

**TOKAT TEKNOLOJİ GELİŞTİRME BÖLGESİ
STRATEJİK PLANI**

2015-2018

Hazırlayanlar:

Prof.Dr. Hikmet GÜNAL

Doç.Dr. Ahmet FENERCİOĞLU

Yrd.Doç.Dr. Mihriban COŞKUN ARSLAN

Mart 2015

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR VE TANIMLAR	3
1. MEVCUT DURUM ANALİZİ	6
1.1 ULUSAL AR-GE VE İNOVASYON POLİTİKALARI VE TGB ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	6
1.2 ULUSAL VE KÜRESEL EĞİLİMLER VE TGB ÜZERİNDEKİ ETKİSİ	7
1.3 YEREL/ BÖLGESEL AR-GE VE İNOVASYON EKOSİSTEMİNİN DURUMU VE TGB'NİN KONUMU	6
1.3.1 TGB'NİN BULUNDUĞU İLİN/YÖRENİN SERMAYE FAKTÖRLERİ VE AKIŞLARI AÇISINDAN DURUMU	8
1.3.2 DÖRTLÜ SARMALA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	27
1.4 YÖNETİCİ ŞİRKET: YÖNETİM, YÖNETİŞİM VE KURUMSALLAŞMA	28
1.5 FİZİKİ YATIRIMLAR, ORTAM VE ALTYAPI OLANAKLARI	30
1.6 YARARLANICI FİRMALAR VE GİRİŞİMCİLER	32
1.7 HİZMET, FAALİYET VE PROGRAMLAR	34
1.8 TGB PESTEL VE GZFT ANALİZİ	35
1.8.1 PESTEL ANALİZİ	36
1.8.2 GZFT ANALİZİ	37
2. 2015- 2018 STRATEJİK YOL HARİTASI	38
2.1 VİZYON	38
2.2 MİSYON	38
2.3 DEĞERLER	38
2.4 GÖSTERGELER VE HEDEFLER	38
2.5 STRATEJİK ATILIM ALANLARI	46
2.5.1 YÖNETİMSEL GELİŞME, KURUMSALLAŞMA VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK	46
2.5.1.1 Yönetim ve yönetişim	46
2.5.1.2 Kurumsallaşma faaliyetleri	52
2.5.1.3 TGB'nin sürdürülebilirliği	53
2.5.2 MARKAŞMA, TANITIM VE PAZARLAMA	54
2.5.2.1 Konumlandırma ve markaşma stratejisi	54
2.5.2.2 Hedef pazarlar, segmentler ve tanıtım-pazarlama stratejileri	54
2.5.3 FİZİKİ YATIRIMLARIN VE ALTYAPI OLANAKLARININ ETKİN KULLANIMI VE GELİŞTİRİLMESİ	56
2.5.3.1 TGB'nin fizikî yatırımları, alanı ve çevresi	56
2.5.3.2 Teknopark altyapı olanakları	57
2.5.3.3 Ön kuluçka altyapı olanakları	57
2.5.3.4 Kuluçka altyapı olanakları	57
2.5.4 HİZMET, FAALİYET VE PROGRAMLARIN GÜÇLENDİRİLMESİ VE YENİ HİZMETLERİN TASARLANMASI	57
2.5.4.1 Ön kuluçka hizmetleri, faaliyetleri ve programları	57
2.5.4.2 Kuluçka hizmetleri, faaliyetleri ve programları	57
2.5.4.3 Teknoloji transfer hizmetleri	57
2.5.4.4 Erken aşama finansman destek hizmetleri	57
2.5.4.5 İşbirliği ağları ve sinerji oluşturma hizmetleri, faaliyetleri ve programları	58
2.5.4.6 Ar-Ge odaklı küme geliştirme hizmetleri, faaliyetleri ve programları	58
2.5.4.7 Uluslararasılaştırma hizmetleri, faaliyetleri ve programları	58
2.5.4.8 Diğer hizmet, faaliyet ve programlar	58
2.5.5 YEREL/ BÖLGESEL AR-GE VE İNOVASYON EKOSİSTEMİNİN GELİŞTİRİLMESİNDE TGB'NİN ROLÜ	58
2.5.5.1 Diğer TGB'lerle işbirliği ve ortaklık	58
2.5.5.2 Sermaye faktörlerinin ve akışların güçlendirilmesi	59
2.5.5.3 Dörtlü sarmalın gelişimi ve etkinliğinin artırılması	60
2.5.5.4 Yönetici şirket sosyal sorumluluk faaliyetleri	61
2.5.6 TGB YARARLANICILARININ GELİŞİMİ VE YARATILAN KATMA DEĞERİN ARTIRILMASI	61
2.6 EYLEM PLANI	62
EKLER	67

KISALTMALAR VE TANIMLAR

Bakanlık: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Genel Müdürlük: Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü

Kanun: 4691 sayılı Teknoloji Geliştirme Bölgeleri Kanunu

Bölge: Teknoloji Geliştirme Bölgesi

BTYK: Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu

TÜBİTAK: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu

KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

KOBİ: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme Yönetmeliğe göre; KOBİ'ler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. (<http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>):

- **Mikro işletme:** On kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler
- **Küçük işletme:** Elli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler
- **Orta büyüklükteki işletme:** İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmeler
- **Büyük işletme:** İkiyüzelli kişiden fazla yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşan işletmeler

Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB): Yüksek/ileri teknoloji kullanan ya da yeni teknolojilere yönelik firmaların, belirli bir üniversite veya yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsünün imkanlarından yararlanarak teknoloji veya yazılım ürettikleri/geliştirdikleri, teknolojik bir buluşu ticari bir ürün, yöntem veya hizmet haline dönüştürmek için faaliyet gösterdikleri ve bu yolla bölgenin kalkınmasına katkıda buldukları, aynı üniversite, yüksek teknoloji enstitüsü ya da Ar-Ge merkez veya enstitüsü alanı içinde veya yakınında; akademik, ekonomik ve sosyal yapının bütünleştiği siteyi veya bu özelliklere sahip teknopark

Teknopark: TGB'lerdeki kuluçka ve varsa ön kuluçka dışında kalan, üç yaşından daha büyük firmaların yer aldığı alan(lar)

Bölge Alanı: Arazi üzerinde, koordinat değerleriyle sınırları belirlenmiş Bölgenin müstakil her bir alanı

Yönetici Şirket: Kanuna uygun ve anonim şirket olarak kurulan, Bölgenin yönetimi ve işletmesinden sorumlu şirket

Destek: Bölgeler için gerekli altyapı, idare binası ve kuluçka merkezi inşası ile Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini desteklemeye yönelik yönetici şirketçe yürütülen veya yürütülecek kuluçka programları, teknoloji transfer ofisi hizmetleri ve teknoloji işbirliği programları ile ilgili giderlerden yönetici şirketçe karşılanamayan kısmı için Bakanlık bütçesine konulan ödenek

Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge): Kültür, insan ve toplumun bilgisinden oluşan bilgi dağarcığının artırılması ve bunun yazılım dahil yeni süreç, sistem ve uygulamalar tasarlamak

üzere kullanılması için sistematik bir temelde yürütülen yaratıcı çalışmalar

Teknoloji Transfer Ofisi (TTO): Teknoloji geliştiricisi Ar-Ge kurum ve kuruluşları ile teknoloji kullanıcısı sanayi şirketleri veya diğer teknoloji ya da Ar-Ge kurum ve kuruluşları arasında bilgilendirme, koordinasyon, araştırmayı yönlendirme, yeni Ar-Ge şirketlerinin oluşturulmasını teşvik etme, işbirliği geliştirme, fikri mülkiyet haklarının korunması, pazarlanması, satılması, fikri mülkiyetin satışından elde edilen gelirlerin yönetilmesi konularında faaliyet gösteren yapı

Ön Kuluçka: Potansiyel girişimcilerin teknoloji ve inovasyona dayalı iş/proje fikirlerini olgunlaştırarak şirketleşmeleri için gerekli hazırlıkları yapmaları amacıyla sağlanan altyapı ve/veya hizmetler

İşbirliği Ağları: Aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların kendi aralarında; firmaların üniversitelerle ve/veya araştırma enstitüleriyle Ar-Ge ve inovasyonu ilgilendiren alanlarda işbirliği yapmaları için oluşturulan resmi olmayan ağlar

Ar-Ge Odaklı Kümellemeler: Aynı veya birbirleriyle ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren firmalar ve kurumların (üniversiteler, araştırma enstitüleri, finansman kuruluşları, vb.) Ar-Ge ve inovasyon alanında oluşturduğu resmi işbirliği yapıları

Kuluçka Firması: Özellikle genç ve yeni işletmeleri geliştirmek amacıyla; girişimci firmalara ofis hizmetleri, ekipman desteği, yönetim desteği, mali kaynaklara erişim, kritik iş ve teknik destek hizmetlerinin bir çatı altında tek elden sağlandığı yapılarda faaliyet gösteren proje sahibi genç girişimciler ya da yeni işletmeler

Start-up Firması: Faaliyetine ilk defa TGB’de başlayan ve 3 yaşından küçük firmalar

Spin-off Firması: Akademisyenlerce, üniversite öğrencileri tarafından veya mevcut bir firma tarafından kurulan yeni firmalar

Akademik spin-off: Hem öğretim üyeleri hem de lisans/lisansüstü öğrencileri tarafından kurulan firmalar

Ar-Ge Personeli: Ar-Ge faaliyetlerinde doğrudan görevli araştırmacı, yazılımcı ve teknisyen

Destek Personeli: Ar-Ge faaliyetlerine katılan veya bu faaliyetlerle doğrudan ilişkili yönetici, teknik eleman, laborant, sekreter, işçi ve benzeri personel

Yazılımcı Personel: Yazılım olarak tanımlanan süreçte çalışıp program geliştiren, üreten, alanında yeterli deneyime veya eğitime sahip nitelikli personel

Anahtar Personel: Yönetici Şirkette tam zamanlı olarak çalışan ve TGB’nin stratejik fonksiyonlarından sorumlu personel (Ör: genel müdür yardımcısı, birim yöneticileri, vb.)

Girişimci: Bölgedeki hizmet ve imkânlardan yararlanmak isteyen veya yararlanmakta olan gerçek ve tüzel kişiler

Dörtlü Sarmal: Bir ilde/bölgede, inovasyon ekosisteminin gelişmesi ve güçlenmesini sağlamaktan sorumlu dört ana aktör olan kamu kurumları, özel sektör firmaları, üniversiteler/araştırma merkezleri ve sivil toplum kuruluşları arasındaki dinamik etkileşim, ilişki ve işbirliği sistemi

İhtiyaç Analizi: TGB’nin ev sahipliği yaptığı mevcut firmalar, hedef kitlesini oluşturan potansiyel girişimciler, faaliyet gösterdiği bölgede hizmetlerinden yararlanma potansiyeline sahip firmalar ve bağlı olduğu üniversite(ler)de hedef kitlesini oluşturan akademisyenler ve

araştırmacıların, TGB hizmet ve faaliyetlerini ilgilendiren boyutlardaki ihtiyaç ve beklentilerini anlamaya y6nelik olarak anket, alıştay, odak grup toplantıları vb. y6ntemlerle gerçekleştirilen alışma

Yerel/ B6lgesel Ar-Ge ve İnovasyon Ekosistemi: TGB'nin bulunduğu ildeki/ b6lgedeki firmaların ve girişimcilerin Ar-Ge ve inovasyon potansiyellerini ve performanslarını etkileyen fakt6rlerden, kurumlardan ve bunların etkileşimlerinden oluşan dinamik yapı

PESTEL Analizi:TGB'yi ilgilendiren politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve hukuksal dış fakt6rlerin ele alındığı stratejik y6nelimleri belirleyebilmek için kullanılan mevcut durum analiz y6ntemi

GZFT Analizi:TGB'nin kendisinden kaynaklanan (iç kaynaklı) zayıf ve g6l6 yanları ile dış kaynaklı tehdit ve fırsatların ele alındığı stratejik y6nelimleri belirleyebilmek için kullanılan mevcut durum analiz y6ntemi

Doluluk Oranı: TGB'de toplam kiralanabilir alan içinde, kiralanmış olan alanın oranı (%)

1. MEVCUT DURUM ANALİZİ

1.1 Ulusal Ar-Ge ve İnovasyon Politikaları ve TGB Üzerindeki Etkisi

Onuncu kalkınma planı çerçevesinde uygulanacak Ar-Ge ve yenilik politikalarının temel amacı; teknoloji ve yenilik faaliyetlerinin özel sektör odaklı artırılarak faydaya dönüştürülmesine, yeniliğe dayalı bir ekosistem oluşturularak araştırma sonuçlarının ticarileştirilmesine ve markalaşmış teknoloji yoğun ürünlerle ülkemizin küresel ölçekte yüksek rekabet gücüne erişmesine katkıda bulunmaktır. Bu kapsamda uygulanması planlanan politikalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

i) Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezleri, özel sektörle yakın işbirliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip yapılara dönüştürülecektir.

ii) Uluslararası düzeyde rekabetçi ve yüksek katma değerli yeni sektörler, ürün ve markalar ortaya çıkaracak Ar-Ge ve yenilik programlarını hayata geçirmek.

iii) Ar-Ge desteklerinde koordinasyon sağlanması ve mevcut destek programlarının etki analizi çalışmaları ile gözden geçirilecektir. Ar-Ge faaliyetleri, öncelikli alanlarda oluşturulacak ortak hedefler çerçevesinde, ticarileştirmeyi de içerecek şekilde piyasa şartları gözetilerek bütünsellik içinde desteklenecektir.

iv) Doğal kaynakların etkin kullanımını ve çevresel bozulmaların önlenmesini sağlayacak temiz teknolojiler ile katma değeri yüksek yeşil ürünler geliştirilmesine yönelik Ar-Ge ve yenilik faaliyetleri desteklenecektir.

v) Teknoloji geliştirme bölgelerinin yapısı ve işleyişi; üniversite sanayi işbirliğini, işletmeler arası ortak Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerini ve yenilikçi girişimciliği en üst düzeye çıkarmak üzere etkinleştirilecektir.

vi) Araştırma merkezleri, kuluçka merkezleri, teknoloji transfer ve yenilik merkezleri ve teknoloji geliştirme bölgelerinin belli alanlarda odaklanmaları ve birbirleriyle bütünleşik bir biçimde çalışmaları sağlanacaktır.

vii) Üniversite ve özel sektör işbirliğini daha kolaylaştırıcı ve teşvik edici önlemler alınacak ve ara yüzler oluşturulacaktır. Bu çerçevede yükseköğretimin yeniden yapılandırılmasında, akademisyenlerin ve öğrencilerin Ar-Ge ve girişimcilik faaliyetlerinin teşvik edilmesine özen gösterilecektir.

viii) Kamu tedarik sistemi yeniliği, yerleşmeyi, çevreye duyarlılığı, teknoloji transferini ve yenilikçi girişimciliği teşvik edecek şekilde iyileştirilecektir.

ix) Kamu kurumlarının özel sektörle işbirliği içerisinde Ar-Ge faaliyetlerini yönlendirme ve sonuçlarını hayata geçirmeye yönelik kapasiteleri güçlendirilecektir.

x) Ar-Ge faaliyetleri, araştırma altyapıları ve araştırmacı insan gücü bakımından bölgesel ve küresel düzeyde işbirliği geliştirilecektir. Bu kapsamda kritik teknolojilerin transferinin kolaylaştırılmasına, içselleştirilmesine ve dünyadaki emsal teknolojilerle rekabet edebilecek

şekilde geliştirilmesine önem verilecektir.

Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun Aralık 2010'daki 22. toplantısında kabul edilen Ulusal Bilim, Teknoloji ve Yenilik Stratejisi 2011-2016'nin stratejik çerçevesi şu başlıklarla özetlenebilir:

- i) Bilgi, teknoloji ve yenilik alanlarında insan kaynaklarının geliştirilmesi,
- ii) Araştırma sonuçlarının ticari ürün veya hizmete dönüşümünün teşvik edilmesi,
- iii) Çok ortaklı ve çok disiplinli Ar-Ge işbirliği kültürünün yaygınlaştırılması,
- iv) Ulusal yenilik sistemi içerisindeki KOBİ'lerin rolünün artırılması.

Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun Ocak 2015 tarihli 28. Toplantısında şu kararlar alınmıştır:

i) Üniversitelerin Ar-Ge stratejilerinin geliştirilmesine yönelik olarak, sahip oldukları insan kaynakları ve altyapılarına yönelik hem kapasitelerini hem de ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran; dünyadaki bilimsel ve teknolojik yönelimlerin yanı sıra yerel yetkinlikleri ve ihtiyaçları da dikkate alan Ar-Ge stratejilerinin hazırlanmasına ve bu stratejilerin hayata geçirilmesine yönelik çalışmalar yapılmasına;

ii) Doktora derecesine sahip Ar-Ge personeli çalıştıran özel sektör Ar-Ge merkezlerine, Teknoloji Geliştirme Bölgeleri'ndeki firmalara ve TÜBİTAK'tan Ar-Ge desteği alıp başarılı biçimde tamamlayan özel sektör firmalarına destek sağlanmasına;

iii) Ar-Ge faaliyetleri ülkemizde gerçekleştirilen teknolojik ürünlerin uluslararası pazarlarda yer alması ve yerli teknoloji yoğun başlangıç firmalarının gelişmiş girişimcilik ekosistemleri içerisinde bulunması için uluslararası kuluçka merkezi destek mekanizmalarının geliştirilmesine ve uygulamaya alınmasına karar verilmiştir.

1.2 Ulusal ve Küresel Eğilimler ve TGB Üzerindeki Etkisi

Dünyadaki hâkim eğilimler, özel sektörün daha faal ve etkili olduğu bir ekonomik düzeni beraberinde getirmekte, kamu sektörünün artan oranda düzenleyici faaliyetlere, denetim işlevlerine ve koordinasyona yönelmesine yol açmaktadır. Ar-Ge ve yeniliğin teşviki, üniversite-sanayi işbirliği için zemin hazırlanması, bilim, teknoloji ve yenilik alanlarında çalışacak insan kaynaklarının geliştirilmesi söz konusu faaliyetlerin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.

Bilginin önemi ve değeri giderek artmakta, yenilikçilik ve farklılık yaratma en önemli rekabet unsurlarından biri haline gelmektedir. Önümüzdeki dönemde, bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler ile bilgiye dayalı üretim, büyümenin temel belirleyici gücü olmaya devam edecektir. Bu nedenle bazı teknolojik yatırımlar ve araştırma-geliştirme (Ar-Ge) faaliyetleri sadece serbest piyasa mekanizmasıyla değil, kamunun yönlendirici, düzenleyici ve destekleyici yaklaşımlarıyla da geliştirilmektedir. Bununla birlikte, birçok Ar-Ge çalışması ise uluslararası nitelik taşımakta ve çoğunlukla büyük küresel şirketler tarafından yürütülmektedir.

Gelişmiş ekonomiler Ar-Ge ve yenilikçiliğin merkezi olarak yüksek katma değerli pek çok sektörde liderliğini korurken, işgücü maliyetlerine duyarlı sektörlerde göreceli olarak rekabet üstünlüğünü kaybetmektedir. Özellikle Çin, Hindistan ve Brezilya başta olmak üzere gelişmekte olan ülkeler de bilgiye dayalı üretim konusunda atılım içerisinde.

Önümüzdeki dönemde teknolojik gelişmelerin belirli alanlarda yoğunlaşarak ekonomik, sosyal ve askeri gelişmeleri şekillendirmesi beklenmektedir. Bu sektörlerin başında bilgi teknolojileri, otomasyon ve ileri üretim teknikleri ve sağlık teknolojileri gelmektedir. Özellikle dijital iletişim, nanoteknoloji, yüzey teknolojileri, malzeme bilimleri, ölçümleme cihazları, biyoteknoloji ve çevre teknolojileri hızlı gelişen alanlar olarak öne çıkmaktadır. Nanoteknoloji ve biyoteknoloji alanlarındaki gelişmeler, yeni imkânlar sunmakla birlikte, çevre ve etik boyutlarıyla da gündemde olacaktır.

Dünyada bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı değişimler, diğer gelişmekte olan ülkeler için olduğu gibi ülkemiz için de hem bir fırsat hem de risk unsurudur. Türkiye, 2000’li yıllarda sağladığı kazanımlara ilave olarak; genç nüfusunu ve artan eğitim ve araştırma imkânlarını kullanarak işgücünün niteliğini ve yenilik kapasitesini artırması, bilgiye dayalı üretime yönelik dönüşümü ve ekonomide verimlilik artışını sağlaması halinde, rekabet gücünü ve büyüme hızını artıracaktır. Bu dönüşümün sağlanması halinde ülkemiz, “orta gelir tuzağına” yakalanmadan yüksek gelirli ülkeler arasına girebilecektir.

Bununla birlikte, Dünya genelinde nitelikli işgücüne olan talebin artması ve işgücünün daha serbest hareket edebilmesi ülkemiz için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. İhtiyaç duyulan alanlarda başta bölge ülkelerinden olmak üzere ülkemize beyin göçünün teşvik edilmesi, nitelikli insan gücü kaynağımızı artırarak büyüme potansiyelimize olumlu katkı sağlayacaktır. Diğer taraftan ülkemizin eğitim ve sağlık alanlarında çekim merkezi haline gelmesi uluslararası hareketlilikten azami ölçüde faydalanmasına imkân verebilecektir.

1.3 Yerel/ Bölgesel Ar-Ge ve İnovasyon Ekosisteminin Durumu ve TGB’nin Konumu

Ar-Ge ve yenilik çalışmalarının yaygınlaşması ve sonuçlarının ekonomik değere dönüşebilmesi için bölgede ve/veya ülkede konuya yönelik en önemli unsurlar olarak sayılabilecek teknik bilgi, finansal kaynak ve uygulama alanlarının yanı sıra; kendini sürekli yenileyen ve geliştiren, geleceğe yönelik değişimleri de önceden algılayıp değerlendirerek gelişen, dinamik özelliklere sahip bir ekosistemin varlığı oldukça önemlidir.

Yenilik ekosistemi, bir ilde/bölgedeki inovasyon ekosisteminin gelişmesi ve güçlenmesini sağlamaktan sorumlu dört ana aktör olan kamu kurumları, özel sektör firmaları, üniversiteler/araştırma merkezleri ve sivil toplum kuruluşları arasındaki dinamik etkileşimi, ilişki ve işbirliği sistemini kapsayan karmaşık bir yapıdır. Ekosistemden beklenen çıktılardan elde edilebilmesi için, ekosistemde yer alan her bir kurum veya kuruluş kendisine tanımlanan görevleri eksiksiz olarak yerine getirmelidir. Daha etkin ve daha fazla Ar-Ge ve yenilik yapabilmek için ekosistemde yer alan her bir aktörün birlikte hareket edebilmeleri kadar rekabet edebilmeleri de önemlidir.

Yenilik ekosistemlerinin eksiklerini ve yeni ihtiyaç duyulan unsurlarını tamamlayabilmesi için; ekosistem içerisinde yer alan kurumların ve programların sürekli bir etkileşim içinde olması gerekmektedir. Bu nedenle, belirli bir coğrafi alanda kurgulanan ekosistemde ilgili bölgenin kurumlarının birbirleri ile etkileşiminin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bölgenin ihtiyaçlarının doğru bir biçimde tespit edilmesi oldukça önem arz etmektedir.

1.3.1 TGB'nin bulunduğu ilin/yörenin sermaye faktörleri ve akışları açısından durumu

Yenilik ekosisteminin sürdürülebilmesi için; insan sermayesi ve insan kaynağı akışı, finansal sermaye ve finansman akış, bilgi sermayesi ve bilgi akışı, sosyal sermaye ve fiziksel sermayenin varlığı ve ekosistemi oluşturan aktörler arasındaki yatay işbirliği ve iletişim, etkin enformel yapılar ve ağlar oldukça önemlidir. Bu şekilde, ekosistem içerisinde var olan bilgilerin yayılması ve her noktaya ulaşılması sağlanmaktadır.

Ekosistemde oluşacak herhangi bir problemin en etkin şekilde ve kısa sürede çözülebilmesi için problemde etkilenen tarafların bir araya getirilerek stratejik ortaklık ve ağların oluşturulması gerekmektedir. Bu ağlar sayesinde, ekosistem içerisindeki yaşanacak sorunların çözümü ile hem iş birliği hem de rekabet için uygun bir zemin hazırlanmaktadır.

Etkin bir ekosistemin unsurları olan sermaye faktörlerinin bölgede oluşturulması zaman alır. Ancak yenilik ekosisteminin TGB'de varlığının ortaya konulabilmesi ancak sermaye faktörlerinin iyi analizi ile mümkün olabilir. Bu nedenle öncelikle; Tokat TGB'de sermaye faktörleri ve akışlarının durumunun analiz edilmelidir.

a) İnsan sermayesi ve insan kaynağı akışı

İnsan sermayesi bireylerin sahip oldukları bilgi, yetenek, kabiliyet, alışkanlık, yaratıcılık, tecrübe, eğitim, muhakeme gibi soyut kaynakların toplamından oluşan ve değer yaratabilme, farklılık meydana getirebilme gücüne sahip, maddi olmayan ancak her zaman maddi getirilere dönüştürülebilir potansiyeline olan doğuştan getirilen veya sonradan bireysel veya örgütsel gayretlerle kazanılan soyut sermayedir (Bontis, Dragonetti, Jacobsen, Roos, 1999). İnsan sermayesi aynı zamanda süreçlere dair bilgi, resmi prosedürler, kanunlara dair kavrayış, takım çalışması, iletişim yetenekleri, hizmet veya ürüne dönüştürebilecek bilgi ağlarını da içeren çok yönlü bir kavramdır.

Sağlıklı ekonomik büyüme yeni bilgilerin insan sermayesi ile oluşturdukları sinerji sayesinde gerçekleşebilir. İnsan sermayesinin ayırt edici önemli bir özelliği de diğer somut kaynaklardan farklı olarak onun kişiye, göreve, mesleğe özgül olup, kolaylıkla başka kişilere, takımlara, örgütlere transfer edilememesidir. İnsan sermayesinin kazanılması için tek yol ulusal eğitim programları veya ferdi gayretler değildir. Çalışanlar bir örgütün üyesi olarak, hem örgüte, hem bağlı buldukları takımlara, sahip oldukları görevlere ait kazanımlar elde ederler. Bu kazanımların elde edilmesinde mesleki resmi veya gayri resmi eğitim programları, tecrübeler, iş rotasyonları, iş başı uygulamaları gibi insan kaynakları yönetimine dair politikalar önemlidir (Becker, 2008).

Tokat'taki insan sermayesinin ilişkin etütler; yöre halkının nüfusu, göç vb. eğilimler, demografik yapı, aktif nüfus ve yapısı, eğitim seviyesi, potansiyel bilgi ve beceriler, açık fikirlilik, geleceğe odaklanma, çalışma ahlakı, sosyal tutarlılık, esneklik, mevcut sosyal ilişkilerin kalitesi ve aralarındaki işbirliğini içeren sosyal yapı, yerel kurumlar, idareler, yönetim, bürokrasiden kaçınma vb. hususlarla finansal kaynaklar ve yönetimleri, alanın kültürü ve kimliği, alanda etkin görev alacak kişilerin ortak değerleri, ilgileri, yaklaşımları, algılama şekilleri, özel ilgi ve becerileri, farklı ekonomik sektörler; söz konusu coğrafi bölgeye ve ile yoğunlaşma durumları, firma sayısı, ölçeği, ortalama karlılık, geleceğe yönelik bakış açısı, pazarları ve dış ilişkileri, sektörler arası işbirliği son derece önemlidir.

Tokat İli Nüfusu

Tokat nüfusu 2014 yılına göre 597.920'dir. Bu nüfus, 296.867 erkek ve 301.053 kadından oluşmaktadır. Yüzde olarak ise: %49,65 erkek, %50,35 kadındır. Yüzölçümü 10.073 km² olan Tokat ilinde kilometrekareye 59 insan düşmektedir. Tokat nüfus yoğunluğu 59/km²'dir.

Tokat nüfusunun %62'si kısmı il ve ilçe merkezlerinde, %38'i kısmı ise köy ve beldelerde yaşamaktadır. Aşağıdaki tablolarda da yıllara göre Tokat ve ilçelerine ait nüfus bilgileri yer almaktadır.

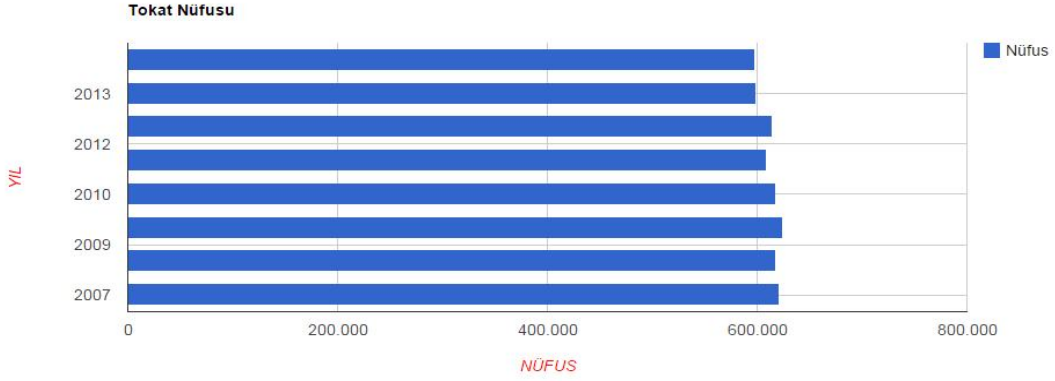
Tablo 1. Yıllara Göre Tokat Nüfusu

Yıl	Erkek Nüfusu	Kadın Nüfusu	Toplam Nüfus
2014	296.867	301.053	597.920
2013	297.166	301.542	598.708
2012	304.742	309.248	613.990
2011	302.449	305.850	608.299
2010	310.193	307.609	617.802
2009	311.837	312.602	624.439
2008	306.757	310.401	617.158
2007	309.374	311.348	620.722

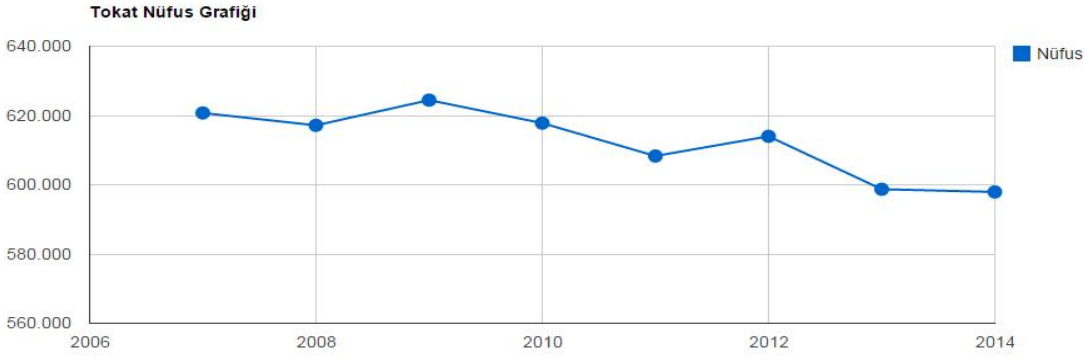
Tablo 2. İlçelere Göre Tokat Nüfusu

Yıl	İlçe	Erkek Nüfusu	Kadın Nüfusu	Toplam Nüfus
2014	Merkez	92.744	92.882	185.626
2014	Erbaa	45.284	46.589	91.873
2014	Turhal	40.132	41.681	81.813
2014	Niksar	31.889	32.365	64.254
2014	Zile	28.640	29.507	58.147
2014	Reşadiye	19.496	19.374	38.870
2014	Almus	13.306	13.283	26.589
2014	Pazar	7.030	7.087	14.117
2014	Yeşilyurt	5.141	5.150	10.291
2014	Başçiftlik	4.723	4.676	9.399
2014	Artova	4.547	4.559	9.106
2014	Sulusaray	3.935	3.900	7.835

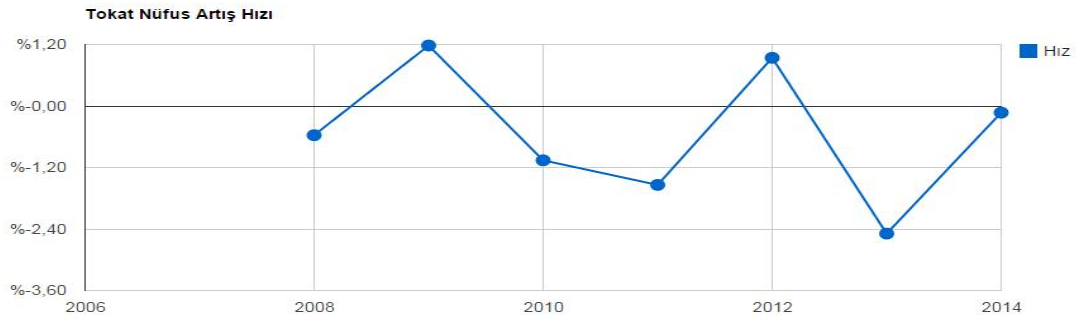
Tokat nüfusunun yıllara göre artış grafiği, nüfus grafiği ve nüfus artış hızı grafiği de aşağıdaki şekillerde yer almaktadır.



Şekil 1. Tokat Nüfusunun Yıllara Göre Artış Grafiği



Şekil 2. Tokat Nüfus Grafiği



Şekil 3. Tokat Nüfus Artış Hızı

Tokat 2015 nüfusu, eski yıllardaki nüfus artış hızlarına göre tahmini verilere göre 595.357 olarak hesaplanmıştır.

Tokat İli İşsizlik Durumu

TÜİK'in 2014 yılı sonuna ilişkin Türkiye genelinde 15 ve daha yukarı yaştakilerde işsiz sayısı 2014 yılında 2 milyon 853 bin kişi olarak açıklamıştır. İşsizlik oranı ise bir önceki yıla göre 0,2 puan artarak %9,9 seviyesinde gerçekleşmiştir. İşsizlik oranı erkeklerde %9 kadınlarda ise %11,9

olmuştur. Türkiye'deki 2014 yılına ait temel işgücü göstergeleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 3. Temel İşgücü Göstergeleri 2014

	Toplam	Erkek	Kadın
15 ve daha yukarı yaşta kişiler			
Nüfus (Bin kişi)	56 986	28 145	28 841
İşgücü (Bin kişi)	28 786	20 057	8 729
İstihdam (Bin kişi)	25 933	18 244	7 689
Tarım (Bin kişi)	5 470	2 937	2 533
Tarım dışı (Bin kişi)	20 462	15 307	5 156
İşsiz (Bin kişi)	2 853	1 813	1 040
İşgücüne dahil olmayanlar (Bin kişi)	28 200	8 089	20 112
İşgücüne katılma oranı (%)	50,5	71,3	30,3
İstihdam oranı (%)	45,5	64,8	26,7
İşsizlik oranı (%)	9,9	9,0	11,9
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	12,0	10,3	16,5
15-64 yaş grubu			
İşgücüne katılma oranı (%)	55,1	76,6	33,6
İstihdam oranı (%)	49,5	69,5	29,5
İşsizlik oranı (%)	10,1	9,2	12,2
Tarım dışı işsizlik oranı (%)	12,0	10,3	16,6
Genç nüfusta (15-24 yaş) işsizlik oranı	17,9	16,6	20,4

Tablodaki rakamlar yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=18645>

Türkiye İstatistik Kurumunun (TÜİK) il düzeyinde temel işgücü göstergelerine göre Tokat'ta işsizlik oranı %6,6'dır ve bu oran ile Türkiye ortalamasının gerisinde kalmıştır.¹

Tokat İli Nitelikli İşgücü

2013 yılında Türkiye'de 6 yaşın üzerinde okuma yazma bilmeyen nüfus, 6 yaşın üstündeki toplam nüfusun %4'üdür. (bilinmeyen hariç). Yine aynı yıl Tokat'ta 6 yaşın üzerinde okuma yazma bilmeyen kadınların oranı %5,3 (bilinmeyen hariç) iken, bu oran erkekler için %1,4 (bilinmeyen hariç) olmuştur.

Türkiye'de 2013 yılında 15 yaş üstü nüfus için okuma yazma bilmeyenlerin oranı %4,7 (bilinmeyen hariç), okuma yazma bilenlerin ise %95,3'tür (bilinmeyen hariç). Tokat'ta ise bu oranlar sırasıyla, %4 ve %95,9'dur. 2013 yılında Tokat'ta yüksekokul veya fakülte mezunlarının yine aynı yaş grubu nüfusa oranı ise %9,2'dir (bilinmeyen hariç).

Aşağıdaki tablolarda, Tokat ili okuma yazma durumu ve cinsiyete göre dağılımı ile bitirilen eğitim düzeyi ve cinsiyete göre nüfus dağılımı yer almaktadır.

¹<http://www.oka.org.tr/haber-detay.aspx?Id=1767#>

Tablo 4. Okuma yazma durumu ve cinsiyete göre nüfus²

		Toplam	Okuma Yazma Bilmeyen	Okuma Yazma Bilen	Bilinmeyen
2011	Toplam	555.373	35.874	505.273	14.226
	Erkek	275.217	8.043	259.892	7.192
	Kadın	280.246	27.831	245.381	7.034
2012	Toplam	561.241	19.248	534.937	7.056
	Erkek	277.466	3.953	270.294	3.219
	Kadın	283.775	15.295	264.643	3.837
2013	Toplam	547.885	18.178	522.975	6.732
	Erkek	270.883	3.672	264.167	3.044
	Kadın	277.002	14.506	258.808	3.688

Tablo 5. Bitirilen eğitim düzeyi ve cinsiyete göre nüfus³

		Toplam	Okuma Yazma Bilmeyen	Okuma Yazma Bilen Fakat Bir Okul Bitirmeyen	İlkokul Mezunu	İlköğretim Mezunu	Ortaokul veya Dengi Okul Mezunu	Lise veya Dengi Okul Mezunu	Yüksekokul veya Fakülte Mezunu	Yüksek Lisans Mezunu	Doktora Mezunu	Bilinmeyen
2011	Toplam	463.595	35.810	38.335	144.358	92.311	21.070	81.101	34.333	1.827	621	13.829
	Erkek	228.204	8.020	14.177	62.623	49.233	13.950	49.563	22.021	1.208	426	6.983
	Kadın	235.391	27.790	24.158	81.735	43.078	7.120	31.538	12.312	619	195	6.846
2012	Toplam	471.243	19.202	55.963	147.001	97.980	21.584	83.083	37.177	1.900	600	6.733
	Erkek	231.428	3.938	18.923	63.349	52.271	14.270	50.492	23.464	1.243	416	3.062
	Kadın	239.815	15.264	37.060	83.652	45.709	7.314	32.591	13.713	657	184	671
2013	Toplam	463.489	18.063	54.084	140.922	97.792	20.606	79.979	42.173	2.622	788	6.460
	Erkek	227.696	3.615	17.988	60.215	52.659	13.590	48.733	25.730	1.735	524	2.907
	Kadın	235.793	14.448	36.096	80.707	45.133	7.016	31.246	16.443	887	264	3.553

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2012-2013 verilerine göre, en fazla göç veren iller Ardahan, Tokat, Hakkari, Yozgat ve Erzurum olmuştur. Tokat'ın Türkiye'de göç veren iller arasında 2. sırada yer alması insan sermayesi ve insan kaynağı akışının göç ile başka bölgelere kaydığını göstermektedir. Bölgede üretim koşullarının iflas etmesi, geçim kaynağı durumundaki tarım ve hayvancılığın bitme noktasına gelmesi, zayıf ekonomi neticesinde işsizliğin artması beraberinde başka bölge ya da illere göçü zorunlu kılmıştır. İlerleyen yıllarda da göçün devam etmesi riskine karşılık, göçe sebep olan faktörlerin ortadan kaldırılmasına ya da en azından azaltılmasına yönelik önlemler alınmalıdır.

² TÜİK -2013

³ TÜİK -2013

Tokat İlinde, okuma yazma oranının Türkiye ortalamasının üzerinde olması ve bölgedeki lisans ve lisans üstü mezunlarının da Türkiye ortalaması düzeyinde olması nitelikli işgücü açısından dikkat çekicidir. Ancak, bölgede yaşanan göçlerle nitelikli işgücünün diğer bölgelere kayması için önlemler alınmadığı sürece bu oran bir anlam ifade etmeyecektir.

b) Finansal sermaye ve finansman akışı

Tokat İl konumu itibariyle ülkemizi doğudan batıya, Avrupa'yı Asya'ya bağlayan Türkiye Transit Karayolu üzerindedir. Ayrıca Orta Karadeniz'den Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu'ya geçişi sağlayan bir kapı ve Samsun Limanını Doğu Anadolu'ya açan bir geçiş noktası özelliğini taşımaktadır.

İlde mevcut karayolu, demiryolu ulaşımı, havaalanı ve deniz ulaşımına çok kısa mesafede kavuşulması imkânı sınaî ve tarımsal ürünlerin pazara ulaştırılmasında kolaylık sağlarken 1. Sınıf Gümrük Müdürlüğü'nün bulunması üretim ve ihracatın yapılmasında tamamlayıcı bir unsurdur. Tokat, Avrupa'yı Asya'ya bağlayan ticari yollar üzerinde bulunması nedeniyle tarihi boyunca önemli bir ticaret merkezi olmuştur. Niksar-Ünye karayolu ile kuzeye ulaşmakta kara denize ise kısa bir sürede ulaşılarak deniz ulaşımına müsait bulunmaktadır. Turhal Zile Artova ve Yeşilyurt ilçelerinden geçen tren yolu ise demiryolu ulaşımına imkân vermektedir.

İlin ticari potansiyelini genellikle tarım ve tarımda dayalı sanayi ürünleri oluşturmaktadır. Bölgenin yerleşim yerlerinin 200 m'den 2000 metreye kadar değişik yükseltilerde bulunması hemen her türlü tarımsal ürünlerin yetişmesine ve ayrıca mayıs ayından kasım ayına kadar tarım ürünlerinin pazarlanmasına imkan vermektedir. Dolayısıyla il genelindeki tarım ürünlerine yönelik ticari para dolaşımı yılın 8 ayında devam etmektedir. İl ve ilçeler arasında resmi işlemler ve bölge bayilikleri dışında güçlü bir ticari yapı bulunmamaktadır. Bunun nedeni ise ekonomik olarak güçlü birkaç ilçenin bulunması ve bazı ilçelerimizin ise komşu illere yakın olmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla il merkezindeki ticari canlılık üniversitenin ve askeri birliklerin varlığı ile küçük ilçenin ticaretine bağlıdır. İlde havayolunun ulaşımına açılmaması gerek eğitim, sanayi, turizm, yaşam kalitesi, sağlık v.b birçok alanda ilin ticari potansiyelini olumsuz etkileyen faktörle arasında gelmektedir. Son yıllarda il sanayisinde büyük gelişmeler kaydedilmiş, geniş çapta istihdam alanları oluşturulmuştur. Bu gelişme özellikle tekstil sanayisinde kendini göstermiş il ve ilçelerinde birçok tekstil fabrikası kurulmuştur. Bunun yanında meyve suyu ve gıda sanayi ürünleri de yurtiçi ve yurtdışı pazarlarında rekabet edebilecek düzeye gelmiştir. Artova İlçesinde faaliyete geçen Çimento fabrikası Tokat il ticaretine canlılık getirmiştir.⁴

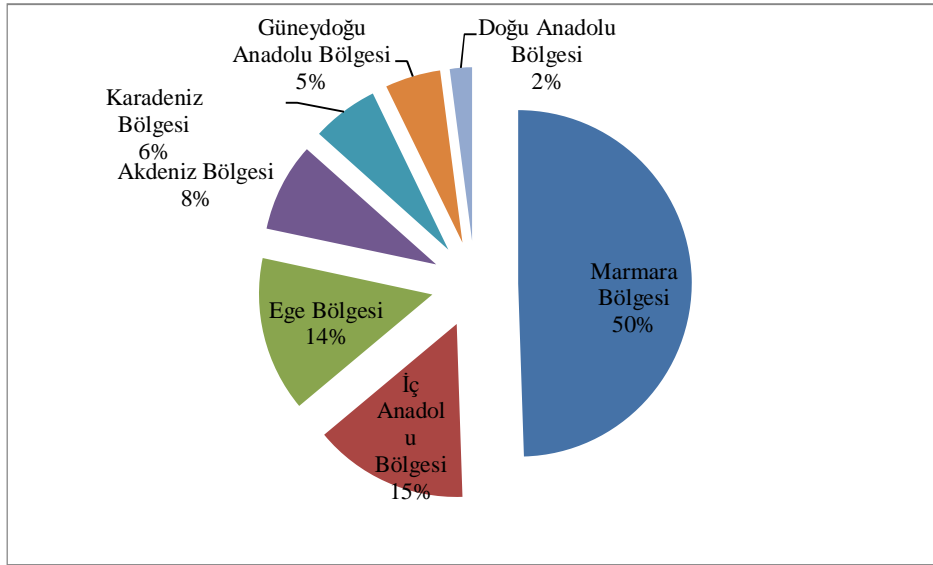
Aşağıdaki tabloda ilde ticari hayatı yönlendiren kuruluşlara ait liste tablo halinde sunulmuştur.

⁴TR83 İllerinin (Samsun Tokat Amasya Çorum) Tarım/Sanayi Ve Tarımsal Sanayi Potansiyelinin Kıyaslanması, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Eylül 2014.

Tablo 6. İlde Ticari Hayatı Yönlendiren Kuruluşlar

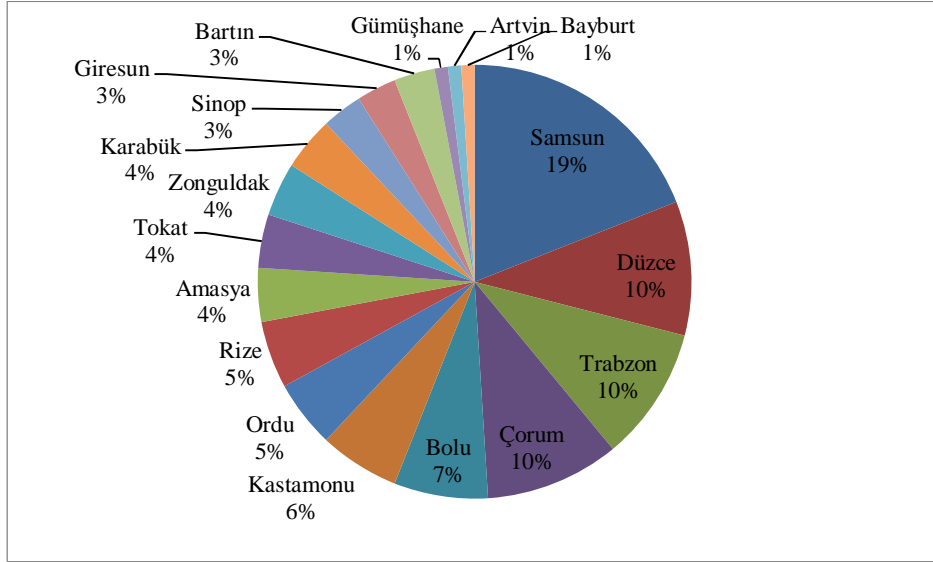
	Sayısı	Üye/Ortak Sayısı
Ticaret ve Sanayi Odası	5	5.504
Ticaret Odası	2	465
Esnaf ve Sanayi Odaları Birliği	1	35
Esnaf ve Sanatkarlar Odası	35	15.336
Anonim Şirket	405	
Limited Şirket	2.012	
Organize Sanayi Bölgesi		5
Ziraat Odası	10	65.000
Yaş Sebze ve Meyve Toptancı Hali		13
Yapı Kooperatifi	107	4.066
Tüketim Kooperatifi	19	1.930
Motorlu Taşıyıcılar Kooperatifi	65	2.458
Esnaf ve Kefalet Kooperatifi	11	9.939
Küçük Sanat Kooperatifi		1
İşletme Kooperatifi	1	10
Tarım Satış Kooperatifi	3	12.449
Küçük Sanayi Sitesi	7	2.740
Banka Sayısı		12
Banka Şube Sayısı	56	

Sanayi işletmeleri, başta İstanbul (%31) olmak üzere, Bursa (%8), Ankara (%7), İzmir (%5), Konya (%4), Gaziantep (%3), Denizli (%3), Kocaeli(%2) , Adana (%2), Tekirdağ (%2), Kayseri (%2), Mersin (%2) olmak üzere, toplam %71'i, bu 12 ildedir. Bölgelere göre bir değerlendirme yapıldığında, sanayi işletmelerinin dağılımı da aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 3. Sanayi İşletmelerinin Bölgelere Göre Dağılımı

Tokat İlinde sanayi siciline kayıtlı sanayi işletmesi sayısı 192'dir. Toplam sanayi işletmesi içerisinde %0.3'lük bir oran ile sanayisi gelişmekte olan illerimiz arasında yer almaktadır. Karadeniz Bölgesindeki İllerin sanayisine göre bir değerlendirilmesi yapıldığında, bölge illeri arasında %19'lık bir oran ile Samsun ilk sırada yer almaktadır. Diğer illerin değerlendirmesi ise aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 4. Karadeniz Bölgesi'ndeki İllerin Sanayi Değerlendirmesi

Tokat İlinde Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı

Tokat İlinde bulunan sanayi işletmelerinin sektörel dağılımına bakıldığında, %25 ile Gıda ürünleri imalatı, %15 ile diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı, %11 Giyim eşyası imalatı sektörlerinin ilk sıralarda olduğu görülmektedir.

Diğerleri sırasıyla,

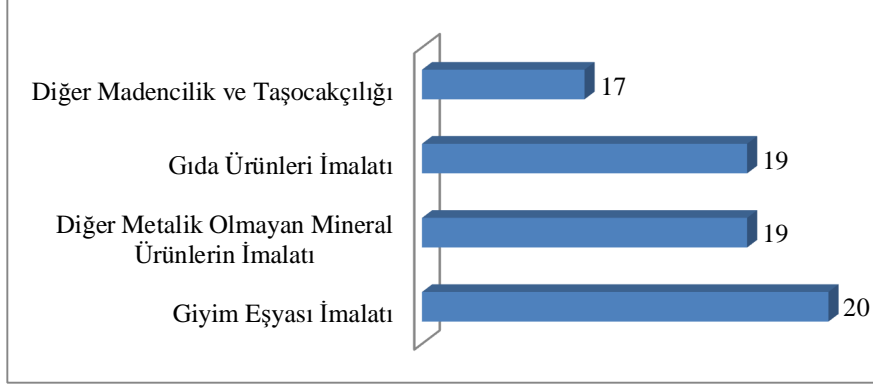
- %11 Ağaç ve mantar ürünleri İmalatı
- %9 Diğer madencilik ve taşocakçılığı,
- %4 Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı,
- %4 Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı,
- %4 Tekstil ürünleri imalatı
- %3 Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı.
- %2 Mobilya imalatı; %2 Elektrikli teçhizat imalatı,
- %2 İçecek imalatı,
- %2 Fabrikasyon metal ürünleri imalatı(Makine ve teç.hariç)
- %1 Kok kömürü, rafine edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı,
- %1 Ana metal sanayi, %1 Metal Cevherler Madenciliği
- %1 Deri ve ilgili ürünlerin imalatı,

%1 kağıt ve kağıt ürünleri imalatı

%1 Elektrik,gaz,buhar ve havalandırma üretimi ve dağıtımı,

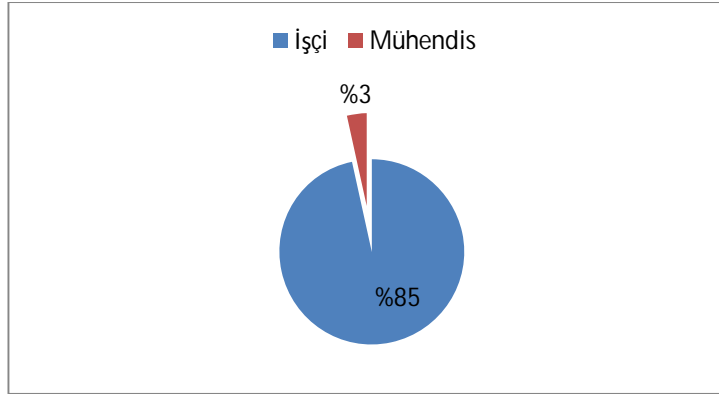
Çalışan sayısı ve AR-GE

Sanayi sicil kayıtlarına göre, Tokat ilinde kayıtlı işletmelerde çalışan personel sayısı toplam: 5.974 dür. Tokat'ta Ar-Ge birimi bulunan firma sayısı 15, Kalite Kontrol birimi bulunan firma sayısı ise 54'dür. Sanayide istihdam edilen çalışanların dağılımı da aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 5. Sanayide İstihdam Edilen Çalışanların Dağılımı

Tokat'ta sanayide istihdam edilen işgücünün nitelikli dağılımı da aşağıdaki şekilde yer almaktadır.



Şekil 6. Sanayide İstihdam Edilen İşgücünün Nitelikli Dağılımı

Tokat İlinde bulunan sanayi işletmelerinin %36 si Mikro Ölçekli, %53 Küçük Ölçekli, %10 i Orta Ölçekli, %1 i Büyük Ölçekli işletmelerdir.

Tokat İli merkez ve ilçelerinde 5 Adet Ticaret ve Sanayi Odası, 2 Adet Ticaret Borsası, 35 Adet Esnaf ve Sanatkarlar Meslek Kuruluşu ve 56 adet Banka Şubesi sayısının bulunması güçlü bir ticari potansiyel varlığının ve Küçük ve Orta Ölçekli işletmelerin yoğun olduğunu göstermektedir. İşletmelere kefalet sistemi desteği sağlayan Kredi Garanti Fonu yeniden yapılandırılmış ve sermayesi güçlendirilerek daha geniş kitlelere yayılma hedefindedir. KOBİ'lere kredi aşamasında kefalet desteği sağlayan Kredi Garanti Fonunun Tokat ilinde şubesinin kurulması durumunda işletmelerin daha kolay finansman kaynaklarına erişme imkânı sağlanacaktır.

Bölgesel kalkınma anlayışının fikir ve ideolojilerinin meydana gelmesinde temel kuruluşlardan biri, bölgesel kalkınma ajanslarıdır. Bu ajanslar, belirli bir bölgede örgütlenmiş ve bölgenin sosyal, kültürel ve siyasal yönlerden gelişmesi için çabalamaktadırlar. Bölgesel kalkınma ajansları, hedef bölge için sözü edilen yönlerin gerçekleştirilmesinde yerel düzeydeki devlet kuruluşları ve sivil toplum örgütleriyle eşgüdüm içerisinde çalışmaktadırlar. Ayrıca, bölgenin kalkınması için yeni iş potansiyellerini ve dolayısıyla bölgesel istihdamı artırmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, bölgesel kalkınma ajanslarının girişimcilik faaliyetleri üzerinde çalışmalar yaptıkları da söylenebilmektedir. Bu ajanslar, teknolojik gelişme, araştırma geliştirme (ar-ge), inovasyon, girişimcilik gibi olanaklarla bölgenin çekiciliğinin artırılması için projeler geliştirmekte, sermayeyi bu bölgelerde toplamaya çalışmakta ve bunun için de yatırımlar yapmaktadırlar.

Girişim ruhunun ayakta kalabilmesi ve uygulanabilmesi için hem devlet hem de sivil toplum kuruluşları tarafından desteklenmeleri gerekmektedir. Tokat Teknoloji geliştirme bölgesinde girişimcilik destekleri aşağıdaki tabloda sıralanmıştır.

Tablo 7. Girişimcilik Destekleri

1. KOSGEB DESTEKLERİ
a. Girişimcilik Destek Programı
b. Uygulamalı Girişimcilik Eğitimi
c. Yeni Girişimci Desteği
d. İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) Desteği
2. AR-GE İNOVASYON ve ENDÜSTRİYEL DESTEK PROGRAMI
3. İŞKUR DESTEKLERİ
4. TÜBİTAK DESTEKLERİ
5. AB REKABET EDEBİLİRLİK VE YENİLİK ÇERÇEVE PROGRAMI
6. TURSEFF KREDİSİ (Türkiye Sürdürülebilir Enerji Finansman Kredisi)
7. MİKRO KREDİ
8. BİLİM,SANAYİ VE TİCARET BAKANLIĞI DESTEKLERİ
9. GİRİŞİM SERMAYESİ

Tokat TGB'de; yukarıda sıralanan "Girişimcilik Destekleri" içerisinde, özellikle Ar-Ge ve inovasyon özelindeki destekler ile yeni girişimcilerin bölgeye çekilmesi ve özellikle TGB'lerin sağlayacağı diğer avantajlar sayesinde girişimcilerin kalıcılığının güçlendirilmesi sağlanabilecektir.

Ayrıca, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nca yürütülen Sanayi Tezleri (SAN-TEZ) projeleri, Maliye Bakanlığı'nca uygulanan Ar-Ge vergi teşvikleri, TÜBİTAK tarafından yürütülen Ar-Ge destekleri, KOSGEB'in KOBİ'lerin rekabet güçlerini artırmaya yönelik farklı destekleri, kalkınma ajanslarının sağladığı destekler, Hazine Müsteşarlığı tarafından sağlanan yatırım destekleri, Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından sağlanan ihracat destekleri ve yine bu amaçla TTGV tarafından sağlanan desteklerin TGB'de hayat bulması ile bölgenin cazibe merkezi haline dönüşmesi sağlanabilir.

Hibe programları sermaye sıkıntısı içinde olan mikro işletmeler ve KOBİ'ler için büyük zorluklar içermektedir. Hibe veren kurumlar, girişimcinin parayı harcadıktan sonra almasını istemekte veya

avans verebilmek için banka teminat mektubu talep etmektedirler. Zaten sermaye eksikliği yaşayan girişimci, teknolojik sorunlar ile birlikte finansal sorunlarla boğuşmaya devam etmektedir. Nispetengüçlü ve büyük firmalar ise finansal sorunları aşarak hibe programlarından daha rahat faydalanmaktadırlar. Bu durumda, hibe programlarının baştan aşağı yenilenmesi gereklidir. Başvuru, değerlendirme, hakem sistemi, proje uygulama, kaynak sağlama ve izleme süreçlerinin detaylarında boğulmayacak ve yetenekli girişimcilerin desteklenebileceği bir sistem tasarımı yeniden yapılmalıdır. Bütün bu sıkıntıların TGB'de de karşılaşılabileceğinden, ilerleyen zamanda bu sürecin kolaylaştırılması adına bölge değerlendirme toplantılarında konuyla ilgili iyileştirme çalışmaları talep edilebilir.

Türk bankacılık sistemi, bankacılığın doğası gereği ve düzenlemelerden kaynaklı yönetimsorunları nedeniyle yüksek risk içeren “Ar-Ge” projelerine fon sağlayamamaktadır. Bu yüzden bir yandanTürk bankacılık sisteminin melek, risk ve girişim sermayesi yapılarınıdestekleyecek,aynızamanda bu süreçten kazanç sağlayacak bir yapı oluşturmak gerekmekte, diğer yandan ise Türkbankalarının Ar-Ge projelerini fonlayabilecekbir uzmanlığa kavuşturmak gereklidir.TGB'de yer almak isteyen girişimcilere ve kuruluşlara farklı finansman yolları da tanıtılarak finansal sıkıntılarının önündeki engellerin aşılmasına yardımcı olunabilir.

c) Bilgi sermayesi ve bilgi akışı

TGB, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi içerisinde yer almaktadır. Gaziosmanpaşa Üniversitesin potansiyel bilgi sermayesi göstergelerle açıklanmıştır.

1992 yılında kurulan Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nde 2014 yılı itibariyle;
9 Fakülte,
4 Enstitü
8 Yüksekokul
12 Meslek Yüksekokulu
11 Araştırma ve Uygulama Merkezi faaliyet göstermektedir.

Üniversite bünyesinde bulunan fakülteler;

- ✓ Ziraat Fakültesi,
- ✓ Fen Edebiyat Fakültesi,
- ✓ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
- ✓ Tıp Fakültesi, Eğitim Fakültesi,
- ✓ Eğitim Fakültesi,
- ✓ Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi,
- ✓ Güzel Sanatlar Fakültesi,
- ✓ Diş Hekimliği Fakültesi
- ✓ İlahiyat Fakültesidir.

Üniversite bünyesinde bulunan enstitüler;

- ✓ Eğitim Bilimleri Enstitüsü
- ✓ Fen Bilimleri Enstitüsü
- ✓ Sağlık Bilimleri Enstitüsü
- ✓ Sosyal Bilimler Enstitüsü

Üniversite bünyesinde bulunan Yüksekokullar;

- ✓ Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu
- ✓ Erbaa Sağlık Yüksekokulu
- ✓ Niksar Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu
- ✓ Tokat Sağlık Yüksekokulu
- ✓ Turhal Uygulamalı Teknoloji ve İşletmecilik Yüksekokulu
- ✓ Yabancı Diller Yüksekokulu
- ✓ Zile Dinçerler Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu
- ✓ Devlet Konservatuarı

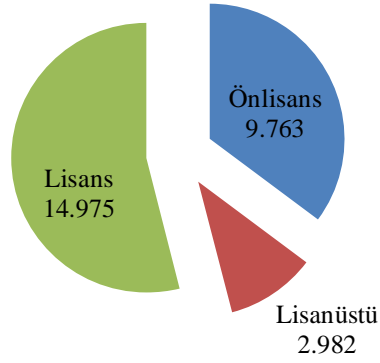
Üniversite bünyesinde bulunan Meslek Yüksekokulları;

- ✓ Almus Meslek Yüksekokulu
- ✓ Artova Meslek Yüksekokulu
- ✓ Erbaa Meslek Yüksekokulu
- ✓ Erbaa Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
- ✓ Niksar Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
- ✓ Niksar Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu
- ✓ Pazar Meslek Yüksekokulu
- ✓ Reşadiye Meslek Yüksekokulu
- ✓ Tokat Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
- ✓ Tokat Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu
- ✓ Tokat Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
- ✓ Turhal Meslek Yüksekokulu
- ✓ Turhal Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu
- ✓ Zile Meslek Yüksekokulu

Üniversite bünyesinde bulunan Araştırma ve Uygulama Merkezleri;

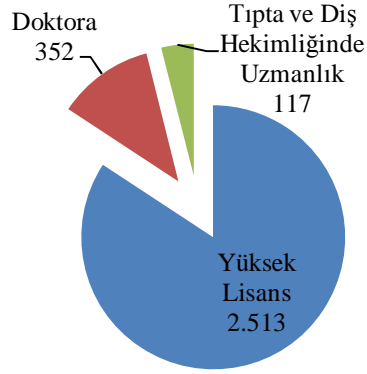
- ✓ Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi
- ✓ Atatürk İlk.ve İnk.Tarihi Araştırma ve Uygulama Merkezi
- ✓ Doğal Boyalar Araştırma ve Uygulama Merkezi
- ✓ Sert Kabuklu Meyve Türleri Araştırma ve Uygulama Merkezi
- ✓ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
- ✓ Sürekli Eğitim Araştırma ve Uygulama Merkezi
- ✓ Uzaktan Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi
- ✓ Tarımsal Uygulama ve Araştırma Merkezi
- ✓ Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi
- ✓ Türkçe Öğretim, Uygulama ve Araştırma Merkezi
- ✓ Çocuk Eğitimi Uygulama ve Araştırma Merkezi

Üniversitenin 2014 yılı itibariyle öğrenci sayısı 27.720'dir. Öğrencilerin programlara göre dağılımı aşağıdaki şekildedir.



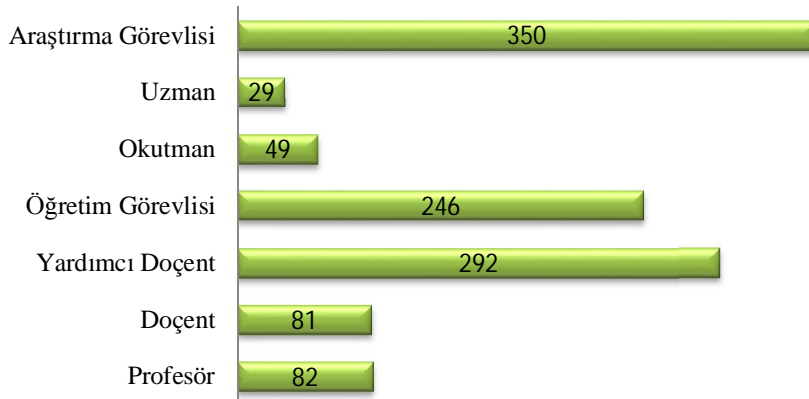
Şekil 7. Öğrenci Sayıları

Lisansüstü öğrenci sayısının programlara göre dağılımı da aşağıdadır.



Şekil 8. Lisansüstü Öğrenci Sayıları

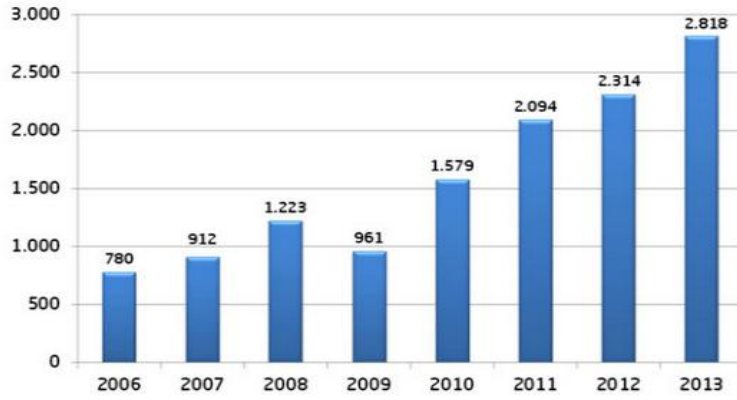
Üniversitenin 2014 yılında toplam 1.130 akademik personel sayısının dağılımı aşağıdadır.



Şekil 9. Akademik Personel Sayısı

Üniversitede 2006 yılından itibaren desteklenen Bilimsel Araştırma Projeleri (BAP)ne yıllara

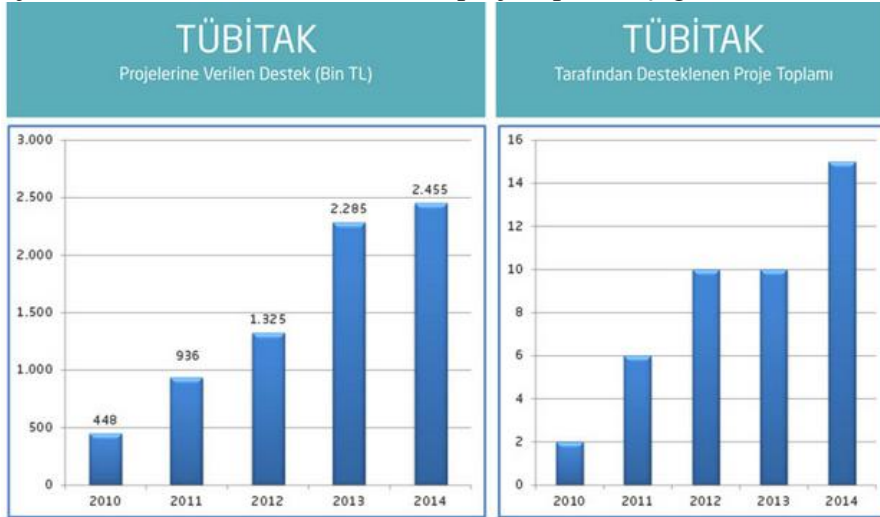
göre ödenek tutarları aşağıdaki şekildedir.



2014 yılı ilk 6 ayındaki tutar 1.835.000TL'dir.

Şekil 10. BAP Yıllara Göre Ödenek Tutarları (Bin TL)

TÜBİTAK projelerine verilen destek (Bin TL) ve proje toplamı aşağıdadır.



Şekil 11. TÜBİTAK Projelerine Verilen Destek (Bin TL) Ve Proje Toplamı

Üniversitede devam eden projeler de aşağıdadır.

SANTEZ (1 Proje) : 252.253 TL

DPT (Kalkınma Bakanlığı) : 10.647.000 TL

Avrupa Birliği : 276.829 €

Şekil 11. Devam Eden Projeler

d) Sosyal sermaye

Sosyal sermaye ile bireylerin ve toplumun karşılıklı olarak birbirlerine olan ve kendi aralarındaki ilişki ve sorumlulukları ve yenilik ekosistemine katkıları ifade edilmektedir.

Toplumların kendilerine özgü sosyal ve kültürel karakterleri vardır. Bu karakteri tarihinin sıra iklim ve coğrafya gibi çok sayıda faktör şekillendirir. Eşyaya, mülkiyete, çalışmaya, okumaya, öğrenmeye ve daha birçok konuya farklı toplumlar farklı yaklaşabilir. Küreselleşmenin ve teknolojinin etkisiyle bu farklar azalmakta, toplumlar giderek birbirine benzemektedir. Sosyal ve kültürel ortam ve toplumsal zihniyet, iş yapma biçimlerini etkilediği gibi inovasyonu da etkiler.

Kültürler arası farklılıklar konusundaki çalışmaları ile en çok referans gösterilen Geert Hofstede'ye göre ülkeler

1. Güçler uzaklığı,
2. Erillik-dişilik,
3. Bireycilik,
4. Kollektivizm
5. Belirsizlikten kaçınma ile farklı kültürel yapılara sahiplerdir.

Türkiye'yi yüksek güç mesafesi olan, kolektivist, eril, bireyci ve belirsizlikten kaçınan bir ülke olarak göstermiştir. Türk toplumunda belirsizlikten kaçınma ya da risk almama oranının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Bireyleri farklı düşünmeye ve yenilikçi olmaya, toplum ve sistem teşvik eder. Türk toplumu yüksek seviyede belirsizlikten kaçınan, bireycilik ve kolektivizm arasında gidip gelen, erillğe yakın ve güçlüler ile zayıflar arasında ilişkilerin orta düzeyde olduğu bir yapı arz etmektedir. Bu sosyo-kültürel ortam, doğal olarak Türkiye'nin yönetim kalitesini, üretim becerisini, öğrenme ve nihayetinde yenilikçilik kapasitesini doğrudan etkilemektedir.

Türkiye'yi önümüzdeki dönemde daha sert bir rekabet ortamı beklemektedir. Türkiye; yenilikçi kapasitelerini kurumsallaştırmış ve yüksek kaliteli girişimciler yetiştiren Batı toplumları ile devlet buyruğu ile seferber edilen, disipline gelen ve güce inanan Uzakdoğu toplumları arasında kendine yeni bir yol çizmek zorundadır. Çalışmanın, üretmenin erdemine inanmayan, herşeyi devletten bekleyen bir toplumun teknoloji üretmesi beklenemeyeceği gibi dünyayı ve değişimi anlamakta zorlanan ve işleri kolaylaştırmayarak varlık sebebi arayan bir bürokratik anlayış da Türkiye'ye refah ve zenginlik getirmeyecektir. Her iki anlayışa da sosyolojik ve kültürel kodlar yön vermektedir.

Tokat'ın içerisinde yer aldığı TR 83 bölgesinin sosyal ve ekonomik yapısının daha iyi anlaşılması ve bölgedeki ilçelerinin sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin mukayeseli bir şekilde ortaya konulması amacıyla Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı tarafından Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Analizi çalışması yürütülmüştür. TR83 BÖLGESİ İlçeleri Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Analizi (2014) adlı bu çalışma ile seçilmiş bazı göstergeler sağlam (robust) temel bileşenler analizine tabii tutularak TR83 Bölgesi ilçelerinin görece gelişmişlik kademeleri belirlenmiştir. Çalışmada; sosyo-ekonomik gelişmişliğin tüm boyutlarını içerecek şekilde 55 değişken belirlenmiştir. Değişkenler belirlenirken daha önce yapılan benzer endeks çalışmaları incelenmiş ve bunlar arasından ilçe düzeyinde veri temini mümkün olan değişkenler değerlendirilmeye alınmıştır.

Demografik yapı, istihdam, mali yapı, eğitim, sağlık, yoksulluk, katılım, ekonomik yapı, tarım, turizm, çevre ve altyapı, sosyal hayat ve desteklere ilişkin ele alınan değişkenlere ait veriler TÜİK veritabanı ve ilgili kurumlardan temin edilmiştir.

TR83 BÖLGESİ İlçeleri Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Analizi (2014) çalışma sonucunda endeks değerleri hesaplanarak TR83 Bölgesi ilçeleri sosyoekonomik gelişmişlik düzeylerine göre sıralanmıştır. İlçeler endeks değerlerine göre 5 genel gelişmişlik düzeyine ayrılmıştır. Birinci grup gelişmişlik düzeyinde 6 il merkez ve ilçeleri yer almıştır. Tokat ili merkez ilçesi bu sıralamada 1. grup gelişmişlik düzeyinde 4. sırada yer almaktadır. Aşağıdaki tabloda bu sıralama yer almaktadır.

Tablo 8. TR83 Bölgesinde Yer alan İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması⁵

Sıra	İlçe Adı	Endeks Değeri	Gelişmişlik Düzeyi
1	Atakum	7,701955	1. grup
2	İlkadım	7,36676	1. grup
3	Çorum Merkez	7,032925	1. grup
4	Tokat Merkez	6,884172	1. grup
5	Tekkeköy	6,80392	1. grup
6	Amasya Merkez	5,311355	1. grup

Tokat Merkez ilçe ortalama nüfus artış hızı bakımından bölgede altıncı sıradadır. İstihdam olanaklarının yetersiz olması nedeniyle genç nüfus büyükşehirlere göç etmekte bununla birlikte çevresindeki kırsal alandan göç almaktadır. Merkez ilçe sahip olduğu eğitim, sağlık ve ticaret fonksiyonları ile hem yakın çevresindeki kırsal alan için hem de ilçeleri için önemli bir çekim noktasıdır. Bununla birlikte kentte sosyal donatı alanları yetersizdir.

Tablo 9. TR83 Bölgesinde Tokat İline İlişkin Bazı Göstergeler⁶

Endeks Sırası	4
Gelişmişlik Grubu	1
Ortalama Nüfus Artış Hızı (%)	8,62
Net Göç Hızı (%)	2,7
Kentleşme Oranı (%)	73

Tokat'ta sosyal alanların yetersiz olması TGB'nin gelişimi üzerinde olumsuz etkisi olacağı öngörülse de, ildeki kültür çeşitliği ve değerler; sosyal alanlardaki eksikliğin bertaraf edilmesini sağlayabilir.

TÜİK tarafından 2013 yılında yapılan "İllere Göre Mutluluk Düzeyi" araştırmasının sonucunda Tokat'ta mutlu olduğunu beyan edenlerin oranı %59,3 olurken, bu oranın Türkiye ortalaması %59'dur. Bu durum Tokat ilinde mutluluk düzeyinin Türkiye ortalamasında olduğu anlamına

⁵ TR83 Bölgesi İlçeleri Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksi - OKA

⁶ TR83 Bölgesi İlçeleri Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endeksi - OKA

gelmektedir. Aynı zamanda mutluluk düzeyi sıralamasında 81 il içerisinde 46. olması da ilin diğer 35 ilden "mutluluk düzeyi" noktasında seçici olabilecek bir özelliği olarak vurgulanabilir. Aynı çalışmada "İllere Göre umut Düzeyi" de belirlenmiştir. Tokat'ta geleceklerinden umutlu olduğunu beyan edenlerin oranı %77,9 iken, bu oran Türkiye için %77'dir. Gelecekte umutlu olduğunu beyan edenlerin oranının Türkiye ortalamasında seyretmesi yine ilin ilerleyen yıllarda umut vaat edici gelişmeleri bünyesinde barındırdığının göstergesi olabilir.

Tokat'taki sosyal yapının bir göstergesi olarak halk kütüphanesi, kitap ve yararlanma sayısı, sinema salonu, gösteri ve seyirci sayısı ve tiyatro salonu, gösteri ve seyirci sayısı aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.⁷

Tablo 10. Halk Kütüphanesi, Kitap Ve Yararlanma Sayısı

Yıllar	Kütüphane Sayısı	Kitap Sayısı	Yararlanma Sayısı	Ödünç Verilen Materyal Sayısı
2008	14	156.079	231.527	68.712
2009	14	157.177	316.754	95.220
2010	15	164.801	265.035	88.162
2011	15	174.756	272.037	65.213
2012	15	182.320	276.237	65.099

Tablo 11. Sinema Salonu, Gösteri ve Seyirci Sayısı

Yıllar	Sinema Salonu Sayısı	Koltuk Sayısı	Gösteri Sayısı	Seyirci Sayısı
2008	14	1.309	274	79.774
2009	18	1.461	226	140.005
2010	16	1.294	228	175.650
2011	16	1.284	424	73.552
2012	19	1.752	289	138.100

Tablo 12. Tiyatro Salonu, Gösteri Ve Seyirci Sayısı

Yıllar	Tiyatro Salonu Sayısı	Koltuk Sayısı	Gösteri Sayısı	Seyirci Sayısı
2008	1	200	624	2.000
2009	-	-	-	-
2010	-	-	-	-
2011	-	-	-	-
2012	1	750	6	7.250

⁷ Seçilmiş Göstergelerle Tokat 2013-TÜİK

e) Fiziksel sermaye

Tokat TGB, Tokat ili, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yerleşkesinde bulunan ve 2008 yılında resmi gazetede ilan edilen yaklaşık 16.5 dönümlük bir arazidir. Tokat şehir merkezine 8 km mesafede olup Turhal – Tokat karayolu üzerindedir. Tokat havaalanına 15 km uzaklıktadır. Hava alanında her gün İstanbul'a uçuş bulunmaktadır.

2010 yılında Tokat Teknopark A.Ş. adıyla yönetici şirket kurulmuştur. 2012 yılında yönetici şirketin idari binası ve kuluçka merkezi inşaatına başlanarak 2014 yılı başında tamamlanmıştır. Binanı kampüs içerisinde Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesinin arkasında konuşlanmıştır. Üniversite konukevi, Eğitim Fakültesi yakın komşularıdır.

TÜİK tarafından 2013 yılı için yapılan kullanma amacına göre tamamen veya kısmen biten yeni ve ilave yapılar araştırması aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 13. Tokat İli Kullanma Amacına Göre Tamamen veya Kısmen Biten Yeni ve İlave Yapılar, 2013

	İkamet Amaçlı Binalar					İkamet Amaçlı Binalar Dışındaki Binalar	
	Genel Toplam	Toplam	Bir Daireli Binalar	İki ve Daha Fazla Daireli Binalar	Halka Açık İkamet Yerleri	Toplam	Otel vb. Binalar
Bina Sayısı	614	533	139	389	5	81	12
Yüzölçümü (m ²)	715.485	549.682	209.76	518.042	10.664	165.803	29.127
Daire Sayısı	3.430	3.417	139	3278		13	

Tokat'ta il ve devlet yolu uzunluğu 2009-2013 döneminde çok az bir azalış göstererek 703 km'ye olurken, köy yolu uzunluğu ise aynı dönemde %5 azalmıştır. Demiryolu uzunluğunda ise herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Tablo 14. Tokat İli Yol Uzunlukları 2009-2013 (km)

	İl ve Devlet Yolu	Otoyol	Köy Yolu	Demiryolu
2009	705	-	4.509	137
2010	700	-	4.509	137
2011	701	-	4.509	137
2012	703	-	4.283	137
2013	703	-	4.283	137

Tokat ili hava meydanına iniş-kalkış yapan uçak sayısı ile iç hatlarda taşıma durumuna ait verilerde aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 15. Tokat İli Hava Meydanına İniş-Kalkış Yapan Uçak Sayısı İle İç Hatlarda Taşıma Durumu 2009-2013

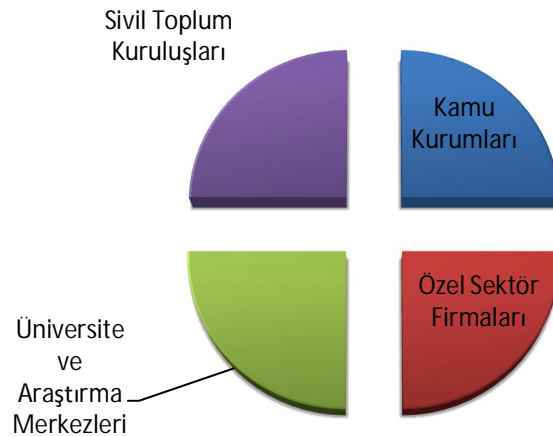
	İniş-Kalkış Yapan Uçak Sayısı				Yolcu Sayısı		
	Toplam	İç Hat	Dış Hat	Diğer	İç Hat Gelen	İç Hat Giden	Toplam
2009	37			37			
2010	496	384	384	112	6.452	7.271	13.723
2011	853	694	694	159	15.378	15.138	30.516
2012	823	633	633	190	12.609	12.816	25.425
2013	510	406	406	104	8.983	8.813	17.796

Tokat hava meydanının daha aktif bir çalışma kapasitesine sahip oldukça gerek yolcu sayısının artması gerekse hava meydanının fiziksel alt yapısının güçlenmesi sağlanabilecektir. Hava meydanının Tokat bölgesindeki varlığı, TGB'ye olan yakınlığı ve TGB'nin tercih edilirliliği noktasını ön plana getirmektedir.

Tokat TGB'de yer alan Teknopark AŞ'ye ulaşım şehir içi toplu taşıma araçları ile yapılabilmektedir. Şehir merkezine 8 km olan Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi içerisinde bulunan Teknopark AŞ'ye ulaşım, Tokat -Ankara- İstanbul karayolu üzerinde bulunduğundan şehir dışından gelenler için de oldukça rahat olarak ifade edilmektedir.

1.3.2 Dörtlü sarmala ilişkin değerlendirme

TGB'ler ile bölgenin yenilik üretme kapasitesinin artırılması ve teknoloji üretiminin hızlandırılması hedeflenmektedir. Ancak yenilik sadece sanayi kesiminin kendi içerisinde yapabileceği bir faaliyetten ziyade üniversite, sanayi ve diğer ilgili yerel-ulusal kuruluşların bir araya gelmesi ile ortaya çıkan bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, etkin çalışan bir Dörtlü Sarmal (Üniversite-Sanayi-Devlet-Sivil Toplum Kuruluşları) modeli yenilik ekosistemi olarak görülmektedir. Buna ek olarak, sistemin diğer öğelerini kültürel normlar, alışkanlıklar, toplumsal kurallar, tarih gibi faktörler oluşturmaktadır. Bölgesel inovasyon sistemi, kendisini oluşturan aktörler arasındaki işbirlikleriyle hayat bulmakta ve sistemin etkinliği, bu aktörler arasındaki ilişkilerin kalitesi ve yoğunluğuyla şekillenmektedir.



Şekil 12. Tokat İli Dörtlü Sarmal Sistemi

TGB'nin Tokat İlindeki gelişiminde ve desteklenmesinde en büyük yüklenici aktör şüphesiz üniversite ve araştırma merkezleridir. Özellikle Teknopark'ın Üniversite yerleşkesi içerisinde yer alması ve Teknoloji Transfer Ofisinin Teknopark bünyesinde faaliyetlerini daha aktif olarak yerine getirme imkanına kavuşması Üniversitenin sarmal içerisindeki önemli aktör olma rolünü ön plana çıkarır. Bununla birlikte özellikle, TGB'nin farkındalığının artırılması ve tanıtım toplantı ve çalıştaylarına ev sahipliği konusunda gerek valilik gerekse belediye özveriyle çalışmaktadır. Ayrıca, Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl müdürlüğünde TGB ile ilgili tanıtım, firma ziyaretleri, bilgilendirme, danışmanlık, çalıştay ve panel gibi faaliyetlerde etkin bir rol üstlenmektedir. Tokat Ticaret ve Sanayi Odası da, İldeki dörtlü sarmal ilişkisinin Sivil toplum Kuruluşu (STK) ayağını doldurmaktadır. İlde aktif olarak faaliyet gösteren ve gerek eğitim gerekse bilgilendirme ve ziyaretler noktasında TGB'nin varlığının tanıtılmasında yardımcı olmaktadır. Tokat ili dörtlü sarmal ilişkisi içerisinde üç önemli aktör (Kamu-Üniversite ve STK) arasındaki etkileşim, iletişim ve işbirliğinin düzeyi ve kalitesi her geçen gün sağlamlaşmaktadır. Ancak, sarmalın diğer aktörü olan özel sektör firmalarının Tokat İlinde diğer aktörlere göre işbirliği düzeyinin yüksek olduğunu söylemek oldukça zordur. Bunun en temel sebebi, TGB kavramının bölge insanı için çok yeni bir kavram olması ve bölgede başarılı örnekler henüz hayata geçemediği için somut örneklerin var olmaması olarak belirtilebilir. İlerleyen üç yıl içerisinde TGB'de somut çıktılar gözlenmeye başladıkça bu sarmalın son aktörünün de diğer aktörler gibi katkı sağlayabileceği söylenebilir.

1.4 Yönetici Şirket: Yönetim, Yönetişim ve Kurumsallaşma

Mevcut durum itibariyle Tokat Teknopark A.Ş. 13 firma 14 proje ve 29 Ar-Ge personeli ile üniversite sanayi işbirliği ve üniversitelerdeki bilginin ürüne dönüştürülebilmesi ve ticarileştirilebilmesi için çalışmalarına hızla devam etmektedir. Henüz yeni faaliyete başlamasından dolayı henüz tamamlanmış bir projesi bulunmaktadır. Bu proje Teknogirişim sermayesi desteğiyle kurulmuş bir akademisyene ait kuluçka firmasının başarıyla tamamlamış olduğu malzeme teknolojileri alanında bir projedir.

Tokat TGB 20 Mart 2008 tarihindeResmiGazetede (KararSayısı: 2008/13348) ilan edilmiş olup 16.468 m² alandır. Bölge Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesindedir. Yönetici Şirket TokatTeknopark A.Ş. ismiyle 21.01.2010 tarihinde 50.000 TL sermaye ile kurulmuştur. Yönetici şirketin ortakları Gaziosmanpaşa Üniversitesi, TokatValiliği İl Özelİdaresi, Tokat Belediyesi, Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret Borsası ve Tokat Küçük Sanayi Sitesi Kooperatifidir. 2012 yılında Kuluçka Merkezi ve İdari Binasının inşaatı başlamış olup 2013 yılı sonu itibariyle tamamlanmıştır.

TGB'nin 2013 yılına ait "Teknoloji Geliştirme Bölgesi Etki Değerlendirme Raporunun 1.Yönetici Şirket: Mevcut Durum Ve Değerlendirme" Bölümünde ele alınan konulardan, TGB ve Ek Alanları, Yönetici Şirketin Ortaklık Durumu, Yönetici Şirketin İştirakleri ve İrtibat Ofisleri başlıklarında herhangi bir değişiklik olmamıştır.

Yönetim Kurulu:

Yönetim Kurulu şirketin yönetimini için Genel Müdüre sınırları belirlenmiş bir yetki vermiştir. Şirketin yönetiminden genel müdür Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel Müdür yetkisi dışında olan konularda veya Yönetim Kurulunun görüşüne başvurulmasına ihtiyaç duyulan hususlarda toplantı yapılır.

TGB'deyeralmak isteyen firmaların veya girişimcilerin proje başvurusu hakem sürecinden

geçtikten sonra Ar-Ge niteliği olan projeler Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilerek, proje sahibinin TGB’de firma kurmasına izin verilir.

Yönetim Kurulu ihtiyaç duyulduğu durumlarda toplanır. Periyodik bir sıklığı yoktur.

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı Soyadı	Prof. Dr. Mustafa Şahin
Temsil Ettiği Kurum	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Göreve Başladığı Tarih	23.02.2011
Görev Bitiş Tarihi	--
Teknoparkları ve teknoloji transferini ilgilendiren alanlardaki bilgi ve deneyimi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörüdür. Tokat Teknopark A.Ş. Yönetim Kurulu başkanıdır.
Teknoparklar ve teknoloji transferikonusunda bugüne kadar katıldığı bilgilendirici ve kapasite geliştirici faaliyetler	<ul style="list-style-type: none">TGB’de öğretim elemanları ve firmaların yer alması için teşvik ve ziyaretlerde bulunur.

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı Soyadı	Prof. Dr. Ali Kasap
Temsil Ettiği Kurum	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Göreve Başladığı Tarih	08.03.2011
Görev Bitiş Tarihi	--
Teknoparkları ve teknoloji transferini ilgilendiren alanlardaki bilgi ve deneyimi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dekanıdır. Üniversite Sanayi İşbirliği konusunda rektör danışmanıdır.
Teknoparklar ve teknoloji transferi konusunda bugüne kadar katıldığı bilgilendirici ve kapasite geliştirici faaliyetler	Tokat il ve ilçelerinde faaliyet gösteren sanayiciler için Teknopark Bilgilendirme toplantılarını organize etmektedir.

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı Soyadı	Prof. Dr. Hikmet Günal
Temsil Ettiği Kurum	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Göreve Başladığı Tarih	08.03.2011
Görev Bitiş Tarihi	--
Teknoparkları ve teknoloji transferini ilgilendiren alanlardaki bilgi ve deneyimi	Gaziosmanpaşa Üniversitesi Ziraat Fakültesi Öğretim Üyesidir. Şirketin bir önceki genel müdürüdür.
Teknoparklar ve teknoloji transferi konusunda bugüne kadar katıldığı bilgilendirici ve kapasite geliştirici faaliyetler	Tokat il ve ilçelerinde faaliyet gösteren sanayiciler için Teknopark Bilgilendirme toplantılarına ve firma ziyaretlerine katkı sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı Soyadı	Recep Gökçe
Temsil Ettiği Kurum	Tokat Valiliği İl Özel İdaresi
Göreve Başladığı Tarih	29.04.2014
Görev Bitiş Tarihi	--
Teknoparkları ve teknoloji transferini ilgilendiren alanlardaki bilgi ve deneyimi	Tokat İl Özel İdaresi Genel Sekreteridir.
Teknoparklar ve teknoloji transferi konusunda bugüne kadar katıldığı bilgilendirici ve kapasite geliştirici faaliyetler	Kamu üniversite-sanayi işbirliğinin tesis edilmesinde katkı sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı Soyadı	Ahmet Arat
Temsil Ettiği Kurum	Tokat Ticaret ve Sanayi Odası, Tokat Ticaret Borsası
Göreve Başladığı Tarih	21.01.2010
Görev Bitiş Tarihi	--
Teknoparkları ve teknoloji transferini ilgilendiren alanlardaki bilgi ve deneyimi	Tokat Ticaret ve Sanayi Odası başkanıdır.
Teknoparklar ve teknoloji transferi konusunda bugüne kadar katıldığı bilgilendirici ve kapasite geliştirici faaliyetler	TSO üyeleri ile üniversite-sanayi işbirliğinin tesis edilmesinde destek verir.

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı Soyadı	Ahmet Yaraş
Temsil Ettiği Kurum	Tokat Belediyesi
Göreve Başladığı Tarih	29.04.2014
Görev Bitiş Tarihi	---
Teknoparkları ve teknoloji transferini ilgilendiren alanlardaki bilgi ve deneyimi	Tokat Belediye Başkan yardımcısıdır.
Teknoparklar ve teknoloji transferi konusunda bugüne kadar katıldığı bilgilendirici ve kapasite geliştirici faaliyetler	Kamu üniversite ve sanayi işbirliği konularında katkılar sağlamaktadır.

Yönetim Kurulu Üyesinin Adı Soyadı	Fehmi Çankaya
Temsil Ettiği Kurum	Tokat Küçük Sanayi Sitesi Kooperatifi
Göreve Başladığı Tarih	08.03.2011
Görev Bitiş Tarihi	--
Teknoparkları ve teknoloji transferini ilgilendiren alanlardaki bilgi ve deneyimi	Tokat Küçük Sanayi Sitesi Kooperatifi Başkanıdır.
Teknoparklar ve teknoloji transferi konusunda bugüne kadar katıldığı bilgilendirici ve kapasite geliştirici faaliyetler	Kooperatif üyeleri ile üniversite-sanayi işbirliğinin tesis edilmesinde destek verir.

Tokat TGB her ne kadar 2008 yılında Resmi Gazetede ilan edilerek belirlenmiş olduğundan, ancak 2013 yılı itibariyle Teknopark A.Ş. İdari Binası ve Kuluçka Merkezi tamamlanmıştır. 2014 yılı başından itibaren de firmalar TGB'de yer almaya başlamıştır. 2013 yılında Teknogirişim Sermayesi Desteği ile tek bir firma kurulmuştur. Şirket kuruluşunu yeni tamamladığı için sonuç çıkaracağımız bir veri bulunmamaktadır.

1.5 Fiziki Yatırımlar, Ortam ve Altyapı Olanakları

TGB'nin 2013 yılına ait "Teknoloji Geliştirme Bölgesi Etki Değerlendirme Raporunun" ele alınan; TGB'nin Fiziki Yatırımları, TGB'nin Alanı ve Çevresi, TGB'nin Altyapı Olanakları içerisinde Teknopark Altyapı Olanakları , Ön Kuluçka Altyapı Olanaklarıve Kuluçka Altyapı Olanakları aşağıda özet olarak yer almaktadır.

TGB'nin Fiziki Yatırımları

TGB yönetici şirket ofisleri, kiralanabilir Ar-Ge alanları ve ortak alanlar için; Tokat Teknopark AŞ kuluçka merkezi ve idari binası inşaatı 2012 yılında başlamış ve 2014 yılında tamamlanmıştır.

Bina inşaatı için yatırım tutarı 4.500.000 TL olup, tamamı Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından finanse edilmiştir. Yapılan bina yatırımı TGB Yönetici şirketin İdari binası ve kuluçka merkezi içindir ve bina etkin olarak kullanılmaktadır.

TGB'nin Alanı ve Çevresi

Tokat TGB, Tokat ili, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Yerleşkesinde bulunan ve 2008 yılında resmi gazetede ilan edilen yaklaşık 16.468 m²'lik bir arazidir. Bölgenin toplam yapılaşma alanı (kapalı alan, kapalı otopark hariç) 6 katlı 2.918 m², Teknopark firmalarının kiralayabileceği toplam alan 912,2 m²'dir. Ön kuluçkaya ve kuluçkaya ayrılan alan ise henüz yoktur.

TGB'nin Altyapı Olanakları

Teknopark Altyapı Olanakları

Tokat Teknopark A.Ş. Kuluçka Merkezi ve İdari Binasında yer alan Firmalar için ortak kullanıma yönelik kat mutfakları, Teras kafeterya, Toplantı ve Seminer Salonları, Dinlenme alanları ve bay bayan WC ler ve ibadethaneler mevcuttur.

Tokat TGB Alanı	Alan (m ²) (1 Yıl Öncesi) (2013)	Alan (m ²) (Rapor Yılı) (2014)
Teknopark ofis sayısı	41	41
Kişi başına tahsis edilen alan (m ²)	10	
Teknopark alanı doluluk oranı (%)	31	36,6
Teknopark kira ücreti (m ² başına TL üzerinden hesaplanan miktar)	15	15
Teknopark kira ücreti (m ² başına TL üzerinden hesaplanan miktar)		
Teknopark diğer sabit ücretleri (m ² başına TL üzerinden hesaplanan miktar)	0	0

Ön Kuluçka Altyapı Olanakları

Tokat TGB de ön kuluçka merkezi yoktur.

Kuluçka Altyapı Olanakları

2013 yılı itibarıyla Tokat TGB'de planlanmış bir kuluçka altyapısı bulunmamaktadır. Ancak mevcut ofislerden kuluçka firmasına iki adet ofis kiraya verilmiştir. Kiraya verilen ofis alanı 43,3 m²'dir.

Tokat TGB bölgesi yaralanıcılarına yönelik gerçekleştirilen "İhtiyaç Analizi" çalışmaları sonucunda bu bölüme ait öncelikli ihtiyaç ve beklenti belirtilmemiştir. Ancak ilerleyen üç yılda ön kuluçka ve kuluçka alt yapı olanaklarının TGB'de artırılması konusu vurgulanmıştır.

1.6 Yararlanıcı Firmalar ve Girişimciler

2.5.1 Teknopark Firmalarının Analizi

Teknoparkta 2014 yılı sonu itibariyle 13 firma 14 proje ile yer almaktadır. Firmaların 5 tanesi spin-off firma, 5 tanesi start-up firma diğerleri de daha önceden faaliyetleri devam eden ve Ar-Ge projeleri ile Teknopark'ta faaliyet gösteren firmalardır.

2.5.2 Teknopark Firmalarının Ar-Ge Projelerinin Analizi

	FİRMA İSMİ	FİRMA YETKLİLİSİ	PROJESİ	TGB BAŞLANGIÇ TARİHİ	SEKTÖR
1.	GAMAY CanlıHayvan Ar-Ge ve Danışmanlık	Aysun KESKİN	Pet Hayvanları ve Akvaryum Balıkları İçin Doğal Yem Olarak Gammarus Üretimi	26.03.2014	GIDA
2.	EZE Nanoteknoloji Mühendislik Danışmanlık Makina İnşaat Arge Yazılım Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.	Muhammet Fatih KILIÇASLAN	<ul style="list-style-type: none">• Yerli Bir Kombine Hızlı Katılaştırma (Eriyik Kladırma +Eriyik Eğirme (Melt Extraction + Melt Spinning) Cihazının Tasarımı ve Üretimi (Tamamlandı)• Ötektiküsti Al-Si alaşımlarının mekanik alaşımlama yöntemi ile üretilmesi	01.04.2013	MAKİNA TECHİZAT İMALATI
3.	TTY Motorlu Araçlar Turz.Taş.İnş.Tem.Elektronik Bilişim San. ve Tic.Ltd.Şti.	Tahir YILDIRIM Bülent Turan Mehmet Serhat CAN Ahmet KAPLAN	Şerit Takip ve Takip Mesafesi Asistanı	01.05.2014	BİLGİSAYAR VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ
4.	PC Erma Bilgisayar Hizmetleri Ltd.Şti.	Ercan Erçin Mehmet Recep ERÇİN	Elektronik Belge Yönetim Sistemi	01.06.2014	YAZILIM
5.	Beyaz Sistem Bilgisayar Yazılım Telekomünikasyon Dayanıklı Tüketim Malları ve Gıda San.Tic.Ltd.Şti.	Deniz AÇIKGÖZ Özgür Barış AÇIKGÖZ	BITEC	01.07.2014	YAZILIM
6.	Deniz Yazılım Kurumsal Bilgi Teknolojileri Limited Şirketi	Özgür Barış AÇIKGÖZ	DETARE	01.07.2014	YAZILIM

7.	HY Danışmanlık ve Mühendislik	Yrd.Doç.Dr. Abdullah Hakan YAVUZ	Termoelektrik Otonom Kombi	08.08.2014	ELEKTRONİK
8.	Mente Yazılım Enerji Danışmanlık Limited Şirketi	Yrd.Doç.Dr.Mihri ban COŞKUN ARSLAN	Easy Accounting	12.08.2014	YAZILIM ENERJİ
9.	BEDİU Bilgisayar Yazılım Eğitim Yayıncılık Ltd.Şti.	Prof.Dr.Şemsettin ŞAHİN	"Öğrenci Bilgi ve Değerlendirme Sistemi"	19.08.2014	YAZILIM
10.	Yalçın Isı Sis. İnş. Mak. Gıda Plastik İm. Aracılık Hiz. Turz. San. ve Tic. Ltd. Şti.	Ahmet Duran YALÇIN	Yalçın Yenilenebilir Enerji Üretim Sistemleri Geliştirilmesi	01.09.2014	ENERJİ
11.	Teknomer Harita Mekatronik Mühendislik Sanayi ve Tic. Ltd. Şti.	Yrd.Doç.Dr. Tekin SUSAM	Çok Amaçlı Optokopter (ÇAO)	01.10.2014	ELEKTRONİK
12.	Biyonomi Teknoloji ve Turizm Grubu	Yrd.Doç.Dr. Ekrem BUHAN Doç.Dr. Hakan Mete DOĞAN Öğr. Gör. Selim ÇAKAR	Kelkit Havzası Ekolojik Risk Değerlendirmesi	17.10.2014	TARIM
13.	Dimak Diren Makina Ar-GeElk. ve Gıda Teknolojileri İnovasyon Yazılım San. Tic. Ltd. Şti.	Merkez: KOSBİ İstiklal Mah. Kemalpaşa/İZMİR	Kablosuz Şarj İstasyonu	18.12.2014	MAKİNA TECHİZAT İMALATI

2.5.3 Teknopark Firmalarının Gelişimlerinin Analizi

Teknopark firmalarının çoğunluğu 2014 yılı sonunda kuruldukları için firma gelişimlerini analizinin bu dönemde yapılamamıştır.

2.5.3.1 Firmalardaki Gelişimin Demografik Özelliklerine Bağlı Analizi

2.5.4 Ön Kuluçka Hizmetlerinden Yararlanan Girişimcilere Dair Analiz

Teknoparkta ön kuluçka firması bulunmamaktadır.

2.5.5 Kuluçka Firmalarına Dair Analiz

TGB’de 2 adet kuluçka firması vardır. Bunlar;

- ✓ **GAMAY Canlı Hayvan Ar-Ge ve Danışmanlık:** Faaliyet gösterdiği sektör ilk sırada; gıda sanayi, ikinci sırada; hayvancılık olarak belirtilmiştir. TGB’de faaliyet başlangıç tarihi, 26.03.2014’dir. Tekno girişim sermayesi ile kurulmuştur.

- ✓ **EZE Nanoteknoloji Mühendislik Danışmanlık Makina İnşaat Arge Yazılım Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.:** Faaliyet gösterdiği sektörlük sırada; makine teçhizat, ikinci sırada imalat olarak belirtilmiştir. TGB’de faaliyet başlangıç tarihi, 01.04.2014’dır. Tekno girişim sermayesi ile kurulmuştur.

2.5.6 Kuluçka Firmalarının Ar-Ge Projelerinin Analizi

TGB’de yer alan 2 adet kuluçka firmasının Ar-Ge Projelerinin analizi aşağıdaki gibidir:

- ✓ **GAMAY CanlıHayvan Ar-Ge ve Danışmanlık:** Pet Hayvanları ve Akvaryum Balıkları İçin Doğal Yem Olarak Gammarus Üretimi
- ✓ **EZE Nanoteknoloji Mühendislik Danışmanlık Makina İnşaat Arge Yazılım Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.:** Ötektiküstü Al-Si alaşımlarının mekanik alaşımlama yöntemi ile üretilmesi

2.5.7 Kuluçka Hizmetlerinin Süreç Ve Sonuçları

TGB’de yer alan kuluçka firmalarından bir tanesinin projesi tamamlanmıştır. Bilgileri aşağıdaki gibidir:

- ✓ **EZE Nanoteknoloji Mühendislik Danışmanlık Makina İnşaat Arge Yazılım Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.:** Yerli Bir Kombine Hızlı Katılaştırma (Eriyik Kladırma +Eriyik Eğirme (Melt Extraction + Melt Spinning) Cihazının Tasarımı ve Üretimi (Tamamlandı)

Diğer projelerde yürütülmeye devam etmektedir.

2.5.8 Kuluçka Firmalarının Gelişimlerinin Analizi

2.5.8.1 Kuluçka Firmalarındaki Gelişimin Demografik Özelliklerine Bağlı Analizi

Kuluçka firmalarının sayısı artmaya başladıkça bu şekilde bir analizin yapılması için daha sağlıklı bir zemin oluşturulmuş olacaktır. Mevcut firmalar açısından bu bağlamda bir değerlendirme yapmak çok anlamlı değildir.

Hizmet, Faaliyet ve Programlar

2.6.1 Ön Kuluçka Hizmetleri, Faaliyetleri Ve Programları

Bu alanda faaliyet bulunmamaktadır.

2.6.2 Kuluçka Hizmetleri, Faaliyetleri Ve Programları

2.6.3 Teknoloji Transfer Hizmetleri

Daha önce üniversite bünyesinde yer alan TTO'nun 2014 yılı sonu itibariyle alınan üniversite yönetim kurulu kararı ile 2015 yılından itibaren Teknopark bünyesine taşınmıştır. TTO'nun faaliyetleri ilerleyen dönemde ortaya çıkacaktır.

2.6.4 Erken Aşama Finansman Destek Hizmetleri

TGB’de faaliyet gösteren kuluçka firmalarının ikisi;

- ✓ **GAMAY CanlıHayvan Ar-Ge ve Danışmanlık**

- ✓ EZE Nanoteknoloji Mühendislik Danışmanlık Makina İnşaat Arge Yazılım Sanayi ve Ticaret Ltd.Şti.
Tekno girişim sermayesi ile kurulmuştur. Bunun dışındaki firmalar içerisinde erken aşama finansman desteğinden faydalanan yoktur.

2.6.5 İşbirliği Ağları Ve Sinerji Oluşturma Hizmetleri, Faaliyetleri Ve Programları

Bu alanda faaliyet bulunmamaktadır.

2.6.6 Ar-Ge Odaklı Küme Geliştirme Hizmetleri, Faaliyetleri Ve Programları

Bu alanda faaliyet bulunmamaktadır.

2.6.7 Uluslararasılaştırma Hizmetleri, Faaliyetleri Ve Programları

Bu alanda faaliyet bulunmamaktadır.

2.6.8 Diğer Hizmet, Faaliyet Ve Programlar

Bu alanda faaliyet bulunmamaktadır.

1.7 TGB PESTEL ve GZFT Analizi

PESTEL Analizi, stratejik planlama yaparken içinde bulunulan çevresel faktörlerin irdelenerek bu faktörlerin etkilerinin neler olduğunu ve olacağını görmekte kullanılan, çevrenin ne olduğunu ve nereye gitmekte olduğunu gösteren bir analizdir. PESTEL Analizi geleceğe yönelik vizyonun geliştirilmesi açısından da oldukça önemlidir. Kurumun, çevresindeki ve hatta dünyadaki değişimi algılayarak bu değişime daha kıvılcık ve esnek bir biçimde uyum göstermesini sağlar ve kurumun kontrolü dışında olan faktörleri takip etmeyi kolaylaştırır. PESTEL analizinin faktörleri şu şekilde sıralanabilir:

P Politik (Political)

E Ekonomik (Economical)

S Sosyo-Kültürel (Socio-Cultural)

T Teknolojik (Technological)

E Çevresel (Environmental)

L Yasal (Legal)

GZFT analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemekte kullanılan bir tekniktir. Amaç; iç ve dış etkenleri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, tehditlerin ve zayıf yönlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler geliştirmektir. GZFT analizi, güçlü olunan ve büyük fırsatların yattığı alanlara odaklanmayı sağlar.

1.7.1 PESTEL analizi

PESTEL-TGB ÜZERİNDE ETKİLİ OLABİLECEK BÖLGESEL, ULUSAL VE KÜRESEL GELİŞME VE EĞİLİMLER
Politik
1. Rekabet gücünü arttırmak için yerel ve bölgesel işbirliğine yönelik girişimler
2. Çok düzeyli yönetim
3. Dörtlü sarmala dahil olan aktörlerin yönetimlerinin yönetişime yaklaşımı ve değişen ortama adaptasyonu
4. Devlet algısında bölgesel planlamaya öncelik verilen yerler içerisinde olması (5.bölge)
5. Politik lobi faaliyetleri
6. Yerel yönetimleri teknolojik gelişmede aktif hale getirmek.
7. Toplumda sosyal dokuyu koruyan, bölgesel özellikleri koruyup yaşatan, toplumun düşüncesinin özgürleşmesine ve siyasi kalitenin yükselmesine katkıda bulunan sivil toplum kuruluşlarının ildeki aktif rolünün artırılması
Ekonomik
1. Üniversite-Sanayi işbirliğini geliştirmeye yönelik çabaların artması
2. Kümelenmeye dayalı sanayi politikaları ve kümelenmenin bölgesel rekabet gücüne katkısı
3. Güdümlü destek projelerinin yaygınlaştırılması
4. Girişimcilere yönelik bilgilendirmeler yapılarak danışmanlık hizmeti verilmesi
5. Bölgelerarası gelişmişlik farklarının giderilmesine yönelik çabaların artırılması
6. Teknoloji kökenli küçük işletmelerin çekilmesi
7. Yerel sanayinin canlandırılmasının desteklenmesi
Sosyal
1. Kamu, özel sektör ve STK'lar arasında diyalog mekanizmaları, yerel birimlerle kurulan ilişkiler
2. Bölgesel işbirliğine dayalı bilgi paylaşımının artması, ortak hareket etme kültürü
3. Göç olgusunun değerlendirilmesi
4. Bölgesel Duyarlılığın ve çevresel bilincin artırılması
5. İlimizde sosyal ve kültürel yaşam konusunda, Valilik, yerel yönetimlerin, il müdürlüklerinde ve vakıfların katkısının artırılması
6. Kalkınma ajansının bölgesel rekabet gücüne katkısı
Teknolojik
1. Ar-Ge ve yenilikçilik faaliyetlerinde başarılı bir tanıtım gerçekleştirilmesi
2. Devlet, sanayi ve üniversitelerin Ar- Ge için ayrılan ödeneklerini artırması
3. Girişimcilik ve yenilikçilik kapasitesi
4. TGB'de patent sayısı ve başvurularının artırılması
Çevresel
1. TGB'nin yaklaşık 16.500 m2'lik bir araziye sahip olması
2. TGB'ye ulaşım kolaylığı
3. TGB'nin alt yapı olanaklarının artırılması
4. TGB'nin diğer bölgelerde de tercih edilebilirliğini artırılması
5. TGB'ye olan farkındalığının il merkezi ve ilçelerinde öncelikli olarak artırılması
6. Doğal kaynakların etkin kullanımını ve çevresel bozulmaların önlenmesini sağlayacak temiz teknolojiler ile katma değeri yüksek yeşil ürünler geliştirilmesine yönelik Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerinin desteklenmesi
Hukuksal

1. TGB'lerde için vergi muafiyetleri, SGK prim indirimleri
2. Üniversite ve özel sektör işbirliğini daha kolaylaştırıcı ve teşvik edici önlemlerin alınması ve ara yüzler oluşturulması
3. Kamu tedarik sistemi yeniliği, yerleşmeyi, çevreye duyarlılığı, teknoloji transferini ve yenilikçi girişimciliği teşvik edecek şekilde iyileştirilmesi
4. Üniversite ve kamu kurumları bünyesindeki araştırma merkezleri, özel sektörle yakın işbirliği içinde çalışan, nitelikli insan gücüne sahip yapılara dönüştürülmesi

1.7.2 GZFT analizi

Güçlü yönler	Zayıf yönler
<ul style="list-style-type: none"> Her geçen gün artan Ar-Ge proje destekleri, Üniversite-Sanayi işbirliğini destekleyen özel fonların oluşturulması Üniversitemizde Mühendislik Fakültesinin var olması TGB mevzuatının sağlamış olduğu destek ve muafiyetler 	<ul style="list-style-type: none"> Sanayi ve üretimin zayıf olduğu bir bölgede yer almak, Bölgedeki mevcut firmalarda Ar-Ge kültürünün henüz yerleşmemiş olması,
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> Bölgede tarıma dayalı sanayinin olması ve Üniversitemizde güçlü bir Ziraat Fakültesi bulunması, TGB'nin yeni kurulması nedeniyle boş ofislerimizin olması ve kiraların düşük olması Üniversite imkânlarından Teknopark firmalarının yararlanabilmesi, TGB'nin akademik camia ile aynı çatı içerisinde yer alması nedeniyle işbirliklerini oluşturulması TGB ye 15 km mesafede havaalanı olması, 	<ul style="list-style-type: none"> Kiralanabilir Ar-Ge alanların sınırlı sayıda olması, Bölgede yeterli sanayini olmayışı Mevcut firmalarda Ar-Ge hakkında zorluk ön yargısının oluşması Öğretim elemanlarının şirketleşme konusundaki çekinceleri

2. 2015- 2018 STRATEJİK YOL HARİTASI

2.1 Vizyon

Orta Karadeniz Bölgesi (TR-83) ve Türkiye’de, bilimin uygulamaya aktarılmasına en uygun ortamı sağlayarak; araştırma, geliştirme ve yenilik aktivitelerinin odak merkezi olmak ve Gaziosmanpaşa Üniversitesi ile Sanayi işbirliği sağlanarak, Türkiye’de ve TR-83 Bölgesinde Araştırma, Geliştirme ve Yenilik Aktivitelerinin Merkezi olmak.

2.2 Misyon

İleri teknoloji alanında çeşitli disiplinlere hitap eden, yenilikçilik ve girişimcilik kültürünün gelişmesini sağlayacak üniversite sanayi işbirliği mekanizmaları ve kurumlarını barındıran bir ortam sunmak, bu ortamda yer alan akademisyenlere, girişimcilere, şirketlere ve çalışanlarına uluslararası rekabet imkânı sağlayacak kalitede profesyonel teknopark hizmetleri sunmak ve girişimciliği teşvik ederek yeni şirketlerin kurulmasını ve mevcut şirketlerin yeniliğe dayalı olarak büyümesini sağlamaktır.

2.3 Değerler

- ✓ Hizmet odaklı
- ✓ Büyümeye açık
- ✓ Teknolojiyi izleyen
- ✓ İşbirlikçi
- ✓ Rekabetçi
- ✓ Görünür üst yönetim
- ✓ Saygın
- ✓ Güçlü bağlar kuran
- ✓ Girişimci
- ✓ Yenilikçi
- ✓ Sinerji yaratan
- ✓ Stratejik düşünen

2.4 Göstergeler ve Hedefler

GÖSTERGELER	Mevcut durum (2014)	Kısa vadeli hedefler (2016)	Orta vadeli hedefler (2018)
GİRDİLER			
TGB Altyapısı			
TGB doluluk oranı (Toplam kiralanabilir alan içinde kiralanmış olan alanın oranı) (%)	36,6	60	80
Kuluçka doluluk oranı (Toplam kuluçka için ayrılan alan içinde mevcut kuluçka firmalarına tahsis edilmiş olan alanın oranı) (%)	55	75	100
TGB’nin kiralanabilir toplam ofis alanı içinde önkuluçka alanı oranı (%)			
TGB’nin kiralanabilir toplam ofis alanı içinde kuluçka alanı oranı (%)	5	7,5	10
TGB’nin kullanılabilir alanı içinde sosyal alanın oranı	23	23	23

(%)			
TGB’de yer alan ofislerde kişi başına düşen ofis alanı (m ²)	12	10	8
Kuluçkadaki ofislerde kişi başına düşen ofis alanı (m ²)	21	18	14
<i>Diğer gösterge</i>			
TGB Firmaları			
TGB’de faaliyet gösteren firma sayısı	13	24	30
TGB’de faaliyet gösteren vergi ve SGK prim teşvik almayan firma sayısı (destek firmaları hariç)	10	12	15
TGB’de faaliyet gösteren firmaların toplam Ar-Ge personeli sayısı	28	40	50
Kuluçka firmalarının çalıştırdığı Ar-Ge personeli sayısının toplam Ar-Ge personeli sayısına oranı (%)	7	8	9
TGB’deki yabancı ve yabancı ortaklı firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	-	-	-
Aktif kuluçka firması (start-up) sayısının TGB’de faaliyet gösteren firmalara oranı (%)	15	12,5	13
Aktif kuluçka firmaları içinde akademik spin-off firmalarının oranı (%)	50	50	50
Ön kuluçka hizmeti alan girişimci sayısı	-	-	-
Ön kuluçka girişimcileri içinde akademik (akademisyen ve lisans/lisansüstü öğrenciler) girişimcilerin oranı (%)	-	-	-
TGB firma sayılarındaki bir önceki yıla göre artış oranı (%)	1300	84	25
Kuluçka firma sayılarındaki bir önceki yıla göre artış oranı (%)	100	50	33
Ön kuluçka girişimcilerinin sayılarındaki bir önceki yıla göre artış oranı (%)	-	-	-
Yönetici Şirket aracılığı ile erken aşama fonlarından yararlanan firma/girişimci sayısı			
<i>Diğer gösterge</i>			
Finansman			
Yönetici Şirket aracılığı ile kullanılan erken aşama fon miktarı (TL)	-	-	-
AB çerçeve programları ve diğer uluslararası programlar kapsamında Ar-Ge projesi yürüten TGB firma sayısı	-	-	-
TGB firmaları tarafından AB çerçeve programları ve diğer uluslararası fonlarla yürütülen Ar-Ge projesi sayısı	-	-	-

TGB firmaları tarafından AB çerçeve programları ve diğer uluslararası fonlarla yürütülen Ar-Ge projelerinin toplam bütçesi (TL)	-	-	-
<i>Diğer gösterge</i>			
Yönetici Şirket: kurumsallaşma, markalaşma ve sürdürülebilirlik			
Toplam yapılaşma alanı içinde özel sektör finansmanı ile tamamlanan binalardaki yapılaşma oranı (%)	-	-	-
Yönetici şirket genel müdürünün ve yönetim kurulu üyelerinin katıldığı kapasite geliştirme faaliyeti sayısı (eğitim, teknopark/TTO inceleme ziyareti, vb.)	6	12	18
Yönetici Şirketin diğer çalışanlarının katıldığı kapasite geliştirme faaliyeti sayısı (eğitim, teknopark/TTO inceleme ziyareti, vb.)	2	3	4
Medyada TGB ve TGB'nin adı geçirilerek TGB firmalarına ilişkin yapılan haber sayısı	2	4	8
Yönetici Şirket personel sirkülasyon oranı (<i>son 3 yılın ortalaması</i>) (%)	-	-	-
Yönetici Şirket tarafından eksiksiz hazırlanan ve zamanında Bakanlık'a sunulan TGB Etki Değerlendirme Raporu sayısı	1	3	5
Yönetici Şirket kira gelirlerinin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	2000	84	25
Yönetici Şirketin TGB firmalarına sağladığı hizmetlerden elde ettiği gelirin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	-	100	20
Yönetici Şirketin TGB dışındaki firmalara sağladığı hizmetlerden elde ettiği gelirin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	-	10	10
Yönetici Şirketin diğer hizmet gelirlerinin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	-	-	-
Yönetici Şirket toplam giderlerinin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	10	20	20
Yönetici Şirket net karı (TL) (ilgili yıllar için yıllık)	1.297.633,26	1.500.000	1.750.000
Yönetici Şirket kar marjı (%) (ilgili yıllar için yıllık)	99	80	80
Yönetici Şirket likidite oranı (ilgili yıllar için yıllık)	0,81	1	1,5
<i>Diğer gösterge</i>			
FAALİYET			
Ar-Ge, İnovasyon Faaliyetleri			
Yönetici Şirket ve TTO tarafından TGB dışında hizmet verilen firma sayısı	0	4	6

TGB’de devam eden toplam Ar-Ge projesi sayısı	14	24	30
TGB’de başarıyla tamamlanan toplam Ar-Ge projesi sayısı	0	10	20
Birbirleriyle Ar-Ge/inovasyon işbirliği yapan TGB firmaları sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	5	10
Yabancı firmalarla Ar-Ge/inovasyon işbirliği yapan TGB firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	1	1
TGB firmaları arasında Ar-Ge/inovasyon işbirliği ile yürütülen ortak Ar-Ge proje sayısının toplam Ar-Ge proje sayısına oranı (%)	0	1	1
Yönetici Şirket aracılığı ile TGB firmalarında Ar-Ge ve inovasyon kapasitesini artırmaya yönelik düzenlenen eğitimlerin sayısı	1	2	3
Yönetici Şirket aracılığı ile sağlanan Ar-Ge ve inovasyon kapasitesini artırmaya yönelik düzenlenen eğitimlere katılan TGB firma/girişimci sayısının toplam TGB firma/girişimci sayısına oranı (%)	30	40	50
Yönetici Şirket aracılığı ile TGB firmalarına/ girişimcilerine sağlanan Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü sayısı	0	1	1
Yönetici Şirket aracılığı ile sağlanan Ar-Ge ve inovasyon mentörlüğü hizmetinden yararlanan TGB firma/girişimci sayısının toplam TGB firma/girişimci sayısına oranı (%)	0	2	3
Yönetici Şirket aracılığı ile TGB firmalarına/ girişimcilerine sağlanan Ar-Ge ve inovasyon danışmanlığı sayısı	0	3	6
Yönetici Şirket aracılığı ile sağlanan Ar-Ge ve inovasyon danışmanlık hizmetinden yararlanan TGB firma/girişimci sayısının toplam TGB firma/girişimci sayısına oranı (%)	5	6	7
Yönetici Şirket aracılığı ile TGB firmaları tarafından katılım sağlanan ulusal proje pazarı ve fuar sayısı	0	2	4
Yönetici Şirket aracılığı ile ulusal proje pazarlarına ve fuarlara katılan TGB firmaları sayısının toplam TGB firmalarına sayısına oranı (%)	0	5	10
<i>Diğer gösterge</i>			
İnovasyon Ekosistemi Geliştirme Faaliyetleri			
TGB Yönetici Şirketinin ortak hizmet, program ve faaliyet yürüttüğü aynı ilde/bölgede bulunan diğer TGB Yönetici Şirketlerin sayısı	1	1	2
TGB’nin ortak hizmet, program ve faaliyet yürüttüğü aynı ilde/bölgede bulunan kurum	1	2	3

sayısı(örn. kalkınma ajansı, banka, ildeki kamu kurumu, diğer üniversiteler, Ar-Ge merkezleri/enstitüler, vb.)			
Yönetici Şirket tarafından organize edilen sinerji ve ağ oluşturma etkinliklerinin sayısı	5	8	10
Yönetici Şirket tarafından organize edilen sinerji ve ağ oluşturma etkinliklerine katılan TGB firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	10	10	10
Yönetici Şirket aracılığı ile kümelenme çalışması yapılan sektör sayısı	0	1	1
Yönetici Şirket tarafından oluşturulan kümelere dahil olan firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	10	10
TGB'yi ziyaret eden yıllık kişi sayısı (TGB firmalarının personeli hariç)	100	150	200
Yönetici Şirket aracılığıyla firmalara yerleştirilen stajyer sayısı	0	10	15
Farklı TGB'lerde yer alan firmalarla işbirliği yapan TGB firmaları sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	5	5
<i>Diğer gösterge</i>			
Bilgi ve Teknoloji Transfer Faaliyetleri			
Yönetici Şirket aracılığı ile laboratuvar ve araştırma altyapılardan faydalanan TGB firma sayısının tüm TGB firma sayısına oranı (%)	0	0	0
Yönetici Şirket aracılığı ile laboratuvar ve araştırma altyapılarının toplam kullanım sayısı	0	0	0
TGB'nin bağlı bulunduğu üniversitedeki akademisyenlerle işbirliği ile devam eden Ar-Ge proje sayısının TGB'de devam eden toplam AR-Ge proje sayısına oranı (%)	30	40	50
TGB'nin bağlı bulunduğu üniversite dışındaki akademisyenlerle işbirliği ile devam eden Ar-Ge proje sayısının TGB'de devam eden toplam AR-Ge proje sayısına oranı (%)	0	0	0
<i>Diğer gösterge</i>			
Uluslararasılaşma Faaliyetleri			
Yönetici Şirket aracılığı ile TGB firmalarına yönelik düzenlenen uluslararasılaşma eğitim ve danışmanlık hizmetleri sayısı	0	0	1
Yönetici Şirket aracılığı ile TGB firmalarına yönelik düzenlenen uluslararasılaşma eğitim ve danışmanlık hizmetlerinden yararlanan firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	0	5

Yönetici Şirket tarafındanTGB firmalarına yönelik birebir gerçekleştirilen uluslararası ortak bulma/eşleştirme hizmeti sayısı	0	0	1
Yönetici Şirket tarafındanTGB firmalarına yönelik birebir gerçekleştirilen uluslararası ortak bulma/eşleştirme hizmetinden yararlanan firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	0	5
TGB firmaları tarafından katılım sağlanan uluslararası proje pazarı ve fuar sayısı	0	0	1
Uluslararası proje pazarlarına ve fuarlara katılan TGB firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	0	5
<i>Diğer gösterge</i>			
Firma/Girişimci/Akademisyen Memnuniyeti			
Yönetici Şirketle kira sözleşmesi yenileyen firma sayısının sözleşme süresi biten toplam firma sayısına oranı (%)	0	70	80
Kuluçkadan mezun olan ve TGB’de faaliyetlerine devam eden firma sayısının toplam kuluçka mezunlarına oranı (%)	0	2	3
Ön kuluçka girişimcileri tarafından kurulan ve TGB’ye yerleşen firmaların toplam ön kuluçka girişimcileri tarafından kurulan firma sayısına oranı (%)	-	-	-
TGB firmalarının TGB’nin ofis altyapısından memnuniyet oranı (%)	80	85	90
TGB girişimcilerinin TGB’nin ofis altyapısından memnuniyet oranı (%)	80	85	90
TGB firmalarının TGB’nin sosyal alanlarından memnuniyet oranı (%)	80	85	90
TGB girişimcilerinin TGB’nin sosyal alanlarından memnuniyet oranı (%)	80	85	90
TGB akademisyenlerin/ lisans-lisansüstü öğrencilerinin TGB’nin sosyal alanlarından memnuniyet oranı (%)	80	85	90
TGB firmalarının TGB’nin ulaşım altyapı ve imkanlarından memnuniyet oranı (%)	70	75	80
TGB girişimcilerinin TGB’nin ulaşım altyapı ve imkanlarından memnuniyet oranı (%)	70	75	80
TGB akademisyenlerin/lisans-lisansüstü öğrencilerinin TGB’nin ulaşım altyapı ve imkanlarından memnuniyet oranı (%)	70	75	80
TGB firmalarının Yönetici Şirketin ve TTO’nun hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	0	80	90

TGB girişimcilerinin Yönetici Şirketin ve TTO'nun hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	0	80	90
TGB akademisyenlerin Yönetici Şirketin ve TTO'nun hizmetlerinden memnuniyet oranı (%)	0	80	90
<i>Diğer gösterge</i>			
ÇIKTI			
TGB firmalarının Ar-Ge projeleri sonunda elde edilen yeni ürün/hizmet sayısı	2	8	12
TGB firmalarının Ar-Ge projeleri sonunda edilen önemli ölçüde iyileştirilen ürün/hizmet sayısı	2	6	10
TGB firmalarının Ar-Ge projeleri sonunda edilen yeni geliştirilen/önemli ölçüde iyileştirilen süreç sayısı	0	2	4
TGB firmaları tarafından alınan uluslararası kalite ve standart sertifika sayısı	0	1	1
Uluslararası kalite ve standart sertifikalarına sahip TGB firmalarının toplam TGB firmalarına oranı (%)	0	2	2
TGB firmaları tarafından yapılan toplam yerli patent/faydalı model başvuru sayısı	0	1	2
TGB firmaları tarafından yapılan toplam uluslararası patent/faydalı model başvuru sayısı	0	0	1
TGB firmaları tarafından yapılan toplam triadik patent başvuru sayısı	0	-	-
TGB firmaları tarafından yapılan toplam endüstriyel tasarım tescil başvuru sayısı	0	-	-
TGB firmaları tarafından yapılan toplam marka başvuru sayısı	0	1	1
Herhangi bir fikri mülkiyete (patent/faydalı model/endüstriyel tasarım/marka) sahip olan TGB firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	0	3
Ön kuluçka hizmeti alarak şirketleşenlerin toplam ön kuluçka hizmetinden yararlananlara oranı (%)	0	-	-
Kuluçkadan mezun olan firma sayısının toplam kuluçka firma sayısına oranı (%)	0	8	10
<i>Diğer gösterge</i>			
SONUÇ			
TGB firmalarının Ar-Ge harcamalarının toplam cirolarına oranı (TL)	-	10	10
TGB'de başarıyla tamamlanan Ar-Ge projeleri sonunda elde edilen yeni/önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlerden/hizmetlerden ticarileşenlerin toplam yeni/önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlere/hizmetlere oranı (%)	-	3	5

TGB’de gelir gösteren firmaların toplam Ar-Ge gelirlerinin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	-	10	10
TGB’de gelir gösteren firmaların yıllık toplam Ar-Ge dışı gelirlerinin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	-	10	10
TGB firmalarının cirolarının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	-	10	10
Kuluçka firmalarının toplam cirolarının tüm TGB firmalarının toplam cirolarına oranı (%)	0	2	2
TGB firmalarının girdiği yeni pazarların bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	2	2
TGB’de ihracat yapan firma sayısının toplam TGB firma sayısına oranı (%)	0	1	1
TGB firmalarının toplam ihracat tutarının TGB firmalarının toplam cirolarına oranı (%)	0	2	2
TGB firmaları tarafından yapılan yıllık ithalatın yıllık ihracata oranı (TL) (ilgili yıl için)	0	-	-
Kuruluşunun 5. yılında da faaliyete devam eden ön kuluçka ve kuluçka mezunları (spin-off ve start-up’lar) sayısının toplam ön kuluçka ve kuluçka mezunları sayısına oranı (%)	0	-	-
Yönetici Şirket/TTO aracılığıyla ticarileşen fikri mülkiyet sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	2	2
Yönetici Şirket/TTO aracılığıyla gerçekleştirilen teknoloji transferi sonucu lisans geliri elde eden firma sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	2	2
Yönetici Şirket/TTO aracılığıyla gerçekleştirilen teknoloji transferi sonucu lisans geliri elde eden akademik personel sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	2	2
Yönetici Şirket/TTO aracılığıyla gerçekleştirilen teknoloji transferi sonucu lisanslanan teknolojilerden elde edilen toplam gelirin bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	2	2
Yönetici Şirket/TTO aracılığıyla gerçekleştirilen teknoloji transferi sonucunda elde edilen toplam lisans gelirleri içinde Yönetici Şirketin/TTO’nun elde ettiği gelirin oranı (%)	0	1	1
TGB firmaları tarafından yeni istihdam edilen toplam personel sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	15	20
TGB firmaları tarafından yeni istihdam edilen toplam Ar-Ge personeli sayısının yeni istihdam edilen personel sayısına oranı (%)	80	85	90
Yabancı firmalarla ortaklık kuran/yurtdışında ofis açan TGB firma sayısının bir önceki yıla göre artış oranı (%)	0	-	-

2.5 Stratejik Atılım Alanları

2.5.1 Yönetimsel gelişme, kurumsallaşma ve sürdürülebilirlik

Yönetim ekibinin yönetsel yetkinliklerini geliştirmelerini, fasilitasyon ve danışmanlık çözümleri ile yönetici ekiplerinin potansiyellerini ortaya çıkaracak yeni yaklaşımlardan beslenen, görev ve ilişki odağını dengeleyen araçlarla farklı bir bakış açısı yaratması hedeflenmektedir. TGB'dekişilere bağımlı olmadan faaliyetlerin sürdürülebilmesi ve geliştirilebilmesini sağlayan bir yapıya kavuşturulabilmesi için kurumsallaşma yolunda atılması gereken adımlar belirlenmelidir. Böylece her yıl elde edilen geri bildirim ve deneyimler doğrultusunda sistem üzerinde geliştirme çalışmaları yapılabileceğinden sürdürülebilirlik sağlanabilecektir.

2.5.1.1 Yönetim ve yönetişim

TGB'nin yönetim ve yönetişim alanında atılacak adımlar aşağıda özet olarak verilmiştir:

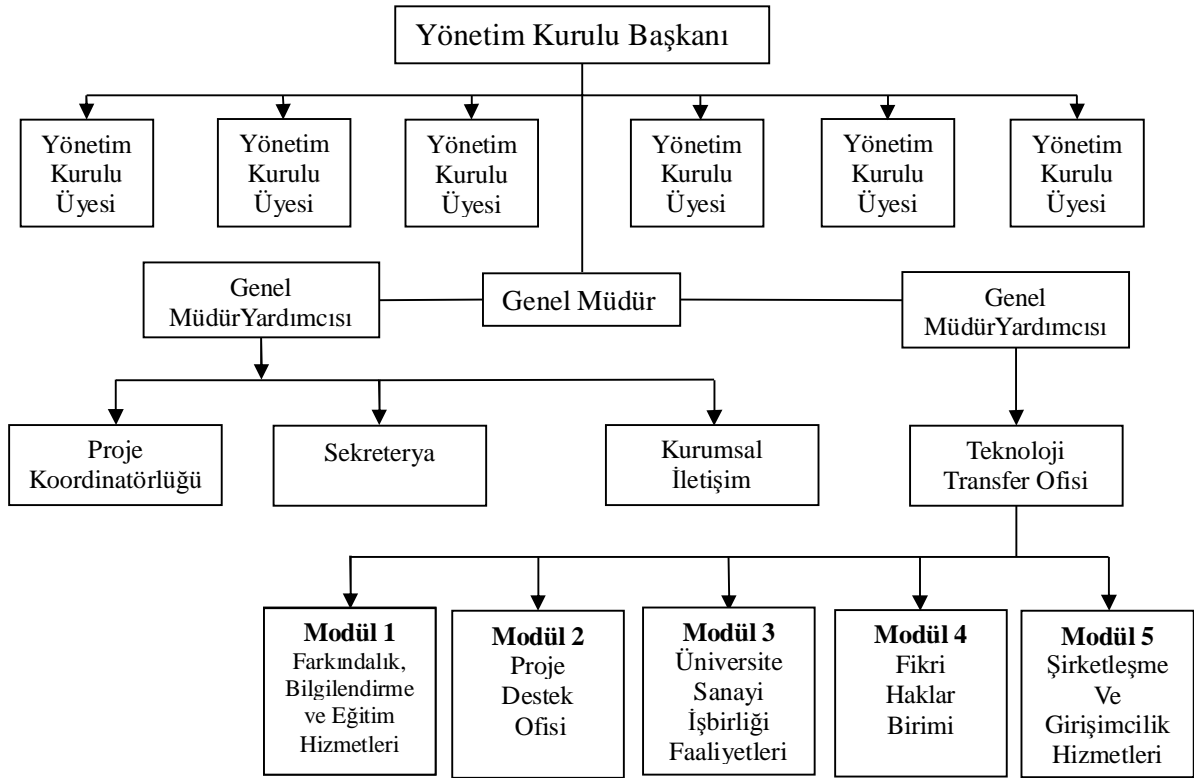
- ✓ Yönetim Kurulunun en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılması
- ✓ Yönetim Kurulu'nda icrada görevli olan ve olmayan üyeler bulunması
- ✓ Yönetim Kurulu üyeleri içerisinde, görevlerini hiçbir etki altında kalmaksızın icra etme niteliğine ve potansiyeline sahip bağımsız üyelerin bulunması
- ✓ Yönetim Kurulu üyelerinin seçiminde, birikimli oy sisteminin uygulanmasına öncelik verilmesi
- ✓ Bu süreçte yönetişim aracılığı ile hizmetlerin dağıtımında ve stratejik karar verme sürecinde dörtlü sarmal aktörlerinin daha fazla rol almasının sağlanması
- ✓ Yönetişim dörtlü sarmal aktörlerinin arasında uzun dönemli dengedeki değişim ile ilgilenmesi ve stratejilerin buna göre belirlenmesi
- ✓ Yönetişim ile dörtlü sarmal aktörlerini arasındaki ilişkilerde mevcut güç bağımlılıklarının açıklığa kavuşturulması.
- ✓ Yönetişim ile yönetimin, daha etkin rehberlik ve danışmanlık yapabilmesi için yeni araç ve gereç kullanması

Yönetim Kurulu

Yönetim Kurulu, Teknopark şirketi yönetimini için Genel Müdüre sınırları belirlenmiş bir yetki vermiştir. Şirketin yönetiminden genel müdür Yönetim Kuruluna karşı sorumludur. Genel Müdür yetkisi dışında olan konularda veya Yönetim Kurulunun görüşüne başvurulmasına ihtiyaç duyulan hususlarda toplantı yapılır.

TGB'deyeralmak isteyen firmaların veya girişimcilerin proje başvurusu hakem sürecinden geçtikten sonra Ar-Ge niteliği olan projeler Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilerek, proje sahibinin TGB'de firma kurmasına izin verilir.

Yönetim Kurulu ihtiyaç duyulduğu durumlarda toplanır. Periyodik bir sıklığı yoktur.



2013 yılına ait “Teknoloji Geliştirme Bölgesi Etki Değerlendirme Raporunuzun 1.Yönetici Şirket: Mevcut Durum Ve Değerlendirme Bölümünde verilen organizasyon şemasında Genel Müdür yardımcılığı görev tanımı yer almamaktadır. Ancak, planlanan dönem içerisinde 2 adet Genel Müdür Yardımcısının atanması planlanmaktadır. Özellikle,TTO'nun faaliyetlerinin planlanması, organizasyonu ve kontrolünde özellikle Genel Müdür ile birlikte hareket etmesi öngörülmektedir. Diğer Genel Müdür yardımcısı ise Proje Koordinatörlüğü sekreteryaya ve kurumsal iletişim işlerinde Genel Müdüre yardımcı olması planlanmaktadır.

	2015 itibariyle Mevcut	2016 itibariyle Öngörülen	2018 itibariyle Öngörülen	Öngörülen Niteliklerin Özeti
Yönetici Şirket anahtar personel sayısı	1	3	5	<ul style="list-style-type: none"> - Ön muhasebe tecrübesi - Proje deneyimi ve takibi - Yazılımcı - TTO modüllerinde bilgi sahibi olan

Yönetici Şirket idari personel sayısı	2	5	8	- Güvenlik Görevlisi - Temizlik işlerinden sorumlu personel - Teknik hizmet personeli
Diğer				

a) Ön kuluçka yönetim birimi

Ön kuluçka birimi bulunmamaktadır ve planlanan dönem içerisinde de böyle bir yönetim biriminin oluşturulması öngörülmektedir.

b) Kuluçka merkezi yönetim birimi

TGB bünyesinde yer alan Teknopark'ta kuluçka merkezi bulunmamaktadır. Ancak, kiralanabilir ofislerden 4 tanesi kuluçka merkezi olarak ayrılması kararlaştırılmıştır. Mevcut durumda 2 adet kuluçka firması Teknopark bünyesinde yer almaktadır. Kuluçka merkezi, kendi işini kurmak isteyenlerin ilk uğrak noktası olmaktadır. Öncelikli alanlarda yeni kurulmuş firmalara veya Ar-Ge niteliği taşıyan fikir/proje sahiplerine ücretsiz ofis, teknik altyapı, mali, danışmanlık ve pazarlama desteği verilmesi için planlanan dönem içerisinde 4 ofisin tamamının doldurulması planlanmaktadır.

Kuluçka biriminden genel müdür sorumludur. Genel Müdür, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi Mekatronik Mühendisliği Bölümünde Doçent kadrosunda bir öğretim üyesidir. Elektrik Makinalarının tasarımı alanında doktora derecesine sahiptir. Uluslararası indekslerde taranan dergilerde yayınları mevcuttur. Üniversite-sanayi işbirliği ile önemli projelere imza atmıştır. Yurtiçi ve yurtdışında çok sayıda bilimsel etkinliğe katılmıştır.

c) Teknoloji transfer ofisi yönetim birimi

Üniversitelerde Teknoloji Transferi, bilimsel araştırmalar neticesinde ortaya çıkan buluş ve yenilikçi ürünlerin ticarileşme sürecini baştan sona kapsayan destek hizmetleri bütünüdür.

Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO); akademik araştırma sonuçlarının verimli ve hızlı bir şekilde ticarileşmesine ilişkin faaliyetlerin yürütüldüğü organizasyonlardır. Üniversiteler, araştırma merkezleri, özel sektör arasında; araştırmacılar ile girişimciler, yatırımcılar ve sanayiciler ile gerekli ve ihtiyaç duyulan bağlantıları sağlanması yönünde faaliyet gösterirler.

Teknoloji Transfer Ofisleri'nin temel amaçları:

- ✓ Bilimsel araştırmacıların karşılaştıkları riskleri azaltan stratejiler oluşturmak
- ✓ Sanayicilerin ve yatırımcıların araştırmacılarla buluşmasını ve sanayiye know-how aktarılmasını sağlamak
- ✓ Girişimcilik, inovasyon, Ar-Ge ve fikri mülkiyet hakları konusunda eğitim vermek

- ✓ Girişimcilere gerek yurt içi gerek yurt dışında geçerli patent belgelerinin temini konusunda yardımcı olmak
- ✓ Nitelikli elemanlar ve şirketler arasında ilişki kurulmasını sağlamak
- ✓ Patent temini, fikri mülkiyet hakları, lisanslama akademik tabanlı yeni şirketlerin kurulmasını teşvik (spin off) market araştırmaları ve kuruluş sermayesi temini ve proje fonlanması konularında çalışmalar yaparak üretim sektörleri ve üniversiteleri buluşturarak ihtiyaca göre yönlendirmektedir.

TTO, aşağıdaki 5 modülün çalıştırılması ile faaliyetlerini sürdürmesi planlanmaktadır. Her bir modülün çalıştırılması için modül koordinatörleri 2014 yılı itibariyle yeni atanmıştır. Modül koordinatörleri alanında "doktora,doçent ve profesör" unvanlarına sahip öğretim üyelerinden oluşmaktadır. Modüllerin planlanan dönemde öngörülen faaliyetleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Modül 1: Farkındalık, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri

Modülün amacı; Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin Ar-Ge potansiyelini bölgedeki kurum ve kuruluşlar ile ticari firmalara tanıtmak, sanayi ve üniversite arasındaki iletişimi geliştirmek, firmaların sorunlarını üniversitemizdeki araştırmacılara aktararak ortak çözümlerin bulunmasına destek olmaktır.

Modül 1 için planlanan faaliyetler şunlardır:

- ✓ Öncelikle üniversitedeki akademisyenlerin, lisansüstü öğrencilerin ve araştırmacıların çalışma ve ilgi alanlarının belirlenerek güncellenmesi
- ✓ Güncel bir araştırmacı veri tabanının oluşturulması
- ✓ Üniversitemiz Ar-Ge laboratuvar alt yapı veri tabanı güncellenmesi
- ✓ Lisansüstü öğrencilerin araştırma ve proje yapma potansiyellerinin artırılmasına yönelik olarak lisansüstü tez veri bankası oluşturulması
- ✓ Bölgesel Ar-Ge altyapısının güncel ihtiyaçlar çerçevesinde tespiti ve güncellenmesi (bölgesel ve yerel paydaşlar, Meslek odaları ve Teknopark ile eşgüdümlü olarak)
- ✓ Üniversite genelinde akademik birim toplantıları organizasyonu
- ✓ Akademisyen, sanayi kuruluşları ve meslek odalarına yapılacak ziyaretler ile TTO faaliyetlerinin geniş kitlelere ulaşmasını sağlanması
- ✓ TTO faaliyetleri konusunda hem akademik camiada hem de işadamları ve sanayiciler arasında bir farkındalık yaratılması
- ✓ Mevcut TTO'lara yapılacak ziyaretler ile olası işbirliği alanlarının belirlemesi, ortak projelerin geliştirilmesi
- ✓ TTO'nun verdiği hizmetler kapsamında hem kurum içi personelimize ve akademisyenlerimize hem de kurum dışından sanayiciler ve iş dünyasına eğitim faaliyetleri düzenlemesi
- ✓ Proje planlama ve hazırlama, fikri ve sınai haklar vb. konularda farkındalığın artırılması ve üst bir bilgi birikimi oluşturulması

- ✓ Yüz yüze yapılacak görüşmeler, tanıtım materyallerinin basılı ve elektronik olarak ilgili kurum ve kişilere ulaştırılması ile TTO'un verdiği hizmetler konusunda iç ve dış paydaşlar arasında etkili bir farkındalık yaratılması

Modül 2: Destek Programları Birimi

Modülün amacı; Gaziosmanpaşa Üniversitesi'ndeki araştırmacıların, Teknopark'ta ve bölgede bulunan şirketlere ulusal ve uluslar arası programları takip etmek ve duyurulmasını sağlamak ve bununla birlikte araştırmacıların, Teknopark'ta ve bölgede bulunan şirketlerin ulusal ve uluslararası programlara katılımının artırılmasını sağlamaktır.

Modül 2 için planlanan faaliyetler şunlardır:

- ✓ Proje çağrılarının konusu ve tarihleri hakkında duyurular
- ✓ Ulusal ve uluslararası proje ve hibe programları takibi, bunlarla ilgili KOBİ'ler ve diğer kuruluşlarla bilgilendirme toplantıları yapılması ve proje işbirlikleri
- ✓ Destek programlarıyla ilgilenen ve ofisimize başvuran KOBİ'ler ve diğer ticari şirketlere gerekli bilimsel ve teknolojik danışmanlık hizmetleri
- ✓ Tanıtım ve bilinçlendirme toplantıları sonucunda bir araya gelen araştırmacı ve firmanın ortaklaşa proje yazmalarına destek
- ✓ Çağrı konularına yönelik proje yazım eğitimleri
- ✓ Paydaşlar bir araya getirilerek destek programları, başvuru süreci ve formların doldurulması hakkında bilgi

Modül 3: Üniversite Sanayi İşbirliği Faaliyetleri

Modülün amacı; Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin araştırma potansiyelini kullanarak bölge sanayisinin problemlerine çözümler üretmek ve Bölgedeki OSB'ler ve KOBİ'ler ile birlikte ulusal/uluslararası projeler yapmaktır.

Modül 3 için planlanan faaliyetler şunlardır:

- ✓ Ortak projeler geliştirebilmek amacıyla, Gaziosmanpaşa Üniversitesi'ndeki araştırmacılar ile öncelikle Organize Sanayi Bölgesi firma temsilcileri bir araya getirilmesi ve yüz yüze görüşmeler yapılarak problemler saptanması
- ✓ Sanayi ziyaretlerinde elde edilen bilgiler doğrultusunda ilgili araştırmacılara firmaların sorunlarının aktararak çözüm/proje üretme süreci başlaması
- ✓ Üniversitemizde belirli bir aşamaya gelmiş araştırmalar, ilgili sanayi kuruluşlarına sunularak teknolojik ürüne yönelik proje oluşturulması
- ✓ Üniversitenin Ar-Ge laboratuvarlarından sanayi kuruluşlarının da yararlanmasını sağlayacak düzenlemelerin yapılması
- ✓ Bölgedeki sanayi kuruluşlarının Ar-Ge'ye yönelik çalışmalarını teşvik etmek için, hibe fonlardan yararlanacak şekilde sanayi ile ortak projeler hazırlanması
- ✓ Birlikte proje oluşturmak için anlaşmaya varmış olan firma ve araştırmacı için proje sözleşmesi hazırlanması
- ✓ Başlatılan projelerin izlenmesi ve koordinasyonu

- ✓ AB fonlarından desteklenen projelerde, projenin idari ve mali yöneticilik faaliyetlerinin yürütülmesine teknik destek sağlanması
- ✓ İlgili alanlarda sanayi- akademisyen eşleştirmelerinin yapılması

Modül 4: Fikri Haklar Birimi

Modülün amacı; araştırmacıları, araştırma sonuçlarının ticarileşmesi konusunda bilinçlendirmek, üniversitedeki araştırmaların fikri mülkiyete dönüştürülmesini, üretilen fikri mülkiyet haklarının korunmasını ve ticari değere dönüştürülmesini sağlamak, fikri ve sınai mülkiyet haklarının nasıl koruma altına alınacağını içeren bir sistemin TTO bünyesinde kurulmasını planlamak, kalıcı bir altyapının oluşturulması için uzman kurumların, hukukçuların, lisanslama ve pazar araştırma konularında deneyimli profesyonellerin bir arada koordineli çalışabilecekleri bir sistem kurulmasını sağlamaktır.

Modül 4 için planlanan faaliyetler şunlardır:

- ✓ Öncelikle Üniversite genelinde bir patent havuzu oluşturulması ve bu havuza mevcut alınmış patentler ve patent süreci devam eden çalışmaların kaydedilmesi
- ✓ Üniversite genelinde Fikri Sanayi Mülkiyet Hakları (FSMH) ile ilgili bilgilendirme amaçlı raporlar, izlenecek yol, başvuru süreçleri, sıkça karşılaşılan durumlar gibi konularda ilgili çalışmaların derlenmesi
- ✓ Akademik birim toplantıları ve akademisyenler ile yüz yüze görüşmeler yapılarak üniversitedeki FSMH konusunda farkındalığın artırılması ve süreçler hakkında bilgilendirme yapılması
- ✓ Üniversite genelinde geniş katılımcılı patent günleri etkinlikleri de düzenlenmesi
- ✓ FSMH Değerlendirme Kurulunun uygun gördüğü fikirlerin, TTO ile fikir sahibi arasında imzalanacak sözleşme şartları doğrultusunda fikri mülkiyet koruma altına alınması
- ✓ Patent alınma işlemleri sürecinde ise TTO en üst düzeyde fikir sahibinin yanında yer alacak ve FSMH Değerlendirme Kurulu'nun uygun gördüğü fikirlerin patente dönüştürülmesi sürecinde patentin uluslararası geçerliliğinin incelenmesi, başvuru evrakının hazırlanması, başvuru sürecinin başlatılması ve takibi gibi süreçler ilgili fikir sahibi, TTO Temsilcisi ve Patent Vekili ile koordineli bir şekilde gerçekleştirilmesi
- ✓ Buluş değeri taşıyan fikrin tanıtım faaliyetleri konusunda hizmet sağlanması

Modül 5: Şirketleşme Ve Girişimcilik Hizmetleri

Modülün amacı; Gaziosmanpaşa Üniversitesi'nin lisans, yüksek lisans, doktora öğrencileri ve araştırmacılarının oluşturduğu bu modül ile girişimci karaktere sahip bu kişilerin fikirlerini ve geliştirdikleri projeleri şirket kurma yoluyla ticari değere dönüştürmelerini sağlamak, bunun için gerekli olan alt yapıyı sunmaktır.

Modül 5 için planlanan faaliyetler şunlardır:

- ✓ Üniversite içerisinde lisans/lisansüstü öğrencilerine ve akademik personele periyodik olarak girişimcilik ders veya seminerleri verilmesi
- ✓ Girişimcilik ruhunun artırılması amacı ile çeşitli yarışmalar organize edilecek ve bu yarışmalar da dereceye giren girişimcilere şirketleşme konusunda TTO tarafından idari ve

mali destek , yeni kurulan bu şirketlerin KOSGEB ve Kalkınma Ajanslarından mali destek almaları sağlanması

- ✓ Benzer yada yakın alanlarda faaliyet gösteren şirketlerin işbirliklerinin sağlanması veya üniversiteden yeni mezunların bu şirketlere kazandırılması
- ✓ Yeni kurulan veya mevcut şirketlerin Ar-Ge projelerinin izlenerek, personel yapısının iyileştirilmesi, üniversitenin altyapılarından daha fazla yararlanması sağlanması, bu sürecin devamı olarak Ar-Ge proje sonuçlarının ticarileştirilmesi amacıyla takip edilmesi ve şirketlerin yönlendirilmesi konusunda da hizmetler
- ✓ Şirketlerin Destek ve Hibe programlarından yararlandırılması, bu konuda, bilgilendirme amacı ile Ulusal (TÜBİTAK, Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Ajansları), Uluslararası (Çerçeve Programları, Eureka Programı vb.) proje destek ve hibe programlarının firmalara ve girişimcilere tanıtılması, mevcut ve yeni açılacak destek ve hibe programlarının takip edilerek, süreçlerin işleyici hakkında girişimcilere danışmanlık desteği
- ✓ Bu danışmanlık kapsamında girişimcilerin Ulusal ve Uluslararası proje pazarları ve teknoloji platformlarına katılımının teşvik edilerek yönlendirilmesi
- ✓ Girişimcilere çağrı konusuna yönelik ilgili proje ekiplerinin oluşturulması desteği, duyurulara yapılan geri dönüşler sonucu akademik kümelenme yapılarak, proje ortakları oluşturulması ve çağrı için gerekli ön hazırlıkların yapılması
- ✓ Üniversitemizin stratejik planına uygun olan projelere öncelik verilerek proje yazımı için gerekli çalışmalar başlatması, proje yazım ve hazırlık aşamasında deneyimli akademisyenlerin danışmanlıklarına başvurulması
- ✓ TÜBİTAK 1601- Girişimcilik Sertifika Programına başvurulması

2.5.1.2 Kurumsallaşma faaliyetleri

Kurumsallaşma çalışmalarının temel amacı şirket devamlılığının sağlanmasıdır. Şirketlerin devamlılığı için kuruluşlar hem şirket içi faaliyetlerini hem de şirket dışındaki faaliyetlerini çok iyi yönetebilmelidirler. Kurumsallaşma çalışmalarının en önemli basamaklarından biri de risklerin ve kuralların önceden tespit edilerek gelecekle ilgili daha güvenli adımlar atılabilmektedir.

Kurumsallaşma konusunda atılacak adımlar aşağıdaki yer almaktadır:

- ✓ Kurumsallaşma çalışmalarının bir süreç olduğu ve süreç yönetimi prensiplerine göre bu çalışmaların yürütülmesini sağlamak,
- ✓ Sürecin adımlarının planlanması ve uygulamaya geçirilmesi
- ✓ Kurumsallaşma süreci için yol haritasının belirlenmesi
- ✓ Kurumsallaşma süreci boyunca işletme içi uyumun sağlanması,
- ✓ Amaçların saptanması ve amaçların çalışanlarca anlaşılmasının sağlanması
- ✓ Katılımcılığın teşvik edilmesi;
- ✓ Organizasyon şemasının ihtiyaca göre gözden geçirilmesi ,
- ✓ Organizasyon şemasına uygun iş tanımları, ödüllendirme, raporlama sistemleri,
- ✓ Yetki ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi,

- ✓ İş ve performans değerlendirmesinin yapılması,
- ✓ Şirket içi bilgi akışının sağlıklı bir alt yapıda yürütülmesinin sağlanması
- ✓ İç eğitim ve bilinçlendirme gibi çalışmaların yapılması;
- ✓ Kurumsal kimliğin oluşturulması
- ✓ Ortak inanç ve değerlerin oluşturulması

2.5.1.3 TGB'nin sürdürülebilirliği

TÜBİTAK tarafından hazırlanan Bilim ve Teknolojide Atılım Projesinde, “bilimsel ve teknolojik araştırmalar yapabilmek ve bu tür araştırmalar sonucunda ortaya konan bulguları ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürebilmek için gerek duyulacak bütün kurum ve mekanizmalarla birlikte, bunların sistemsal bir bütünlük içinde işletilebilmesini ifade eden Ulusal Yenilik Sistemi'mizin bir an önce kurulması” bilim ve teknoloji politikasının amacı olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda çeşitli yasal ve kurumsal düzenlemeler önerilmiştir. Patent Enstitüsü, Ulusal Metroloji Enstitüsü, Türkiye Bilimler Akademisi, Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV), Türkiye Akreditasyon Kurulu gibi kuruluşların kurulması ve ilgili yasaların çıkarılması, 1995'den itibaren TÜBİTAK ve TTGV tarafından Ar-Ge faaliyetlerine destek verilmesi, Marmara Araştırma Merkezi'nin sanayiye dönük araştırmaya ağırlık vermesi gibi önemli gelişmeler, ulusal yenilik sisteminin kurulmasını hedefleyen bu çalışmaların sonucu sağlanmıştır

Bu projelerin yanında 13 Aralık 2000 de yapılan Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu'nun 6. toplantısında Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. yılı olan 2023 yılında bilim ve teknoloji alanında uluslararası alanda söz sahibi olabilmesi için 20 yıllık bir plan hazırlanması için TÜBİTAK görevlendirilmiştir. Yaklaşık bir yıl süren hazırlık çalışmaları ardından, 24 Aralık 2001 tarihli Yedinci Bilim ve Teknoloji Yüksek Kurulu toplantısında, Projenin adı "Vizyon 2023: Bilim ve Teknoloji Stratejileri" olarak belirlenmiş; projenin ana teması, temel yaklaşımı ve bu kapsamda yürütülecek alt projelerin ayrıntılı içeriği ile yürütme planı ve yönetim şekli onaylanmıştır.

Vizyon 2023 Projesi'nin ana teması, Cumhuriyetimizin 100. yılında, Atatürk'ün işaret ettiği muasır medeniyet seviyesine ulaşma hedefi doğrultusunda bilim ve teknolojiye hâkim, teknolojiyi bilinçli kullanan ve yeni teknolojiler üretebilen, teknolojik gelişmeleri toplumsal ve ekonomik faydaya dönüştürme yeteneği kazanmış bir 'refah toplumu' oluşturma şeklinde belirlenmiştir.

Sürdürülebilirliği sağlama konusunda atılacak adımlar, TGB teşviklerinin 31/12/2023 tarihine kadar geçerli olduğunun ifade edildiği Vizyon 2023 projesi ana teması kapsamında şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ Açık bir uzun dönemli vizyon oluşturulması ve bu vizyona sıkı sıkıya bağlılık
- ✓ Teknopark bünyesinde yüksek teknolojinin iktisadi büyüme için eşsiz bir motor olduğunun bilincinde olan, güçlü bilgi transfer yeteneklerine sahip olan ve sanayinin ve diğer önemli ortakların ihtiyaçlarını gören işbirlikçi bir yaklaşım sergileyen en azından bir tane büyük araştırma organizasyonunun var olmasını sağlamak,
- ✓ Teknoparkı markalaştırmak ve teknopark kültürünü şekillendirmek bağlamında, araştırma kurumuna verilen yüksek değer vurgulanması

- ✓ Teknoparkın amacını ve onun getireceği faydaları açık ve pratik bir şekilde anlatan yenilikçi ve girişimci proje üst kademe yöneticilerinin devamlılığının sağlanması
- ✓ Gayrimenkul yönetiminden çok bir Ar-Ge arka planına ve güçlü liderlik niteliklerine sahip teknopark yöneticiliği mantalitesinin korunması
- ✓ TGB civarındaki bölge ile etkili ekonomik ve sosyal entegrasyonun devamlılığının sağlanması
- ✓ Teknoloji transferine ve iş becerisi kazanılmasına destek olunması

2.5.2 Markalaşma, tanıtım ve pazarlama

2.5.2.1 Konumlandırma ve markalaşma stratejisi

Markalaşma; planlı, uzun vadeli bir inşa sürecinin sonunda oluşan yapıdır. Marka inşa süreci ise; pazar ve rekabet analizi, ürün geliştirme, konumlandırma, tanıtım, dağıtım, promosyon, müşteri ilişkileri, başarı ölçütleri ve genişleme politikalarını izleyen bir süreci ifade eder. Konumlandırma ise firmayı temsil eden markanın tarafların zihnindeki ve diğer markalarla arasındaki imajını nitelemektedir.

Markalaşma stratejileri, markanın sunduğu yararlar ve hedef tüketicilere bağlı olarak, özellikle firma içindeki tüm markaların bütünleştirildiği kurum stratejileri doğrultusunda ele alınmaktadır. Kurum stratejileri kararları ile pazarlama karması elemanlarının en uygun şekilde bütünleştirilmesi sonucunda, hedef tüketicinin algılaması istenilen marka konumu oluşturulur. Daha sonra, marka stratejisine ait diğer detaylar gözden geçirilerek markayı en iyi anlatacak vaadin sunulması ve bunun tanıtım stratejileri ile desteklenmesi gerekmektedir.

TGB'yi, bölgedeki ve/veya ülkedeki diğer TGB'lerden ayıran konumlandırma ve markalaşma unsurları şu şekilde sıralanabilir:

- ✓ TR 83 bölgesinde 2008 yılında kabulü yapılan ilk TGB olması,
- ✓ Hedef kitlenin zihninde oluşması istenen konumlandırma fikrinin, kolay anlaşılır şekilde düzenlenmesi
- ✓ Bölgedeki diğer TGB'lerden sıyrılıp ilgililerin zihninde yer edinebilmek için tutarlı mesajların verilmesi
- ✓ Hedef kitlenin güvenebileceği noktalara odaklanması
- ✓ Dörtlü sarmal aktörlerinin TGB'nin faaliyetlerini yakından izlemesi ve faaliyetleri noktasından desteklemesi
- ✓ Tokat İli merkez ilçesinin TR83 bölgesinde yer alan ilçeler arasında sosyo-gelişmişlik göstergelerinde 4 sırada olması
- ✓ Reklam faaliyetlerinin planlanan yılda arttırılması
- ✓ Teknopark web sayfasının daha kullanışlı hale getirilmesi
- ✓ Öğretim elemanlarının temel yetkinliklerini yer aldığı web tabanlı veri bankasının oluşturulması

2.5.2.2 Hedef pazarlar, segmentler ve tanıtım-pazarlama stratejileri

Tokat İlinde bulunan sanayi işletmelerinin sektörel dağılımına bakıldığında, %25 ile Gıda

ürünleri imalatı, %15 ile diğer metalik olmayan mineral ürünlerin imalatı, %11 Giyim eşyası imalatı sektörlerinin ilk sıralarda olduğu görülmektedir.

Diğerleri sırasıyla,

- %11 Ağaç ve mantar ürünleri İmalatı
- %9 Diğer madencilik ve taşocakçılığı,
- %4 Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı,
- %4 Başka yerde sınıflandırılmamış makine ve ekipman imalatı,
- %4 Tekstil ürünleri imalatı
- %3 Kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı.
- %2 Mobilya imalatı; %2 Elektrikli teçhizat imalatı,
- %2 İçecek imalatı,
- %2 Fabrikasyon metal ürünleri imalatı(Makine ve teç.hariç)
- %1 Kok kömürü, rafine edilmiş Petrol Ürünleri İmalatı,
- %1 Ana metal sanayi, %1 Metal Cevherler Madenciliği
- %1 Deri ve ilgili ürünlerin imalatı,
- %1 kağıt ve kağıt ürünleri imalatı
- %1 Elektrik,gaz,buhar ve havalandırma üretimi ve dağıtımı,

Tokat İlinde sanayi işletmelerinin sektörel dağılımı göz önüne alınarak ildeki hedef pazarlar belirlenebilir. Planlanan dönem içerisinde öncelikle Tokat İli merkez ilçe ve diğer ilçeler hedef pazar olarak ifade edilebilir.

Bu başlık altında, aşağıdaki tabloda, Stratejik Planın kapsadığı dönem içinde TGB'nin hedeflediği pazarları (bölgesel, ulusal, uluslararası (uluslararası pazarlar için hedeflenen ülkeler bazında) sıralayınız ve her birinde hedefleyeceğiniz segmentleri belirtiniz. İlgili pazardaki her bir segmenti TGB'ye ve/veya TGB hizmetlerine/faaliyetlerine çekmek için izleyeceğiniz tanıtım ve pazarlama stratejilerinizi açıklayınız.

HEDEF PAZAR	SEGMENT	TANITIM-PAZARLAMA STRATEJİLERİ
<i>Gıda Ürünleri İmalatı</i>	<i>Segment 1</i> <i>Domates Üretimi ve Domates Ürünlerinin Çeşitliliği</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sektörde öncü olan firmalarla yuvarlak masa toplantıları ✓ Firma ziyaretleri ✓ Ar-Ge faaliyeti yapılabilecek projeleri ilgili öğretim elemanları ile eşleştirme faaliyetleri ✓ Gıda sektörüne yönelik Ar-Ge projelerinin takibinin yapılarak,hedef firmalara proje desteğinin verilmesinin sağlanması
	<i>Segment 2</i> <i>Bağ Yaprağı Üretimi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sektörde öncü olan firmalarla yuvarlak masa toplantıları ✓ Firma ziyaretleri ✓ Ar-Ge faaliyeti yapılabilecek projeleri ilgili öğretim elemanları ile eşleştirme faaliyetleri ✓ Gıda sektörüne yönelik Ar-Ge projelerinin takibinin yapılarak,hedef firmalara proje desteğinin verilmesinin sağlanması

	<i>Segment 3</i> <i>Süt ve Süt ürünleri</i> <i>Üretimi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Sektörde öncü olan firmalarla yuvarlak masa toplantıları</i> ✓ <i>Firma ziyaretleri</i> ✓ <i>Ar-Ge faaliyeti yapılabilecek projeleri ilgili öğretim elemanları ile eşleştirme faaliyetleri</i> ✓ <i>Gıda sektörüne yönelik Ar-Ge projelerinin takibinin yapılarak, hedef firmalara proje desteğinin verilmesinin sağlanması</i>
<i>Pazar 2</i> <i>Kimyasalların</i> <i>ve kimyasal</i> <i>ürünlerin</i> <i>imalatı.</i>	<i>Segment 1</i> <i>Kimyasalların</i> <i>üretimi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>Sektörde öncü olan firmalarla yuvarlak masa toplantıları</i> ✓ <i>Firma ziyaretleri</i> ✓ <i>Ar-Ge faaliyeti yapılabilecek projeleri ilgili öğretim elemanları ile eşleştirme faaliyetleri</i> ✓ <i>Sanayi desteklerini içerisine alan kapsamlı projelere danışmanlık hizmeti</i>

2.5.3 Fiziki yatırımların ve altyapı olanaklarının etkin kullanımı ve geliştirilmesi

2.5.3.1 TGB'nin fiziki yatırımları, alanı ve çevresi

Planlanan dönemde TGB için yeni fiziki yatırımlar planlanmamaktadır.

TGB'nin bulunduğu çevreye ilişkin yaptığımız değerlendirmelerden hareketle, çevrenin getirdiği avantajlar;

- ✓ TGB'ye ulaşım kolaylığı
- ✓ TGB'de kiralanabilir ofislerin varlığı
- ✓ TGB'nin bulunduğu Tokat merkez ilçesinin TR 83 bölgesinde yer alan ilçeler arasında 4. sırada yer alması
- ✓ TGB'nin bulunduğu Tokat ilinin eğitim düzeyinin Türkiye ortalamasında olması
- ✓ Üniversite öğretim elemanlarının sahip olduğu potansiyel proje deneyimi
- ✓ Üniversite öğretim elemanlarının özverili çalışma yapısına sahip olması
- ✓ Her geçen gün artan Ar-Ge proje destekleri,
- ✓ Üniversite-Sanayi işbirliğini destekleyen özel fonların oluşturulması
- ✓ Üniversitemizde Mühendislik Fakültesinin var olması,
- ✓ TGB mevzuatının sağlamış olduğu destek ve muafiyetler ,
- ✓ Bölgede tarıma dayalı sanayinin olması ve Üniversitemizde güçlü bir Ziraat Fakültesi bulunması,
- ✓ TGB'nin yeni kurulması nedeniyle boş ofislerimizin olması ve kiraların düşük olması,
- ✓ Üniversite imkânlarından Teknopark firmalarının yararlanabilmesi,
- ✓ TGB'nin akademik camia ile aynı çatı içerisinde yer alması nedeniyle işbirliklerinin oluşturulması olarak sıralanabilir.

TGB'nin bulunduğu çevreye ilişkin yaptığımız değerlendirmelerden hareketle, çevrenin getirdiği dezavantajları

- ✓ Tokat ilinin yıllar itibariyle göç vermesi,
- ✓ Teknopark alt yapı ve üst yapı olanaklarının iyileştirilmesi,
- ✓ TGB'nin tanınırlığının az olması,
- ✓ Üniversite-sanayi işbirliğinin yüksek olmaması,
- ✓ Sanayi ve üretimin zayıf olduğu bir bölgede yer almak,
- ✓ Bölgedeki mevcut Firmalarda Ar-Ge kültürünün henüz yerleşmemiş olması,
- ✓ Bölgede yeterli sanayini olmayışı,
- ✓ Mevcut firmalarda Ar-Ge hakkında zorluk ön yargısının oluşması,
- ✓ Öğretim elemanlarının şirketleşme konusundaki çekinceleri olarak sıralanabilir.

2.5.3.2 Teknopark altyapı olanakları

TGB bünyesinde yer alan Teknopark'ta ön kuluçka ve kuluçka merkezi bulunmamaktadır. Ancak, kiralanabilir ofislerden 4 tanesi kuluçka merkezi olarak ayrılması kararlaştırılmıştır. Mevcut durumda 2 adet kuluçka firması Teknopark bünyesinde yer almaktadır. Planlama dönemi için ö kuluçka merkezine yönelik bir faaliyet planlanmamaktadır. Bununla birlikte, kuluçka merkezi olarak ayrılan 4 ofisin planlanan dönemde tam dolu olarak çalışması planlanmaktadır. Plan döneminde teknopark altyapı olanaklarına dair yenilikler ve yatırımlar planlanmamaktadır.

2.5.3.3 Ön kuluçka altyapı olanakları

Plan döneminde ön kuluçka altyapı olanaklarına dair yenilikler ve yatırımlar planlanmamaktadır.

2.5.3.4 Kuluçka altyapı olanakları

TGB bünyesinde yer alan Teknopark'ta kuluçka merkezi bulunmamaktadır. Ancak, kiralanabilir ofislerden 4 tanesi kuluçka merkezi olarak ayrılması kararlaştırılmıştır. Mevcut durumda 2 adet kuluçka firması Teknopark bünyesinde yer almaktadır. Plan döneminde kuluçka altyapı olanaklarına dair yenilikler ve yatırımlar planlanmaktadır. Bölge içerisinde KOSGEB tarafından işletilen teknoloji geliştirme merkezi yoktur.

2.5.4 Hizmet, faaliyet ve programların güçlendirilmesi ve yeni hizmetlerin tasarlanması

2.5.4.1 Ön kuluçka hizmetleri, faaliyetleri ve programları

Stratejik Plan döneminde ön kuluçka hizmetleri, faaliyetleri ve programlarına güçlendirilmesi ve geliştirmesi konusunda planlama yapılmayacaktır.

2.5.4.2 Kuluçka hizmetleri, faaliyetleri ve programları

Stratejik Plan döneminde kuluçka hizmetleri, faaliyetleri ve programlarına güçlendirilmesi ve geliştirmesi konusunda planlama yapılmayacaktır.

2.5.4.3 Teknoloji transfer hizmetleri

Plan döneminde yeni kuluçka hizmet/faaliyet/programlarını tasarlayıp uygulamaya koyulması planlanmamaktadır.

2.5.4.4 Erken aşama finansman destek hizmetleri

Girişimci için iki tür finansman biçiminden söz edilebilir. Bunlar borç ile finansman ve/veya

öz kaynak yoluyla finansmandır. Girişimciler kuruluş aşamasında girişimlerini kendi varlıkları ile finanse yolunu tercih etmektedirler. İşin genişletilmesi ve yeni yatırım aşamasında girişimcinin risk alma algısına göre alternatif finansman seçeneklerini kullanabilmektedirler. Riski seven bir girişimci yatırımını kendi varlıkları ile finanse ederken, riskten kaçınan bir girişimci ise ortaklığa bağlı bir finansman yapısını tercih ederek riski paylaşabilmektedir. Ayrıca riski seven yatırımcı varlıklarının finansmanında banka ve ticari kredileri kullanarak yüksek risk ve yüksek kâr elde etme imkânını ortaya çıkarmaktadır. Risk artışına bağlı olarak üstlendikleri risk karşılığında hissedarlar daha fazla temettü, kredi verenler ise daha yüksek oranda faiz ve teminat talep etmektedir. Bu durum işletmenin sermaye maliyetini artırıcı bir rol oynayacaktır. TGB'de yer almak isteyen ve Ar-Ge projesi olan girişimcileri finansman sorunu sebebiyle uzaklaşmalarını önlemek adına erken aşama finansman destekleri hakkında bilgilendirme toplantıları düzenlenmesi planlanmaktadır. Erken aşama finansman desteklerinden;

- ✓ Teknogirişim
- ✓ Risk sermayesi
- ✓ Melek Yatırımcılar başlıklarında danışmanlık hizmetleri de planlanmaktadır.

Özellikle Ar-Ge fikri olan ancak geliştirecek sermayesi olmayan girişimcileri buluşturmak adına en az bir zirve ve en az bir panel düzenlenmesi planlanmaktadır.

2.5.4.5 İşbirliği ağları ve sinerji oluşturma hizmetleri, faaliyetleri ve programları

Plan döneminde, TÜBİTAK'ın Teknoloji Transfer Ofisleri (TTO) Destekleme Programı (1513 kodlu) olan, üniversitelerdeki bilgi ve teknolojinin, uygulamaya dönüştürülerek ticarileştirilmesi, üniversite ve özel sektör kuruluşları arasında işbirliği oluşturulması ve sanayinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve teknolojinin üniversitede üretilmesine yardımcı olunması amacıyla faaliyet gösteren TTO'ların desteklenmesini hedefleyen bir destek programına başvuru çalışmalarının yapılabilmesi için mentör TTO ile iş birliği yaparak proje hazırlığının tamamlanarak başvurunun yapılması planlanmaktadır. Bu dönemde uygun mentör ile anlaşma yapılarak proje adımları ve TTO faaliyetlerinin etkinliğinin artırılması da planlanmaktadır.

2.5.4.6 Ar-Ge odaklı küme geliştirme hizmetleri, faaliyetleri ve programları

Plan döneminde konuya ilişkin yeni hizmet/faaliyet/programları tasarlanıp uygulanması planlanmamaktadır.

2.5.4.7 Uluslararasılaştırma hizmetleri, faaliyetleri ve programları

Plan döneminde konuya ilişkin yeni hizmet/faaliyet/programların tasarlanması planlanmamaktadır.

2.5.4.8 Diğer hizmet, faaliyet ve programlar

Plan döneminde konuya ilişkin yeni hizmet/faaliyet/programların tasarlanması planlanmamaktadır.

2.5.5 Yerel/ Bölgesel Ar-Ge ve inovasyon ekosisteminin geliştirilmesinde TGB'nin rolü

2.5.5.1 Diğer TGB'lerle işbirliği ve ortaklık

Bilim Teknoloji Yüksek Kurulunun 27 Aralık 2011 tarihinde gerçekleştirilen 23. toplantısında, üniversite sanayi işbirliğinin gelişimine katkı sağlayacak, teknolojinin ticarileşme sürecini

destekleyecek ve akademik araştırmalara lojistik destek sağlayacak bir arayüz olan teknoloji transfer ofislerinin etkinliğinin artırılması ve yaygınlaştırılması amacıyla kamu kaynakları ile desteklenmesine karar verilmiştir. Bu amaçla oluşturulan 1513 - Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programı ile Teknoloji Transfer Ofislerinin proje esaslı olarak üniversitedeki bilginin ticarileştirilmesine katkı sağlayacak çeşitli faaliyetlerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda bölgede yer alan diğer TGB'lerde yer alan TTO'lardan 1513 - Teknoloji Transfer Ofisleri Destekleme Programından yararlananlar ile destek alınması planlanmaktadır. Plan döneminde en az bir defa olmak üzere TR83 bölgesinde yer alan TGB'lere ziyaretlerin yapılması ön görülmektedir.

2.5.5.2 Sermaye faktörlerinin ve akışların güçlendirilmesi

İnsan sermayesi ve insan kaynağı akışı

Bölgede meydana gelen göçlerin TGB'nin gelişmesi üzerinde, insan sermayesinin kayması sebebiyle olumsuz etkisi olacağı açıktır. Ancak TGB'nin, insan sermayesini bölgede tutmak ve hatta insan kaynağı akışının Tokat'a doğru çekmek gibi olumlu etkilerini oluşturmak ve çekici hale getirilmesi gerekmektedir. Mevcut durum TGB'nin böyle bir olumlu etki yaratmadığını gösterse de, ilerleyen yıllarda TGB'nin avantajları ve farkındalığının artırılması ile göç yönü tersine çevrilebilir.

Finansal sermaye ve finansman akışı

Tokat İli ve ilçelerinde yapılan tespitlerde birçok işletmede yaşanan düşük kapasite ile üretimin nedeninin; işletmede çekilen finansman yetersizliği olduğu görülmektedir. Bu nedenle düşük faizli ve uzun vadeli kredi temini mümkün olduğunda veya kaynaklarının araştırılarak kullanıma açılması halinde daha çok üretim olanağı sağlanabilecektir. Tokat'ta dışa dönük rekabet gücü yüksek kaliteli ürün üreten KOBİ'lerin finansman yönüyle desteklenmesinin sağlanması ve bu desteklerin sağlanması sırasında istenilen teminatların makul seviyeye çekilmesi ve ipotek işlemlerinin kolaylaştırılması üretim, istihdam ve ihracatı olumlu yönde etkileyecektir.

Tokat'ta tarımsal sanayiye yönelik olarak Teknoloji Geliştirme Bölgesi kurulması Bakanlar kurulunca kabul edilip Resmi Gazetede yayınlanmasının ardından bölgenin Kurucu heyeti oluşturulmuştur. Anonim Şirket statüsünde 50.000 TL sermayeli Yönetici Şirketin kurulmuş olması bölgedeki finansman akışlarının çekilmesine hızlandırıcı bir etki yapması beklenmektedir.

Bilgi sermayesi ve bilgi akışı

TGB'deki öğrenci potansiyelinin hem nicelik hem de nitelik olarak artırılması sağlanmalıdır. Güçlü bir akademik yapıya sahip olan üniversitede, akademik niceliğin daha da artırılması yönünde çalışmalar da TGB'nin bilgi sermayesini arttıracaktır.

Bununla birlikte, gerek öğrencilerin, gerekse öğretim elemanlarının hazırlamış oldukları projelerin sayısının artırılması ve Őirketleēebilecek iş fikirlerinin desteklenmesi de bilgi akışının TGB'ye doğru olmasını sağlayacaktır.

Sosyal sermaye

TR83 BÖLGESİ İlçeleri Sosyo-ekonomik Gelişmişlik Analizi (2014) çalışma sonucunda endeks değerleri hesaplanarak TR83 Bölgesi ilçeleri sosyoekonomik gelişmişlik düzeylerine göre sıralanmıştır. İlçeler endeks değerlerine göre 5 genel gelişmişlik düzeyine ayrılmıştır. Birinci grup

gelişmişlik düzeyinde 6 il merkez ve ilçeleri yer almıştır. Tokat ili merkez ilçesi bu sıralamada 1. grup gelişmişlik düzeyinde 4. sırada yer almaktadır.

TÜİK tarafından 2013 yılında yapılan "İllere Göre Mutluluk Düzeyi" araştırmasının sonucunda Tokat'ta mutlu olduğunu beyan edenlerin oranı %59,3 olurken, bu oranın Türkiye ortalaması %59'dur. Bu durum Tokat ilinde mutluluk düzeyinin Türkiye ortalamasında olduğu anlamına gelmektedir. Aynı zamanda mutluluk düzeyi sıralamasında 81 il içerisinde 46. olması da ilin diğer 35 ilden "mutluluk düzeyi" noktasında seçici olabilecek bir özelliği olarak vurgulanabilir. Aynı çalışmada "İllere Göre umut Düzeyi" de belirlenmiştir. Tokat'ta geleceklelerinden umutlu olduğunu beyan edenlerin oranı %77,9 iken, bu oran Türkiye için %77'dir. Gelecekte umutlu olduğunu beyan edenlerin oranının Türkiye ortalamasında seyretmesi yine ilin ilerleyen yıllarda umut vaat edici gelişmeleri bünyesinde barındırdığının göstergesi olabilir.

Tokat Merkez ilçe ortalama nüfus artış hızı bakımından bölgede altıncı sıradadır. İstihdam olanaklarının yetersiz olması nedeniyle genç nüfus büyükşehirlere göç etmekte bununla birlikte çevresindeki kırsal alandan göç almaktadır. Merkez ilçe sahip olduğu eğitim, sağlık ve ticaret fonksiyonları ile hem yakın çevresindeki kırsal alan için hem de ilçeleri için önemli bir çekim noktasıdır. Bununla birlikte kentte sosyal donatı alanları yetersizdir. TGB'nin aktif halde çalışmasıyla birlikte sosyal sermayede de artış olacağı beklenmektedir.

Fiziksel sermaye

Tokat hava meydanının daha aktif bir çalışma kapasitesine sahip oldukça gerek yolcu sayısının artması gerekse hava meydanının fiziksel alt yapısının güçlenmesi sağlanabilecektir. Hava meydanının Tokat bölgesindeki varlığı, TGB'ye olan yakınlığı ve TGB'nin tercih edilirliliği noktasını ön plana getirmektedir.

Tokat TGB'de yer alan Teknopark AŞ'ye ulaşım şehir içi toplu taşıma araçları ile yapılabilmektedir. Şehir merkezine 8 km olan Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi içerisinde bulunan Teknopark AŞ'ye ulaşım, Tokat -Ankara- İstanbul karayolu üzerinde bulunduğundan şehir dışından gelenler için de oldukça rahat olarak ifade edilmektedir.

2.5.5.3 Dörtlü sarmalın gelişimi ve etkinliğinin artırılması

TGB'nin Tokat ilindeki gelişiminde ve desteklenmesinde en büyük yüklenici aktör şüphesiz üniversite ve araştırma merkezleridir. Özellikle Teknopark'ın Üniversite yerleşkesi içerisinde yer alması ve Teknoloji Transfer Ofisinin Teknopark bünyesinde faaliyetlerini daha aktif olarak yerine getirme imkanına kavuşması Üniversitenin sarmal içerisindeki önemli aktör olma rolünü ön plana çıkarır. Bununla birlikte özellikle, TGB'nin farkındalığının artırılması ve tanıtım toplantı ve çalıştaylarına ev sahipliği konusunda gerek valilik gerekse belediye özveriyle çalışmaktadır. Ayrıca, Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl müdürlüğünde TGB ile ilgili tanıtım, firma ziyaretleri, bilgilendirme, danışmanlık, çalıştay ve panel gibi faaliyetlerde etkin bir rol üstlenmektedir. Tokat Ticaret ve Sanayi Odası da, ildeki dörtlü sarmal ilişkisinin Sivil toplum Kuruluşu (STK) ayağını doldurmaktadır. İlde aktif olarak faaliyet gösteren ve gerek eğitim gerekse bilgilendirme ve ziyaretler noktasında TGB'nin varlığının tanıtılmasında yardımcı olmaktadır. Tokat ili dörtlü sarmal ilişkisi içerisinde üç önemli aktör (Kamu-Üniversite ve STK) arasındaki etkileşim, iletişim ve işbirliğinin düzeyi ve kalitesi her geçen gün sağlamlaşmaktadır. Ancak, sarmalın diğer aktörü olan özel sektör firmalarının Tokat ilinde diğer aktörlere göre işbirliği düzeyinin yüksek olduğunu söylemek oldukça zordur. Bunun en temel sebebi, TGB kavramının bölge insanı için çok yeni bir kavram olması ve bölgede başarılı örnekler henüz hayata geçemediği için somut örneklerin var olmaması olarak belirtilebilir. İlerleyen üç yıl

içerisinde TGB'de somut çıktılar gözlenmeye başladıkça bu sarmalın son aktörünün de diğer aktörler gibi katkı sağlayabileceği söylenebilir.

2.5.5.4 Yönetici şirket sosyal sorumluluk faaliyetleri

Yönetici şirket olarak, “kurumsal sosyal sorumluluk” olarak değerlendirilmek üzere yürütülecek faaliyetler planlanan dönemde planlanmamaktadır.

2.5.6 TGB yararlanıcılarının gelişimi ve yaratılan katma değer artırılması

a) Ön kuluçka girişimcileri

Ön Kuluçka için özel altyapı imkanları sunulmadığından Stratejik Plan döneminde ön kuluçka yararlanıcıları için herhangi bir altyapı imkanları ile hizmetler planlanmamaktadır.

b) Kuluçka firmaları

Kuluçka için özel altyapı imkanları sunulmadığından, Stratejik Plan döneminde kuluçka yararlanıcıları için kiralanabilir 2 ofis alanı ayrılması planlanmıştır.

c) Teknopark firmaları

2013 yılında Teknogirişim sermayesinden faydalanarak kurulan tek bir kuluçka firması yer almaktaydı. 2014 yılı sonunda 14 firma TGB'de faaliyet göstermeye başlamıştır. TGB'nin yeni kurulması nedeniyle boş ofislerin olması TGB'nin diğer firmalar tarafından tercih edilebilirliğini artırmakta ve kiraların düşük olması da firmaların maliyetlerini düşürmektedir. TGB'nin akademik camia ile aynı çatı içerisinde yer alması nedeniyle işbirliklerinin çok yakın dirsek teması ile Ar-Ge yönü güçlü firmaların kurulmasına olanak sağlamaktadır. Teknopark yönetim kurulu üyelerinin ve Genel Müdürün tecrübeleri ve TGB'yi kalkındırma faaliyetlerini desteklemesi yine firmalar açısından önemli bir hizmettir. TTO faaliyetlerinin artırılması ile birlikte plan döneminde üniversite-sanayi işbirliğinin hareket kazanması yeni firmaların da bölgeye çekilmesi sağlanabilecektir.

2.6 Eylem Planı

Eylem	Sorumlu	(Varsa) İşbirliği Yapılacak Kurumlar	Başlangıç (ay/yıl)	Bitiş (ay/yıl)
1. Yönetimsel Gelişme, Kurumsallaşma ve Sürdürülebilirlik				
1.1 Yönetim ve Yönetişim	Yönetim kurulu Başkanı			
1.1.1 Yönetim Kurulunun en üst düzeyde etki ve etkinlik sağlayacak şekilde yapılandırılması	Yönetim kurulu Başkanı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
1.1.2 Yönetişim dörtlü sarmal aktörlerinin arasında uzun dönemli dengedeki değişim ile ilgilenmesi ve stratejilerin buna göre belirlenmesi	Yönetim kurulu Başkanı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
1.1.3 Yönetişim ile yönetimin, daha etkin rehberlik ve danışmanlık yapabilmesi için yeni araç ve gereç kullanması	Genel Müdür	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
1.1.3.1 Ön Kuluçka Yönetim Birimi				
1.1.3.2 Kuluçka Yönetim Birimi	Genel Müdür			
i. Kiralanabilir toplam 4 ofisin tamamının doldurulması	Genel Müdür	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim,	01/2015	12/2018

		Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi			
1.1.3.3	TTO Yönetim Birimi	Proje Koordinatörü			
i.	Modül 1: Farkındalık, Bilgilendirme ve Eğitim Hizmetleri	Modül Koordinatörü	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
ii.	Modül 2: Destek Programları Birimi	Modül Koordinatörü	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
iii.	Modül 3: Üniversite Sanayi İşbirliği Faaliyetleri	Modül Koordinatörü	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
iv.	Modül 4: Fikri Haklar Birimi	Modül Koordinatörü	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
v.	Modül 5: Şirketleşme ve	Modül Koordinatörü	Gaziosmanpaşa	01/2015	12/2018

Girişimcilik Hizmetleri		Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi		
1.2 Kurumsallaşma Faaliyetleri	Genel Müdür ve Yardımcıları		01/2015	12/2018
1.2.1 Kurumsallaşma süreci için yol haritasının belirlenmesi	Genel Müdür ve Yardımcıları		01/2015	12/2018
1.2.2 Organizasyon şemasının ihtiyaca göre gözden geçirilmesi	Genel Müdür ve Yardımcıları		01/2015	12/2018
1.2.3 Organizasyon şemasına uygun iş tanımları, ödüllendirme, raporlama sistemleri	Genel Müdür ve Yardımcıları		01/2015	12/2018
1.2.4 Kurumsal kimliğin oluşturulması	Genel Müdür ve Yardımcıları		01/2015	12/2018
1.2.5 Ortak inanç ve değerlerin oluşturulması	Genel Müdür ve Yardımcıları		01/2015	12/2018
1.3 TGB'nin Sürdürülebilirliği	Genel Müdür ve Yardımcıları			
1.3.1 Açık bir uzun dönemli vizyon oluşturulması ve bu vizyona sıkı sıkıya bağlılık	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
1.3.2 Teknoparkın amacını ve onun getireceği faydaları açık ve pratik bir şekilde anlayan yenilikçi ve girişimci proje üst kademe yöneticilerinin devamlılığının	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji	01/2015	12/2018

sağlanması		Müdürlüğü, Tokat Belediyesi		
1.3.3 Gayrimenkul yönetiminden çok bir Ar-Ge arka planına ve güçlü liderlik niteliklerine sahip teknopark yöneticiliği mantalitesinin korunması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
1.3.4 TGB civarındaki bölge ile etkili ekonomik ve sosyal entegrasyonun devamlılığının sağlanması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
1.3.5 Teknoloji transferine ve iş becerisi kazanılmasına destek olunması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
1.3.6 Teknoparkı markalaştırmak ve teknopark kültürünü şekillendirmek bağlamında, araştırma kurumuna verilen yüksek değerin vurgulanması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
2. Markalaşma, Tanıtım ve Pazarlama				
2.1 Hedef kitlenin zihninde oluşması istenen konumlandırma fikrinin, kolay anlaşılır	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat	01/2015	12/2018

şekilde düzenlenmesi		Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi		
2.2 Bölgedeki diğer TGB'lerden sıyrılıp ilgililerin zihninde yer edinebilmek için tutarlı mesajların verilmesi	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
2.3 Hedef kitlenin güvenebileceği noktalara odaklanması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
2.4 Tanıtım ve bilgilendirme toplantılarının yapılması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sanayi ve Ticaret Odası, Tokat İl Bilim, Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü, Tokat Belediyesi	01/2015	12/2018
2.5 Faaliyet dönemleri sonunda raporun hazırlanması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Teknopark Sekreteryası	01/2015	12/2018
2.6 Teknopark web sayfasının daha kullanışlı hale getirilmesi	Genel Müdür ve Yardımcıları	Hizmet Alımı	01/2015	12/2018
2.7 Öğretim elemanlarının temel yetkinliklerini yer aldığı web tabanlı veri bankasının oluşturulması	Genel Müdür ve Yardımcıları	Hizmet Alımı	01/2015	12/2018

EKLER

Ek 1: İhtiyaç Analizi Metodolojisi ve Sonuçları

Stratejik planlamanın en önemli faaliyetlerinden biri olan ihtiyaç analizi çalışması, bu çalışmayı gerçekleştirecek olan Tokat Teknopark AŞ tarafından titizlikle yönetilmiştir. Öncelikle Yönetici şirket tarafından, firmaların yapısı, sektörün dinamikleri, rekabetçilik koşulları gibi konularda ön bilgilendirme aşamasını tamamlanmıştır. Bu aşamadan sonra, yönetici şirket müdürü TTO'da görev yapan koordinatörler ile yönetim kurulu üyeleri ile TGB'de yer alan firmalarla birlikte ihtiyaç analizinin amacı, kapsamını, metodolojisini ve sürecini açıklamak ve firmaları birbirleriyle buluşturmak amacıyla bilgilendirme toplantısı yapılmıştır. Bu toplantının akabinde, proje koordinatörü tarafından firma analizi çalışmaları yürütülmüştür. İhtiyaç analizi çalışması süresince zaman zaman odak grup toplantıları yapılmıştır. Projede yer alan firmalar dışında sektörde yer alan üretici/imalatçı dernekler, kalkınma ajansı, üniversite, ticaret/sanayi odaları ziyaret edilmiş ve görüşleri alınmıştır. İhtiyaç analizi çalışması süresince yönetici şirket müdürü de bir taraftan masa başı araştırması yapmış ve sektörel veriler ve istatistikleri değerlendirmiştir. İhtiyaç analizi çalışmasının tamamlanmasına müteakip, yönetici şirket müdürü tarafından projede yer alan firmalarla birlikte ihtiyaç analizi sonuçlarının paylaşıldığı sonuç değerlendirme toplantısı yapılmıştır.

İhtiyaç analizi çalışmalarında izlenen yol aşağıdaki şekilde özetlenebilir.

1. Yöntem	2. Analiz ve Değerlendirme	3. Strateji Geliştirilmesi	4. Sonuç ve Raporlama
1. İhtiyaç Analizi'nin metodolojisi/yönteminin belirlenmesi	1. Bölgesel/yerel analiz	1. Ortak Vizyonun belirlenmesi	1. Sonuç raporunun paylaşılması
2. Analiz araçlarının belirlenmesi	2. Firma analizi	2. Stratejik hedeflerin belirlenmesi	2. Görüş ve önerilerin alınması
3. Sürecin planlanması	3. Pazar analizi	3. Planlama	3. Sonuç raporunun oluşturulması

Şekil 13. İhtiyaç Analizi Faaliyeti Kapsamında Önerilen Adımlar

Yönetici şirket yönetim kurulu başkanı ve üyeleri tarafından TGB için vizyon ve misyon ifadeleri belirlenmiştir. TGB'nin sahip olduğu değerler de yine yönetim kurulu başkanı ve üyeleri tarafından görüşülmüş ve genel müdür tarafından çıkan bilgiler derlenmiştir.

TGB yöneticisi genel müdürü, ihtiyaç analizi için, TTO koordinatörleri ile toplantı yaparak, bölgesel/yerel analiz, firma analizi ve pazar analizleri gerçekleştirilmiştir. Aynı toplantı dördü sarmal aktörlerinin temsilcileri ile yapılarak bölgesel/yerel analiz, firma analizi ve pazar analizleri değerlendirilmiştir.

TGB'de yer alan firmaların mevcut durumları ve istekleri noktasında, proje koordinatörü tarafından gönderilen maillere dönüşler değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar yine toplantı ile paydaşlar ile paylaşılmıştır.

TGB'de faaliyet gösteren firmaların dönüşlerinden elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenmiştir:

- ✓ TGB'nin avantajlarından faydalanmak için firmalar TGB'yi ve özellikle Tokat ilini tercih etmişlerdir.
- ✓ Özellikle spin-off firmaların firma dağılımında %50'ye yakın bir orana sahip olmasının akademik personelin TGB'yi daha çok tercih ettiklerini göstermektedir.
- ✓ Firmaların belirli dönemlerde tanıtım ve bilgilendirme toplantılarında yer almalarının TGB'nin gelişmesine yardımcı olacağını belirtmişlerdir.
- ✓ Alt yapı olanaklarının özellikle TGB'ye doğrudan ulaşım noktasında iyileştirme faaliyetleri konusunda özellikle vurgu yapılmıştır.
- ✓ Firmaların ön kuluçla ve kuluçka merkezleri konusunda bir beklentisi yoktur fakat bu merkezlerin geliştirilmesinin TGB için ayırt edici bir özellik olabileceği hususu belirtilmiştir.

Ek 2: Finansal Göstergeler ve Eylem Planını Gerçekleştirmek İçin İhtiyaç Duyulan Toplam Bütçe Öngörüsü

Yönetici Şirket Gösterge Verileri	Mevcut durum (2014)	Kısa vadeli hedefler (2016)	Orta vadeli hedefler (2018)
Kira Geliri	21.230,59	40.000	60.000
Hizmet, Faaliyet ve Program Geliri	-	30.000	45.000
Diğer Gelir	3.000	5.000	5.000
Toplam Gelir	24.230,59	75.000	110.000
İşletme Harcamaları	24.597,33	70.000	100.000
Yapılaşma Harcamaları	-		
Diğer Harcamalar	-		
Toplam Gider	24.597,33	70.000	100.000
Net Kar	-366,74	15.000	25.000
Dönen Varlıklar	79.953,78		
Duran Varlıklar	4.593.052,30		
Aktifler Toplamı	4.673.006,08		
Kısa Vadeli Yabancı Kaynaklar	98.154,40		
Uzun Vadeli Yabancı Kaynaklar			
Öz sermaye	50.000.000		
Pasifler Toplamı	4.673.006,08		
Bakanlıktan temin edilmesi öngörülen yapılaşma finansmanı			
Bakanlıktan temin edilmesi öngörülen kuluçka programı, TTO hizmetleri ve teknoloji işbirliği programı finansmanı	0	90.000	100.000
Diğer kamu ve uluslararası fonlardan temin edilmesi öngörülen finansman	0	-	-
Yapılaşma harcamalarında özel sektörden temin edilmesi öngörülen finansman	0	-	-

✓

✓

Ek 3: Risk Değerlendirme Çalışması

Risk Profili Hazırlama Yöntemi: Her bir stratejik atılım alanı için aşağıdaki “TGB Risk Profili” tabloyu hazırlayın. Tabloyu hazırlarken:

- 1.İlgili stratejik atılım alanını hayata geçirirken karşılaşma ihtimaliniz olan; iç ve dış riskleri “riskin tanımı” sütunu altında listeleyin.
2. Her bir riskin gerçekleşme olasılığını 1-5 arasında değerlendirin. Ardından ilgili riskin gerçekleşmesi halinde; TGB üzerinde yaratabileceği etkiyi 1-5 arasında değerlendirin. Değerlendirme sırasında kullanacağınız tablolar aşağıda verilmiştir.
3. Olasılık ve etki için belirlediğiniz değerlerin çarpımından ilgili riskin puanını belirleyin. Elde edilen puanın 8 ve 8’in üzerinde olduğu riskler için; “Önlemler” ve “B Planı” sütunlarını doldurunuz.

TGB Risk Profili

Stratejik Atılım Alanı:TGB ‘nin Gelişimi					
Riskin Tanımı	Riskin Değerlendirilmesi			Önlemler (Riski azaltmak için hangi önlemleri alıyoruz?)	“B Planı” Risk yine gerçekleşirse ne yapmalıyız?
	Olasılık (O) (1-5)	Etki (E) (1-5)	Puan (OxE)		
Firmaların diğer TGB'lere kayması	4	4	16	Bölge TGB'nin diğer TGB'lerden üstünlükleri ve fırsatları tanıtılıyor.	Diğer TGB'lerden bölgeye talebi arttırıcı faaliyetlerin tanımlanması
Göçlerin devam etmesi	4	4	16	İlin sosyo ekonomik düzeyinin arttırılmasına yönelik faaliyetlerde destek olunuyor.	
Kiralanabilir ofislerin tamamının dolmaması	4	1	4	Daha nitelikli projelerin değerlendirilmesi sağlanıyor.	Yeni kiralanabilir ofis alanları planlanabilir.
Ön Kuluçka ve kuluçka merkezinin yokluğu	4	2	8	Ön kuluçka için çalışmalar yapılıyor.	Ön kuluçka merkezleri tamamlanabilir.

TGB'nin farkındalığının ve avantajlarının yeterince aktarılabilmesi	4	4	16	Bilgilendirme toplantıları ile farkındalık artırılmaya çalışılıyor.	Bilgilendirme toplantıları ile farkındalık çalışmaları daha da artırılmalı,
TGB'nin bulunduğu ilin sanayi bölgesi olmaması	4	4	16	İlerleyen yıllarda bölgede sanayinin gelişmesi olumlu bir gelişme olacaktır.	İlerleyen yıllarda bölgede sanayinin gelişmesi olumlu bir gelişme olacaktır.
İlde faaliyet gösteren sanayicilerin Ar-Ge kültürüne sahip olmayışları	4	4	16	Bilgilendirme toplantıları ile farkındalık artırılmaya çalışılıyor.	Bilgilendirme toplantıları ile farkındalık çalışmaları daha da artırılmalı, mevcut Ar-Ge proje çalışmaları tanıtılmalıdır.

Risk Olasılığı Değerlendirme Tablosu

Belirlediğiniz risklerin gerçekleşme ihtimalini (olasılığını) aşağıdaki skalaya göre belirleyin.

Derece	Tanımı	Açıklama
5	Çok Yüksek	Pek çok durumda/şartlar farklı olsa da (öyle veya böyle) ortaya çıkması beklenmektedir.
4	Yüksek	Gelecekte ortaya çıkma ihtimali yüksek ama kesin değil.
3	Orta	Şartlara bağlı olarak gelecekte ortaya çıkma ihtimali var.
2	Düşük	Sadece istisnai durumlarda ortaya çıkabilir.
1	Çok düşük	Ortaya çıkma ihtimali yok denecek kadar az.

Risk Etkisi Değerlendirme Tablosu

Belirlediğiniz risklerin gerçekleşmesi halinde yaratabileceği etkiyi aşağıdaki skalaya göre belirleyin.

Derece	Tanımı	Açıklama
5	Çok büyük	Çok önemli finansal kayıp veya yüksek maliyet; ya da önemli itibar kaybı; ya da hedeflerden önemli ölçüde sapma; ya da misyondan önemli ölçüde uzaklaşma; vb. etkiyi yaratır.
4	Büyük	Kurumun önemli varlıkları etkilenir ve kurum mali zarara uğrar. Kurumun çıkarları, misyonu ve itibarı zarar görür.
3	Orta	Az miktarda olsa mali zarar söz konusu olur. Kurumun çıkarları, misyonu ve prestiji olumsuz etkilenir.
2	Küçük	Kurumun bazı varlıkları olumsuz etkilenebilir. Az da olsa prestij zedelenmesi yaşanabilir.
1	Çok küçük	Kuruma olumsuz bir etkisi olması beklenmemektedir.

Hazırlayanlar	İmza
Prof. Dr. Hikmet GÜNAL Yönetim Kurulu Üyesi	.../.../2015
Yrd.Doç.Dr. Mihriban COŞKUN ARSLAN Gaziosmanpaşa Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi	.../.../2015
Doç.Dr. Ahmet FENERCİOĞLU Genel Müdür	.../.../2015