



EGİAD

Ege Genç İş İnsanları Derneği

Otuz Yılın Ardından

Geleceğimizi Tasarlamak için

Stratejik Yol Haritası Çalışması

9 Şubat 2021

Ege Genç İş İnsanları Derneği

Otuz Yılın Ardından
Geleceğimizi Tasarlamak için
Stratejik Yol Haritası Çalışması
9 Şubat 2021

İletişim

Ege Genç İş İnsanları Derneği

1456 Sokak No:10/1 Punta İş Merkezi Kat:8
Alsancak, İzmir, Türkiye

Tel: 0232 422 30 00
Fax: 0232 422 33 00

www.egiad.org.tr
egiad@egiad.org.tr

© EGiAD, 2021

[f](#) /egegencisinsanlariderneği

[t](#) [i](#) [v](#) [in](#) /egiad

İçindekiler

Yönetim Kurulu Başkanı Mesajı 5-6

Bölüm 1

Pandemi ve Biz 7-8

EGİAD'ı Çevreleyen Ekosistemde Ana Gelişmeler: İzmir ve Stratejik Gelişim Bağlamı 9-15

Bilgi Notu 1: İzmir Girişimcilikte Bir Çekim Merkezi Olmak için Ne Tür Modelleri Dikkate Alabilir?..... 16-19

Bilgi Notu 2: EGİAD için Bir Kümelenme Yaklaşımı Geliştirilebilir mi?..... 22-31

Bilgi Notu 3: İşletmelerin İnovasyona Yaklaşımları..... 32-33

Bölüm 2

EGİAD ve Gelecek için Stratejik Yol Haritası..... 34-36

Stratejik Gelecek Yol Haritası Çalıştayından Elde Edilen Ana Çıktılar 37-39

Bilgi Notu 4: Kurumsal Yönetişime Genel Bakış..... 40-42

Bölüm 3

EGİAD Üzerinde Etkili Olabilecek Bölgesel, Ulusal ve Küresel Gelişmeler ve Eğilimler

-PESTEL Analizi..... 43-44

Bölüm 4

EGİAD GFTZ Analizi **45-47**

Bölüm 5

EGİAD İhtiyaç Analizi..... **48-50**

Bölüm 6

EGİAD Stratejik Yol Haritası..... **51-57**

Bilgi Notu 5: İnternet Girişimciliği..... **58-60**

Bölüm 7

Sonuç Yerine..... **61-62**



Yönetim Kurulu Başkanı

Mesajı



Bir yıla yakın bir süredir her şeyimizi yeniden düşündüğümüz, düşünmek zorunda kaldığımız, anlayışlarımızı, alışkanlıklarımızı, yaşam ve çalışma biçimimizi kökünden etkileyen travmatik bir dönem yaşıyoruz. Bu dönem bazı şeyleri tamamen kısıtlayan, bazı şeylerin de olmaz diye düşünülüp de olurunun deneyimlendiği bir dönem olarak insanlık tarihine geçecek. Bu zorlu dönemden EGIAD'ın ve EGIAD ailesinin olabildiği ölçüde düşük düzeyde etkilenmesi için özel çalışmalar yaptık. COVID 19 için bir kriz masası oluşturduk. Yönetim Kurulu ve EGIAD profesyonel kadrosu ile birlikte üyelerimizin pandeminin yarattığı etkilere karşı önlemler alabilmesini mümkün kılabilmek ve öncü çalışmaları paylaşabilmek için çalıştık. Dileğim bu dönemin bir an önce sonlanması ve hayatın normaline dönüşe yakınlaşmaktır.

EGIAD, 30 yılı aşkın deneyimiyle örnek ve öncü olma misyonu ile genç girişimcileri aynı çatı altında toplamak, genç iş insanlarının birbirleriyle kaynaşmalarına olanak sağlamak, aynı zamanda üyeleri arasında işbirliklerini geliştirmek için bir ekosistem yaratmayı hedeflemiştir. Üyelerimizin çalışmalarına değer katabilmek adına çeşitli faaliyetlerimize devam ediyor, araştırma ve inceleme ve lobicilik faaliyetlerimizin etkinliğini artırmak amacıyla yoğun çabalarımızı güçlendirmeye gayret ediyoruz.

Derneğimiz bilimi ve bilimsel çalışmaların ürettiği bilgiyi bir güç olarak niteleyerek odağına alıp ilerlemeyi en güçlü ana prensiplerinden biri olarak benimsemiştir. Bu nedenle geleceği tanımlayabilmek, bu tanım çerçevesinde de işimizin yarınlarnı tasarlayabilmek adına faaliyetler ve etkinlikler düzenlemeye devam ettik. Çalışmalarımızın daha da bilgi odaklı gelişmeye hizmet edebilmesi için iki unsuru özellikle önemsemekteyiz. Bunlardan biri yayınlar hazırlamak, diğeri ise hem bugünün,

hem de yarınların ihtiyaçlarına yanıt vermek üzere önceliklendirilmiş alanlarda projeler üretmeye devam etmektedir. Yayın portföyümüzde kent raporları, sürekli yayınlar, araştırma raporlarımız bulunmaktadır. Örneğin 2021 yılında Çin ile ilgili kapsamlı bir analizi içeren EGİAD Çin Raporunu bölgemizin ilk düşünce kuruluşu olan EGİAD Think Tank'ın ilk yayını olarak kamuoyunun dikkatine sunduk. Mustafa Kemal ATATÜRK'ün Samsun'a ayak basarak Milli Mücadelemizi başlatmasına ithafen bu anlamlı tarihin 100. yılında kurulan EGİAD Think Tank'ın bundan sonra da değerli çalışmalar yapacağına inanıyoruz. Ege Bölgesi'nde girişimcilik konusunda bir marka haline gelen EGİAD Melekleri de faaliyetlerine artan bir ivme ile devam etti. TÜSİAD ile ortak yürütülen "Bu Gençlikte İş Var" etkinliğinin yanına 2020 ve 2021 yılında "Diamond Challenge" etkinliğini de ekleyerek girişimciliği lise eğitiminden itibaren destekleme ve özendirme fırsatını yakaladık.

Uzun soluklu, derin ve pozitif etkiler yaratmak amacıyla projeler üretmek, sürdürülebilir bir sivil toplum kuruluşu için en önemli faaliyet alanı olarak EGİAD ailesinin gündeminde olmaya devam etti. İçinde bulunduğumuz dönemin en güncel hedeflerinden biri olan dijital dönüşüm sürecini yakın takip ettik ve EGİAD Akademi ile bu ve benzer bağlamlarda bilgi odaklı gelişmeye katkı sunmayı sürdürdük.

Bir sonraki dönem yönetimine 30 yılı aşkın süredir devam eden ve gelişen bakış açımızı yansıtmak üzere bir stratejik yol haritası çalışmasını başlattık ve tamamladık. Geliştirdiğimiz bu çalışma EGİAD'ın sürekli gelişimi için odağındaki konular ve yeni dünyaya hazır olmak adına yeni yönetim dönemine bir rehber olma özelliği taşımaktadır. EGİAD bünyesinde açıklık, katılımcılık ve paylaşımcılık yaklaşımları çerçevesinde organize edilen hazırlık süreci; çalıştaylar, toplantılar, EGİAD'ın kurucuları ve önceki dönem başkanları ile yapılan tüm çalışmaların bir rehberi olarak ortaya çıkarıldı.

Gelecek yol haritamız için ortaya çıkardığımız bu rehberin, EGİAD'ın yöneticilerinin ve tüm üyelerinin ortak akla ulaşmak hedefiyle inşa edecekleri vizyonlarına katkıda bulunmasını ümit ederim. Daha nice yılları karşılamak ve bu tip çalışmaları tekrarlayanın sağlıklı 30 yıllar yaşamak için doğru olduğuna inancımız tam oldu. Çalışmanın tamamlanmasında emeği geçen Aile üyelerime çok teşekkür ederim.

Okuyup geri bildirimlerini sunmak isteyen üyelerimizin yorumları da kurumsal kültürümüzün çoğulculukla pekişmesi için her zaman yararlı olacaktır.

Sağlıklı ve huzurlu günlerde buluşmak ümidiyle şahsım ve değerli Yönetim Kurulu üyelerimiz adına tüm üyelerimize, şirketlerindeki mesai arkadaşlarına ve ailelerine en içten esenlik dileklerimizi ve saygılarımızı sunarız.

Mustafa Arslan
Yönetim Kurulu Başkanı
Şubat 2021

Bölüm 1

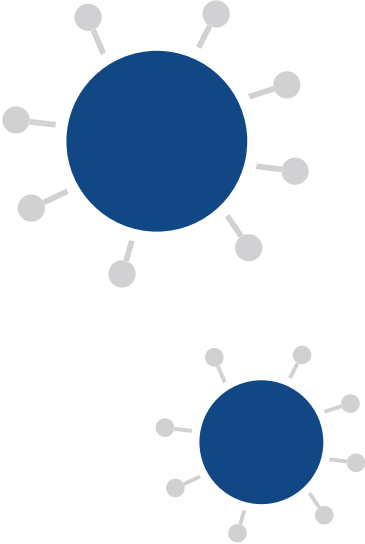
Pandemi ve Biz

COVID 19 salgını toplumsal sağlık ve ekonomik bağlamda çok büyük etki yaratmıştır. Bu durum geçen dönemlerde bir edinim olan fakirliğin azaltılması ve refahın paylaşılması üzerinde köklü olumsuz etkiler bırakmıştır. İnsanların seyahatleri ve ekonomik faaliyetler üzerine getirilen kısıtlamalar, kısmi veya tümüyle kapanmalar, yüksek düzeylere ulaşan işlem maliyetleri, ülkeler arasındaki ticaret ve para birimleri üzerinde yoğunlaşan tartışmalar, ekonomide kaynak transferini tahrip etmekte ve verimlilik artışının üzerinde olumsuz etkiler oluşturmaktadır.

Yapılan akademik çalışmalar pandeminin uzun vadeli etkilerinin belirsizlik barındırdığını; geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerde olduğu gibi uzun vadede potansiyel tedirgin edici etkiler ortaya çıkarmaktadır. Tüm firmalar uzun süren düşük hacimli taleple muhatap olmakta, çoklu şok senaryolarının ele alındığı işletmeler likidite güçlüğü yaşamakta, bu durum ise işletmelerin yaşından, ölçeğinden ve verimlilik düzeyinden bağımsız bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirsizlik ve belirsizliğin çok yüksek olan düzeyi potansiyel fırsatların değerlendirilmesinde engel oluşturmaktadır. Geçmiş dönemlerde yaşanan krizlerin etkilerinin araştırıldığı vakalar dikkate alındığında, işletmelerin inovasyon çalışmalarına yaptıkları yatırımları azalttıkları görülmüştür. Ayrıca yönetsel unsurların kapasitelerini artırmak üzere yapılan yatırımların da ertelendiği gözlenmiştir. Bu kararlar gelecekte elde edilecek olan verimlilik kazanımlarının önünde bir engel teşkil etmektedir.

Kamu yönetimleri tarafından firmalara geçici olarak sunulan desteklerin etkin sonuçlar yarattığı bilimsel çalışmalarla ortaya konmuştur. Yine de krizin derinleşmesi ve ihtiyaç duyulan desteklerin yoğunlaşmasıyla birlikte destek politikalarının etkilerinin daha detaylı analizi salık verilmektedir.

İşletmelerin davranış modelleri pandemide nasıl gerçekleşti? Bu sorunun yanıtı için Dünya Bankası'nın yaptığı araştırmaya bakmak yararlı olacaktır. Birçok ülkeyi dikkate alarak yapılan araştırmanın sonuçlarına göre işletmelerin yarıya yakın bölümü teknolojiyi daha yoğun kullanır hale gelmişlerdir. Teknoloji kullanımının yanısıra ürün portföylerinde değişikliklere gitmişler veya her ikisini de aynı anda gerçekleştirmişlerdir. Firmaların büyük bir bölümünde pandemi döneminde verilen ortak yanıt dijital platformların daha yoğun kullanımı olarak kendini göstermiştir. Teknolojinin kullanımının yaratacağı kazanımlar gelecekte işletmelere verimlilik artışı olarak geri dönecektir. Firmaların sunduğu ürün ve hizmetlerin de gözlemlenen inovasyon çalışmaları iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Analiz eden firmaların %5'lik bir bölümü sağlık ile ilgili ürünler elde etmek üzere çaba göstermeye başlamış, %21'lik bir bölümü de ürünlerinin ve hizmetlerinin temel özelliklerinde yenilikler yaratabilme çabası içine girmişlerdir. Ortalamaya bakıldığında 4 firmadan birinin yenilik yaratma çabası içinde olduğu gözlenmiştir.



EGİAD'ı Çevreleyen Ekosistemde Ana Gelişmeler

Dünyada yeni oyuncular oluşmakta; bu oyuncular da beklenmedik bir biçimde küresel olayları etkilemekte (Arap dünyasındaki olaylar, gençlik hareketleri..). Yeni gerçekliğin tüm boyutları ortak bir yaklaşıma gereksinim duymakta: temel değerler ve paylaşılan normlar geleceği yönlendirebilmek için pozitif bir güç haline getirilmelidir. Bu durum aynı zamanda küresel bir birlikteliği de (global togetherness) gerektirmektedir. Dünya Ekonomik Forumu Risk Response Network isimli yeni bir girişim başlatmıştır. Dünyayı küresel risklere karşı daha hazırlıklı kılabilmek amacıyla oluşan bir ağ yapısıdır. "Yeni Gerçekli"ğe göre tasarlanan yeni bir girişim olma özelliği barındırmaktadır. Yeni gerçeklik olarak adlandırılan bu dinamiğe ilişkin altı çizilen unsurlar ise;

- Kapsayıcı büyümenin (inclusive growth) önemi
- Küresel yönetim çerçevelerinin başarısızlığı
- Hiper bağlantıların çoklu etkileri (manifold impacts)
- Sosyal ağ yapıları
- Kurumsal, ulusal ve küresel düzlemde yönetişime dair aşırı bilgi yüklemesi

olarak tanımlanmıştır.

Küreselleşmede kaybeden taraf olan 'uzun süredir işsiz olanlara ve genç işsizlere' karşı uluslararası kamuoyunun hassas olması gereği vurgulanmaktadır. Küresel nüfus 2050 yılında 9.1 milyar olarak tahmin edilmektedir. Bu gerçeklik su, gıda ve enerji alanlarında büyük bir baskı getirecektir. Gerek liderler, gerekse de organizasyonel yapılanmalar bu sorunlara çözüm bulabilmek için bakış açılarını daha fazla küresel hale getirmeli ve yaklaşımlarında daha fazla pragmatik olmalılar önerisi gündeme taşınmaktadır. 21.yüzyılın sorunlarıyla başedebilmek için öylesine küresel çapta çok büyük boyutlu tasarımlara ihtiyaç duyulmayıp; daha pratik inovasyona gereksinim görülmektedir. Bu tip bir yenilikçi yaklaşımın köylerde, kasabalarda, şehirlerde ve bölgelerde çalışabilmesi gereklidir.

En son düzenlenen Davos zirvesinde katılımcılar küresel yönetim çerçevelerinin tasarımı konusuna daha az zaman harcamışlardır. Daha gerçekçi çözümler üzerinde durmuşlardır. Yeni gerçeklik yeni bir risk dünyası anlamını taşımaktadır. Küreselleşme, demografik yapıdaki değişim, hızla gelişen teknolojik değişim, daha fazla bağlantılı bir dünya, ekonomik belirsizlik, değişen güç dengeleri;

şirketler, kurumlar ve ülkeler için yönetimi çok daha karmaşık bir yapı haline getirmektedir. Sürdürülebilirlik konusunda çabalar yoğunlaşmaktadır. Emtia ve doğal kaynaklarda karşı karşıya kalınan sınırlı arz, toplumsal düzeyde ve şirketler kesimi arasında farkındalık düzeyinin artışında etken olmuştur.

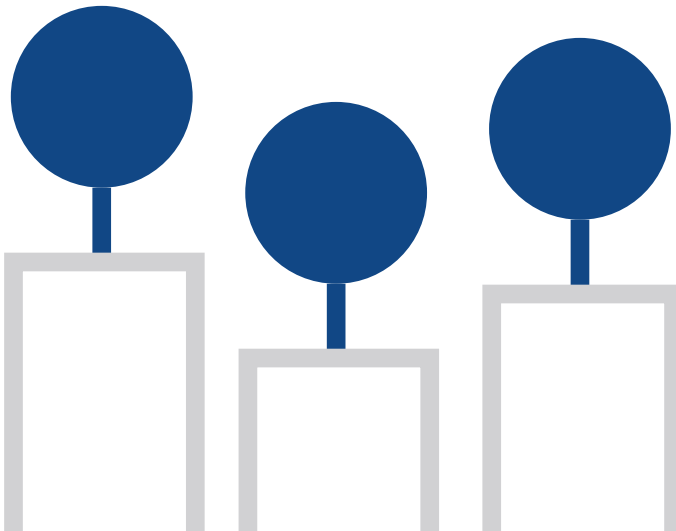
Yeni gençliğin taleplerine yanıt verebilmek için kurumsal dünyanın yaratıcı çalışma mekanlarını geliştirmesi, esnek çalışma saatleri uygulaması, kariyer yollarında ödüllendirmeleri gündeme getirmesi gerekmektedir.

Liderlik için Yeni bir Model:

Bugünün liderleri dünyanın değişen koşullarında daha farklı kurumsal yaklaşımlar ve yönetim metotlarına ihtiyaç duyulduğunu fark etmek durumundadır. Özellikle dikkat edilmesi gereken iki konu gündeme taşınmaktadır. İlki iş dünyasındaki insanlık (humanity of business) konusunun sistematik bir hale getirilmesi; ikincisi ise merhametli kapitalizmin geliştirilmesidir. Merhametli kapitalizm kavramı paylaşılan değerleri tanıyan ve işletmenin gelişimi ile toplumun gelişimi arasında bağ kurabilen yapıları gerekli kılmaktadır.

Ekonomik görünüm ve kapsayıcı büyüme amaçlı politikaların tanımlanması:

Gelişmiş ve gelişmekte olan ekonomilerin başetmesi gereken alanlar önemli ölçüde farklılıklar göstermektedir. Zengin ülkeler özellikle ABD ve AB işsizlik ve büyüyen borç sorunlarıyla; gelişmekte olan ülkeler ise enflasyon ve gıda güvenliği sorunlarıyla başetmek durumundadır. 2050 yılına kadar artan nüfus ile birlikte tarımsal ürünlere olan talebin iki katına çıkacağı düşünülmektedir. Tarımsal gıda sistemi kaynak sıkıntısı ve iklim değişikliği nedeniyle daha istikrarsız-volatil bir düzenle karşı karşıya kalacaktır. Küresel ekonomik düzenin uzun dönemli geleceği için ABD'nin ve Çin'in ekonomilerini nasıl yeniden yapılandıracakları önemlidir. Çin'in ihracat temelli yaklaşımdan tüketim temelli bir sisteme geçmeye devam etmesi gerekliliği savunulmaktadır.



İzmir ve Stratejik Gelişim Bağlamı:

İzmir Bölge Planı 2014-2023'nden Ana Bulgular

İzmir bölge planında kentsel gelişme ve kalkınma için belirlenmiş üçlü sacayağı mevcuttur. Bunlar; güçlü toplum, yüksek yaşam kalitesi ve güçlü ekonomi şeklinde tanımlanmıştır. 2014-2023 İzmir Bölge Planı, sürdürülebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde İzmir'in varolan kaynaklarının en etkin şekilde değerlendirilmesi, kaynak kullanımındaki bilinç, sorumluluk ve verimliliği artırarak gelecek nesillerin yaşam kalitesi standartlarına sahip çıkılması sorumluluğu ile hazırlanmıştır. Önümüzdeki dönemde gelişmiş ülkelerde bağımlılık oranı artarken, Türkiye'de düşmeye devam edecektir. Bu önemli bir demografik fırsatı beraberinde getirmektedir. Türkiye'nin bu fırsattan yararlanabilmesi, çalışabilir nüfustaki kadın ve erkek tüm bireylerin 21. Yüzyılın gerektirdiği becerilere sahip olabilmesine bağlıdır. Bu nedenle kalkınmanın temeli olan eğitim öncelikli alanımız ifadesi kullanılmıştır.

İzmir'de nüfus artışı uzun süredir Türkiye ortalamasının üzerindedir. İzmir iç göç için bir cazibe merkezi haline gelmeye devam etmektedir. İzmir'de ortalama yaş Türkiye'den yüksektir. 2023 yılında ortalama yaşın Türkiye'de 34, İzmir'de ise 39 olması beklenmektedir. İzmir'in istihdam oranı Türkiye geneliyle aynı düzeylerde olmasına karşın işsizlik oranı Türkiye genelinin üzerinde seyretmektedir. İstihdamın sektörel dağılımına ilişkin uzun vadeli gözlemler özellikle sanayi sektörünün payında düşüş, hizmetler sektörünün payında yükselme olduğunu göstermektedir. İzmir ekonomisinde tarım sektörünün payı görece düşük olup, tarımın GSYİH içindeki payı da yıllar itibarıyla azalmaktadır.

Tarımda sulamada modern yöntemlerin yeterince kullanılmadığı öne sürülmüştür. Plan'a göre İzmir sanayisi önemli düzeyde sektörel zenginlik göstermektedir. Sanayi özellikle metal eşya, gıda ürünleri, giyim eşyası, mobilya, deri, motorlu kara taşıtları, kimya, plastik, makine ve ekipman imalatı, ağaç ürünleri, kağıt ürünleri ve türüne dayanmaktadır. Son yıllarda turizm sektörünün hızlı bir gelişme gösterdiği, ancak hala potansiyelin altında olduğu vurgulanmıştır. İzmir konumu ve sahip olduğu altyapı itibarıyla önemli bir lojistik merkezidir. İzmir ihracatı gelişmekte, ancak ülke içindeki payı düşmektedir.

İzmir, ihracata konu mallarda çeşitlilik performansı açısından İstanbul'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır. İzmir Bölge Planı'nın Stratejik Çerçevesi üç ana bileşenden oluşmaktadır. Bunlar;

1. Güçlü toplum
2. Yüksek yaşam kalitesi
3. Güçlü ekonomi

olarak belirlenmiştir.

Güçlü ekonomi EGIAD'ın stratejik yaklaşımı için görece öncelik barındırdığından dolayı, Bölge Planı'nda güçlü ekonomi için ortaya konan stratejik öncelikler ve hedefler aşağıda sıralanmaktadır.

Tablo 1: Güçlü Ekonomi Stratejik Öncelikler ve Hedefler

Stratejik Öncelik	Hedef
Akdeniz'in Çekim Merkezi	Kültür ve turizm olanaklarının tanıtılması; kentlilik bilincinin geliştirilmesi; cazip iş ve yatırım ortamının sağlanması
Yüksek Teknoloji, Yenilik ve Tasarım Kapasitesi	Üniversitelerde ve işletmelerde araştırma ve teknoloji geliştirmeye yönelik fiziki altyapının geliştirilmesi
	Bölgesel yenilik kapasitesinin izlenmesi
	Mevcut üniversite-sanayi arayüz kuruluşlarının iyileştirilmesi ve sayılarının artması
	Üniversite ve işletmelerdeki araştırma çalışmalarının ekonomik değere dönüşümünün desteklenmesi
	İşbirliği ve yenilikçi örgüt kültürünün yaygınlaştırılması ile bölgesel yenilik ekosisteminin iyileştirilmesi
	İzmir'de tasarım alanında kapasite, farkındalık ve talebin artırılması

Gelişmiş Girişimcilik Ekosistemi	Girişimcilerin tespitine yönelik mekanizmaların geliştirilmesi
	Girişimcilik ekosistemi içindeki aktörler arasında etkin ağyapıların oluşması
	Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi
	Girişimcilik ekosistemi izleme ve değerlendirme mekanizmasının kurulması
Gelişmiş Kümeler	Potansiyel sektörlerde küme oluşumlarının desteklenmesi
	Kümelerin yönetim kapasitelerinin iyileştirilmesi
	Kümelerde Ar-Ge ve yenilik kapasitesinin iyileştirilmesi
	Bölgesel kümelerin izlenmesi ve kümelerin yarattığı etkinin değerlendirilmesi

Sürdürülebilir Üretim ve Hizmet Sunumu	Bölgesel eko-verimlilik stratejisine uyumlu olarak kurumların ve sanayi kuruluşlarının kapasite, bilgi paylaşımı ve farkındalık düzeylerinin artırılması
	Eko-verimlilik ve endüstriyel simbiyoz başta olmak üzere sürdürülebilir üretim uygulamalarının yaygınlaştırılması
	Enerji verimliliği uygulamalarının ve yenilenebilir enerjinin kullanımının tüm sektörlerde yaygınlaştırılması, yenilenebilir enerji üretiminin artırılması
	Temiz teknolojilerin geliştirilmesi ve kullanımına yönelik faaliyetlerin desteklenmesi
	Sürdürülebilir tarımsal üretimin sağlanması
	Sürdürülebilir turizmin uygulanması ve yaygınlaştırılması

İzmir Kalkınma Ajansı (İZKA) tarafından hazırlanan "Start in İzmir" adlı çalışmaya göre İzmir'e ilişkin veriler başlıkları ile şu şekilde sıralanabilir:

1. Türkiye'nin ikinci büyük ticaret merkezidir.
2. Türkiye'nin en büyük 3. Şehridir.
3. Türkiye'de sosyo-ekonomik sırlamada 3. gelişmiş şehirdir.
4. Kalkınma Bakanlığı sosyal sermaye endeksine göre Türkiye'de 1'dir.
5. Brookings Instiution'a ait çalışmaya göre dünyada en hızlı büyüyen 2. Metropoldür.
6. Türkiye'deki istihdamın %6'sını sağlamaktadır.

Türkiye'deki sanayi üretiminin %9.3'ünü sağlamaktadır.

EGİAD öncelikli çalışma alanlarından birini girişimcilik olarak ortaya koymuştur. Bu nedenle aşağıdaki bölümde İzmir, girişimcilik, Ar-Ge ve inovasyon hakkında yapılan çalışmalardan bir derleme sunulmaktadır.

Yerel / Bölgesel Ar-Ge ve İnovasyon Ekosisteminin Durumu:

İZKA ve Ege Üniversitesi işbirliği ile hazırlanan 2016 tarihli rapor İzmir yenilik ekosisteminin analizini yapmaktadır. ¹

Rapora göre bölgesel düzeyde yeni yapıların ortaya çıkması ile gelişen ekosistem, ulusal düzeyde kurgulanan desteklerin etkisi ile daha fazla Ar-Ge ve yenilik temelli girişimlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Akademisyenlere ve sanayiye yönelik artan yeni destek mekanizmalarının kurgulanması (tekno-yatırım desteği, teknolojik ürün desteği, BİGG programı gibi) ve bazı mekanizmaların daha da kolaylaştırılması İzmir'in yenilik çalışmalarını hızlandıran faktörler olmuştur. İzmir'in Ar-Ge ve yenilik ekosisteminde dönemler arasında önemli bir gelişim söz konusudur. Bu gelişimin en önemli ayağı ekosistemde hizmet veren yapıların niteliğinin ve niceliğinin artmasıdır. Bu yapıların kuruluşlarının görece yeni olması nedeni ile henüz arzu edilen etki ve sonuçların alınmadığını belirtmek gerekir.

¹ İzmir Yenilik Göstergeleri ve Yenilik Ekosisteminin Analizi, 2016

Bilgi Notu 1

İzmir Girişimcilik İçin Bir Çekim Merkezi Olmak İçin Ne Tür Modelleri Dikkate Alabilir?

Dünyada İnovasyon Alanında Gelişen Yaklaşımlar ve Bazı Çekim Merkezleri

XX. yüzyıl boyunca ABD'nin inovasyon-yenileşim konusunda liderliğini sürdürdüğü bilinmekte. Ancak bugünün inovasyon dünyasında genel değişim izlendiğinde, liderlik rolü anlamında ülkelerin ellerinde bulundurdukları kartların değiştiği de görülmekte. Çok sayıda ülkedeki yönetim mekanizmaları, inovasyonu ulusal gündemlerinde ilk sıralara oturtmakta. Hatta bazı ülkelerin de benimsediği inovasyon stratejilerinde de diğerlerinden farklı özellikler barındıran yenilikçi yaklaşımları gündeme getirmekte başarı gösterdiği fark edilmekte. İnovasyon dünyasındaki yeni gelişmeler şirketler kesimi için ne anlam taşımakta sorusunun yanıtının verilmesi de, bu kurumların yönetim kadroları için önemli bir gündem maddesi olarak karşımıza çıkmakta. Özellikle uluslar arası ölçekte çalışan kurumların geliştirecekleri inovasyon yaklaşımlarının nasıl bir gruplandırma ile karşı karşıya kaldığını anlamak için araştırma yapıldığında, John Kao'nun (2009)* dört temel model üzerinde durduğu izlenmektedir. Sözkonusu 4 model hakkındaki özet bilgiler aşağıdadır:

Belirli Bir Alana Odaklanmış Olan Üretim-Fabrika Modeli:

Bu model bünyesinde çok belirgin ve açık bir biçimde ortaya konmuş; büyük ölçekli sorunların veya baş edilmesi gereken alanların çözümü süreçlerinde altyapıya ve yüksek kalibreli yeteneklere odaklanıldığı ve bu hedefe dönük olarak geliştirilen bir stratejik yaklaşımın sözkonusu olduğu ortaya çıkar. Örneğin Singapur ve Danimarka gibi ülkeler inovasyon yatırımlarını seçilmiş birkaç endüstri ve/veya araştırma alanına dönük olarak yapmaktadır. Singapur; yaşam bilimleri, temiz teknolojiler ve sayısal medya alanlarına odaklanma stratejisini seçmiş, bu amaçla da Ar-Ge/GSYİH oranını %2.6 düzeyinden 2010 yılı için %3 düzeyine çıkarmayı planlamıştır. Şu ana kadar Singapur hükümetinin yaşam bilimlerine diğer alanlara ayırdığından çok daha fazla miktarda bütçeyi ayırdığı izlenmektedir. Singapur'da BIOPOLIS isimli bir biyomedikal araştırma merkezi kurulmuştur ve merkez 2003 yılından beri faaliyettedir. Bilim insanları için cazip bir çekim merkezi olma anlamında; bu merkezin araştırma altyapısının yanında çok sayıda sosyal faaliyet içinde bulunabilecekleri bir ortamın yaratıldığı dikkat çekmektedir. Biopolis'te faaliyet gösteren şirketlerin de özellikle mevzuat-düzenlemeler anlamında rahat bir çalışma ortamı buldukları izlenmektedir. Kamu kurumları, risk sermayesi şirketleri, araştırma laboratuvarlarının bir arada

olduğu bir altyapıdan sözedilmektedir. Merkezde kaynakların ortak kullanımına özel bir önem verildiği görülmektedir. Havyanlar üzerinde yapılan araştırmaların tekrarlanmasından çekinen bilim insanlarının yararlanabilmesi için araştırma amaçlı kullanılmak üzere fare kolonilerinin organize edildiği; hangi tür firmadan olursa olsun araştırmacıların bu koloniyi ortaklaşa hedefler için kullanabildiği görülmektedir. Singapur'un yanı sıra Finlandiya ve Danimarka'nın bu yaklaşımı özümlediği, kablosuz bağlantı teknolojileri ve temiz teknoloji alanlarındaki çabalar için bu modelin gereksinimlerini benimsedikleri görülmektedir. Şili ve Vietnam gibi gelişmekte olan bazı ülkelerin de belirli alanlara odaklandıkları bilinmektedir.

İşgücü ile Avantaj Yaratma Yaklaşımı:

Bu yaklaşımı 'büyük rakamlar kanunu'nun inovasyon sürümü olarak nitelendirmek mümkün. Çin, Hindistan ve Brezilya gibi bazı ülkeler, büyük sayılara ulaşan ucuz işgücünden ve düşük maliyetli sermaye kaynaklarından yararlanarak inovasyon fırsatlarından fayda çıkarmaya gayret etmeleri, bu yaklaşımın ana özelliklerini ortaya koymaktadır. Dünyada bir üretim merkezi haline gelen Çin'in bu yaklaşımda önemli bir yerinin sözkonusu olduğu çok açıktır. Çin'li siyasetçiler ülkenin 2020 yılına kadar inovasyona dayalı kalkınma modelini benimseyen bir ülke haline gelmesi kararını almışlardır ve tüm planlamanın bu yörünge çerçevesinde yapıldığı bilinmektedir. Söz edilen amaca hizmet edebilmek adına, Çin'de 10 üniversite belirlenmiş, dünya klasmanında bir yer edinilebilmesi için bu üniversitelere ekstra kaynakların ayrılmasına karar verilmiştir. Bu arada Çin'le ilgili inovasyon kapasitesini yakından ilgilendiren ve önemle vurgulanabilecek bir diğer önemli gelişme yüksek öğretim kurumları ile ilgilidir. 2002 ile 2005 yılları arasında yüksek öğretim kurumu sayısı 2 binden 4 bine yükselmiştir. Bu kurumlar adına belirlenen hedef ise bilim ve teknolojinin her alanında iyi eğitilmiş uzmanların yetiştirilmesidir. Çin otomotiv endüstrisi 'avantajlı işgücü yaklaşımı'na iyi bir örnek olarak ön plana çıkmaktadır. Çin'de 30'a yakın otomobil üretim şirketi mevcuttur. Bu işletmelerin büyük bir bölümünün hayatlarına devam etmeyeceği düşünülebilir. Ancak bir o kadar kesin olan gerçek ise bazılarının da dünya çapında rekabet eden kurumlar haline gelebileceğini taşıdıklarıdır. Warren Buffet tarafından Çin'de yerleşik olan BYD isimli elektrikli araç için akü imal eden firmaya yaptığı ABD doları 200 milyon tutarına ulaşan yatırımının, Sayın Buffet'in Çin'deki Ar-Ge potansiyeline olan inancının bir göstergesi olarak nitelendirilmesi mümkündür.

Kutsal Dünya Yaklaşımı:

Söz konusu model, Richard Florida tarafından gündem getirilen "yaratıcı sınıf"ın taşıdığı potansiyelin ortaya çıkarılması amacıyla çalışan bir yaklaşımdır. Daha fazla girişimcinin bir araya gelmesiyle bir bölgenin çekim merkezi haline gelmesi, diğer girişimcilerin de bölgeye olan ilgisinin artışına katkıda bulunur. 1990'larda yaşanan Silikon Vadisi tecrübesi iyi bir örnek olarak ele alınabilir.

Bugün ise Bangalor, Helsinki ve Toronto gibi bazı yerleşim merkezlerinin de Silikon Vadisine benzer bir teknikle çekim merkezi olma yolunda ilerledikleri bilinmektedir. Çok sayıda ülke makro düzeyde bu tip bir politikayı kendi içinde desteklemektedir. Hindistan verilebilecek en iyi örneklerden biridir. Stanford, MIT, Cambridge gibi üniversitelerdeki Hint'li yurttaşları ile Hindistan'daki teknoloji enstitüleri arasında ortak çalışmalar üzerine projeler geliştirerek kendi ülkesinde yerleşik olan yaratıcı sınıfını daha etkin, kozmopolit yani dünya vatandaşı olma özelliği barındıran ve birikimli kılma yönünde çalışmaktadır. Hindistan özellikle bilişim teknolojilerinde, finans sektöründe dünya çapında yaygın olan bazı kurumlara çağrı merkezi ve yazılım üretim gibi alanlarda rekabetçi üstünlüğe sahip olan rolüyle 'dışarıdan tedarik etme-outsourcing' alanında önemli bir konuma sahip olmuştur. Hindistan'ın kendisine çekim merkezi olma avantajını getiren bu özelliğinin dışında son dönemlerde farklı bir küresel stratejinin de parçası olduğu anlaşılmaktadır. Hint kökenli firmalar kendi fonksiyonlarının bir bölümünü başka ülkelere kaydırmaktadır. Örneğin Tata, bilişim geliştirme ihtiyaçlarının bir bölümünü Şili ve Ekvator kökenli kurumlara ihale etmektedir. Arka planda yürümesi gereken bazı operasyonel işlevlerin bu şekilde bir bakıma ihraç edilmesi ile, Tata'nın değer zinciri üzerinde daha da üst basamaklara çıkabilmesi olanağı artmış olacaktır. Sözü edilen modeli benimseyen ülkelerden biri de Singapur'dur. Hangi ülkeden olursa olsun yaşam bilimleri alanında öğrenciler için bir çekim merkezi yapılandırmak, Singapur'un benimsediği bir yaklaşım karşımıza çıkmaktadır. Bu öğrencilere önemli ölçüde bonkör sayılabilecek ölçeklerde fon kaynakları sunulmaktadır. Singapur bu yöntemle yaratıcı sınıfa giren nüfusunun artışına katkıda bulunabilecektir.

Büyük Ölçekli Ekosistemler Yaklaşımı:

Ülkelerin büyük bir bölümünün başından sonuna (end to end) bütünselliği ortaya koyan inovasyon yaklaşımlarını takip ettikleri görülmektedir. Bu yaklaşımın kendini diğer yaklaşımlardan ayırt eden özelliklerinden biri rehberlik mekanizmalarını, mali kaynak sağlayan kurumları, araştırma kurumlarını, iş dünyası ve akademi arasında işbirliğini sağlayan mekanizmaların, ulusal bir stratejiyi destekleyen bütünün içinde birlikte ve işbirliği içinde hareket eder yapıya sahip olmalarıdır. Finlandiya inovasyon sistemi, 1991 yılında Sovyetler Birliği'nin yıkılmasıyla birlikte yaşanan ekonomik değişimin sonucunda tasarlanmıştır. Bu dönemde yaşananlara çok kısaca bakacak olursak, Finlandiya'da dış ticaret sıfırlanmış, ülke büyük bir resesyonun-ekonomik durgunluğun içine düşmüştür. Ekonomide yaşanan ve ülkenin önemli bir sıkıntı yaşamasına neden olan süreci anlatmak için Finlandiya eğitim sektörüne ve bilim-teknoloji alanlarına odaklanma kararı vermiştir. Bu kararın arkasında ise ülkenin yenilik kapasitesini artırmak yatmaktadır. Finlandiya'nın geniş ölçekli ve aynı zamanda bütünsellik ortaya koyan inovasyon yaklaşımına en iyi uygulama örneklerinden biri Aalto Üniversitesi'dir. Üniversite ismini ünlü Fin mimar ve tasarımcıdan almıştır; sahip olduğu yapı itibarıyla

inovasyon üniversitesi olarak anılmaktadır. Helsinki School of Economics, University of Art and Design ve University of Technology adlı üç üniversitenin birleşmesinden oluşmuş yeni bir yapıdır. Bir milyar ABD dolarına yakın bütçesiyle, Aalto Üniversitesi yeni ve ticari olarak önemli fikirlerin ortaya çıkabilmesi için gereksinim duyulan araştırma alanlarına odaklanacaktır. Üniversite bünyesinde aynı zamanda bir de tasarım fabrikası planlanmıştır. Araştırma alanı olarak belirlenen konular arasında sağlık, yaşlılar için yüksek yaşam kalitesi gibi konular da bulunmaktadır. Farklı disiplinlerden gelen uzmanlıkların birleştirilmesi ile karşı karşıya kalınan sorunlara yeni çözüm metotları geliştirmeyi hedefleyen Aalto Üniversitesi, Finlandiya kamu yönetiminin **inovasyonun disiplinler-arası çalışmalardan doğacağına** olan inancı gösterdiği ifade edilmektedir.

Sistem Bütünleştirme – Karışım Haline Getir ve Sonra Eşleştir Yaklaşımı:

Uluslar arası sermayeyi çekebilmek adına ülkelerin inovasyon alanında çok sayıda hizmeti şirketlere cazip hale getirmeye çalıştığı izlenmektedir. Örneğin ilaç firmaları Hindistan tarafından sunulan diyabetli hastalar için geliştirilen ilaçlarla birlikte bulaşıcı hastalıklar için geliştirilen ilaçlar için sunulan test ortamından yararlanabilmektedir. Çin üretim alanında firmalara cazip olanaklar sunmakla birlikte, iyi eğitilmiş bilim insanı ve mühendis kapasitesini de uluslar arası firmalara imkan olarak tanıyabilmektedir. Vietnam ise tropik hastalıklar konusunda çalışan işletmeler için uygun bir ortamı hazır etmektedir. Bir işletmenin sistem bütünleştirici rolüyle bazı soru işaretlerine yanıt aradığı düşünüldüğünde, firmanın aşağıdaki sorularla gündemlerini belirleyebilecekleri görülmektedir:

En iyi ve yeni hangi alanları dikkate almalıyım?

İş alanıma giren farklı içerikleri-iş alanının farklı bileşenlerini nasıl bir araya getirebilirim?

İşletmenin Ar-Ge ve inovasyon alanındaki ihtiyaçlarını fonlayabilmek amacıyla girişimci sermayesini yaratabilmenin yöntemleri nelerdir?

İşletmemiz için en iyi destekleri veren koşullar nerede bulunmaktadır?

Ne tip stratejik uzgörü ve planlama süreçlerine ihtiyacımız vardır?

***Kaynak: John Kao, Tapping the World's Innovation Hot Spots, Harvard Business Review, March 2009**

İzmir Bölgesi düzeyinde iyi yönetim ilkelerinin hayata geçirilmesi amacıyla çok sayıda ve farklı düzeylerde faaliyet gösteren koordinasyon yapıları bulunmaktadır. İzmir Kalkınma Ajansı Yönetim Kurulu, İzmir'in kalkınmasına ilişkin konuların en üst düzeyde ele alındığı ve kararlaştırıldığı, en önemli yönetim yapısıdır. Toplam 8 üyeli kurul, İzmir Valisi, İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı, İzmir İl Genel Meclisi Başkanı, İzmir Ticaret Odası Yönetim Kurulu Başkanı, Ege Bölgesi Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanı ve Kalkınma Kurulu tarafından, kurul üyeleri arasındaki özel kesim ve/veya sivil toplum kuruluşlarından seçilen 3 temsilciden oluşur. Kalkınma Kurulu ise İzmir'in sorunlarını ve fırsatlarını değerlendirme konusunda tavsiye kararlarını oluşturan yapıdır.

Kalkınma Kurulu kamu kurumları, özel sektör kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları arasından belirlenen toplam 100 kişiden oluşmaktadır. Kent konseylerinin kuruluş amaçları, kent yaşamında, kent vizyonunun ve hemşerilik bilincinin geliştirilmesi, kentin hak ve hukukunun korunması, sürdürülebilir kalkınma, çevreye duyarlılık, sosyal yardımlaşma ve dayanışma, saydamlık, hesap sorma ve hesap verme, katılım, yönetim ve yerinden yönetim ilkelerini hayata geçirmek olarak belirlenmiştir.

İzmir Kent Konseyi, bünyesindeki kadın, genç, engelli ve çocuk meclisleri ile çevre, koruyucu toplum sağlığı, enerji, doğal afet, turizm, sağlıkta iyileştirme çalışma grupları aracılığıyla faaliyetlerini yürütmektedir. İzmir Ekonomik Kalkınma Koordinasyon Kurulu, ekonomik kalkınma konusunda tüm paydaşlar arasında ortak aklın geliştirilmesi amacıyla İzmir Büyükşehir Belediyesi öncülüğünde 2009 yılında oluşturulmuştur. Kurul, yerel yönetim ile kentin kalkınmasında önemli rol oynayan kamu kurumları, meslek odaları, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını temsilen belirlenmiş kanaat önderlerinin gönüllü katılımı ile oluşmaktadır. Genel hedefi İzmir'in ekonomik kalkınmasına katkıda bulunacak ulusal ve uluslararası düzeyde etkinliğinin artırılmasına yönelik ortak fikir, plan ve projelerin geliştirilmesi ve bu çerçevede yerel aktörler arasında iletişim, bilgi alışverişi, ortak çalışma ve koordinasyonun sağlanması olarak belirlenmiştir.

Sosyal Sermaye:

İzmir, yetişmiş nitelikli insan gücü, güçlü doğal kaynakları, Avrupa'ya yakınlığı, Ege bölgesinin merkez kenti ve Anadolu'nun çağdaş yüzü olmasıyla Türkiye'nin Batıya açılan penceresi olarak görülmektedir. Yüzyıllardır farklı kültürlerle, dinlere ve medeniyetlere ev sahipliği yapması ve bir ticaret kenti olması sebebiyle farklılıklara açık toleranslı yapısı ile teknoloji ve insan gücüne ek olarak sosyal sermaye açısından da avantajlı konumdadır. İzmir'de son dönemlerde faaliyete geçen büyük ölçekli araştırma merkezleri, Teknoloji Transfer Ofisleri, özellikle metropol ilçelerde belediyeler ve KOSGEB-İŞKUR işbirliğinde açılan yerel girişimcilik kursları,

İzmir Büyükşehir Belediyesi'nin nitelikli mesleki istihdama yönelik oluşturduğu Meslek Fabrikası, Ödemiş Kaymakamlığı FABLAB gibi oluşumlar yenilik ve girişimcilik ekosistemini besleyen ana unsurlar arasında sayılabilir.

İzmir'in tolerans sahibi toplumsal yapısı özellikle yaratıcı sektörlerdeki yenilik ve tasarım alanlarındaki girişimler için önemli bir imkan oluşturmaktadır. TGB açısından, İzmir'in nitelikli ve entelektüel seviyesi yüksek olan batı aksında yer alması ve İzmir Yarımada Sürdürülebilir Kalkınma Stratejisi (2014) sonuçlarına göre teknoloji geliştirme bölgelerinin bölgede en önemli stratejik varlık olarak görülmesi önemli bir avantaj olarak değerlendirilmelidir. Bu anlamda, EGİAD'ın teknoloji geliştirme bölgeleri ile yaratacağı sinerji sayesinde, yerel girişimcilik ekosistemine daha fazla katkı sağlaması sosyal-toplumsal imaj ve tanınırlığı ile yeni etkileşim alanları oluşturulmasında yardımcı olacaktır.

Bilgi Notu 2

EGİAD Üyeleri İçin Bir Kümelenme Yaklaşımı Geliştirilebilir mi?

Kümeler – Küme İnisyatifleri – Bölgesel İnovasyon Sistemleri

Hakkında Özet Bir Kavramsal Analiz

Kümeler:

İnovasyon performansı ve uluslar arası rekabetçiliğin artırılabilmesi için belirli bir endüstriyel sektörün ekonomik paydaşları arasında kurulan dikey ve yatay ağ yapılarıdır.

Küme inisiyatifleri:

İnovasyon performansı ve uluslararası rekabetçiliğin artırılabilmesi için ekonomik paydaşlar arasında kurgulanan organize, bölgesel ve sektörel ağ yapılarıdır. Küme inisiyatifleri inovasyon politikası için bir araç olarak tanımlanmaktadır. Wikipedia, küme inisiyatifi adı verilen sürece küme geliştirme de demektedir. İnisyatifler, kümelerin gelişimi ve güçlendirilmesi için popülerleşen bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada gerek kümeler, gerekse de küme inisiyatifleri hakkında çok özet bazı bilgiler sunulmaktadır. Ayrıca, inovasyonun bölgesel boyutu da kümeler için kritik öneme sahip olduğundan, son bölümde bu konuya değinilmiştir.

1. Kümeler:

Küme kavramının özet tanımı ve inovasyon için önemine dair Ulusal İnovasyon Girişimi İnovasyon Çerçeve Raporu'ndan yapılan alıntının resme genel olarak bakabilmek için önemli olduğunu düşünmekteyiz. Rapor, işbirliği ağları oluşturmanın inovasyon için önem ve gereğini aşağıda aktarıldığı biçimde tanımlamaktadır: işletmelerin organize bir biçimde bir arada oldukları yapılar olarak anılabilecek olan kümelenmenin (clustering) özellikle KOBİ'lerin rekabet güçleri üzerinde olumlu etkileri olduğu bilinmektedir. Sözü edilen olumlu etkinin kaynaklarına bakıldığında; işlem maliyetlerinin düşürülmesi; Ar-Ge konusunda yeni yeteneklerin ve becerilerin geliştirilmesi; çözüm üretme konusunda sinerji yaratılması; altyapıya göreli daha hızlı ve kolay ulaşılması gibi alanların olduğu görülür. Bu alanlarda küme oluşturmanın rekabet gücüne olumlu yansımaları olduğu izlenmektedir. Bu çerçeve içinde Türkiye'deki kümelerin haritalarının çıkarılması, ihtiyaçlarının analiz edilmesi ve inovasyona dayalı gelişimleri için stratejilerin ve eylem planlarının geliştirilmesi

- Hem geleneksel hem de teknoloji tabanlı kümelerin belirlenip kümelenme haritalarının çıkarılması;
- Küme aktörlerinin inovasyon faaliyetleri açısından ihtiyaçlarının analiz edilmesi
- Bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik strateji, eylem planı ve mekanizmaların geliştirilmesi ve uygulanması gerekir.

Ağyapıların (network) önemi konusunda farkındalık yaratılıp ağyapı oluşturma konularında bilgi ve destek sağlanması, ağa üye firmalar, aracı kişi ve kuruluşlar ve ağ yöneticilerinin eğitilmesi, ağyapıların oluşturulması için özel sektör ve sektörel kuruluşların da katkıda bulunmasıyla bir fon oluşturulması, ağyapıların faaliyetlerinden elde edilen etki ve çıktıların izlenip değerlendirilmesi, etki ve çıktılarının geniş kesimlerle paylaşılması ve başarı örneklerinin oluşturulması, kurulan ağyapıların küresel inovasyon sistemiyle bütünleşmesi için uluslararası ağlarla etkileşim ve işbirliğinin sağlanması önemlidir.

1.a. Küme Politikası

Kümelenme politikasının türü ve içeriği ülkeden ülkeye farklılık gösterebilir. Uluslar arası literatür tarandığında genel bir kural olarak genelde üç tip küme türünün olduğu kabul edilmektedir. Bunlar;

1. Üçlü Sarmal (Triple Helix) yapının güçlendirilmesi. Üçlü Sarmalı oluşturulan parçaların özellikle endüstri, araştırma kuruluşları ve kamu kurumları arasındaki ilişkinin geliştirilmesi önemli bir alan olarak algılanmaktadır.
2. İkinci tür olarak kabul edilen küme ise daha çok şirketler kesimi ile araştırma kurumlarının arasındaki ilişkinin pekişmesi ve etkinleşmesi için çalışmalar yapar.
3. Üçüncü tür ise sadece şirketler arasındaki işbirliğini desteklemekte ve cesaretlendirmektedir. İşbirliklerinin Ar-Ge kurumları olması veya rakiplerle yatay, veya değer zincirinin tümüyle dikey bir biçimde olması mümkündür.

1.b. Küme İnisyatiflerinin Yönetimi:

Aşağıdaki adımlar küme inisyatifleri için genel kabul görmüş adımları tanımlamaktadır. İnisyatifin kurgulanma süreçleri amaca ve işbirliği içinde olacak şirketlerin içinde bulunduğu yapının-sistemin özelliklerine göre önemli oranlarda değişebilmektedir. Tüm bu değişkenliğe karşın aşağıdaki adımların mutlaka düşünülmesi gerekir:

- Fizibilite çalışması: ön analiz ve arka planda varolması gereken bilgiler
- Çerçevenin hazırlanması
- İç organizasyonun yapılması
- Mali yapının oluşturulması-finansman yöntemi
- Küme inisyatifinin başlatılması

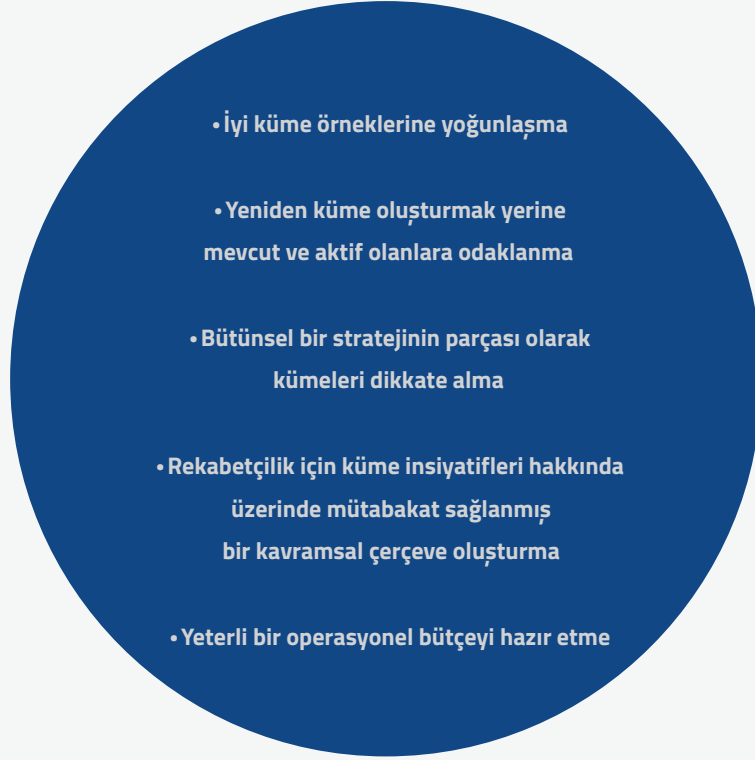
Sosyal sermaye
ve güvenin
oluşturulması

Stratejik bağların
kurulması

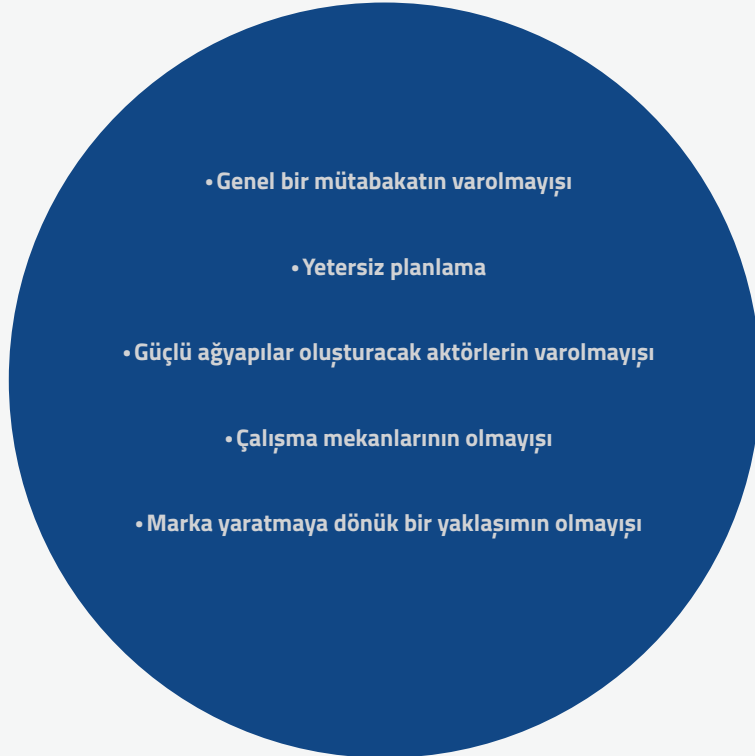
Strateji ve vizyonun
tanımlanması

Eylemlerin yerine
getirilmesi

Aşağıdaki diyagramda bir küme inisiyatifinde başarının ve başarısızlıkların ana nedenleri ortaya konmaktadır. Başarı için dikkat edilmesi gerekenler:



Bir inisiyatifi başarısızlığa götüren nedenler arasında ,



2. Bölgesel İnovasyon Sistemi:

Rekabet ve yenilik kavramlarına birlikte baktığımızda Danimarkalı akademisyen Bengt Ake Lundvall'ın, bölgesel yenilik sistemi tanımına dikkat çekmek gerekir: Lundvall, kavramı yeni ve **ekonomik açıdan faydalı** içerikteki bilginin üretimi, yayılımı ve kullanımının karşı karşıya geldiği/karşılaştığı süreç-proses ve ilişkiler bütününden oluşmaktadır şeklinde ifade etmektedir. Verimlilik ve inovasyon arasındaki ilişkiye bakıldığında ise; rekabetçi bir yapıya kavuşabilmek için **verimlilik artışına** ihtiyaç duyulduğu görülür. Bu bağlamda yeniliğin verimlilik kazanımlarında büyük bir payının olduğu, sonuç olarak rekabetçilik için yenilik oluşturma ve bu oluşumu sürdürmenin anahtar bir rolünün olduğunu kabul etmek gerekmektedir. 1990'ların başından bu yana tartışılan ve hakkında çalışmalar yapılan bir kavram olmasına rağmen, bölgesel yenilik sistemi denilen boyut görece yeni bir kavram özelliği barındırır. 1992 yılında Lundvall tarafından yapılan çalışmalarda, küreselleşme bağlamında yenilik için ulusal sistemlerin, bölgesel sistemlerden daha önemli olduğunu savunmuş, bölgesel süreçler yerine yeniliğe ilişkin olarak uluslararası karşılaştırmaların daha önemli olduğunu belirtmiştir. Aynı tarihlerde, Avrupa Komisyonu Bölgesel Teknoloji Planları ve Bölgesel İnovasyon Stratejileri geliştirmektedir. Neden böyle bir hareket alanı belirlendiğine gelince ise, AB bünyesindeki ulusal yenilik sistemlerinin ABD ile karşılaştırıldığında zayıf kalması görülür. Bu görüşe karşın ABD'li araştırmacı Michael Porter, ABD için farklı bir yaklaşımı ön planda tutmuştur. Porter, ABD'nin yenilik anlamında sahip olduğu rekabetçi gücün bölgesel ve yerel yenilik sistemlerine, bir bakıma endüstri küme yapılarına (cluster) bağlı olduğunu göstermiştir. Bu yapının özellikle yeni ekonomi diye de anılan biyoteknoloji, bilişim teknolojileri ve Massachusetts ve Kaliforniya gibi eyaletler için geçerli olduğu görülmektedir.

Yeni bin yılın (milyenyum) başında, gelişmiş ekonomiler kendilerine rekabet avantajı kazandırabilmek için bölgesel yenilik ve kümeleme stratejilerini geliştirmeye emek verdiler. Bu yaklaşımın en iyi örneklerinden biri 1995 yılında Almanya'da düzenlenen BioRegio adı verilen yarışma oldu. Bu yarışmada biyoteknoloji sektörünün rekabetçi yapıya kavuşabilmesi için bölgesel biyoteknoloji kümelerinin yapılanması için yerel ölçekte fon kaynaklarına ulaşım çalışmaları yapıldı. İngiltere'de de 1998 yılından beri hükümetlerin bilgi güdümlü ekonomik yapı içinde sanayi politikası için bölgesel kalkınma önemsenmiş, bölgesel küme geliştirme stratejileri aracılığıyla yenilik ve yenilikçilik özendirilmiştir. Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında, bölgesel yenilik sistemi içinde ana boyutları şu şekilde sıralamak mümkündür: öncelikle eğitim ve bilgi transferini destekleyen süreçlerin ve politikaların varlığının ele alınması gerekir. İkinci sırada yenilik yönetimi için ihtiyaç duyulan düzenlemelerin varlığı önem taşır. Üçüncü alan ise; özellikle Ar-Ge alanına yapılan yatırım düzeyidir. Dördüncü ana boyut işletme tipleri ve birbirleriyle olan bağlantı ve iletişimin düzeyi, aralarında bir ağyapı-network oluşturmaları, teşarone

süreci, dağıtım zincirlerinin varlığı, son olarak da müşteri ve dağıtıcı firmalar ile bu işletmelerin ortak üretim anlayışının varlığı ve bu anlayışın ulaşılmış olduğu düzeyin değerlendirilmesi şeklinde devam eder.

2.a. Bölgesel Yenilik Sistemi Stratejisi

Bölgesel yenilik stratejilerinin oluşturulmasında şu noktaların özellikle altı çizilmektedir:

- Arzu edilen kalkınma yörüngesinin/menzilinin/rotasının tanımlanması, ayrıca değişimin ana etkenlerinin belirlenmesi
- Bu özellikler ışığında yenilik politikasının tasarımı
- Diğer ulusal fonlarla birlikte yapısal fonların uyarlanması
- Koordinasyon ve adem-i merkezi yapı arasındaki dengenin sağlanması ve sürdürülmesi için kurumsal düzeyde çalışmaların yapılması
- Kurumlar, organizasyonlar arasındaki etkileşimin en azından mali kaynaklar kadar büyük öneme sahip olduğunun kabul edilmesi ve başarı örneklerinin paylaşılması

Bu bölümde, yukarıdaki bilgilerin ışığında biraz daha detaylı biçimde bölgesel yenilik sistemi geliştirme sürecine değineceğiz. İlk aşamada, strateji geliştirme sürecinde dikkate alınması gereken hareket noktalarını aşağıdaki eylemlerle gerçekleştirmenin doğruluğuna inanmaktayız :

- Yerel ve bölgesel otoritenin temsilcileri ile projeyi yüklenen kurum ve/veya kişiler arasında yapılması gereken görüşmeler
- İş dünyasının önemli aktörleri ile yapılacak görüşmeler
- Bölgeye ilişkin olarak yapılmış olan çalışmaların envanterinin çıkarılması
- Projeyi tanıttak, proje hakkında farkındalık yaratacak olan bir girişimin yapılandırılması
- Stratejik yaklaşım için hazırlanacak olan çalışmanın, mümkün olduğu ölçüde bir beyin fırtınası ile tamamlanması

Avrupa Komisyonu'nun bölgesel yenilik stratejilerinin oluşumunda, proje teklifi aşamasında kullandığı, kanımızca evrensel özellikler barındıran metodolojinin, mutlak surette yerel özelliklerle bütünleştirilmesi durumunda, Türkiye'de de bölgesel ihtiyaçlara yanıt verebilecek bazı unsurlar taşıyacağını düşünüyoruz. Avrupa Komisyonu'nun standardında, strateji dökümanı içinde varolması gereken öğelerin başlıkları aşağıdaki şekilde önerilmektedir :

- Stratejiye ilişkin genel bir tanıtım
- Örgütsel yapı
- Örgütsel yapının tanımlanması
- Örgütsel yapıya ilişkin kritik olan tarihler
- Projede çalışacak olanların tecrübeleri
- Yönetim takımının oluşturulması
- Bölgenin ekonomik ve yenilik bağlamında karakteristik özellikleri
- Arka planı oluşturacak olan bilgi bütünü
- Yerel ekonomik durumun ve bölgenin yenilikçiliği destekleme sisteminin özelliklerinin tarif edilmesi
- Temel olarak bölgedeki yenilikçiliği destekleme çalışmalarının ve yapılarının tarif edilmesi
- Teknolojik uzmanlığa sahip olan ana merkezlerin neler olduğunun tarif edilmesi
- Proje sonuçlarının bölge ve ulusal çapta nasıl kullanılacağına ilişkin olarak çerçevenin belirlenmesi

Önerilen girişim

- a. Yapılandırılacak olan bölgesel yenilik sisteminin amaçlarının tarif edilmesi
- b. Metodolojinin ve çalışma programının (görevler, kilometre taşları, çıktılar ve zaman planı) tarif edilmesi
- c. Projede çalışacak olan uzmanlar
- d. Uzlaşma sağlayacak olan mekanizmanın süreçlerinin tarif edilmesi
- e. İletişim stratejisi
- f. Projenin getireceği fırsatlar, barındıracağı riskler
- g. Projeyi sürdürmenin beklenen toplam maliyeti
- h. Proje giderlerini karşılayacak olan kaynakların belirlenmesi

Sözkonusu yapıya ilişkin ana hedefleri 5 başlık altında değerlendirmek mümkündür. Bunlar;

- Bölge bünyesinde projeye ilişkin bir **uzlaşmanın** sağlanması
- Bölge bünyesinde yenilikçiliği destekleyecek olan **varlıkların** belirlenmesi
- **Stratejik önceliklere** karar verilmesi
- Fon kaynaklarından öncelikli olanların, ayrıca pilot projelerin tanımlanması
- Gelişmelerin gözden geçirilmesi

Projelerin başarı kriteri içinde sağlıklı iletişim stratejilerinin yattığına olan inançla, uzlaşmanın sağlanmasının temellerinin neler olduğuna baktığımızda;

- Farkındalık yaratmak
- Öncelikler üzerinde etki yaratmak
- Yenilikçiliği etkileyecek olan varlıkların analiz edilmesi
- Sahiplenme

olarak tarif edildiği görülmektedir.

Bölgenin sahip olduğu varlıkların belirlenmesi sürecinin içinde ise;

- Teknolojik durumun envanterinin belirlenmesi, teknoloji denetimi denen çalışmalar sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi
- Sektörel eğilimlerin analiz edilmesi
- Bölgesel firmaların belirgin karakteristik özelliklerinin tanımlanması
- Mevcut olan yenilik aktarım sisteminin test edilmesi

süreçlerinin kapsandığı görülür.

Avrupa Komisyonu'nun Bölgesel Yenilik Sistemlerine ilişkin olarak sunduğu rehber içinde varolan stratejik çerçeve, aşağıdaki eylemlerin bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Aşağıda sayılan eylemlerin daha çok KOBİ'ler, yeni firmalar, yeniden yapılanan firmalar ve bölgeye yeni olan ekonomik aktörlere yönelik olduğunun altını çizmekte yarar olacaktır:

- Farkındalık düzeyini artırmak ve bilginin yayılmasını sağlamak
- Yenilikçiliğin desteklenmesinde ekonomik sektörlere rehberlik-danışmanlık hizmetleri sunmak
- Ar-Ge çalışmalarını desteklemek
- Uzmanlaşma hizmetlerini desteklemek
- Teknoloji transferini desteklemek
- Mali kaynaklara ulaşımı desteklemek

Yukarıda sayılan eylemlerden bazılarına örnek olarak Şu başlıkları vermek mümkündür:

Farkındalık ve bilgi yayılımı

- Başarılı yenilik girişimleri
- Sektörel ve teknolojik öngörü çalışmalarının yapılması
- Yenilikleri dllendirme kampanyaları

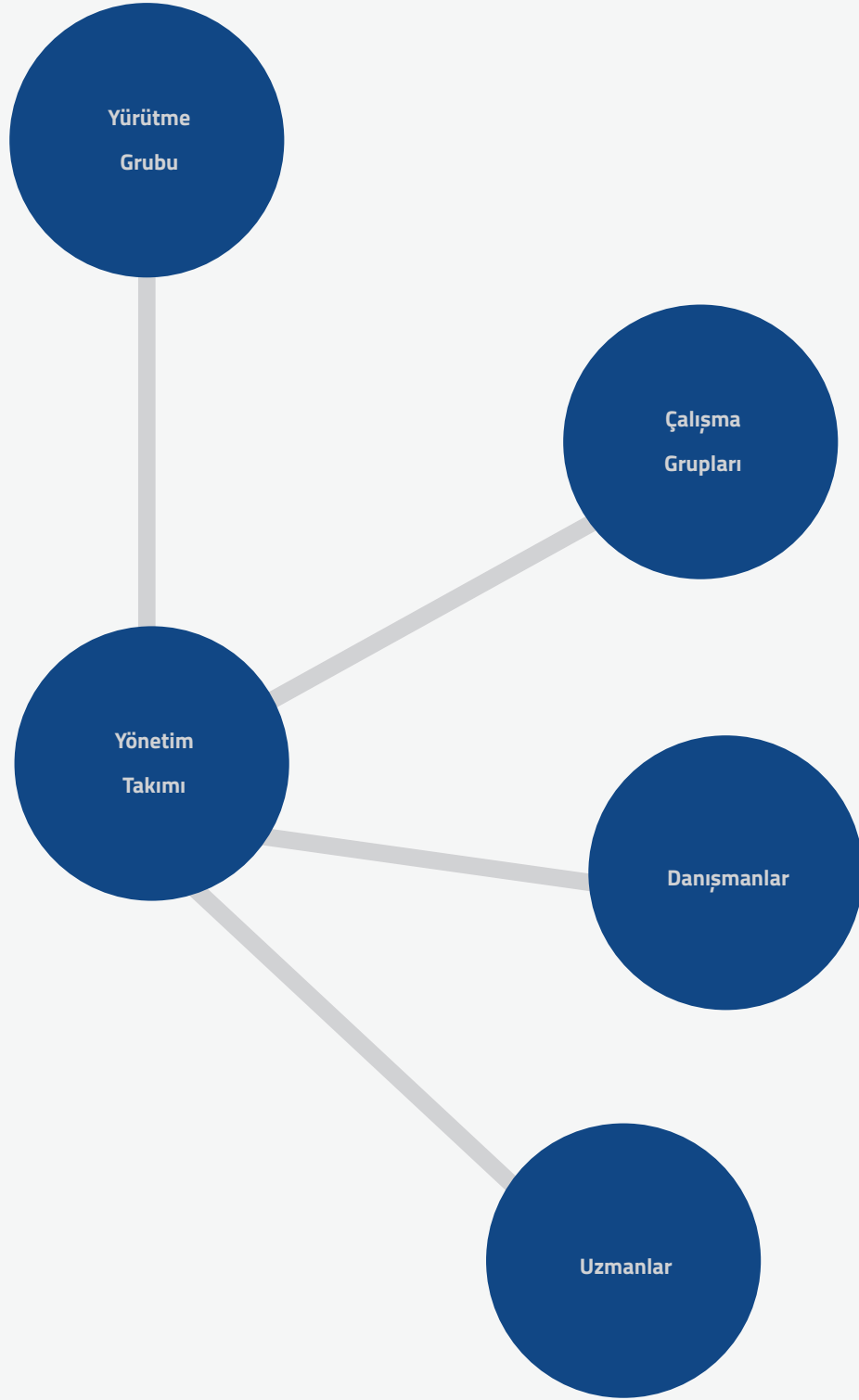
Yenilik hakkında rehberlik

- Teknolojik denetim süreçlerinde destek, durum tespit çalıŐmalarında destek
- Fizibilite, piyasa araŐtırması ve iş planı çalıŐmalarında rehberlik
- En iyi örneklerin ortaya konması
- Ar-Ge Desteğinin verilmesi
- Firmalara uluslar arası Ar-Ge projelerine katılımları için destek vermek
- KOBİ'lerin büyük ölçekli firmalarda yapılan Ar-Ge çalışmalarına eriŐimlerini sağlamak
- Daha etkin ağyapılar – network
- Bilim parkları, teknoloji parkları
- Kulukalıklar–inkübatörler
- Bölgesel teknoloji ağları
- Küme yapıların desteklenmesi
- Bölgesel yenilikleri finanse edecek olan ağların desteklenmesi

Finansman

- Tohum sermayesi
- Risk sermayesi
- İŞ melekleri

Bölgesel Yenilik Sistemine İlişkin Tipik Bir Yapı Örneği



Bilgi Notu 3

İşletmelerin İnovasyona Yaklaşımları

Bugünün hızlı ve zorlu rekabet koşulları yeni iş yapma modellerinin uygulanmasını gerektirmekte. Yeni bir modelin barındırması gereken unsurlar içinde bulunması gerekenler, piyasanın ve müşterinin ihtiyaçlarını algılayabilme; ağ sistemleri (network) içinde bilgiye, yeteneklere ve fikirlere erişebilme; fikirlerin ve yaratıcılığın yeni ve başarılı iş alanlarına dönüştüğü yenilik süreci olarak betimlenmektedir. Tüm bu unsurlara eşgüdüm içinde sahip olunması, bir işletmenin yenilikçilikten elde edeceği değeri yükseltir. Başarılı yenilikçi firmaların sıklıkla gündeme taşıdığı dört adet soru olduğu bilinmektedir. İlk soru yenilikçi sürece nasıl başlandığı, ikinci soru yeni fikirlerin kaynaklarının neler olduğu, üçüncü soru, bu fikirlerin hayata geçişinin nasıl finanse edileceği, dördüncü ve son soru ise inovasyonun içinde var olan riskin en düşük düzeye hangi yöntemleri kullanarak indirileceğidir. Bu sorulara bulunan yanıtlar, yanıtların karşılığında işletme için geliştirilen eylem planı, yenilikçiliğin şirket başarısı üzerinde etkisini artıracaktır. İnovasyona dair 6 adet yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Bu yaklaşımlardan hangisinin seçileceği firmaların stratejik amaçlarına ve doğrultusuna, firmanın yeteneklerine, piyasayı algılamasına ve riske girebileceği yatırım tutarının büyüklüğüne bağlı olarak değişir. Hangi tür yeniliklerle karşı karşıyayız dendiğinde;

- Artımsal: sürekli ürün ve süreç geliştirme
- Yeni tasarım: katma değer sağlamak için tasarım ve müşterinin ihtiyaçlarına uyumlandırma
- Yeni iş modelleri: bir ürünü bir hizmetin içinde konumlandırma
- İşlevselliği artırma: yeni bir yazılımı kullanma
- Teknolojiye başvurma: katma değer sağlamak için yeni teknolojileri kullanma
- Atılımlar: yeni bir teknolojiyi yaratma

İlk üç seçenek piyasa, son üç seçenek ise teknolojinin dinamikleri ile şekillenir. En basit anlamıyla inovasyonu, yeni fikirlerin başarılı bir biçimde kullanımı olarak tanımlamak mümkün. Yeni ürün veya hizmetlere yapılan yatırımlar ise inovasyonu gerekli kılar. İnovasyonu sadece ürünlere ve teknolojilere indirgemek, inovasyondan elde edilecek olan başarının da sınırlandırılması anlamını taşır. Başarılı yenilikçi uygulamaların büyük bir bölümünün iş yapış süreçlerinde ve işletme yönetiminde gerçekleştiği görülür. Bu tip yenilikler işin yapılış biçiminin, hizmetin sunum biçiminin değişimi anlamına gelir. Bu bağlamda inovasyonun

genellikle yönetim için yeni prensiplerin uygulanmasıyla hayata geçtiği görülür. Örnek uygulamalar arasında dışarıdan tedarik etme (outsourcing), işbirlikleri, merkezi yapıdan çıkarma ve çalışanlara yetki göçertmesi sayılabilir. İnovasyonun daha çok bir teknik geliştirme olarak algılandığını belirtmek mümkündür. Ancak bunun ötesinde inovasyondaki başarıyı bir ürün veya hizmeti pazarın kabul etme miktarıyla ölçmek doğrudur.

Müşterinin ihtiyaçlarını anlamak, piyasanın dinamiklerini belirlemek, markanın ve pazarlamanın olası rollerini ortaya koymak için önemli yatırımlara ihtiyaç duyulabilir. Bir ürün veya hizmetin işlevi yani neye yaradığı ve şekli yani nasıl sunulduğu, yeni bir ürün veya hizmetin tasarımında ana parçacıklar arasında betimlenir. Tasarım yeni bir ürünün veya bu yeni ürünün yarattığı değer in çekiciliğinde önemli bir unsur olmakla birlikte, çoklukla bu özelliğinin azımsandığı izlenir. İnovasyonda taktiklerin neler olabileceğine ilişkin bir inceleme yapıldığında; yenilikçi bir yapıya bürünmek isteyen işletmelerin iki temel taktiğe ihtiyacı vardır. İlki inovasyon yapabilmek için motivasyonlarını artırmak, ikincisi profesyonellik düzeylerini yükseltmektir. İşletmelerin düzenli bir biçimde neden yenilikçi ürün ve hizmetler ortaya koyamadıklarına dair araştırmalara bakıldığında; 6 adet engelin varlığı tespit edilmiştir. Üçü motivasyon, üçü inovasyonun uygulamaya alınmasına dair karşı karşıya kalınan zorluklar biçiminde tanımlanır.

Son olarak, bir organizasyonun inovasyon konusunda gerçekten adım atma niyetinin varlığı durumunda müşterisi, kullanıcısı ve piyasası ile sürekli ilişki içinde olması; başarılı yeni fikirleri ortaya koyabilmesi; çalışanlarını yenilikçi olmaya doğru yönlendirmesi gerektiğini vurgulamak faydalı olacaktır. Yenilikçi olma yolunda hareket eden bir işletmenin yaratıcılığı, hesaplı ve öngörülebilir riski, girişimci ruhu ve genel olarak işletme, özel olarak da proje yönetim ilkelerini bir araya getirebilmesi gerekir. Bir işletmenin koşulları her zaman ince bir biçimde işlemesi, yaratıcılık ve özgürlük ile birlikte kontrol dengesini tutturabilmesi gerekir. Özellikle bu hassas dengenin sağlanması, inovasyon liderliğindeki sanatın göstergesi olacaktır.

***Kaynak: Dr. John Beachem, Department of Trade and Industry, Succeeding Through Innovation, 60 Minute Guide to Innovation, Turning Ideas into Profit, www.dti.gov.uk/innovation**

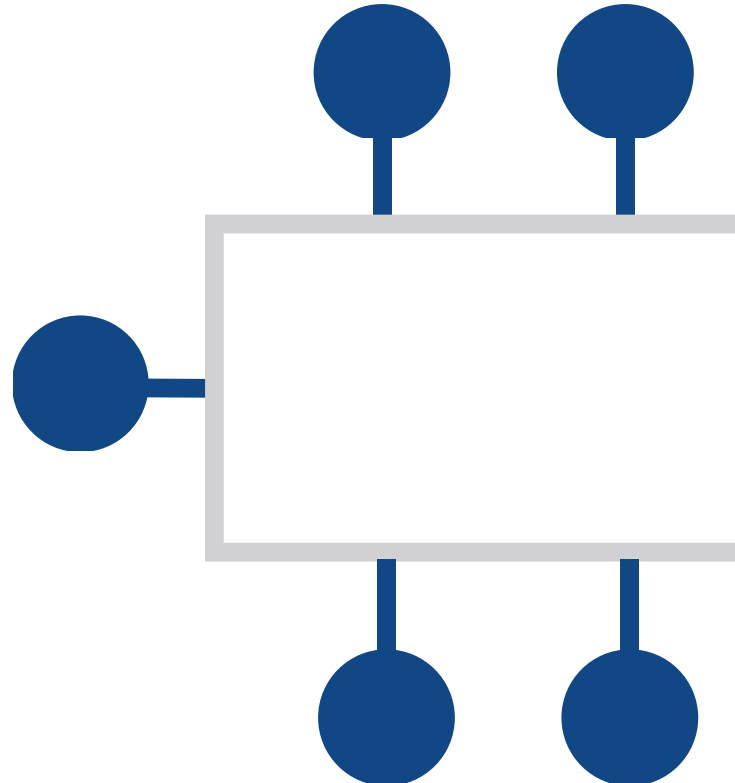
Bölüm 2

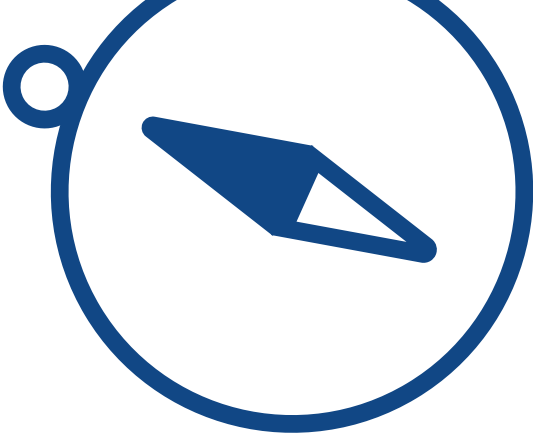
EGİAD ve Gelecek için Stratejik Yol Haritası

7 Kasım 2019 günü EGİAD bünyesinde bir stratejik gelecek çalıştayı gerçekleştirilmiştir. Çalıştay yaklaşık yarım gün sürmüş, ortak akıl üretmek üzere gruplar halinde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Her bir grup çalıştay sonrası tüm katılımcılara görüşlerini sunmuş, soru ve yanıtlarla irdeledikleri konulara açıklık getirmiştir. Çalıştay kısa bir sürede tamamlanmasına rağmen amacına ulaşmış, gerçek anlamda stratejik girdiler elde edilmesi hedefine ulaşmıştır. Aşağıdaki bölümde çalıştay hakkında özet bilgiler sunulmaktadır.

Çalıştayın programı aşağıdaki şekilde kurgulanmıştır.

- 15:00 - Başkan Açış Konuşması
- 15:10 - Çalışma Hakkında Genel Bilgilendirme
- 15:30 - Vizyon, Misyon ve Amaç için Ortak Akıl Çalışması
- 16:00 - Çalışma Gruplarının Sunumu
- 16:30 - Stratejik Hedefler için ortak akıl çalışması
- 17:30 - Çalışma Gruplarını Sunumu
- 18:00 - Dilek ve Öneriler





Strateji bir pusuladır. Yönetimin ve paydaşlarının kurumun gelecek için rotasına karar vermelerine, öncelikleri belirlemelerine ve başarıyı ölçmelerine yardımcı olur. Bu çerçevede Derneğin vizyonu, misyonu ve amacı üzerine yorumlarla çalışmaya başlanmıştır. Yapılan gözden geçirmeler sonucunda bu konuda ulaşılan sonuca göre öneriler şu şekilde tanımlanmıştır:

Vizyonumuz

Ekonomik ve sosyal yaşamın tüm alanlarında sürdürülebilir ve üstün değer yaratan lider sivil toplum kuruluşu olmak.

Misyonumuz

Sosyal sorumluluk bilinci ve paydaşların katkıları ile Türkiye'nin toplumsal rekabet gücünü artırmak

Amacımız

Ege Genç İş İnsanları Derneği (EGİAD);

- Bir sivil toplum kuruluşu olarak demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı,
- Atatürkçü ve çağdaş bir anlayışla Türkiye'de öncelikle Ege bölgesindeki genç iş insanlarını bir çatı altında toplayarak tanışma ve kaynaşmalarını sağlamak,
- Mesleki konularda bilgi alışverişini gerçekleştirmek, Üyelerin ilgili olduğu özel ve resmi kuruluşlarla ilişkilerini geliştirmek,
- Derneğin faaliyet alanına giren konularda kamuoyunu aydınlatıcı çalışmalar yapmak,
- Ayrıca Ege Bölgesini ve Türkiye'yi ilgilendiren ekonomik, kültürel ve sosyal konularda fikirler ve projeler üretmek,
- Mevcut yasalar çerçevesinde yurtiçi ve yurtdışındaki benzer kuruluşlarla işbirliklerini geliştirmek suretiyle üyelerinin ve ülke ekonomisinin yararlanmasını amaçlar.

Stratejik yol haritası oluşturmak üzere düzenlenen çalıştay esnasında katılımcılara rehberlik etmesi amacıyla test soruları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir. Bu test sorularını dikkate alarak çalışmalar yürütülmüştür.

- Ne yaptığımızı net ve tam olarak tanımlıyor mu?
- Kime hizmet verdiğimizizi tanımlıyor mu?
- Nasıl yaptığımızı ortaya koyuyor mu?
- Vizyon, misyon ve iş tanımımız, bizim diğer kurumlardan farkımızı ortaya koyuyor mu?
- Biricik olduğumuz, sadece bize özel olan öğeleri ortaya koyuyor mu?
- Şu an yapmadığımız fakat gelecekte sunabileceğimiz çok özgün bir katkı ne olabilir?
- EĞİAD'ı geleceğe taşıyacak olan heyecan verici özellikleri neler olabilir?
- Üyelerimize ne sunabiliriz?
- Sunduğumuz hizmetleri, kattığımız değerleri nasıl daha iyi hale getirebiliriz?
- EĞİAD'ın nice 30 yılları yaşaması için en büyük büyüme ve gelişme fırsatı (fırsatları) nelerdir?

Ana hedeflerin vizyon ve misyonda belirttiğiniz içerik ile tutarlı olması gerekir. Basitçe ele alındığında, ana hedefler ana amaca ulaşmak için ortaya konan genel ifadelerdir. Ana hedefler, bu hedeflere ulaşmak için belirlenen eylemlerle tamamlanır. Eylemler-Hedefler misyonla da uyumlu olacak biçimde, geniş ve ideal durumlar olarak tanımlanır. Hedeflerin belirlenmesinde iki önemli sorunun cevaplanması gerekmektedir: Birincisi "Hedef nasıl ortaya konmuştur?". İkincisi, "Hedef, kurumun geleceğine nasıl rehberlik edecektir." Bir hedefe ulaşabilmek için çeşitli ve belirgin amaçların var olması gerekir. Bu amaçların da;

- Açık, tam ve ulaşılabilir olması
- Ölçülebilir olması
- Tamamlanma süresinin olması
- Sorumlulukların tanımlanmış olması
- Önceliklere göre düzenlenmiş olması

gerekir.

Uygun hedeflerin belirlenmesinde yine çevre koşullarının ve içinde bulunan endüstrinin özelliklerinin dikkate alınması gereklidir.



Stratejik Gelecek Yol Haritası Çalıştayından Elde Edilen Ana Çıktılar

Çalıştay boyunca gerçekleştirilen grup çalışmalarının özeti aşağıdaki bölümde sunulmaktadır.

Misyon ve vizyonun gözden geçirilmesi yararlı olacaktır. Stratejik yol haritaları için ana çıkış noktası olan ve kurumun varlık nedenini ve hedeflerini barındıran bu iki unsurun günün şartlarına ve EGİAD'ın gerçeklerine daha uygun hale getirilmesi salık verilir. Kapsadığı bölge gibi vurguların gözden geçirilmesi salık verilmektedir. EGİAD ülkeye örnek, bölgeye ise lider bir dernek olarak yapılanmasını güçlendirebilir. Tüzükteki amaçların daha anlaşılabilir olması gerekir. Birinci maddenin formatının aynen 2. Maddedeki gibi açık, net, anlaşılır ve üyelere hitap eden bir biçimde ifade edilmesi yarar getirecektir.

EGİAD lider bir dernek olarak cazibe merkezi haline gelmeli ve bu gücü nitelikli üye profiliyle sağlamalıdır. Nitelikli üye seçiminden taviz vermemelidir. Dijitalleşme ve diğer teknolojik gelişmeleri takip eden bir birim, komisyon veya icra kurulunun oluşturulması önerilir. Sürdürülebilir kaynakların yaratılması için ulusal ve uluslararası hibe programlarından yararlanılması kaçınılmazdır. Fonların aktif olarak kullanılabilmesi için EGİAD bünyesinde, profesyonel bir ekip tarafından yönetilen proje ofisinin yapılandırılması yararlı olacaktır. EGİAD'ın gücünü kullanarak üyeleri lehine satın alma gerçekleştirilerek daha sonra EGİAD'a gelir sağlanması ve benzeri projelerin geliştirilmesi önerilmektedir. Üye aidyetinin artırılması için üyelerin arasında bilgi ve deneyim paylaşım çalışmalarının yapılması, üyelerle Dernek arasındaki ağı güçlendirecek olan sosyal ve ticari aktivitelerin geliştirilmesi ve güçlendirilmesi gerekir.

Derneğin üye ilişkilerinin güçlendirilmesi için üyelerin aktif katılımını sağlayacak projeler geliştirilmesi önemlidir. Hedef aktif ve katılımcı üyelere sahip olan özel bir dernek olarak anılabilmektedir. Bu amaçla üyelerin performansını izleyebilecek bir sistemin geliştirilmesi gerekir. Lobicilik ile üyelerin bilgi birikiminin ve deneyiminin üyelerin kurumları için bir güç ve değer yaratması mümkündür. TÜSİAD gibi kurumların lobicilik stratejilerinin irdelenmesi, EĞİAD'ın özgün lobi kapasitesini yaratması gerekir.

Üyelerin kaynaşması için aktiviteler ve projelerin geliştirilmesi gerekli olduğu kadar, deneyimli üyelerin mentorluk mekanizması içinde genç üyelere yardımcı olabilmelerini sağlamak da olanaklıdır. EĞİAD Akademi, üyelerin kişisel ve kurumsal kapasitelerinin artması için iyi bir oluşum olarak yapılanmıştır. Akademinin faaliyetlerinin süreklilik arz etmesi amacıyla etkin işleyen bir sistem kurulması yararlı olacaktır. Bu bağlamda üniversitelerin sürekli eğitim merkezleri veya yaşam boyu öğrenim merkezleri ile ve/veya KALDER gibi STK'ların sunduğu eğitim programlarına ilişkin stratejik ortaklıklar yapmak sinerji yaratabilir. EĞİAD Yarın Dergisi ise özenle hazırlanan, içerik açısından zengin bir yayındır. EĞİAD'ın bir prestij ürünü olarak algılanmakta; derginin maliyeti ve okura ulaşma kapasitesinin artırılması açısından dijital sürümünün yayımlanması, Dernek ve üyelerinin gündeminde bulunmaktadır.

EĞİAD'ın ulusal ve uluslararası iş dünyasında görünürlüğün artırılması için diğer ve benzer iş insanları dernekleri ile işbirliğinin artırılması; ayrıca üyelerin EĞİAD'ın üye olduğu veya olmasında yarar görünen federasyon ve konfederasyon faaliyetlerine katılımını artırıcı eylemlerde bulunması değer yaratacaktır.

EĞİAD ekonomik ve sosyal yaşama değer yaratan, lider, sürdürülebilir çalışmaları önceliklendiren bir sivil toplum kuruluşudur. EĞİAD'ın iki ana amacının olması gerekir. Bunlardan biri kurumsal sürdürülebilirliktir. İkincisi ise üyelerin gelişimidir. Üyelerin gelişimi için üstlenilecek olan eylemler arasında eğitimler, iş ilişkilerinin geliştirilmesi, bilgi paylaşım toplantıları ve mali kaynaklara ulaşarak projeler üretilmesi bulunmalıdır. EĞİAD üyelerinin sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş bir kitle olarak ilerlemesi gerekir. Bunun için özellikle Birleşmiş Milletler Kalkınma Hedeflerinin dikkate alınabilmesi için özel çalışmalar yapılması gereklidir. Küresel ve ulusal bağlamda son derece kritik olan bu hedefler arasından EĞİAD'ın vizyonu ve misyonu doğrultusunda seçimler yapılmalı, projeler geliştirilmeli, bu amaca dönük olarak özellikle EĞİAD'ın stratejik hedeflerinin yapılandırılması büyük değer yaratma olasılığı doğuracaktır. EĞİAD'ın küresel sorunlara yerel çözümlerle destek olan bir Dernek olmasının araçlarından en kritik olanı; Birleşmiş Milletler'in dünya gündemine taşıdığı 'kalkınma hedefleri'nden geçeceği nettir.

Sürdürülebilir Kalkınma İçin
KÜRESEL AMAÇLAR



Derneğin görünürlük yetkinliğinin artması için politika üretmesi, bu politikaları raporlarla netleştirmesi ve gündemde yer alması ve basın gücünü kullanması mümkündür. EGIAD Melek Yatırım Ağı ise girişimcilik için doğru bir başlangıç noktası olmuştur.

Bilgi Notu 4

Kurumsal Yönetişime Genel Bir Bakış

Yönetişim dilimize yeni yeni yerleşen bir kavram. 1990'ların sonunda önemini daha yoğun bir biçimde ortaya koymuş durumda. Henüz günlük konuşmaya yansımamakla beraber, yazılı iletişimde daha yoğun kullanılmakta. Pekiyi, yönetim dediğimiz zaman ne kastedilmektedir? Türk Dil Kurumuna göre yönetim; resmi ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik ve politik otoritenin ortak kullanımudur. Bu tanımda dikkat çeken iki unsur sözkonusudur. İlki, bir önceki cümlede sözü edilen üç alanda yetkinin ortak kullanımudur. Bir başka ifadeyle, tanımda özellikle vurgulanan, yetkinin tek başına kullanımı değil, yetkinin tek başına kullanımının yaratacağı olası sakıncaları azaltmak adına, "katılımcı anlayışla" hareket ederek yetki kullanımının üzerinde durulmaktadır. İkincisi ise, kavramın hem resmi, hem de özel kuruluşlarda uygulama alanı bulmasıdır.

Yukarıdaki tanımlamalardan hareketle, yönetişimin şirketler kesimi ve devlet yönetimlerindeki etkinlik adına ortaya atılmış bir kurallar dizisi olarak algılanabileceğini söyleyebiliriz. Kurumsal dünyanın yönetim alanındaki ilgisi ise, daha çok büyük ölçekli firmalar tarafından izlenmektedir. Ülkemizdeki uygulamalara baktığımızda, küçük ölçekli firmaların yönetim ilkelerine sadık kalması kendi inisiyatiflerine bırakılmış durumdadır. Bu tespitin diğer ülke örneklerinde nasıl olduğu ayrı bir araştırma konusu olmakla beraber, genel olarak yönetimde sorumluluğun bir ölçüde hissedarlara karşı olması, büyük ölçekli firmalar tarafından kavramın daha yakından izlendiği tezine kısmen de olsa destek verebilir.

Neden Yönetişim?

Yönetişim ilkelerine sadık kalmak performansı etkiliyor mu?

Kurumsal yönetimdeki kalite artışının çok boyutlu etkileri olduğunu kabul etmek yanlış olmayacaktır. Bu nedenledir ki, bir siyasi kadro veya genel olarak devlet yönetiminde en kritik başarı faktörlerinden biri olan istihdam alanları yaratılarak işsizliğin azaltılmasında, üretimin artırılmasında, kamu kuruluşlarının yanında özel sektör yatırımlarının gerçekleştirilmesinde yönetim ilkelerine gösterilen uyumun olumlu etkilerinin olduğu deneysel çalışmalarla öne sürülmektedir. Kurumsal yönetişimin şirketlerin ve ülkelerin büyüme ve gelişimine, kalkınmalarına katkıda bulunduğu çeşitli çalışmalarda belirtilmektedir. Yalnız, yönetişim ve yönetişimi destekleyen kurumsal yapının, ülkelerin gelişme sürecinde ne denli etken olduğu tartışması devam etmektedir. Kötü bir yönetim biçiminin benimsenmesi durumunda, ekonomik kalkınmanın sekteye uğrayacağı, bu tarz bir başarısızlığın ise ilgili ülkelerdeki siyasi istikrarı dahi etkileyecek boyutlara varabileceğini söylemek hata olmayacaktır.

Yönetişimin İşlevi

OECD'ye göre kurumsal yönetim sisteminin odağında hissedarlar bulunmaktadır. Yönetişim ile ilgili açıklama yapılırken, bir firmanın olağan işlerinin yönetilmesinde sorumlulukların göçertilmesi, yetki ve sorumluluk göçertmesini gerçekleştirirken de hissedar haklarının korunmasına işaret edilmiştir. Burada özellikle tüm hissedarlara eşit mesafede durulması, azınlıkların haklarının korunması için tüm hissedarların sahip olduğu hisse miktarına bakılmaksızın eşitlik ilkesine sadık kalınması gereğinin altı çizilmektedir.

OECD tarafından hazırlanan kurumsal yönetim ilkeleri adlı rehber temelde 4 nokta etrafında şekillenmiştir. Bunlardan ilki; hissedarların haklarıdır. Yönetişimin çerçevesinin hissedar haklarının koruması gerektiği, gerek yabancı, gerekse küçük yatırımcıların haklarına ilişkin eşit mesafede bulunulması salık verilmektedir. İkinci nokta ise genel olarak paydaşlarla ilgilidir (stakeholders). Yönetişimin çerçevesi kanun ve diğer yükümlüklerin paydaşlara ilişkin oluşturduğu hakların tanınarak hareket edilmesini, ayrıca toplumsal refah, sürdürülebilir büyüme ve mali olarak güçlü firma olunmasını ön plana çıkarmaktadır.

OECD'nin yönetim ilkelerinin var olduğu çerçeve içinde tavsiye ettiği üçüncü husus; firmalar tarafından yapılan açıklamaların niteliği, netliği ve genel olarak kurumların kamuoyuna karşı ne denli şeffaf olabildikleridir. Son olarak işlenen konu ise yönetim kurullarına düşen görevler olarak belirlenmiştir. OECD'ye göre hazırlanacak yönetim ilkeler çerçevesi, firmaların stratejik faaliyetlerine rehberlik edecek unsurları içermeli, yönetim kurulunun firmayı etkin yönettiğini gösterebilecek

hususları barındırmalı, son olarak da yönetim kurulunun hissedarlara karşı kredibilitésini ortaya koyabilecek yapıda çeşitli unsurları içermelidir.

OECD'nin sunduğu genel yaklaşımın ardından özelde ölkemiz uygulamasına gözetmekte fayda olacaktır. Türkiye'de sermaye piyasalarının işleyişini belirleyen Sermaye Piyasası Kurulu'na göre; kurumsal yönetimde bazı ilkelerin mutlaka varılması gerekmektedir. Bu ilkeler; eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak belirlenmiştir.

Eşitlikten; bir firmanın tüm faaliyetleri esnasında gerek pay, gerekse de menfaat sahiplerine eşit davranılması gereği,

Şeffaflıktan; firma için, açıklanmasında stratejik olarak sakınca bulunan bilgiler dışındaki her türlü bilginin doğru zamanda, kamuoyu tarafından anlaşılabilir içerikte ve herkesin rahatlıkla erişebileceği araçların kullanılarak duyurulması,

Hesap verebilirlikten; firmaya ve pay sahiplerine yönetim kurulu üyelerinin hesap verebilir özellik ve içerikte icraat içinde olmaları yükümlülüğü,

Son olarak **sorumluluk** alanında ise; firmanın faaliyet süresince gerçekleştirdiği işlemlerin mutlaka hukuki dayanağının olmasına, etik anlayışa bağlı kalmasına ve firmanın kendi içindeki düzenlemelere aykırı olmaması gereği vurgulanmaktadır.

Bölüm 3

EGİAD Üzerinde Etkili Olabilecek Bölgesel, Ulusal ve Küresel Gelişmeler ve Eğilimler

PESTEL (Politik – Ekonomik – Sosyal – Teknolojik – Ekolojik ve Hukuki) Analizi

P

Politik

- Siyasi alanlarda yaşanan dalgalanmalar
- Dünya siyasetinde yaşanan dalgalanmalar
- Savaşlar ve terör eylemleri
- Göç ve göçün getirdiği sorunlar

E

Ekonomik

- Dünyada ekonomik kırılganlığın artışı
- Dünya ticaret savaşlarının ülkeleri etkilemesi
- Girişimciliğin önündeki ekonomik engeller: ekonomik istikrarsızlık ve belirsizlik (yüksek enflasyon, faiz oranları ve dalgalanmalar)
- Faiz oranlarının yüksek düzeyi ve yatırımların yavaşlaması
- Enflasyon oranlarında yükseklik ve üretim maliyetlerinde artış, tahminlerde sapma

S

Sosyal

- Demografi: yaşlanan nüfus; Türkiye’de halen varolan fırsat penceresi
- Gelir dağılımındaki adaletsizlik
- Toplumsal mobilite: uzmanlık alanlarında yaşanan göç
- Yaşam tarzı değişimi; yaşam kalitesini artırma isteğinde yoğunlaşma
- Yeni tüketim akımlarının ve ihtiyaçların doğması; eğitim kalitesi: yaşam boyu öğrenim; nitelikli işgücüne erişim
- Sosyal girişimcilik alanındaki fırsatlar

T

Teknolojik

- İleri İmalat ve Endüstri 4.0
- İletişim ve Sayısal dönüşüm (M2M, H2M v.b.)
- İleri malzeme
- Sağlık ve iyi yaşam teknolojileri
- Çevre teknolojileri
- Yenilenebilir enerji
- Akıllı yaşam sistemleri (akıllı şehir v.b.)
- Akıllı ulaşım

E

Çevresel

- Döngüsel ekonomi ile yeni fırsat alanlarının doğması
- Sürdürülebilirlik anlayışının yaratacağı yeni fırsat alanlarının doğması

L

Hukuki

- Yasal düzenlemelerin iş dünyası üzerinde yaratacağı fırsatlar
- İşletmelerin etkin yönetimi için geçerli hale gelecek olan hukuki düzenlemeler
- Ulusal sermayeyi ve uluslararası sermayeyi kente çekmekte kullanılacak enstrümanların geliştirilmesi
- Girişimcilik ve Ar-Ge inovasyon ekosisteminin işleyişini etkinleştirecek olan yasal mevzuatın iyileştirilmesi

Bölüm 4

EGİAD GFTZ (Güçlü Yanlar – Fırsatlar – Tehditler – Zayıf Yanlar) Analizi

Aşağıda aktarılan bölüme ilişkin çalışma, Danışma Kurulu ve Üyelerin katılımı ile yapılmıştır. Çalışma çok kapsamlı bir irdelemeden oluşmaktadır. Aşağıdaki bölüm ise bugünün koşullarında görece daha çok kritik önem taşıyan unsurları barındırmaktadır.

Güçlü Yönleri

- a. Güçlü kurumsal kimlik
- b. Üyelerin iş potansiyeli
- c. Toplumsal proje yapabilme gücü
- ç. Kendisiyle birlikte anılan isimlerin İzmir'in ticari ve sosyal hayatında duayen kişiler olması
- d. (20) 30 yıllık deneyim
- e. Gençliğin verdiği değişen şartlara uyum yeteneği
- f. Farklı sektörlerden oluşan genç yapısı
- g. Üye yapısının geleceğe hitap etmesi
- ğ. Yerelde gündem yaratma gücü
- h. Rekabete açık ve demokratik yapı
- ı. Dernek binası ve fiziksel imkanları
- i. Siyasi olarak tarafsızlığı
- j. Siyasete mesafeli olması
- k. Sosyal etkinlikler





Zayıf Yönleri

- a. Üyelerin aidat ödemeye sadakati
- b. Medyaya ve kamuoyuna hakettiği şekilde gücünü yansıtamamak
- c. Üyeler arası ilişkilerde özendirici anlamda ticari ilişkilerin yeterince öne çıkarılamaması
- ç. Uzun soluklu ve geleneksel hale gelmiş proje sayısının olmaması ya da çok az olması
- d. Ortak güç projelerinin geliştirilememesi
- e. Kamu kuruluşlarında derneğin yeterince tanınmaması
- f. Genç üyeler-tecrübe yetersizliği
- g. Seçim yarışlarında bazı üyelerin soğuması veya kopması
- ğ. Düşük düzeyde üye ilgisi
- h. Benzer yabancı derneklerle iletişim azlığı
- ı. Üniversitelerle ilişkilerin azlığı
- i. İzmir odaklı olması, Ege'de yaygın olmaması
- j. İyi bir halkla ilişkiler politikasının olmaması
- k. Ulusalda gündem yaratma gücünün düşüklüğü
- l. Üst örgütlerle yakın ilişki azlığı
- m. Türkiye'deki önemli konulara yeterince vurgu yapamayıp kamuoyunda yer bulamaması
- n. İzmir için proje üretilememesi
- o. Üyelerin çok katılımcı olmaması
- ö. Ege bölgesi faaliyetlerindeki düşük düzey
- p. Yönetim Kurulu üyelerinin fazlalığı
- r. Fahri üyelerin yönetim süreçlerine yaş ve konum avantajlarını devreye sokarak müdahil olması



Fırsatlar

- a. Türkiye'nin en yaşanabilir ve en modern şehirde bulunmak
- b. Yeni katılımlara açıklık
- c. Türkiye'de yeni gelişen iş alanları (savunma ve biyoteknoloji gibi)
- ç. İzmir'e siyasi iktidarların ilgisi
- d. Bölgede her sektörde öncülük yapabilecek kapasitede üye ve firmaların varlığı
- e. Gençlerin EGIAD'ı kendilerine gelişim platformu olarak görmeleri
- f. İzmir'in demokrat yapısı

Tehditler

- a. Benzeri STK'ların çokluğu
- b. Ödenmeyen üye aidatları nedeniyle finansal sıkıntı
- c. İktidara yakın GIAD'ların varlığı
- ç. Çekişmeler – kişisel ihtiraslar – dernek için muhalif gruplaşma
- d. Ekonomideki finansal darboğazlar
- e. Ege Bölgesinin Türkiye'de lider bölge olamaması
- f. Etkinliklerin rutinleşmesi

Bölüm 5

EGİAD İhtiyaç Analizi

İnsan Kaynakları: Beceri, Yetenek, Deneyim ve Eğitim İhtiyacı

<p>Hangi tür uzmanlıklara ihtiyaç duyulmaktadır?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Çok disiplinli yaklaşım yetkinliği● Stratejik sektörler ile eşleşen uzman ve uzmanlıklar● Destekleyici hizmetler olarak idari, mali ve hukuki uzmanlıklar● Uluslararası uyumu kolaylaştırabilecek danışmanlıklar
<p>Mevcut bilgi beceri ve tutum geliştirebilmek için hangi eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Ar-Ge ve inovasyon yönetimi uzmanlaşma eğitimi● İş geliştirme eğitimleri● Bütünleşik iş ve işbirliği geliştirme yetkinliklerini destekleyecek eğitim ve etkinlikler● Güncel bilimsel ve aktüel farkındalığın yüksek olması için gerekli iç motivasyon ve öğrenmeye uygun tutum kazandırılması● Ulusal ve uluslararası ekosistemi geliştirebilecek eğitim, etkinlik ve çalıştaylara katılım
<p>Ne tür yönetsel becerilere gereksinim duyulmaktadır?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Bütünleşik● Çok disiplinli● Vizyoner● Yalın ve çevik hızlı karar ve hareket yetkiliğine uygun yönetsel beceriler

Fiziki Olanaklar ve Altyapı

<p>EGİAD Üyelerinin fiziki mekan ihtiyaçları nelerdir?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Ar-Ge ve inovasyon tabanlı proje geliştirme ihtiyacına uygun ofis alanları● Ortak toplantı alanları, sosyalleşme ve dinlenme alanı● Tüm bu alanlar EGİAD Dernek merkezi ve etkinlik merkezinde sunulabilmektedir
------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Mali Kaynak

<p>Mevcut iş yapma yöntemlerinin devamı için ne tür kaynaklara, ihtiyaç vardır?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Sürdürülebilir mali kaynaklar (ticarileştirme, yatırımcı yönetimi stratejileri, patent ve ürün satış stratejilerinin verimliliğinin artırılması, EGİAD'ın hedeflerine ulaşabilmesine yardımcı olacak, mesleki ve teknik lise öğrencileri ve mezunları, üniversite öğrenci ve araştırmacı zenginliğinin aktif bir şekilde kullanılması)● Destekleyici projeler, yaygın ve etkileşimli ekosistem içerisinde rekabette işbirliği ortamının geliştirilmesi
<p>Büyüme ve gelişme için sermaye kaynaklarınızı tanımlayınız.</p>	<p>Sürdürülebilirliği destekleyen mali, beşeri sermaye ve bilgi üretimi/yönetimi kapsamında;</p> <ul style="list-style-type: none">● Güçlü işbirlikleri● Proje bazlı işbirlikleri● Yerel kalkınmada tamamlayıcı ve hızlandırıcı kurum● Yabancı firmalar ile işbirliği ile know-how edinimi ve çoğaltılarak ekosistem içerisinde verimliliğinin artırılması

İşbirliği ve Sinerji

<p>EGİAD'tan beklenen hizmetlerin verilmesi için ne tür işbirliklerine ve kurumsal sinerji yaratma yaklaşımlarına ihtiyaç vardır?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Uluslararasılaştırmaya dair uzmanlık ve deneyimleri içeren bir iletişim ağı gereklidir.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

İnovasyon

<p>EGİAD üyelerinin ne tür inovatif yaklaşımlara ihtiyaçları vardır?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Teknoloji hazırlık düzeyi/ Dijitalleşme hazırlık düzeyi araçları ile etkin yatırımcı ağı yönetimi● İnovasyon hızlandırma programı uygulanması● Uluslararasılaşma için yenilikçi yaklaşım ve araçların geliştirilmesi● Ticarileşme odaklı kaynak yönetimi yetkinliklerinin geliştirilmesini destekleyici yaklaşımlara ihtiyaç vardır
<p>Nasıl bir farklılaşma stratejisi uygulanmasına ihtiyaç vardır?</p>	<ul style="list-style-type: none">● Gelişmişlik durumlarına bakılmaksızın farklı program ve uzmanlıklar ile sürekli tamamlayıcı destekler● Fikirten uluslararasılaşmaya dek farklı aşamalarda sektörel odaklı uygulamalar● İnovasyon sistemine bütüncül yaklaşım ile geliştirici program stratejileri

Bölüm 6

EGİAD Stratejik Yol Haritası

Aşağıdaki bölüm, EGİAD'ın temel değerleri, tüzüğünde belirtilen amaç ve çalışma alanları, çalışma prensipleri, üye ve paydaş beklentileri ve belirlenen ihtiyaçlar çerçevesinde hazırlanmış olup, gelecek dönemlerin proje ve faaliyet planlamalarında bir 'Yol Haritası' olması amacıyla hazırlanmıştır.

AMAÇ 1- Kurumsal Yapının ve Temsilin Güçlendirilmesi

Stratejik Hedefler:

1.1 Yeni Kaynak Yaratma ve Kaynakların Doğru Kullanımı

- Faaliyetleri planlarken gelir-gider dengesinin gözetilmesi
- Bazı faaliyet bütçeleri için sponsorluk destek sisteminin kullanılması
- Üye aidatları dışında ulusal ve uluslararası hibe programlarından yararlanılması
- ESKEM'in farklı kurumların kullanımı için kiralanması
- Web sitesi, dergi ve telefon uygulamasında kullanmak üzere reklam anlaşmalarının artırılması; reklam anlaşmaları hakkında yeni yaklaşımlar geliştirilmesi. Örneğin yıllık ve benzeri dönemsel anlaşmalarda indirimler yapılması vb.
- Sosyal medyada etkinliğin en üst düzeye ulaştırılması



1.2 Yönetim Kurulu, Komisyonlar, İcra Kurulları, Çalışma Grupları ve Genel Sekreterlik Gibi Çalışma Birimlerinin Koordinasyonunun Planlanması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması

- Çeşitli aralıklarla tüm çalışma birimlerinin katıldığı ortak toplantılar düzenlenmesi
- Komisyonlar ve İcra Kurulları ile Yönetim Kurulu'nun belirlenen aralıklarla bir araya gelmesi
- Yönetim Kurulu'nda Komisyonlardan ve İcra Kurulu'ndan sorumlu üyelerin temsil edilmesi

1.3 Kurumsal Yönetişim İlkelerine Uygun Yönetim Anlayışının Sağlanması

- Üye ihtiyaçlarının ve taleplerinin belirlenmesi ve karar alma süreçlerinde bu verilerin dikkate alınması
- Şeffaflık ilkeleri gereği Faaliyet Raporu, Mali tablolar gibi verilerin web sitesinde yayınlanması
- Paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi, paydaş ihtiyaçlarının analizinin yapılması, paydaşların karar sistemlere daha çok entegre edilmesinin yöntemlerinin belirlenmesi ve uygulanması
- ISO 9001 ve ISO 10002 Kalite Yönetim Sistemleri'nin sürdürülebilirliğinin sağlanması

1.4 Paydaşlarla İşbirliğinin Güçlendirilmesi

- Paydaş kurumlarla ortak toplantıların yapılması
- Paydaşlarla sürdürülebilir ortak projelerin oluşturulması
- Özellikle AB projelerinde ortaklık sisteminin üniversitelerle işbirliğine giderek yapılandırılması



1.5 Bölgesel, Ulusal ve Uluslararası Oluşumlarda Derneğin Temsilinin Artırılması

- Şehrin, bölgenin ve ülkenin önde gelen kurumlarında temsilin sağlanması
- Yerel yönetimlerle işbirliği sağlanması
- İzmir Ekonomik Koordinasyon ve Kalkınma Kurulu gibi oluşumlarda temsilin sürdürülmesi
- İZKA, KOSGEB, İŞKUR, SGK gibi kamu kurumları ve iş dünyasını temsil eden EBSO ve İZTO gibi kurumlarla işbirliğinin artırılması
- Uluslararası çatı iş örgütlerine üyelik olanaklarının araştırılması; TÜSİAD-BusinessEurope gibi

AMAÇ 2- Üyelerle İlişkiler ve Üyeler Arası İlişkilerin Geliştirilmesi

Stratejik Hedefler:

2.1 Üye Aidiyetinin Artırılması

- Üye ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alınması
- Yönetim Kurulu ile üyeler arası ilişkilerin güçlendirilmesi
- Üyelerin karar almada katılımıcılığının sağlanması
- Derneğin medyada yer alan haberlerinde üyelerin de görünürlüğünün sağlanması

2.2 Kurum Kültürünün Aktarılacağı Araçların ve Platformların Çoğaltılması

- Ortak toplantılarda EGİAD değerlerine, ilkelerine vurgu yapılması
- Yönetim Kurulu ve komisyon toplantılarında kurum kültürünün dile getirilmesi
- Derneğin amaç ve ilkelerinin YK Başkan'ının konuşmalarında, basın bültenlerinde, sosyal medya paylaşımlarında yansıtılması
- Derneğin temsil ettiği kurumlardaki konumu ve yapılan işbirlikleri konusunda Bizbize Toplantıları, Komisyon ortak toplantıları gibi
- Dernek içi toplantılarda üyelere bilgi verilmesi

2.3 Komisyonlar ve Yönetim Kurulu İlişkilerinin Düzenlenmesi

- Optimum düzeyde belirlenecek olan aralıklarda sıklıkla ortak toplantıların yapılması
- Yönetim Kurulu'nda komisyonlar ve tüm çalışma grupları için sorumlu üye atanması
- Etkinlik planlamalarında birlikte hareket edilmesi
- Komisyonlarda alınan toplantı kararlarının Dernek sisteminin uygun gördüğü formatta Yönetim Kurulu ile düzenli olarak paylaşılması
- Karar alıcı konumdaki Yönetim Kurulu'ndan onay alınmadan 3.kişi veya kurumlara herhangi bir taahhütte bulunulmaması

2.4 Üyelerarası İş Geliştirme İçin Platform Yaratılması

- Üyeler arasında ticaretin artmasına yönelik etkinliklerin planlanması
- Online platformlarda üyelerin firmalarıyla ilgili bilgi paylaşımlarının artırılması
- Üye firmaların ürün ve hizmetleri ile ilgili bilgi alışverişi yapabilecekleri online veya fiziki toplantılar düzenlenmesi; Her Hafta Bir Üyemizle online etkinliğinin düzenlenmesi
- Üye firmaların ürünlerinin ve hizmetlerinin tanıtıldığı, web ortamında güncellenen bir katalog yaratılması



2.5 Üyelere Yönelik İş Geliştirmeyi Sağlayacak Uluslararası Gezi ve İşbirlikleri

- Her yıl en az iki uluslararası gezi yapılması
- Uluslararası iş örgütleri ile işbirliğinin sağlanması
- Büyükelçi ve Konsolosluklarla ve özellikle Ticaret Ataşelikleriyle toplantılar yapılması ve işbirliklerinin güçlendirilmesi

2.6 Kümelenme Çalışmaları

- Sektörel veya farklı sektörlerden kümelenmeler sağlayarak işbirliği zeminin yaratılması
- Sektörel sorun ve çözüm önerilerinin görüşüleceği sektör toplantıları yapılması
- COSME gibi AB destekli programlarda daha aktif olunabilecek stratejilerin geliştirilmesi

2.7 Üyelerin Bilgi Alma ve Eğitim İhtiyaçlarına Yönelik Programlar Düzenlenmesi

- Üyelerin talep ve ihtiyaçlarına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi; iş hayatında gerekli olan sosyal ve kişisel gelişimi destekleyecek hem akademik hem de güncel eğitim programlarının düzenlenmesi
- Ekonomik ve sosyo-ekonomik gündemde yer alan konuların değerlendirildiği seminer ve toplantıların sürekliliğinin sağlanması
- Ege Toplantıları'nın yılda en az 2 kez gerçekleştirilmesinin sağlanması

AMAÇ 3- İş Dünyası için Bilgi Üretme Yoluyla Gündem ve Kamuoyu Oluşturma

Stratejik Hedefler:

3.1 Ekonomi, ticaret, girişimcilik ve yeni teknolojiler konularında raporlar hazırlamak ve ilgili kurumlarla paylaşılması

- Belirlenen konularda uzman ve akademisyenlerle işbirliği halinde yılda en az iki rapor yayınlanması

3.2 Raporlardan elde edilen çıktılarla kamuoyu oluşturulmasının sağlanması

- Raporların yönetici özeti ile tüm paydaşlarla paylaşılmasını sağlanması
- Raporların karar alıcılara iletilmesi
- Medya işbirliğinde raporun kamuoyu gündeminde olmasını sağlanması

3.3 Sadece Gündemdeki Konularda Değil; Gündemi Oluşturacak Konularda Basın Bültenleri Yoluyla Görüş Bildirilmesi

- Ekonomi ve iş dünyasını ilgilendiren konularda, ayrıca sosyal hassasiyet gerektiren hususlarda bilgi ve görüş bildiren bültenler yayınlanması
- Basınla işbirliğini güçlendirerek, EGİAD'ın saygın ve iyi eğitilmiş üye kitlesi ile bilgi ve değer üreten bir STK olduğunu kamuyunda vurgulanmasının sağlanması

AMAÇ 4- Ulusal ve Uluslararası Çapta Tanınan ve Bilinen Girişimcilik ve Melek Yatırımcılık Merkezi Olmak

Stratejik Hedefler:

4.1 EGİAD Melekleri Kurumsal Yapısının Güçlendirilmesi

- İcra Kurulu ve ilgili çalışma grupları konusunda sistematik yazılı kuralların oturtulması

4.2 EGIAD Melekleri ile Ulusal Ağların İşbirliğinin Güçlendirilmesi

- Girişimcilik ekosistemi içinde büyük aktörlerle işbirliği ve paydaşlık ilişkilerinin güçlendirilmesi
- İzmir’de düzenlenen girişimcilik ve melek yatırımcılık faaliyetlerinin paydaşlık ilişkileri ile ulusal ölçekte gerçekleşmesini sağlamak



EGİAD MELEKLERİ

4.3 EGIAD Melekleri'nin Uluslararası Temsilcilik ve İşbirliklerinin Artırılması

- Uluslararası girişimcilik örgütleri ve melek yatırım ağları ile ilişkilerin oluşturulması, ortak toplantı düzenlenmesi

4.4 Farklı Hedef Kitleler için Girişimcilik ve Melek Yatırımcılık ile İlgili Bilgi Paylaşan ve İlham Veren Toplantıların Yapılması

- Özellikle öğrenciler ve gençler için girişimcilik olgusunun anlatıldığı toplantılar yapılması
- Start-up'lar ve girişimci olmak isteyenler için eğitimler yapılması; bu konuda üniversitelerin teknoloji transfer ofisleri ile işbirliğine gidilmesi
- İş insanları için melek yatırımcılığın anlatıldığı toplantılar yapılması
- Kurum içi girişimcilik kavramını ele alan toplantılar yapılması



Bilgi Notu 5

İnternet Girişimciliği

İnternet, bugünün sosyal ve ekonomik dünyasına yeni iş modelleri kattı. Arama motorları, elektronik ticaret platformları İnternet ile birlikte çıkan yeni iş alanlarına sadece birkaç örnek sektör olarak verilebilir. Google gibi büyük maddi değerlerle anılan firmalar doğdu. Facebook gibi sosyal paylaşım ortamları, bireylerin sosyal yaşantıları üzerinde farklı etkiler yaratırken, iş dünyasının da geleneksel iş yapma biçimleri üzerinde değişik normlar sunma başarısına sahip oldu. Genellikle üniversitelerden yeni mezun genç dahiler bu tip işletmelerin yöneticileri konumuna ulaşabildiler. Çoğu da büyük servet sahibi oldular. Mutlaka genel olarak girişimcilik alanında başarılı olmak için gerekli olan ilkeler bütünü, İnternet girişimciliği alanında da geçerli olacaktır. İyi bir iş planına sahip olabilmek, cesur olmak, risk alabilmek ve diğerleri gibi.

Bu genel geçer kabulü onaylamakla birlikte, İnternet dünyasında başarılı bir girişimci olabilmenin de bazı özel gereksinimleri olduğunu kabul etmekteyiz. Girişimci ruha sahip olmakla birlikte, teknolojiye yatkın olmak, çoğu zaman ilgili teknoloji alanının içinden gelmek, teknolojinin yarattığı fırsatları standart dışı, hatta ezber bozacak bir bakış açısıyla değerlendirebilmek gibi. Yazımıza İnternet girişimciliği alanında büyük bir başarı hikayesi yaratmış olan Google'ın yaklaşımlarına genel bir bakış getirerek devam edeceğiz. Bu kapsamda "Ayakları Yere Basan Fikirler" sloganıyla hizmet veren faberNovel adlı danışmanlık şirketi tarafından hazırlanan bir rapora değineceğiz. Raporda Google'ın başarılı olmasının arkasındaki girdiler irdelenmekte. Rapora göre Google'ın başarılı olmasının arkasında bulunan itici güçler özetle;

Google iş modeli:

Google tüm başarı unsurlarını sürdürdüğü iş modeline dayandırmıştır. İş modelinde odaklandığı alan ağyapı-network'lardan doğan sinerjiyi yaratabilmek için kullanıcılara odaklanmakta; reklam verenleri çekebilmek amacıyla performans temelli bir model yürütmekte; dünya çapındaki pazarlar için ölçeklenebilir bir mimari yapı yaratabilmektedir. Google'ın mantralarından birinin **kullanıcılara odaklanmak** olduğunun altı çizilmektedir. Google, bir platform yapı olarak bir tarafta İnternet kullanıcılarına, diğer tarafta ise reklam verenlere hitap etmektedir.

Reklam veren kesim sürecin maddi boyutunu temsil etmekte, İnternet kullanıcıları da bir bakıma sübvansede edilmektedir. İş modeli içinde önemli bir avantaj ise Google'ın yüksek hacimli veri setlerine göre **ölçeklenebilir** bir yapıya sahip olmasıdır. Bir başka ifadeyle Google kendisini daha büyük olmaya her zaman hazır durumda pozisyonlayabilmektedir.

Yeni reklam destekleri için Google'ın arayışları:

Arama motorunda sahip olduğu başarıya rağmen, Google'ın kaynak oluşturma mekanizması arama motorlarında benzersiz olan giriş noktası ile sınırlanmış durumdadır. Geniş bir yelpazeye yayılmış olan reklam verenler kitlesi, Google'a yeni reklam desteklerine ulaşabilmesi için çeşitli fırsatları da beraberinde sunabilmektedir. Trafik yaratan her web sitesi Google için olası reklam verenler kitlesine hitap edecek olan potansiyel bir girdi olarak görülmektedir. Bir platform olarak Google'ın bu bağlamdaki rolü, reklam verenlerle web sitelerini birbirleriyle bağlamaktır. Her bir taraf iyi bir şekilde fonksiyonlarını devam ettirebilmeleri ve para kazanabilmeleri için birbirine ihtiyaç duymaktadır. Google burada **kazan-kazan felsefesine** uygun bir çekim merkezi tasarlayabilmiştir.

Google'ın video stratejisi:

Google, online-çevrimiçi video piyasasının önemli bir payına sahiptir. Reklam verenleri çekmekle ilgili olarak bazı güçlükleri göğüslemeye çalışmakta, yeni piyasa koşullarında etkin çalışan bir gelir modeli yaratmak amacıyla çaba sarfetmektedir. Firma, arama motorları arasında lider pozisyonunu teyit etmekle beraber, arama motoru fonksiyonunu sahip olduğu bilgi silosunu zenginleştirmekte; kısa dönemde video araştırma olanağı, orta vadede ise video içindeki bilgiyi sunma olanağı yaratmak üzerine çalışmaktadır. Burada **konuşmadan/sözden metne** teknolojisinin (speech to text technology) katkıları bulunmakta.

Google'ın mobil stratejisi:

Google'ın reklama dayalı iş modeli dikkate alındığında mobil telefon dünyasının firma için ümit verici gelişmeler barındırdığı ifade edilmekte. 2012 yılına kadar mobil İnternet kullanıcılarının sayısının geleneksel İnternet kullanıcılarının sayısını aşması beklenmekte. Kişiselleşmiş ve yerelleştirilmiş mobil telefon kullanımının orta vadede reklam gelirleri üzerinde de etkisi olacaktır. Google'ın mobil stratejisi güçlü oyuncuların var olduğu değer zinciri üzerine inşa edilmiş bir yapı ile karşı karşıyadır. Google bu alanda enerjisini kendi web modelini yeniden tasarlayabileceği açık bir eko sistem üzerine odaklanmaktadır. Firma önemli bir mobil iletişim reklam pazarı üzerine inşa edilmiş hipotez üzerine yatırımlarını yapmaktadır.

Sonuç olarak, Google'ın başarılı büyüme yapısı mükemmel özellikler barındıran teknolojik ürünlere, uzun dönemli bir stratejik vizyona ve İnternet pazarının patlama niteliği taşıyan büyümesine bağlanabilir. Firma her zaman oyunun kurallarını değiştirmeye çalışmakta, oyunun kurallarını değiştirmek için de hem iç kaynaklardan doğan inovasyon kapasitesini kullanmakta, hem de dışarıdan gelen yeni fikirlere ve değerlere odaklanmakta. Google'ın yeni ürünler, hizmetler ve kaynak yaratma modelleri geliştirebilmesi çeşitli nedenlere dayanmaktadır. Bunlar arasında;

- Firma özgün bir **kendi kendine yaratma kültürü** geliştirmiştir.
- Dış dünyada yapılan **yenilikleri içselleştirme yeteneği** mevcuttur.
- Üç boyutlu yazılımdan iletişim güvenliğine kadar çok sayıda firmayı satın almıştır.
- **İç kaynaklı inovasyona** önem vermektedir.
- Etkin çalışan bir insan kaynağı modeli yaratabilmişler, mühendislerine boş zamanlarında kendi projelerini geliştirebilecekleri olanaklar sunmuşlardır. Bu yaklaşım sayesinde Gmail, Orkut ve Google News gibi ürünler ortaya çıkarılabilmıştır.
- Risk yönetiminde yetkin bir kurumdur. Risk yönetimi için her türlü veriyi iyi takip etmekte. Projelerinin bulunduğu durumu yakından takip etmekte, gelirlerini ve tıklanma performanslarını hassas bir biçimde izlemekte. Ayrıca, riskten kaçan davranışlara çok fazla prim vermemekte, bazı belirsizlikleri taşısa da girişimcilere destek vermekteler. Google Checkout, Google Catalogs, Google Coupons gibi başarısız girişimleri tamamen bir kayıp olarak nitelermeyip, ya bunlardan yeni ve başka bir ürün ortaya konması için çalışmaktalar veya bu başarısız girişimleri de inovasyon sürecinin bir riskli boyutu olarak tanımlamaktalar.

Google'ın sahip olduğu başarının başka alanlara da bir model olarak uygulanması olasıdır. Özellikle inovasyon yönetimi konusundaki yaklaşımını başka endüstri dallarına ihraç etmek mümkün olabilir. Belirli bir sektörün/sanayi dalının yaratıcılık yeteneği kurum kültürüne ve örgütlenme yapısına bağlıdır. Olgunlaşma aşamasına gelmiş olan kurumsal alanlarının da kendi eko sistemlerinde köklü dönüşümlere fırsat tanınmaları gereklidir. İnovasyon süreci hiyerarşik yapılanmalarda reformları, karar verme sistemlerinde değişiklikleri ve proje yönetim tekniklerindeki değişiklikleri etkilemektedir.

Bölüm 7

Sonuç Yerine

2021 yılında Türkiye’de aşılama başladı. Aşılamanın yaygın etkisinin görülmesi ve sağlık ve ekonomi üzerinde olumlu etkiyi hissedilebilir boyutlara taşıyabilmesi için aşının toplumun büyük kesimine ulaşması gerekiyor. Bu dönemde işletmelerin senaryoları dikkate alarak planlama yapmaları daha belirgin bir ihtiyaç olarak karşımıza çıktı. COVID salgını, işletme yönetim biçiminde yeni modeller ortaya koydu. Bunların bir bölümü kalıcı hale gelecek, bazıları daha da yaygın bir kullanım alanına kavuşacak, bir bölümü de belki de tamamen ortadan kalkacaktır. İşte bu çerçevede dahilinde işletmelerin gelecek dönem planlama çalışmalarına yatırım yapmaları gerekecektir. Bu planlama sürecinde benimsenmesi doğru olacak olan yaklaşım; eleştiriye açık olacak bir anlayışa sahip olmak ve statükoyu bozacak bilgileri de mantık eleğinden iyi bir şekilde geçirebilmekte yatıyor.

Pandeminin yarattığı yüksek basınç altında gelecek planlama çalışmalarını yürütürken belirli yön verici ana unsurları dikkate almak gerekecektir. Bunlar;

Büyük resmi görmek, Dünyayı etkileyen mega eğilimleri analiz etmek. İş dünyasını etkileyen çok sayıda unsur söz konusudur. Bunlar arasında en büyük etkiyi yaratma gücüne sahip olanları sıralamak gerekirse;

- a. Derin etki yaratacak olan teknolojiler
- b. Demografik değişim
- c. Hızlı kentleşme
- d. Bireyselleşmenin büyüyen gücü
- e. Küresel ekonomik sistemde değişen güç dengesi
- f. İklim değişikliği ve kaynak kısıtı

olarak dikkate alınabilir.

İşletmelerin kendilerine sormaları gereken; pandeminin etkisini gözönüne alarak hangileri kalıcı olacak, hangileri daha da güçlenecek, hangilerinin etkisi azalacak şeklinde olmalıdır. Bunların dışında yeni eğilimler ortaya çıktı mı ve bunlardan hangileri kalıcı etkiler doğuracak soruları analiz edilmelidir.

Çevik yönetim anlayışıyla senaryo planlamaya odaklanmak: belirsizlik sorunun nasıl çözülebileceğine ilişkin olarak çeşitli yaklaşımlar var olsa da, kesin bir matematik çözüme ulaşmak o denli kolay değildir. Öngörülmesi gereken çok sayıda değişken mevcuttur. Örneğin e-ticaret daha da güçlenecek mi, uzaktan çalışmanın devamı nasıl olacak, uluslararası ve ulusal seyahat kısıtlamaları işimizi nasıl etkileyecek, normale dönüş ne zaman ve nasıl, hangi koşullarda mümkün olacak?

Bu tip soruların gerçekleşme olasılıklarına göreli yüksek olasılıklı yanıtlar verebilmek için senaryo planlama yapmak gerekir. Önümüzde çok net ve belirgin hale gelmiş olan bir gelecek yoktur. Gelişme ve büyüme eğilimleri doğrusal değildir. Bir başka ifadeyle bu eğilimler belirgin bir patikayı izlemezler. Bu nedenle 3 ile 5 arasında değişen, koşulları tanımlayan senaryoların geliştirilmesi gerekir. Kritik senaryoları geliştirmeyi başardıktan sonra, senaryolarda varolan belirsizlikleri daha iyi algılamak adına küçük deneyimler gerçekleştirilmelidir. Haftalık olacak şekilde neyin gerçekleşme olasılığının yüksek oranda, neyin gerçekleşme olasılığının düşük oranda ortaya çıkacağına ilişkin çalışmaların gerçekleştirilmesi yararlı olacaktır. Genel olarak pandemi süresince ve sonrası dönemde dikkate almamız gereken unsurlar arasında ağyapılar-network içinde olmanın etkileri ve yararları, işlem maliyetlerini kontrol edebilme yetkinliği, arzu edilen davranışları sağlayabilmek için ihtiyaç duyulan motivasyonu sağlayacak olan teşviklerin uygulamaya geçirilmesi kritik önem barındıran öncelikli unsurlar arasında sayılabilir.

İçinde bulunduğumuz dönemde olması gereken stratejik yaklaşım; iş modelinde büyük bir dönüşümü hayata geçirme şansını irdelemeyi gerektirmektedir. Bugün için ve gelecekte ihtiyacımız geleneksel olarak sürdürdüğümüz işe farklı bakış açılarından bakabilmek, diğer kurumlarla ortaklık olanaklarını sorgulamak ve hayata geçirmek ve müşterinin sunduğumuz ürün ve hizmetler için sahip olduğu deneyimi çok yakından izlemek, köklü yenilikçi yaklaşımları hayata zaman kaybetmeksizin geçirmektir.

EGİAD Yönetim Kurulu



Mustafa Aslan

Yönetim Kurulu Başkanı

Asmira Group



Anıl Yüksel

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

-

Sosyal İlişkiler ve
Perakende/Hizmetler Sektörleri

Anıl Yüksel Boya Hrd.İnş.Malz.San. ve Tic.Ltd.Şti.



Fevzi Kaya

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

-

Dış Ticaret/Uluslararası İlişkiler,
Sanayi ve Marka

Kaya Turizm İşl.Tic.A.Ş.



Alp Avni Yelkenbiçer

Yönetim Kurulu Başkan Vekili

-

Girişimcilik, Akademik Çalışmalar,
Yayınlar

Yelkenbiçer Petrol Ürünleri San. ve Tic.A.Ş.



Sezai Nüzhet Noyan

Yönetim Kurulu Sekreteri

-
Dış Paydaşlar/Basın
ve Sosyal Sorumluluk

Noyan Hukuk Bürosu



Elif Koç

Yönetim Kurulu Sekreter Yardımcısı

-
Dış Paydaşlar/Basın
ve Lojistik

Ege Ulaşım Taşımacılık ve Tic.A.ş.



Muhlis Kaan Özhelvacı

Yönetim Kurulu Saymanı

-
Mali/İdari İşler, Marka ve Sanayi

Erdal Matbaa Amb. Etiket San. Tic. Ltd. Şti.



Alper Koçak

Yönetim Kurulu Sayman Yardımcısı

-
Genel Koordinatör

-
PR, İcra Kurulları ve Komisyonlar

Asmira Group



Yaşar Baran Kayhan

Yönetim Kurulu Üyesi

Sanayi ve Marka

Söktaş A.ş.



Deniz Küçük Kurt

Yönetim Kurulu Üyesi

Dış Paydaşlar ve Sosyal ve Kültürel

Etkinlikler Merkezi

Bortar Group



Başak Çayır Canatan

Yönetim Kurulu Üyesi

İş Geliştirme, Lojistik Sektörü, Yayınlar

Murat Çay Lojistik Turizm Ltd.Şti.



Pınar Berberoğlu

Yönetim Kurulu Üyesi

Sosyal İlişkiler ve Sosyal Sorumluluk

Kimflor Kimya San. ve Tic. A.ş.



Cem Demirci

Yönetim Kurulu Üyesi

Dış Ticaret/Uluslararası İlişkiler

Eksen Makine San. ve Tic. Ltd. Şti.



Emre Cemal Yılcıoğlu

Yönetim Kurulu Üyesi

Sanayi ve Marka

Ybs Baskı ve Ambalaj Sanayi



Fatih Mehmet Sancak

Yönetim Kurulu Üyesi

Marka ve Akademik Çalışmalar

Dikkan A.ş.



Özveri Okay

Yönetim Kurulu Üyesi

Üye İlişkileri, Yayınlar ve İnşaat Sektörü

Özveri Okay İnşaat Turizm ve Tic.Ltd.Şti.



Serhat Büyükhelvacıgil

Yönetim Kurulu Üyesi

Sanayi ve Marka

Helvacızade Gıda İlaç Kimya San Tic.A.ş.



Süleyman Tutum

Yönetim Kurulu Üyesi

Mali İşler, Eğitim ve Girişimcilik

Tutum Mali Müşavirlik



Yücel Koç

Yönetim Kurulu Üyesi

Uluslararası İlişkiler, İnşaat
ve Hizmet Sektörleri

Doğan Koç İnşaat Taah. Turizm. San.Tic.Ltd.Şti.



Prof. Dr. A. Fatih Dalkılıç

Genel Sekreter

Dokuz Eylül Üniversitesi



Rapor İçeriği:
Selçuk Karaata



Editoryal Tasarım ve İlüstrasyonlar:
Eylem Eylül Acarsoy

