



**TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ**

# **‘Discover Corporate America’ Üçüncü Ziyaret Raporu**

(2-6 Nisan 2007)

TS/BTB/07-26

**TÜSİAD AVRUPA SANAYİ VE İŞVERENLER KONFEDERASYONLARI BİRLİĞİ (UNICE) ÜYESİDİR.**

**İstanbul :** Meşrutiyet Cad. No: 74 Tepebaşı 34420 İstanbul - Türkiye  
**Ankara :** İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara - Türkiye  
**Brüksel :** 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels-Belgium  
**Washington D.C. :** 1250 24th Street, Washington D.C. 20037 - USA  
**Berlin :** Mörkisches Ufer, 28 10179 Berlin-Mitte - Germany  
**Paris :** 12, Rue Godot de Mauroy 75009 Paris - France

**Tel:** (90-212) 249 19 29  
**Tel:** (90-312) 468 10 11  
**Tel:** (32-2) 736 40 47  
**Tel:** (1-202) 776 77 70  
**Tel:** (49-30) 28 878 6300  
**Tel:** (33-1) 426 516 40

**Faks:** (90-212) 249 13 50  
**Faks:** (90-312) 428 86 76  
**Faks:** (32-2) 736 39 93  
**Faks:** (1-202) 776 77 71  
**Faks:** (49-30) 28 878 6399  
**Faks:** (33-1) 426 516 99

**e-mail:** [tusiad@tusiad.org](mailto:tusiad@tusiad.org)  
**e-mail:** [ankoffice@tusiad.org](mailto:ankoffice@tusiad.org)  
**e-mail:** [bxloffice@tusiad.org](mailto:bxloffice@tusiad.org)  
**e-mail:** [usoffice@tusiad-us.org](mailto:usoffice@tusiad-us.org)  
**e-mail:** [info@tusiad-de.org](mailto:info@tusiad-de.org)  
**e-mail:** [satan@tusiad.org](mailto:satan@tusiad.org)

**web:** [www.tusiad.org](http://www.tusiad.org)

## **Üçüncü ‘Discover Corporate America’ Ziyaret Programı**

### **2 Nisan 2007, Pazartesi                      Washington, DC**

- DCA Overview and Welcome
- **Welcome from Abdullah Akyuz, TUSIAD-US, President**
- **Federal Grants and Innovation in the US**
  - National Science Foundation
  - National Institute of Health
- Öğle Yemeği  
**Overview of Turkish-American relations**  
CNN Türk ABD Temsilcisi, Yasemin Çongar
- **Information Technology and Innovation Foundation**

### **3 Nisan 2007, Salı                              Philadelphia, PA**

- **Harley Davidson**
- **Rohm & Haas**

### **4 Nisan 2007, Çarşamba                      Philadelphia, PA**

- **Science Center**

### **5 Nisan 2007, Perşembe                      New York Region**

- **DUPONT**
- **Johnson and Johnson**  
**COSAT (Corporate Office of Science and Technology)**

### **6 Nisan 2007, Cuma                              New York Region**

- **IBM-Research**
- **SONY Wonder Technology Lab**

## GİRİŞ

2006 yılında, TÜSİAD, üyelerine yönelik olarak, Ar-Ge, inovasyon ve teknoloji konularında yoğunlaşmak üzere “Discover Corporate America” adı altında, ABD’nin bu konularda gelişmiş sektörlerindeki şirketlere ve üniversitelere bir dizi ziyaretler başlatmıştır. ABD’nin bilim, teknoloji ve inovasyon konularındaki yetkinliğini, bu konuda yetkinleşmiş kurum ve kuruluşlarla birebir görüşerek, onların söz konusu konulara yaklaşımı, teşvikleri, organizasyon ve çalışma düzenlerini karşılıklı görüş alışverişi yaparak inceleme olanağı yaratılmıştır. İlk ziyaretin başarılı geçmesiyle, ‘Discover Corporate America’ programı belli aralıklarla düzenlenmeye devam etmiştir.

Ziyaretin ilki 19-23 Haziran 2006 tarihinde, Amerika’nın Washington DC, Boston ve Chicago şehirlerine düzenlenmiştir. İkinci ziyaret ise Seattle, San Francisco, San Jose, Phoenix şehirlerini kapsamıştır. İlk iki ziyaretin raporlarına <http://www.tusiad.org/arge/dca.pdf> adresinden ulaşılabilir. Bu rapor, üçüncüsü 2-6 Nisan 2007 tarihlerinde düzenlenen program kapsamında gerçekleşen ziyaretler hakkında özet bilgi vermek, görüşmelerde öne çıkan konuları belirtmek üzere hazırlanmıştır.

## GÖRÜŞME YAPILAN KURUM VE KURULUŞLAR

### *National Science Foundation (NSF)*



Bağımsız bir federal ajans olan ‘National Science Foundation (NSF)’, kendi bünyesinde araştırma yürütmekte, inovasyon için ‘keşfetmek’ üzerine yoğunlaşmış bir fon kuruluşudur. 1950 yılında kurulan NSF, **yıllık 5,5 milyar dolarlık bütçesi ile ABD’deki üniversitelerde federal destek alan temel araştırmaların yüzde 20’sini**

**karşılaman bir kurumdur.** NSF tarafından sağlanan destekler teknolojik donanım sağlamaktan araştırmacılara burs verilmesi gibi teşviklere kadar geniş bir yelpazede.

**‘Small Business Innovation Research/Small Business Technology Transfer (SBIR/STTR)’:** Ayrıca, NSF bünyesinde faaliyet gösteren ‘Small Business Innovation Research/Small Business Technology Transfer (SBIR/STTR)’, yeni kurulan yani ‘start up’ Ar-Ge firmalarına destek vermektedir. 2006 yılında gerçekleştirilen bir araştırmaya göre ABD’de yeni kurulan firmaların yüzde 7’si kuruluş aşamasında bu kurum tarafından finanse edilmiştir. Yeni kurulan şirketler için en çok tercih edilen finans kaynağı Türkiye’de de olduğu gibi aile ve arkadaş çevresidir (%20,5). Ancak Türkiye’den farklı olarak ‘risk sermayesi’ de çok yoğun olarak tercih edilen bir seçenektir (%18,6). NSF’in küçük ölçekli işletmelere yönelik ilkesi ise şöyle belirtilmiştir: “Araştırma, paranın bilgiye dönüştürülmesidir - inovasyon ise bilginin paraya!”<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Orijinali; “Research is the transformation of money into knowledge — Innovation is the transformation of knowledge into money!”

**National Institute of Health:** Sağlık ve tıp alanındaki araştırmaların yürütülmesi ve desteklenmesi konusunda federal düzeyde esas kurum olan Ulusal Sağlık Enstitüsü (NIH), hem kendi bünyesinde araştırma faaliyetleri yürütmekte, hem de ilgili konulardaki araştırmalara kaynak sağlamaktadır. Sadece ABD bünyesindeki projelere değil, yurtdışında faaliyet gösteren firmalardan gelen başvurulara da açık olan enstitüde ayrıca gelişmekte olan ülkelerdeki projelere de kaynak ayrılmakta. Örneğin ODTÜ, Bilkent ve İTÜ gibi üniversitelerde yürüten projelere TÜBİTAK vasıtasıyla NIH tarafından fon sağlanmış. ABD'nin rekabet gücünü artıracak projelerin hayata geçirilmesini sağladıklarını hükümete kanıtladıkları için bütçeleri her sene aşağı yukarı yüzde 7-8 civarı bir artış yakalamakta.

### ***The Information Technology and Innovation Foundation***

ABD'nin başkentinde yer alan pek çok lobi kuruluşundan birisi olan 'The Information Technology and Innovation Foundation' (ITIF), bir yandan bir düşünce kuruluşu olarak herkesin anlayabileceği günlük ifadelerle makaleler yayınlarken diğer yandan da bilişim ve inovasyon konusunda hükümetin aldığı kararlarda etkin olmaya çalışıyor. Geçmişte özellikle ABD'deki fen ve matematik eğitimi üzerine araştırma yapan kuruluş, göç kanunlarının bilişim konusundaki yetenekleri ülkeye çekmeyi kolaylaştıracak şekilde düzenlenmesi üzerine de çalışmalar yürütmüş.

#### **Görüşme Notları:**

- Üyeler ve diğer destek kuruluşlar sayesinde vakfın gelirini sağlasalar da üyelerin isimleri gizli tutuluyor. Yaptıkları çalışmalarda üyelerin yönlendirmesi olmadığı için bu isimlerin açıklandığı takdirde onlar tarafından yönetildiklerinin düşünülmesinden kaçınılmaktadır.
- Şu sıralarda ABD'deki patent sistemini inceleyen yetkililer, bir patentin onaylanmasının 4 sene kadar sürebildiğini bunun da bazı ürünler için patent başvurusu yapılmamasına yol açtığını belirttiler.
- Bir başka çalışma konuları da yabancı şirketlerin Amerikan şirketlerini olumsuz yönde etkileyip etkilemediği, haksız rekabet olup olmadığı. Örneğin Hindistan'da yabancı ürünlere yüksek vergi uygulanması sonucunda Hindistan iç pazarında Amerikan ürünlerinin pahalılığı dolayısıyla tercih edilmemesi gibi ABD açısından olumsuz şartlar konusunda da lobi faaliyeti göstermektedirler.
- AB'de ise gümrük maliyetlerini yüksek tutarak yabancı şirketleri AB içerisinde üretime yönlendirdiklerini belirttiler.
- Kore ve Çin yabancı yatırımla beraber bilgi transferini mümkün kılacak koşullar yaratmaktadır. Aynı şekilde kamu alımlarında Çin'in çok sıkı kurallar uyguladığını ancak korsan üretimin Çin'de hala büyük yer tuttuğunu, Çin'de üretim ve yatırım yapan şirketlerin bilgi transferi konusunda büyük baskı gördüklerini eklediler.
- Gelecek dönemdeki çalışmaları ABD'nin geniş bant sıralamasında OECD ülkeleri arasında 14-15 olan sıralamasını yukarılara çekmek için geniş bant penetrasyonun artırılması üzerine olacakmış. Erişim hızının yükseltilmesi, hükümetin ve paydaşların üzerine düşenler gibi konularda makaleler hazırlamaktalar.
- ABD'de en güçlü lobinin ilaç firmalarına ait olduğunu, bu alanda bir değişime ve patent uygulamalarına karşı çok büyük direnç olduğunu ifade ettiler.

## ***Rohm and Haas***



Dünyanın 35 farklı bölgesinde teknoloji birimi olan Rohm Haas en son Şanghay ve Hong Kong'da birim açmış. Bir üniversite kampüsü şeklinde tasarlanan merkezde 1000'e yakın araştırmacı çalışmakta. Uçveren teknolojileri ve konjunktürel araştırmalar yapan iki ayrı ana birimi olan Rohm and Haas'ta uzun vadeli araştırma projeleri yaklaşık 5 yıllık bir dönemi işaret ediyor.

### **Görüşme Notları:**

- Şanghay'da gerçekleşen kütle spektrometresi analizlerini Pensilvanya'daki uzmanların incelemesi için gerçek zamanlı teknolojilere büyük yatırım yapılmış.
- Özellikle boya konusunda yoğun çalışmalar yapan firma, ABD'de bir evi boyatmaktaki en büyük maliyetin işçilik olduğunu, dolayısıyla insanların en dayanıklı ve kaliteli boyaları tercih ettiklerini belirttiler. ABD gibi geniş bir coğrafyada pek çok farklı iklim ve hava koşulu olması dolayısıyla boya endüstrisi yoğun Ar-Ge gerektiren sanayi kollarından.
- Dünyanın her yerinde müşterileri olduğu için aynı şekilde dünyanın farklı yerlerindeki uzmanlarla çalışıyorlar.
- İnovasyon modeli; ilk olarak çözülmek üzere en önemli sorunu belirlemek ve ardından bunları çözmek için en yetenekli çalışanlara ulaşmak.
- Çözümlerin sadece kar getirmesi değil, aynı zamanda çevre dostu olması da büyük önem taşımakta. Ancak müşteriler en iyi çözümleri isterken aynı zamanda çevreci ürünler de talep etmekte ancak bunun firmaya maliyeti olsa da fiyatlara yansımamasını istemekteler.
- ABD'de 'Tüketici Raporu (Consumer Reports)' isimli gazete satan her yerde bulunabilen bir yayında her alanda en iyi ve en kötü ürünler listelenmekte. Bu raporda Rohm&Haas ürünlerinin en iyilerin başında gelmesi çok önemli.
- Müşterilerin moleküllere değil, çözüme para ödediklerini dolayısıyla firma bünyesinde yürütülen araştırmalarda inovasyon odak noktası. Ancak yine de temel bilimlerden araştırma yapılamayacağı için inovasyona giden yolda bilimin önemini saklı tutuyorlar.
- Uzun geçmişe sahip şirketler pazarda ayakta kalabilmek için yeni iş alanları yaratmakta, geleceği kestirmeye çalışmakta ve yeni olanakları takip etmekteler.
- İtranetlerinde 'talk-show' benzeri aktivitelerle iletişim ağını canlı tutmakta ve fikir akışını mümkün kılmaktalar.

## ***Science Center***

Philadelphia'da kar amacı gütmeyen, özerk bir yapıya sahip olarak 1963 yılında kurulmuş olan Science Center, en eski ve en büyük kentsel teknopark olarak nitelendirilmekte. Yaşam

bilimlerinin ve ileri teknolojilerin ticarileştirilmesini hedefleyen tamamıyla girişimci bir ekosistem yaratmayı ilke edinmiş bir kuruluş. Tamamıyla bir ekonomik kalkınma projesi olarak kurulan parkta yönetime olabildiğince otonomi sağlanmakta. Diğer ülkelerden gelen tekliflerin de değerlendirildiği Science Park'ta Japonya'dan Hindistan'a çeşitli ülkelere şirketler ve projeler de mevcut. Hedef kitlesi olarak yalnızca teknoloji şirketlerini değil, onlara kaynak sağlayacak ulusal ve uluslararası finans kuruluşları da önemli katılımcılar arasında.



#### Görüşme Notları:

- Ar-Ge projelerinin hayata geçebilmesi için firmalara alternatif yatırım ve kaynak seçenekleri sunulmakta, girişimciler ve başlangıç aşamasındaki şirketlerin yatırımcılarla bir araya gelebileceği bir ortam yaratılmaktadır.
- Kuruluşundan bu yana yaklaşık 350 adet şirket buradan doğmuştur.
- Science Park 2002 yılından bu

yana 380 milyon dolar miktarındaki risk sermayesini bünyesindeki firmalara yatırım yapmayı sağlamış ve bu süre içerisinde burada faaliyete başlayan şirketler 500'den fazla istihdam yaratmıştır.

- Özel risk sermayesi firmaları dışında kendi bünyelerinde de bir risk sermayesi oluşturan Science Park 10 milyon dolar değerinde yıllık özsermaye sağlayabilmekte, yatırım yaptığı projelerin ortağı haline gelmektedir.
- Avrupa'dan da hem yenilikçi firmaları hem de finans kuruluşlarını Science Park'a getirmek için çeşitli çalışmalar yürütmektedir.
- Konum olarak Philadelphia'nın seçilmesinin nedeni de bu bölgede kişi başına düşen yüksek öğrenim kurumunun en fazla olması (85 üniversite ve 250 bin fen bilimleri öğrencisi), ayrıca başkent Washington DC ve finans merkezi New York şehirlerinin tam ortasında olması da başka bir avantaj.
- Dünyanın en büyük ilaç ve biyoteknoloji şirketlerinin yüzde 80'i Philadelphia sınırlarında yer almaktadır.
- Science Park bünyesinde yer alan yenilikçi firmalar National Institute of Health (NIH) gibi kamu desteği sağlayan kuruluşlara başvurmak konusunda cesaretlendiriliyor ve bu konuda yardım da alabiliyorlar. Bugüne kadar toplam 1,6 milyar dolarlık bir kaynak elde edilmiş NIH kaynaklarından.
- Pazarlamanın iş planları içerisinde önemli bir yer tutmakta, yoğun olarak ayırım çözümleme (gap analysis) çalışmaları yaparak Pazar ihtiyaçlarını ölçmektedirler.
- Biyoteknolojinin geleceğin başlıca teknolojisi olacağına inandıkları için büyük bilişim firmalarını teknopark içerisindeki firmalara bu alanda yatırım yapmalarını sağlamak amacıyla yoğun çalışmalar yürütmektedirler.
- Diğer ülkelerde de bilim-teknoloji parkı kurma çalışmaları yaptıklarını, başarı için sermaye ve pazarın bir arada olması gerektiği ancak sadece finansal yardımın tek başına yetmediği, çeşitli aşamalarda (pazarlama vs) da yardımda bulunmaktadırlar.
- Science Park içerisinde yer alan firmaların temsilcileri buradaki etkileşim dolayısıyla devamlı bir bilgi alışverişi içerisinde olduklarını, altyapı olanaklarının ihtiyaçlara son derece iyi düzeyde cevap verdiğini, sadece teknik değil sosyal açıdan da çeşitli



olanakların olduğunu belirttiler (kuluçka binası içerisinde bir sanat galerisi bulunmaktadır).

## ***DuPont***

2006 yılı itibarıyla Pazar satışlarından elde edilen geliri 29,2 milyar dolar olan firma 204 yıllık geçmişiyle Amerika'nın en eski firması olma özelliğini taşıyor. Dünyanın büyümekte olan bölgelerini takip edip buralara yatırım yapmakta olan firma 2005 yılında Şanghay'da, 2006 yılında Tayvan'da yatırım yapmış, 2008'de Hindistan'da, 2009 yılında da Doğu Avrupa'ya yatırım yapmayı planlamaktadır. Özellikle Doğu Avrupa'daki insan sermayesinin çok oldukça fazla olduğunu, bu bölgenin ilerisi için büyük potansiyel taşıdığını belirttiler.



### **Görüşme Notları:**

- DuPont'ta 4400 bilim insanı ve mühendis çalışmakta, yıllık teknoloji harcamaları ise 1,7 milyar dolardır. Bunun dışındaki Ar-Ge harcamaları ise 1,4 milyar dolar civarında ve bu yatırımların yüzde 85'i uzun vadeli yatırımlardır.
- Pazar ihtiyaçları, teknolojik özgünlük, ticari planlama firmanın inovasyonu yönlendiren çerçevesini oluşturmaktadır.
- İlgili ticari hedefler etkili tarama ve önem sırasını belirleme çalışmalarının ardından yaratıcı ileri bilimsel çalışmalara dönüşmektedir.
- Kaliteli insan sermayesini şirketler ellerinde tutmakta zorlandıkları için çalışan memnuniyetine ve güvenliğine büyük önem vermekteler.
- MIT gibi pek çok üniversite ile beraber araştırma projeleri yürütülmekte, finansal destek için de risk sermayesi şirketleri veya diğer çok uluslu şirketler ile ortaklıklar yapılmaktadır.
- Nanoteknoloji en önem verdikleri teknoloji alanı.
- Çevreye zarar vermeyecek teknolojiler kullanılmaktadırlar.
- Temiz enerji de bir başka temel araştırma alanları.

## ***Johnson&Johnson***

57 ülkede 230 adet şubesi bulunan Johnson&Johnson (J&J) şirketinin ürünleri 175 ülkede satılmaktadır. Toplam 116 bin çalışanı bulunan şirket 1887 yılından beri tıbbi cihazların üretimini yapmaktadır.

#### Görüşme Notları:

- Aynı ürünü J&J firmasından daha iyi üreten bir firma ile karşılaştıklarında o firmayı satın alarak bünyelerine katmaya çalışmaktalar.
- J&J bebek ürünleri ile oluşturduğu sempatik imajını yıkmamak için doğum kontrol ürünleri üretmeye başladığında başka bir marka ve imajla Pazara girmiş.
- Bir ilacın araştırmadan pazara sürülmesi en az 10 sene civarında bir süre aldığı için bu zamanın kısaltılması en çok üzerinde durdukları konular arasında.
- J&J'ın kurulduğu yıllarda ABD de gelişmekte olan bir ülke olduğu bilinciyle hareket ederek gelişmekte olan ülkelere karşı bir sorumluluk duymaktalar.
- İnovasyon için eşiğin gittikçe yükselmesi dolayısıyla artımsal inovasyon için gereken riskli yatırımların büyük heyecan doğurması gerekmektedir.
- Yoğun küresel rekabet, patent almak için gereken uzun süreler ve fiyatlama baskıları inovasyon için diğer zorlayıcı etkenler arasında. Fırsatlar ise yaşlanan nüfus ve kentleşme ile artan GSMH, artan sağlık hizmetleri ödemeleri, pek çok yerde hala eksik olan tıbbi ihtiyaçlar.
- İnsanlar artık hastanelerden ziyade evlerde bakım görmekte, bu da sağlık masraflarını azaltan bir etken
- Stratejik prensipleri merkezi olmayan bir yönetim ve uzun vadeli planlamalar, bilimsel araştırmaya olan daimi bağlılık.
- Üniversiteler ile yakın ortaklıklar kurmaktadırlar.
- Kendi bütçelerinden karşılayamadıkları Ar-Ge projeleri için risk sermayedarları ile ortaklık kurmaktalar.
- Şirket içi bir kuluçka mekanizması olan firmada çok iyi bir fikri olan birisinin kendisini ispat etmesi için 2 yıl süre veriliyor. Böylece şirket içinde kişiler 'start-up' kurabiliyor. Firma büyüdükçe risk almak zorlaştığı için şirket içi risk sermayesinin şart olduğu belirtildi.
- Dubai'de, Teknokentte bir firmaları vardır.

#### **IBM**



Birkaç yıl öncesine kadar 'istek üzerine' (on demand) ilkesini benimsemiş olan IBM, bugün 'inovasyon'u ilke edinmiş. Yazılım ve donanım üzerine uzun bir geçmişe sahip firma bilindiği gibi bir süre önce dizüstü ve kişisel bilgisayar üretimini Lenovo markasına devrederek büyük bir değişime imza attı. Yıllık 1,5 milyar dolar patent geliri olan firmada 2006 yılında toplam 3621 patent elde edilmiş.

#### Görüşme Notları:

- Şirket öncelikle çalışanlarına, sonra müşterilerine ve de iş ortaklarına karşı sorumlu
- Çalışanlar çalışma takvimlerini kendilerinin yaptıklarını, patent ve araştırma konusunda ciddi bir teşvik olduğunu belirttiler



- Patentlerin resmi sahibi firma olsa da çalışana tatmin edici ikramiyeler verilmekte, ancak yine de daha küçük ölçekli firmalarda çalışanların daha fazla geliri olabileceğini çünkü şirket cirolarından daha yüksek pay alabildiklerini de eklediler.
- Genel olarak araştırma ‘temel araştırmalar’ ve ‘gelecek nesil teknolojiler için araştırmalar’ olarak ikiye ayrılıyor. Gelecek nesil araştırmaları daha ziyade ürüne ve hizmete yönelik.
- ABD dışındaki araştırma merkezleri Zürih, Pekin, Tokyo, Delhi ve Hayfa’da bulunmakta.
- IBM bünyesinde dünyanın en iyi 3 süper bilgisayarı bulunmakta.
- Sadece bilişim alanında değil, kimya, fizik, davranış bilimleri, malzeme bilimleri ve hizmet&işletme bilimleri alanlarında yoğun bir araştırma faaliyeti yürütülmektedir.
- Teknoloji stratejileri yüzde 35 yazılım, yüzde 20 sistemler, yüzde 19, yüzde 18 hizmet şeklinde dağılım göstermekte. Ancak hizmet konusundaki çalışmalar gittikçe ağırlığını artırmakta.
- ‘Relationship Manager’ unvanlı pozisyondaki kişinin görevi elçi gibi çeşitli birimler arasında iletişim kurulmasını sağlamak. Örneğin idari birimlerle Ar-Ge departmanı arasında anlaşmanın sağlanması, araştırmalar için ayrılacak bütçelerin tayin edilmesi ve pazarlık yapılması bu kişinin görevi.
- Üniversiteler ile çok sıkı ilişkiler içerisinde olan IBM, çeşitli dallarda fakültelerdeki başarılı çalışmaları ödüllendirmekte, öğrencilere burs vermekte ve staj olanakları sağlamakta.
- Araştırma maliyetlerinin yüzde 60-70 civarı öz sermayeden karşılanırken, geri kalanı için kamunun sağladığı fonlardan yararlanmakta ya da projelere başka ortakları dahil etmekte.
- Teknoloji yönetimini 3 ana maddede özetliyorlar: kaynak işleme; strateji oluşturmak, küresel anlamda teknolojinin gidişatını belirlemek ve buna karşılık planları oluşturmak, ölçüm; patent, makale gibi çıktıları ölçmek, teknolojik başarıların kaydını tutmak, teknik canlılık; ödüller ve çalışanların eğitilmesi gibi teknik bilgilerin güncel tutulmasını sağlamak.
- 2007 yılının asıl hedefi dijital iletişim olarak belirlenmiş.
- IBM içerisinde kullanılmak üzere tasarlanan pek çok ürün daha sonra dışarıya satılmış.
- Yılsonu başarı ölçütleri; hedeflere ulaşmada başarı, ortaklıkların değerlendirilmesi, patent sayıları, dışarıda elde edilen tanınırlık ve kazanılan ödüller, bütçe içerisinde kalınıp kalınmadığı.
- Hesaplama teknolojileri alanındaki dünyanın en saygın ödüllerinden olan Turing Ödülleri’nden 6 taneye sahip IBM, inovasyon için bu tip ödüllerin büyük bir motivasyon kaynağı olduğu belirtildi.

### ***Katılımcılar***

- **Nezih Altınok, *Ode K-flex Yalıtım San. ve Tic.Ltd. Şti.***
- **Hakan Tanıl, *Ulusoy Otomotiv***
- **A.Şemseddin Arat, *Türkiye Sınai Kalkınma Bankası***
- **Kaan Kasapoğlu, *Tümka Kablo***
- **Osman Zeki Yalçın, *UPS***
- **Erol Göker, *Global Yatırım Holding***
- **Aydemir Şaman, *İş Bankası***
- **Allison Block, *TÜSİAD Washington Temsilciliği***
- **Güneş Tavmen, *TÜSİAD Bilgi Toplumu ve Yeni Teknolojiler Bölümü***