

ARGEMİP

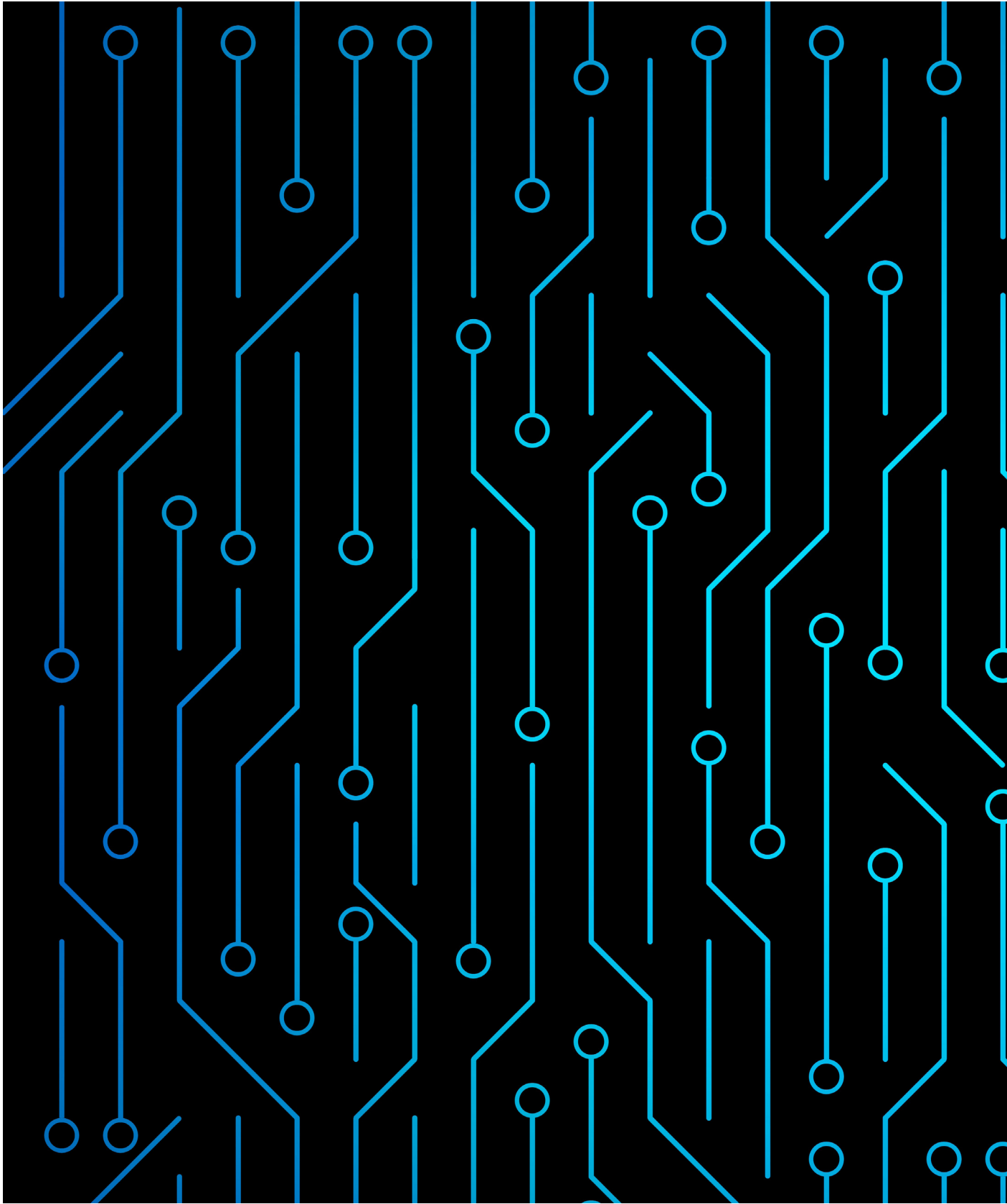
İÇGÖRÜ

ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME
RAPORU

2021



**AR-GE MERKEZLERİ İÇİN
ORTAYA ÇIKAN İHTİYAÇ VE
FIRSATLAR**



İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ 05

Argemip & Sistem Global 07

Genel Değerlendirmeler ve Odak Alanlar 08

Odak Alanlar 1:
Ar-Ge'nin Kurumsal Yönetimi
Değerlendirmeler

Odak Alanlar 2:
Üniversite – Sanayi İşbirlikleri
Değerlendirmeler

Odak Alanlar 3:
Ar-Ge Merkezleri Arası İşbirlikleri
Değerlendirmeler

Odak Alanlar 4:
İnsan Kaynağı Niteliği
Değerlendirmeler

Odak Alanlar 5:
Denetim ve Değerlendirme
Süreçleri Değerlendirmeler

Odak Alanlar 6:
Ar-Ge Merkezlerinde Uzaktan, Mekan
Bağımsız, Esnek Çalışma
Değerlendirmeler

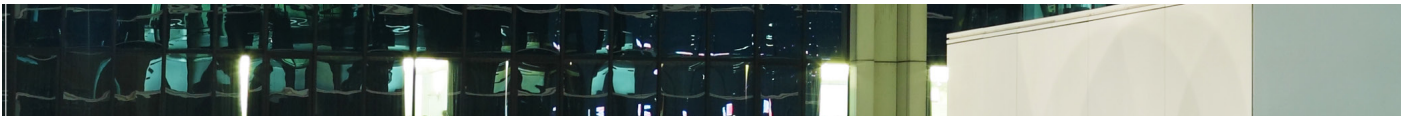
Odak Alanlar 7:
Sektör ve Ölçek Odaklı Yak-
laşımlar Değerlendirmeler

Odak Alanlar 8:
FSMH Yönetim Süreçleri
Değerlendirmeler





AR-GE MERKEZLERİ İÇİN ORTAYA ÇIKAN İHTİYAÇ VE FIRSATLAR





ÖN SÖZ

Tüm dünyada ve ülkemizde,
«Ar-Ge'ye dayalı inovasyon
çalışmaları» ekonomik büyümenin,
artan rekabetçiliğin, kalkınmanın
ve sosyal refahın ana tetikleyicisi
durumundadır.

Benzer şekilde, Ar-Ge performansının ve altyapısının kuvvetlenmesi, kurumların dönüşüm süreçlerinde de önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan, ülkemizdeki Ar-Ge Merkezlerimizin köklü ve küresel değişimler yaşadığımız bu dönemde oluşan fırsatlardan en etkin şekilde faydalanabilmesi, tehditlerden kendini koruyabilmesi, değişim ve dönüşüm süreçlerini sistematik, bütünsel olarak yönetebilmesi, ülkemiz ve kurumlarımız adına çok değerli katkılar yapacaktır.

ARGEMİP İçgörü Çalıştayı'nın amacı, bu dönemde Ar-Ge Merkezleri için ortaya çıkan ihtiyaçların ve fırsatların geniş katılımlı bir yaklaşımla tespit edilmesi, kurumlarımızın ve Ar-Ge yöneticilerinin önerilerinin dile getirilmesi ve tüm paydaşlarla etkin şekilde paylaşılmasıdır.

Çalıştayımıza, ARGEMİP üyesi 49 firmanın 54 temsilcisi katılmıştır. Sistem Global Danışmanlık'tan 10 yönetici ve uzmanın katkısıyla, 5 konu başlığında oluşturulan gruplarda, 8 odak alan üzerinde çalışılmıştır. Elinizdeki bu doküman, detayları daha sonra iletilecek olan kapsamlı raporumuzun, bir tür özeti niteliğindedir.



**ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI'nın Gerçekleşmesini ve
Çalıştayda Geliştirilen Önerilerin Hayata Geçmesini
Sağlayan / Sağlayacak Olan Tüm Katılımcılara
Teşekkür Ederiz.**

ARGEMİP Adına
Rıza Durucasugil

Moderatör
Dr. Umut Ekmekçi

Sistem Global Adına
Erhan Küçüksüleymanoğlu

**ARGEMİP yenilikçi ve sistematik uygulamalarla ülkemize
ve üyelerine katkı yapmaya devam edecektir.**

ARGEMİP & SİSTEM GLOBAL

Ülkemiz Ar-Ge, Tasarım ve İnovasyon ekosistemini küresel ölçeğe ulaştıracak iş birliği ve iletişim platformu olmak vizyonu ile hareket eden **ARGEMİP'in** (Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri İletişim ve İşbirliği Platformu) misyonu; Ar-Ge ve Tasarım Merkezleri arasında iletişim ve işbirliğinin arttırılması, merkezlerin sorunlarının ortaya çıkarılması ve çözümüne yönelik çalışmalar yapılması, merkez niteliklerinin artırılması ve Türkiye'de Ar-Ge ve Tasarım uygulamalarını ve mevzuatını global düzeyde örnek teşkil edecek bir seviyeye ulaştırmak için kanun koyuculara ve uygulayıcılara destek olmaktır.

Teknoloji, Ar-Ge ve katma değerli üretim yapan firmalara danışmanlık veren **Sistem Global Danışmanlık**; yurt içinde Ankara, İstanbul, İzmir, Gaziantep, Adana, Bursa, Antalya ve Kayseri'de, yurt dışında ise Londra, Berlin, Singapur ve Brüksel ofislerinde 320'den fazla uzman çalışıyla Vergi - Danışmanlık Mevzuat, Uyum ve Risk Yönetimi, Ar-Ge, Patent ve İşletme Çözümleri alanlarında bütünlüklü çözümler sunmaktadır.

Dr. Umut Ekmekçi tarafından derlenen Çalıştay sonuçlarını raporumuzda sizlerle paylaşmaktan büyük bir onur duyuyoruz. Çalıştay detaylarını da sizlere ayrıca ulaştıracamız.

ARGEMİP, kuruluş misyonuna uygun olarak, belirtilmiş olan tüm değerli önerileri önümüzdeki dönemde dikkatle ele alacak, yenilikçi ve sistematik uygulamalarla ülkemize ve üyelerine katkı yapmaya devam edecektir.

GENEL DEĞERLENDİRMELER VE ODAK ALANLAR

1

◆ ◆ ◆

Ar-Ge'nin
Kurumsal
Yönetimi

5

◆ ◆ ◆

Denetim ve
Değerlendirme
Süreçleri

2

◆ ◆ ◆

Üniversite-
Sanayi İş
Birlikleri

6

◆ ◆ ◆

Ar-Ge Merkezlerinde
Uzaktan, Mekan
Bağımsız, Esnek
Çalışma

3

◆ ◆ ◆

Ar-Ge Merkezleri
Arası İş
Birlikleri

7

◆ ◆ ◆

Sektör ve
Ölçek Odaklı
Yaklaşımlar

4

◆ ◆ ◆

İnsan Kaynağı
Niteliği

8

◆ ◆ ◆

FSMH Yönetim
Süreçleri

Odak Alanlar 1: Ar-Ge'nin Kurumsal Yönetimi Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

9

Ar-Ge ve inovasyon süreçlerinin kurumsal ve sistematik yaklaşımla yönetilmesi, edinilen kazanımların sürdürülebilirliği, süreçlerin izlenebilirliği ve geliştirilebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Ar-Ge ve inovasyon süreçlerinin kurumsal ve sistematik yönetimi; *kurumun ana büyüme ve rekabet stratejileriyle uyumlu olacak şekilde inovasyon, teknoloji yönetimi ve Ar-Ge stratejilerinin oluşturulmasını, stratejilerle uyumlu olacak proje portföyünün tanımlanmasını, gerekli organizasyonel yapının kurulmasını, Ar-Ge çalışmalarını destekleyecek kültürel altyapının, finansal yapının, işbirlikleri ağının güçlendirilmesini gerektirir.*

Ar-Ge çalışmalarının hedeflerinin; Kuruma nasıl katkı sağlayabileceğinin, kurumdaki diğer birimlerle ve süreçlerle ilişkilerinin tanımlanmış ve kurum içinde biliniyor olması,

Gelir ve kaynak yönetimi stratejilerinin tanımlı olması,

Ar-Ge süreçlerinin araştırmadan uygulamaya, ticarileşmeye kadar ürün yaşam döngüsünün tüm adımlarını kapsayacak şekilde oluşturulması,

Kurum içinde inovasyonu besleyecek kültürün, bütün birimleri kapsayacak şekilde yaygınlaştırılması ve derinleştirilmesi öncelikli hedefler olmalıdır.

Ülkemiz kurumlarında ve Ar-Ge Merkezlerinde, Ar-Ge ve inovasyonun kurumsal, sistematik ve bütünsel yönetimi henüz olması gereken yaygınlık ve derinlik seviyesinde değildir.

Bu konunun öneminin, kurumlarımızın üst düzey yöneticilerine anlatılması ve farkındalığın güçlendirilmesi ilk adım olmalıdır. Ar-Ge Merkezlerinin kamu yönetimi desteğiyle ve yol göstericiliğiyle geliştiriliyor olması, kurumsallaşma ve sistematik yönetimin kurum içinde yaygınlaşması için önem taşımaktadır.

ARGEMİP ve benzeri iş birliği platformlarının, kurumlarımıza bu konuda vereceği bilgilendirme, eğitim, mentorluk türü destekler, hem Ar-Ge Merkezlerimizin, hem de Ar-Ge ekosisteminin derinlik kazanması ve performansını sürdürülebilir hale getirmek açısından çok değerli olacaktır.

Odak Alanlar 2: Üniversite – Sanayi İş Birlikleri Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

«Üniversiteler» ve «özel sektör kuruluşları», «kamu yönetimi» ve «sivil toplum kuruluşlarıyla» beraber ulusal inovasyon sisteminin dört önemli aktöründen ikisidir.

Şüphesiz ki söz konusu aktörlerin her birinin kendine özgü misyonu, doğası, öncelikleri, hedefleri ve ihtiyaçları vardır. Ancak bu aktörler aynı zamanda ortak bir bütünün ve ulusal vizyonun parçaları olarak, birbirleriyle uyumlu ve birbirlerini destekler şekilde faaliyet gösterebildikleri takdirde, hem ulusal sistemin hem de her bir aktörün kazanımları artacaktır.

Üniversiteler ve özel sektör kuruluşları arasında; nitelikli insan kaynağının yetiştirilmesi, temel ve uygulamalı araştırmaların ve deneysel geliştirmelerin gerçekleştirilmesi, bilgi ve deneyim paylaşımı gibi ortaklık alanları bulunmaktadır.

- İş birlikleri süreçlerinin önemli çıktılarında biri de, iş dünyasının ihtiyaçlarını ve dinamiklerini daha iyi tanıyan bilim insanlarının ve akademideki bilimsel gelişmelere daha hakim profesyonellerin yetiştirilmesi, böylece

üniversite ve sanayi kuruluşları arasında her iki dünyanın da dilini konuşabilen «arayüz profesyonellerin» bu sürece katkı sağlar hale getirilmesidir.

- İş birliklerinin etkinliğinin artırılabilmesi, üniversitelerin ve özel sektör kuruluşlarının birbirine yakınlaştırılmaya çalışılan ayrı parçalar olarak değil, aynı bütünün birbirini tamamlayan parçaları olarak ele alınmasıyla mümkün olabilir.

- Ortak vizyon ve hedeflerin tanımlanması, tamamlayıcı yetkinliklerin tespit edilmesi, beraber araştırma yapmaya ilişkin süreç, yöntem ve araçların geliştirilmesi, odaklanılacak projelerin ve bu projelerdeki rol dağılımının, beklenen katkıların şeffaf bir şekilde tanımlanması, kişisel, profesyonel ve kurumsal güven ikliminin oluşturulması,

- Fikri Sınai Mülkiyet Haklarının (FSMH) paylaşımıyla ilgili koşullar konusunda erken aşamada uzlaşmaya varılması ve sözleşmelerle güvence altına alınması iş birliği sürecine olumlu etki edecektir.

Odak Alanlar 3: Ar-Ge Merkezleri Arası İş Birlikleri Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

Bu raporun hazırlanmış olduğu tarihte temel alınan 30 Kasım 2020 tarihli T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı verilerine göre, ülkemizde faaliyette olan Ar-Ge Merkezi sayısı 1.240 ve toplam personel sayısı 66.469'dur. Bu Ar-Ge Merkezleri 51 ayrı ilimizde ve 45 farklı sektörel başlıkta çeşitlenmektedir.

Ar-Ge Merkezlerimiz arasında;

- *Kurulum, yönetim, denetim ve değerlendirme, üniversite – sanayi iş birlikleri, makine – teçhizat altyapısı, İK yönetim süreçleri, ilgili mevzuatlar, ulusal ve uluslararası destek ve teşvikler, sektör bazlı eğilimlerin ve güncel gelişmelerin takibi* gibi konularda başarılı ve başarısız deneyimlerin paylaşılması, iyi uygulama örneklerinin yaygınlaştırılması açısından katkı sağlayacaktır.

- Gerek kamu yönetiminin, gerekse ARGEMİP benzeri çatı kuruluşlarının bu tür bilgi ve deneyim paylaşımını mümkün kılacak *çalıştay ve konferanslar, iyi uygulama örneklerinin ele alındığı yazılı ve sözlü yayınlar, hızlı iletişimi sağlayan mobil gruplar, tema bazlı uzman grupları, üst düzey yöneticiler arası bilgi paylaşım etkinlikleri* tasarlanması faydalı olacaktır.

- *Bilgi paylaşımının farklı uzmanlık alanları*

seviyesinde (hukuk, mali yönetim, satın alma, stratejik yönetim, araştırma, FSMH yönetimi vs.) ayrı ayrı kanallarla gerçekleştirilmesi, bu sürecin etkinliğini artıracaktır.



Odak Alanlar 4: İnsan Kaynağı Niteliği Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

Ar-Ge Merkezlerinde görev alacak insan kaynakları;

- Farklı kaynak ve araçları kullanarak literatür taramasını yapabilmek, bir alandaki bilginin bilinen en son noktasını tespit edebilmek, bilimsel çalışmalarını etkin bir şekilde inceleyebilmek, patent veri tabanlarını araştırabilmek, patentleri okuyabilmek gibi gerekli yetkinliklere sahip olmalıdır.

- Ar-Ge projelerinin tasarımı, yürütülmesi, sonuçlandırılması, sürecin ve sonuçların kayıt altına alınması, kurum içinde uygun şekillerde iletişiminin kurulabilmesi de Ar-Ge personelinden beklenen yetkinliklerdendir.

- Öğrenme, bilgilerin ve yetkinliklerin güncellenmesi ve yeni yetkinliklerin edinilmesi bitmeyen bir süreçtir ve yaşamın her aşamasında devam etmelidir. Bu süreçte eğitim politikalarını düzenleyen kamu kurumlarının, her seviyedeki eğitim ve araştırma kuruluşlarının, özel kuruluşların ve çatı platformların / sivil toplum kuruluşlarının üzerine düşen sorumlulukları bulunmaktadır.

- Toplumsal yaşam ve kültür oluşturmak, kamu politikaları açısından öncelikli adımlardan biri olmalıdır.

Eğitim kurumlarımızın öncelikli hedefi; *bilginin, öğrenmenin, araştırmanın, eleştirel ve yaratıcı düşünmenin, öğrenileni analiz etmenin ve bir senteze ulaşma* yetkinliklerinin kazandırılması olmalıdır.

- Çalışanların sahip oldukları bilgi ve yetkinliklerin değerlendirilmesi düzenli olarak yapılmalı ve kurumsal envanterler hazırlanmalı, ihtiyaç duyulan yetkinlikler doğrultusunda eğitim ve öğrenme imkanları zenginleştirilmelidir.

İnsan kaynağı
niteliğinin sürekli
olarak artırılması,
ancak tüm
bu aktörlerin
eşgüdümlü
emekleri ve iş
birlikleriyle mümkün
olabilir.

Odak Alanlar 5: Denetim ve Değerlendirme Süreçleri Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

Ar-Ge Merkezlerinin performans değerlendirmeleri, her yıl yürütülen faaliyetlere ilişkin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na gönderilen faaliyet raporu ile başlar. Bu kapsamda Ar-Ge Merkezlerinin performansı, Ar-Ge Personeli İstihdamı, Ar-Ge Harcama Yoğunluğu, Proje Kapasitesi, İş birliği ve Etkileşim, Ticarileşme, Fikri Mülkiyet Yetkinliği başlıklarında değerlendirilir. Ar-Ge Merkezlerinin bir sonraki yıla kadar gerçekleştirmesi gereken eylemler de, değerlendirme sonuçlarına göre belirlenen gelişim alanlarıyla ilişkili olarak tespit edilir. Tüm bu süreç, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan «Ar-Ge Merkezleri Performans Endeksi Modeli» başlıklı çalışma ile yayınlanmıştır.

ARGEMİP İçgörü Çalıştayı'nda, denetim ve değerlendirme süreçleri ile ilgili paylaşılan fikirler şu ana başlıklarda toplanabilir;

1- Değerlendirme süreçlerinde görevlendirilen hakemlerin, kurumun faaliyet gösterdiği sektör ile ilgili bilgilerinin yeterli ve güncel olmasının sağlanması,

2- Değerlendirme süreç ve kriterlerinin, hakemler arası farklılıklardan etkilenmeyecek şekilde düzenlenmesi,

3- Performans değerlendirmelerinin sektörel farklılıklara göre düzenlenmesi,

4- Performans değerlendirmelerinin ölçek farklılıklarına göre düzenlenmesi,

5- Değerlendirme ile ilgili süreçlerin kısaltılması ve hızlandırılması,

6- Yıl sonu ödül törenlerinin her yıl yapılması,

7- Firmalara verilen ödüllerin dışında başarılı araştırmacılara da ödüller verilmesi.

Çalıştay sırasında gündeme gelmiş olan bazı diğer fikirler, yakın zaman önce yasalaşmış olan 7263 kapsamında düzenlenmiş olduğundan raporumuzda yer almamıştır.



Odak Alanlar 6: Ar-Ge Merkezlerinde Uzaktan, Mekan Bağımsız, Esnek Çalışma Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

2020 yılı Mart ayından bu yana tüm dünyayı etkisi altına alan «Pandemi» süreci, alınan sağlık önlemlerinin bir yansıması olarak, bir çok ülkede «evden çalışma» kavramını zorunlu kılmış, sağlık ve ekonomi politikaları kapsamında da bu yaklaşımı teşvik eden uygulamalar hayata geçirilmiştir.

Bu sürecin neticesinde, kurumlarda evden, uzaktan, mekan bağımsız, esnek çalışma modelleri, ya da evden ve ofisten çalışmanın beraber uygulandığı hibrit modeller yaygın olarak deneyimlenmiş, olumlu ve olumsuz etkileri zaman içerisinde tespit edilerek çalışanların ve kurumların deneyimleri iyileştirilmeye çalışılmıştır.

Ar-Ge Merkezleri açısından bu süreçte en önemli unsur, fiziksel çalışma koşullarıyla ilgili mevzuatlar olmuştur.

- Çalıştay kapsamında kuvvetle vurgulanan fikir;

Yeni ortaya çıkan koşullar, mecburiyetler, ihtiyaçlar ve yetkinliklere göre şirket dinamiklerine, faaliyet gösterdiği sektöre bağlı olarak uzaktan çalışma oranının Ar-Ge Merkezi tarafından belirlenecek şekilde ilgili mevzuatın güncellenmesidir.

Böylece kurumların verimi, kişilerin sağlığı, memnuniyeti ve üretkenliğini artırılabilir, maliyetleri de düşecektir.

- Bu yaklaşım değişikliği ile Ar-Ge Merkezleri dünyanın farklı coğrafyalarından mekan bağımsız katkı sağlayabilecek ve beyin göçünü tersine döndürebilecek insan kaynağını çekebilecek olduğu özellikle vurgulanmıştır.



Odak Alanlar 7: Sektör ve Ölçek Odaklı Yaklaşımlar Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

Kurumların doğalarını, faaliyetlerini, ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirleyen unsurlardan önemli ikisi; «*kurumların faaliyet gösterdikleri sektörler*» ve «*büyükklükleridir*».

Teknolojinin değişim hızı, yarattığı olanaklar, gerektirdiği yatırımlar sektörlere göre değişkenlik gösterebilir. Kimi sektörlerde yeni ürünlerin ortaya çıkma potansiyeli büyük ve süresi göreceli olarak kısayken, kimi sektörlerde ise dominant teknolojilerin ya da tasarımların değişiminin önünde farklı engeller bulunabilir.

Benzer şekilde, büyük ölçekli şirketlerin olanakları ve ihtiyaçları ile KOBİ ölçeğindeki şirketlerinkiler de farklılıklar göstermektedir. Kurumsallaşma seviyesi, kaynak seviyesi ve kaynak yönetim yetkinlikleri, yatırım gücü, Ar-Ge kaynakları ve yetkinlikleri, büyük ve küçük ölçekli kurumlar arasında farklılıklar göstermektedir.

ARGEMİP İçgörü Çalıştayı'nda, Ar-Ge süreçlerine politikaların, mevzuatların ve uygulamaların tasarlanması sırasında, sektörel ve ölçeksel farklılıkların tam ve doğru olarak anlaşılması ve dikkate alınmasının gerekliliği vurgulanmıştır.

Ar-Ge Merkezlerinin gelişimini hedefleyen desteklerin, ve performans değerlendirmesini hedefleyen süreçlerin, kurumların faaliyet gösterdikleri sektörlerde ve ölçeklerine göre çeşitlendirilmesi, çalıştay kapsamında vurgulanan en önemli konu olmuştur.

Odak Alanlar 8: FSMH Yönetim Süreçleri Değerlendirmeler

ARGEMİP İÇGÖRÜ ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME RAPORU
2021

FSMH'nin kullanımı, Ar-Ge süreçlerinin farklı adımlarında farklı stratejik amaçlara hizmet etmektedir.

Kurumlar patent analizlerini teknoloji seviyesini, farklı firmaların teknoloji geliştirme konu alanlarını tespit etmek, rakipleriyle teknoloji seviyelerini kıyaslamak, yenilikçi fikirler için esinlenmek ve basamak olarak kullanmak üzere kullanabilirler. Geliştirdikleri yenilikleri patente dönüştürerek koruma altına almak kurumlar için bir strateji olabileceği gibi, bir kurumdaki fikri mülkiyeti belgelemek kurumun itibarını ve değerini artırmak için de önemlidir.

Öte yandan, FSMH'lerin ulusal ya da uluslararası ölçekte korunması, belirli bir maliyet doğurmakta, belli bir süre almakta, yoğun bir emek gerektirmekte ve büyük ölçüde koruma altına alınsa bile teknoloji bilgisinin açıklanması gibi belli riskler içermektedir.

ARGEMİP İçgörü Çalıştayında, Ar-Ge Merkezlerindeki FSMH süreçleriyle ilgili paylaşılan görüşlerin odaklandığı boyutlar şunlar olmuştur;

- 1- FSMH konusunda kurumlardaki farkındalığın ve gerekli yetkinliklerin artırılması,
- 2- FSMH'nin stratejik olarak nasıl kullanılabileceği konusunda kurumlara eğitim ve mentorluk desteklerinin verilmesi,
- 3- Patent başvurusu değerlendirmede uluslararası kuruluşlardan destek alabilmeye yönelik mevzuatta düzenlemelerin yapılması ve sürelerin kısaltılması,
- 4- Üniversite-sanayi işbirliklerinde FSMH paylaşımına ilişkin yol gösterici düzenlemelerin yapılması ve Ar-Ge Merkezlerinin haklarının korunması konusunda destek verilmesi,
- 5- Uluslararası patent başvurularında oluşan yüksek maliyetlerin karşılanması konusunda kamu desteklerinin sağlanması.



ARGEMİP İÇGÖRÜ

ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME
RAPORU



ARGEMİP İÇGÖRÜ

ÇALIŞTAYI DEĞERLENDİRME
RAPORU

Çalıştayımıza, ARGEMİP üyesi 49 firmanın 54 temsilcisi katılmıştır. Sistem Global Danışmanlık'tan 10 yönetici ve uzmanın katkısıyla, 5 konu başlığında oluşturulan gruplarda, 8 odak alan üzerinde çalışılmıştır. Elinizdeki bu doküman, detayları daha sonra iletilecek olan kapsamlı raporumuzun, bir tür özeti niteliğindedir.

2021

www.argemip.org | www.sistemglobal.com.tr

