarla kendi adına ilişki kuran,
* İş sürecinin örgütlenmesi, mal ve hizmet üretiminin planlaması, iş yerinin işletilmesi, kapatılması, veya işin geliştirilmesi konusunda kendisi karar veren, İşinden elde ettiği kazancın kullanım ve yatırım alanları üzerinde söz sahibi olan kişi olarak tanımlanabilir.

**Kadın Girişimciliğin Sorunları ve Çözüm Önerileri**

Kadınlara onları kendi işlerini kurmak, girişimci olmak konusunda güdüleyen hususların neler olduğu sorulduğunda şu cevaplar alınmıştır.

* Kendi kendimin patronu olmak için,
* Kocam işten çıkarılmıştı veya ölmüştü ailemi ayakta tutabilmek için,
* Zamanımı kontrol altına alıp iyi bildiğim işi yapmak için

Bu cevaplar itici ve çekici faktörler olarak ikiye ayırabiliriz. **İtici faktörler** kadınları iş kurmaya mecbur eden sebeplerdir. Örneğin kocanın ölmesi, boşanma gibi olaylar bu grup içinde yer alır. Konuya duyulan ilgi ve istek, mücadele ruhu gibi faktörler ise **çekici faktörlerdir.**

Kadınların genel olarak işgücü piyasasına katılmama nedenlerinden bazılarını ise şöyle sıralayabiliriz:

* Toplumda halen devam eden geleneksel değer yargıları sonucu kadının ev dışında çalışmasına olumlu bakılmaması,
* İşverenin eleman seçiminde erkeklere öncelik vermesi ve kadınları verimsiz görmesi,
* Kadınların iş yaşamı ile aile yaşamını dengede tutabilecek destek hizmetlerinin eksik olması,
* Aile reisi olan erkeğin öncelikle iş sahibi olmasının gerektiği düşüncesinin hala geçerliliğini koruması

Toplumun eğitilmesinde kullanılacak en önemli araç kitle iletişim araçlarıdır. Örneğin kadınları girişimciliğe özendirecek, cesaretlendirecek ve toplumdaki ön yargıları ortadan kaldıracak mesajlar veren ve kadın girişimcilerin tanıtıldığı televizyon programları hazırlanabilir.

Kadın girişimcilerin karşılaştıkları en önemli sorunlardan birisi de çocuk meselesidir. Çalışma hayatında kadının kendisi dışındaki nedenlerden kaynaklanan bazı sorunlar da mevcuttur. Ülkemizde meslekler hala kadınlar için, erkekler için diye sınıflandırılmakta; bu çerçevede kadınlar için hastabakıcılık, hemşirelik, sekreterlik gibi meslek dalları uygun görülmektedir. Bu engelleri assalar da; üç ana başlık altında toplayabileceğimiz sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlar; eğitim, sermaye ve örgütlenmedir.

Girişimci kadınlar arasında gerçekleştirilecek bir örgütlenmede amaç ve hedefler şunlar olabilir;

* Girişimci kadınların karşılaştıkları sorunları belirlemek, 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, bilgi vermek, Diğer kadın örgüt ve gruplarıyla bağlantıyı sağlamak,
* Uluslararası platformda Türk girişimci kadınını temsil etmek, bu amaçla kurulmuş uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapmak ve görüş alışverişinde bulunmaktır.

**TÜRKİYE’DE GİRİŞİMCİLİK ETİĞİ**

Ahlâk, insan refahını oluşturan şeylerin ne olduğunu inceleyen ve bunları teşvik etmek için gerekli davranış ve karar türlerini açıklayan bir süreçtir

**İş Ahlakının Kurumsallaşması**

Kurumsallaşma işletmenin kendi kamuoyuna mal olmasıdır. Bir işletmenin; toplumsal değerleri organizasyon yapısına uyarlamasıdır. Kurumsallaşma, insanlara yapmak zorunda olduğu şeyleri belirlemede ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda yardımcı olur ve sosyal sistemin dengesini güçlendirir.

İş ahlâkının kurumsallaştırılması, ne tür bir hareket kodunun uygulanması gerektiği ile ilgili ilkeler, değerler ve düşünceleri açıklamayı kapsar. Ekonominin işleyişini ve kamu yararını gözeten bir tarzda kanun ve düzenlemelerin işleyişini kolaylaştırmaya olanak tanır. İş ahlâkı kuralları çalışanlara işletmenin amaçlarını, ilkelerini tanımlamaya yönelik resmileştirilmiş kurallar bütünüdür. Genellikle iki ana yapıyı esas alarak hazırlanırlar. Bunlar**, işletme ilkeleri ve işletme politikalarıdır.**

Kurumsallaşan iş ahlakının öğeleri; psikolojik anlaşma, örgütsel bağlılık ve ahlakı esasalan kültür olarak ifade edilebilir.

**İş Ahlâkının Kurumsallaşmasında Örgüt Kültürünün Rolü ve Önemi**

Örgüt kültürü ise; bir organizasyonun üyeleri tarafından paylaşılan ve onların davranışlarını yönlendiren, çoğu kez bilinçsizce türetilen, bir organizasyonun kendisi ve çevresinde bir temel olarak “kabul görülen” tarzda tanımlanan temel değerler, normlar, varsayım ve inançlar bütünüdür. Çalışanlarda işletme ile bütünleşme duygusu yaratır. İşletme yararına verilen güvencenin, bireysel yarardan daha önemli olduğunu öğretir. İşletmenin sosyal yapısına süreklilik kazandırır. Böylesi bir kültür, güçlü ve ilkeli liderlik, saygınlık ve uzak görüşlülükle başlar.

**İş Ahlakı**

İş ahlâkı , iş dünyasında davranışlarımıza yol gösteren ahlâki ilkeler ve standartları kapsar”.iş ahlâkı, doğru ve haklı olmayı esas alan, kanun ve düzenlemelere itaatin daha ötesine giden bir davranış kuralları bütünüdür”. “İş ahlâkı, ekonomi ve iş dünyasının sağladığı olanaklar doğrultusunda sağduyulu seçimler yapmamızda bize yol gösteren ilke ve değerleri inceleyen bir disiplindir.” İş ahlakı aynı zamanda “şirket ahlakı”, “firma ahlakı” “işletme ahlakı”, “ticaret ahlakı” ve saire adlar ile de tanımlanmaktadır. Şüphesiz, “esnaf ahlakı”, “üretici ahlakı”, “işveren ahlakı” ve benzeri tanımlamaları da iş ahlakı içerisinde değerlendirmek mümkündür.

Bir işletmenin başlıca sorumluluk alanları;

* Çalışanlara karşı sorumluluk,
* Müşterilere (tüketicilere) yönelik sorumluluk,
* Hissedarlara yönelik sorumluluk,
* Doğaya ve çevreye karşı sorumluluk,
* Devlete karşı sorumluluk,
* Tedarikçilere karşı sorumluluk,
* Rakiplere yönelik sorumluluk,
* Topluma karşı sorumluluk vs.

**Girişimcilik Ahlakı**

*Girişimsel özellikler ile* ilgili literatür gözden geçirildiği zaman bir çok faktör göze çarpmaktadır. Bunları kısaca özetlemek gerekirse, **başarılı bir girişimcinin tipik özellikleri arasında; risk alabilme yeteneği, yenilikçilik, pazar fonksiyonları bilgisi, üretim kullanım bilgisi, pazarlama becerileri, iş yönetim becerileri ve işbirliği yapma** yeteneği sayılabilir.

**Türkiye’de Girişimcilik Ahlakı**

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.

Bir işe başlarken ya da işin başarılı olabilmesi için uyulması gereken ve toplumda genel kabul görmüş **etik kuralları konusunda işletmelerde yazılı standartlar (kodlar)** oluşturulmalıdır. Bu noktada girişimci ve üst yönetimin tüm çalışanlara ve topluma örnek olacak **şekilde ahlaki davranış ve eylemlerde bulunması** gerekmektedir. Bu bağlamda, işletme **içerisinde meslek ahlakı ve etiği ile ilgili uygulamaları denetlemek üzere bir “etik kurulu**” düşünülebilir. Bu şekilde iş ahlakı ve meslek etiğinin kurum içerisinde bir **“ahlak kültürü” oluşturarak** kurumsallaşma çabalarına hizmet etmesi sağlanabilir. Bunun yolu eğitimden geçtiği kadar iş ahlakına yönelik **hukuksal düzenlemelerin** (örneğin, vergi kaçakçılığı ile mücadele programı, kaçak işçi çalıştırma ile mücadele, haksız rekabet ile mücadele, tüketici koruma, vs.) uygulamaları da önem kazanmaktadır. Bu durumda özellikle meslek odalarına standartları belirleme, denetleme ve belli yaptırımlar getirme konularında önemli görevler düşmektedir.

(4.HAFTA)

**GİRİŞİMCİLİK AĞI**

Girişimci;risklere atılmaz.Cesaretlidir.Dikkatli hareket eder.Bağımsızdır.Kendinden emindir.Başarılı olmak için çaba harcar.Kendine özgü bir şeyler gerçekleştirmek ister.Ekonomik değerler yaratan sanatçıdır.Kararlıdır.Çözüm yolları arayandır.Hedefe ulaşmaya çalışır.Çok yönlüdür.Otorite sahibidir.

**Girişimci nitelikleri;**

• 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

**Başarılı bir girişimciyi diğer insanlardan ayıran özellikler nelerdir?**

Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi" kuramında insan gereksinimleri;

• Fizyolojik gereksinimler

• Güvenlik gereksinimleri

• Sosyal gereksinimler

• Saygı görme gereksinimi

• Kendini gerçekleştirme gereksinimi.

**Sosyal Bir Olgu Olarak Girişimciliği Etkileyen Faktörler**

Bu faktörler aile, çevre ve devletin değer yargılarından oluşur. Toplumsal çevre girişimciliğin gelişmesinde önemli bir etkendir. KOBİ'lere sağlanan destekte sosyal olgu faktörlerindendir.

**İMTİYAZ HAKKI (FRANCHİSİNG)**

**Franchising**:bir ürün ya da hizmet üzerinde imtiyaz hakkı olan özel ya da tüzel kişinin, bir başka üretici ya da tacire bu ürün veya hizmeti belirli bir bölge ve süre ile sınırlı olmak üzere üretmek ya da satmak hakkını, bir bedel karşılığında vermesidir. **Franchising** en basit ifade ile isim ve işletme hakkını kullanmaktır.

**“Franchising**, bir ana işletmenin **(franchisor)** belirlediği süre ve koşullarda, pazarda denenmiş ve kabul görmüş bir ürünün, veya bir hizmetin bağımsız bir firmaya **(franchisee)** isim hakkı ile birlikte bilgi, teknoloji ve işletmenin yönetsel faaliyetlerinde tanıdığı imtiyazlardır”.

Anlaşmada **imtiyazı alan firma (franchisee);**

1. Elde ettiği imtiyaz için bir bedel ödemeli

2. Sözleşme geçerli olduğu sürece franchiseenin hakları korunmalıdır.

**Franchisor,** kendi alanında başarılı olmuş, belirli bir kalite standardına sahip, tanınmış bir markadaki mamul ya da hizmetin, işletme hizmetinin sahibidir. İsim kullandırma yoluyla, çeşitli ülkelerde faaliyette bulunmak, uluslararasılaşma ve küreselleşme sürecinin getirdiği “sembol ekonomisinin” bir sonucudur.

Özellikle 1950’lerde franchising’de büyük bir patlama yaşanmıştır. Bu patlama, “İşletme Sistemi Franchising”i olarak bilinen ikinci kuşak franchise’a bağlanmaktadır.

Franchising’in üç unsuru bulunmaktadır :

• Franchising en az iki işletme tarafından sürekli bir ilişki için oluşturulur,

• Ayrıcalığı veren ile alan arasında, yüküm ve sorumlulukların açıkça belirlendiği bir sözleşme bulunmaktadır Anlaşmada franchisor, franchisee’ye göre daha güçlü görülmektedir. Ve yaptırım gücü bulunmaktadır,

• Anlaşmada franchisor’un ismi ile faaliyet gösterir.

**Franchising en hızlı büyüyen Pazar stratejisidir.**

Türkiye’de franchising sistemi ilk olarak 1986 yılında en büyük fast food restorant zincirlerine sahip olan McDonalds’ın İstanbul Taksim’de ilk restoranını açması ile fiilen başlamıştır.

**Hukuki Yönüyle Franchising**

Genellikle ulusal sınırlar içerisinde yapılan sözleşmeler 15-20 yıllık bir süreyi kapsarken, uluslararası sözleşmelerde bu süre 10 ila 20 yıl arasında değişmektedir. Franchising sözleşmesi, franchise alıcısı ile franchise vericisi arasındaki sürekli bir borç ilişkisini göstermektedir.

**Franchısıng Sözleşmesinde Bulunması Gereken Hükümler**

**1) Franchisor’a Tanınan Haklar:**Franchisor’a Franchisee’nin icraatını denetleme, muhasebe kayıtlarını inceleme, işyerlerini kontrol etme ile sözleşme süresince ve sözleşmenin sona ermesi hallerinde belirli bir süre rekabet yasağı koyma vb. haklar verilebilmektedir.

**2) Franchisee’ye Tanınan Haklar**: Franchisor’un sahip olduğu marka, isim ya da ticaret ünvanı kullanma hakkı verilmektedir. Ancak bu haklar tanınırken, bir yandan da örneğin, marka ve ismin sadece belirli bir bölgede kullanılabileceği gibi çeşitli kısıtlamalar da getirilebilmektedir.

**3) Franchisee’ye Verilen Destek***:* Yönetici ve çalışanların eğitimi, makine ve teçhisatın verilmesi, pazarlama desteği, işyeri dekorasyonu, reklam kampanyası vb.destek hizmetleri, sözleşmenin akdi ile başlamakta ve sözleşme süresince devam etmektedir.

**4) Sözleşme Süresi:**Uluslararası farnchising sözleşmelerinde genellikle 5 ile 10 yıl

arasında bir süre saptandığı görülmektedir. Bununla beraber 20 yıla kadar varan sürelere de rastlanmaktadır.

**5) Faaliyet Bölgesi:**Her sözleşmede, coğrafi bölge tayini açık bir kesin bir biçimde belirtilmektedir.

**6) Franchise Bedeli:**Franchisee’nin kullanma hakkını aldığı marka ve sistem için franchisor’a yapacağı ödemeler çeşitli şekillerde olabilmektedir. Bunlar:

a. Sisteme giriş ve teknolojiyi transfer bedeli olarak yapılan ödemeler,

b. Devamlı ve belirli dönemler halinde yapılan ödemeler

c. Franchisor’a verdiği destek için yapılan ek ödemeler;

**Türleri İtibariyle Franchısıng İşlemleri**

**İşletme Franchisingi:** gelişmiş bir üretim, işletme ve pazarlama sistemine sahip olan herhangi bir tacir (franchise veren), bir başkasına (franchise alan) bu sistemin tümünden ve böylelikle de sisteme dahil sınai unsurlardan yararlanma olanağı sunmaktadır. Oteller, restorantlar, kuru temizleme, muhasebe hizmetleri ve oto kiralama yerleri bu türe örnektir.

**Master Frinchising**:Ana franchisor yerli ülkede kendi adına kendine ait hak ve yükümlülüklerini yerine getirebilecek bir işletme seçer. McDonald’s, Burger King ve Pizza Hut bu türe örnektirler.

**İkili Franchising:** İki farklı işin aynı yerde ve aynı zamanda bulumasından oluşan franchising türüdür. Shell Benzin İstasyonunda Burger Kingre storantlarının bulunması gibi.

**Mamül Temelli Franchising:** Franchisorun franchisee’ye kendi mamüllerini satma hakkı verdiği ve franchiseenin işletmesinde franchisorun kendi mamüllerinden başka bir mamülün bulunmasını, satılmasını ya da dağıtımının yapılmasını yasaklayan franchising türüdür.

**Marka Temelli Franchising:** Franchisee’nin sadece franchisor’un ticari markasından faydalandığı franchising türüdür.

(5.HAFTA)

**YEREL GİRİŞİMCİLİK**

Küreselleşme süreciyle giderek yoğunlaşan ve bilgi ekonomisine dayalı bir kavram haline gelen rekabet, ekonomide ağırlıklı bir yere sahip olan KOBİ’lerin yapısal özelliklerinin daha iyi algılanmasını sağlayarak, rekabet edebilme niteliklerinin güçlendirilmesine yönelik politikaların izlenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. KOBİ’lerin yapısal özelliklerini ekonomiye azami fayda sağlayacak şekilde kullanmaları, idari, yasal ve mali düzenlemeler açısından iş ortamını basitleştirici çeşitli önlemlerin uygulanmaya konulmasını gerektirmekte aynı zamanda işletmelerin rekabet gücünün artırılması kapsamında araştırma-geliştirme, mesleki eğitim ve diğer alanlarda da destek sağlayacak önlemleri zorunlu kılmaktadır. 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.

**Yerel Girişimcilik ve Gelişimi**

Küreselleşme ve bölgeselleşme (yerelleşme) olarak kendini açığa vuran bu iki eğilim, bir diğer hibrid (karma) olgu ile gelişmiştir. Bu yeni olgu, *küyerelleşme* (glokalizasyon) olarak isimlendirilmektedir.

**Girişimci Olma Nedenleri**

(1) Bağımsız olma isteği,

(2) Kişisel tatmin sağlama isteği,

(3) Kar elde etme isteği

İnsanları 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;

* 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: Mevcut kariyerin bilinçli bir tercihle terk edilerek yeni girişimde bulunulması, *iş tatminsizliği* sebebiyle işin bırakılması ya da işten atılma itici faktörlere; piyasada görülen fırsatların değerlendirilmesi ise **çekici faktörlere** örnek olarak verilebilir.

**İtici faktörler;**Aile,çevre,arka plan,eğitim,yaş tecrübe,kişilik

**Çekici faktörler:**İklim,ekonomi,endüstri,Pazar fırsatları

**Girişimciliği Etkileyen Genel Çevre Faktörleri**

Genel ülke alt yapısı

* Ekonomik alt yapı
* Teknolojik alt yapı

Girişimci alt yapısı

* İnsan kaynakları
* Finans
* Yasal düzenlemeler
* Sosyal,kültürel ve politik alt yapı
* Girişimci teşvikleri ve destek mekanizmaları

Ekonomik büyüme

Yeni kurulan şirketler

Bunların yanı sıra girişimciliği etkileyen çevresel faktörlerin başında kültür gelir.

**HERKES GİRİŞMCİ OLABİLİR Mİ?**

**Girişimci Olma Nedenleri**

Kişileri girişimciliğe sevk eden faktörler

* Ekonomik düzeyi yükseltmek
* Yeni ürün ve fikirleri uygulamak
* Kendine güven kazama
* Saygı statüsü kazanma

**Girişimcilik Öğrenilebilir mi?**

Girişimci pazardaki fırsatları belirleyen, fırsatları veya ihtiyaçları iş fikrine dönüştüren, üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren, kar amacı güden ve girişimlerinin sonucu doğabilecek tüm risklere katlanan ve tüm faaliyetleri sürdürürken, üründe, yönetimde, teknolojide, pazarlamada sürekli yeniye doğru değişme çabası gösteren kişidir. Bunun yanı sıra başarılı olmak için yeteneklerini, bilgilerini, deneyimini, her tür sermayeyi, varsa ünvanını, zamanını, enerjisini, mevcut ilişkilerini ortaya koyarak çalışmalarını sürdürür. 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.

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,

6. Kredi bulunabilecek kuruluşları öğrenmek mümkün olacaktır.

**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

**Girişimcilik Eğitimiyle İlgili Olarak Yapılanlar**

* Girişimci öğrenciler projesi gibi çalışmalar(GAP-GIDEM)
* Girişimcilik enstitüsü ve Girişimcilik Eğitim ve Araştırma Merkezi
* TEGEV (Teknolojik eğitimi Geliştirme Vakfı) ve Genç Başarı Eğitimi Vakfı
* Girişimcilik derslerinin verilmesi

(6.HAFTA)

**GİRİŞİMCİLİK FİNANSMANI**

Girişimciliğin Finansmanı-Giriş

1. Ortaklıklar ve Melek Yatırımcılar
2. Banka Kredileri
3. Devlet Destekleri - Genel Bilgiler
4. Girişimcilik Destekleri
5. KOBİ'lerin Temel Faaliyetlerine Yönelik Destekler
6. Ar-Ge Destekleri
7. Akademik Bilimsel Araştırma Destekleri
8. Yatırım Teşvikleri
9. İhracatı Geliştirme Destekleri
10. Tarım ve Hayvancılık Destekleri
11. Kentsel, Kırsal, Bölgesel ve Sosyal Kalkınma Amaçlı Destekler
12. İstihdamın artırılması ve kalıcı hale getirilmesi ile ilgili destekler
13. Desteklerle ilgili önemli noktalar

**Ortaklıklar ve Melek Yatırımcılar**

Ortaklık genelde;

* 2 ortaktan birinin sektörel birikimi/tecrübesi diğerinin ise finansal gücüne dayalı ortaklık modeli
* Bir ortağın teknik bilgisi diğer ortağın pazarlama/satış/idari bilgisine dayalı ortaklık modeli
* İki ortağın aynı teknik veya idari konuda uzman olması ancak ast üst ilişkisi sebebiyle uyumlu bir şekilde çalışıyor olmaları (birinin diğerinin sağ kolu olması)

Melek yatırımcılık, çekirdek sermaye fonlarına paralel olarak giderek yaygınlaşan bir uygulamadır. Melek yatırımcılar sadece nakit katkıda bulunmakla kalmazlar; çoğu zaman sektör tecrübelerinden ve bağlantılarından da girişimcinin yararlanmasını sağlarlar.

**Banka Kredileri**

Bankalar çoğunlukla işletmelere kuruluş aşamasında kredi vermezler ve en az 6 ay süre geçmesini isterler. Kredi alımında firmalara kolaylık sağlayan Kredi Garanti Fonu (KGF) bulunmaktadır. Ayrıca KOSGEB ve bazı devlet bankaları küçük ölçekli firmalara düşük faizli veya faizsiz kredi de verebilmektedir. **Finansal kiralama** **(Leasing) metodu;**yapılacak makina ekipman yatırımları banka tarafından satın alınarak yapılır ve firmaya uzun vadeli kiralanır. Kira süresi sonunda makina ekipman firmanın mülkiyetine geçer. Finansal kiralamada devlet vergi almadığından finansal maliyet daha düşüktür ve krediye göre tercih edilmektedir.

**Devlet Destekleri - Genel Bilgiler**

**Devletimiz niçin hibe, teşvik ve destek vermektedir? Amaçları nelerdir?**

Ülkemizin ana hedefi bir çok strateji belgesinde de yayınlandığı üzere dış ticaret açığının azaltılması ve bunun ithalatın azaltılması, ihracatın artırılması şeklinde gerçekleşmesi; sonuç olarak da 2023 hedeflerine ulaşılması yönündedir. İkinci hedef ise işsizliğin azaltılması, istihdamın kalıcı olarak artırılması, bilim ve teknoloji açısından gelişmemiz, bölgesel gelişmişlik farklarının azaltılması, kentsel ve kırsal gelişim, kronikleşmiş sosyal sorunlarına çözüm bulunmasıdır. Dolayısıyla desteklere başvururken hem desteğin ana hedefleri iyi analiz edilmeli ve bu konulardan hangisine yönelik çıkarıldığına bakılmalı, hem de genel anlamda ülkemizin bu öncelikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

**Destek mekanizması nasıl çalışır? Desteklerin tipleri nelerdir?**

Toplamda destekler 7 ana tip şeklinde verilmektedir:

1. Geri ödemesiz, hibe Desteği
2. Geri ödemeli, düşük faizli veya faizsiz kredi desteği
3. Vergi muafiyeti
4. Vergi indirimi
5. Sigorta primi işveren payı indirimi
6. Yatırım yeri tahsisi
7. Ücretsiz hizmet sunumu

Devlet destekleri bazı kalemlerdeki harcamaları kapsar ve bunlara "Uygun maliyetler" denir. Temelde destekler şu başlıklardaki giderleri kapsar:

* Personel net maaşları (sosyal sigorta primleri ve vergi hariç)
* Makina ekipman alımları
* Otobüs, uçak ile yapılan yolculuk giderleri (şahsi araç ile yapılan benzin harcamaları dahil edilmez)
* Hizmet alımları,test analiz, eğitim ve danışmanlık giderleri
* Sarf malzemesi maliyetleri (sınırlı miktarda ve sonradan satılamayacak nitelikte, deneme veya test amaçlı)
* Taşeron maliyetleri (basım, etkinlik organizasyonu, mekan kiralama vb.)
* Belgelendirme maliyetleri

Devlet desteklerinde bazı harcama kalemleri ise desteklenmez ve bunlara "Uygun olmayan maliyetler" denir. Temelde destekler şu başlıklardaki giderleri desteklemez:

* KDV, gümrük, gelir, damga vb. tüm vergiler (direk vergi desteği dışındakiler; hibe ve faizsiz kredi)
* Kamu görevlisi olan personelin ücretleri
* Faiz ve kur farkından doğan zararlar
* Taşıt aracı, otomobil, arsa, bina ve ana inşaat faaliyetleri (AB ve tarım ve hayvancılık destekleri hariç)
* Destek başvurusu onaylanmadan önce yapılan harcamalar
* Ticari amaçla kullanılabilecek tüm sarf malzemeler, hammadde

**Devletimiz hangi kurumlar aracılığıyla destek vermektedir? Destek kaynakları hangi kurumlardır?**

* KOSGEB
* TÜBİTAK
* İŞKUR
* Kalkınma Ajansları
* Bakanlıklar
* İB - Merkezi Finans İhale Birimi
* TTGV - Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
* Diğer

**Hangi konularda destek verilmektedir?**

* 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

**Girişimcilik Destekleri**

1. **KOSGEB Girişimcilik Destek Programı**: "Girişimci iş planı" dosyası hazırlanarak yapılır.Bu destekten KOSGEB'in 10 günlük *Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi* 'ne katılan tüm şahıslar faydalanabilir.
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. Ar-Ge proje süresi en az 12 en çok 24 ay olabilir. Endüstriyel uygulama ise en çok 18 ay olabilir. Desteğe başvuru Ar-Ge Proje dosyası ile yapılır. Destek yıl boyunca her zaman başvuruya açıktır. Ar-Ge İnovasyon desteğinin içeriği şu başlıklardan oluşmaktadır:

* İşlik desteği
* Kira desteği
* Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği
* Personel Gideri Desteği
* Başlangıç sermayesi desteği
* Proje Danışmanlık desteği
* Eğitim Desteği
* Sınai ve Fikri Mülkiyet Hakları Desteği
* Proje Tanıtım Desteği
* Yurtdışı Kongre/Konferans/Fuar Ziyareti/Teknolojik İşbirliği Ziyareti Desteği
* Test, Analiz, Belgelendirme Desteği

Ar-Ge projesi tamamlanan işletme ardından Endüstriyel Uygulama desteğine başvurabilir. Bu desteğinin içeriği ise şu başlıklardan oluşmaktadır

* Kira desteği
* Makine-Teçhizat, Donanım, Hammadde, Yazılım ve Hizmet Alımı Giderleri Desteği
* Personel gideri desteği

1. **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. Destek belirli aşamalardan oluşmaktadır:
   * Aşama Projelendirme
   * Aşama Teknogirişim Sermayesi Desteği
   * Aşama TÜBİTAK 1507 KOBİ Ar-Ge Desteği, Aşama Ticarileştirme
2. **Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Teknogirişim Desteği:** Ar-Ge projelerine %100 hibe verilen bir destek programıdır. Yılın sadece belirli dönemlerinde başvurulara açılmaktadır
3. **Teknoloji Geliştirme Bölgeleri (Teknopark) Desteği:** Başvuran işletme öğrenciler tarafından kurulu değil ise Ar-Ge projelerine istinaden teknoparkta yer alabilirler.

**KOBİ'lerin Temel Faaliyetlerine Yönelik Destekler**

1. **KOSGEB - KOBİ Proje Destek Programı (hibe):** İşletmelerin; üretim, yönetim-organizasyon, pazarlama, dış ticaret, insan kaynakları, mali işler ve finans, bilgi yönetimi ve bunlarla ilişkili alanlarda sunacakları projeler desteklenir.
2. **KOSGEB - İşbirliği Güçbirliği Destek Programı (hibe ve geri ödemeli birlikte):** En az 5 işletmenin bir araya gelerek ortak bir üretim, pazarlama veya lojistik faaliyeti yürütmek adına kurdukları ortaklık ile hazırlanan bir projeye destek verilmektedir.
3. **KOSGEB - Gelişen İşletmeler Piyasası Kobi Destek Programı (hibe):** Başvuruya her zaman açıktır. Proje aranmaz sadece başvuru yapılır.
4. **KOSGEB - Kredi Faiz Desteği (Faizsiz kredi):** Dönemsel açıklandığından KOSGEB sitesinden takip edilmelidir. Proje aranmaz sadece başvuru yapılır.
5. **KOSGEB - Laboratuar Hizmetleri Desteği (indirimli hizmet sunumu):** Başvuruya her zaman açıktır. Proje aranmaz sadece başvuru yapılır.
6. **KOSGEB - Genel Destek Programı (hibe):** Başvuruya her zaman açıktır. Proje aranmaz sadece başvuru yapılır.
7. **KALKINMA AJANSLARI - Mali Destek Programları (hibe):** çağrı esaslı olarak KOBİ'lerin projelerine hibe destekleri vermektedirler.

**Ar-Ge Destekleri**

1. **KOSGEB - Ar-Ge, İnovasyon ve Endüstriyel Uygulama Destek Programı (hibe)**
2. **TÜBİTAK - 1501 Sanayi Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı (hibe):** Ar-Ge Projeleri için verilir. Başvuruya her zaman açıktır.
3. **TÜBİTAK - 1507 KOBİ Ar-Ge Başlangıç Destek Programı (hibe):** **Ar-Ge Projeleri için verilir.** Başvuruya her zaman açıktır.
4. **TÜBİTAK - 1511 Öncelikli Alanlar Araştırma Teknoloji Geliştirme ve Yenilik P. D. P. (hibe):** Çağrı esaslı ilan edilir. Ar-Ge projeleri için verilir.
5. **TÜBİTAK - 1505 Üniversite-Sanayi İşbirliği Destek Programı (hibe):** Ar-Ge projeleri için verilir.Başvuruya her zaman açıktır.
6. **BİLİM SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI - SANTEZ Proje Desteği (hibe):** Ar-Ge projesi olarak sanayinin ihtiyacına yönelik ve sanayi kuruluşu ile hayata geçirilmesi için verilen bir destektir. Yılın belirli dönemlerinde başvuruya açıktır ve takip edilmelidir
7. **KALKINMA AJANSLARI - Ar-Ge Proje Destekleri (hibe):** Çağrı esaslı olarak yılın belirli dönemlerinde KOBİ işletmelerine verilen bir Ar-Ge proje desteğidir. Yılın belirli dönemlerinde başvuruya açıktır ve takip edilmelidir.
8. **AVRUPA BİRLİĞİ - Ar-Ge Proje Çağrıları (hibe):** Ar-Ge projeleri için verilen desteklerdir. Çağrı esaslı olup Avrupa Birliği'nin öncelikli teknolojik hedefleri doğrultusunda belirli konularda destek verilmektedir.
9. **TTGV - Teknoloji Geliştirme Projeleri Destekleri (geri ödemeli faizsiz kredi)**
10. **TTGV - Ticarileştirme Projeleri Desteği (geri ödemeli faizsiz kredi)**
11. **TTGV - İleri Teknoloji Projeleri Desteği (geri ödemeli faizsiz kredi)**

**Akademik Bilimsel Araştırma Destekleri**

1. **TÜBİTAK - 1001 - Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Projelerini Destekleme Programı:** Yeni bilgiler üretilmesi, bilimsel yorumların yapılması veya teknolojik problemlerin çözümlenmesi için bilimsel esaslara uygun olan projeler desteklemektir Yılda 2 dönem başvuruya açıktır.
2. **TÜBİTAK - 1002 - Hızlı Destek Programı (hibe):** Başvuruya her zaman açıktır.
3. **TÜBİTAK - 1003 - Öncelikli Alanlar Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı (hibe):** Çağrı esaslıdır.
4. **TÜBİTAK - 1005 - Ulusal Yeni Fikirler ve Ürünler Araştırma Destek Programı**
5. **TÜBİTAK - 1007 - Kamu Kurumları Araştırma ve Geliştirme Projelerini D.P. (hibe):** Çağrı esaslıdır.
6. **TÜBİTAK - 3001 - Başlangıç Ar-Ge Projeleri Destekleme Programı (hibe):** Başvuruya her zaman açıktır.
7. **1.7.7 TÜBİTAK - 3501 - Kariyer Geliştirme Programı (hibe):** Yılda 2 dönem başvuruya açıktır.

**Yatırım Teşvikleri**

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

Yatırımlar ise şu şekilde sınıflandırılır:

Bölgelere göre yatırımlar - bölge ve sektöre göre 1. ve 2. bölgelerde asgari 1,000,000 TL, diğer bölgelerde 500,000 TL

Büyük ölçekli yatırımlar - 50 milyon TL üstü

Stratejik yatırımlar - sektöre göre 50 milyon TL üstü

Yatırım yapmak isteyen firma yatırımın yapılacağı ildeki Ticaret ve Sanayi Odasına fizibilite raporu ile başvurarak yatırım teşvik belgesi alır.

**İhracatı Geliştirme Destekleri**

Proje gerekmeden başvuru ile alınabilir.

1. Yurtdışı Fuar Katılımlarının Desteklenmesi (hibe):
2. Pazar araştırması ve pazara giriş desteği (hibe):
3. Pazar araştırması projeleri desteği (hibe):
4. E-ticaret sitelerine üyelik desteği (hibe):
5. Eğitim Yardımı (hibe):
6. Danışmanlık yardımı (hibe):
7. Yurtdışında marka tescil desteği (hibe):
8. Kalite belgelendirme desteği (hibe):
9. Turquality desteği (hibe):
10. Teknik Müşavirlik Şirketleri Desteği (hibe):
11. Tasarım Desteği (hibe):

(7.HAFTA)

**Girişimci iş hayatına nasıl karışır?**

**İş Modeli**

En basit ifadesiyle iş modeli “bir girişimcinin para kazanmaya ilişkin geliştirdiği iş yapma biçimidir”. İş modeline bakıldığında işletmenin nasıl çalıştığına, işlerin nasıl gerçekleştiğine dair genel bir fikir edinilir. Özetle ve daha akademik bir dille iş modeli şu şekilde tanımlanabilir: “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 hikayedir”.

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. iş modelini tüm paydaşlarınızın anlayacağı biçimde basit ve kısa şekilde ifade edebilin.

**İş modeli nasıl yaratılır?**

İş modeli yaratabilmeniz ***değer zinciri*** kavramını bilmenize bağlıdır. Değer zinciri, hammaddeden nihai tüketiciye kadar olan süreçte yapılan tüm işlemlerin yarattığı katma değeri göstermektedir. Her bir değer bir önceki aşamaya bağlı olduğundan ortaya adeta bir zincir görünümü çıktığı için değer zinciri kavramı kullanılmaktadır.

1. Yönetim

2. İKY

3. Teknoloji geliştirme

4. Tedarikçi yönetimi

5. Kaynak lojistik

6. Operasyonlar

7. Teslimat lojistiği

8. Pazarlama ve Satış

9. Servis

10. Kar marjı

1-2-3-4- destek aktiviteler

5-6-7-8-9-10 öncelikli aktiviteler

***İş modelindeki olası hayati hatalar:***

1. müşterinin beklentilerini yanlış okuyarak gelir getirmeyecek bir iş modeli tasarlamak

2. kar elde etmenin imkansız olduğu ama kendi içinde mükemmel olan iş modelleri geliştirmek.

**İş modelinin içermesi gereken başlıklar**

1. Temel Strateji
2. Stratejik Kaynaklar
3. Partnerlik Ağları
4. Müşteriler ve Müşterilere Ulaşmaya İmkan Veren Arayüzler

**İş Planı**

İş planı, ancak ve ancak işin modeline hakim olunduğu takdirde hazırlanabilen bir şeydir.İş modelinin hayata geçirilmesinde takip edilecek yol haritasını görmeyi girişimciler için şart koşabilirler. İş modelinin planlaştırılmasına iş planı denir.

**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

Yatırımcılar ve diğer dış paydaşlar

**İş Planı İçeriği**

* Yönetici Özeti
* İş
* Yönetsel Takım
* Örgüt Yapısı, FMH (Fikri mülkiyet hakları) ve Sahiplik
* Endüstri Analizi
* Pazarlama Planı
* Operasyonel Plan
* Finansal Plan
* Kritik Risk Faktörleri
* Ekler

**İş Modeli ve İş Planı Sunum İçeriği**

- işletme (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

(8.HAFTA)

**PROJE NEDİR?**

Proje, soruna özel, bir defaya özgü oluşturulan, belli bir zaman ve bütçe dâhilinde hedefe ulaşmayı sağlayan işlemler bütünüdür. Bu tanımlardan çıkarılacak sonuç, projenin bir hedefe ulaşmaya yönelik olduğu, kaynakların etkili kullanıldığı, bir defalık yapıldığı, başlama ve bitiş tarihlerinin belli olduğu ve bir organizasyon yapısı içinde gerçekleştirilmesidir. Bu tanımlar göz önünde bulundurularak proje aşağıdaki gibi açıklanabilir.

1. Proje, sistem geliştirme yaklaşımıdır. Sistem yaklaşımı, sorunları belirlemek ve bunları çözmek için birbiriyle ilişkili birden fazla parçanın birleştirilmesiyle çalışıldığı yöntemdir.

*A türü projeler:* Bir iş sisteminin organizasyonu ve yönetimi projeleridir.

*B türü projeler:* Bir nesneye ilişkin yani, ürün/teknik vb. projelerdir.

*C türü projeler:* Yeni bir iş yerinin kurulmasıyla ilgili projelerdir

1. Proje, yeni bir işin tanımlanması ve kontrol edilmesidir. **Tanımlanması:** Amaç ve hedefler,Faaliyetler ve İşlemler,Program,Bütçe.
2. Proje kapsam, zaman ve bütçe kısıtlamaları altında yapılan çalışmaları gerektirir.**Kapsam**: belli ve tasarlanmış bir projenin temelindeki asıl nedendir.**Zaman**:ürün veya hizmetin gerçekleştirilmesine ilişkin takvimin ortaya konulmasıdır.**Bütçe**:proje maliyetinin ne kadar olacağını belirler.

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.

1. Proje; rutin işlerden farklı bir olgudur.
2. Projenin genel amaçları ve süresi bellidir.
3. Proje kültürel ve çevresel gereksinimlere duyarlıdır.
4. Proje, kurumsal ve işlevsel tüm yönetim sistemini kapsar
5. Proje, katkı ve katılımın yanı sıra yaratıcılık ve yenilik gerektiren çalışmaları içerir.

**Projenin Amacı**

**Proje,** belli bir süre içinde bitirilmesi gereken karmaşık fakat homojen olan, bir veya birkaç kez yapılacak bir faaliyettir. **Yönetim** ise planlama, uygulama ve denetim çalışmaları olarak tanımlanabilir. **Karmaşık** deyimi ise, iş analizinin kapsamlı ve eylemler arasındaki ilişkilerin düzenlemelere açık olması anlamındadır. Projenin diğer bir özelliği benzer karakteristikleri olan bir dizi birimden oluşmasıdır; bu özellik tanımda *homojen* sözcüğü kapsamına girmektedir.Genellikle zaman ve kaynaklar kısıtlıdır. Tüm faktörlerin sistematik şekilde kontrol edilmesi karar vermedeki yanılmaları ve riski azaltır.

Bir projenin amacının belirlenmesinde iki fayda vardır: (i) Amaç son ürün için bir minimum standart belirler. (ii) Bunlar performansların ölçülebileceği ve kararların verilebileceği bir baz oluşturur.

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.

**PROJENİN ÖZELLİKLERİ**

* 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, bir işin belirlenen kalitede ve minimum maliyette tamamlanmasını ve işten beklenen yararları sağlar.

Proje, fizibilite çalışmalarını gerektirir.

Proje, işin gerçekleştirilmesi için gerekli olan mali kaynakların sağlanmasında yardımcı olur.

Projenin karmaşık bir yapıda olması ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi bilgisayar kullanımını zorunlu kılar.

Projelerin kolay anlaşılabilmesi için, yapılacak işlerin şematik olarak gösterilmesi gerekir.

Proje” kavramı, bir işin yalnızca planlama aşamasını kapsamaz, aynı zamanda uygulanmasını, denetimini ve yönlendirilmesini de içerir. Proje çalışmaları işletmenin çeşitli bölümlerine yayılabilir. Buna göre proje,

* açık, anlaşılır hedef tanımlaması,
* zaman, maliyet ve personel sınırlaması,
* diğer işlerden ayrılması
* özel bir yapılanma biçimi,
* işletmenin ekonomik gelişmesindeki önemi,
* oldukça yüksek risk beklentisi gibi özellikleriyle ortaya çıkan bir iştir.

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

* Bilginin değişmesi: Örneğin yeni ürün için spesifikasyonların belirlenmesi
* Somut ürün: Örneğin bir bina, yazılım, vs.
* Değişmiş insanlar: Örneğin eğitim projesi ile katılımcılara yeni bilgilerin aktarılması. Çıktı, eğitilmiş kişilerdir.

**Kısıtlar:** Zaman ,Finans,Kalite,Yasal,Etik,Çevre,Mantık**,**Aktivasyon**,**Dolaylı etkiler

**Mekanizmalar:** İnsanlar**,** Bilgi ve uzmanlık**,**Para**,**Araçlar ve teknikler**,**Teknoloji

**Girdi:** Talep/Gereksinim

**Çıktı:** Karşılanmış ihtiyaç

**PROJELERİN SINIFLANDIRILMASI**

* **Uzun Vadeli Projeler***.* Bunlar 10 yıldan uzun süreli projelerdir.
* **Orta Vadeli Projeler***.* 3-10 yıl süreli projelerdir
* **Kısa Vadeli Projeler***.* 6 ay-3 yıl süreli projelerdir
* **Özel Küçük Ölçekli Projeler.**Acil durumlar, bir afetten sonra önemli servislerin işler duruma getirilmesi vb. bu tür projelere bazı örneklerdir.

Projeler basitçe iki türe ayrılabilirler:

Bir kezlik, çok büyük çerçeveli siparişler gibi işler (talep ve teklif hazırlanması aşamaları da buna dahildir.)

İşletmenin kendi içinden doğan işler.

Yani kısaca iç ve dış projelerden söz edilebilir.

**Dış projeler,** işletmeye dışarıdan gelen işlerdir.

**İç projeler**, işletmenin kendi içinde doğan işlerdir.

İster iç, ister dış proje olsun, her projede oldukça yüksek oranda

* yenilikler
* ortak karar alma gerekleri ya da
* yapılanma çabaları gibi proje ekibini derinden etkileyecek özellikler ortaya çıkar.

(9.HAFTA)

**PROJE YÖNETİMİ VE ORGANİZASYONU**

**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
* Organize etme
* Yöneltme
* Kontrol etme

İşletmenin yönetimi, işletmenin işlevlerinin etkin olarak yürütülmesini sağlayacak biçimde yapılandırılır.Projelerde gereken yönetim görevini şu nedenlerle yerine getiremez:

* Projenin tüm bölümleri kapsayacak biçimde planlanması,
* Proje ekibinin işletme içinden ve dışından sağlanan kişilerden oluşması,
* Değişik türden çok sayıda işlemlerin planlanması ve yönetimi,

**Proje yönetim sistemi**; şimdi nerede bulunduğunuzu, nereye gitmek istediğinizi ve oraya nasıl varacağınızı söyleyecek biçimde tasarlanmıştır; projenin tanımlanması, uygulanması ve kontrol edilmesinin nasıl yapılacağını açıklar.

Organizasyonlar sürekli ne yaptıkları ve nasıl yaptıklarını değiştirme ihtiyacı duyarlar. En başarılı organizasyonlar değişimi en iyi gerçekleştiren organizasyonlardır. Proje yönetimine karşı organizasyonlarda karşılaşılabilen yanlış anlayışlar aşağıda verilmiştir:

1. Amaçsız başlamak,

2. “Her şey kafamda” anlayışı,

3. “Çok hızlı çalışmalıyız, bunlarla ilgilenecek vaktimiz yok” anlayışı,

4. “Proje yönetimi mi? Bizim bu konuda bir prosedürümüz var zaten” anlayışı,

5. “Tüm bunlar bir sağduyudan ibaret, değil mi?” anlayışı

6. “Bunları defalarca denedik olmadı, şimdi neden işe yarasın ki!” anlayışı,

7. “Bu işletmede işe yaramaz” anlayışı

**Proje Yönetimin Tanımı ve Önemi**

Proje yönetimi, bir amaca ulaşmak yolunda girişilen işlerin ve eylemlerin toplamı olarak tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre proje yönetimi, sorunların tanımlanması, çözümlenmesi ve uygulanması için gerekli tüm önlemlerin alınmasıdır. Proje yönetimi, gereksinim ve beklentilerin karşılanması amacıyla bilgi, yetenek, araç ve tekniklerin verimli kullanılması yanında bütün sürecin işleyişini kolaylaştıran bir yaklaşımı sergiler. Proje yönetiminin amacı, mevcut durumdan ders alarak gelecekte daha iyi performans sağlamanın ortaya konulmasıdır. Bu amacı gerçekleştirmek için değerlendirme sonucunda belirlenen temel sorunların çözümlenmesi, yani başarısızlığın temelinde yatan başlıca zayıflıkların ortadan kaldırılması gerekir. Bu zayıflıklar, iki grupta toplanabilir:

a. Projenin hazırlanması ve uygulanması sırasında başarının temel unsurlarından biri veya birkaçı gözden kaçmıştır,

b. Projede doğru kararların alınması ve doğru zamanda verilmesi için gerekli disiplin eksiktir.

Bu eksiklikler aynı zamanda ikinci grup zayıflıkların oluşması anlamına da gelir. Bu zayıflıklar;

a. Proje için ön fizibilite raporu hazırlanıp gözden geçirilmez.

b. Fizibilite analizleri ön inceleme sonuçlarına dayandırılmaz.

c. Ayrıntılı bir fizibilite analizi yapılmadan finansman sağlanır.

d. Projenin uygulanması sırasında amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığı izlenmez ve gereken düzeltmeler yapılmaz.

e. Yapılan değerlendirmelerin sonuçları projenin yeniden yapılması gerektiğini göstermesine rağmen bunlar yapılmaz.

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

Proje yöneticisi sadece kendi departmanındaki kişilerden sorumlu değil, proje ile ilgili olarak farklı departmanlardan proje işlerine dâhil edilen kişilerden de sorumludur.

Proje yöneticisi ile dikey hiyerarşiye sahip fonksiyonel birim yöneticileri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Aşağıdaki tablo, bu farklılıkları özetlemektedir.

|  |  |
| --- | --- |
| **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 sınırlıdır | Fonksiyonlar arası faaliyetlerden sorumludur |
| Kalıcı organizasyonel yapı içerisinde çalışır | Projenin hayatiyeti için farklı yapılarda çalışır |
| Görevleri muhafazakardır | Yenilikçilikle ilgilenir |
| Optimizasyona odaklıdır  Başarısı geçici hedefleri yapmaya bağlıdır  Çok fazla değişkenlik yoktur | Anlaşmazlıkları çözme için çalışır  Başarısı nihai hedefe ulaşmaya bağlıdır  Belirsizlikler barındırır |

Proje yönetimi, yüksek performans sağlar.

Proje yönetimi, her proje için tek bir defaya özgüdür.

Proje yönetimin belir bir süresi vardır.

Proje yönetimi, bir işletmenin başarılı olması için gerekli faktörlerin sağlanmasında yardımcı olabilecek bir araçtır.

Proje yönetiminin faydaları;

* 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.

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

Organizasyon her proje için ayrı ayrı oluşturulur ve belirgin özellikler şunlardır:

* Proje yönetimin işlevleri önceden belirlenir.
* Ekip üyelerinin sayısal durumu ve nitelikleri, projenin uygulanması sırasında değişebilir.
* Ekip üyeleri, projede görevli oldukları süre içinde işletmedeki görevlerinden ayrılarak yalnız projeyle ilgili görevlerini yürütürler. Bunların projedeki konumları, işletmedeki konumlarından farklıdır.
* Proje yönetiminin ömrü proje süresiyle sınırlıdır.

Proje yönetimin dört aşaması aşağıdaki tabloda verilmiştir.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Aşama** | **Anahtar işler** | **Temel sorular** |
| Projeyi tanımlamak | Proje ve organizasyon stratejisi, hedef belirleme | Ne yapılacak?  Niçin yapılacak? |
| Proje sürecini tasarlamak | Modelleme ve planlama, tahmin etme, kaynak analizi, çatışmaları çözmek, gerekçelendirmek | Nasıl yapılacak?  Her bir aşamasında kimler yer almalı?  Ne zaman başlamalı ve bitmeli? |
| Projeyi uygulamak | Organizasyon, kontrol, liderlik, karar verme ve problem çözme | Gün be gün proje nasıl yönetilmeli? |
| Süreci geliştirmek | Proje sürecinin ve çıktılarının değerlendirilmesi, incelenmesi ve gelecekte yapılması gereken değişiklikler | Proje süreçleri sürekli olarak nasıl iyileştirilebilir? |

Projeyi tanımlama=Kavramsallaştırma+analiz

Proje sürecini tasarlamak=öneri+temellendirme+anlaşma

Projeyi uygulamak=başlama+yürütme+bitirme+teslim etme

Süreci geliştirmek=gözden geçirme+geri bildirim

**PROJE YÖNETİM ORGANİZASYONU**

Proje organizasyonu:

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

Projenin organizasyonu, projenin karmaşıklığına, büyüklüğüne ve proje ekiplerine göre değişir. Dil ve diğer iletişim sorunları da organizasyonu etkiler. Ayrıca projeye kaynak ve/veya finansman sağlama yöntemi de organizasyonu etkiler. Proje yönetimi bir organizasyon yapısını gerektirir. Proje organizasyonu gerçekleştirilirken, bunların uygulanacağı işletmenin özellikleri, organizasyon yapısı ve işletmede çalışanların kişilikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Standart bir organizasyon modeli yoktur. Ancak proje yönetiminin organizasyonu için;

* fonksiyonel yapı
* proje yapısı
* matris yapı olmak üzere üç tür organizasyon yapısı geliştirilmiştir.

**Fonksiyonel Yapı**

Bu yapı, küçük ve basit projelerde kullanılır. Organizasyon projenin işlevlerine yöneliktir. Proje İşlemleri temel alınarak proje ekipleri oluşturulur.

Bu tür organizasyonlarda;

* İşletmenin ana bölümlerinin birinden bir proje yöneticisi atanır.
* Koordinasyonu sağlamak için az sayıda çalışan görevlendirilir.
* Yetkileri sınırlıdır ve üst yöneticiye sürekli bilgi verir.
* Bölüm yöneticisi, proje yöneticisi ile yetkilerini paylaşmayabilir.

Bu yapının;

* işletmedeki çalışanlardan gereği gibi yararlanılmaması
* işletmenin işlerinde ve ilişkilerinde karmaşa yaratması
* işletme yönetimini zorlaştırması gibi sakıncaları vardır.

**Proje Yapısı**

* Bu yapıda çeşitli organizasyonlar bir arada gösterilir
* Proje yöneticisi tam yetkilidir.
* Projenin bütünü üzerinde tam bir kontrolü vardır.
* Proje için kritik önemi olan işlevler proje yöneticisine verilir.
* Projeye ilişkin destek hizmetler ise ilgili işlevsel bölüm tarafından yerine getirilir.

**Matris Yapı**

Matris organizasyon, proje ve fonksiyonel yapıların bir arada kullanılması ve bunlar arasında bir dengenin sağlanmasıdır.Otorite, sorumluluk ve iletişimle ilgili sorunların çözümünü sağlar.

Bu yapıda;

* Projeler yatay olarak ve işlevsel bölümler ise dikey olarak gösterilir.
* Birimler arasında dikey, yatay ve çapraz ilişkilere yer verilir
* Esnek bir yapıya sahiptir.
* Yeniliklere uyum sağlar.
* Ayrıca insan kaynaklarının ve yeteneklerin etkin verimli bir biçimde kullanımını öngörür.
* Bütün bunlar işlerin yapılmasını ve izlenmesini kolaylaştırır.
* Çalışan kişiler her projede değişik bir ekipte yer alabilirler.

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

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.

Matris proje organizasyonunun sakıncaları;

* 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.

**PROJE PAYDAŞLARI**

Bir paydaş, bir projenin sonucunda çıkarı olan kişidir. Paydaş aynı zamanda projenin başarılı ya da başarısız olduğuna karar verecek olan kişidir. Proje ekibi elemanları, müşteriler ve üst yönetim de aynı şekilde paydaş konumundadır. 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

(10.HAFTA)

**MANTIKSAL ÇERÇEVE**

Avrupa Birliği Komisyonu, 1992 yılında “Proje Süreç Yönetimi” metodunu “Mantıksal Çerçeve” aracına dayalı proje kurgu ve yönetimi seti olarak benimsemiştir. İlk uygulama rehberleri 1993 yılında yayınlanmış olan bu yöntem sürekli olarak geliştirilmektedir.

Mantıksal Çerçeve, proje kurgulayıcı, değerlendirici ve uygulayıcılarına projedeki başka şekillerde fark etmenin zor olacağı eksiklik ve uyumsuzlukları hızla fark etme olanağı verir. proje süreç yönetimini destekleyen bir araçtır. Mantıksal Çerçeve proje süreç yönetiminin ilk aşamasından itibaren oluşturulmalıdır.

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.

Mantıksal Çerçeve, Projenin gerçekleştirmek istediği dönüşümün ve bunun yönteminin mantığını şeffaf ve belirgin bir şekilde yapılandırmaya yarayan bir yaklaşımdır

Projenin hazırlanması, planlanması ve izlenmesiyle ilgili tüm bilgileri “Mantıksal Çerçeve Matrisi”nde özetler.

Proje düzeyi;

* **Genel amaç**:uzun vadeli amaç
* **Özel amaç:**proje çıktısının sağladığı fayda
* **Beklenen Sonuçlar**:proje çıktısı
* **Faaliyetler:**nelerin yapılacağı

Düzeyler arasında mantıksal bir sıralama bulunur.

* Faaliyetler sonuçların elde edilmesine
* Sonuçlar proje özel amacının bütünüyle gerçekleşmesine
* Özel amaç ise genel amacın kısmen gerçekleşmesine katkıda bulunacaktır.

Mantıksal çerçeve matrisi;Proje müdahale mantığı,başarı göstergesi,doğrulama kaynakları ve araçları,varsayımlardan (riskler) oluşur.

**Gösterge** başarıyı nitelik, nicelik ve zaman açısından ölçmek için gerekli bilgilerdir.

**Varsayım** ise projeyi uygulayanın veya yararlanıcının kontrolü dışındaki projeyi etkileyebilecek faktörlerdir.

Mantıksal çerçeveye 9N yaklaşımı ile bakmak da mümkündür. Bu 9N soruları şunlardır:

* Proje NEDEN yapılacak? **Genel amaç**
* Proje NEREYE ulaşmak istiyor? **Özel amaç**
* Proje NE TÜR ürün ve hizmetler üretmek istiyor? **Sonuçlar**
* Projenin sonuçlarına NASIL ulaşılacak? **Faaliyet**
* NE GİBİ dışsal kısıt ve riskler projenin başarısını etkileyebilir?
* Başarı göstergeleri NELER olacak?
* Bu göstergeler NEREDE bulunacak?
* NE KADAR kaynak ve bütçeye ihtiyaç var?
* Projenin başlaması için önkoşul NEDİR?

**Mantıksal Çerçevenin Kurgulanması Aşamaları**

Mantıksal çerçeve kurgulaması, proje yönetiminin tanımlama ve proje yazma aşamalarında yapılmalıdır. Bu amaçla sırasıyla analiz ve planlama çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

**Analiz**

Proje ile ilgili mevcut durumun tüm negatif yönlerinin problemler olarak ortaya konulması, bunların istenen durumlara –hedeflere– dönüştürülmesi ve proje kapsamında ele alınacak stratejinin seçilme sürecidir.

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).

Sonucunda çözümlenecek olan sorunlar, hedefler ve stratejiler belirlenir. Ancak projenin başarılı olabilmesini sağlamak için sorunların, hedeflerin ve stratejilerin seçiminin tercihen projeden etkilenen taraflarca birlikte yapılması gerekmektedir.

**Planlama**

* Proje stratejisinin uygulamaya yönelik olarak geliştirilmesidir.
* Mantıksal çerçeve bu aşamada kurgulanır.
* Faaliyetler, faaliyetler için gerekli finansman miktarı ve bunları kimin üstleneceği belirlenir.

Bir başka ifadeyle;

* faaliyetlerin planlanması
* beklenen etki ve çıktıların planlanması,
* risk analizi ve varsayımların belirlenmesi,
* başarı göstergeleri ve doğrulama kaynaklarının oluşturulması,
* kaynakların planlanmasıdır.

**Mantıksal Çerçevenin Kurgulanmasında Analiz**

**Problem Analizi**

Var olan bir durumun negatif yönlerini problemler olarak ortaya koyar ve problemler arasındaki neden-sonuç ilişkilerinin belirlenmesini sağlar. Bunun için:

* İrdelenecek çerçevenin belirlenmesi,
* Hedef gruplar ve ilgili tarafların karşı karşıya bulunduğu başlıca problemlerin saptanması,
* Ana problemin belirlenmesi gerekmektedir.

Problem analizi, mevcut durumun olumsuz yönleri arasındaki neden-sonuç ilişkilerini belirler. **Analiz**, tarafların öncelikli karşılaştıkları darboğazların tanımlanması amacını taşır. **Problemler**, ilgili kuruluş ve danışmanların katkısıyla tanımlanır ve problem çözme şema biçiminde gösterilir. Bir problemin sonuçları şemanın üst kısmında, nedenleri ise alt kısmında olmak üzere sıralanır. Problem ağacı problemlerin hiyerarşik bir düzen ile yerleştirilmesidir.

**Hedef Analizi**

Hedeflerin analizi, istenen gelecek durumun pozitif yönlerini ortaya koyan metodolojik bir yaklaşımdır. Bunun için;

* Problemlerin hedefler şeklinde yeniden formülasyonu,
* Hedefler hiyerarşisinin oluşturulması gereklidir.

Problemlerin hedeflere dönüştürülmesi, problem ağacındaki negatif ifadelerin pozitif ifadelere dönüştürülmesidir. Problem ağacındaki sonuç amaca, nedenler ise araçlara dönüştürülür.

**Strateji Analizi**

Hedef ağacındaki aynı türden hedef kümelerine **stratejiler** denir. Strateji analizi, proje kapsamı içinde ve dışında kalacak hedefleri ortaya çıkarır. Böylece projede genel hedeflerin ve proje amacının ne olacağı belirlenmiş olur. Strateji analizi için yapılması gerekenler:

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

En uygun ve gerçekleştirilebilir strateji seçiminde projeden etkilenenlerin öncelikleri, bütçe, stratejinin analizi, başarı şansı ve proje süresi vb. gibi ölçütler temel oluşturmalıdır. Bu ölçütler, alternatif stratejilerin değerlendirilmesinde ve gelecekte yapılacak eylemlerin seçilmesinde kullanılır. **Ölçütler**, başta karar verme organları olmak üzere ilgili taraflarca belirlenir. Seçilen stratejiler mantıksal çerçevenin ilk sütununa yerleştirilir.

**İlgili Tarafların Analizi**

Proje ile ilgili olan herhangi bir birey, grup, kurum, firma ve çeşitli birimler ilgili taraf olarak tanımlanabilir. gili tarafların analizinde ilgililerin alt alta sıralanması ve bunların ayrı ayrı karakteristikleri, ilgi ve beklentileri, çevre, cinsiyet farklılığı gibi konulara duyarlılıkları, potansiyel ve yetersizliklerinin, projenin etki ve sonuçları açılarından irdelenmesi amaçlanır. İlgili tarafların genişliği, projenin başarısını etkileyen kişi, grup ve kurumlarla sınırlandırılmalıdır. En uygun ilgili taraf kompozisyonuna projeyi hazırlayanlar karar verecektir. Çok geniş bir katılım etkinliği azaltabilir ve doğrudan etkilenen tarafların istenen özellikleri ve beklentilerinin yeterince ortaya konulamamasına neden olabilir.

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

Bu bir kontrol noktasıdır ve sorulması gereken sorular şunlardır:

* Hedef gruplar açıkça belirlendi ve tanımlandı mı?
* Diğer ilgili tarafların problemleri projenin başarısında önemli mi?
* Problem analizi hedef grubun problemlerini yeterince tanımlıyor mu?
* Problem analizinin boşlukları var mı?
* Bütün hedefler bir başlangıç probleme dayanıyor mu?
* Problemler arasındaki nedensel ilişkiler yeterince ortaya kondu mu?
* Bütün problemler belirlenen hedefler ile çözülebiliyor mu? Hangi problemler çözülemiyor?
* Hangi hedefler gerçekleştirilemez?

**Planlama Aşaması**

**Mantıksal Çerçeve Matrisini Oluşturmak**

* **Genel Hedefler**: Daha geniş kapsamlı hedeflerdir. Diğer projeler ve işlemler bu hedefe ulaşılmasına yardımcı olur.
* **Projenin Amacı**: Projenin gerçekleştirilmesine ve hedef kitleye sürdürülebilir yararlar kazandırır.
* **Sonuçlar**: Projenin amacının gerçekleştirilmesini sağlayan işlemlerin ürünüdür.
* **Faaliyetler**: Sonuçları elde edebilmek için yapılması gereken faaliyetlerdir.
* **Müdahale Mantığı:** Projenin genel hedefleri, amaçları, sonuçları ve işlemleri sürdürülebilir yararlar sağlayan bir yoldur.
* **Başarı Göstergeleri**: Genel hedeflerin, projenin amacının ve sonuçlarının niteliği ve niceliğinin tanımlarını gösterir.
* **Doğrulama Kaynakları:** Projenin amacının ve sonuçların gerçekleştirilmesine ilişkin bilgilerin nereden ve hangi biçimde sağlanacağını gösterir.
* **Varsayımlar:** Projenin başarısı açısından önem taşıyan ancak projenin denetimi dışında kalan işlemler, sonuçlar ve proje amacına çeşitli düzeylerde uygulanabilen faktörlerdir. Varsayımlar; projenin amacı, sonuçları ve işlemleriyle ilgili ön koşulların resmi kurumlar tarafından yerine getirilmesi ve destekleyici önlemlerin alınmasıyla ilgilidir.
* **Araçlar**: Planlamanın gerçekleştirilmesi için gerekli maddi ve manevi girdileri ifade eder.
* **Maliyetler:** Yurtiçi ve yurtdışından sağlanan finansmanı ve kaynakları gösterir.

**Birinci Sütun: Müdahale Mantığı**

* Faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılabilecek araçların bulunması
* bu işlemler yoluyla sonuçların gerçekleştirilmesi
* sonuçların projenin amacına ulaşılmasını sağlaması
* proje amacının genel hedeflere katkıda bulunması
* atılması gereken bütün adımları kapsayan
* projenin temelini oluşturan stratejilerdir.

**Genel Amaçlar:** Projenin katkıda bulunacağı uzun vadeli sosyal ve/veya ekonomik faydaları ortaya koyar.

**Proje Amacı:** Hedef grupların projeden sağlayacağı mal/hizmetlerden (çıktılardan) türetilen faydaları ortaya koyar. Hedef gruplar, proje ile problemlerine çözüm bulunan insanlardır. Amaç, temel problemi tamamen çözmek ve hedef gruplar için sürdürülebilir faydalar sağlamaktır

**Sonuçlar:** Proje ile sağlanacak mal ve hizmetlerdir ve bir araya geldiklerinde proje amacının gerçekleştirilmesini sağlayan faaliyetlerin ürünleridir.

**Faaliyetler**: Proje sonuçlarının elde edilmesi için yapılması gereken eylemlerdir.

**İkinci Sütun: Doğrulanabilir Göstergeler**

Nesnel göstergeler; genel hedefleri, proje amacını ve elde edilen sonuçları nitelik, nicelik ve hedef gruplar açısından tanımlar. Bu göstergeler mevcut durumu ortaya koymalı ve kabul edilebilir bir maliyetle tutarlı bir biçimde ölçülebilir olmalıdırlar. Bu tanımlamalar genel hedefleri, projenin amacını ve sonuçlar hakkında genel durumu ortaya koyar; projenin amaç ve sonuçlarının uygun ve geçerli olup olmadığının kontrol edilmesini ve bunlara ne kadar yaklaşıldığının izlenmesini sağlar.

Nesnel göstergeler ile tanımlama şu sorulara yanıt vermelidir:

* Proje ürününün nitelik ve niceliği nedir?
* Bedeli nasıl karşılanmaktadır ve dağıtım nasıl yapılmaktadır?
* Üründen kimler yarar sağlayacaktır?
* Ürün ne kadar süre satılacaktır?
* Nerede üretilecek ve tüketilecektir?

Göstergeler belirlenirken, Nicelik ne kadar? Nitelik ne? Hedef grup kim? Süre ne zaman başlayacak ne kadar sürecek? Yer neresi? Sorularının yanıtlarının bulunması gerekir.

**Üçüncü Sütun: Doğrulama Kaynakları**

Doğrulama kaynakları, planlanan sonuçlara ve projenin amacına ne kadar yaklaşıldığını izlemek için gerekli bilgileri sunan belgeler, raporlar ve diğer kaynaklardır. Proje kapsamında hangi kaynakların toplanacağı ve işleneceği ve hangi kaynakların proje dışında olduğu belirlenir. Proje dışındaki kaynaklar kontrol edilerek, biçim ve sunuşların uygunluğu, yeterince özgün olup olmadıkları, güvenilirlikleri, erişilebilirlikleri (nerede, ne kadar), bilgi elde etme maliyetinin kabul edilebilir olup olmadığı denetlenir ve uygun kaynak bulunmayan göstergelerin yerine başkaları konulmalıdır. **Göstergeler ve doğrulama kaynaklarının yararları:** Göstergeler; genel hedefler, projenin amacı ve sonuçların özelliklerini netleştirmek, projeleri daha etkin bir biçimde yürütebilmek, izleme ve değerlendirmeye temel oluşturmak için gereklidir.

**Dördüncü Sütun: Varsayımlar**

Varsayımlar projenin başarısı için önemli olmakla birlikte proje kapsamı dışında kalan faktörlerle ilgilidir. “Projenin etkisi dışında, fakat projenin uygulanmasını ve uzun dönemde sürekliliğini etkileyen dışsal faktörler nelerdir?” sorusunun yanıtı olmalıdır ve aşağıdaki şekildeki gibi tanımlanır.

Bu Şekil şu biçimde okunmalıdır:

1. Önkoşullar oluşturulduğunda faaliyetler başlar.

2. Faaliyetler ve bu düzeydeki varsayımlar gerçekleştirildiğinde sonuçlar elde edilir.

3. Bu sonuçların ve bu düzeydeki varsayımların gerçekleştirilmesi projenin amacına ulaşmasına yol açar.

4. Proje amacı ve bu düzeydeki varsayımlar gerçekleştirildiğinde genel hedeflere ulaşılır.

Bu sonuçlara bağlı olarak; dışsal faktörler kapsam dışına çıkartılır (neredeyse kesin), dışsal faktör bir varsayım olarak dâhil edilir (olası) veya proje yeniden hazırlanır.

Varsayımların önemi aşağıdaki gibi açıklanabilir:

* Müdahale mantığı hiçbir zaman tüm gerçeği kapsayamaz.
* Sonuçların, genel hedefler ve projenin amaçlarının gerçekleştirilmesine etkileri, dışsal faktörler belirlenerek olası etkileri planlama aşamasında belirlenmelidir.
* Hedefler şemasındaki bazı hedefler dışsal faktör olabilir.
* Dışsal faktörlerin projenin başarısı bakımından taşıdıkları önem algoritma kullanılarak değerlendirilir.
* Projenin başarısı için önem taşıyan varsayımların gerçekleştirilmesi olası değilse, projeden vazgeçilmelidir veya yeniden planlanmalıdır.
* Varsayımlar müdahale mantığının farklı düzeylerini birbirine bağlar
* Önkoşul proje faaliyetleri başlamadan önce yerine getirilmesi gereken bir koşuldur.

**Araçlar ve Maliyetler**

Araçlar projenin yönetimi için gereken maddi olan ve maddi olmayan kaynaklardır (girdiler). Bunlar; insan kaynakları, maddi kaynaklar ve mali kaynaklar (maliyetler) olarak üçe ayrılır. Maliyetler tüm araçların mali terimlerle ifadesidir. **Araçları ve maliyetleri belirlemek için;** proje işlemlerinin yürütülmesinde gerekli olan insan kaynakları, maddi ve mali kaynaklar ile proje programlama çerçevesine alınmamış olan yönetim ve destek işlemleri için gerekli insan kaynakları, maddi ve mali kaynaklar (Örneğin; laboratuar binası inşaatı, teknisyen kadro durumu) incelenir. Maliyetler bütçe kökenine göre sınıflandırılır (yurt dışı kredi, devlet, hedef grup ve diğerleri).

**Son İnceleme**

Mantıksal çerçeve kontrol edilerek şu noktalara dikkat edilir:

a) Müdahale mantığı tam ve yeterli mi?

b) Göstergeler ve doğrulama kaynakları güvenilir ve erişilebilir mi?

c) Önkoşullar gerçeğe uygun mu?

d) Varsayımlar her şeyi dikkate alıyor mu ve gerçeğe uygun mu?

e) Riskler kabul edilebilir düzeyde mi?

f) Başarı olasılığı yüksek mi?

g) Sürdürülebilirlik faktörleri dikkate alınmış mı?

h) Yararlar maliyeti karşılıyor mu?

i) Başka inceleme yapılması gerekiyor mu?

**(11.HAFTA)**

**PROJE YONETİMİNDE BÜTÇELEME**

Bütçe, projenin kaça mal olacağının bir tahminidir. Proje bütçesi, proje yöneticisi ile üst yönetim arasındaki görüşmeler sonucu oluşturulmalıdır.

Empoze edilmiş bir bütçe ile projenin yapılması doğru değildir. Bunun sebebi:

* Proje işleri, işletmelerden farklı olduğu için bütçesi de farklıdır. İşletme bütçesi her yıl yeniden hazırlanır ve periyodik olarak gözden geçirilir. Fakat proje bütçesi her mali yılda yeniden hazırlanmaz. Çok büyük yanlışlıklar yapılmadıkça veya projenin amaçlarında değişiklik olmadıkça bütçenin gözden geçirilmesine gerek yoktur.
* Proje oluşturma ve kontrol sistemleri diğer işlerden farklı olduğu için projenin bütçesi de farklıdır.
* Proje çalışanları, kullanılan kaynaklar ve yararlanılan teknoloji işletmelere göre farklı olduğu için proje bütçesi de farklıdır.

Proje bütçesi, projenin amaçlarını gerçekleştirmek için yapılacak işlerin parasal ve sayısal olarak gösterimidir.

Proje ile ilgili bütçe, hesaplanmış ve kontrol edilmiş verilere dayanır ve bir maliyet sistem içinde yapılır. Bu sistemin amacı, proje işlemlerinin süresi içinde başarılı bir biçimde yapılmasını sağlamaktır.

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.

Sistemin de mevcut durumunu ve tüketilen kaynakları ölçebilmesi, planlanan ve gerçek durumu karşılaştırabilmesi, yeniden planlama için temel oluşturabilmesi, ilerlemeyi kontrol edebilmesi gerekir.

Proje bütçesi; insangücü maliyeti, makine teçhizat, yatırım gibi giderlerden oluşur. Bu maliyetler unsurlarına ayrılarak girdi türlerine göre belirlenir, yerel para veya döviz kurlarına göre gösterilir ve finansman kaynağı belirtilir.

Aşamalar;Analiz,Tasarım,Geliştirme,Uygulama,Değerlendirme,Toplam

**PROJE BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI**

İnsangücü, sabit ve değişken giderlerin dağıtımı için, proje bütçesinin aşamalı olarak yapılması gerekir. Bu yöntem, insangücü giderleriyle oran kurma yöntemine tercih edilir. Oran kurma yöntemi; proje bütçelerinden değişken giderlerin, insangücü giderlerinin yüzdesine bağlı olarak hazırlanmasıdır.Projede değişken giderler farklı olduğundan, oran kurma yöntemi ile değişken giderlerin belirlenmesi doğru değildir. Değişken giderler, geçmiş projelerin ortalamasına göre değil, yeni projenin yapısına bağlı olarak hazırlanmalıdır. Bütçenin aşamalarını tanımlamak için, oluşturulan bütçe ile gerçekleşen sonuçların eşlemesinin yapılması gerekir. Projeyi aşamalara bölmek projenin kolaylıkla izlenmesini, zaman farklılıklarını ve yanlış hesapların tanımlanmasını sağlar.

**İNSANGÜCÜ MALİYETİNİN HESAPLANMASI**

İnsangücü giderleri, işlemlerin süresine bağlıdır. Bir işlemin normal süresi ve ona bağlı olarak proje süresi kısaltılırsa, özel önlemlerin alınması gerekir. İnsangücü maliyeti, proje bütçesinin önemli bir kısmını oluşturur. İnsangücü maliyetinin bütçe dışı bırakılması projenin gerçek maliyetini etkiler. Gerçek maliyet, belirlenen zaman içerisinde hedeflere ulaşılmasını sağlar. Projenin gerçek maliyetinin hesaplanmasında göz önünde bulundurulması gereken hususlar şöyle sıralanabilir:

* Proje çalışanları işletme içinden gelseler bile işgücü maliyetleri hesaplanmalıdır.
* Olası sapmalara karşı fazladan işgücü ücreti koruyucu faktör olarak projeye eklenmelidir.
* Projenin her aşamasının ne kadar zamanda tamamlanacağı belirlenerek insangücü maliyeti hesaplanmalıdır.

**İnsangücü gereksinimlerinin belirlenmesi**

* aşamalar belirlenir ve her aşama kendi alt işlemlerine ayrılır
* Bunun ardından tüm işlemlerin ne tür özel yetenekler gerektirdiği belirlenir.
* Her aşama için gerekli insangücüsaati hesaplanır

**Tamamlama yüzdelerinin hesaplanması:** Bir projenin aşamalarının tamamlama yüzdesini bulmak için, bir aşamanın saat sayısı, aşamaların toplam saat sayısına bölünür ve çıkan rakam en yakın tam sayıya tamamlanır.

**Tamamlama raporunun hazırlanması:** Tamamlama raporunu düzenlemek için, projenin şu şekilde bölümlere ayrıldığını varsayalım.

İnsangücü giderleri : 11.040 TL

Danışmanlık giderleri : 4.000 TL

Diğer giderler : 5.200 TL

Toplam bütçe : 20.240 TL

**Sapmaların tanımlanması:** Sapmaların tam olarak belirlenmesi için tamamlama raporunun her alanındaki sapmaların ayrıntılı bir açıklaması yapılır.

**Sapmaların para birimine çevrilmesi:** Saat sapmaları daha sonra para birimine çevrilmelidir.

**YATIRIM BÜTÇESİNİN YAPILMASI**

Yatırım bütçesi, yenileme, genişleme ve/veya yeni tesis kurmak için, yapılan yatırımların toplam miktarıdır.Üretim veya hizmet kalitesi yatırım finansman kaynağı yatırım miktarı üzerinde etki eden faktörlerdir.

Yatırım içerisine giren mal ve araçlar şöyle sıralanabilir:

* Arsa ve düzenlemesi giderleri
* İnşaat giderleri:
* Ulaştırma, taşıt ve taşıma giderleri
* İthalat ve gümrükleme giderleri
* Montaj giderleri
* Beklenmeyen diğer giderler:
* Yatırım dönemi faizleri

**BÜTÇENİN KONTROLÜ**

Bütçe uygulamasının sonuçlarının sürekli kontrol edilerek sorunlarının belirlenmesi ve gerekli önlemlerin alınmasıdır. Bütçenin olası sorunları ve çözüm yolları şöyle açıklanabilir:

* İnsangücü giderleri bütçeyi aşmaktadır. Nedeni proje aşamalarının tahmin edilenden daha uzun sürmesidir. Çözümü: Projenin aşamalarını kontrol etmek ve giderler bütçesini gözden geçirmek, olumsuz sapmaların ilerideki aşamalarda giderilip giderilmeyeceğine karar vermek ve yöneticilik rolümüzü kontrol etmek.
* Değişken giderler bütçenin üstündedir. Nedeni, tahminler yanlış veya harcamalar gelişigüzel yapılmıştır. Çözüm: Tahminleri bugüne kadar yapılanlarla karşılaştırmak ve proje bütçesini gözden geçirmek, sapma ve zamanlama hatası olup olmadığını ve harcamaları sürekli kontrol etmek.
* Harcamalar bütçeden daha düşüktür. Çözüm: Aşamaların süresini, ekip üyelerinin performansını ve giderlerini kontrol etmek.

(12.HAFTA)

**PROJE YÖNETİMİNDE KONTROL**

**Kontrol Sistemi Kavramı**

Projenin amaçlarını gerçekleştirmek için

* **kaynakların, zamanın ve performansın** uygun kullanılıp kullanılmadığını izlemek,
* seçenekleri geliştirmek, karşılaştırmak, planlamak ve uygulamak için
* ***strateji seçme*** eylemi olarak tanımlanabilir.

**Proje Yönetiminde Kontrolün Amacı;**

* Öngörülen hedeflere ulaşmak için, **başarının ölçülmesi** ve **gerekli düzeltmelerin yapılması**,
* Projenin **planlara**, **yönergelere**, **kurallara**ve **teknolojiye**uygunluğunu sağlaması

**Kontrol Sistemi ile;**

* **Denetim ölçütleri** belirlenir,
* **Gerçekleşen**durumla **olması** gereken durum belirlenir,
* Bu iki durum arasındaki **farklılık ve nedenler** tanımlanır,
* Farklılığı azaltmak veya ortadan kaldırmak için **düzeltici önlemler** belirlenir.

**Etkin Bir Kontrol Sistemi;**

* Planda ortaya çıkacak **sapmaları** zamankaybetmeden **bildirmelidir**,
* Personele yaptıkları hakkında bilgi vererek **kendilerini kontrol etme olanağı** tanımalıdır,
* **Yönetimin amacına hizmet edebilecek**nitelik ve nicelikte olmalıdır,
* **Ekonomik**olmalıdır.

Hataların belirlenmesi, tanımlanması, yorumlanması ve bunlara çare bulunması şu yararları sağlamaktadır:

* Hedefler karşısındaki başarıyı ve nedenlerini değerlendirir,
* Yeni fırsatlar yaratır,
* Stratejiler hayata geçirilir,
* Çalışma planları hakkında bilgi verir.

**Kontrol Sisteminin Kapsamı;**

Proje Yönetiminde kontrolün **amacı**işlerin **standartlara uygun olarak yürütülmesini** veya işlerin **belirlenen zamanda** ve **bütçe dâhilinde** yapılmasını ve **kalitenin artırılmasını** sağlamaktır.

3 temel kontrol yapılır;

**1.Kalite Kontrolü,**

* **2.Zaman Kontrolü,**
* **3.Maliyet Kontrolü,**

KALİTE Kontrolü ile ilgili 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 standartları ve performanslarını kullanmak,

**Denetleme ekiplerinin kalite değerlendirmelerini, inceleme ve planlama işleminin bir bölümü olarak yapmalarını sağlamak.**

ZAMAN Kontrolü ile ilgili yapılması gerekenler şunlardır;

Zaman kontrolünün temel amacı, iş akışının izlenmesi ve **işlerin öngörülen zamanda yapılmasının sağlanmasıdır**.

Zaman kontrolü, proje sistemi çalışma tekniği ve çalışma koşulları ve **performansın belirlenerek etkinlik ve verimliliğin artırılması için önlemlerin alınması**dır.

MALİYET Kontrolü ile ilgili yapılması gerekenler şunlardır;

* 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 izlenebilmelidir.

İyi bir maliyet sistemi:

* İşin gerçek ilerlemesini ölçebilir olmalı,
* Maliyet ve zaman planını ilişkilendirebilmeli,
* Potansiyel sorunları nedenleri ile birlikte tanımlayabilmeli,
* Pratik seviyede özetlemeyle proje yöneticisine bilgi verebilmeli,
* Kilometre taşlarının denetlenebilir olduğunu gösterebilmelidir.

Sistemin:

* Mevcut durumu ölçebilmesi,
* Tüketilen kaynakları ölçebilmesi,
* Planlanan ve gerçek durumu karşılaştırabilmesi,
* Yeniden planlama için temel oluşturabilmesi.
* İlerlemenin ölçülebilmesi açısından önem taşımaktadır.

Maliyet sistemini, **maliyet planlaması** ve **maliyet kontrolü**olmak üzere iki aşamada incelemek mümkündür. **Geçmiş maliyetlere**, **iyi tahminlere** ve/veya **endüstri standartlarına**dayanarak hazırlanan **proje bütçesi**, maliyet planlama sisteminin **nihai ürünüdür.**

**KONTROL SÜRECİ**

* Standartların belirlenmesi
* Standartların uygulanması
* Sapmaların belirlenmesi
* Düzeltici önlemlerin alınması

**a. Standartların Belirlenmesi:**

Kontrolün yerine getirilmesinde elde edilen sonuçların, projenin amaçlarına uygunluğunu sağlayıp sağlamadığını değerlendirebilmek için bazı standartlara gereksinim vardır.

Bu standartların belirlenmesi konusunda üzerinde durulması gereken üç nokta vardır:

•Kontrol alanlarını tanımlamak,

•Standart türlerini belirlemek,

•Standart kaynaklarını belirlemek,

Standartlar gerçekçi ve tarafsız olmalıdır.

Mantıksal Çerçeve’deki göstergeler kontrol standartlarının seçimini kolaylaştıracaktır

**b. Standartların Uygulanması:**

Standartların nasıl uygulanacağı ve nasıl sonuç vereceği belirlenir.

**Projenin şimdiki durumu ile olması gereken durumunu belirlenir**;

* Ne yapılmamıştır?
* Sonuçlar ne olmuştur?
* Neler yapılacaktır? gibi önemli sonuçları ortaya koymalıdır

**c. Sapmaların Belirlenmesi:**

Gerçekleşen durum ile standartlar arasındaki **fark**, **standartların altında** ise farkın anlam ve önem derecesi ile alınması gereken önlemler belirlenir.

Bunun için yapılması gerekenler şöyle sıralanabilir:

•Amaçların gerçekleştirilmesinin izlenmesi,

•Bu amaçlara ulaşmak için yapılanların değerlendirilmesi,

•Gerçekleşen ile planlanan durum arasındaki farklılığın tanımlanması.

**d. Düzeltici Önlemlerin Alınması:**

* Hata ve sapmaların düzeltilmesi; nelerin yapılacağının kararlaştırılmasıdır.
* Bazen sorun, ekibin kendisi olmaktadır.
* Programa göre gecikmeyi gidermek için, ekibin standartlara uygun olarak çalışıp çalışmadığına veya programa ve bütçeye uyulup uyulmadığına karar verilmesi gerekir.

İki çeşit proje rapor vardır:

* 1.Proje İlerleme Raporları,
* 2.Proje Gözden Geçirme Raporları

**Proje İlerleme Raporu:**

* Mantıksal Çerçeve’deyer alan göstergelerden kaynaklanan anahtar bilgileri sağlayan,
* Proje gelişimini genellikle **altı aylık** dönemler itibariyle izleyen raporlardır.
* İlerleme raporunun amacı**göstergeler ve ana faaliyetlerin teminine göre gerçekleşenlerin değerlendirilmesini** sağlamaktır.

**Proje İlerleme Raporu aşağıdaki unsurları kapsamalıdır:**

* Proje amacı ve sonuçları için **belirlenen göstergeler ile projenin fiili durumunu karşılaştırmak**,
* Rapor dönemi boyunca **yapılanfaaliyetleri 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**

Faaliyet gerçekleşmeleri ile faaliyet planı termininikarşılaştırmak, **gecikme veya zamandan tasarruf** olup olmadığını ortaya koyacaktır.Gecikme söz konusu ise bundan kimin/hangi kurumun sorumlu olduğu belirtilecek ve **plandan sapmaların proje üzerine etkisi değerlendirilecektir**.Gerçekleşen satın alma/harcamalar ile öngörülenlerin karşılaştırılması ise bir **bütçe revizyonunun gerekli olup olmadığını ortaya koyacaktır**. Ayrıca girdilerin alım zamanı ve kalitesinin planlanan ile uyumlu olup olmadığı, ekibin planlanan katkıları sağlayıp sağlamadıkları kontrol edilecektir.

**Proje Gözden Geçirme Raporu:**

Belirlenen **hedefler çerçevesinde** projenin **ilgi**, **etkinlik**, **efektiflik**, **etki**, **ekonomiklik**, **finansalkarlılık**ve **sürdürülebilirliğinin**periyodik olarak değerlendirilmesidir.Amaç, planlanan hedeflere göre **proje başarımlarını gözden geçirmek** ve gelecek proje ve programların kurgusunu geliştirmek için **projeden dersler çıkarmaktır**. Bunlar uygulama sürecinde üretilen düzenli raporlara dayanır. Ancak **dışarıdan yapılan izleme** veya **kurumsal değerlendirme** sonuçlarını da kapsayabilir.

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.

(13.HAFTA)

**PROJE RİSK YÖNETİMİ**

**Risk Nedir?**

* Gelecekle ilgili **kaygılardır**.
* Geçmişe göre farklı ve **daha iyi bir fırsat** yaratmaktır.
* Değişimin doğasında bulunan **belirsizliği** ifade eder.
* Negatif etkileri olan **istenmeyen olaylardır**.

Proje hedeflerini olumsuz etkileyen belirsiz olayların birikimli etkisi

Riski, diğer proje olaylarından ayıran 3 husus vardır;

**1.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.

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

Riskin olmama olasılığı sıfır ise, o olayın olması imkansızdır, 1 ise kesindir. Buna “**risk olasılığı**” denir. Eğer risk olasılığı ise, bu risk bir “**sorun**”dur.

**3.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.

RİSK ETKİSİ X RİSK OLASILIĞI:RİSK GÖSTERİM ETKİSİ

**Proje riski**, projenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesini **engelleyen sorunlar** olarak tanımlanmaktadır. Risk bütün projelerde mevcuttur. Proje **risklerinin tanımlanması** ve **ortadan kaldırılması** projenin **kapsam**, **zaman**ve **bütçe**dahilinde gerçekleştirilmesine yardımcı olur.

**Proje risk yönetiminin amacı**; proje risklerini tanımlamak, analiz etmek, karşılaştırmak ve onların olumsuz sonuçlarını azaltmak veya ortadan kaldırmak için stratejiler geliştirmektir.

Bu amacı gerçekleştirmek için de **yapılması gereken şunlardır**:

* Projeyi etkileyen **riskleri tanımlamak**.
* Her bir riskin **etkisini ölçmek**.
* Risk yönetimi için bir **yöntem geliştirmek**.
* Riski kontrol etmek ve değişiklikleri gerçekleştirmek

**RİSK YONETİM SÜRECİ**

**1.Risklerin Tanımlanması,**

a.Risklerin Gruplanması,

b.Riskin Hesaplanması,

**2.Riske Tepki Geliştirme,**

a.Risk Gereksinimlerinin Belirlenmesi,

b.Risk Bütçeleme,

c.Riskin Kontrolü,

**1.Riskin Tanımlanması:**Riskin tanımlanması süreci; proje ile ortaya konulan **ürün veya hizmetin incelenmesi** ve **risk kaynaklarının**, **risk olaylarının** ve **bunların etkilerinin** belirlenmesi sürecidir. Riskin tanımlanması **bir kez yapılan bir işlem olmayıp**, **proje devresi boyunca** risk kaynakları ve risk olaylarının belirlenmesi **devam eder**. Risk, **kazanma olasılığının kaybetme olasılığından fazla olması** durumunda tanımlanmalıdır.

Risklerin tanımlanması sırasında atılması gereken adımlar;

1.Risklerin incelenmesi. Eğer teknik riskler küçük ise alınması gereken önlemler ortaya konulur.

2.Maliyet risklerinin analiz edilmesi.

3.Zaman çizelgesi risklerinin analiz edilmesi.

Riskin tanımlanması için de şu soruların doğru yanıtları aranmalıdır:

* Risk niçin belirlenmelidir?
* Risk ne kaybettirecek ve ne kazandıracak?
* Başarı ve kaybetme şansı nedir?
* İstenilen sonuçlar elde edilmez ise ne yapılabilir?
* Elde edilecek yararlar riske değer mi?

Şu durumlarda riskin tanımlanması **önerilmemektedir**:

* Riskin yaratacağı **sonuçlar çok büyükse**,
* Yapılan **iş riske değmezse**,
* Proje ile sağlanacak **pek bir yarar yoksa**,
* Risk önlemlerinin, **proje hedeflerinin başarılmasında bir etkisi yoksa**,
* Riski belirlemek için **yeterli veri yoksa**,

Riskin tanımlanması için; gerekli yöntemler, kontrol testleri, akış şemaları, uzman kişiler ve geçmiş tecrübelerden yararlanılması gerekir

Doğru tanımlanmış riskler şu başlıklar altında yer alır;

•**Proje Riskleri**; bütçe, zamanlama, proje grubu, kaynaklar, gereksinimler ve bunların proje üzerindeki etkilerini tanımlar. Projenin karmaşıklığı, büyüklüğü ve yapısı da risk olarak belirlenebilir.

•**Teknik Riskler**; tasarım, gerçekleştirme, doğrulama ve tamamlama sorunları olarak belirlenebilir. Bunlara ek olarak teknik belirsizlikler, geri kalmış veya son teknolojinin kullanımı da teknik risk faktörlerini oluşturmaktadır.

•**Ticari Riskler**; projeye gizlice zarar veren risklerdir. En çok bilinen ticari riskler; pazar riski, ürün geliştirme ve üretim riski, yönetim riski, bütçeyi kaybetme riski olarak sıralanabilir.

Risklerin tanımlanması belirli **proje risklerinin gruplandırılması** ve sıralanmasını gerektirir.

Riskler şu başlıklar altında gruplandırılabilir;

I.Genel Gruplandırma,

II.Kapsamına Göre Gruplandırma,

III.Oluşma Olasılıklarına Göre Gruplandırma,

IV.Etki Derecelerine Göre Gruplandırma,

**I.Genel Gruplandırma;**

a.Tahminlerin doğruluk derecelerinden kaynaklanan riskler,

b.Planların değiştirilmesini gerektirmeyen riskler,

c.Planın değiştirilmesini etkileyen riskler,

1. ve 2. gruptaki risklerin maliyetleri matematiksel olarak, 3. gruptaki risklerin maliyeti ise karar ağacı veya ağ modelleri ile hesaplanabilir.

**II.Kapsamına Göre Gruplandırma;**

a.Dış kaynaklı,

b.İç kaynaklı,

c.Teknik,

d.Hukuksal riskler olarak gruplandırmak mümkündür.

İç kaynaklı ve teknik olan riskler genellikle **kontrol edilebilen**, dış kaynaklı ve hukuksal olan riskler ise genellikle **kontrol edilemeyen** risklerdir.

**III.Oluşma Olasılıklarına Göre Gruplandırma;**

**a.Kapsam riskleri**; kapsam değişikliğini gösteren risklerdir.

**b.Zaman çizelgesi riskleri**; proje işlemlerinin yanlış ilişkilendirilmesi veya işlemlerin zamanında tamamlanmamasına neden olan risklerdir.

**c.Maliyet riskleri**; bütçe sınırları içerisinde projenin tamamlanmamasıdır.

**d.Kalite riskleri**; gerekli performansın gösterilememesidir.

**IV.Etki Derecelerine Göre Gruplandırma;**

**a.Kritik riskler**; projenin kapsamını ve kaynaklarını olumsuz etkileyen ve kayıplara neden olan risklerdir.

**b.Önemli riskler**; projede sorunlara neden olan risklerdir.

**c.Önemsiz riskler**; projede önemli bir sorun yaratmayan risklerdir.

**d.Kabul edilmeyen riskler**; projenin geleceğini ve insan hayatını tehlikeye sokacak ve/veya önemli mali kayıplar yaratan risklerdir.

**Riskin hesaplanması**; hangi risk olaylarının bir tepkiye değer olduğunu belirlemeye yarar. Riski hesaplamakla her riskin, gerçek olma olasılığı ve riske ilişkin sorunların yaratacağı sonuçlar ortaya konularak derecelendirilir.

Riskin hesaplanması üç adımda gerçekleştirilir:

1.Riskin oluşma olasılığını yansıtan bir ölçeğin oluşturulması,

2.Riskin sonuçlarının belirlenmesi,

3.Riskin proje üzerindeki etkisinin belirlenmesi

**1.Riskin oluşma olasılığını yansıtan bir ölçeğin oluşturulması;**

Ölçek nitel (yüksek olabilir, yüksek olmayabilir, orta olabilir, düşük olabilir) ve nicel olarak tanımlanabilir. Nicel olasılıklar, geçmiş projelerdeki verilerden yararlanılarak istatistiksel analiz yöntemleri kullanılarak hesaplanabilir. Örneğin; 45 projeden 37’sinde müşteri isteğiyle değişikliklere gidilmiş ise yeni projede de değişiklikler yapılması olasılığı 37/45=0,82 olur.

**2.Riskin sonuçlarının belirlenmesi;**

Risklerin proje üzerindeki etkisini tanımlayan 3 faktör; **riskin doğası**, **riskin alanı** ve **riskin zamanlamasıdır**.

* Riskin doğası, riskin oluşmasıyla ortaya çıkabilecek sorunları ifade eder.
* Riskin alanı, riskin ne kadar etkili olduğu ve riskin projenin ne kadarını etkileyeceğini veya hangi alanlarda kaç kişinin zarar göreceğini ortaya koyar.
* Riskin zamanlanması ise etkinin ne zaman ve ne kadar hissedileceğini belirler.

**3.Riskin proje üzerindeki etkisinin belirlenmesi;**

* Riskin olasılığıve etkisi, risk yönetimi üzerinde kesin bir etkiye sahiptir.
* Yüksek etkili ve düşük oluşma olasılığı olan riskler yönetimin büyük bir zamanını almamalıdır.
* Bununla birlikte, orta ve yüksek olasılığa sahip düşük etkili riskler de risk analizi yardımıyla ele alınmalıdır.

**Riske Tepki Geliştirme**

Riske tepki geliştirme, olası **fırsatlardan yararlanmak** için **atılacak adımların** ve **olası tehditlerin** belirlenmesidir.Fırsatlara tepki vermek genellikle iyileştirme olarak adlandırılırken, tehditlere tepkiler dört başlık altında toplanabilir:

•**Kaçınma;**risk yaratan nedenlerin ortadan kaldırılmasıdır.

•**Aktarma:**risk, üstesinden gelebileceklere aktarılır. Özellikle teknik risklerin yüksek olduğu kısımlarda, bu işi yapma becerisi ve kapasitesi olanlara devir edilmelidir.

•**Azaltma:**riskin kabul edilebilir bir seviyeye indirilmesidir.

•**Göğüsleme/kabullenme:**risk yönetim planına göre işlem yapılır.

**Örneğin**; fazla sayıda çalışanın alımı ve çıkışı (r1) proje riski olsun. Geçmişe göre fazla sayıda çalışanın alımı ve çıkışı olasılığı (l1), 0.70 olarak belirlensin ve etkisi x1, proje süresinin 15 gün uzaması ve maliyetin %12 artması olarak bulunsun.

Bu verilere bağlı olarak aşağıdaki risk yönetimi adımları izlenebilir:

•Çalışanın işten çıkış nedenleri belirlenir (kötü çalışma koşulları, düşük ücret vb.).

•Çalışanın işten ayrılma olasılığı göz önünde tutularak işin devamlılığı için yedek çalışan bulundurulur.

•Proje ekipleri oluşturulur ve bunların görev tanımları yapılır.

•Her kritik işlem için çalışan tanımlanır.

•Her işle ilgili bilgilerin dağıtımı sağlanır.

•Dokümantasyon standartları belirlenir ve dokümanlar hazırlanır.

•Tüm yapılanların gözden geçirilmesi için toplantılar düzenlenir.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta da **tüm bu risklerin yönetim adımlarının ek maliyetlere neden olduğudur**.

Bunun için risk yönetiminin bir parçası da, risk yönetim adımlarından **elde edilecek yararların** bu adımların gerçekleştirilmesiyle **ortaya çıkacak olan maliyetler ile karşılaştırılmasıdır**. Genel olarak “**fayda-maliyet**” analizi yapılır.

•Projenin maliyetini ve süresini **%15 artırması** halinde bundan **kaçınılmalıdır**.

•Diğer yandan risk önleme adımları **maliyeti %5**ve **süreyi %3**artırıyor ise tüm adımları **gerçekleştirilebilir**.

Tepki geliştirilecek risklerin belirlenmesinde paretoanalizi de uygulanabilir.

•Kritik %20 dilimindeki risklerin yönetimi, tüm proje risklerinin yönetiminden elde edilecek etkinin %80’ini karşılamaktadır.

•Daha önceki risk analizi adımları hangi risklerin bu %20 içinde yer alacağının bulunmasına yardımcı olacaktır.

•Bu nedenle tanımlanan değerlerin ve gerçekleştirilen risklerin bazıları, risk yönetim planına kritik %20’lik dilim içinde olmadıklarından (yüksek proje özelliklerine sahip olmayan riskler) dahil edilmezler.

**Risk Bütçeleme;** Bütçe, projeden projeye değişmektedir. Yüksek olasılıklı riskler ve tahmin hataları için proje bütçesinin %10’nu kadar bir ödeneğin ayrılması uygun olur.Bir emniyet unsuru olarak ayrılan bu ödeneğin proje yönetimi düzeyinde bilinmesi, projenin bütçe sınırları içerisinde tamamlanması açısından son derece önemlidir.

**Riskin Kontrolü:** Risk yönetim planı oluşturulup projenin uygulanmasına başlandığında, risk kontrolü başlar. Risk kontrolünün üç temel amacı:

a) tahmin edilen riskin oluşup oluşmadığını,

b) risk önleme adımlarının uygulanıp uygulanmadığı,

c) ilerideki risk analizlerinde kullanılabilecek bilgilerin toplanması

**Riski kontrol etmenin** bir başka amacı da hangi sorunlara hangi riskin sebep olduğunun belirlenmesidir.

* Projede kontrol edilmesi gereken en önemli hususlar; sonuç, zaman, maliyet ve kalitedir.
* Plandan sapmaların olması durumunda risk tanımlama, değerlendirme ve önleme çabaları tekrarlanır. Böylece riskler kontrol altına alınır.
* Risk kontrolü ile risk planında gerekli değişiklikler yapılır ve düzeltici işlemlere başlanır.