

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PROJE DEĞERLENDİRMESİ İÇİN RİSKLERLE BÜTÜNLEŞİK SÜREÇ
ZİNCİR MODELİ: BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ PROJE
DEĞERLENDİRMESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yusuf Ziya GÖVCE

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

HAZİRAN 2012

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**PROJE DEĞERLENDİRMESİ İÇİN RİSKLERLE BÜTÜNLEŞİK SÜREÇ
ZİNCİR MODELİ: BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ PROJE
DEĞERLENDİRMESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Yusuf Ziya GÖVCE
(507101123)**

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Endüstri Mühendisliği Programı

Tez Danışmanı: Y.Doç.Dr. Esra ATAÇ BAŞ

HAZİRAN 2012

İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü'nün 507101123 numaralı Yüksek Lisans Öğrencisi **Yusuf Ziya GÖVCE**, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “**PROJE DEĞERLENDİRMESİ İÇİN RİSKLERLE BÜTÜNLEŞİK SÜREÇ ZİNCİR MODELİ: BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ PROJE DEĞERLENDİRMESİ ÖRNEĞİ**” başlıklı tezini aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : **Y.Doç.Dr. Esra ATAÇ BAŞ**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Jüri Üyeleri : **Prof.Dr. Cengiz KAHRAMAN**
İstanbul Teknik Üniversitesi

Doç.Dr. Hür Bersam BOLAT
İstanbul Teknik Üniversitesi

Teslim Tarihi : **04 Mayıs 2012**
Savunma Tarihi : **06 Haziran 2012**

Aileme,

ÖNSÖZ

Öncelikle bugünlere gelmemde büyük emeği olan anneme ve babama saygı ve sevgilerimi sunarım. Çalışmadaki ankete katılarak çalışmayı destekleyen Kalkınma Ajans'larına teşekkür ederim. Bu çalışma sırasında ilgi ve yardımları ile beni destekleyen, değerli görüşlerinden yararlandığım Doğu Akdeniz Kalkınma Ajansı Program Yönetimi Birim Başkanı Sayın Mehmet ÇAKMAK'a katkılarından dolayı çok teşekkür ederim.

Bu çalışmanın her aşamasında, konu ile ilgili bilgi ve deneyimini benimle paylaşan, ilgi ve önerilerini hiç bir zaman esirgemeyen, tez danışmanlığımı özenle yürüten saygıdeğer hocam Y.Doç.Dr. Esra ATAÇ BAŞ'a özellikle teşekkür ederim.

Mayıs 2012

Yusuf Ziya Gövce
(Endüstri Mühendisi)

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR.....	xi
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİL LİSTESİ.....	xv
ÖZET.....	xvii
SUMMARY.....	xix
1. GİRİŞ	1
1.1 Tezin Amacı.....	1
1.2 Tezin Kapsamı	1
1.3 Literatür Çalışması	2
2. SÜREÇ ZİNCİR MODELİ.....	5
2.1 Modelin Tanımı.....	5
2.2 Modelin Ana Süreçleri.....	5
2.2.1 Ürün geliştirme süreci	5
2.2.2 Tedarik süreci.....	8
2.2.3 Sipariş yönetimi süreci	8
2.2.4 Geri dönüş süreci.....	9
3. RİSK TİPLERİ	11
3.1 Finansal Riskler.....	11
3.1.1 Sistematik finansal riskler.....	11
3.1.2 Sistematik olmayan finansal riskler.....	12
3.2 Finansal Olmayan Riskler.....	12
4. SÜREÇ ZİNCİR MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ.....	13
4.1 Süreçteki Risklerin Belirlenmesi.....	13
4.2 Risklerle Bütünleşik Baumgarten Süreç Zincir Modeli	13
4.2.1 Ürün geliştirme sürecinin riskleri.....	13
4.2.2 Tedarik sürecinin riskleri	13
4.2.3 Sipariş yönetimi sürecinin riskleri.....	14
4.2.4 Geri dönüşler sürecinin riskleri	14
5. PROJE DEĞERLENDİRME FORMUNUN GELİŞTİRİLMESİ.....	17
5.1 Ürün Geliştirme Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu.....	18
5.2 Tedarik Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu.....	21
5.3 Sipariş Yönetimi Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu.....	23
5.4 Geri Dönüş Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu	26
5.5 Hipotetik Proje Hakkındaki Temel Bilgiler	28
5.5.1 Hipotetik proje sahibi ve ortakları hakkındaki bilgiler.....	28
5.5.2 Hipotetik projenin iş fikri özeti	29
5.5.3 Hipotetik projenin ülke ekonomisine katkısı	29
5.5.4 Hipotetik projenin pazar araştırması	29
5.5.5 Hipotetik projenin faaliyet planı	30

5.5.6 Hipotetik projenin başarı göstergeleri	31
5.5.7 Hipotetik projenin mâli planı	31
5.6 Hipotetik Projenin Değerlendirilmesi	32
5.6.1 Hipotetik projenin mevcut sistemle değerlendirilmesi	32
5.6.2 Hipotetik projenin çalışmada önerilen sistemle değerlendirilmesi	32
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	37
KAYNAKLAR.....	39
EKLER	43
ÖZGEÇMİŞ.....	95

KISALTMALAR

AHP	: Analytic Hierarchy Process
Ar-Ge	: Araştırma-Geliştirme
ATP	: Available To Promise
BKA	: Bölgesel Kalkınma Ajansı
CTP	: Capable To Promise
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
SEM	: Structural Equation Model
SVR	: Support Vector Regression
TOPSIS	: Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution
TL	: Türk Lirası
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 1.1 : Proje değerlendirmesi konusundaki literatürdeki bazı makaleler ve tezler	3
Çizelge 1.2 : Proje değerlendirmesi konusundaki literatürdeki diğer seçilmiş çalışmalar	4
Çizelge 3.1 : Finansal risk tipleri, Aydın ve diğerleri (2010)'dan uyarlanmıştır	11
Çizelge A.1 : Süreçlerle ilişkili risk anketi	44
Çizelge B.1 : Bağımsız değerlendirici raporu	45
Çizelge C.1 : Ürün geliştirme projeleri için bağımsız değerlendirici raporu	52
Çizelge D.1 : Tedarik projeleri için bağımsız değerlendirici raporu	59
Çizelge E.1 : Sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporu	66
Çizelge F.1 : Geri dönüş projeleri için bağımsız değerlendirici raporu	73
Çizelge G.1 : Hipotetik projenin mevcut sistemle değerlendirilmesi	80
Çizelge H.1 : Hipotetik projenin önerilen sistemle değerlendirilmesi	87

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Baumgarten süreç zincir modeli.	7
Şekil 4.1 : Risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli.	15

PROJE DEĞERLENDİRMESİ İÇİN RİSKLERLE BÜTÜNLEŞİK SÜREÇ ZİNCİR MODELİ: BÖLGESEL KALKINMA AJANSLARININ PROJE DEĞERLENDİRMESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Bu çalışmada bir projenin türünü ve o proje türünü etkileyen kritik faktörleri temel alan bir model kurularak, kurulan model BKA'ların kullandığı proje değerlendirme sistemi üzerinde uygulanmıştır. Çalışma altı bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, çalışma konusunun seçilmesinde etkili olan motivasyon unsurlarından, çalışmanın amacından ve kapsamından bahsedilmiştir. Ardından, çalışma kapsamıyla ilgili olarak daha önce yapılmış olan bilimsel çalışmalar ile ilgili literatür araştırması yapılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışmada önerilen modelin temelini oluşturan Baumgarten süreç zincir modelinin tanımı yapılmıştır. Baumgarten süreç zincir modelinin içerisinde yer alan her bir ana süreç ve her bir ana sürecin altında yer alan alt süreçler hakkında bilgi verilmiştir. Daha sonra Baumgarten süreç zincir modeli kapsamında yer alan ana süreçlerin arasındaki ve her bir ana sürecin altında yer alan alt süreçlerin arasındaki bilgi ve iletişimin nasıl gerçekleştiği adım adım anlatılmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, bir işletmenin süreçlerini veya bir projeyi etkileyen risk tipleri finansal riskler ve finansal olmayan riskler olmak üzere iki ana grup altında incelenmiştir. Finansal riskler ise sistematik riskler ve sistematik olmayan riskler olmak üzere iki kısımda incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Baumgarten süreç zincir modeli içerisinde yer alan her bir ana süreci ve her bir ana sürecin altında yer alan alt süreçleri etkileyen riskler anket yoluyla belirlenmiştir. Hazırlanan anket e-posta yoluyla Türkiye'nin 26 bölgesinde yer alan BKA'lara gönderilmiş ve 8 BKA'dan geri dönüş alınmıştır. Geri dönüşlerden elde edilen bilgiler doğrultusunda "risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli" oluşturulmuştur.

Çalışmanın beşinci bölümünde, BKA'ların şu anda proje değerlendirmesinde kullandıkları bağımsız değerlendirici raporu, çalışmada oluşturulan "risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli"ne göre geliştirilmiştir. Bunun sonucunda süreç zincir modelinin ana süreçleri olan ürün geliştirme, tedarik, sipariş yönetimi ve geri dönüşlerin her biri için ayrı ayrı olmak üzere toplam 4 yeni bağımsız değerlendirici raporu ortaya çıkmıştır. Önerilen yeni yöntemin geçerliliğini ölçmek amacıyla hipotetik bir proje tasarlanmıştır. Hipotetik projenin sahibi, ortakları, iş fikri, ekonomiye yapacağı katkı, pazar araştırması, faaliyet planı, başarı göstergeleri ve mâlî planı hakkında bilgiler verilmiştir. Son olarak, verilen bu bilgiler doğrultusunda hipotetik projenin mevcut değerlendirme sistemine ve çalışmada önerilen değerlendirme sistemine göre değerlendirmesi yapılmıştır.

Çalışmanın son kısmında, çalışmada elde edilen sonuçların genel değerlendirmesi yapılmıştır. Sonuç olarak, çalışmada oluşturulan değerlendirme sisteminin sonuçları

ile mevcut değerlendirme sisteminin sonuçları hipotetik proje üzerinden karşılaştırılmış ve mevcut değerlendirme sisteminin bazı detayları göz ardı etmesi nedeniyle eksik değerlendirme yaptığı görülmüştür. Bu nedenle, proje değerlendirmesinde mevcut değerlendirme sistemi yerine çalışmada kurulan değerlendirme sisteminin kullanılması önerilmiştir. Son olarak, alışmada önerilen sistemin hangi yönlerinin geliştirilebileceği konusunda nerilerde bulunulmuştur.

PROJECT EVALUATION BASED ON PROCESS CHAIN MODEL INTEGRATED WITH RISKS: A STUDY OF PROJECT EVALUATION OF REGIONAL DEVELOPMENT AGENCIES

SUMMARY

In this study, a model is proposed based on the project type and critical factors that may affect the project type. Then, this model is applied to the project evaluation system currently used by regional development agencies in Turkey and by developing new project evaluation forms. Finally, proposed project evaluation system is compared with current project evaluation system. Consequently, it is proposed that the proposed project evaluation system should be used as a project evaluation system because the current project evaluation system ignore some details. This study consists of six parts.

In the first part of the study, motivation factors with respect to selection of the subject of the study, aim of the study and scope of the study are mentioned. Then, literature review incorporating the subject of the study is provided. In literature review, it can be seen that in most of the studies, a mathematical model based on a decision making method is developed to evaluate a project. Also, in most of the studies, developed model can be used only in one sector or only for one type of project. On the other hand, in the studies generally instead of using both financial risk types and nonfinancial risk types, one of them, only financial risk types or nonfinancial risk types, is used. In some studies, any conceptual model or mathematical model is not developed, but critical risk factors affecting the project are determined and risk level of the critical factors is calculated by using a mathematical method.

In the second part of the study, process chain model underlying the model of the study is defined. The information is given for each main process of the process chain model and subprocesses of each main process of the process chain model. The main processes of the process chain model are product development, supply, order management and returns. The product development process, the first main process of the process chain model, has no subprocess. Also, the other main process of the process chain model, supply process, has 3 subprocesses. These subprocesses are determination of requirements, procurement and procurement logistics. On the other hand, order management process has 4 subprocesses. These subprocesses are order entry, production planning and scheduling, production and distribution. The returns process, the last main process of the process chain model, has also 3 subprocesses. These subprocesses are returns, treatment and back to the process cycle. Last of the part, the information and communication are explained step by step between the main processes and between the subprocesses of each process across the process chain model.

In the third part of the study, risk types used in the study are classified into two main groups. In this part of the study, both financial risk types and nonfinancial risk types that affect a business or a project are examined. The financial risk types are further

classified into systematic financial risk types and nonsystematic financial risk types. The systematic financial risk types considered in the study are price risk, inflation risk, interest rate risk, currency risk and political risk. The nonsystematic financial risk types considered in the study are bankruptcy risk, business and industry risk, management risk. On the other hand, the nonfinancial risk types considered in the study are raw material shortage risk, risk about workers, lack of demand risk, lack of energy risk and natural disaster risk.

In the fourth part of the study, the mapping of risks with each subprocess of each process is determined by a survey. The survey is sent to the regional development agencies located in 26 regions of Turkey by e-mail and 8 regional development agencies replied to the survey research. A risk type is accepted as critical risk for the process if at least 5 regional development agencies of the 8 regional development agencies determine that it is critical. The management risk, the business and industry risk, the risk about workers and lack of demand risk are determined as critical risks of the product development process with respect to survey results. The management risk, the currency risk, the raw material shortage risk and the price risk are determined as critical risks of the supply process with respect to survey results. Also, the management risk, the risk about workers, the raw material shortage risk and the business and industry risk are determined as critical risks of the order management process with respect to survey results. Lastly, the management risk, the business and industry risk and the risk about workers are determined as critical risks of the returns process with respect to survey results. Finally, according to these information from the survey results, “Baumgarten process chain model integrated with risks” is developed.

In the fifth part of the study, according to “Baumgarten process chain model integrated with risks”, the independent evaluator report currently used by regional development agencies is improved. As a result of this, a total of 4 new independent evaluator reports are created for each process of the process chain model, i.e. for product development, supply, order management and returns. Then, a hypothetical project is developed and evaluated by using current evaluation system of regional development agencies and evaluation system proposed in the study. The details of the project regarding the project’s owner, partners, business idea, contribution to the economics, market research, activity schedule, achievement indicators and financial plan are given. The hypothetical project obtains a higher value with respect to the threshold of the current evaluation system of regional development agencies. Therefore, it is selected to be a successful project with respect to the current evaluation system. Lastly, the hypothetical project is also evaluated by evaluation system proposed in the study. Although the hypothetical project obtains a higher value with respect to the total threshold of the evaluation system proposed in the study for order management projects, it can not even reach the threshold value for some questions regarding the risk level of the critical risks of the product development project. Thus, it is actually an incompetent project to be granted with respect to the evaluation system proposed in the study for order management projects.

In the last part of the study, the results obtained from the study are generally evaluated. As a conclusion, the results of the current evaluation system applied to the hypothetical project are compared with the results of the evaluation system proposed in the study. Even though, the hypothetical project is evaluated as a competent project to be granted with respect to the current evaluation system, it is evaluated as

an incompetent project to be granted with respect to the evaluation system proposed in the study. Therefore, it is proposed that the evaluation system proposed in the study should be used as a project evaluation system, because of the fact that the results of the study shown that the current evaluation system ignores some details and misses some critical factors of the project. Last of the study, some suggestions are made for which part of the proposed evaluation system in the study can be improved. Finally, some information is given for future research.

1. GİRİŞ

Günümüzde çoğu şirket hiyerarşik çalışma yapısından proje çalışma yapısına geçmekte, diğer yandan kişiler fikirlerini geliştirirken uygulama aşamasından önce proje haline getirmektedir. Bu durum projelerin uygulama aşamasından önce değerlendirilmesine ve sadece uygun bulunan projelerin uygulamaya alınmasına sebep olmuştur.

Projelerin değerlendirilmesinde birçok yöntem kullanılmaktadır. Ayrıca proje değerlendirmesinde, değerlendirme yöntemi dışında bir projenin türünün ve o proje türünü etkileyen kritik faktörlerin belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Çünkü proje değerlendirmesinde bu iki hususun göz ardı edildiği veya yeterince önemsenmediği durumlarda başarısız olabilecek projelere onay verilebilmekte, başarılı olabilecek projeler elenebilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada bu iki hususu temel alan bir model kurularak BKA'ların kullandığı proje değerlendirmesi üzerinde uygulanmıştır.

1.1 Tezin Amacı

Bu çalışma, bir projenin işletme süreçleri içerisinde hangi süreci etkilediğinin belirlenmesiyle projenin kritik risklerinin saptanmasını ve proje değerlendirmesinin bu doğrultuda yapılmasını sağlayacak bir model geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu amaçla, sadece finansal riskler değil, finansal olmayan riskler de göz önünde bulundurulmuştur. Proje değerlendirme modeli geliştirilirken BKA'ların kullandıkları mevcut proje değerlendirme formu esas alınarak, bu form üzerinden geliştirme yapılmıştır.

1.2 Tezin Kapsamı

Bu çalışmada kurulacak model her türlü proje değerlendirme yönteminde uygulanabilir niteliktedir. Ayrıca bu çalışma, dışarıdan proje başvurusu alarak projeleri değerlendirdikten sonra uygun bulduklarına destek veren BKA'lar,

KOSGEB, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, TÜBİTAK, üniversiteler, belediyeler vb. devlet kurumlarında, KOBİ danışmanlığı yapan özel bankalarda, danışmanlık şirketlerinde ve kendi bünyelerinde proje geliştirip değerlendiren tüm özel şirketlerde uygulanabilir.

1.3 Literatür Çalışması

Bu bölümde çalışmayla benzer konularda yapılmış çalışmaların literatür araştırması yapılmıştır. Bu çalışmaların birçoğunun proje değerlendirmesini yöntem açısından geliştirmeye yönelik matematiksel modellerin kurulduğu çalışmalar olduğu görülmektedir. Bu çalışma ise, her türlü proje değerlendirme yöntemi üzerinde uygulanabilecek kavramsal bir proje değerlendirme modeli geliştirmeye yöneliktir.

Çalışmada geliştirilen model, projenin türü ile o proje türünü etkileyen kritik faktörleri göz önünde bulunduran, proje türlerini süreç zincir modeline göre sınıflandırarak yapan bir modeldir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, model içeren çalışmalar ağırlıklı olarak, sadece bir sektör veya bir proje türü için model geliştirmeye yönelik çalışmalardır.

Bu çalışmada bir projeyi etkileyen finansal ve finansal olmayan riskler birlikte değerlendirilmiştir. Literatür çalışmaları incelendiğinde projeyi etkileyen riskleri göz önünde bulundurarak model geliştiren çalışmalar genellikle ya finansal riskleri ya da finansal olmayan riskleri göz önünde bulundurmuşlardır. Çalışmalar makaleler ve tezler ile diğer yayınlar olmak üzere iki sınıfta incelenmiştir. Çizelge 1.1’de literatürdeki makale ve tezlerin bu çalışmayla benzer ve farklı yönlerinin değerlendirmesi yer almaktadır. Çizelge 1.2’de ise literatürdeki diğer çalışmaların bu çalışmayla benzer ve farklı yönlerinin değerlendirmesi yer almaktadır.

Çizelge 1.1 : Proje değerlendirmesi konusundaki literatürdeki bazı makaleler ve tezler.

Çalışmanın yazar/ları – tarihi	Çalışma konusunun kısa özeti	Benzerlikleri	Farklılıkları
Sharma ve Gupta (2011)	Yazılım geliştirme projeleri için kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Sadece yazılım geliştirme projeleri için yapılması
Song ve diğerleri (2009)	Bir projenin başarısını etkileyen kritik risk faktörlerinin SEM korelasyon analizi yöntemiyle belirlenmesi	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Yazılım ve inşaat sektörü projeleri için matematiksel model kurulması
Li ve Madanu (2009)	Karayolu projelerinin yaşam döngüsü için risk ve belirsizlik altında fayda–maliyet analizi yapılması	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Sadece karayolu projelerinin finansal risk ve belirsizliklerinin dikkate alınarak analizinin yapılması
Tolga ve Kahraman (2009)	Ar-Ge projelerinin gerçek opsiyon değerlendirme bütünlük bulanık çok ölçütlü modelle seçimi	Proje değerlendirme modeli geliştirilmesi	Sadece Ar-Ge projeleri için matematiksel model kurulması
Armaneri (2009)	Riskli yatırım projelerinin değerlendirilmesi için bütünlük çok kriterli karar verme yöntemi	Proje değerlendirme modeli geliştirilmesi	Sadece finansal risk faktörlerinin dikkate alındığı bir matematiksel model kurulması
Dikmen ve Birgönül (2006)	Uluslar arası inşaat projelerinin risk ve fırsat değerlendirmesi için AHP yöntemine dayalı model geliştirilmesi	Proje değerlendirme modeli geliştirilmesi	Sadece inşaat sektörü için matematiksel model kurulması

Çizelge 1.2 : Proje değerlendirmesi konusundaki literatürdeki diğer seçilmiş çalışmalar.

Çalışmanın yazar/ları – tarihi	Çalışma konusunun kısa özeti	Benzerlikleri	Farklılıkları
Zhandong ve Guotai (2011)	Entropi yöntemi kullanılarak banka projeleri için proje risk değerlendirme modeli kurulması	Proje değerlendirme modeli geliştirilmesi	Sadece banka projeleri için matematiksel model kurulması
Wen ve Chen (2010)	İnşaat projelerinin risk değerlendirmesi için TOPSIS yöntemi geliştirilmesi	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Sadece inşaat sektörü için matematiksel analiz yapılması
Jitao ve diğerleri (2010)	AHP yöntemi kullanılarak inovasyon projelerinin değerlendirmesinde insan faktörü riskinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Sadece inovasyon projeleri için matematiksel analiz yapılması
Tang ve Wang (2010)	Bulanık mantık teorisini kullanarak yazılım projelerini değerlendirme modeli kurulması	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Sadece yazılım sektörü için matematiksel analiz yapılması
Liu ve diğerleri (2009)	Kooperatif geliştirme sürecinde sanal işletmeler için risk yönetim modeli kurulması	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Matematiksel analiz yapılması
Jianyi ve diğerleri (2008)	AHP ve SVR yöntemleri kullanılarak proje değerlendirmesi için karar verme modeli geliştirilmesi	Proje değerlendirme modeli geliştirilmesi	Risk faktörlerinin belirlenmemesi, belirlenmiş faktörlerin matematiksel yöntemlerle ölçülerek karar verilmesi
Marwanga ve diğerleri (2006)	Gelişmiş ülkelerde yapılmış olan mühendislik ve teknoloji temelli projelerin başarılarını etkileyen faktörlerin araştırılması	Kritik risk faktörlerinin belirlenmesi	Bazı projelerin risk faktörleri üzerine istatistiksel araştırma yapılarak sonuçlara dayalı yorum yapılması

2. SÜREÇ ZİNCİR MODELİ

2.1 Modelin Tanımı

Süreç zincir yaklaşımı, tedarik zincirindeki işletmeleri sadece süreç odaklı bakışa göre değerlendirir. Süreç zincir modeli, tedarik zinciri içindeki süreç organizasyonunu sağlamasının yanı sıra süreçlerin görselleştirilmesini ve analizini sağlar. Bununla birlikte, tedarik zinciri içindeki her süreç, süreç zincirinin elemanları olan girdi, çıktı, kaynak, yapı ve kontrol ile gösterilir (Cazier ve Poluha, 2007, p. 29).

“Baumgarten süreç zincir modeli” ürün geliştirme, tedarik, sipariş yönetimi ve geri dönüş süreçlerini içeren kapsamlı bir süreç zincir modeli olduğu için bu çalışmada kullanılmıştır. Buna göre; ürün geliştirme, tedarik, sipariş yönetimi ve geri dönüşlerden oluşan ana süreç zincirlerini içeren tüm süreç zinciri önceden planlanmalıdır. Bu ana süreçlerin altında yer alan her bir alt süreç zinciri, planlama sonuçlarını kullanarak bilgi ve iletişim sistemleri üzerinden kendisine komşu olan diğer alt süreç zincirlerini besler. Böylece iç süreçlerin entegrasyonu yapılır (Ataç, 2004, p. 25).

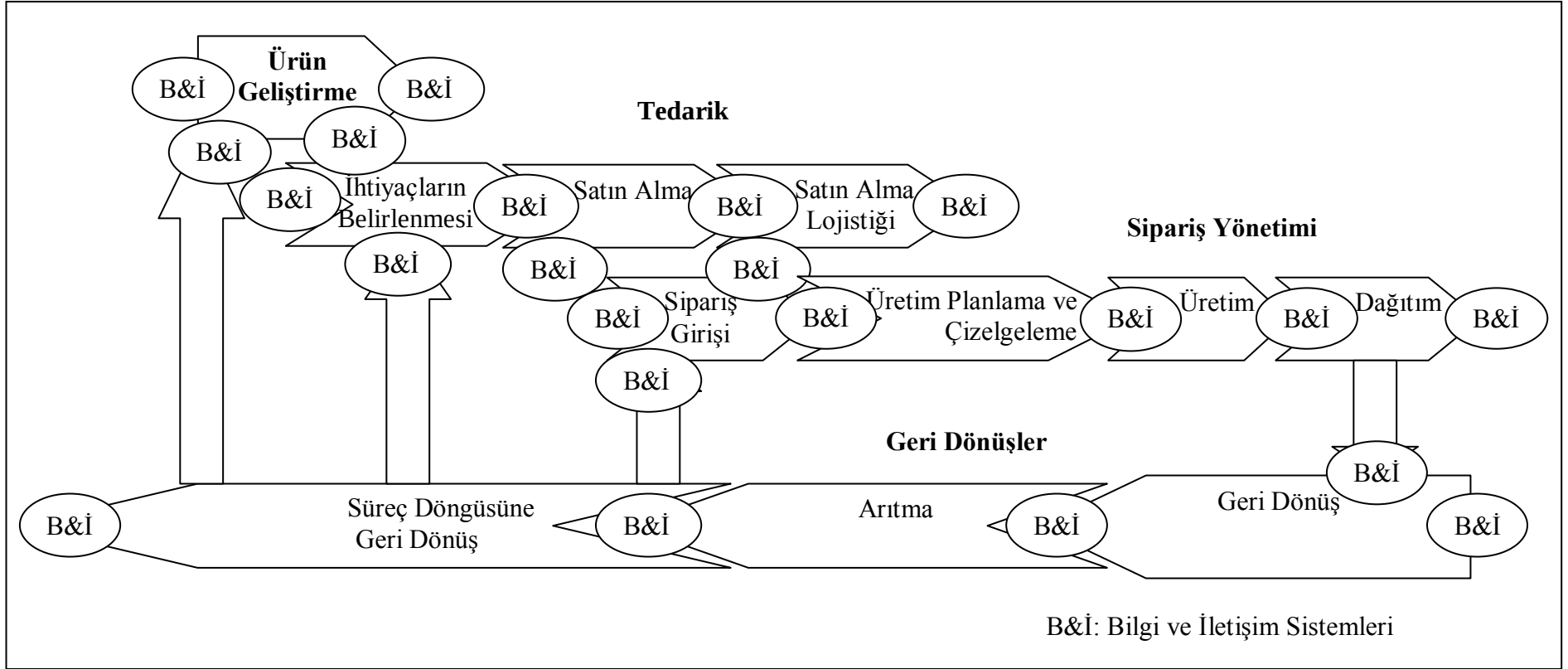
2.2 Modelin Ana Süreçleri

Bir işletmeye veya projeye ait süreçleri içeren “Baumgarten süreç zincir modeli” Şekil 2.1.’de verilmiştir.

2.2.1 Ürün geliştirme süreci

Ürün geliştirme ana süreci, ilk ürün fikrinden ürünün piyasaya sürülmesine kadar olan tüm faaliyetleri içerir (Baumgarten ve Darkow, 2002, p. 8; Ataç, 2004, p. 25). Araştırma-geliştirme süreci ve ürünün prototipinin üretimi de yine bu alt zincir içinde yer alır (Baumgarten ve Darkow, 2002, p. 14; Ataç, 2004, p. 25). Ürün geliştirme zincirinin diğer zincirler ile iç entegrasyonu, ürün geliştirmenin tedarik, sipariş yönetimi ve geri dönüş ana süreçleri tarafından göz önünde bulundurulmasını amaçlamaktadır (Baumgarten ve Darkow, 2002, p. 14f; Ataç, 2004, p. 25-26). Diğer

yandan, ürün geliştirme sürecinin tedarik zinciriyle entegrasyonu ürün geliştirme bilgisinin paylaşarak ürünün pazara sürüm süresinin azaltılmasını ve ürün ile müşterilerin ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmasını sağlar (Hammer, 2001, p. 88; Croxton ve diğerleri, 2001, p. 26; Knolmayer ve diğerleri, 2000, p. 6; Bechtel ve Jayaram, 1997, p.25; Ataç, 2004, p. 26).



Şekil 2.1 : Baumgarten süreç zincir modeli (Baumgarten ve Darkow, 2002).

2.2.2 Tedarik süreci

Tedarik ana süreci, malzeme ihtiyaç planlamasından üretim için mal tedarik edilebilmesine kadar olan tüm faaliyetleri içerir (Baumgarten ve Darkow, 2002, p. 8f; Ataç, 2004, p. 26). Tedarik ana süreci talep planlama, stratejik planlama ve üretim planlama sonuçlarına dayalı olarak doğru malzemelerin veya parçaların, doğru kalitede, doğru sayıda, doğru yerde, doğru zamanda olması hesaba katılarak planlanmalıdır (Kuhn ve Hellingrath, 2002, p. 146; Ataç, 2004, p. 26). Stratejik kararlar, örneğin tedarikçilerin seçimi önceden belirlenmiş parametrelere dayalı olarak yapılmalıdır. Bir yandan tahmin edilemeyen müşteri taleplerini karşılamak için güvenlik stoğu seviyesi önemliyken, öte yandan da tedarik zinciri içerisinde stok seviyesini en az seviyede tutmak için gayret edilmelidir (Kuhn ve Hellingrath, 2002, p. 146; Ataç, 2004, p. 26).

2.2.3 Sipariş yönetimi süreci

Sipariş yönetimi ana süreci, müşteriden doğrudan alınan siparişlerin girişinden ürünün müşteriye gönderilmesine kadar olan tüm faaliyetleri içerir (Baumgarten ve Darkow, 2002, p. 9; Ataç, 2004, p. 26). Bu nedenle Şekil 2.1’de de görüldüğü üzere bu ana süreç üretim planlama ve çizelgeleme, üretim ve dağıtım alt süreçlerinin tümünü kapsamaktadır (Baumgarten ve Darkow, 2002, p. 9; Ataç, 2004, p. 26).

Üretim planlama ve çizelgeleme alt süreci, planlama ve çizelgeleme olarak ayrı ayrı kategorize edilir. Üretim planlama talep planlamasına dayalı olarak üretim programının planlanmasını, temin edilecek ikincil malzeme veya parçaların sayısının belirlenmesini ya da kendin yap – satın al analizinin sonucuna göre üretilmesini ve üretimin kapasite planlamasını içerir (Busch ve diğerleri, 2003, p. 24 f; Ataç, 2004, p. 26). Öte yandan, üretim çizelgelme üretimin başlatılması, üretim emirleri için sıralama yapma ve üretim emirlerini takip etme adımlarını kapsamaktadır (Busch ve diğerleri, 2003, p. 25; Ataç, 2004, p. 26).

Dağıtım alt süreci en düşük taşıma ve stok tutma maliyetiyle ürünlerin dağıtımının doğru yere doğru zamanda yapılmasını sağlayacak şekilde planlanmalıdır (Kuhn ve Hellingrath, 2002, p. 147; Ataç, 2004, p. 27). Dağıtım planlamanın içinde dağıtım hem tedarikçi tarafını hem de müşteri tarafını bünyesinde barındırır (Fleischmann,

2002, p. 199; Ataç, 2004, p. 27). Uzun vadede taşımacılık ağıının tasarımı, örneğın dış kaynaklı lojistik servis sağlayıcılarının kullanılıp kullanılmayacağı belirlenir (Günther, 2004, p. 22; Ataç, 2004, p. 27). Ayrıca uzun vadede taşımacılık modu, örneğın denizyolunun veya demiryolunun kullanılacağı, bölgesel dağıtım ağıının tasarımı ve tedarik zincirine göre stok konuşlandırma stratejileri de belirlenir (Günther, 2004, p. 22; Ataç, 2004, p. 27). Orta vadede taşıma ve stok maliyetleri göz önünde bulundurularak taşıma sıklığı yani dağıtım yolunun kuralları, örneğın tedarikğın küçük sevkiyatların konsolidasyonuyla büyük sevkiyatlara dönüştürüldüğü yük aktarma noktasından mı yapılacağı veya doğrudan tedarikçiden kendi şirketimize mi ya da doğrudan kendi şirketimizden müşteriye mi tedarik edileceğı belirlenir (Fleischmann, 2002, p. 199; Ataç, 2004, p. 27). Kısa vadede görevler gün içinde yapılacak sevkiyatların niteliklerini içerir, yani araç yüklemesini, küçük sevkiyatların aynı yol üzerinde konsolide edilerek büyük sevkiyatlara dönüştürölmesini, ve araç çizelgelemeyi, başlangıç ve bitiş noktaları arasında uğranılacak yerlerin kısa vadede sıralamasını, tanımlar (Fleischmann, 2002, p. 200; Ataç, 2004, p. 27).

Sipariş sözü, diğeri bir deyişle ATP sipariş yönetiminin önemli bir elemanıdır. ATP müşteriye tedarik zincirinin kapasitesi dikkate alınarak siparişini istediğı zamanda, miktarda ve kalitede karşılamaya söz verme olarak açıklanabilir Hellingrath ve diğeri, 2004, p. 109; Ataç, 2004, p. 27). Öte yandan, CTP üretim kapasitelerinin esnekliğı veya yeni müşteri siparişinin gelmesiyle var olan üretim çizelgesinin değışebilme olanağı ile ilgilidir (Busch ve diğeri, 2003, p. 43; Günther, 2004, p. 19; Ataç, 2004, p. 27). Müşterinin asıl ihtiyaçları için söz verilemiyorsa, önerilebilecek alternatif bir ürün, alternatif bir gönderme zamanı veya alternatif bir taşıma imkanı ile müşteriye yeni alternatifler sunulur (Hellingrath ve diğeri, 2004, p. 109; Seidl, 2000, p. 172; Ataç, 2004, p. 27).

2.2.4 Geri dönüş süreci

Son olarak, geri dönüş ana süreci geri dönüşümlü ürünlerin bilgi akışlarıyla birlikte ilgili oldukları süreçlere geri dönmesini sağlayarak içsel süreçleri kapatır (Baumgarten ve Darkow, 2002, p. 9; Ataç, 2004, p. 28). Geri dönüş ana sürecinin planlaması temel olarak toplama stratejilerine bağılı olarak geri dönüş akışının planlamasını, arıtmanın veya dış kaynaklı olarak geri dönüşüm fabrikalarında

arıtmanın planlamasını, ürünün arıtma merkezlerine taşınmasını, geri dönüşlerin sıralanmasını, arıtma işlemini ve arıtılmış ürünlerin bilgileriyle birlikte diğer süreçlere geri dönmesini kapsar (Schweitzer, 2002, p. 3 ff; Ataç, 2004, p. 27).

3. RİSK TİPLERİ

İşletme risk tipleri genel olarak finansal ve finansal olmayan riskler olarak ikiye ayrılmaktadır.

3.1 Finansal Riskler

Finansal risk tipleri temel olarak Çizelge 3.1’de de görüleceği üzere sistematik ve sistematik olmayan riskler olarak ikiye ayrılabilir (Aydın ve diğerleri, 2010, p. 334-338).

Çizelge 3.1 : Finansal risk tipleri, Aydın ve diğerleri (2010)’dan uyarlanmıştır.

Sistematik Olmayan Riskler	Sistematik Riskler
İflas Riski	Fiyat Riski
İş Ve Endüstri Riski	Satın Alma Gücü Riski
Yönetim Riski	Faiz Oranı Riski
	Kur Riski
	Politik Risk

3.1.1 Sistematik finansal riskler

Sistematik finansal risklerin kaynakları ekonomik, politik ve sosyal çevredeki değişikliklere dayanır. Fiyat riski, sahip olunan menkul ve gayrimenkullerin değerlerinin zamanla düşebilme olasılığıdır. Satın alma gücü riski, sahip olunan nakit paranın satın alma gücünün azalması olasılığıdır. Faiz oranı riski, sahip olunan menkul ve gayrimenkullerin piyasa faiz oranının düşmesi veya yükselmesi olasılığıyla karşı karşıya kalmasıdır. Kur riski, sahip olunan nakit paranın veya alacak veya vereceklerin yabancı para cinsinden olması durumunda kurdaki değişikliklerin sonucunda oluşabilecek risktir. Politik risk ise, dünyadaki veya ülkemizdeki politik değişikliklerin ekonomiyi olumsuz yönde etkileme riskidir (Aydın ve diğerleri, 2010, p. 334-338).

3.1.2 Sistematik olmayan finansal riskler

Sistematik olmayan finansal riskler genellikle işletme faaliyetlerinden kaynaklanan risklerdir. İflas riski, gelir gider dengesinin sağlanamaması sonucunda işletmenin iflas etme riskidir. İş ve endüstri riski, iş yapılan iş kolundaki veya endüstriyel sektördeki değişiklikler sonucunda işletmenin bu durumdan olumsuz etkilenmesi olasılığıdır. Yönetim riski ise, işletme yönetiminin aldığı yanlış kararların ve uygulamaların işletmeyi olumsuz etkileme riskidir (Aydın ve diğerleri, 2010, p. 334-338).

3.2 Finansal Olmayan Riskler

Bir işletme sadece finansal risklerden etkilenmez. Bir işletme finansal risklerin yanında finansal olmayan risklerle de karşı karşıyadır. Çalışmada kullanılacak olan finansal olmayan riskleri şu şekilde sıralayabiliriz: Hammadde yetersizliği riski, Çalışanlarla ilgili meseleler, Talep yetersizliği riski, Enerji yetersizliği riski, Doğal afet riski (TÜİK, 2009). Hammadde yetersizliği riski, işletmeleri yerli mallarda hammadde yetersizliği ve ithal mallarda hammadde yetersizliği olmak üzere iki şekilde etkilemektedir. Bu durumda işletme hem yurtiçinde hem de yurtdışında yeterli hammaddeyi uygun şekilde bulamadığı için bu durumdan olumsuz etkilenmektedir. Çalışanlarla ilgili meseleleri, kalifiye işgücü bulamama, çalışanların grev yapması, çalışanların performans düşüklüğü gibi nedenlerden dolayı işletmenin olumsuz etkilenmesi olarak tanımlayabiliriz. Talep yetersizliği riski, işletmelerin iç pazarda ve dış pazarda yeterli talebi bulamaması, yeterince satış yapamaması ve bunun işletmeyi olumsuz etkilemesidir. Enerji yetersizliği riski, işletmenin iş faaliyetleri sırasında kullandığı enerji türü veya türlerinin devlet veya özel enerji sağlayıcı tarafından yeterli düzeyde sağlanamaması riskidir. Doğal afet riski, işletmenin bulunduğu bölge veya ülkede meydana gelen bir doğal afet sonucunda işletmenin bu durumdan olumsuz etkilenmesi riskidir.

4. SÜREÇ ZİNCİR MODELİNİN GELİŞTİRİLMESİ

4.1 Süreçteki Risklerin Belirlenmesi

“Baumgarten süreç zincir modeli”ndeki her bir alt süreç için kritik risklerin belirlenmesi için Ek B’deki matris biçimindeki anket hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket 26 BKA’ya e-posta yoluyla gönderilmiştir. Toplam 8 BKA’dan geri dönüş alınmıştır. Bu geri dönüşlere göre, her bir alt süreç için geri dönüş yapan BKA’ların % 50’sinden fazlasının önemli gördüğü risk veya riskler “Baumgarten süreç zincir modeli” ile birleştirilerek “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli” elde edilmiştir.

4.2 Risklerle Bütünleşik Baumgarten Süreç Zincir Modeli

Yapılan anket sonucunda, işletmenin her bir sürecini ve bu süreçlere ait alt süreçleri anlamlı derecede etkileyen riskler belirlenmiştir. Elde edilen bu bilgiler ışığında her alt süreç, kendisini etkileyen kritik riskler ile ilişkilendirilerek Şekil 4.1’deki “Risklerle Bütünleşik Baumgarten Süreç Zincir Modeli” elde edilmiştir.

4.2.1 Ürün geliştirme sürecinin riskleri

Anket sonuçlarına göre, ürün geliştirme sürecinde yönetim riski, iş ve endüstri riski, çalışanlarla ilgili riskler ve talep yetersizliği riski öne çıkan önemli riskler olmuştur.

4.2.2 Tedarik sürecinin riskleri

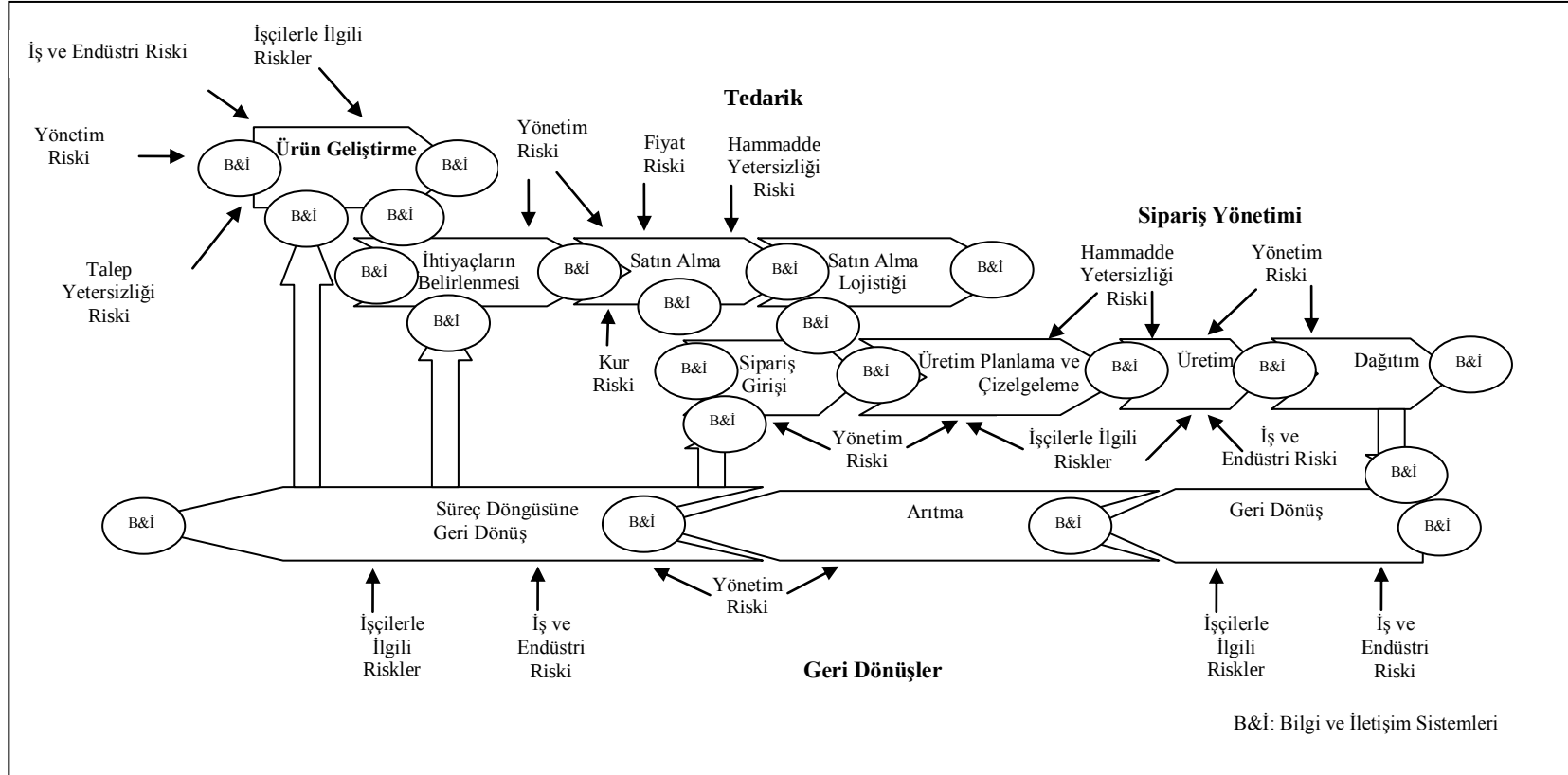
Tedarik sürecinin alt süreçleri olan ihtiyaçların belirlenmesi, satın alma ve satın alma lojistiği alt süreçlerinin risklerine bakıldığında; ihtiyaçların belirlenmesi alt sürecinde yönetim riski, satın alma alt sürecinde kur riski, hammadde yetersizliği riski, satın alma riski ve yönetim riski dikkat edilmesi gereken önemli riskler olarak görülmektedir. Satın alma alt lojistiği alt sürecinde bazı riskler olmasına karşın anlamlı derecede önemli değildir.

4.2.3 Sipariş yönetimi sürecinin riskleri

Sipariş yönetimi sürecinin alt süreçleri olan sipariş girişi, üretim planlama ve çizelgeleme, üretim ve dağıtım alt süreçlerinin riskleri incelendiğinde; sipariş girişi alt sürecinde yönetim riski, üretim planlama ve çizelgeleme alt sürecinde yönetim riski, hammadde yetersizliği riski ve çalışanlarla ilgili riskler, üretim alt sürecinde iş ve endüstri riski, çalışanlarla ilgili riskler, hammadde yetersizliği riski ve yönetim riski, dağıtım alt sürecinde yine yönetim riski dikkat edilmesi gereken önemli riskler olarak görülmektedir.

4.2.4 Geri dönüşler sürecinin riskleri

Geri dönüşler sürecinin alt süreçleri olan geri dönüş, arıtma ve sürece yeniden dahil olma alt süreçlerinin riskleri incelendiğinde; geri dönüş alt sürecinde iş ve endüstri riski ve çalışanlarla ilgili riskler, arıtma alt sürecinde yönetim riski, sürece yeniden dahil olma alt sürecinde iş ve endüstri riski, yönetim riski ve çalışanlarla ilgili riskler göz önünde bulundurulması gereken anlamlı riskler olarak görülmektedir.



Şekil 4.1 : Risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli.

5. PROJE DEĞERLENDİRME FORMUNUN GELİŞTİRİLMESİ

Elde edilen “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre BKA’larda bağımsız değerlendiriciler tarafından proje değerlendirme formu olarak kullanılan, Ek C’de yer alan bağımsız değerlendirici raporu incelenmiştir (Url-1). Bu inceleme sonucunda, bu raporun proje konusuna dayalı olarak değerlendirme yapmadığı ve rapordaki değerlendirme tablosunda kritik riskleri sorgulayan bazı soruların eksik olduğu görülmüştür. Bu nedenle, bu raporun “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre yeniden düzenlenmesi önerilmektedir.

Buna göre; öncelikle işletmenin her sürecine ait riskler birbirinden farklı olduğu için bu raporun projenin tipine yani bir işletmenin hangi süreciyle ilgili olduğuna göre çeşitlendirilmesi gerekmektedir. Bunun sonucu olarak dört tür bağımsız değerlendirici raporu oluşturulacaktır. Bunlar:

- Ürün geliştirme projeleri için bağımsız değerlendirici raporu,
- Tedarik projeleri için bağımsız değerlendirici raporu,
- Sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporu,
- Geri dönüş projeleri için bağımsız değerlendirici raporu

olarak düşünülmektedir. Şu anda BKA’larda bağımsız değerlendiriciler tarafından proje değerlendirme formu olarak kullanılan Ek C’de yer alan bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu kısmında yer alan ana başlıklar ve bu ana başlıkların altında yer alan soruların toplam puanı sırasıyla:

- Mali kapasite ve işletme kapasitesi 20 puan,
- İlgililik 25 puan,
- Yöntem 30 puan,
- Sürdürülebilirlik 15 puan,
- Bütçe ve maliyet etkinliği 10 puan

olmak üzere toplam 100 puandır. Her soru 5 puan üzerinden değerlendirilmektedir. Projelerin sıralamaya alınabilmesi için gerekli eşik değeri 100 üzerinden 65 puandır. Bu çalışmada projenin türüne göre projenin önemli risklerini sorgulayan sorular şu anda kullanılan raporda mevcut değil ise, ilgili riskleri sorgulayacak sorular ilgili olduğu ana başlığın altına eklenecektir. Bu durumda ilgili ana başlığın puanı ve toplam puan artacaktır. Bu nedenle şu anda kullanılan 100 üzerinden 65 puan eşik değerine bağlı olarak yeni toplam puan üzerinde normalizasyon yapılacaktır.

5.1 Ürün Geliştirme Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu

Şu anda BKA’larda bağımsız değerlendiriciler tarafından proje değerlendirme formu olarak kullanılan bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu kısmında yer alan ana başlıklar ve bu ana başlıkların altında yer alan sorular, bu çalışmada elde edilen “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre ürün geliştirme projeleri için incelendiğinde bazı riskler için gerekli soruların eksik olduğu görülmüştür. “Risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre, ürün geliştirme projelerinde öne çıkan riskler yönetim riski, iş ve endüstri riski, çalışanlarla ilgili riskler ve talep yetersizliği riskidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altında yer alan sorulardan 1. ve 3. soruların yönetim riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu sorular şunlardır:

- Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)

Bu soruların yönetim riskini sorgulamada yeterli olduğu düşünüldüğünden değerlendirme tablosuna yeni soru eklemeye gerek yoktur. Ancak bu iki soru önemli bir riski sorguladığından bu sorular için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler yönetim açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 2. bölümü olan ilgililik ana başlığının altında 2. soru olarak yer alan;

- Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?

sorusunun iş ve endüstri riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu soru önemli bir riski sorguladığından bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değeri sağlayamayan projeler iş ve endüstri riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir. Ayrıca bu sorunun tek başına iş ve endüstri riskini sorgulama açısından yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 4. bölümü olan sürdürülebilirlik ana başlığının altındaki 3. soru olan;

- Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi?

sorusunun altına bir madde olarak şu soru da eklenmelidir:

- sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?)

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu incelendiğinde çalışanlarla ilgili riskleri sorgulayan herhangi bir soru bulunamamıştır. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5x2 puan değerinde şu sorular eklenmelidir:

- Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?

Ayrıca bu soru önemli bir riski sorguladığından bu sorular için 5x2 puan üzerinden en az 6 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler çalışanlarla ilgili riskler açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Aynı şekilde bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu incelendiğinde talep yetersizliği riskini doğrudan sorgulayan herhangi bir soru bulunamamıştır. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 4. bölümü olan sürdürülebilirlik ana başlığının altındaki 3. soru olan;

- Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi?

sorusunun altına bir madde olarak şu soru da eklenmelidir:

- talep açısından (Ürüne ait mevcut pazarda yurtiçi veya yurt dışında proje sonucunda projenin arzını karşılayabilecek bir talep mevcut mu? Ürüne ait

mevcut bir pazar yoksa ürün tamamen yeni bir ürün ise yurtiçi veya yurt dışında proje sonucunda projenin arzını karşılayabilecek bir talep mevcut olacak mı?)

Bu sorunun da eklenmesiyle sürdürülebilirlik ana başlığının 3. sorusunun altındaki soru sayısı üçten beşe çıkmıştır. Bu nedenle mevcutta bu sorunun puanı 5 iken bu iki sorunun eklendiği ve bu sorular önemli riskleri sorguladığı için bu sorunun puanı 5x3 olarak değiştirilmelidir. Ayrıca bu sorunun altındaki madde şeklindeki sorular önemli riskleri sorguladığından bu soru için 5x3 puan üzerinden en az 8 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler sürdürülebilirlik açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bununla beraber talep yetersizliği riski için değerlendirme tablosunun 3. bölümü olan yöntem ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5 puan değerinde şu soru eklenmelidir:

- Proje çıktılarının talep edileceği bölgede meydana gelebilecek talep yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?

Bu soru sipariş yönetimi projeleri açısından önemli bir risk olan hammadde yetersizliği riskini sorguladığından bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler hammadde yetersizliği riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Sonuç olarak ürün geliştirme projeleri için yönetim riskini, iş ve endüstri riskini, çalışanlarla ilgili riskleri ve talep yetersizliği riskini sorgulayan Ek D’de yer alan ürün geliştirme projeleri için bağımsız değerlendirici raporu elde edilmiştir. Yeni soruların eklenmesi ve bazı soruların puanlarının değiştirilmesi sonucunda mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının yeni puanı 30, yöntem ana başlığının yeni puanı 35, sürdürülebilirlik ana başlığının yeni puanı 25 ve değerlendirme tablosunun toplam puanı 125 olmuştur. Mevcut değerlendirmelerin eşik değeri 100 puan üzerinden 65 iken yeni hazırlanan ürün geliştirme projeleri için bağımsız değerlendirici raporunun eşik değeri de doğrusal normalizasyon sonucu olarak 125 puan üzerinden 81 olmalıdır.

5.2 Tedarik Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu

Şu anda BKA’larda bağımsız değerlendiriciler tarafından proje değerlendirme formu olarak kullanılan bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu kısmında yer alan ana başlıklar ve bu ana başlıkların altında yer alan sorular, bu çalışmada elde edilen “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre ürün geliştirme projeleri için incelendiğinde bazı riskler için gerekli soruların eksik olduğu görülmüştür. “Risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre, tedarik projelerinde öne çıkan riskler kur riski, hammadde yetersizliği riski, yönetim riski ve fiyat riskidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altında yer alan sorulardan 4. sorunun dolaylı olarak kur riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu soru şu şekildedir:

- Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?

Ancak bu sorunun tek başına kur riskini sorgulama açısından yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 3. bölümü olan yöntem ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5 puan değerinde şu soru eklenmelidir:

- Döviz kurunda meydana gelebilecek ani değişikliklere karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?

Ayrıca bu soru tedarik projeleri açısından önemli bir risk olan kur riskini sorguladığından bu sorular için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler kur riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu hammadde yetersizliği riski için incelendiğinde hammadde yetersizliği riskini doğrudan sorgulayan herhangi bir soru bulunamamıştır. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 4. bölümü olan sürdürülebilirlik ana başlığının altındaki 3. soru olan;

- Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi?

sorusunun altına bir madde olarak şu soru da eklenmelidir:

- tedarik açısından (Tedarik edilecek hammaddenin yetersizliği durumunda proje sürdürülebilir mi?)

Bununla beraber hammadde yetersizliği riski için değerlendirme tablosunun 3. bölümü olan yöntem ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5 puan değerinde şu soru eklenmelidir:

- Hammaddenin tedarik edileceği bölgede meydana gelebilecek hammadde yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?

Bu soru tedarik projeleri açısından önemli bir risk olan hammadde yetersizliği riskini sorguladığından bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler hammadde yetersizliği riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir. Hammadde yetersizliği riski için sürdürülebilirlik ana başlığının 3. sorusunun altına yeni eklenen soruyla beraber 3. sorunun altında maddeler şeklinde yer alan soru sayısı üçten dörde çıkmıştır. Bu nedenle mevcutta bu sorunun puanı 5 iken bu soru eklendiği ve bu soru önemli bir riski sorguladığı için bu sorunun puanı 5x2 olarak değiştirilmelidir. Ayrıca önemli bir riski sorguladığından bu soru için 5x2 puan üzerinden en az 6 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler sürdürülebilirlik açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altında yer alan sorulardan 1. ve 3. soruların yönetim riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu sorular şunlardır:

- Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)

Bu soruların yönetim riskini sorgulamada yeterli olduğu düşünüldüğünden değerlendirme tablosuna yeni soru eklemeye gerek yoktur. Ancak bu iki sorunun önemli bir riski sorguladığı düşünüldüğünden bu sorular için 5 puan üzerinden en az

3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler yönetim açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altında yer alan sorulardan 4. soru kur riskinde olduğu gibi fiyat riskini de dolaylı olarak sorguladığı düşünülmektedir.

- Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?

Ancak bu sorunun tek başına fiyat riskini de sorgulama açısından yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 3. bölümü olan yöntem ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5 puan değerinde şu soru eklenmelidir:

- Tedarik edilecek hammaddenin fiyatında meydana gelebilecek ani artışlara karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?

Bu soru tedarik projeleri açısından önemli bir risk olan fiyat riskini sorguladığından bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler fiyat riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Sonuç olarak tedarik projeleri için kur riskini, hammadde yetersizliği riskini, yönetim riskini ve fiyat riskini sorgulayan Ek E’de yer alan tedarik projeleri için bağımsız değerlendirici raporu elde edilmiştir. Yeni soruların eklenmesi ve bazı soruların puanlarının değiştirilmesi sonucunda yöntem ana başlığının yeni puanı 45, sürdürülebilirlik ana başlığının yeni puanı 25 ve değerlendirme tablosunun toplam puanı 120 olmuştur. Mevcut değerlendirmelerin eşik değeri 100 puan üzerinden 65 iken yeni hazırlanan tedarik projeleri için bağımsız değerlendirici raporunun eşik değeri de doğrusal normalizasyon sonucu olarak 120 puan üzerinden 78 olmalıdır.

5.3 Sipariş Yönetimi Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu

Şu anda BKA’larda bağımsız değerlendiriciler tarafından proje değerlendirme formu olarak kullanılan bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu kısmında yer alan ana başlıklar ve bu ana başlıkların altında yer alan sorular, bu çalışmada elde

edilen “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre, sipariş yönetimi projeleri için incelendiğinde bazı riskler için gerekli soruların eksik olduğu görülmüştür. “Risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre, sipariş yönetimi projelerinde öne çıkan riskler çalışanlarla ilgili riskler, yönetim riski, iş ve endüstri riski ve hammadde yetersizliği riskidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu incelendiğinde çalışanlarla ilgili riskleri sorgulayan herhangi bir soru bulunamamıştır. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5x2 puan değerinde şu sorular eklenmelidir:

- Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?

Ayrıca bu soru önemli bir riski sorguladığından bu soru için 5x2 puan üzerinden en az 6 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler çalışanlarla ilgili riskler açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altında yer alan sorulardan 1. ve 3. soruların yönetim riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu sorular şunlardır:

- Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)

Bu soruların yönetim riskini sorgulamada yeterli olduğu düşünüldüğünden değerlendirme tablosuna yeni soru eklemeye gerek yoktur. Ancak bu iki soru önemli bir riski sorguladığından bu sorular için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler yönetim açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 2. bölümü olan ilgililik ana başlığının altında 2. soru olarak yer alan;

- Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?

sorusunun iş ve endüstri riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu soru önemli bir riski sorguladığından bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değeri sağlayamayan projeler iş ve endüstri riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir. Ayrıca bu sorunun tek başına iş ve endüstri riskini sorgulama açısından yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 4. bölümü olan sürdürülebilirlik ana başlığının altındaki 3. soru olan;

- Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi?

sorusunun altına bir madde olarak şu soru da eklenmelidir:

- sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?)

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu hammadde yetersizliği riski için incelendiğinde hammadde yetersizliği riskini doğrudan sorgulayan herhangi bir soru bulunamamıştır. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 4. bölümü olan sürdürülebilirlik ana başlığının altındaki 3. soru olan;

- Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi?

sorusunun altına bir madde olarak şu soru da eklenmelidir:

- tedarik açısından (Tedarik edilecek hammaddenin yetersizliği durumunda proje sürdürülebilir mi?)

Bununla beraber hammadde yetersizliği riski için değerlendirme tablosunun 3. bölümü olan yöntem ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5 puan değerinde şu sorular eklenmelidir:

- Hammaddenin tedarik edileceği bölgede meydana gelebilecek hammadde yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?

Bu soru sipariş yönetimi projeleri açısından önemli bir risk olan hammadde yetersizliği riskini sorguladığından bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler hammadde yetersizliği riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

İş ve endüstri riski ile hammadde yetersizliği riski için sürdürülebilirlik ana başlığının 3. sorusunun altına yeni eklenen iki soruyla birlikte 3. sorunun altındaki soru sayısı üçten beşe çıkmıştır. Bu nedenle mevcutta bu sorunun puanı 5 iken bu iki soru eklendiği ve bu sorular önemli riskleri sorguladığı için bu sorunun puanı 5x3 olarak değiştirilmelidir. Ayrıca bu sorunun altındaki sorular önemli riskleri sorguladığından bu soru için 5x3 puan üzerinden en az 8 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler sürdürülebilirlik açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Sonuç olarak sipariş yönetimi projeleri için çalışanlarla ilgili riskleri, yönetim riskini, iş ve endüstri riskini ve hammadde yetersizliği riskini sorgulayan Ek F’de yer alan sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporu elde edilmiştir. Yeni soruların eklenmesi ve bazı soruların puanlarının değiştirilmesi sonucunda mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının yeni puanı 30, yöntem ana başlığının yeni puanı 35, sürdürülebilirlik ana başlığının yeni puanı 25 ve değerlendirme tablosunun toplam puanı 125 olmuştur. Mevcut değerlendirmelerin eşik değeri 100 puan üzerinden 65 iken yeni hazırlanan sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporunun eşik değeri de doğrusal normalizasyon sonucu olarak 125 puan üzerinden 81 olmalıdır.

5.4 Geri Dönüş Projeleri İçin Bağımsız Değerlendirici Raporu

Şu anda BKA’larda bağımsız değerlendiriciler tarafından proje değerlendirme formu olarak kullanılan bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu kısmında yer alan ana başlıklar ve bu ana başlıkların altında yer alan sorular, bu çalışmada elde edilen “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre, geri dönüş projeleri için incelendiğinde bazı riskler için gerekli soruların eksik olduğu görülmüştür. “Risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre, geri dönüş projelerinde öne çıkan riskler yönetim riski, iş ve endüstri riski ve çalışanlarla ilgili risklerdir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altında yer alan sorulardan 1. ve 3. soruların yönetim riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu sorular şunlardır:

- Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)

Bu soruların yönetim riskini sorgulamada yeterli olduğu düşünüldüğünden değerlendirme tablosuna yeni soru eklemeye gerek yoktur. Ancak bu iki soru önemli bir riski sorguladığından bu sorular için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler yönetim açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 2. bölümü olan ilgililik ana başlığının altında 2. soru olarak yer alan;

- Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?

sorusunun iş ve endüstri riskini sorguladığı düşünülmektedir. Bu soru önemli bir riski sorguladığından bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değeri sağlayamayan projeler iş ve endüstri riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir. Ayrıca bu sorunun tek başına iş ve endüstri riskini sorgulama açısından yeterli olmadığı düşünülmektedir. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 4. bölümü olan sürdürülebilirlik ana başlığının altındaki 3. soru olan;

- Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi?

sorusunun altına bir madde olarak şu soru da eklenmelidir:

- sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?)

İş ve endüstri riski için sürdürülebilirlik ana başlığının 3. sorusunun altına yeni eklenen soruyla beraber 3. sorunun altında maddeler şeklinde yer alan soru sayısı üçten dörde çıkmıştır. Bu nedenle mevcutta bu sorunun puanı 5 iken bu soru eklendiği için ve bu soru önemli riskleri sorguladığı için bu sorunun puanı 5x2 olarak değiştirilmelidir. Ayrıca önemli bir riski sorguladığından bu soru için 5x2 puan üzerinden en az 6 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler sürdürülebilirlik açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosu incelendiğinde çalışanlarla ilgili riskleri sorgulayan herhangi bir soru bulunamamıştır. Bu nedenle bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5x2 puan değerinde şu soru eklenmelidir:

- Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?

Ayrıca bu soru önemli bir riski sorguladığından bu sorular için 5x2 puan üzerinden en az 6 olacak şekilde bir eşik değeri konulmalı ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler çalışanlarla ilgili riskler açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

Sonuç olarak geri dönüş projeleri için yönetim riskini, iş ve endüstri riskini ve çalışanlarla ilgili riskleri sorgulayan Ek G’de yer alan geri dönüş projeleri için bağımsız değerlendirici raporu elde edilmiştir. Yeni soruların eklenmesi ve bazı soruların puanlarının değiştirilmesi sonucunda mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının yeni puanı 30, sürdürülebilirlik ana başlığının yeni puanı 20 ve değerlendirme tablosunun toplam puanı 115 olmuştur. Mevcut değerlendirmelerin eşik değeri 100 puan üzerinden 65 iken yeni hazırlanan geri dönüş projeleri için bağımsız değerlendirici raporunun eşik değeri de doğrusal normalizasyon sonucu olarak 120 puan üzerinden 78 olmalıdır.

5.5 Hipotetik Proje Hakkındaki Temel Bilgiler

5.5.1 Hipotetik proje sahibi ve ortakları hakkındaki bilgiler

Hipotetik projenin sahibi İTÜ Endüstri Mühendisliği bölümünden 2009 yılında mezun olmuştur. Şu anda İTÜ’de Endüstri Mühendisliği Yüksek Lisans eğitimine devam etmektedir. Yüksek lisans eğitimi sırasında 1,5 yıl bir devlet bankasının iştirakinde iş analisti olarak çalışmıştır. Bunun dışında bir iş tecrübesi bulunmamaktadır. Projenin desteklenmesi durumunda, proje sahibi kurulacak şirketin genel müdürü ve kurumsal pazarlama sorumlusu olacaktır.

Projenin 2 ortağı bulunmaktadır. Ortaklardan birincisi İstanbul Üniversitesi İktisat bölümünden 2011 yılında mezun olmuştur. Herhangi bir iş tecrübesi bulunmamaktadır. Proje fikri ile şirketin kurulması durumunda, kurulacak şirketin

mali ve idari hizmetlerinden sorumlu olacaktır. Diğer ortak ise Marmara Üniversitesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım bölümünden 2009 yılında mezun olmuştur. Proje başvuru tarihi itibarıyla 2 yıllık mesleki deneyime sahiptir. Proje fikri ile şirketin kurulması durumunda, kurulacak şirketin bireysel pazarlamasından sorumlu olacaktır.

5.5.2 Hipotetik projenin iş fikri özeti

Projenin amacı, Hatay yöresinin kültürünün tanıtılacağı aynı zamanda Hatay yöresine ait her türlü yöresel ürünün satılabileceği bir internet sitesi kurmaktır. Bu sitede Hatay'ın yöresel kültürü geniş bir yelpazede tanıtılacaktır. Bu site üzerinden hem Hatay'da hem de Türkiye'nin diğer illerinde Hatay yöresine ait ürünler satan küçük veya büyük her türlü işletme satış yapabilecektir.

Türkiye'nin çeşitli illerinde yaşayan kişiler bu site üzerinden Hatay yöresine ait bir ürünü satın alabilecektir. Aynı zamanda, Hatay kültürü hakkında da bilgi edinebilecektir. Hatay'a turist olarak gelmeyi düşünen kişiler bu site aracılığıyla Hatay'daki otellerde önceden rezervasyon yapabilecek ve Hatay'ın turistik yerlerinde sanal gezinti yapabileceklerdir.

5.5.3 Hipotetik projenin ülke ekonomisine katkısı

Bu sistem, Hatay yöresindeki ve diğer illerdeki Hatay yöresine ait yiyecek, giyecek, yöreye ait sanatsal ürünler vb. ürünleri üreten ve satan işletmelerin satışının artmasını, böylece özellikle Hatay bölgesinin ve Türkiye ekonomisinin kalkınmasını sağlayacaktır. Ayrıca, bu sistem Hatay'ı daha fazla tanıtarak Hatay'a gelen turist sayısının artmasını da sağlayacaktır. Böylece Hatay'ın bölgesel ekonomisi turizm yönünden de gelişecektir.

5.5.4 Hipotetik projenin pazar araştırması

Bu sisteme benzer hizmetler sunan internet siteleri Türkiye'de mevcuttur. Hatay kültürünü tanıtan www.hataykulturturizm.gov.tr/, www.hataykesif.com/ internet siteleri bulunmaktadır. Bu siteler Hatay kültürünün tanıtılması yönüyle projedeki sisteme benzerlik göstermesine rağmen, yöreye ait kültürel ürünlerin satışı yapılmadığı için projedeki sistemden farklıdır.

Hatay'ın yöresel tatlarını satan www.hataystore.com/, www.yoreseldukkan.com/, hatayyemekleri.net/, www.hataydansofraniza.com/, www.yemeksepeti.com/ gibi siteler bulunmaktadır. Ancak bu siteler Hatay'ın yöresel ürünlerinden yalnızca yöresel yiyeceklerini sattıklarından, yöreye ait giyecek, kültürel sanat eserleri vb. ürünleri satmadıklarından projedeki sistemden farklıdır.

Hatay'a gelen turistlere Hatay hakkında genel bilgiler veren www.antakyaturu.com/ sitesi bulunmaktadır. Ancak bu site de Hatay'a gelmeyi düşünen turistlere tavsiyelerde bulunmakta ve Hatay'daki bazı otel ve restoranların iletişim bilgilerini onlarla paylaşarak bu otel ve restoranların reklamını yapmaktadır. Bu sitede de doğrudan bir satış bulunmadığı için projedeki sistemden farklıdır.

Projedeki sistemin işlevini kısmi olarak yerine getiren siteler olmasına rağmen tümünü yapan bir site şu anda mevcut değildir. Proje bu yönüyle pazardaki diğer sitelere üstünlük sağlamayı amaçlamaktadır.

5.5.5 Hipotetik projenin faaliyet planı

Proje paketi kapsamında yürütülecek faaliyetleri ve izlenecek yöntemler şunlardır:

1. Sistem ile ilgili gerekli ekran tasarımlarının ve mantıksal tasarımların yapılması
2. Şirket markası için gerekli kurumsal kimlik (logo vb.) çalışmalarının yapılması, bunun için bir tasarım ajansı ile anlaşma yapılması
3. Gerekli marka tescil işlemlerinin yapılması, bunun için marka tescil ofislerinden birisi ile anlaşılacaktır.
4. Teknik altyapı için danışmanlık satın alınarak, hosting ve bakım prosedürlerinin belirlenmesi ve uygulamaya geçilmesi
5. Proje için yazılım mimarisi geliştirme ve görsel tasarımların yapılması için gerekli firmalardan teklifler alınması
6. Projenin yazılımının ve görselliğinin tasarlanması için gerekli anlaşmaların yapılması ve çalışmaların başlatılması
7. Şirket için uygun bir yerde ofis kiralanması ve gerekli büro ve teknik malzemelerin satın alınması

8. Şirket kurma çalışmalarının başlatılması ve gerekli yasal izinlerin alınması, şirket ana sözleşmesinin belirlenmesi. Şirketin resmi olarak kurulması
9. Kurumsal satış, müşteri ilişkileri ve şirketin iç işleyişi ile ilgili senaryoların oluşturulması ve stratejik planlamanın yapılması
10. Hazırlanan kurumsal müşteri portföyü çerçevesinde kurumsal pazarlama ve satış faaliyetlerinin planlanması ve hayata geçirilmesi
11. Halkla ilişkiler çalışmalarının başlatılması
12. Kurumsal pazarlama için gerekli olacak reklam ve tanıtım malzemelerinin hazırlanması
13. Sistemin kritik performans göstergelerinin belirlenmesi
14. Sistemin tam sürümünün yayınlanması
15. Ürün kurtarma ve yedekleme çalışmaları için prosedürler hazırlanması, yedekleme çalışmalarının başlanması

5.5.6 Hipotetik projenin başarı göstergeleri

Bu sistem bir internet sitesi olması sebebiyle, internet sitesinin hedeflenen süre içerisinde ve hedeflenen teknik özellikleri barındırır nitelikte tasarlanması önemli bir başarı göstergesidir. Projenin yazılım ve tasarım faaliyetleri için belirlenen hedef süre, projenin başlamasından itibaren 6 aydır. Sistem kurulduktan sonra, sisteme üye olan kurumsal kullanıcı sayısı, sisteme üye olan bireysel kullanıcı sayısı, kurumsal üyelerin aylık ortalama satış sayısı ve bireysel üyelerin aylık ortalama satın alma sayısı bu sistemin kritik performans ve başarı göstergeleri olacaktır.

5.5.7 Hipotetik projenin mâli planı

Projenin tahmini maliyetleri; sitenin kurulumu için gerekli yazılım ve donanım harcamaları, projede çalışacak üç kişinin personel giderleri, şirket için tutulması planlanan ofisin kira gideri ve ofis için gerekli malzemelere yapılacak harcamalardır. Tüm bu maliyetlerin yaklaşık 120.000 TL olacağı tahmin edilmektedir. Proje fikri ile şirketin kurulması durumunda, kurulacak şirketin satışlardan elde edeceği gelirin dışında tek finansman kaynağı proje sahibinin ve ortaklarının çalışırken

biriktirdikleri 20.000 TL tutarındaki sermayedir. Bu nedenle projenin hayata geçmesi için gerekli 120.000 TL'nin tamamı Kalkınma Ajansı'ndan talep edilmektedir.

5.6 Hipotetik Projenin Değerlendirilmesi

5.6.1 Hipotetik projenin mevcut sistemle değerlendirilmesi

Hipotetik proje BKA'ların kullandığı mevcut bağımsız değerlendirici formuna göre tarafımızdan incelenmiştir. Projenin mevcut sisteme göre yapılmış değerlendirmesi Ek G'de yer almaktadır. Proje hakkında verilen bilgiler ışığında yapılan değerlendirme sonucunda proje değerlendirme tablosunun her ana başlığı için şu puanları almıştır:

- Mali kapasite ve işletme kapasitesi 20 üzerinden 7 puan,
- İlgililik 25 üzerinden 23 puan,
- Yöntem 30 üzerinden 25 puan,
- Sürdürülebilirlik 15 üzerinden 10 puan,
- Bütçe ve maliyet etkinliği 10 üzerinden 10 puan

olmak üzere toplam 100 üzerinden 75 puan almıştır. Eşik değeri 65 puan olduğundan proje bu eşik değeri geçmiş ve destek almaya aday projeler arasına sıralamaya konmak üzere bir sonraki aşamaya alınmıştır. Sonuç olarak, bu durumda hipotetik projenin BKA'dan destek alması muhtemeldir.

5.6.2 Hipotetik projenin çalışmada önerilen sistemle değerlendirilmesi

Öncelikle önerilen sistemde farklı türdeki projeler için farklı tipte hazırlanan yeni değerlendirme tabloları kullanıldığından hipotetik projenin hangi tür proje sınıfına girdiğinin belirlenmesi gerekmektedir. Proje incelendiğinde, projenin belli türdeki ürünlerin üreticisiyle tüketicisini buluşturmayı amaçladığı görülmektedir. Bu nedenle proje sipariş yönetimi sınıfına girmektedir. Proje, çalışmada düzenlenen sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirme formuna göre değerlendirilecektir. Değerlendirme yapılırken mevcut sistemle aynı olan sorulara aynı puanlar verilecek, bu kısımda sadece yeni eklenen veya değerlendirmesinde değişiklik yapılan sorular

incelenecektir. Projenin yeni düzenlenen ürün geliştirme projelerine göre yapılmış değerlendirmesi Ek H’de yer almaktadır.

Buna göre, yönetim riskini değerlendirmek için projenin değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altında yer alan sorulardan 1. ve 3. sorularından aldığı puanlar incelenecektir. Bu sorular:

- Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?
- Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)

Projenin 1. sorudan 1 puan, 3. sorudan da 2 puan aldığı görülmektedir. Önerilen sistemde bu sorular için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulduğu ve bu eşik değerini sağlayamayan projeler yönetim açısından riskli kabul edilip eleneceği için bu proje diğer puanlamalara bakılmadan doğrudan elenmelidir.

Projenin çalışanlarla ilgili risklerini değerlendirmek için değerlendirme tablosunun 1. bölümü olan mali kapasite ve işletme kapasitesi ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5x2 puan değerinde eklenen

- Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?

sorusu proje hakkında verilen bilgiler ışığında incelendiğinde, ilgili proje, sorunun ilk kısmından 2 puan, ikinci kısmından da 2 puan olarak toplamda 4 puan almalıdır. Çünkü sorunun ilk kısmı için projenin ilgili bilgileri incelendiğinde, proje internet tabanlı çalışan bir sisteme dayanmasına rağmen proje dâhilinde bu konuyla ilgili çalışacak herhangi bir kimse bulunmamaktadır. Sorunun ikinci kısmı için projenin ilgili bilgileri incelendiğinde, proje sahibi endüstri mühendisi olduğundan lisans eğitimlerinde veritabanı yönetimiyle ilgili dersler almıştır, ama bu teknik bilgi seviyesinin projenin işgücü için yeterli olmadığı düşünülmektedir. Önerilen sistemde bu sorular için 5x2 puan üzerinden en az 6 olacak şekilde bir eşik değeri konulduğu için ve ilgili proje bu eşik değerini sağlayamadığı için çalışanlarla ilgili riskler açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

İş ve endüstri riskini değerlendirmek için projenin değerlendirme tablosunun 2. bölümü olan ilgililik ana başlığının altında 2. soru olarak yer alan;

- Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?

sorusundan aldığı puan incelendiğinde 5 puan aldığı görülmektedir. Önerilen sistemde bu soru için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulmuştur. Proje iş ve endüstri riskini değerlendirmek için ürün geliştirme projesi bağımsız değerlendirici raporunda yer alan ilk soru için bu eşik değeri sağlamıştır.

Projenin iş ve endüstri riski ile hammadde yetersizliği risklerini değerlendirmek için değerlendirme tablosunun 4. bölümü olan sürdürülebilirlik ana başlığının altındaki 3. soruya için eklenen

- sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?)
- tedarik açısından (Tedarik edilecek hammaddenin yetersizliği durumunda proje sürdürülebilir mi?)

soruları proje hakkında verilen bilgiler ışığında incelendiğinde, ilgili proje 1. sorudan 4 puan, 2. sorudan 1 puan almalıdır. Çünkü 1. soru için projedeki bilgilere bakıldığında ülkemizde benzer uygulamaların ve belli bir pazarın olduğu görülmektedir. Bu durum pazarın canlı bir pazar olduğunun göstergesidir. Bu nedenle proje 1. Sorudan 4 puan almıştır. 2. soru için projedeki bilgilere bakıldığında, projenin ürünleri belli ürünler olduğu ve üreticileri de sınırlı olduğu için tedarikçilere çok yüksek düzeyde bağımlılık olduğu görülmektedir. Bu nedenle proje 2. Sorudan 1 puan almıştır. Sonuç olarak mevcut değerlendirme sisteminde 5 üzerinden 3 puan alan bu soru, önerilen sistemdeki sorulara verilen puanlarla 5x3 puan üzerinden toplam 8 puan almıştır. Bu soru için 5x3 puan üzerinden en az 8 olacak şekilde bir eşik değeri konulmuştu. İlgili proje bu eşik değeri sağlamaktadır.

Bununla beraber hammadde yetersizliği riski için değerlendirme tablosunun 3. bölümü olan yöntem ana başlığının altına bu riski sorgulamak amacıyla 5 puan değerinde eklenen

- Hammaddenin tedarik edileceği bölgede meydana gelebilecek hammadde yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan

stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?

sorusu proje hakkında verilen bilgiler ışığında incelendiğinde, ilgili proje bu sorudan 1 puan almalıdır. Çünkü hammadde yetersizliği durumlarına karşı projede herhangi bir stratejik planlama yapılmamış ve yeterli düzeyde önlem alınmamıştır. Önerilen sistemde bu sorular için 5 puan üzerinden en az 3 olacak şekilde bir eşik değeri konulduğu için ve ilgili proje bu eşik değerini sağlayamadığı için hammadde yetersizliği riski açısından riskli kabul edilip elenmelidir.

İlgili proje bu puanlarla birlikte çalışmada önerilen sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporunun değerlendirme tablosundan 125 üzerinden toplam 85 puan elde edilmiştir. Sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporunun eşik değeri 125 puan üzerinden 81 olduğundan hipotetik proje bu eşik değeri sağlamıştır. Sonuç olarak hipotetik proje bu eşik değeri sağlamasına rağmen diğer sorulardaki eşik değerleri sağlayamadığı için elenmelidir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada Baumgarten süreç zincir modeli esas alınarak her bir süreç ve alt süreç için risklerin belirlenmesiyle “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli” oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan modele göre BKA’ların kullandığı bağımsız değerlendirici raporu yeniden düzenlenmiş ve bunun sonucunda 4 tür bağımsız değerlendirici raporu elde edilmiştir:

- Ürün geliştirme projeleri için bağımsız değerlendirici raporu,
- Tedarik projeleri için bağımsız değerlendirici raporu,
- Sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporu,
- Geri dönüş projeleri için bağımsız değerlendirici raporu.

Hipotetik bir proje tasarlanarak önce BKA’ların mevcut sistemine göre değerlendirilmiş ve proje bu değerlendirmeye göre 100 üzerinden 75 alarak 65 eşik değerini sağladığından destek alması muhtemel hale gelmiştir. Ardından proje önerilen yeni sisteme göre değerlendirilmiştir. İlgili proje bir sipariş yönetimi projesi olduğu için önerilen değerlendirici raporları arasından sipariş yönetimi projeleri için geliştirilen bağımsız değerlendirici raporuna göre değerlendirme yapılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda ilgili proje 125 üzerinden 85 alarak 81 eşik değerini sağlamasına rağmen, projenin önemli riskleri olan yönetim riskini, çalışanlarla ilgili riskleri ve hammadde yetersizliği riskini değerlendirmek için yer alan soruların eşik değerini sağlayamadığından riskli kabul edilerek elenmiştir.

Sonuç olarak, BKA’larda kullanılan mevcut proje değerlendirme sisteminin, proje değerlendirmesinde proje türünü ve bazı kritik risklerin sorgulanmasını göz ardı ettiği görülmüştür. Bu nedenle proje değerlendirmesinde, çalışmada kurulan “risklerle bütünleşik Baumgarten süreç zincir modeli”ne göre geliştirilen yeni proje değerlendirme sisteminin kullanılması önerilmektedir. Geliştirilen yeni sisteme göre değerlendirme yapılırken, ilk aşamada projenin ürün geliştirme, tedarik, sipariş yönetimi ve geri dönüş türlerinden hangisine veya hangilerine göre değerlendirileceğine karar verilmelidir. Birden fazla proje türünü kapsayan projeler

her iki türe göre değerlendirilerek ikisine ait tüm eşik değerleri sağladığı takdirde onaylanarak bir sonraki aşama olan onaylanan projelerin sıralanması aşamasına geçmelidir. Aksi takdirde iki türden herhangi birindeki eşik değerleri sağlayamayan proje doğrudan elenmelidir.

Son olarak bu çalışma herhangi bir sektöre yönelik yapılmadığından bir sektör seçilerek o sektöre özel olarak bu çalışmadaki model geliştirilebilir. Ayrıca bu çalışma tüm Türkiye için yapılmıştır. Türkiye çeşitli bölgelere ayrılarak çalışmadaki model bölge özelinde geliştirilebilir.

Gelecek çalışmalarda, proje değerlendirmesi aşamasında onaylanarak projelerin sıralanması aşamasına geçen projelerin kendi arasında sıralanmasında kullanılan yöntemler irdelenecektir. Bu yöntemlerin birbirlerine göre güçlü ve zayıf yanları incelenecektir.

KAYNAKLAR

- Ataç, E.** (2004). *Implementation of Advanced Planning and Scheduling Systems and Potentials of Logistics Service Providers*, (yüksek lisans tezi), Berlin Teknik Üniversitesi, Berlin.
- Aydın, N., Başar, M., Coşkun, M.** (2010). *Finansal Yönetim*. Detay Yayıncılık, Ankara.
- Baumgarten, H. ve Darkow, I. L.** (2002). Logistikprozesse: Management von Logistikprozessen, in *Logistik-Management: Strategien-Konzepte-Praxisbeispiele*, **1**, p. 1-18, Eds. Baumgarten, H., Wiendahl, H. P., Zentes, J., Springer Verlag, Berlin.
- Bechtel, C. ve Jayaram, J.** (1997). The Supply Chain Management: A Strategic Perspective. *The International Journal of Logistics Management*. Cilt **8**, sayı. 1, Sf. 15-34.
- Busch, A., Dangelmaier, W., Pape, U., Rüther, M.** (2003). *Marktspiegel Supply Chain Management Systeme: Potenziale-Konzepte-Anbieter im Vergleich*. Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden.
- Cazier, J. A. ve Poluha, R. G.** (2007). *Application of the Scor Model in Supply Chain Management*. Cambria Press, PO Box 350, Youngstown, New York.
- Croxtan, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., Rogers, D. S.** (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*. Cilt **12**, sayı. 1, Sf. 13-36.
- Dikmen, İ. ve Birgönül, M. T.** (2006). An analytic hierarchy process based model for risk and opportunity assessment of international construction projects. *Canadian Journal of Civil Engineering*. Cilt **33**, sayı. 1, Sf. 55-68.
- Fleischmann, B.** (2002). Distribution and Transport Planning, in *Distribution and Transport Planning*, p. 195-210, Eds. Stadtler, H., Kilger, C., Springer Verlag, Berlin.
- Günther, H. O.** (2004). Supply Chain Management and Advanced Planning Systems: A Tutorial, *Proceedings of the 33th International Conference on Computers and Industrial Engineering*, Jeju, Kore, 25-27 Mart.
- Hammer, M.** (2001). The Superefficient Company. *Harvard Business Review*. sayı. 79 (2001), Sf. 82-91.
- Hellingrath, B., Laakmann, F., Nayabi, K.** (2004). Auswahl und Einführung von SCM-Softwaresystemen, in *Supply Chain Management: Strategien und Entwicklungstendenzen in Spitzenunternehmen*, p. 99-122, Eds. Beckmann, H., Springer Verlag, Berlin.

- Jianyi, G., Li, Z., Xusheng, L., Yuejuan, H., Zhengtao, Y.** (2008). Implementing a quantitative-based methodology for project risk assessment DSS, *Proceedings of the 27th Chinese Control Conference*, Kunming, Yunnan, Çin, 16-18 Temmuz.
- Jitao, G., Renjun, Z., Shanyong, Q.** (2010). Research on innovation project manufacturer risk identification and assesment, *2010 3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Kunming, Çin, 26-28 Kasım.
- Knolmayer, G., Mertens, P., Zeier, A.** (2000). *Supply Chain Management auf Basis von SAP-Systemen: Perspektiven der Auftragsabwicklung für Industriebetriebe*. Springer Verlag, Berlin.
- Kuhn, A. ve Hellingrath, H.** (2002). *Supply Chain Management: Optimierte Zusammenarbeit in der Wert-schöpfungskette*. Springer Verlag, Berlin.
- Li, Z. ve Madanu, S.** (2009). Highway project level life-cycle benefit/cost analysis under certainty, risk and uncertainty: Methodology with case study. *Journal of Transportation Engineering*. Cilt **135**, sayı. 8, Sf. 516-526.
- Liu, S., Liu, M., Su, Q.** (2009). Research on risk management model for cooperative development process in virtual enterprises, *2009 International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, Xi'an, Çin, 26-27 Aralık.
- Marwanga, O. R., Nyangara, M. F., Deleveaux, V. J.** (2006). An investigation of project success for engineering and techonology-based projects in developing countries, *PICMET 2006 Proceedings*, İstanbul, Türkiye, 9-13 Temmuz.
- Schweitzer, A.** (2002). Logistik im Bereich Entsorgungsdienstleistung, in *Logistik-Management: Strategien-Konzepte-Praxisbeispiele*, **2**, p. 1-19, Eds. Baumgarten, H., Wiendahl, H. P., Zentes, J., Springer Verlag, Berlin.
- Seidl, K.** (2000). Supply Chain Management Software Einsatzmöglichkeiten und Nutzenerwartungen, in *Supply Chain Management: Logistik plus?-Logistikette-Marketingkette-Finanzkette*, p. 163-183, Eds. Pfohl, H. C., Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Song, J., Li, J., Wu, D.** (2009). Modeling the key risk factors to project success: A SEM correlation analysis. *Communications in Computer and Information Science*. Cilt **35**, Sf. 544-551.
- Tang, A. ve Wang, R.** (2010). Software project risk assessment model based on fuzzy theory, *2010 International Conference on Computer and Communication Technologies in Agriculture Engineering*, Chengdu, Çin, 12-13 Haziran.
- Tolga, A. Ç. ve Kahraman, C.** (2009). Ar-Ge projelerinin gerçek opsiyon değerlendirme bütünleşik bulanık çok ölçütlü modelle seçimi. *İTÜ dergisi/d mühendislik*. Cilt **8**, sayı. 4, Sf. 95-106.
- Wen, G. ve Chen, L.** (2010). Construction project bidding risk assesment model based on rough set-TOPSIS, *2010 WASE International Conference on Information Engineering*, Beidaihe, Hebei, Çin, 14-15 Ağustos.

Zhandong, X. ve Guotai, C. (2011). Bank-enterprise project risk assesment model based on the information entropy method, *Artificial Intelligence, Management Science and Electronic Commerce (AIMSEC), 2011 2nd International Conference on*, Zhengzhou, Çin, 8-10 Ağustos.

Armaneri, Ö. (2009). *An integrated multi-criteria decision making methodology for risky investment projects evaluation* (doktora tezi). Adres: <http://tez2.yok.gov.tr/>

İmalat Sanayiinde Eğilim İstatistikleri. (t.y.). *TÜİK*. Alındığı tarih: 19.01.2009, adres: <http://www.tuik.gov.tr/sanayidagitimapp/sanayiegilim.zul>

Url-1 <<http://www.karacadag.org.tr/mevzuat-detay.asp?ContentId=18>>, alındığı tarih: 28.02.2012.

EKLER

- EK A :** Süreçlerle ilişkili risk anketi
- EK B :** Bağımsız değerlendirici raporu
- EK C :** Ürün geliştirme projeleri için bağımsız değerlendirici raporu
- EK D :** Tedarik projeleri için bağımsız değerlendirici raporu
- EK E :** Sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporu
- EK F :** Geri dönüş projeleri için bağımsız değerlendirici raporu
- EK G :** Hipotetik projenin mevcut sistemle değerlendirilmesi
- EK H :** Hipotetik projenin önerilen sistem ile değerlendirilmesi

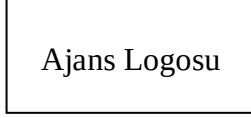
EK A

Çizelge A.1 : Süreçlerle ilişkili risk anketi.

			İŞLETME RİSK TİPLERİ												
			Finansal Riskler							Finansal Olmayan Riskler					
			Sistematik Riskler				Sistematik Olmayan Riskler								
			Fiyat Riski	Enflasyon Riski	Faiz Oranı Riski	Kur Riski	Politik Risk	İflas Riski	İş ve Endüstri Riski	Yönetim Riski	Hammadde Yetersizliği Riski	İşçilerle İlgili Riskler	Talep Yetersizliği Riski	Enerji Yetersizliği Riski	Doğal Afet Riski
İŞLETME SÜREÇ ADIMLARI	Ürün Geliştirme	Ürün Geliştirme													
	Tedarik	İhtiyaçların Belirlenmesi													
		Satın Alma													
		Satın Alma Lojistiği													
	Sipariş Yönetimi	Sipariş Girişi													
		Üretim Planlama ve Çizelgeleme													
		Üretim													
		Dağıtım													
	Geri Dönüşler	Geri Dönüş													
		Arıtma													
Sürece Yeniden Dâhil Olma															
Her bir satırda bulunan işletme süreç adımının hangi risk ve ya risklere sahip olduğunu lütfen X işareti ile belirtiniz.															

EK B

Çizelge B.1 : Bağımsız değerlendirici raporu.



BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRİCİ RAPORU

Bağımsız Değerlendiricinin Adı-Soyadı: <... ..>

Tarih: .../.../...

İmza:

I.TEKLİF HAKKINDA BİLGİLER

Başvuru kodu	
Teklifin adı	
Talep edilen destek tutarı	<... ..> TL
Toplam proje bütçesi	
Talep edilen destek tutarının toplam uygun maliyetlere oranı	%
Uygulama süresi	
Verilen Toplam Puan	

Puanlama Kılavuzu

Bu değerlendirme tablosu bölümlere ve alt-bölümlere ayrılmıştır. Her alt-bölüm aşağıdaki bareme uygun olarak 1'den 5'e doğru puanlandırılmalıdır.

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

Alt-bölüm puanları ilgili bölümün toplam puanını elde etmek için toplanır. Daha sonra tüm bölüm puanları 6.bölümde listelenir ve teklifin toplam puanını bulmak amacıyla toplanır.

Her bölümde yorumlar için bir kutu bulunur. Bu kısımda, her bir alt bölüm için açıklayıcı yorum yazılmalıdır. Gerektiği takdirde yorumlar için fazladan kağıt kullanılabilir.

II. DEĞERLENDİRME TABLOSU

Bölüm	Azami puan	Başvuru formu
1. Mali kapasite ve işletme kapasitesi	20	
1.1 Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	5	
1.2 Başvuru sahibi, ortakları ve kilit personeli yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	5	
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	5	
1.4 Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	5	
TOPLAM PUAN	/20	
Yorumlar:		

<1. bölümden elde edilen toplam puan <...>'den az olsa bile değerlendirme tablosu doldurulmalıdır.>

2. İlgililik	25	
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir	5x2	
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5	
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	5x2	
TOPLAM PUAN	/25	
Yorumlar:		

<2. bölümden elde edilen toplam puan <...>'den az olsa bile değerlendirme tablosu doldurulmalıdır.>

3. Yöntem	30	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu, uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	5	
3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtıyor mu; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5	
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde 1-3 puan arası verilecektir.	5	
3.4 Faaliyet planı açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	5	
3.5 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5	
3.6 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5	
TOPLAM PUAN	/30	
Yorumlar:		

4. Sürdürülebilirlik	15	
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi olması bekleniyor mu?	5	
4.2 Projenin çarpan etkileri olması muhtemel midir? (proje çıktılarının yinelenmesi ve yayılması ile bilgi yayımı dahil olmak üzere)	5	
4.3 Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi? - mali açıdan (Ajansın desteği sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - kurumsal açıdan (Faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan veren yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?) - politika düzeyinde (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkisi ne olacaktır-yani mevzuatta, yasalar bütününde, yöntemlerde vb. bir iyileşme sağlayacak mı?)	5	
TOPLAM PUAN	/15	
YORUMLAR:		

5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10	
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli midir?	5	
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5	
TOPLAM PUAN	/10	
Yorumlar:		

6.Toplam puan ve tavsiye edilenler		Puan
6.1 Mali kapasite ve işletme kapasitesi		/20
6.2 İlgililik		/25
6.3 Yöntem		/30
6.4 Sürdürülebilirlik		/15
6.5 Bütçe ve maliyet etkinliği		/10
TOPLAM		/100
Açıklama (Tavsiye edilen projeler için)	Açıklama (Tavsiye edilmeyen projeler için)	

EK C

Çizelge C.1 : Ürün geliştirme projeleri için bağımsız değerlendirici raporu.

Ajans Logosu

ÜRÜN GELİŞTİRME PROJELERİ İÇİN BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRİCİ RAPORU

Bağımsız Değerlendiricinin Adı-Soyadı: <... ..>

Tarih: .../.../...

İmza:

I.TEKLİF HAKKINDA BİLGİLER

Başvuru kodu	
Teklifin adı	
Talep edilen destek tutarı	<... ..> TL
Toplam proje bütçesi	
Talep edilen destek tutarının toplam uygun maliyetlere oranı	%
Uygulama süresi	
Verilen Toplam Puan	

Puanlama Kılavuzu

Bu değerlendirme tablosu bölümlere ve alt-bölümlere ayrılmıştır. Her alt-bölüm aşağıdaki bareme uygun olarak 1'den 5'e doğru puanlandırılmalıdır.

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

Alt-bölüm puanları ilgili bölümün toplam puanını elde etmek için toplanır. Daha sonra tüm bölüm puanları 6.bölümde listelenir ve teklifin toplam puanını bulmak amacıyla toplanır.

Her bölümde yorumlar için bir kutu bulunur. Bu kısımda, her bir alt bölüm için açıklayıcı yorum yazılmalıdır. Gerekliği takdirde yorumlar için fazladan kağıt kullanılabilir.

II. DEĞERLENDİRME TABLOSU

Bölüm	Azami puan	Başvuru formu
1. Mali kapasite ve işletme kapasitesi	30	
1.1 Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	5	
1.2 Başvuru sahibi, ortakları ve kilit personeli yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	5	
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	5	
1.4 Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	5	
1.5 Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?	5x2	
TOPLAM PUAN	/30	
Yorumlar:		

<1. Bölümün 1. veya 3. sorusundan elde edilen puan üçten az veya 5. sorusundan elde edilen puan altıdan az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

2. İlgililik	25	
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir	5x2	
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5	
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	5x2	
TOPLAM PUAN	/25	
Yorumlar:		

<2. Bölümün 2. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

3. Yöntem	30	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu, uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	5	
3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtıyor mu; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5	
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde 1-3 puan arası verilecektir.	5	
3.4 Faaliyet planı açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	5	
3.5 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5	
3.6 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5	
3.7 Proje çıktılarının talep edileceği bölgede meydana gelebilecek talep yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?	5	
TOPLAM PUAN	/35	
Yorumlar:		

<3. Bölümün 7. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

4. Sürdürülebilirlik	25	
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi olması bekleniyor mu?	5	
4.2 Projenin çarpan etkileri olması muhtemel midir? (proje çıktılarının yinelenmesi ve yayılması ile bilgi yayımı dahil olmak üzere)	5	
4.3 Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi? - mali açıdan (Ajansın desteği sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?) - kurumsal açıdan (Faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan veren yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?) - politika düzeyinde (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkisi ne olacaktır-yani mevzuatta, yasalar bütününde, yöntemlerde vb. bir iyileşme sağlayacak mı?) - talep açısından (Ürüne ait mevcut pazarda yurtiçi veya yurt dışında proje sonucunda projenin arzını karşılayabilecek bir talep mevcut mu? Ürüne ait mevcut bir pazar yoksa ürün tamamen yeni bir ürün ise yurtiçi veya yurt dışında proje sonucunda projenin arzını karşılayabilecek bir talep mevcut olacak mı?)	5x3	
TOPLAM PUAN	/25	
YORUMLAR:		

<4. Bölümün 3. sorusundan elde edilen puan sekizden az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10	
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli midir?	5	
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5	
TOPLAM PUAN	/10	
Yorumlar:		

6.Toplam puan ve tavsiye edilenler		Puan
6.1 Mali kapasite ve işletme kapasitesi		/30
6.2 İlgililik		/25
6.3 Yöntem		/35
6.4 Sürdürülebilirlik		/25
6.5 Bütçe ve maliyet etkinliği		/10
TOPLAM		/125
Açıklama (Tavsiye edilen projeler için)	Açıklama (Tavsiye edilmeyen projeler için)	

EK D

Çizelge D.1 : Tedarik projeleri için bağımsız değerlendirici raporu.

Ajans Logosu

TEDARİK PROJELERİ İÇİN BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRİCİ RAPORU

Bağımsız Değerlendiricinin Adı-Soyadı: <... ..>

Tarih: .../.../...

İmza:

I.TEKLİF HAKKINDA BİLGİLER

Başvuru kodu	
Teklifin adı	
Talep edilen destek tutarı	<... ..> TL
Toplam proje bütçesi	
Talep edilen destek tutarının toplam uygun maliyetlere oranı	%
Uygulama süresi	
Verilen Toplam Puan	

Puanlama Kılavuzu

Bu değerlendirme tablosu bölümlere ve alt-bölümlere ayrılmıştır. Her alt-bölüm aşağıdaki bareme uygun olarak 1'den 5'e doğru puanlandırılmalıdır.

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

Alt-bölüm puanları ilgili bölümün toplam puanını elde etmek için toplanır. Daha sonra tüm bölüm puanları 6.bölümde listelenir ve teklifin toplam puanını bulmak amacıyla toplanır.

Her bölümde yorumlar için bir kutu bulunur. Bu kısımda, her bir alt bölüm için açıklayıcı yorum yazılmalıdır. Gerekli takdirde yorumlar için fazladan kağıt kullanılabilir.

II. DEĞERLENDİRME TABLOSU

Bölüm	Azami puan	Başvuru formu
1. Mali kapasite ve işletme kapasitesi	20	
1.1 Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	5	
1.2 Başvuru sahibi, ortakları ve kilit personeli yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	5	
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	5	
1.4 Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	5	
TOPLAM PUAN	/20	
Yorumlar:		

<<1. Bölümün 1. veya 3. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

2. İlgililik	25	
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir	5x2	
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5	
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	5x2	
TOPLAM PUAN	/25	
Yorumlar:		

3. Yöntem	45	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu, uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	5	
3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtıyor mu; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5	
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde 1-3 puan arası verilecektir.	5	
3.4 Faaliyet planı açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	5	
3.5 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5	
3.6 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5	
3.7 Tedarik edilecek hammadenin fiyatında meydana gelebilecek ani artışlara karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?	5	
3.8 Döviz kurunda meydana gelebilecek ani değişikliklere karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?	5	
3.9 Hammaddenin tedarik edileceği bölgede meydana gelebilecek hammadde yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?	5	
TOPLAM PUAN	/45	
Yorumlar:		

<3. Bölümün 7. veya 8. veya 9. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

4. Sürdürülebilirlik	20	
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi olması bekleniyor mu?	5	
4.2 Projenin çarpan etkileri olması muhtemel midir? (proje çıktılarının yinelenmesi ve yayılması ile bilgi yayımı dahil olmak üzere)	5	
4.3 Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi? - mali açıdan (Ajansın desteği sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - kurumsal açıdan (Faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan veren yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?) - politika düzeyinde (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkisi ne olacaktır-yani mevzuatta, yasalar bütününde, yöntemlerde vb. bir iyileşme sağlayacak mı?) - tedarik açısından (Tedarik edilecek hammaddenin yetersizliği durumunda proje sürdürülebilir mi?)	5x2	
TOPLAM PUAN	/20	
YORUMLAR:		

<4. Bölümün 3. sorusundan elde edilen puan altıdan az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10	
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli midir?	5	
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5	
TOPLAM PUAN	/10	
Yorumlar:		

6.Toplam puan ve tavsiye edilenler		Puan
6.1 Mali kapasite ve işletme kapasitesi		/20
6.2 İlgililik		/25
6.3 Yöntem		/45
6.4 Sürdürülebilirlik		/20
6.5 Bütçe ve maliyet etkinliği		/10
TOPLAM		/120
Açıklama (Tavsiye edilen projeler için)	Açıklama (Tavsiye edilmeyen projeler için)	

EK E

Çizelge E.1 : Sipariş yönetimi projeleri için bağımsız değerlendirici raporu.

Ajans Logosu

SİPARİŞ YÖNETİMİ PROJELERİ İÇİN BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRİCİ RAPORU

Bağımsız Değerlendiricinin Adı-Soyadı: <... ..>

Tarih: .../.../...

İmza:

I.TEKLİF HAKKINDA BİLGİLER

Başvuru kodu	
Teklifin adı	
Talep edilen destek tutarı	<... ..> TL
Toplam proje bütçesi	
Talep edilen destek tutarının toplam uygun maliyetlere oranı	%
Uygulama süresi	
Verilen Toplam Puan	

Puanlama Kılavuzu

Bu değerlendirme tablosu bölümlere ve alt-bölümlere ayrılmıştır. Her alt-bölüm aşağıdaki bareme uygun olarak 1'den 5'e doğru puanlandırılmalıdır.

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

Alt-bölüm puanları ilgili bölümün toplam puanını elde etmek için toplanır. Daha sonra tüm bölüm puanları 6.bölümde listelenir ve teklifin toplam puanını bulmak amacıyla toplanır.

Her bölümde yorumlar için bir kutu bulunur. Bu kısımda, her bir alt bölüm için açıklayıcı yorum yazılmalıdır. Gerekliği takdirde yorumlar için fazladan kağıt kullanılabilir.

II. DEĞERLENDİRME TABLOSU

Bölüm	Azami puan	Başvuru formu
1. Mali kapasite ve işletme kapasitesi	30	
1.1 Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	5	
1.2 Başvuru sahibi, ortakları ve kilit personeli yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	5	
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	5	
1.4 Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	5	
1.5 Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?	5x2	
TOPLAM PUAN	/30	
Yorumlar:		

<1. Bölümün 1. veya 3. sorusundan elde edilen puan üçten az veya 5. sorusundan elde edilen puan altıdan az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

2. İlgililik	25	
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir	5x2	
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5	
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	5x2	
TOPLAM PUAN	/25	
Yorumlar:		

<2. Bölümün 2. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

3. Yöntem	35	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu, uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	5	
3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtıyor mu; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5	
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde 1-3 puan arası verilecektir.	5	
3.4 Faaliyet planı açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	5	
3.5 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5	
3.6 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5	
3.7 Hammaddenin tedarik edileceği bölgede meydana gelebilecek hammaddenin yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?	5	
TOPLAM PUAN	/35	
Yorumlar:		

<3. Bölümün 7. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

4. Sürdürülebilirlik	25	
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi olması bekleniyor mu?	5	
4.2 Projenin çarpan etkileri olması muhtemel midir? (proje çıktılarının yinelenmesi ve yayılması ile bilgi yayımı dahil olmak üzere)	5	
4.3 Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi? - mali açıdan (Ajansın desteği sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?) - kurumsal açıdan (Faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan veren yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?) - politika düzeyinde (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkisi ne olacaktır-yani mevzuatta, yasalar bütününde, yöntemlerde vb. bir iyileşme sağlayacak mı?) - tedarik açısından (Tedarik edilecek hammaddenin yetersizliği durumunda proje sürdürülebilir mi?)	5x3	
TOPLAM PUAN	/25	
YORUMLAR:		

<4. Bölümün 3. sorusundan elde edilen puan sekizden az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10	
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli midir?	5	
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5	
TOPLAM PUAN	/10	
Yorumlar:		

6.Toplam puan ve tavsiye edilenler		Puan
6.1 Mali kapasite ve işletme kapasitesi		/30
6.2 İlgililik		/25
6.3 Yöntem		/35
6.4 Sürdürülebilirlik		/25
6.5 Bütçe ve maliyet etkinliği		/10
TOPLAM		/125
Açıklama (Tavsiye edilen projeler için)	Açıklama (Tavsiye edilmeyen projeler için)	

EK F

Çizelge F.1 : Geri dönüş projeleri için bağımsız değerlendirici raporu.

Ajans Logosu

GERİ DÖNÜŞ PROJELERİ İÇİN BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRİCİ RAPORU

Bağımsız Değerlendiricinin Adı-Soyadı: <... ..>

Tarih: .../.../...

İmza:

I.TEKLİF HAKKINDA BİLGİLER

Başvuru kodu	
Teklifin adı	
Talep edilen destek tutarı	<... ..> TL
Toplam proje bütçesi	
Talep edilen destek tutarının toplam uygun maliyetlere oranı	%
Uygulama süresi	
Verilen Toplam Puan	

Puanlama Kılavuzu

Bu değerlendirme tablosu bölümlere ve alt-bölümlere ayrılmıştır. Her alt-bölüm aşağıdaki bareme uygun olarak 1'den 5'e doğru puanlandırılmalıdır.

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

Alt-bölüm puanları ilgili bölümün toplam puanını elde etmek için toplanır. Daha sonra tüm bölüm puanları 6.bölümde listelenir ve teklifin toplam puanını bulmak amacıyla toplanır.

Her bölümde yorumlar için bir kutu bulunur. Bu kısımda, her bir alt bölüm için açıklayıcı yorum yazılmalıdır. Gerektiği takdirde yorumlar için fazladan kağıt kullanılabilir.

II. DEĞERLENDİRME TABLOSU

Bölüm	Azami puan	Başvuru formu
1. Mali kapasite ve işletme kapasitesi	30	
1.1 Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	5	
1.2 Başvuru sahibi, ortakları ve kilit personeli yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	5	
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	5	
1.4 Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	5	
1.5 Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?	5x2	
TOPLAM PUAN	/30	
Yorumlar:		

<1. Bölümün 1. veya 3. sorusundan elde edilen puan üçten az veya 5. sorusundan elde edilen puan altıdan az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

2. İlgililik	25	
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir	5x2	
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5	
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	5x2	
TOPLAM PUAN	/25	
Yorumlar:		

<2. Bölümün 2. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

3. Yöntem	30	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu, uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	5	
3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtıyor mu; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5	
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde 1-3 puan arası verilecektir.	5	
3.4 Faaliyet planı açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	5	
3.5 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5	
3.6 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5	
TOPLAM PUAN	/30	
Yorumlar:		

4. Sürdürülebilirlik	20	
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi olması bekleniyor mu?	5	
4.2 Projenin çarpan etkileri olması muhtemel midir? (proje çıktılarının yinelenmesi ve yayılması ile bilgi yayımı dahil olmak üzere)	5	
4.3 Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi? - mali açıdan (Ajansın desteği sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?) - kurumsal açıdan (Faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan veren yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?) - politika düzeyinde (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkisi ne olacaktır-yani mevzuatta, yasalar bütününde, yöntemlerde vb. bir iyileşme sağlayacak mı?)	5x2	
TOPLAM PUAN	/20	
YORUMLAR:		

<4. Bölümün 3. sorusundan elde edilen puan altıdan az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10	
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli midir?	5	
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5	
TOPLAM PUAN	/10	
Yorumlar:		

6.Toplam puan ve tavsiye edilenler		Puan
6.1 Mali kapasite ve işletme kapasitesi		/30
6.2 İlgililik		/25
6.3 Yöntem		/30
6.4 Sürdürülebilirlik		/20
6.5 Bütçe ve maliyet etkinliği		/10
TOPLAM		/115
Açıklama (Tavsiye edilen projeler için)	Açıklama (Tavsiye edilmeyen projeler için)	

EK G

Çizelge G.1 : Hipotetik projenin mevcut sistemle değerlendirilmesi.

Ajans Logosu

BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRİCİ RAPORU

Bağımsız Değerlendiricinin Adı-Soyadı: <... ..>

Tarih: .../.../...

İmza:

I.TEKLİF HAKKINDA BİLGİLER

Başvuru kodu	
Teklifin adı	
Talep edilen destek tutarı	<... ..> TL
Toplam proje bütçesi	
Talep edilen destek tutarının toplam uygun maliyetlere oranı	%
Uygulama süresi	
Verilen Toplam Puan	

Puanlama Kılavuzu

Bu değerlendirme tablosu bölümlere ve alt-bölümlere ayrılmıştır. Her alt-bölüm aşağıdaki bareme uygun olarak 1’den 5’e doğru puanlandırılmalıdır.

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

Alt-bölüm puanları ilgili bölümün toplam puanını elde etmek için toplanır. Daha sonra tüm bölüm puanları 6.bölümde listelenir ve teklifin toplam puanını bulmak amacıyla toplanır.

Her bölümde yorumlar için bir kutu bulunur. Bu kısımda, her bir alt bölüm için açıklayıcı yorum yazılmalıdır. Gerekliği takdirde yorumlar için fazladan kağıt kullanılabilir.

II. DEĞERLENDİRME TABLOSU

Bölüm	Azami puan	Başvuru formu
1. Mali kapasite ve işletme kapasitesi	20	
1.1 Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	1	
1.2 Başvuru sahibi, ortakları ve kilit personeli yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	2	
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	2	
1.4 Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	2	
TOPLAM PUAN	7/20	
Yorumlar:		

<1. bölümden elde edilen toplam puan <...>'den az olsa bile değerlendirme tablosu doldurulmalıdır.>

2. İlgililik	25	
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir	8	
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5	
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	10	
TOPLAM PUAN	23/25	
Yorumlar:		

<2. bölümden elde edilen toplam puan <...>'den az olsa bile değerlendirme tablosu doldurulmalıdır.>

3. Yöntem	30	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu, uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	3	
3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtıyor mu; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5	
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde 1-3 puan arası verilecektir.	3	
3.4 Faaliyet planı açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	4	
3.5 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5	
3.6 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5	
TOPLAM PUAN	25/30	
Yorumlar:		

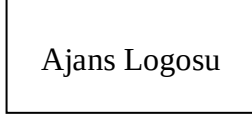
4. Sürdürülebilirlik	15	
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi olması bekleniyor mu?	5	
4.2 Projenin çarpan etkileri olması muhtemel midir? (proje çıktılarının yinelenmesi ve yayılması ile bilgi yayımı dahil olmak üzere)	2	
4.3 Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi? - mali açıdan (Ajansın desteği sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - kurumsal açıdan (Faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan veren yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?) - politika düzeyinde (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkisi ne olacaktır-yani mevzuatta, yasalar bütününde, yöntemlerde vb. bir iyileşme sağlayacak mı?)	3	
TOPLAM PUAN	10/15	
YORUMLAR:		

5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10	
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli midir?	5	
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5	
TOPLAM PUAN	10/10	
Yorumlar:		

6.Toplam puan ve tavsiye edilenler		Puan
6.1 Mali kapasite ve işletme kapasitesi		7/20
6.2 İlgililik		23/25
6.3 Yöntem		25/30
6.4 Sürdürülebilirlik		10/15
6.5 Bütçe ve maliyet etkinliği		10/10
TOPLAM		75/100
Açıklama (Tavsiye edilen projeler için)	Açıklama (Tavsiye edilmeyen projeler için)	

EK H

Çizelge H.1 : Hipotetik projenin önerilen sistemle değerlendirilmesi.



SİPARİŞ YÖNETİMİ PROJELERİ İÇİN BAĞIMSIZ DEĞERLENDİRİCİ RAPORU

Bağımsız Değerlendiricinin Adı-Soyadı: <... ..>

Tarih: .../.../...

İmza:

İTEKLİF HAKKINDA BİLGİLER

Başvuru kodu	
Teklifin adı	
Talep edilen destek tutarı	<... ..> TL
Toplam proje bütçesi	
Talep edilen destek tutarının toplam uygun maliyetlere oranı	%
Uygulama süresi	
Verilen Toplam Puan	

Puanlama Kılavuzu

Bu değerlendirme tablosu bölümlere ve alt-bölümlere ayrılmıştır. Her alt-bölüm aşağıdaki bareme uygun olarak 1'den 5'e doğru puanlandırılmalıdır.

Puan	Anlamı
1	Çok kötü
2	Kötü
3	Orta
4	İyi
5	Çok iyi

Alt-bölüm puanları ilgili bölümün toplam puanını elde etmek için toplanır. Daha sonra tüm bölüm puanları 6.bölümde listelenir ve teklifin toplam puanını bulmak amacıyla toplanır.

Her bölümde yorumlar için bir kutu bulunur. Bu kısımda, her bir alt bölüm için açıklayıcı yorum yazılmalıdır. Gerektiği takdirde yorumlar için fazladan kağıt kullanılabilir.

II. DEĞERLENDİRME TABLOSU

Bölüm	Azami puan	Başvuru formu
1. Mali kapasite ve işletme kapasitesi	30	
1.1 Başvuru sahipleri, ortakları ve kilit personeli proje yönetimi konusunda yeterli deneyime sahip mi?	1	
1.2 Başvuru sahibi, ortakları ve kilit personeli yeterli teknik uzmanlığa sahip mi? (ele alınacak konular hakkında yeterli bilgileri var mı?)	2	
1.3 Başvuru sahibi ve ortakları yeterli yönetim kapasitesine sahip mi? (personel, ekipman ve proje bütçesini idare edecek bilgi ve beceri dahil olmak üzere)	2	
1.4 Başvuru sahibi istikrarlı ve yeterli finansman kaynaklarına sahip mi?	2	
1.5 Proje için yeterli sayıda kalifiye işgücü var mı? Bu kalifiye işgücü yeterli teknik bilgiye, uzmanlığa ve deneyime sahip mi?	4	
TOPLAM PUAN	11/30	
Yorumlar:		

<1. Bölümün 1. veya 3. sorusundan elde edilen puan üçten az veya 5. sorusundan elde edilen puan altıdan az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

2. İlgililik	25	
2.1 Proje, Teklif Çağrısının hedefleriyle ve bir veya birden fazla önceliği ile ne kadar ilgili? Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, en az bir önceliği özellikle işaret etmesidir. Not: 5 puan (çok iyi) verilebilmesinin koşulu; projenin, cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği, çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınma gibi özel bir katma değer unsurunu içermesidir	8	
2.2 Proje, hedef bölge(ler)nin ihtiyaçları ve sorunları ile ne kadar ilgili?	5	
2.3 İlgili taraflar ne kadar açıkça tanımlanmış ve stratejik olarak seçilmiştir? (son yararlanıcılar, hedef gruplar). Hedef grupların gereksinimleri net bir şekilde belirlenmiş mi ve proje bunları gerektiği şekilde muhatap alıyor mu?	10	
TOPLAM PUAN	23/25	
Yorumlar:		

<2. Bölümün 2. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

3. Yöntem	35	
3.1 Önerilen faaliyetler uygun mu, uygulanabilir mi, hedeflerle ve beklenen sonuçlarla uyumlu mu?	3	
3.2 Projenin genel tasarımı ne kadar tutarlı? (Özellikle; proje, söz konusu sorunların bir analizini yansıtıyor mu; dış faktörler göz önüne alınmış mı ve bir değerlendirme öngörüyor mu?)	5	
3.3 Ortakların projeye katılım ve katkı düzeyi yeterli mi? Not: Ortak bulunmaması halinde 1-3 puan arası verilecektir.	3	
3.4 Faaliyet planı açık ve uygulanabilir nitelikte mi?	4	
3.5 Teklifte, projenin sonucuna yönelik objektif olarak doğrulanabilir göstergeler yer alıyor mu?	5	
3.6 Projede, devlet desteğine ve görünürlüğüne yeterli önem verilmiş mi?	5	
3.7 Hammaddenin tedarik edileceği bölgede meydana gelebilecek hammaddenin yetersizliği durumlarına karşı stratejik planlama yapılmış mı? Yapılan stratejik planlama ile bu durumun oluşturabileceği zarara karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınmış mı?	1	
TOPLAM PUAN	26/35	
Yorumlar:		

<3. Bölümün 7. sorusundan elde edilen puan üçten az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

4. Sürdürülebilirlik	25	
4.1 Projenin, hedef grupları üzerinde somut bir etkisi olması bekleniyor mu?	5	
4.2 Projenin çarpan etkileri olması muhtemel midir? (proje çıktılarının yinelenmesi ve yayılması ile bilgi yayımı dahil olmak üzere)	2	
4.3 Teklif edilen projeden beklenen sonuçlar sürdürülebilir mi? - mali açıdan (Ajansın desteği sona erdikten sonra faaliyetler nasıl finanse edilecek?) - sektörel açıdan (Projenin yer aldığı sektörün yurttaki ve dünyadaki durumu projenin sürdürülebilirliğine imkân verecek mi?) - kurumsal açıdan (Faaliyetlerin devam ettirilmesine imkan veren yapılar proje sonunda da mevcut olacak mı? Projenin sonuçları yerel olarak sahiplenilecek mi?) - politika düzeyinde (mümkün olan alanlarda) (Projenin yapısal etkisi ne olacaktır-yani mevzuatta, yasalar bütününde, yöntemlerde vb. bir iyileşme sağlayacak mı?) - tedarik açısından (Tedarik edilecek hammaddenin yetersizliği durumunda proje sürdürülebilir mi?)	8	
TOPLAM PUAN	15/25	
YORUMLAR:		

<4. Bölümün 3. sorusundan elde edilen puan sekizden az ise değerlendirme tablosunun kalan kısmı doldurulmamalıdır.>

5. Bütçe ve maliyet etkinliği	10	
5.1 Tahmini maliyetler ile beklenen sonuçlar arasındaki oran yeterli midir?	5	
5.2 Yapılması öngörülen harcamalar projenin uygulanması için gerekli mi?	5	
TOPLAM PUAN	10/10	
Yorumlar:		

6.Toplam puan ve tavsiye edilenler		Puan
6.1 Mali kapasite ve işletme kapasitesi		11/30
6.2 İlgililik		23/25
6.3 Yöntem		26/35
6.4 Sürdürülebilirlik		15/25
6.5 Bütçe ve maliyet etkinliği		10/10
TOPLAM		85/125
Açıklama (Tavsiye edilen projeler için)	Açıklama (Tavsiye edilmeyen projeler için)	

ÖZGEÇMİŞ



Ad Soyad: Yusuf Ziya GÖVCE

Doğum Yeri ve Tarihi: Antakya / 01.01.1987

Adres: Fahri Korutürk Cad. Ebru Apt. K:2 D:3
Antakya/HATAY

E-Posta: yusufziyagovce@yahoo.com

Lisans: İTÜ Endüstri Mühendisliği Bölümü

Mesleki Deneyim ve Ödüller:

Fintek Finansal Teknoloji Hizmetleri A.Ş. İş Analisti – 17 Ay