



What Works Serisi

KOBİ'ler İçin En İyi Mentorluk Uygulamaları

Haziran 2023



**Building Markets**  
Small Business. Big Impact.

## Önsöz ve Teşekkür

Building Markets, istihdam yaratmayı ve kapsayıcı büyümeyi teşvik ederek, baskı yaratan sosyal zorluklara çözüm üretmek için küçük işletmelerin dönüştürücü gücünü ortaya çıkaran, kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. 2004 yılında kurulan organizasyon, rekabetçi yerel küçük ve orta ölçekli işletmeleri (KOBİ'ler) bulur, geliştirir, tedarik zincirleriyle ve yatırımlarla buluşturur. Bu modeli kullanan Building Markets, 26.700'den fazla KOBİ'yi destekledi, bu işletmelerin sözleşmelerde 1,36 milyar dolar ve kredilerde 21 milyon dolar kazanmalarına destek oldu ve Ürdün, Myanmar, Afganistan, Liberya ve Haiti gibi çeşitli pazarlarda 23.500'den fazla iş yaratılmasına yardım etti.

Building Markets, Türkiye'de 2018 yılından bu yana mülteci ve ev sahibi topluluklara ait KOBİ'lere sürekli geçim kaynağı ve iş geliştirme hizmetleri sunmaktadır. Mülteci toplumunun geçim kaynaklarının ve ekonomik kalkınma beklentilerinin uzun vadeli etkisi ve desteği, mültecilerin Türkiye ekonomisine ekonomik katkılarının sürdürülmesi ve artırılması bakımından ve sosyal uyumun iyileştirilmesi açısından hayati önem taşımaktadır. Bu amaçla, Building Markets, program hizmetlerini izlemek ve değerlendirmek için yenilikçi çözümleri test etmek de dahil olmak üzere sürekli bir geliştirme süreci içindedir.

Mentorluk hizmetleri, Building Markets'ın Bul-Geliştir-Bağla program modelinde önemli bir yere sahiptir. Nisan 2020'de, Building Markets bir dizi yeni bireysel oturum ve grup oturumu geliştirdi. Bu seri, başlangıcından bu yana, Suriyeli mültecilere ve Türk ev sahibi topluluğa ait yaklaşık 500 KOBİ'ye yönelikti. Building Markets, 2022 yılında mentorluk hizmetlerinin dış değerlendirmesini yapmak üzere Trust Consultancy and Development (Trust) ile çalışmaya başlamıştır. Bu özet, Nisan 2020'den Haziran 2022'ye kadar mentorluk hizmetlerine katılan yaklaşık 150 KOBİ temsilcisiyle görüşülerek yapılan bu değerlendirmenin bulgularını sunmaktadır. Değerlendirmeyi yapmak için Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) altı değerlendirme kriteri (işe yararlılık, tutarlılık, etkililik, verimlilik, etki ve sürdürülebilirlik) kullanılmıştır.

# İçindekiler

Önsöz ve Teşekkür	2
Giriş	3
Yöntem	4
Building Markets'ın Türkiye'deki KOBİ'lere Yönelik Mentorluk Hizmetleri	4
Mentorluk Tanımlanıyor: Neden bire bir mentorluk?	5
Ana Bulgular	5
KOBİ'ler için Zorluklar	8
Büyüme Karşısındaki Zorluklar	8
Sonuç	10
Potansiyel tekrarlanabilirlik için öneriler ve alınan dersler	10
Büyüme fırsatları	11
Odaklanması ve iyileştirilmesi gereken alanlar	11
Önemli Öneriler	12

## Giriş

Suriye'deki krizin başladığı 2011 yılından bu yana, Türkiye'deki Suriyeliler Türkiye ekonomisinde önemli bir özne olmuştur. Birçok Suriyeli girişimci ülkelerini terk etti, bilgi birikimini aldı ve Türkiye'de çok çeşitli işler kurarak Suriyeli meslektaşları ve ev sahibi topluluk için istihdam yarattı. 2020 yılı istatistiklerine göre, Suriyelilerin 14.000 şirket kurduğu, en az dört milyar Türk Lirası (Aralık 2022'de yaklaşık 215 milyon ABD Doları) sermayeye sahip olduğu ve yaklaşık 50.000 işçi çalıştırdığı tahmin edilmektedir.<sup>1</sup> Suriyeli işletmeler Türkiye ekonomisine katkıda bulunma konusunda büyük potansiyele sahip olsalar da, Türkiye pazarında yön belirlemede ve Türk yönetmelik ve yasalarına uyum sağlamakta güçlük çekme, ülke içi hareketlerindeki kısıtlamalar ve finansal hizmetlere ve ortaklık fırsatlarına sınırlı erişim gibi önemli zorluklarla karşı karşıyalar. Bu kapsamda Building Markets, 2018 yılından bu yana Türkiye'de öncelikli olarak Suriyelilere ait veya Suriyeli istihdam eden küçük ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) yönelik mentorluk hizmetleri vermektedir. Kuruluşun oturumları (veya eğitim kampları) genellikle katılımcı KOBİ'lerin karşılaştığı zorlukları çözmek için stratejik yaklaşımlar sağlama nihai hedefiyle belirli bir konuda (örneğin, ihracat geliştirme, ihale ve tedarik) genel bir tartışma içerir. Bire bir mentorluk hizmetleri, tavsiyelerde bulunmak, çözümler sunmak ve katılımcı KOBİ'lerin kendilerine işletmelerine özgü ihtiyaçlarını karşılamak için bireysel oturumlardan oluşur.

## Yöntem

Bu değerlendirme için Building Markets, KOBİ faydalanıcıların memnuniyet düzeyini ve hizmetin güçlü yanlarını ve boşluklarını göz önünde bulundurarak mentorluk hizmetlerinin etkisini ölçmek üzere Trust Consultancy and Development'ı (Trust) yetkilendirdi. Trust, hizmetleri OECD Değerlendirme kriterlerine göre değerlendirdi.<sup>2</sup>

2020-2022 yılları arasında mentorluk hizmetlerinden 190 KOBİ yararlandı. Trust, Building Markets tarafından sağlanan iletişim bilgilerini kullanarak 131 işletmenin temsilcilerine telefonda anket uyguladı. Ayrıca mentorluk hizmetlerinden yararlanan 15 işletme ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirdi. Bu görüşmeler, Trust'ın hizmetin etkisi hakkında daha fazla bilgi edinmesini ve bu KOBİ'lerin Türkiye'de yaşadığı fırsatları ve zorlukları anlamasını sağladı. Bu ayrıntılı görüşmeler sonucu ortaya konulan durum incelemeleri, işletmelerin mentorluk hizmetlerinden nasıl faydalandıklarına dair örnekler sunmak için bu rapora dahil edilmiştir.

<sup>1</sup> Hardan, Mohammed. 11 May 2021, "How Syrian Refugees Contributed to Turkish Economy." Al-Monitor.

<https://www.al-monitor.com/originals/2021/05/how-syrian-refugees-contributed-turkish-economy>

<sup>2</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), "Better criteria for better evaluation: revised and updated evaluation criteria" Retrieved online: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/evaluation-criteria-flyer-2020.pdf> (2020)

# Building Markets'ın Türkiye'deki KOBİ'lere Yönelik Mentorluk Hizmetleri

## Mentorluk Tanımlanıyor: Neden bire bir mentorluk?

Building Markets üç ana kategoride mentorluk sağlar. İlk olarak, Building Markets, bir mali çeyrek boyunca uygulamayı izlemek amacıyla yapılan düzenli kontrollerle iş planı geliştirmek için bir dizi hizmet sunmaktadır. Kuruluş ayrıca, özelleştirilmiş organizasyonel gelişim çözümlerinin belirlenmesinde sonuca dayalı stratejik planlama tavsiyesi ve desteği sağlar. Son olarak, mentorluk hizmetleri ayrıca operasyonel gelişim alanlarını belirlemenin ve önceliklendirmenin yanı sıra insan kaynakları, ihale, ihracat, finansal okuryazarlık, yerel pazar anlayışı ve katılım gibi alanlarda kapasite ve rekabet gücü oluşturmak için de bir dizi iş teşhis hizmetini kapsar.

Bire bir mentor-menti yaklaşımı, mentorun duruma özgü rehberlik sağlamasına, mentinin karşılaşılabileceği sorunları ve engelleri duymasına ve bu engelleri birlikte azaltmanın yollarını tartışmasına ve bulmasına olanak tanır. Bire bir mentorluk programı ile Building Markets tarafından seçilen teknik uzmanlar destek ve tavsiyelerde bulundu; mentorlar ise tartışma veya soru ve cevap oturumlarını yürüttü.

KOBİ'ler ayrıca teknik konularda stratejik tavsiyeler ve kapasite geliştirme üzerine hazırlanmış grup oturumlarına katıldılar.

## Ana Bulgular

- Ankete katılan **yararlanıcıların çoğunluğu (%74), mentorluk hizmeti almanın işletmelerinin gelişimini veya büyümesini olumlu yönde etkilediği konusunda hemfikirdir.**
- **Ankete katılan KOBİ'lerin %31'i aldığı mentorluk sayesinde yeni iş fırsatları yakaladığını bildirdi.** Bu oran, bire bir oturumlara katılan işletmeler için daha yüksekken (% 40), yalnızca grup oturumlarına (bilgilendirme kamplarına) katılan işletmeler için çok daha düşüktü (% 14).
- Yararlanıcılar, verilen tavsiyelerin **planlama, lojistik ve karar verme üzerindeki önemli etkisine** dikkat çekti. Örneğin işletmelerine uygun çevrimiçi ticaret platformları gibi yeni iş yaklaşımları sunulmasıyla mentorluk hizmeti kapsamında öğrendikleri sayesinde iş geliştirme hızında artış gördüklerini bildirdiler.

*"Ürünlerimin elektronik olarak pazarlanması yoluyla bana büyük fayda sağladı, bu sayede satışları artırdım ve yeni bir pazara girdim."*

Yararlanıcı

- Ankete katılanların% **35'i, aldıkları mentorluk sayesinde bir kredi, hibe veya ihaleyi başarıyla güvence altına aldıklarını bildirdi.** Yararlanıcılar bunun, aldıkları yeni bilgilerle



geliştirdikleri iyileştirilmiş ağ kurma becerileri ve Türkiye pazarı hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarından kaynaklandığına inanıyorlardı.

- Katılımcı işletmeler sorularına mentorların tatmin edici cevaplar verdiğini bildirirken, ankete katılan tüm yararlanıcıların büyük çoğunluğu (%87) olumlu yanıt verdi ve bire bir mentorluk yararlanıcıları için daha yüksek bir oran (%89) görüldü. Bulgular, mentorların katılımcılar tarafından gündeme getirilen sorunları ele almada çok etkili olduğunu gösterdi.

*"İhalelere nasıl başvurulacağı konusundaki bilgim sınırlıydı. Bu mentorluk sayesinde başvurabildim. Şimdi birçok ihaleye başvuruyorum" dedi.*

Yararlanıcı

- **Mentorluk hizmetinin işletmeleri üzerindeki genel etkisini tanımlamaları istendiğinde, %83,2'si "olumlu" ve "çok olumlu" yanıtını verirken, sadece %9,16'sı olumsuz yanıt verdi.** 'Olumsuz' yanıtını verenler, mentorların çözemediği, kişisel yasal durumlarıyla ilgili ya da çalışma izni veya seyahat izni almak gibi hükümet yetkililerine bağlı olan, iş ilişkilerinin başarısını dolaylı olarak etkileyen çeşitli sorunlara sahip olduklarını belirtti. Trust ayrıca Türkçe dil engelini ve Türkiye'deki olumsuz ekonomik durumu, bazı yararlanıcıların mentorluk hizmetinden tam olarak yararlanmasını engelleyen dış zorluklar olarak görüyordu

## Sima'nın hikayesi - Bir iç mimar ve bir işletme sahibi



Mimarlık mezunu olan Sima, bu alanda 22 yıllık deneyime sahip. 2015 yılında Türkiye'ye taşındığında Sima, "More Design Company"yi kurdu. Türkiye'de girişimcilik için destekleyici bir ortam bularak dekorasyon ve inşaat sektörüne yatırım yaptı. Şirketini kurmak için Sima, faaliyet göstermesini sağlayacak gerekli tüm lisansları aldı.

Building Markets ile ilgili deneyimiyle ilgili Sima, "Building Markets'ı İNGEV aracılığıyla tanıdım. Birçok konferansa kararlılıkla katıldım ve ardından Türkiye pazarına dair

anlayışımızı değiştirmede büyük etkisi olan mentorluk hizmetine katılmaya davet edildim. E-pazarlamaya odaklanarak planım netleşti ve mentorluk hizmetleri sayesinde iş hukuku başta olmak üzere Türk kanun ve yönetmeliklerini anlayabildik ve öğrenebildik. Bu, Türk tüketicisinin tercih ettiği ürünlerle ilgili ayrıntıları ve tüketici tercihleri hakkında genel bilgi sahibi olarak pazara güvenle girmeye yardımcı olduğu için olumlu bir etki yarattı, böylece büyüyüp genişleyebildik. Building Markets'ın değerini gerçekten unutamıyorum."

Sonuç olarak, Sima arkadaşlarına ve girişimcilere ayrıntılı bir pazar değerlendirmesi yapmadan işlerine

başlamamalarını tavsiye ediyor. Ayrıca, Türkiye pazarının kendine has özellikleri nedeniyle yabancı ülkelerdeki iş deneyimine aşırı güvenilmemesini tavsiye ediyor.

## KOBİ'ler için Zorluklar

### Büyüme Karşısındaki Zorluklar

#### *Bilgiye Erişim*

Mentorluk programı ile sağlanan fırsatlardan biri de Türkiye'deki KOBİ'lere sunulan finansal hizmetler ve kaynaklar hakkında bilgiye erişim oldu. Mentorlar, KOBİ'lerin hizmet sunumu boyunca farklı kaynaklara erişmelerine yardımcı oldu ve gerektiğinde destek sağlayan diğer aktörlere yönlendirdi. Mülteciler için başta KOSGEB ve TÜBİTAK olmak üzere devlet kurumlarının yanı sıra AB kurumlarından da çok sayıda hibe ve mali destek imkanı sağlanıyor. Buna ek olarak, başka birçok STK da danışmanlık, eğitim ve ağ oluşturma faaliyetleri sunuyor ve Avrupa Merkez Bankası gibi kurumlar uyumluluk gereksinimlerini karşılayan işletmeler için danışmanlık veriyor; ancak Suriyeli KOBİ'ler bunların varlığı hakkında bilgi sahibi değiller ve bunlara nasıl erişeceklerini bilmiyorlar.

#### *Uyum*

KOBİ'ler ayrıca, uyum kriterlerini karşılamakta zorlandıkları için bu tür hizmetlerin varlığına rağmen hibe ve finansal desteğe erişimde daha fazla sorun yaşıyorlar. Lojistik işi gibi taşımacılık, nakliye ve yakıt maliyetlerinin daha yüksek olduğu belirli sektörler önemli hasarlar aldıklarını bildiriyor. Dahası, birçok yararlanıcı işletme yakın zamanda kurulduğundan, finansal zorluklar, ilk başlangıçtan sonra, büyük potansiyele sahip KOBİ'lerin bile işlerini büyütmelerini engelliyor çünkü kendilerini finansal olarak destekleyebilecek yatırımcılar bulmakta zorlanıyorlar.

Yabancılar gereksinimleri karşılamakta daha fazla zorluk çekiyorlar ve Suriyeli birçok KOBİ için geçerli olduğu üzere şirket yalnızca Suriyelileri istihdam ederken banka kredisi almasına izin verilmemesi gibi belirli düzenlemelerle kısıtlanıyorlar.

#### *Türkçe Dil Bariyeri*

Dil bariyeri, Türkiye'de mültecilere ait işletmelerin finansal fırsatlar, yasalar ve yönetmelikler hakkındaki bilgilere erişme yeteneğini olumsuz yönde etkiliyor, bu da bu işletmelerin sadece fonlara ve finansal kaynaklara erişim eksikliğine değil, aynı zamanda birçok durumda gerekli belge veya sertifikalarla uyumlarının zayıf olmasına neden olurken bu da finansmana erişim için hak kazanmalarını engelliyor. Sonuç olarak birçok işletme, çalışmalarını, genellikle kasıtsız bir şekilde veya ilgili idari prosedürlere ilişkin korku ve endişeler nedeniyle tam olarak uyumlu olmadan yürütüyor. Bu nedenle, mentorluk hizmetleri sırasında yasalar ve yönetmelikler özellikle ele alınıyor.

#### *Enflasyon*

İşletmelerin Türkiye pazarına entegre olmaları ve diğer Türk işletmeleri ile ilişki kurmaları için engel oluşturan bir diğer zorluk da mevcut enflasyon oranıdır. Fiyat dalgalanmaları, finansal kaynak eksikliği, artan ham madde fiyatları, taşımacılık ve nakliye maliyetleri ve satın almadaki azalma, özellikle yeni kurulan ve daha küçük işletmeler için önemli finansal zorluklara neden olmakta ve büyümeyi engellemektedir.

*"Mentorluk yaptığım bir şirket var, Suriyeli bir girişimci. Almanya'dan bile makine siparişleri alıyor. Makineleri kendisi tasarlayıp üretiyor. Birçok sipariş alıyor ama bunları yerine getirmek için finansmana ihtiyacı var. Bir siparişi teslim etmeden ve bunun için ödeme almadan başka bir siparişe başlayamaz. Yine de işi için finansman bulamıyoruz, bu da çok üzücü."*

Building Markets Mentoru

### *İş Gücü Kıtlığı*

Genel bir iş gücü kıtlığı, özellikle teknoloji, bilgisayar programlama, inşaat, tasarım ve dekorasyon alanlarında nitelikli işçi eksikliği ile birlikte giderek kötüleşen bir faktördür ve sınırlı kaynaklara sahip yeni KOBİ'ler için daha da kötü bir faktör haline gelmektedir.

## Fatima'nın hikayesi - Köklü bir şekerlemeci soyundan

Fatima, Suriye'de Yönetim Bilişim Sistemleri Fakültesi'nden mezun oldu ve Kıbrıs'taki Amerikan Üniversitesi'nden MBA derecesi aldı. Fatima ve ailesi, tatlıcılık dahil olmak üzere birçok sektörde çalışıyor ve bu alanda 40 yıldan fazla deneyime sahip. Bu meslek, Suriye'nin Şam kırsalındaki El-Nabek şehrinde, şekerlemecilikte büyük bir şöhrete sahip bir şehirde, atalarından miras aldıkları geleneksel bir meslektir. Türkiye'ye taşındıklarında bu zengin mirası temel alan Fatima ve ailesi, 2018 yılında "Teba Tatlıları"nı açtı.



Fatima, Building Markets ile ilgili deneyimi hakkında şunları söylüyor: "Building Markets'la sosyal medyada gördüğüm sponsorlu bir reklam aracılığıyla tanıştım. Onlarla hızlı bir şekilde iletişim kurduk ve üretimi artırarak, ürünler geliştirerek ve daha hızlı satışlara katkıda bulunarak son derece olumlu bir etkiye sahip olan mentorluk ve rehberlik hizmetlerini aldık. Mentorluk öncesi çalışmalarla karşılaştırıldığında, çalışmalarımızda şüphesiz rehberlik ve yönlendirme hizmetinden kaynaklanan büyük bir gelişme hissettim. Buna ek olarak grup danışmanlığı ve yönlendirme hizmetleri de piyasa, rakiplerimiz ve onlarla nasıl ağ kurabileceğimiz hakkındaki bilgimizi genişletmemize yardımcı oldu. Bu hizmetler aynı zamanda şirketimizin daha önce tanımadığımız diğer firmalarla olan ağını da geliştirdi. Doğru kararı vermenize yardımcı olarak sizi destekleyen bir mentora sahip olmak özellikle faydalıydı; bu, işletmenin daha iyiye doğru gelişmesine yardımcı olacaktır."



Fatima, başta ürün kontrolü ve geliştirme, özellikle de performans geliştirme alanında olmak üzere birçok sektörde edindiği deneyim sayesinde şirketi farklı sektörlerde uzaktan yönetmeyi hedefliyor. Nihayetinde, arkadaşlarına ve girişimcilere, kariyerlerinde yeni ufuklar açacağından, çalıştıkları kuruluşlar veya sektörlerle ilişkilerine dikkat etmelerini tavsiye ediyor.

## Muhammed'in hikayesi - Kuzey Suriye'yi Türkiye'ye Bağlamak

Muhammed Keshetan'a göre, Kuzey Suriye'de lojistik hizmetleri piyasasında uzmanlar için bir alan olduğu açıktı. Muhammed, fikrini arkadaşlarına sundu ve onların teşvik ve yardımlarıyla kurulan küçük işi hızla büyümeye başladı. Savaş nedeniyle 2017 yılında Türkiye'ye taşınmak zorunda kalan Muhammed, Afak Lojistik'i kurdu. Şirket şimdi nakliye ve taşımacılık, gümrükleme, küçük mal depolama hizmeti, paketleme, çevrimiçi alışveriş hizmeti ve inşaat dahil olmak üzere çeşitli alanlara genişliyor.



"Building Markets'tan aldığım rehberlik ve hizmet, şirketimdeki birçok zayıf yöne ışık tuttu. Bana verilen tavsiyelerle bunların üstesinden gelmeyi başardım. Building Markets, işim gelişip büyürken beni desteklemede önemli bir rol oynadı. Building Markets sayesinde, onların sosyal medyadaki yayınlarıyla da bir proje yakalamayı başardım. Danışmanlık ve rehberlik hizmeti, özellikle sözleşmeler alanında Türkiye pazarı hakkındaki bilgilerimi büyük ölçüde zenginleştirdi. Building Markets ayrıca bize daha fazla genişlememiz ve toplumun daha geniş bir kesimini hedefleyecek şekilde büyümemiz için sağlam tavsiyeler verdi. İyi bir fikre sahip bir kişiye danışsam aklımdan ve iyi deneyimlerimden faydalanabilirim."

Muhammed, mülteci ve ev sahibi topluluklar için Türkiye'de fırsatların devam edeceğini umuyor. Muhammed'in gelecekteki girişimcilere tavsiyesi, herhangi bir iş gayretine atılmadan önce kapsamlı bir fizibilite çalışması yapmaları yönünde. Buna ek olarak sebat, tutku ve işe azami çaba sarf etmeyi.

## Sonuç

### Potansiyel tekrarlanabilirlik için öneriler ve alınan dersler.

Türkiye'deki KOBİ ekosistemini yansıtır şekilde, oturumların katılımcıları da farklı geçmişlerden geliyor ve çok farklı pazarları hedefliyor. Bu heterojenlik, ağ oluşturma etkinliklerinde faydalı olsa da örneğin birbirlerinden öğrenmek konusunda çoğunluğa fayda sağlayacak doğru müfredatı bulurken zorluklar ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak Building Markets KOBİ'leri önceden taramalı ve büyüklük, büyüme potansiyeli ve endüstriye göre gruplandırılmalıdır. Bu, doğru programla belirli grupları daha iyi hedefleyecek ve her iki tarafın beklentilerini en baştan itibaren ortaklaştıracaktır. Bire bir mentorluk oturumları yoluyla elde edilen harika sonuçlarla ilgili olarak Building Markets, bu hizmete erişimi artırmalı ve KOBİ'ler ve mentiler arasında örneğin Yardım Hatları gibi doğrudan iletişim yolları geliştirmelidir. Bu, iletişimi belirgin şekilde geliştirecek ve maksimum katılımcı motivasyonu ve katılımı sağlayacaktır. Müfredat konusunda, Türkiye'deki KOBİ ekosisteminin hızlı dijitalleşmesi göz önünde bulundurulduğunda Building Markets, özellikle sosyal medyayla alakalı olarak eğitim programlarının dijital bileşenlerini genişleterek sahasını büyütüp hizmetlerine dair farkındalığı artırabilir. Yine aynı şekilde özellikle yararlanıcıların dilinde programlar sunmak, anlamayı önemli ölçüde kolaylaştırabilir ve gereksiz çevirilerden kaçınılmasını sağlayabilir.

## Büyüme fırsatları

Genel olarak Suriyeli KOBİ'ler, kültürel yakınlık ve Arapça nedeniyle, ODKA bölgesi ve diğer yabancı ülkelerle ticaret yoluyla Türk ekonomisi için büyük potansiyel sergilemektedir. Daha yerel olarak gıda sektöründeki Suriyeli KOBİ'ler, ithal Suriye ürünlerinin Türk damak tadına hitap etmesi ve tüketicilere kolayca ulaşması ile Türkiye'de iyi bir pazar buluyor. Nitekim mentorluk programına katılımın ardından, yiyecek ve içecek sektörlerinden katılımcıların %80'i daha fazla sözleşme kazandıklarını, %80'i satışlarını artırdıklarını, %100'ü işlerini geliştirdiklerini ve %100'ü mentorluk sırasında sorularına tatmin edici cevaplar aldıklarını doğruladı. BT ve kültür endüstrileri gibi diğer endüstriler güçlü bir potansiyel gösterdi (örneğin el sanatları vb.).

## Odaklanması ve iyileştirilmesi gereken alanlar

Değerlendirme, katılımcı işletmelerin karşılaştığı zorluklara dayanarak gelecekteki mentorluk oturumları için bir dizi konuyu ortaya çıkardı.

- Türkçe olarak sunulan mentorluk için yüksek kaliteli tercümanlık hizmetlerinin sağlanması
- Türk pazarında satış ve pazarlamaya daha fazla odaklanma konusundaki bilgi birikiminin artırılması
- KOBİ'ler için dijital pazarlama ve e-ticaret
- Şirketlerin resmi dokümantasyon ve sertifikalandırma, muhasebe ve vergilendirme gibi yasal gereklilik prosedürlerini ele almalarına yardımcı olmak için mentorların Türk bağlamı ve düzenlemeleri ile ilgili bilgilerinin artırılması
- Muhasebe ve vergi konuları
- Finansal teşviklere, hibelere ve yatırımlara nasıl erişileceğine ve iş planlarının geliştirilmesine daha fazla odaklanma
- İşletmeler için stratejik eylem planlarının geliştirilmesi
- İşletmeler için proje yönetimi ilkeleri
- Bu alandaki büyük bilgi açığı göz önüne alındığında, mentorluk hizmetleri, KOBİ'lere kapsamlı destek sağlamak için yasal danışmanlık hizmetleriyle birleştirilmelidir.

## Önemli Öneriler

- **Mentorluk hizmetlerine başlarken, işletmenin büyüme potansiyeli göz önünde bulundurularak ve özellikle hizmet veya mal üreten üretim odaklı şirketleri hedefleyen bir seçim süreci** uygulanması önerilmektedir. Benzer şekilde, programa başlamadan önce her işletme için bir **ihtiyaç değerlendirmesi** yapmak, daha spesifik bir programın uygulanmasını sağlayacaktır.
- Mentorluk programı, **dijitalleşmeye, sosyal medyaya ve genel olarak Bilgi Teknolojileri'ne odaklanmayı artırarak** işletmenin erişim alanını büyütebilir ve hizmetleri hakkında daha fazla farkındalık yaratabilir.
- Ağ oluşturmaya teşvik etmek için, özellikle farklı işletmeleri birbirine bağlarken, maksimum motivasyon, katılım ve etkileşim sağlamak için mümkün olduğunda **yüz yüze faaliyetlere öncelik verilmesi** önerilir.
- Mentorlar ve mentiler arasında netlik ve anlayış sağlamak için, **Yardım Hattı gibi hızlı ve kolay bir iletişim aracı oluşturulması** önerilir.