

Tokat İş Geliştirme Merkezi İhtiyaç Analizi Araştırması*

Rüştü Yayar¹, İzzet Çevik², Selim Çakar³

Öz

Bu çalışmanın amacı, Tokat ilinde kurulan iş geliştirme merkezinin, iş modelinin geliştirilmesi çalışmalarında değerlendirilmek üzere yeni ve mevcut girişimcilerin taleplerinden yararlanmaktır. Çalışmada kullanılan veriler meslek kuruluşları ve işletmelerden anket, yarı yapılandırılmış görüşme ve odak grup toplantılarıyla elde edilmiştir. Nitel veriler için içerik analizi, nicel veriler için frekans analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre yeni girişimcilerin ve bölgede faaliyet gösteren mevcut işletmelerin eğitim, danışmanlık, etkinlik/organizasyon ve finansman kolaylığı gibi konularda ihtiyaçlarının olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İş Geliştirme Merkezi, İş Modeli, İhtiyaç Analizi, Girişimci, Tokat.

The Research of Business Development Center Needs Analysis in Tokat

Abstract

The aim of this study is to benefit the demands of new and existing entrepreneur that the development of business models for business development center established in Tokat. The data used in this study were obtained with questionnaires, semi-structured interviews and focus group meetings from professional organizations and the business. Content analysis was performed for qualitative data and frequency analysis was performed for quantitative data. As a result of this study, needs of education, consulting, activity/organization and easy financing for the new entrepreneurs and existing establishments have been determined.

Keywords: Business development center, Business model, Needs analysis, Entrepreneurs, Tokat

*Bu araştırma, Avrupa Birliği-Türkiye Cumhuriyeti eş finansmanıyla yürütülmüş olup ihale makamı Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'dır. Çalışmanın içeriği sadece yazarların görüşlerini yansıtmakta ve hiçbir şekilde AB veya Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nı bağlamamaktadır.

¹ Doç. Dr. Gaziosmanpaşa Üni., İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, rustu.yayar@gop.edu.tr

² EDUSER Eğitim, Danışmanlık ve Uzmanlık Hizmetleri Ltd. Şti, Ankara. izzet@isgemprojesi.eu

³ Öğr. Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat Sosyal Bilimler MYO, Tokat.

selim.cakar@gop.edu.tr

GİRİŞ

İyi bir iş fikri tek başına bir şey ifade etmemektedir. Önemli olan onun iyi bir iş planı ile somut hale getirilmesidir. İş planı iş kurma sürecinde "hangi hedefler için" "nelerin" "nasıl" ve " ne zaman" yapılacağını belirler. İş planı girişimcinin amaçlarını, işin temel niteliklerini, yasal yapısını, ortaklarını, hedeflediği piyasanın özelliklerini, satış ve pazarlama çalışmalarını, ürün veya hizmetleri üretmek için uygulanacak süreçleri, kuracağı işletmenin teknik sistemlerini, işletmenin tahmini üretim ve satış planlarını, işletmenin finansal hareketlerini ve işletmenin karlılık durumunu gösteren bir dosyadır (Akpınar, 2009: 143-145).

İş modeli ise bir girişimin veya kuruluşun (kar motivasyonu olan yâda olmayan) "değeri" nasıl yaratıp, nasıl dağıttığını ve finansal sürekliliğini kazandığını tanımlayan mantık modelidir. Bu tanımlama, müşteri, değer önerisi, kanallar, müşteri ilişkileri, gelir akışı, temel kaynaklar, temel faaliyetler, temel ortaklıklar ve maliyet yapısı gibi dokuz yapıtaşından oluşur (Osterwalder ve Pigneur, 2010).

Tokat Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği ile Birliğe bağlı 4 meslek odasının iştirakiyle kurulmuş olan Tokat İş Geliştirme ve Girişim Hizmetleri Sanayi ve Ticaret Limitet Şirketi (TİŞGEM), Tokat Organize Sanayi Bölgesi içerisinde mülkiyeti KOSGEB'e ait olan İş Geliştirme Merkezi (İŞGEM) binasını amacına uygun şekilde işletmek üzere devralmıştır. Taraflar arasında imzalanan protokole göre TİŞGEM kâr amacı gütmeyen faaliyet gösterecektir. Bu bağlamda TİŞGEM'in sosyal girişimcilik yaklaşımıyla yönetilmesi gerekmektedir.

Kâr amaçsız faaliyet gösterecek olsa da, sürekliliğini sağlayabilmek için her işletme gibi TİŞGEM'in de bir iş modeline ihtiyacı vardır. İş modeli oluşturmanın ilk adımı kurumun yürütebileceği faaliyetler bağlamında ihtiyaç analizinin yapılarak hedef kitlenin ve hedef kitlenin ihtiyaçlarının tanımlanmasıdır. İkinci aşama ise bu hedef kitleye sunulacak hizmetlerin belirlenmesidir. Bu araştırma iş modeli geliştirilmesinin sözü edilen ilk iki adımını kapsamaktadır.

Bu çalışmada Tokat ili merkez ilçede değişik sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin, Tokat Ticaret ve Sanayi Odasının, meslek kuruluşlarının, Orta Karadeniz Kalkınma Ajansının, Tokat İş Geliştirme Merkezi'nin (TİŞGEM) iş modelinin geliştirilmesi çalışmalarına ilişkin yeni girişimcilerin- faaliyetine devam eden mevcut işletmelerin ihtiyaçlarını belirleyerek, bu doğrultuda TİŞGEM'in hangi faaliyetlerde

bulunması gerektiği amaçlanmıştır. Kısaca bu araştırmada TİŞGEM'in hangi müşterilere ne tür hizmetler sunabileceği sorusuna cevap aranmaktadır.

1. İş Geliştirme Merkezleri ve Önemi

İş geliştirme merkezlerinin önemini açıklamak aynı zamanda çalışmanın önemini de ortaya koyabilecektir. İş geliştirme merkezleri (İŞGEM), yeni girişimcileri en zayıf durumda oldukları kuruluş aşamasında destekleyerek, bu dönemi sağlıklı bir şekilde geçirmelerine yardımcı olmak amacıyla oluşturulmuş yapılar olarak tanımlanabilir. İŞGEM'ler yeni girişimcilerin iş kurmasını ve geliştirmesini destekleyen, dolayısıyla hayatta kalma ve büyüme fırsatlarını artıran ortamlardır.

Yeni kurulan işletmelerin %80'lerle ifade edilen çok önemli bölümünün birkaç yıl içerisinde kapandığı, İŞGEM'lerde ise bu oranın %10'un altına düştüğü dikkate alındığında, bu yapıların iş hayatındaki önemi daha iyi anlaşılmaktadır (KOSGEB, 2008).

"İşletme Kuluçkaları" veya "KOBİ Fidanlığı" olarak da adlandırılan İŞGEM'ler, bünyelerinde barındırdıkları yeni işletmelere; yönetim danışmanlığı desteği, finans kaynaklarına erişim fırsatları, uygun koşullarda işyeri, ortak ofis donanımı kullanma imkânları ve ofis hizmetleri sunarak onları adeta beslemekte ve en zayıf oldukları iş kurma aşamasını sağlıklı biçimde tamamlamalarına yardımcı olmaktadır.

İŞGEM'lerin üç önemli evrim geçirdiği söylenebilir:

1980'li yılların İŞGEM'leri yeni girişimcilere ucuz kirayla işyeri temin etme işlevini yerine getirmişlerdir. İşletmelerin hayatta kalma oranlarını yükseltmek için bu firmalara eğitim ve danışmanlık hizmetleri de verilmeye başlandı. Günümüzde ise İŞGEM'ler özellikle buldukları yörenin gelişmesinde "hızlandırıcı" rolü üstlenen kurumlara dönüşmektedir. Artık İŞGEM'ler sadece bünyelerine aldıkları işletmelere değil, bölgedeki tüm işletmelere hizmet sunan yapılara dönüşmektedir. Şüphesiz, bir İŞGEM'in hangi hizmetleri sunacağı, kurulduğu bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerine bağlıdır. Önemli olan İŞGEM'in ideal bir yapıda oluşturulması değil, bölgenin gelişmesine en yüksek katkıda bulunacak işlevleri üstlenecek biçimde yapılandırılmasıdır. Bu bağlamda "Kadın İŞGEM'leri", "Sektörel İŞGEM'ler", "Geleneksel El Sanatları İŞGEM'leri" "Teknolojik İŞGEM'ler" gibi farklı İŞGEM modelleri ortaya çıkmıştır (KOSGEB, 2008).

Bölgesel kalkınma temelinde düşünüldüğünde, İŞGEM'lerin bünyelerine aldıkları işletmelere diğer işletmelere göre haksız rekabet sağlayacak ölçekte destek

vermelerinin faydadan çok zarar vereceği düşünülebilir. Ancak önemli olan sadece İŞGEM bünyesindeki işletmelerin değil, tüm işletmelerin katma değerlerinin yükseltilmesidir ve bunun için serbest rekabet koşullarının zedelenmemesi gerekir. Bu bağlamda İŞGEM’de faaliyet gösteren işletmelere diğer işletmelerden çok farklı destekler sunulmaması ve İŞGEM hizmetlerinin diğer işletmelere de açık hale getirilmesi önem taşımaktadır.

İŞGEM’ler işletmelerin sürekli kalacağı yerler değil, kuluçka dönemini geçirecekleri yerlerdir. Önemli olan işletmelerin kuluçka dönemlerinden sonra piyasa koşullarında varlıklarını devam ettirebilmeleridir. Bu sebeple İŞGEM’ler bünyelerine aldıkları işletmelere verdikleri destekleri yıldıan yıla azaltarak piyasaya koşullarına uyumlu bir geçiş yapmalarına yardımcı olurlar. Kuluçka dönemi genelde üç yıldır. Üç yılın sonunda gerek kira gerekse diğer hizmetler kuluçkadaki işletmelere piyasa koşullarındaki ücretlerle sunulmaya başlar. Zorunlu hallerde kuluçka dönemi beş yıla kadar uzatılabilir (CEYGEM, 2012).

Türkiye’de İŞGEM ismini kullanım hakkı KOSGEB’e aittir. KOSGEB isim hakkı kullanımını vermek için çeşitli standartlar geliştirmiştir. Bu standartları en önemlisi İŞGEM’i işletecek kuruluşun kamu hizmeti sunan kurum ve kuruluşlardan oluşmasıdır. KOSGEB’in isim hakkı verirken aradığı önemli şartlardan biri de İŞGEM işletici kuruluşunun (şirket) hiçbir şekilde kârını doğrudan veya dolaylı yollarla ortaklarına aktaramayacak olmalarıdır. Bu bağlamda İŞGEM’ler “*kâr etmeyen kuruluşlar*” değil, “*kâr amacı gütmeyen kuruluşlar*” olarak tanımlanabilir (KOSGEB, 2008).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetimi ve finansmanı sosyal girişimcilik yaklaşımıyla açıklanabilir. Bu tür işletmeler ticari faaliyetlerinden elde ettikleri kârları, toplumun faydasına gördükleri, ancak henüz yeterince talep olmayan veya faydalanıcıların bedelini tam olarak ödemeye hazır olmadıkları faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanırlar (CEYGEM, 2012).

İŞGEM’ler için sürdürülebilir yapı oluşturmada kullanılacak araçlardan biri de fon oluşturmaktır. Özellikle kendi imkânlarından daha ileri hedeflere daha kısa sürede ulaşılabilmesinde özel veya kamu sektörünün katkılarıyla oluşturulacak fonların önemli rolü vardır.

2. VERİ VE YÖNTEM

Veri toplamının hazırlık aşamasında, paydaşlar dâhil, birey ve kurumların, İŞGEM'lerin ne tür hizmetler sunabileceği konusunda bilgi sahibi olmadığı tespit edilmiştir. Bu sebeple odak grup toplantıları ve derinlemesine görüşmelerin 10-20 dakikalık ilk bölümünün katılımcıları İŞGEM'ler ve İŞGEM'lerde sunulabilecek hizmetler konusunda bilgilendirmeye ayrılmıştır.

2.1. Örneklem

Veri toplamada örneklem yapılmıştır. Tokat'ta meslek kuruluşları ile farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler arasından firma büyüklükleri de dikkate alınarak örneklem seçilmiştir. Gerek nicel gerekse nitel çalışma için örneklem gayeli olarak belirlenmiştir. Nitel araştırmaların doğası gereği derinlemesine ve odak görüşme yaparak bilgi toplamada katılımcıların bilgi-zengin olması ve çalışmada cevap aranan soruların amacına uygun seçilmesi ilkesine uyulmuştur (Patton, 1990). Örneklem seçiminde;

- Meslek kuruluşlarının kendilerine bağlı işletmelerin tümünü genel hatlarıyla temsil edeceği,
- İşletme yetkililerinin kendi işletmeleri yanında faaliyet gösterdiği sektör hakkında da bilgi vereceği varsayılmıştır.

Bu bağlamda seçilen örneklemin özellikleri ve bilgi toplama yöntemi Tablo 1 de gösterilmiştir. Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi örneklem, meslek kuruluşları, işletmeler ve kamu kuruluşları olmak üzere üç ana gruptan oluşmaktadır. Katılımcı profili detaylı bir şekilde araştırma bulguları bölümünde açıklanmıştır.

Tablo 1: Katılımcılar ve Bilgi Toplama Yöntemleri

| Katılımcılar | Temsili | Bilgi Toplama Yöntemi |
|---|-------------------------|---------------------------------|
| Tokat Esnaf ve Sanatkârları Odaları Birliği Yönetim Kurulu Tokat Ticaret ve Sanayi Odası Meclisi | Meslek kuruluşları | Odak grup toplantısı+ Anket |
| HAS-ÖZGEN | Büyük ölçekli işletme | Derinlemesine görüşme+ Anket |
| Grand Ballica Otel ve Şener Pano | Orta ölçekli işletmeler | Derinlemesine görüşme+ Anket |

| | | |
|---------------------------|-------------------------------|------------------------------|
| Küçük ölçekli işletmeler | Farklı sektörlerden 5 işletme | Derinlemesine görüşme+ Anket |
| KOSGEB, OKA, OSB ve İŞKUR | Fon sağlayan kamu kuruluşları | Derinlemesine görüşme+ Anket |

2.2. Veri Toplama Araçlarının Hazırlanması

Araştırma için gerekli verilerin anket, yarı yapılandırılmış görüşme ve odak grup toplantılarıyla toplanması kararlaştırılmıştır. Toplantının sonunda katılımcıların ihtiyaçlarını öncelik sırasına göre sıralamaları için İŞGEM tarafından yerine getirilebilecek 23 faaliyetten oluşan bir liste hazırlanmıştır. Başlangıç sunusunda listede yer alan faaliyetlerin açıklanmasına özel önem verilmiştir. Odak grup toplantıları ve derinlemesine görüşmeler iki ana bölümde gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde; İŞGEM'in faaliyetleri konusunda görüşler alınmaya çalışılmış, İkinci bölümde; işletmelerin sorunlarının irdelenmesi ön plana çıkartılmıştır. Söz konusu soru formların oluşturulmasında araştırmada cevap aranan bilgi, tutum ve davranışa uygun olmasına dikkat edilmiştir.

Görüşmenin birinci bölümü için oluşturulan format aşağıdadır (Kırım, 2012):

1. Yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri temini
2. Girişimci adaylarına teknik destek sağlama
3. İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama
4. KOBİ'lere çözüm ortağı olma
 - a. Danışmanlık
 - b. Eğitim
 - c. Teknik destek
 - d. Finansmana erişim
5. İşgücü yetiştirme
6. İş fikirlerini projelendirme
7. Ağ oluşturma
 - a. İş ağları
 - b. Bilgi paylaşım ağları
 - c. Pazarlama ağları
8. İş ortaklıkları

Görüşmenin ikinci bölümü için işletmenin temel fonksiyonları esas alınarak oluşturulan format aşağıdadır (Kırım, 2012):

1. Üretim yönetimi
 - a. Teknoloji
 - b. Ham madde temini
 - c. İşlemler
 - d. Lojistik
2. İnsan kaynakları
 - a. Personel yeterlilikleri
 - b. Personel bulma
 - c. Personel geliştirme
3. Finansman
 - a. Öz kaynaklar
 - b. Yabancı kaynaklar
 - c. Teşvikler/destekler
 - d. Yabancı kaynaklara erişim
4. Pazarlama
 - a. Hedef Pazar
 - b. Dağıtım kanalları
 - c. Reklam
 - d. Tutundurma çalışmaları
5. İşletme Yönetimi
 - a. Planlama
 - b. Örgütlenme
 - c. Kaynakların düzenlenmesi
 - d. Uygulama
 - e. Değerlendirme

2.3. Araştırma Verileri

Araştırma verileri meslek kuruluşu temsilcileri, büyük işletmeler, KOBİ'ler ve yeni girişimciler ile kamu kuruluşu temsilcilerinden odak grup görüşmesi veya derinlemesine görüşmelerle toplanmıştır. Bunlar araştırmanın nitel verilerini teşkil etmektedir. Ayrıca katılımcıların doldurduğu önceliklendirilmiş ihtiyaçlar listesi de araştırmanın nicel verilerini oluşturmaktadır.

Odak grup görüşmeleri, belirli bir konu hakkında katılımcıların tutum ve görüşlerini araştırmak ve katılımcılar arasında etkileşime de olanak sağlayarak daha detaylı ve birbiriyle ilişkisel bilgi kümelerini ortaya çıkarabilmede etkili olmaktadır (Altun, vd., 2007). Bu sebeple meslek kuruluşu temsilcileriyle odak grup görüşmeleri yapılmıştır.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın planlanması ve yürütülmesinde TESOB ve KOSGEB yetkilileriyle işbirliği içinde çalışılmış, ayrıca konuyla ilgili akademisyen ve sivil toplum kuruluşu temsilcileriyle bilgi alış verişinde bulunulmuştur. Her görüşmede yazarlardan en az ikisi hazır bulunmuş, biri moderatörlük yaparken diğeri gözleme görevini yerine getirmiştir. Araştırmada nitel ve nicel veriler birlikte toplanmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Katılımcılardan izin almak suretiyle görüşmelerin ses kaydı yapılmış, bu kayıtlar defalarca dinlenerek faydalı bilgiler araştırma konuları bağlamında gruplandırılmıştır. Nitel veriler için içerik analizi yapılarak araştırma sorularına cevap aranmış, sık tekrar edilen kavram ve sözcükler belirlenmiştir. Analiz sonuçları tablolar ve grafiklerle rapor haline getirilmiştir.

Anket formunda katılımcıların İŞGEM’den beledikleri işlevleri öncelik sırasına göre listelemeleri talep edilmiştir. Ancak, bazı katılımcıların sadece listeyi işaretleyip öncelikleri dikkate almayacağı da düşünülmüştür. Bu durumda belirtilen taleplerin ağırlıklı ortalamalarını alacak yöntem geliştirilmiştir.

Katılımcılara verilen formda İŞGEM’ler tarafından sunulabilecek 22 farklı hizmet seçeneği bulunmaktadır. Katılımcıların belirttikleri öncelik sırasına göre puanlama yapılmıştır. Puanların hesaplanmasında aşağıdaki formül uygulanmıştır:

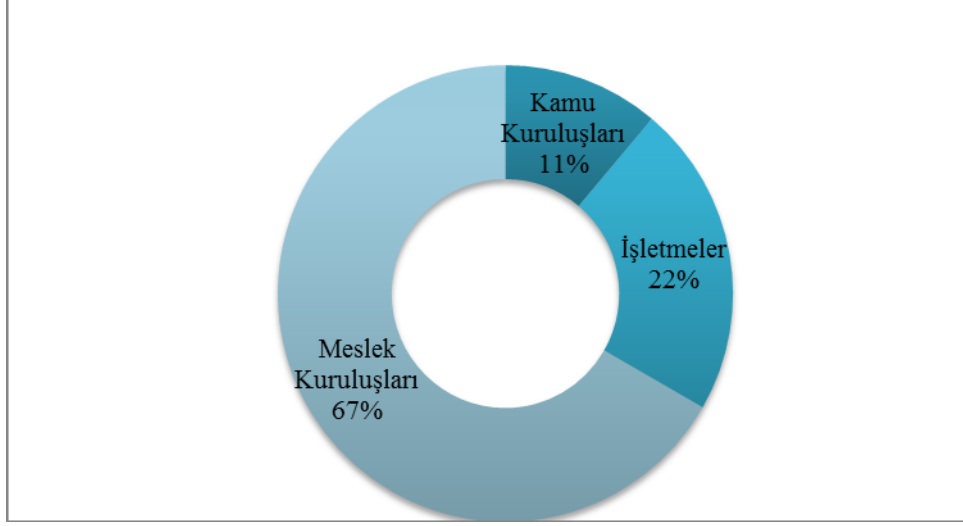
$$\text{Puan} = 23 - \text{tercih sırası}$$

3. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde katılımcı profili açıklandıktan sonra nicel verilerin genel bir yorumu yapılmış, bulgular İŞGEM’ler tarafından yapılabilecek ana faaliyetler biçiminde sunulmuştur.

3.1. Katılımcı Profili

Araştırma kapsamında 36 kişiden nitel ve nicel veriler toplanmıştır. Örneklemin %67’si meslek kuruluşu temsilcisi, %22’si işletme yönetici-sahipleri ve %11’i ise kamu kuruluşu temsilcileridir (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırmaya Katılanların Dağılımı (%)

Örneklemin 2/3'ünün meydana getiren meslek kuruluşu temsilcilerinin aynı zamanda faaliyet gösterdikleri sektörlerdeki ihtiyaçları da belirtecekleri varsayımından hareket edilmiştir.

Araştırmada meslek kuruluşlarını temsilen veri toplananlar, Tokat Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (TESOB) yöneticileri ile Tokat Ticaret ve Sanayi Odası (TTSO) meclis üyeleridir. Bu kuruluşlarından odak grup toplantısı ve anket yoluyla veri toplanmıştır.

Farklı sektörleri temsil etme özelliği dikkate alınarak TTSO Meclisi üyelerinin örneklemdaki oranı yükseltilmiştir. Bu bağlamda meslek kuruluşu temsilcilerinin %67'si TTSO Meclis üyesi ve %33 ise TESOB yöneticileridir (Şekil 2).

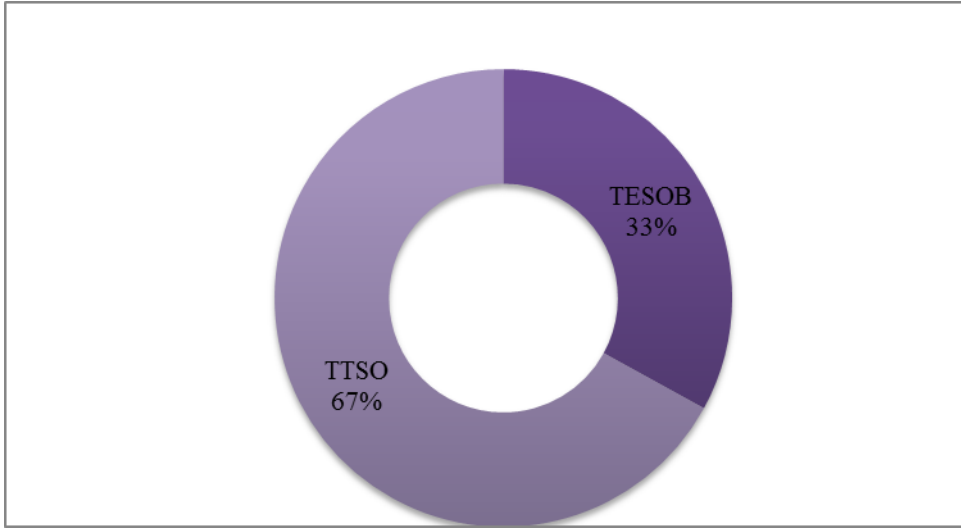
Araştırmada biri büyük, ikisi orta ve beşi küçük olmak üzere toplam sekiz işletmeden derinlemesine görüşme ve anket yoluyla veri toplanmıştır.

Araştırmada veri toplanan kamu kuruluşları ise KOSGEB, OKA, OSB ve İŞKUR'dur. Kamu kuruluşlarından da derinlemesine görüşme ve anket yoluyla veri toplanmıştır.

Anket formunda katılımcılardan listede yer almayıp İŞGEM tarafından verilmesini istedikleri hizmetleri de belirtmeleri istenmiştir. Bu bölüm iki katılımcı tarafından doldurulmuş ve aşağıdaki talepler belirtilmiştir.

- Firma yönetici ve sahiplerinin eğitimi

- Engellileri topluma kazandırma
- Mahkûmları topluma kazandırma
- Orta yaş üzerinde eşinden ayrılmış çocuk sahibi bay ve bayan Ek taleplerin eğitimle ilgili olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir.



Şekil 2: Meslek Kuruluşu Temsilcilerinin Dağılımı (%)

3.2. Nicel Verilere Genel Bakış

Ankete katılanların işaretledikleri faaliyet sayıları Tablo 2 de verilmiştir.

Ankete katılan işletmelerin tamamı “çalışanların eğitimi (çalışma becerileri)” ile “çeşitli destek ve teşviklerden faydalandırmak için proje hazırlama” faaliyetlerini ihtiyaç olarak belirtmişlerdir.

“KOBİ danışmanlığı” faaliyetine olan ihtiyacın yüksek sayıda katılımcı (23 katılımcı) tarafından belirtilmesine karşın “KOBİ’lerde seviye yükseltme programı uygulama” faaliyetinin az katılımcı (11 katılımcı) tarafından ihtiyaç olarak belirtildiği görülmektedir. Bu durum KOBİ’lerde seviye yükseltme programı ile KOBİ danışmanlığı hizmetlerinin aynı anlamda algılanmış olabileceği şeklinde açıklanabilir.

Tablo 2: Katılımcıların İşaretledikleri Faaliyet Sayılarının Faaliyetlere Göre Dağılımı

| Faaliyet Konuları | TESOB (8 Kişi) | TTSO (16 Kişi) | MK* (24 Kişi) | İşletme (8 Kişi) | MK+I** (32 Kişi) | Kamu (4 Kişi) | Toplam (36 Kişi) |
|--|-------------------|-------------------|------------------|---------------------|---------------------|------------------|---------------------|
| Özellikle yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri sağlama | 4 | 4 | 8 | 3 | 11 | 0 | 11 |
| Girişimci adaylarına teknik destek verme | 5 | 9 | 13 | 4 | 17 | 0 | 17 |
| Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi | 6 | 7 | 13 | 1 | 14 | 0 | 14 |
| İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama | 5 | 11 | 16 | 3 | 19 | 3 | 22 |
| İş fikirlerini projelendirme | 5 | 9 | 14 | 3 | 17 | 2 | 19 |
| Çeşitli destek ve teşviklerden faydalandırmak için proje hazırlama | 7 | 9 | 16 | 8 | 24 | 0 | 24 |
| KOBİ danışmanlığı | 7 | 8 | 15 | 6 | 21 | 2 | 23 |
| KOBİ'lerde seviye yükseltme programı uygulama | 4 | 5 | 9 | 2 | 11 | 0 | 11 |
| İşgücü yetiştirme (işsizler-işini değiştirmek isteyenler için) | 5 | 5 | 10 | 3 | 13 | 1 | 14 |
| Çalışanların eğitimi (Teknik beceriler) | 4 | 12 | 16 | 6 | 22 | 1 | 23 |
| Çalışanların eğitimi (Çalışma becerileri) | 6 | 11 | 17 | 8 | 25 | 1 | 26 |
| Çalışanların eğitimi (Kişisel gelişim) | 5 | 9 | 14 | 7 | 21 | 1 | 22 |
| İşletme yönetimi | 6 | 10 | 16 | 3 | 19 | 2 | 21 |
| Finansman | 4 | 3 | 7 | 4 | 11 | 2 | 13 |
| Pazarlama | 7 | 6 | 13 | 3 | 16 | 1 | 17 |
| Ürün geliştirme | 6 | 9 | 15 | 6 | 21 | 3 | 24 |
| Firmaları çeşitli desteklerden/teşviklerden haberdar etme | 4 | 8 | 12 | 5 | 17 | 1 | 18 |
| Firmaları iş fırsatlarından haberdar etme | 4 | 7 | 11 | 2 | 13 | 0 | 13 |
| Firmalara ortak olma | 5 | 1 | 6 | 1 | 7 | 1 | 8 |
| Yeni iş ortaklıkları oluşturma | 5 | 3 | 8 | 2 | 10 | 2 | 12 |
| Ortak pazarlama ağları oluşturma | 3 | 5 | 8 | 3 | 11 | 1 | 12 |

| | | | | | | | |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Firmaları iş ve bilgi paylaşım ağlarına dâhil etme | 3 | 7 | 10 | 3 | 13 | 0 | 13 |
| Firmalara finansal destek sağlama | 6 | 3 | 9 | 5 | 15 | 1 | 15 |
| Ortalama seçilen sayısı | 8,5 | 5,9 | 6,8 | 7,3 | 6,9 | 4,3 | 6,6 |

*MK: Meslek kuruluşu

**MK+İ: Meslek kuruluşu ve işletmelerin toplamı

Katılımcıların belirttikleri ihtiyaçların öncelik sıraları puanlanarak kolay kıyaslayabilmek için oransal hale dönüştürülmüştür. Bu bağlamda her grup ve soru için hesaplanan yüzdeler Tablo 3 de gösterilmiştir.

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi katılımcıların toplamda birinci derecede önemli olarak belirttikleri ihtiyaç, istihdam edilmiş kişilere çalışma becerilerinin kazandırılmasıdır. Toplamda bu faaliyete verilen ağırlık %6,42 iken bu oranın işletmelerde %10,28'e yükselmesi dikkat çekmektedir.

Tablo 3: Grupların Öncelikli İhtiyaçları (%)

| Faaliyet Konuları | TESOB | TTSO | MK* | İşletme | MK+İ** | Kamu | Ortalama |
|---|-------|------|------|---------|--------|-------|----------|
| Özellikle yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri sağlama | 3,57 | 2,61 | 2,95 | 3,17 | 3,01 | 0,00 | 2,91 |
| Girişimci adaylarına teknik destek verme | 4,72 | 5,90 | 5,47 | 3,52 | 5,00 | 0,00 | 4,98 |
| Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi | 6,47 | 4,70 | 5,34 | 0,34 | 4,14 | 0,00 | 4,34 |
| İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama | 5,99 | 7,34 | 6,85 | 2,34 | 5,77 | 13,76 | 6,28 |
| İş fikirlerini projelendirme | 4,54 | 5,97 | 5,45 | 3,45 | 4,97 | 9,03 | 5,21 |
| Çeşitli destek ve teşviklerden faydalandırmak için proje hazırlama | 6,47 | 5,66 | 5,95 | 8,90 | 6,66 | 0,00 | 6,28 |
| KOBİ danışmanlığı | 6,23 | 4,90 | 5,38 | 6,69 | 5,70 | 9,03 | 5,71 |
| KOBİ'lerde seviye yükseltme programı uygulama | 1,94 | 3,09 | 2,67 | 1,45 | 2,38 | 0,00 | 2,39 |
| İşgücü yetiştirme (işsizler veya işini değiştirmek isteyenler için) | 4,17 | 3,19 | 3,55 | 3,59 | 3,56 | 3,49 | 3,55 |
| Çalışanların eğitimi (Teknik beceriler) | 2,60 | 7,34 | 5,62 | 7,72 | 6,13 | 3,70 | 5,93 |

| | | | | | | | |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Çalışanların eğitimi (Çalışma becerileri) | 3,99 | 6,65 | 5,69 | 10,28 | 6,80 | 3,90 | 6,42 |
| Çalışanların eğitimi (Kişisel gelişim) | 4,05 | 5,45 | 4,95 | 9,31 | 6,00 | 4,31 | 5,67 |
| İşletme yönetimi | 4,05 | 6,41 | 5,56 | 3,59 | 5,08 | 9,03 | 5,32 |
| Finansman | 4,05 | 2,09 | 2,80 | 6,69 | 3,74 | 3,90 | 3,49 |
| Pazarlama | 6,47 | 3,53 | 4,60 | 3,72 | 4,39 | 4,11 | 4,43 |
| Ürün geliştirme | 5,57 | 5,25 | 5,36 | 7,31 | 5,83 | 12,73 | 5,90 |
| Firmaları çeşitli desteklerden/ teşviklerden haberdar etme | 2,60 | 4,80 | 4,01 | 5,52 | 4,37 | 4,11 | 4,26 |
| Firmaları iş fırsatlarından haberdar etme | 4,05 | 4,01 | 4,03 | 1,79 | 3,49 | 0,00 | 3,53 |
| Firmalara ortak olma | 4,11 | 0,58 | 1,86 | 0,21 | 1,46 | 3,49 | 1,63 |
| Yeni iş ortaklıkları oluşturma | 4,72 | 1,65 | 2,76 | 1,59 | 2,48 | 7,39 | 2,69 |
| Ortak pazarlama ağları oluşturma | 1,88 | 2,95 | 2,56 | 1,38 | 2,28 | 4,11 | 2,40 |
| Firmaları iş ve bilgi paylaşım ağlarına dâhil etme | 1,75 | 4,29 | 3,37 | 1,45 | 2,91 | 0,00 | 2,95 |
| Firmalara finansal destek sağlama | 5,99 | 1,65 | 3,22 | 6,00 | 3,89 | 3,90 | 3,71 |
| TOPLAM | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |

*Meslek kuruluşları ortalaması

**Meslek kuruluşları ve işletmelerin ortalaması

Gruplara göre değerlendirildiğinde, meslek kuruluşları ve kamu kuruluşlarının “İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama” ya birinci önceliği verdikleri görülmektedir. TESOB ve TTSO’nun birinci öncelikleri arasındaki fark da dikkat çekmektedir. TESOB birinci önceliği “Çeşitli destek ve teşviklerden faydalanmak için proje hazırlama” ya verirken TTSO’un önceliği çalışanlara teknik beceriler kazandırılmasıdır (Tablo 3).

Katılımcıların toplamda en az önemli gördükleri konu ise Tokat İŞGEM’in kurulacak firmalara ortak olmak suretiyle finansman sağlamasıdır. Bu konuya olumlu yaklaşanlar TESOB üyeleri ile kamu kurumu temsilcileridir. TTSO’nun ise bu konuyu hiç önemsemediği söylenebilir.

İŞGEM’lerin temel işlevleri arasında yer alan yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri temin etmenin en az ihtiyaç duyulan faaliyetler içerisinde bulunduğu görülmektedir.

3.3. Faaliyet Alanları ve Ağırlıkları

Anket formunda yer alan faaliyetlerin farklı biçimlerde gruplandırılması mümkündür. Bu çalışmada bireylerin beklentileri dikkate alınarak faaliyet alanları oluşturulmuştur. Bazı faaliyetler birden fazla alanı ilgilendirmektedir. Bu gibi durumlarda faaliyetin içeriği dikkate alınmış, iki alanı da yakından ilgilendiren faaliyetler her iki alanda da gösterilmiştir. Alanlara göre oranlar verilirken iki alanda yer alan faaliyetlerin oranları iki alana eşit olarak dağıtılmıştır.

A. Eğitim faaliyetleri

- İşgücü yetiştirme (işsizler veya işini değiştirmek isteyenler için)
- Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi
- Çalışanların eğitimi (Teknik beceriler)
- Çalışanların eğitimi (Çalışma becerileri)
- Çalışanların eğitimi (Kişisel gelişim)
 - i. İşletme yönetimi
 - ii. Finansman
 - iii. Pazarlama
 - iv. Ürün geliştirme

B. Danışmanlık

- Girişimci adaylarına teknik destek verme
- İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama
- İş fikirlerini projelendirme
- KOBİ danışmanlığı
- KOBİ'lerde seviye yükseltme programı uygulama
 - i. İşletme yönetimi
 - ii. Finansman
 - iii. Pazarlama
 - iv. Ürün geliştirme

C. Etkinlik-Organizasyon

- İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama (Girişim panelleri)
- Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi (Yarışmalar, vb)
- Firmaları çeşitli desteklerden/teşviklerden haberdar etme
- Firmaları iş fırsatlarından haberdar etme
- Firmaları iş ve bilgi paylaşım ağlarına dâhil etme

D. Finansman kolaylığı

- Özellikle yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri sağlama
- Çeşitli destek ve teşviklerden faydalandırmak için proje hazırlama
- Firmalara ortak olma
- Yeni iş ortaklıkları oluşturma
- Ortak pazarlama ağları oluşturma
- Firmalara finansal destek sağlama

Katılımcıların bildirdikleri ihtiyaçların faaliyet gruplarına göre dağılımı Tablo 4 de verilmiştir.

Tablo 4: Grupların Belirttiği İhtiyaçların Faaliyet Gruplarına Göre Dağılımı (%)

| Faaliyet Grubu | Katılımcı Grupları | | | | |
|-----------------------|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | TESOB | TTSO | İşletme | Kamu | Toplam |
| Eğitim | 28,13 | 33,62 | 41,72 | 30,29 | 33,31 |
| Danışmanlık | 30,49 | 32,17 | 26,93 | 39,84 | 31,01 |
| Etkinlik/Organizasyon | 14,64 | 19,12 | 10,10 | 10,99 | 16,06 |
| Finansman kolaylığı | 26,74 | 15,09 | 21,24 | 18,89 | 19,62 |
| TOPLAM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi katılımcılar için en önemli ihtiyaç eğitim ve danışmanlık hizmetleridir. Kamu kesimi danışmanlık hizmetlerine eğitimden daha fazla önem verirken, diğer kesimler birinci önceliği eğitime vermektedir. İşletme beyanlarında eğitim ihtiyacının %40'ın üzerine çıkması dikkat çekmektedir. Finansman kolaylığında ise en yüksek ve en düşük ihtiyacın iki meslek kuruluşundan geldiği görülmektedir.

3.4. Eğitim İhtiyacı

Anket formunda eğitim ihtiyacı;

- İşsizlerin eğitim ihtiyacı ve
- Çalışanların eğitim ihtiyacı

olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. Ayrıca, girişimciliğin geliştirilmesi, işletme yönetimi, finansman vb. konu bazında da seçenekler de sunulmuştur. Eğitim ihtiyaçlarının katılımcı gruplarına göre dağılımı Tablo 5 de verilmiştir.

Tablo 5: Katılımcı Gruplarının Beyan Ettikleri Eğitim İhtiyaçlarının Konulara Göre Dağılımı (%)

| 217

| Eğitimler | Katılımcı Grupları | | | | | | |
|---|--------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | TESOB | TTSO | MK | İşletme | MK+İ | Kamu | TOPLAM |
| Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi | 11,51 | 6,99 | 8,44 | 0,41 | 6,07 | 0,00 | 6,52 |
| İşgücü yetiştirme (işsizler veya işini değiştirmek isteyenler için) | 14,84 | 9,49 | 11,21 | 8,60 | 10,44 | 11,52 | 10,66 |
| Çalışanların eğitimi (Teknik beceriler) | 9,25 | 21,83 | 17,78 | 18,51 | 17,99 | 12,20 | 17,79 |
| Çalışanların eğitimi (Çalışma becerileri) | 14,19 | 19,79 | 17,99 | 24,63 | 19,94 | 12,88 | 19,27 |
| Çalışanların eğitimi (Kişisel gelişim) | 14,41 | 16,22 | 15,63 | 22,32 | 17,60 | 14,24 | 17,02 |
| İşletme yönetimi | 7,20 | 9,54 | 8,79 | 4,30 | 7,46 | 14,91 | 7,99 |
| Finansman | 7,20 | 3,11 | 4,43 | 8,02 | 5,49 | 6,44 | 5,24 |
| Pazarlama | 11,51 | 5,25 | 7,26 | 4,46 | 6,44 | 6,78 | 6,66 |
| Ürün geliştirme | 9,89 | 7,80 | 8,47 | 8,76 | 8,56 | 21,02 | 8,86 |
| TOPLAM | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 |

3.4.1. Girişimcilik Kültürünün Geliştirilmesi

Katılımcıların öncelik sıralamasında girişimcilik kültürünün geliştirilmesi toplam 23 faaliyet içerisinde 12'inci sırada yer almaktadır. TESOB üyesi olan katılımcılar girişimcilik kültürünün geliştirilmesine 1'inci sırada yer verirken TTSO üyeleri ise 12'inci sırada yer vermişlerdir (Tablo 4). Odak grup toplantısında "Girişimci olmadan olmaz", "Girişimciliği öğretmeliyiz", "Her işyeri açan girişimci değil", "Herkes iş bekliyor, iş kurmaya cesaretleri yok" ifadeleri kullanılmıştır. Üzerinde durulan önemli bir husus ta girişimciliğin iş bulamayanların iş olmadığına ilişkin yapılan vurgulardır.

TESOB odak grup toplantısına katılan üyelerin çoğunluğu Tokat İŞGEM Şirketinin ortaklarıdır. Bu konuları itibariyle odak grup toplantısında katılımcıların daha ziyade İŞGEM'in işletilebilmesi hususundaki endişelerinin yoğun olduğu

gözlenmiştir. Ancak, girişimciliğin geliştirilmesi yoluyla yeni iş fırsatlarının açılması konusunun katılımcıları heyecanlandırdığı gözlemlenmiştir. Söz konusu toplantıda bir oda başkanı kalfaları ve çıraqlarıyla birlikte bir şirket oluşumuna gittiğini, ancak sonuç alamadığını anlattıktan sonra şu ifadeyi kullanmıştır:

“Şimdi bunu ben bir iki cesaretli kişiyle bir oda başkanı olarak başarsaydım, o insanlar buraya da güvenir birikirlerdi... Oda başkanı olarak bir şeyler yapmamız gerekirmiş.”

Bu ifadeler girişimciliğin gelişmesinde meslek odalarının kendi faaliyet alanlarında örnek girişim model oluşturma ve öncülük etme rolünü yerine getirebileceğine işaret etmektedir.

Girişimcilik kültürünün gelişmesine işletmelerin ilgi duymamaları dikkat çekmektedir (Tablo 5). İşletmeler içerisinde sadece bir firma girişimcilik kültürü geliştirilmesi faaliyetini beşinci sırada önemli görmüştür. Bu firmanın küçükten başlayarak büyüyen, kendisini yenileyen ve büyük olma yolunda ilerleyen orta ölçekli bir imalat firması olduğuna dikkat çekmek gerekmektedir. Nicel verilere yansıyan bu durum girişimciliğin iş kurmayla eş anlamlı kullanılmasının bir sonucu olarak yorumlanabilir. İş ve ürün geliştirmenin öncelikli ihtiyaçlar arasında yer almasına karşın girişimcilik kültürünün geliştirilmesi konusunda düşük ihtiyaç bildirilmesi dikkat çekmektedir. Bu bağlamda iç girişimcilik, iş geliştirme vb. kavramların daha iyi anlaşılması halinde bu konudaki talebin yükseleceği sonucuna varılabilir. Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi eğitim yanında çeşitli etkinliklerle birlikte yürütülecek bir faaliyet türü olduğuna da dikkat çekmek gerekmektedir.

3.4.2. İşgücü Yetiştirme

Katılımcıların öncelik sıralamasında işgücü yetiştirme toplam 23 faaliyet içerisinde 15'inci sırada yer almıştır. Bu ihtiyacı en yüksek oranda belirten kurum TESOB'dur. Bu konuda işletmelerin en düşük düzeyde ihtiyaç belirtmesi dikkat çekmektedir. İşletmelerin bu konuyu öncelikleri arasında görmemesi “çaresizlik” olarak değerlendirilmekte ve nitel veriler bu değerlendirmeyi desteklemektedir.

Aşağıdaki cümleler işgücü yetiştirmeyi etkileyen kısır döngüye vurgu yapmaktadır. İnsanlar meslek kazandıkları takdirde daha iyi ücret alabileceklerine inanmadıklarından kurslara devam etmiyorlar, firmalar da herhangi bir vasıf aramaksızın elaman istihdam etmek zorunda kalıyorlar. Bu kısır döngü işgücünün kalitesizleşmesi ve verim düşüklüğü sonuçlarını doğuruyor.

İŞKUR'un asgari ücretle en fazla 6 ay süreli toplum yararına çalışma programına dâhil olmak için yapılan başvuruların çokluğuna karşın, işletmeler vasıfsız işçi dahi bulamamaktan şikâyet etmektedirler. Bu durum işgücünün düzenli ücret alamama endişesinin ciddi olduğuna işaret etmektedir. Bir katılımcı bu durumumla ilgili aşağıdaki ifadelerde bulunmuştur.

"Biz eğitilmeleri bıraktık, eğitimsizleri alıyoruz. Nitelikli eleman ihtiyacı, gerçi vasıfsız eleman da bulamıyorlar. Vasıfsız işçi bile bulamıyorlar, tekstil sektörü kim gelirse alıyor. Ücret politikası da kötü, ama insanlarda da hata var. Kalifiye veya vasıfsız işgücüne ihtiyacımız var. Firmalar düzenli ücret ödemiyorlar, ödeseler sıkıntı yok. İnsanlar asgari ücrete razı Özel idareye 200 kişi aldık, 938 müracaat var (Toplum yararına çalışma programı). Paramızı düzgün alamayız diye kursa dahi gelmiyorlar (istihdam garantili meslek kursları için)Tokat'ta bakkalın dahi personele ihtiyacı var, bakkal dahi çalıştıracak adam bulamıyor."

Vasıfsız işgücü istihdam eden firmalar bu insanları kendileri yetiştirmek zorunda kalıyor. Ancak, bu da çare olmuyor. *Eleman çalma çok*, *"50 lira fazla ücret için iş değiştiriyorlar"* cümleleri bu yöntemin de geçerli olmadığını ortaya koyuyor. İşgücünü işbaşında yetiştirmenin maliyetine katlanan işveren, bu yatırımından sağlayacağı faydayı rakibine kaptırma riski altında kalıyor. Bu durumu bir katılımcı aşağıdaki cümlelerle ifade etmiştir.

"Tokat'taki temel eksiklik kalifiye eleman, yetişme eğilimli insan arıyoruz, yani yetişme arzusunda olan insan arıyoruz... Tam öğrettiniz, hocam ben KPSS'ye girmek istiyorum. Gir, benim için problem değil. Ama bakıyorsunuz ki tam meyyoesini toplayacağınız aşamada elinize sağlık... bir daha, bir daha... Bu kısır döngü bizi daraltıyor... Yetiştir, güle güle; yetiştir, güle güle..."

Açıklanan nicel ve nitel verilerden, işgücü niteliği ile ücret arasındaki dengenin oluşmasına yönelik çabaların meslek kurslarına olan talebi yükselteceği sonucuna varılabilir.

3.4.3. Çalışanların Eğitimi

Katılımcılara çalışanların eğitimine ilişkin üç ana faaliyet sunulmuştur. Katılımcıların yarısı (18 katılımcı) her üç faaliyeti farklı önceliklerle seçmiştir. Ayrıca 6 katılımcı 2, 5 katılımcı 1 faaliyeti işaretlemiştir. Katılımcıların 7 tanesi ise bu faaliyetlerden hiçbirini işaretlememiştir.

Ağırlıklı değerlendirmede çalışanların eğitiminin katılımcılar tarafından en önemli ihtiyaç olarak belirtildiği, bunlar içerisinde çalışma becerilerin ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Ancak katılımcı grupların öncelik sıralaması arasındaki farklılıklar dikkat çekmektedir. Katılımcı grupların çalışanların eğitim ihtiyacına ilişkin faaliyetlerdeki öncelik sıralamaları Tablo 6 da verilmiştir.

Tablo 6: Bazı Katılımcı Grupların Çalışanların Eğitim İhtiyacına İlişkin Faaliyetlerdeki Öncelik Sıralamaları

| | TESOB | TTSO | İşletmeler | Genel Ortalama |
|---|-------|------|------------|----------------|
| Çalışanların eğitimi (Teknik beceriler) | 19 | 1 | 4 | 4 |
| Çalışanların eğitimi (Çalışma becerileri) | 17 | 3 | 1 | 1 |
| Çalışanların eğitimi (Kişisel gelişim) | 13 | 7 | 2 | 6 |

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi çalışanlara teknik beceriler kazandırılmasına TTSO üyeleri birinci sırada yer verirken, TESOB üyeleri 19'uncu sırada yer vermiştir. Çalışma becerilerine işletmeler 1'inci, TTSO üyeleri 3'üncü sırada yer verirken, TESOB üyeleri 17'inci sırada yer vermiştir. Bu verilerden çalışanların eğitimine ilişkin faaliyetlerin ağırlıklı olarak TTSO üyelerine yönelik olarak yürütülmesi gereğine işaret etmektedir.

Nitel verilerde teknik beceriler ve kişisel gelişim konusunda kayda değer bilgi bulunmamaktadır. Ancak, çalışma becerilerine ilişkin çarpıcı ifadeler vardır.

"Şehirde nasıl çalışılacağını bilmiyorlar. Çalışmak istemiyorlar, devlet nasıl olsa yardım ediyor diyorlar. Önce eğitim. Eğitim deyince bu adam sonuçta çalışıp ekmeğini kazanması gerektiğini bilecek. Büyük şehirlere giden kriz dönemlerinde gidip gelen arkadaşlar daha başarılı. Ankara İstanbul'a gitmiş, orada çalışmayı görmüş, daha başarılı, daha disiplinliler. Tokat tarım şehri. Dedesi, babası köyde çalışıyor, gençlerimiz şehirde yiyor. İstanbul'da 2.000 TL verip 100 işçiyle yaptırdığım işi Tokat'ta 1.000 TL verip 300 kişiyle yaptırabiliyorum."

Çalışma becerileri yanında, mesleki becerilerin de değişim programlarıyla geliştirilmesi önerileri getirilmiştir. Bu bağlamda bir katılımcının aşağıdaki ifadeleri dikkat çekmiştir:

“Ben mesela ... Otelde iken bir aşçım şeye yolladım... orda balıkçılar var biliyorsunuz Samsun’da 10 günde adam balıkçı olup geldi... Oranın ustası gelecek buraya Tokat Kebabını öğrenecek, benimki gidecek orada ünlü olan neyse onları öğrenecek.”

Yukarıdaki ifade iş içinde eğitimin farklı bir yöntemine işaret etmektedir. Bu tür yöntemlerin daha etkili olacağı ve çalışanların, eğitim talebini yükselteceği söylenebilir. Faydasını kısa sürede görecekları için işverenlerin de eğitime daha fazla kaynak aktarması sonucunu doğurabilir.

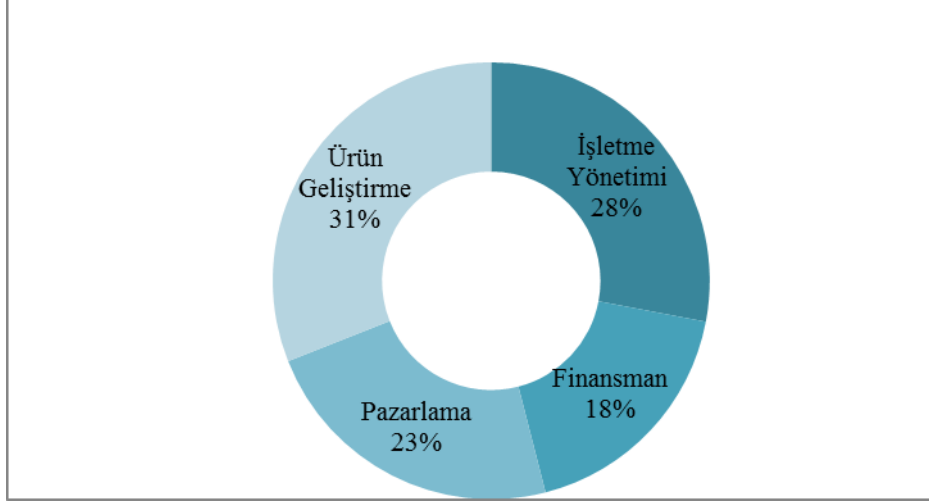
Çalışanların teknik (mesleki) becerilerinin yetersizliği konusu da katılımcılar tarafından gündeme getirilmiştir: *“Benim buraya geliyor adam bıçak tutmasını bilmiyor, iki ay çalışıyor, çıkıyor başka yere usta oluyor.”* Bu ifade sadece çalışanların mesleki yetersizliğine değil, aynı zamanda gerekli niteliklere haiz olmaya işgücüne talebin yüksekliğine de vurgu yapmaktadır. Özellikle hizmet sektörünün hızlı büyümesi sonucu oluşan söz konusu işgücü arz-talep dengesi, sunulan hizmetin niteliğini de olumsuz yönde etkilemektedir.

Büyük işletmelerin personelinin mesleki becerilerini geliştirmek için kaynak ayırmaya hazır oldukları söylenebilir, ancak talep edilen işletmeye özgü nitelikli eğitimidir. Birçok konuda Tokat’ta eğitim verecek kişi bulamadıklarını ifade etmişlerdir.

3.4.4. İşletme Yöneticilerinin Eğitim İhtiyacı

Katılımcıların, işletmelerin sahipleri ve yönetim kademesindeki çalışanları için verilebilecek eğitimler hakkındaki görüşleri 4 ana konu başlığı altında alınmıştır.

Şekil 3 de görüldüğü gibi işletme yöneticilerinin eğitim ihtiyacı duyduğu konularda ilk sırada ürün geliştirme (%31), ikinci sırada işletme yönetimi (%28), üçüncü sırada pazarlama (%23) ve son sırada finansman (18) eğitimleri gelmektedir.



Şekil 3: İşletme Yöneticilerine Yönelik Eğitim İhtiyacının Dağılımı (%)

Tablo 7 de görüldüğü gibi katılımcı gruplardan; işletmeler ürün geliştirmeye, TESOB üyeleri pazarlamaya, TTSO üyeleri ise işletme yönetimine birinci derecede öncelik vermişlerdir. İşletmelerin “İşletme Yönetimi” eğitim ihtiyacına en düşük değeri vermesi dikkat çekmektedir. Bu durum işletme yöneticileri için düzenlenecek eğitimle katılım sağlamada güçlükler yaşanacağına işaret etmektedir.

Tablo 7: İşletme Yöneticilerinin Eğitim İhtiyaçlarının Dağılımı (%)

| Eğitim Konuları | TESOB | TTSO | İşletmeler | Genel Ortalama |
|------------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| İşletme yönetimi | 20,11 | 37,09 | 16,85 | 27,80 |
| Finansman | 20,11 | 12,09 | 31,39 | 18,23 |
| Pazarlama | 32,13 | 20,43 | 17,46 | 23,15 |
| Ürün geliştirme | 27,66 | 30,38 | 34,30 | 30,83 |
| TOPLAM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Nitel verilerde işletme yöneticilerinin eğitim ihtiyacı konusunda aşağıdaki ifadeler tespit edilmiştir.

İşletme Yönetimi

"İş takip edemedik, bilinçsiz açılma. İlk başta yönetim becerisine sahip değiller, bunu zaman içerisinde öğrenirlerse öğreniyorlar, yoksa batıyorlar. Patron gelir,

talimat verir, oğlu takibini yapar. Yirmi seneyi geçkin işçi var bende. Ben kötüysen bu adam kalmaması lazım. Ama 20 senelik işçinin bana oynadığı oyunun 20 yıl sonra farkına vardım... İşini yapmıyor demiyorum, hal hatır soruyor. Hem sektördeki para kazanması engelliyor, hem kendisi de batmış oluyor. Kara düzen işletmelerin hiç biri kendinin kara düzen işletmeci olduğunu kabul etmiyor."

Ürün Geliştirme

"Tokat gibi üretmeyen tüketim şehri haline gelmiş bir şehirde bence izleyeceğimiz yol haritası ürün, ürün geliştirme... İş geliştirmesi, Tokat'ta bakıyoruz organize sanayimiz var, ama ürün çeşitliliğine bakacak olursanız herkes birbirinin yaptığını işe yakın çeşitler yapıyor. Yeniliğe karşı zaten direnen bir şehirde yaşıyoruz. ARGE-inovasyon burada yapılabilir şeyler değil."

Pazarlama

"Pazarlama ihtiyacı var, ufak kalıyorlar."

Finansman

"Hem battık, hem ev aldık. Sermayesiz girdim. Pazarlama konusunda (eleman temini) çok ciddi sıkıntı var."

Özellikle küçük işletmeler pek ihtiyaç belirtmeseler de, bölgedeki tüm işletme sahipleri ve yöneticilerinin bu konuda eğitime ihtiyacı olduğu gözlenmektedir. Bir katılımcının kullandığı "Kara düzen işletmelerin hiç biri kendinin kara düzen işletmeci olduğunu kabul etmiyor." İfadesi de bu gözlemi güçlendirmektedir. Bu konuda bir katılımcının aşağıdaki ifadeleri de dikkat çekmiştir:

"Verimlilik temel sorun... Aynı ortamda aynı makineyle, atıyorum, 1000 adet çıkartıyorsan İstanbul'da, burada 500 tane çıkartıyorsun. Bu kişinin verimliliğiyle alakalı, sistemin işlemesiyle alakalı, üretim tarzıyla alakalı... İyi bir işbölümü yapmanız lazım, düzgün bir sistematik yapın olması lazım ve sistemi kontrol edilebilen mekanizmalar kurman lazım. Hangi işi yaparsan yap. Limon da satsan bu sistematik yapın olman gerekiyor... Bu sistemin olursa, sistemin performansı... Olmazsa kişiye bağımlılığın %90 olur. Burada yönetim sistematiksizliği var, her işletmede var..."

Bir katılımcı işletme yönetimi açısından Tokat'taki firmaların durumunu şu şekilde özetlemiştir:

“Kimler başarılı biliyor musunuz burda?...merkezi ...olan yatırımcıların kurumsal yapıları güçlü... onu ...'dan çok güzel yönetiyorlar... Ama buradaki yerel çekirdekten yetişmiş firmalarda, bazıları istisna, çok böyle güçlü” yönetim yapısı yok.“Yönetim kadroları yok çünkü. Adam her şeyi kendisi yapmaya çalışıyor.”

Finansmanın yönetimi konusunda hemen bütün firmaların iyi durumda olmadığı açık biçimde ifade eden katılımcılar, muhasebecilerin yetersizliğinden yakınmışlardır. Finansmana ilişkin çok basit evrakların dahi hazırlanmasında aksamalar olduğunu örnekleriyle açıklamışlardır. Finansman konusundaki eğitim talebinin işletme büyüklüğüne paralel biçimde yükseldiği söylenebilir. Kayıt dışılığın firmanın büyümesini engellediğinin farkında olan işletmelerin varlığı dikkat çekmiştir. Bunlar genelde muhasebecilerin kendilerini yanlış yönlendirdiğini, bir noktada finansman işlerini muhasebeciye bırakmanın bedelini ödediklerini ifade etmişlerdir. Bu bağlamda hemen her firma sahibinin ve yöneticisinin finansman okur-yazarlığı konusunda eğitime ihtiyacı olduğu söylenebilir.

İşletmeler, günümüzde pazarlamanın önemin farkındadır. Ancak, pazarlamanın genelde satış ile karıştırıldığı ve pazarlama adına pek bir şey yapılmadığı söylenebilir. Ürün geliştirme faaliyetlerinin hızlanması ve üretim ölçeğinin büyümesine paralel olarak pazarlama eğitimine olan ihtiyacın artması beklenmektedir.

Ürün geliştirme işletmelerin üzerinde en çok durduğu, ancak pek bir şey yapmadıkları bir konudur. Bir katılımcının Tokat'ı yeniliğe karşı direnen bir şehir olarak tanımlaması dikkat çekmiştir. İnsanları ARGE inovasyon gibi faaliyetlerin Tokat'ta yapılamayacağı kanaatinin yaygınlığına dikkat çekilmiştir. Aslında insanların yaptıkları bazı çalışmaların inovasyon olduğunun dahi farkında olmadıkları ifade edilmiştir. Özetle yenilikçilik kültürünün geliştirilmesinin önemine vurgu yapılmıştır. Buna karşın piyasadaki ihtiyaca göre ürün değişikliğine giden firmaların da olduğu, bunların büyümeği başardığı da ifade edilmiştir.

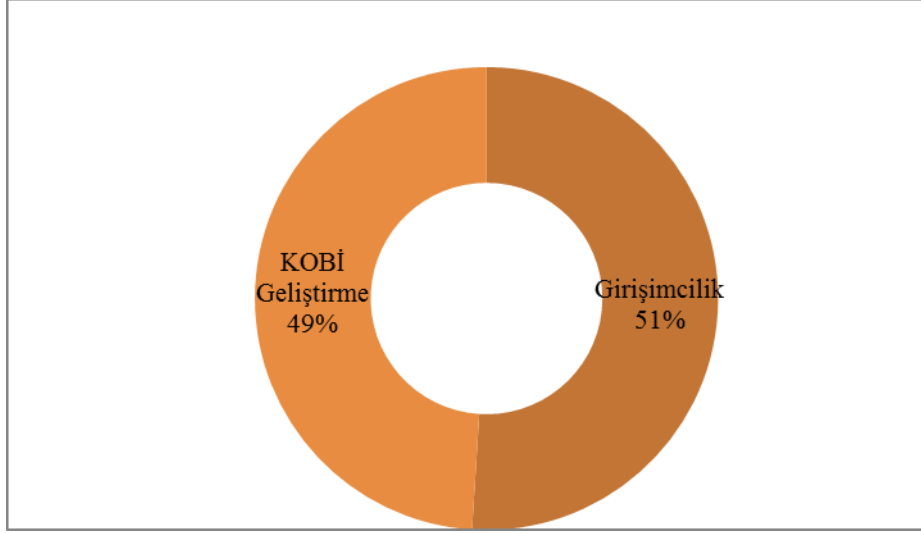
Yenilikçilik kültürünün yaygınlaştırılması ile ürün geliştirmenin yöntemleri ve uygulamaları konusunda gerekli eğitim hizmetlerinin işletmelere yeni ufuklar açacağı söylenebilir.

3.5. Danışmanlık İhtiyacı

Anket formunda danışmanlık ihtiyacı;

- Girişimcilik ve
- KOBİ'lerin geliştirilmesi

olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. Danışmanlık ihtiyacının ana gruplara göre dağılımı Şekil 4 de verilmiştir.



Şekil 4: Danışmanlık İhtiyacının Ana Faaliyet Gruplarına Göre Dağılımı (%)

Şekil 4 de görüldüğü gibi girişimcilik ve KOBİ danışmanlığı birbirine çok yakın değerlere sahiptir.

Danışmanlık ihtiyaçlarının katılımcı gruplarına göre dağılımı Tablo 8 da verilmiştir.

Tablo 8: Katılımcı Grupların Beyan Ettikleri Danışmanlık İhtiyacının Konulara Göre Dağılımı (%)

| Danışmanlık | Katılımcı Grupları | | | | Toplam |
|--|--------------------|-------|---------|-------|--------|
| | TESOB | TTSO | İşletme | Kamu | |
| Girişimci adaylarına teknik destek verme | 18,55 | 21,19 | 16,29 | 0,00 | 18,99 |
| İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama | 11,75 | 13,18 | 5,41 | 21,24 | 11,98 |
| İş fikirlerini projelendirme | 17,84 | 21,44 | 15,96 | 27,88 | 19,87 |
| KOBİ danışmanlığı | 24,48 | 17,60 | 30,96 | 27,88 | 21,78 |
| KOBİ'lerde seviye yükseltme programı uygulama | 7,62 | 11,10 | 6,71 | 0,00 | 9,12 |

| | | | | | |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| İşletme yönetimi | 3,97 | 5,75 | 4,16 | 6,98 | 5,07 |
| Finansman | 3,97 | 1,87 | 7,73 | 3,03 | 3,32 |
| Pazarlama | 6,37 | 3,16 | 4,30 | 3,18 | 4,23 |
| Ürün geliştirme | 5,46 | 4,71 | 8,47 | 9,82 | 5,64 |
| TOPLAM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Kamu kesimi ve TTSO, KOBİ danışmanlığı yanında iş fikirlerini geliştirilmesine de önem vermektedir.

3.5.1. Girişimci Danışmanlığı

Girişimci danışmanlığı bağlamındaki hizmetler;

- Girişimci adaylarına teknik destek verme
- İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama ve
- İş fikirlerini projelendirme

olmak üzere üç faaliyetten oluşmaktadır. Bunlardan birincisi yeni girişimcilere, diğer ikisi mevcut KOBİ'lere sunulacak hizmetlerdir.

Girişimci adaylarına teknik destek vermek İŞGEM'lerin ana işlevlerinden biridir. Bu konuda açıklığa kavuşturulması gereken husus, İŞGEM'in söz konusu hizmeti bünyesine alacağı işletmelerle sınırlı tutup tutmayacağıdır.

Meslek kuruluşlarının, belediyelerin ve istisnalar dışındaki üniversitelerin yeni girişimcilere yol gösterme ve teknik destek sağlama gibi hizmetlerinin olmaması ciddi bir sorundur. Bu konuda destek alınabilecek tek kurum KOSGEB'dir.

Girişimci adayları KOSGEB'in kontrolünde yürütülen Uygulamalı Girişimcilik Eğitimini tamamladıktan sonra işyerlerini açmakta ve destek almak için iş planını hazırlayarak KOSGEB'e sunmaktadır. Girişimci adaylarının asıl teknik destek ihtiyacı işyerini açmadan önceki dönemdedir. Genelde yeni girişimciler işyerini açıp daha sonra iş planı hazırlamaya/hazırlatmaya başladıklarından, iş planları KOSGEB'den destek alma dışında bir işleve sahip olmamakta, dolayısıyla beklenen faydayı sağlayamamaktadır. Bu ihtiyacı bir katılımcı şu sözlerle ifade etmiştir:

"Yeni girişimcilere şu hizmetin kesin verilmesi lazım... Öncelikle girişimcilik fikrinin gerçekten iyi bir fikir olup olmadığını, fikrini oluştururken temel işletme değerleri üzerinden değerlendirildiğinde aslında işletmesinin (iş fikrinin) hiç bir işe yaramadığının ya da yarayabildiğinin ortaya çıkması lazım..."

KOSGEB yetkilileri kendilerine getirilen iş planlarının kalitesinden memnun olmadıklarını açıkça ifade etmişlerdir. Bu durumu sadece iş planı hazırlayan danışman firmaların işlerini iyi yapmamasıyla izah etmek doğru olmaz. Yeni girişimlerin sürdürülebilirliğini yükseltmek için girişim fikrinin ortaya çıkmasından başlayıp kurulacak işletmenin ilk üç yılını da kapsayacak biçimde sistematik bir hizmet modeline ihtiyaç bulunmaktadır. Bu husus İŞGEM'lerin ilk başvurudan işletmeleri bünyelerine almasına kadarki süreci çok iyi yönetmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde, sadece İŞGEM'de yer alacak girişimci adaylarının değil, Tokat'taki tüm girişimci adaylarının faydalanabileceği sistematik bir girişimci adaylarına teknik destek verme modülüne ihtiyaç bulunmaktadır.

KOBİ'lerin iç girişimcilik kapasitesini geliştirme olarak özetlenebilecek *“İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama”* ve *“İş fikirlerini projelendirme”* danışmanlıklarına olan ihtiyacı en yüksek düzeyde kamu kesimi ile TTSO üyeleri bildirmişlerdir. Bir katılımcı aşağıdaki ifadeyi kullanmıştır:

“İş geliştirmesi, Tokat'ta bakıyoruz organize sanayimiz var, ama ürün çeşitliliğine bakacak olursanız herkes birbirinin yaptığını işe yakın çeşitler yapıyor.”

3.5.2. KOBİ Danışmanlığı

KOBİ'lerin geliştirilmesi bağlamındaki hizmetler; kurumsal ve konu bazlı olmak üzere iki alt grupta incelenebilir. Kurumsal KOBİ danışmanlığı hizmetleri; *“KOBİ danışmanlığı”* ve *“KOBİ'lerde seviye yükseltme programı uygulama”* danışmanlıklarını kapsamaktadır. Konu bazlı danışmanlık ise *“İşletme yönetimi”*, *“Pazarlama”*, *“Finansman”* ve *“Ürün geliştirme”* den oluşmaktadır.

KOBİ'lerin gelişmesine yönelik danışmanlık hizmetlerinin önemi hemen herkes tarafından kabul edilmekle beraber, odak grup toplantılarında bu hizmeti sunmanın kolay olmayacağı da anlaşılmıştır. Nitekim bir katılımcı şunları söylemiştir:

“İŞGEM'in ... Danışmanlık hizmetlerini alabilmesi için kendi kendini ispat etmesi lazım. İspat ettikten sonra oradaki insanların tecrübelerinden yararlanır.”

KOBİ danışmanlığında en önemli husus karşılıklı güvenidir. İŞGEM'in kendi kendine yeter bir kurum haline gelmesi, bu güvenin oluşmasının gerek şartıdır. Henüz kendi giderlerini karşılamakta bile zorlanan bir kuruma iş adamları güven duymaz. Yukarıdaki cümlede bu husus açıkça ifade edilmektedir. Aynı konuşmacının

“danışmanlık” ile “akıl alma” kavramlarını arka arkaya ve eş anlamlı olarak kullanması da dikkat çekmiştir. Bu algılama biçimi de oldukça yaygındır.

Bir katılımcının aşağıdaki ifadeleri, bölgedeki niteliksiz danışmanlık hizmetlerinin bu hizmete olan talebi azalttığını ortaya koymaktadır:

“Burada bir aslında şöyle bir paradoks var... Danışman diye bu işleri bildiğini sanan insanlar da danışmanlık adı altında adama bir şeyler anlatmaya çalışıyor. Geliyor işletmesine verimlilikten bahsediyor. Verimlilik nedir, sorusunun cevabını kendisi bilmiyor... Bu birbirini besliyor. Bu sefer adam “bunu boşu boşuna almışım diyor” haklı oluyor... Adam büyük işletmelerde iş yapmış adama (küçük işletmelere) öneride bulunuyor...”

Bu paradoks aşılardan bölgede danışmanlık hizmetlerine yeterli talep beklenmemelidir. Söz konusu ifade aynı zamanda danışmanlıktaki ölçüğe de dikkat çekmektedir. İşletmelerle ilgili yayınların hemen hepsi büyük işletmelere yöneliktir. Uzmanların da büyük işletmeleri örnek alarak KOBİ'lere hizmet sunmaya çalıştığı söylenebilir. Kısaca mevcut danışmanlık ortamı KOBİ'lere, özellikle mikro ve küçük işletmelere hitap etmemektedir. Bu bağlamda küçük işletme (KOBİ) danışmanlığının geliştirilmesine ihtiyaç olduğu, bu hizmetlerin o danışmanlar tarafından verilmesi gerektiği söylenebilir.

Bu bağlamda sektör bazında danışmanlık ekiplerinin oluşturulması, bu ekiplerin sektörler tarafından kurulması ve KOSGEB'in nitelikli personel desteğinden de yararlanılması önerisi getirilmiştir. Bu öneri danışmanlık firmalarının belli konularda ihtisaslaşmasının önemine işaret etmektedir. Ancak, Tokat'taki danışmanlık firmaların bu ihtiyacın tam aksine portföylerine daha çeşitli işleri alma eğiliminde olduğu hususu ifade edilmiştir.

3.6. Etkinlik/Organizasyon İhtiyacı

Anket formunda Etkinlik/Organizasyon ihtiyacı;

- Girişimcilik kültürü ve iş fikirlerinin geliştirilmesi ve
- Firmaları çeşitli destek ve fırsatlardan haberdar etme

olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır. Etkinlik/Organizasyon ihtiyacının ana gruplara göre dağılımı Tablo 9 da verilmiştir.

Tablo 9: Katılımcı Grupların Beyan Ettikleri Etkinlik ve Organizasyon İhtiyacının Konulara Göre Dağılımı (%)

| Etkinlik/Organizasyon | Katılımcı Grupları | | | | Toplam |
|---|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | TESOB | TTSO | İşletme | Kamu | |
| Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi | 22,11 | 12,29 | 1,71 | 0,00 | 13,52 |
| İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama | 20,45 | 19,19 | 11,60 | 62,62 | 19,56 |
| Firmaları çeşitli destek/teşviklerden haberdar etme | 17,77 | 25,11 | 54,61 | 37,38 | 26,56 |
| Firmaları iş fırsatlarından haberdar etme | 27,69 | 20,99 | 17,75 | 0,00 | 22,00 |
| Firmaları iş ve bilgi paylaşım ağlarına dâhil etme | 11,98 | 22,42 | 14,33 | 0,00 | 18,36 |
| TOPLAM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Kamu kesimi sadece İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama ve firmaları çeşitli desteklerden/teşviklerden haberdar etme konularında ihtiyaç bildirmiş diğer seçenekleri ihtiyaç olarak belirtmemiştir.

3.6.1. Girişimcilik kültürü ve iş fikirlerinin geliştirilmesi

Girişimcilik kültürü ve iş fikirlerinin geliştirilmesi bağlamındaki hizmetler;

- Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi ve
- İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama

olmak üzere iki faaliyetten oluşmaktadır. Tablo 9 incelendiğinde TESOB yönetiminin bu iki faaliyet konusunda daha çok talepte bulunduğu görülmektedir. İşletmelerin “Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi” ihtiyacına en düşük değeri (%1,71) vermesi dikkat çekmektedir. Kamu katılımcıların bu ihtiyaç konusunda talepte bulunmamasına rağmen “İş fikirlerinin geliştirilmesine katkı sağlama” ihtiyacına en yüksek değeri (%62,62) vermesi dikkat çekicidir. TESOB yöneticileri bu iki ihtiyaç konusuna yüksek oranda öncelik vermişlerdir. Bu iki faaliyet alanında TESOB ve TTSO ile birlikte çalışılabileceği görülmektedir.

Nitel verilerde girişimcilik kültürü ve iş fikirlerinin geliştirilmesi konusunda aşağıdaki ifadeler tespit edilmiştir.

"Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi demişsiniz, çok önemli Şöyle istiyorlar

"Devlet bana parayı versin, nereye harcadığımı sorması" istiyorlar.

Girişimcilik olmazsa olmaz."

Bazı katılımcılar Tokat'ta gerçek girişimci potansiyelinin bulunduğunu ancak, bu potansiyelin harekete geçirilmesi için ciddi ve sistematik desteklere ihtiyaç olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda bir katılımcı: *"Sektörlerdeki açıklığı tespit etme konusunda İŞGEM'in olağanüstü katkı sağlayacağı kanaatindeyim"* derken, başka bir katılımcı bu fikri desteklercesine üretilecek mal veya hizmetin türü yanında işyeri seçiminde de yardımcı olunmasını ihtiyacını belirtmiş, bu ihtiyacın karşılanmasıyla, yan yana aynı işi aynı biçimde yapan işletmelerin oluşmasının önüne geçilebileceğini vurgulamış, ayrıca İŞGEM bünyesinde yatırım ofisi kurulmasını önermiştir.

Girişimcilik kültürünün geliştirilmesi eğitimin yanında kapsamlı etkinliklerin de düzenlenmesini gerektiren bir faaliyettir. Bu bağlamda İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Üniversite ile işbirliği içerisinde çalışılıp, bireylerin küçük yaşlardan itibaren girişimciliği bir yaşam tarzı olarak benimsemelerine yardımcı olunmasının önemini vurgulamak gerekmektedir.

3.6.2. Firmaları çeşitli destek ve fırsatlardan haberdar etme

Firmaları çeşitli destek ve fırsatlardan haberdar etme bağlamındaki hizmetler

- Firmaları çeşitli desteklerden/teşviklerden haberdar etme
- Firmaları iş fırsatlarından haberdar etme
- Firmaları iş ve bilgi paylaşım ağlarına dâhil etme

olmak üzere üç faaliyetten oluşmaktadır. İşletmeler (%54,61) ve TTSO (%25,11) en yüksek oranda "Firmaları çeşitli desteklerden/teşviklerden haberdar etme" ye öncelik vermişlerdir. TESOB ve işletmelerin "Firmaları iş ve bilgi paylaşım ağlarına dâhil etme" hizmeti konusunda TTSO 'ya göre daha az istekli oldukları görülmektedir.

3.6.3. Finansman Kolaylığı İhtiyacı

Anket formunda Etkinlik/Organizasyon ihtiyacı;

- Yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri sağlama
- Finansal ve proje hazırlama desteği
- Ortaklık kültürü

olmak üzere üç ana grupta toplanmıştır. Finansman kolaylığı ihtiyacı ihtiyacının ana gruplara göre dağılımı Tablo 10 da verilmiştir.

Tablo 10: Katılımcı Grupların Beyan Ettikleri Finansman Kolaylığı İhtiyacının Konulara Göre Dağılımı (%)

| Finansman | Katılımcı Grupları | | | | Toplam |
|--|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | TESOB | TTSO | İşletme | Kamu | |
| Özellikle yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri sağlama | 13,35 | 17,27 | 14,94 | 0,00 | 14,82 |
| Çeşitli destek ve teşviklerden faydalandırmak için proje hazırlama | 24,21 | 37,50 | 41,88 | 0,00 | 32,02 |
| Firmalara ortak olma | 15,38 | 3,86 | 0,97 | 18,48 | 8,29 |
| Yeni iş ortaklıkları oluşturma | 17,65 | 10,91 | 7,47 | 39,13 | 13,71 |
| Ortak pazarlama ağları oluşturma | 7,01 | 19,55 | 6,49 | 21,74 | 12,25 |
| Firmalara finansal destek sağlama | 22,40 | 10,91 | 28,25 | 20,65 | 18,90 |
| TOPLAM | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

3.6.4. Yeni Girişimcilere Uygun Şartlarda İşyeri Sağlama

Tablo 12 de görüldüğü gibi firmaları yeni girişimcilere uygun şartlarda işyeri sağlama mevcut işletmeler ve kamu tarafından önemli bir ihtiyaç olarak belirtilmemesine rağmen TTSO ve TESOB tarafından kısmen talep edilmiştir. TTSO (%17,27) en fazla yeni iş yeri talep eden katılımcı olurken, bunu TESOB (%13,35) takip etmektedir. Bu verilere göre uygun şartlarda sağlanacak işyeri ihtiyacının halen bölgede mevcut olduğu söylenebilir.

Finansal ve proje hazırlama desteği

- Çeşitli destek ve teşviklerden faydalandırmak için proje hazırlama ve
- Firmalara finansal destek sağlama

olmak üzere iki faaliyetten oluşmaktadır. Çeşitli destek ve teşviklerden faydalandırmak için proje hazırlama faaliyeti (%32,02) toplamda en fazla seçilen faaliyet olmuştur. Söz konusu faaliyete işletmeler (%41,88) ve TTSO (%37,50) en yüksek oranda öncelik vermişlerdir. TESOB ve işletmelerin “Firmaları iş ve bilgi paylaşım ağlarına dâhil etme” hizmeti konusunda TTSO ‘ya göre daha az istekli oldukları görülmektedir. Firmalara finansal destek sağlama faaliyetine en yüksek (%28,25) oranda işletmeler öncelik vermiştir.

Çeşitli kurumlardan finansman sağlamak amacıyla hazırlanan projelerin niteliğinin düşüklüğü katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. KOBİ'lerin "ciddi danışmanlığa ihtiyaç var..." Çorum'daki, Samsun'daki, Amasya'daki adam "kendisine eli yüzü düzgün proje yazdırabileceği, ama ajansa proje yazdırabileceği birini bulabiliyor... Ama Tokat'ta..." bu konuda ciddi sıkıntılar var. Tokat'ın Kalkınma Ajansı desteklerinden düşük pay aldığına ilişkin veriler, bu görüşü desteklemektedir.

Ortaklık kültürü faaliyeti

- Firmalara ortak olma
- Ortak pazarlama ağları oluşturma
- Yeni iş ortaklıkları oluşturma

olmak üzere üç faaliyetten oluşmaktadır. Firmalara ortak olma faaliyeti toplamda en az oranda öncelik verilen faaliyet olarak dikkat çekicidir (%8,29). İşletmeler "firmalara ortak olma" faaliyeti %0,97, "Yeni iş ortaklıkları oluşturma" faaliyetini %7,47 ve "Ortak pazarlama ağları oluşturma" faaliyetini %6,49 oranlarında seçmişlerdir. Bu veriler bölgede faaliyet gösteren işletmelerde ortaklık kültürünün gelişmediğini göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Nitel verilerde ortaklık kültürü konusunda aşağıdaki ifadeler tespit edilmiştir.

"Ortaklık dersiniz, çok büyük örnekleri var. Çok büyük parası olup ta birkaç kişi ortaya gelip memleketin en güzel yerlerini almayan ortaklarımız var. Niye? Ortaklık bilgisi, becerisi yok., bir araya gelemediler... tabi, şimdi herkes pişman. Bu örnekler var, herkes biliyor zaten. Konya'da 10 tane kötü örneği varsa 10 tanede iyi örneği var... Ama Tokat'ta bir iyi örneği yok Ben mesleğim dolayısıyla kalfalarımınla çıraklarımınla topladım. Bunu ben bir oda başkanı olarak topladım, gel atölye kuralım. Şimdi bunu ben bir iki cesaretli kişiyle bir oda başkanı olarak başarsaydım, o insanlar buraya da güvenir birikirlerdi. Tokat'ta kötü örnekler var, ortaklaşma babındabirçok öyküler dinlemiştik. Bunları ortadan kaldırmak için neler yapılabilir? Var olan işletmeler neden kapanmış, nasıl etkileri olmuş Tokat'a sosyal yapıda, onları araştırmamız, onları çözmemiz gerekiyor. Bizim beş tane ilçe, hepsi ben iddiasında."

Tokat'ta ortaklık kültürünün gelişmediği genel kabul gören bir söylemdir. Ancak bu söylem ortaklık kültürüne ihtiyaç olmadığı şeklinde yorumlanmamalıdır. Ortaklığa isteklilik olmadığı söylenebilir, ancak ihtiyaç olmadığı söylenemez. Nitekim

bir katılımcının aşağıdaki ifadeleri bölgede ortaklık kültürünün geliştirilmesine olan ihtiyacı açık biçimde ortaya koymaktadır:

“Bu sektörler ölçeği yakalayacak şekilde ortaklaşma yapmak zorundadırlar, bir an önce. Yaparlarsa ayakta kalacaklar, yoksa tasfiye kaçınılmaz.”

Nitekim bazı katılımcılar şimdiye kadar yaşanan acı tecrübelerin incelenerek onlardan ders almak suretiyle yeni ortaklıkların kurulmasına ortam hazırlanmasına vurgu yapmışlardır.

3.7. Diğer Fırsatlar

TİŞGEM'e tahsisli 63 dönümlük arsanın 10 dönümüne tesis kurulmuştur. Geriye kalan 53 dönümlük arsanın TİŞGEM'e gelir sağlayacak biçimde değerlendirilmesi faydalı olacaktır. Derinlemesine görüşmelerde şehir içerisinde sıkışmış bazı işletmelerin 200, 300 m²'lik yerlere taşınıp büyümek istediklerini ancak kiranın altından kalkamadıkları ifade edilmiştir. TİŞGEM arsasında orta büyüklükte işyerleri yapılması halinde onların buraları tercih edip etmeyecekleri sorusuna ise *“başlangıçta uygun fiyatlarla sunulursa”* gelirler cevabı alınmıştır. TİŞGEM arsasının kuruma sürekli gelir sağlayacak tesislerle değerlendirilmesi önemli görülmektedir.

Tokat OSB, henüz gelişmemiş durumda olmakla beraber, yetkililerin burayı canlandırmak için büyük bir gayret içerisinde olduğu görülmüştür. OSB'lerin canlandırılmasında işyerleri kadar sosyal tesislerin de önemli olduğu bilinmektedir. Sergi alanı, konferans salonu ve diğer özellikleriyle TİŞGEM tesisinin OSB'nin tümüne hizmet verecek şekilde düzenlenmesi kullanıma hazır hale getirilmesinin önemli bir ihtiyaç olduğu kanaatine varılmıştır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

TİŞGEM'in yürütebileceği faaliyetler konularında Tokat'ta ciddi bir ihtiyaç bulunduğu, ancak bu ihtiyacın henüz yeterince farkında olunmadığı söylenebilir. Farkındalık düzeyinin işletme ölçeğine paralel olarak yükseldiğini de belirtmek gerekmektedir. Farkındalık düzeyinin düşüklüğü yanında, bu konularda şimdiye kadar sunulan hizmetlerin nitelik açısından yetersizliğinden kaynaklanan olumsuz algıların mevcudiyeti de fark edilmiştir.

Bu bağlamda ihtiyaçların talebe dönüştürülebilmesi için farkındalık düzeyinin yükseltilmesi yanında sözü edilen olumsuz algıların giderilmesine yönelik stratejilerin geliştirilip uygulanması gerekmektedir.

Araştırma bulgularından hareketle TİŞGEM için geliştirilen öneriler aşağıya çıkartılmıştır.

Eğitim

Tokat'ta yetişkinlerin ortalama eğitim düzeyinin düşüklüğü eğitim konusundaki talebin düşüklüğü sonucunu doğurmaktadır. Özellikle Tokat dışındaki firmaların Tokat'ta açtığı işletmeler, bu konudaki talebin yükselmesinde önemli rol oynayabileceği kanaatine varılmıştır.

Bölgedeki işgücünün eğitimi önemli bir ihtiyaçtır, ancak bu ihtiyacın talebe dönüştürülmesi için ciddi çalışmalara gerek duyulduğu da unutulmamalıdır. Bu bağlamda sunulacak eğitim hizmetinin yanında bu eğitimin işletme stratejileriyle ilişkilendirilip firmaya kısa sürede somut fayda sağlamasının da önemine dikkat çekmek gerekmektedir. Bu konuda çalışanların eğitimi öncelikli görülmektedir.

TİŞGEM'in eğitim konusunda yapabileceği çalışmalara ilişkin öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Firmaların eğitim ihtiyaç analizi ve eğitim planlaması yapmasına destek sağlayacak faaliyetler
- Firmalara işbaşında eğitim hizmetlerin sunulması
- Çalışma becerileri kurslarının düzenlenmesi
- Çalışanlar için meslek kurslarının düzenlenmesi
- Kişisel gelişim kurslarının verilmesi
- Eğitim amaçlı personel değişimi programları
- Firma yöneticileri ve sahipleri için "işletme yönetimi", "finansal okuryazarlık", "ARGE-İnovasyon", vb. eğitimler
- Uygulamalı girişimcilik eğitimi yanında Girişimcilik kültürünün geliştirmeye yönelik kurslar
- Muhasebecilerin eğitimi
- İşgücü eğitimi

Danışmanlık

Bölgede danışmanlık talebinin oluşturulması, zaman alacak bir çalışma gibi görülmektedir. Bu kapsamdaki faaliyetlerin uzun bir zaman perspektifi içerisinde planlanması gerekmektedir. Özellikle danışman ihtiyacına ilişkin olumsuz algıların ortadan kaldırılması için kısa sürede kâra odaklanan çalışmaların zarar getireceği göz

önünde tutulmalıdır. Bu hizmetin farklı bir konsepte sunulması gereğine de dikkat çekmek gerekmektedir.

TİŞGEM'in danışmanlık konusunda yapabileceği çalışmalara ilişkin öneriler aşağıda sunulmuştur:

- İş geliştirme danışmanlığı
- Firmalara insan kaynakları danışmanlığı
- İşletmelere kurumsal danışmanlık
- Yönetim danışmanlığı
- Yatırım ofisi

Etkinlik/Organizasyon

TİŞGEM'in aşağıda belirtilen etkinlikler/organizasyonları yapabileceği düşünülmektedir:

- Firmaları çeşitli konularda bilgilendirme ağı oluşturma
- Girişimcilik kültürünün geliştirilmesine yönelik toplantılar, yarışmalar düzenleme
- Fuar, sergi vb. organizasyonlar

Finansman Kolaylığı

TİŞGEM'in finansman kolaylığı sağlama konusunda yapabileceği çalışmalara ilişkin öneriler aşağıda sunulmuştur:

- Firmaların finansmana erişimini kolaylaştıracak projeler hazırlama ve uygulamalara rehberlik etme

Diğer Fırsatlar

TİŞGEM'in sürdürülebilirliğine finansal kaynak sağlayabilmek amacıyla aşağıdaki faaliyetler önerilmektedir.

- TİŞGEM arazisinin kuruma sürekli gelir sağlayacak biçimde değerlendirilmesine ilişkin bir fizibilite çalışmasının yapılması
- TİŞGEM tesisinin OSB yönetimi ve işletmeleri tarafından toplantı, sergi, vb. faaliyetler için kullanılacak biçimde yapılandırılması

Yukarıda sayılan ihtiyaçları dikkate alarak TİŞGEM'in yapılanması için KOSGEB ve diğer kuruluşların gerekli çalışmaları yaparak bir an önce söz konusu kuruluşu faaliyete geçirmeleri Tokat halkının yararına olabilecektir.

KAYNAKLAR

- Akpınar, S. (2009), Girişimciliğin Temel Bilgileri, 1. Basım, Umuttepe Yayınları No: 11, İşletme-Muhasebe Dizisi: 4, ISBN: 978-605-5936-12-9, Kocaeli.
- Altun, A.; Küçükturan, G.; Akbaba Altun, S.; Avcı , S.; Tekmen, B.; Yiğitcan, Ö. ve Temiz, N. (2009), Okul Öncesi Eğitimde Bilgi, Tutum ve Uygulama Araştırması, UNICEF Yayınları, ISBN: 978-92-806-4470-8, Ankara.
- CEYGEM, (2012), Ceyhan İş Geliştirme Merkezi Broşürü, Adana.
- Kırım, A. (2012), Bana Bir Akıl Ver Hocam, Rekabette Öne Geçmek İçin Nasıl Fark Yaratırız, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık: 702, ISBN: 978-975-322-602-8, Bağcılar-İstanbul.
- KOSGEB, (2008), Kadın Girişimcilere Destek Projesi, İş Geliştirme Merkezi Yönetim El Kitabı (Basılmamış).
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010), Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, Wiley: 2010 ISBN: 978-0-470-87641-1.
- Patton, Q. M. (1990), Qualitative Evaluation Methods, Second Edition, SAGE Publications, Inc., ISBN: 0-8039-3779-2, USA.

