



Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti  
Tarařından finanse edilmektedir.



# ÖDEME GÜCÜ DENETİMİ

2022







# Türkiye – AB İş Dünyası Diyaloğu (TEBD) Projesi

---

Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu (TEBD), IPA II programı kapsamında Avrupa Birliği tarafından Türkiye ile ortaklaşa finanse edilen bir projedir. TEBD, MFİB ile yapılan hibe sözleşmesi kapsamında, projenin nihai faydalanıcı kurumu olarak TOBB ile yakın işbirliği içinde EUROCHAMBRES tarafından yönetilmektedir. TEBD faaliyetleri, Avrupa ve Türk Ticaret ve Sanayi Odaları ve Ticaret Borsaları aracılığıyla yürütölmektedir.

Proje, Türk Odaları ve Ticaret Borsaları ve bunların AB'deki mevkidaşları arasında karşılıklı bilgi ve anlayışı güçlendirmeyi ve böylelikle AB ile Türk iş çevrelerinin entegrasyonunu arttırmayı ve Türkiye'nin ileride AB'ye katılımının getirebileceği potansiyel fırsatlar ve zorluklar ile ilgili gerek Türkiye'de gerekse AB'de daha yüksek bir farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır.

TEBD projesi ile AB ve Türkiye arasında her iki taraf için de olumlu ve kalıcı sonuçlara yol açacak yapıcı bir özel sektör diyaloğu geliştirilmek istenmektedir.

Bu belge, aşağıda yer alan web sitelerinden ücretsiz olarak indirilebilir:  
[www.eurochambres.eu](http://www.eurochambres.eu), [www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr), [www.tebd.eu](http://www.tebd.eu)

EUROCHAMBRES ve TOBB tarafından yayınlanmıştır:

---

## EUROCHAMBRES

Avenue des Arts 19 A/D  
B – 1000 Brüksel  
Belçika  
Tel: +32 (0) 2228 0850  
Faks: +32 (0) 2230 0038

## TOBB

Dumlupınar Bulvarı No:252  
(Eskişehir Yolu 9.km),  
06530 ANKARA  
Türkiye  
Tel: +90 312 218 20 0  
Faks: +90 312 218 23 84

---

# CONTENT

Yönetici Özeti	6
1 TEBD Ödeme Gücü Denetimi	7
1.1 Faaliyetin kapsamı	7
1.2 Eğitim oturumlarının ve araç setinin kapsamı	10
2 Pedagojik yaklaşım	12
2.1 Uzman ekibin altyapısı	12
2.2 Eğitim metodolojisi	13
2.2.1 Eğitim öncesi dikkate alınması gereken uygulamaya yönelik hususlar	13
2.2.2 İletişim ve sunum	14
2.2.3 Araçların seçilmesi ve geliştirilmesi	14
3 Eğitim oturumunun önemli başlıkları	15
4 Öğrenilen dersler	16
5 Önerilerin özeti	18
6 İleriye yönelik eylemler	19
7 Gelişim potansiyeli	23
8 Sonuç	24
Ek I – Eğitim gündemleri	26
19.11.20   Eğitim 1 – Modül 1+2	26
04.12.20   Eğitim 2 – Modül 3+4	27
12.01.21   Eğitim 3 – Modül 5	28
Ek II – TEBD’ nin Adaylara yönelik Ödeme Gücü Denetimi Çağrısı	29
Ek III – Görev Gücü toplantı tutanakları	32

# Yönetici Özeti

Erken Uyarı hizmetleri, şirketleri finansal sorunlar ile ilgili olarak uyarmayı ve yeniden kara geçmelerine yardım etmeyi amaçlamaktadır. Bu hizmet, farklı ülkelerde 40 yılı aşkın bir süredir yürütülmektedir. Ülke genelinde uygulanan ve ücretsiz olarak erişilebilen kapsamlı bir mekanizma olan Erken Uyarı hizmeti, 2007 yılında Danimarka'da başlatılmıştır ve uyarlanmış versiyonları ile İtalya, Polonya, Slovenya, Finlandiya, İspanya, Yunanistan ve Lüksemburg'da başarılı bir şekilde uygulanmaktadır. Gönüllü iş insanlarının uzman yardımlarına dayalı olan bu aracın, çeşitli performans değerlendirmelerinde belgelendirildiği üzere, etkili ve uygun maliyetli olduğu kanıtlanmıştır.

AB'nin 2019/1023 sayılı "İflas Direktifi"nin 3. Maddesinde, ödeme aczine yol açabilecek sorunlar ile ilgili konularda borçluları uyan ve bu sorunların üstesinden gelmelerine yardım eden Erken Uyarı mekanizmalarının tüm AB Üyesi Devletlerde tesis edilmesi zorunlu tutulmuştur.

Ödeme Gücü Denetimi faaliyeti, TEBD Projesi'nin Kapasite Geliştirme bileşeni kapsamında, Avrupa Birliği KOBİ'leri için geliştirilen Erken Uyarı Mekanizmasının en iyi uygulamalarına dayalı olarak, Türk KOBİ'lerine etkin bir ödeme gücü kontrol hizmeti sunmak üzere Türk Odaları'nın Yöneticilerine eğitim ve araçlar sağlamak amacıyla oluşturulmuştur.

Oda Danışmanlarının bir şirketin ödeme aczi veya iflas riskini değerlendirebilmelerini sağlayacak bir teşhis araç seti üretmek amacıyla AB uzmanlarından oluşan bir ekiple sözleşme yapılmıştır. 29 Türk Odasının Yöneticileri (TOBB ve EUROCHAMBRES tarafından seçilmektedir), Aralık 2020 ve Ocak 2021'de gerçekleştirilen ve Erken Uyarı metodolojisine dayalı beş farklı modülü kapsayan üç günlük web tabanlı seminerlerde teşhis araç seti konusunda eğitilmişlerdir. Eğitimin ardından her Oda, TEBD ekibinin ve uzmanların desteğiyle ödeme gücü yardım vakalarını yürütmüşlerdir.

Eğitmenlerden, katılımcılardan ve etkinlik organizatörlerinden eğitimle ilgili olarak alınan geri bildirimler ve şirketlerin pilot konsültasyonları bu raporda 'öğrenilen dersler' egzersizi adı altında analiz edilmiştir. Yapılan gözlemler dört ana başlık altında (Katılımcıların Nitelikleri, Şirketlerin Sürece Katılımı, İletişim ve beklentilerin yönetimi, Eğitim kapsamı ve formatı) gruplandırılmış ve bu hedefe yönelik uygulamalı önerilerle eşleştirilmiştir.

'İleri Yönelik Eylemler' bölümü, bir adım daha ileri giderek programın başarısı ve yaygınlaştırılmasına yönelik ileriye dönük ve stratejik bir yaklaşım sunmaktadır. Avrupa genelinde tüm Erken Uyarı ulusal operatörlerinin stratejilerinde yapacakları uyarlamalar ve ince ayarlar çerçevesindeki temel faktörleri kapsar ve gerek gelecekteki eğitim oturumlarının Organizasyonu, danışmanların sürece Katılımı, şirketlerin sürece Katılımı alanlarını gerekse Erken Uyarı standartları uyarınca bir Mentorluk planı başlatılması gereğini inceler. Raporun son bölümünde, programın Türkiye'de gelişim potansiyeli incelenir.

# 1 TEBD Ödeme Gücü Denetimi

## 1.1 Faaliyetin kapsamı

TEBD Projesi'nin bileşenlerinden biri, Kapasite Geliştirme olarak adlandırılmıştır. Bu bileşen, kendini projeye adanmış bir Oda Akademisi, Çalışma Ziyaretleri ve KOBİ'ler için Müktesebat, Enerji Verimliliği, Ödeme Gücü Denetimleri gibi etkinliği kanıtlanmış destek araçları içeren çeşitli araçlar ve faaliyetler yoluyla Oda yöneticilerinin kapasitelerini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İlki 2019'da gerçekleştirilen AB Müktesebat Denetimi faaliyetinin ardından proje kapsamında ikinci bir "hizmet" olarak **Ödeme Gücü Denetimi** faaliyeti geliştirilmektedir.

Ödeme Gücü Denetimi, Türk KOBİ sektöründe kırılan durumdaki çok sayıda şirketi etkileyen kilit gelişmeler dikkate alındığında uygun bir faaliyet olarak görülmektedir.

Bu faaliyetin amacı, zorluklarla karşı karşıya kalan şirketlere en iyi şekilde hizmet sunmak üzere Türk Odaları içerisinde kapasitenin geliştirilmesidir. Bu hizmet, AB'de KOBİ'ler için geliştirilen mevcut Erken Uyarı Mekanizmasına dayalıdır. Hedef, odanın ve şirketin ödeme aczi veya iflas risklerini değerlendirebilmesi için bir teşhis araç seti geliştirmektir.

Ödeme Gücü Denetimi kapsamındaki eğitim oturumlarında izlenen metodoloji, Erken Uyarı Avrupa Ağı tarafından uygulanan ve teşvik edilen Erken Uyarı metodolojisidir. Erken Uyarı mekanizmalarında uzun süreli bir geleneğe sahip ve Erken Uyarı yoluyla 7500 KOBİ'ye yardım edilen Danimarka gibi ülkelerde yapılan bağımsız değerlendirmelerin gösterdiği üzere, hizmetlerin değeri şunlardan oluşmaktadır:

- kamu hazineleri açısından tasarruf (%20) işlerini başarılı bir şekilde yoluna koyan şirketlerde yaratılan istihdam (ortalamanın % 61 üzerinde)
- ayakta kalan şirketlerde yönetim becerilerinin artması
- yardım edilen KOBİ'ler içerisinde daha yüksek bir değişime ayak uydurma gücü (KOVID-19 süresince ortalamaya göre %8 daha yüksek bir ayakta kalma oranı)
- Erken Uyarı mekanizması yoluyla yardım edilen ve ikinci kez iş kuran şirketler arasında daha yüksek başarı oranları (iş sektörleri arasında, ortalamanın %70 üzerinde).

Bu yaklaşım, AB'nin Adalet Genel Müdürlüğü<sup>1</sup> ve önde gelen bilim insanları<sup>2</sup> tarafından mevcut en iyi uygulama olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım kapsamında, kriz içerisindeki şirketler ücretsiz olarak tarafsız ve gizli uzman yardımı alabilir. Bu üç unsur, sistemin başarısı için esastır çünkü:

- etkilenen girişimciler genellikle bu hizmetin bedelini ödeyemeyecek durumdadırlar;
- alacaklıları ve aynı zamanda çoğunlukla aileleri ve yerel cemiyetleri tarafından büyük baskı altındadırlar. Sıkıntılı olduğunu eşine dahi belli etmek önemli bir engel oluşturabilir ve bu da gizliliği zorunlu kılar;
- krize genellikle nihayetinde kar odaklı kişiler olan ve dolayısıyla danışmanlık yaptıkları şirketin menfaati yerine kendi menfaati doğrultusunda hareket eden doğrudan finansal menfaat (bankacılar, muhasebeciler, avukatlar, yönetim danışmanları, vb.) sahibi kişilerin verdiği kötü danışmanlık yol açar.

Bu metodoloji çerçevesinde, şirketler aşağıdaki kilit adımları içeren aşamalı bir yardım sürecinden geçerler:

### 1. Adım: Tarama ve analiz

Bu, girişimci ile yetkili bir ticari tanıtım kuruluşunun, örneğin bir odanın, deneyimli bir ticari danışmanı arasındaki ilk toplantıdır. Danışman, önemli dokümanları (bütçeler, hesaplar, fiyat listeleri, stratejiler, vs.) analiz eder ve şirketle ilgili genel bilgi edinmek ve bir dönüşüm gerçekleştirebilecek kabiliyete sahip olup olmadıklarını değerlendirmek için kişiye sorular sorar. Şirketi etkileyen sorunlar, kök sebepler ve semptomları bulmak için derinlemesine analiz edilir. Bu aşama, şirketi dönüştürme şansı olup olmadığına dair bir kararla sonuçlanır.

### 2. Adım: Yardım

Şirketin realistik olarak ayakta kalma şansı olduğu tespit edilirse, yardım başlar. Çoğunlukla, şirket için uzmanlaşmış bir iş mentoru görevlendirilir. Yardım aşamasında, eylemler aciliyet ve önem sırasına göre önceliklendirilir ve bir eylem planı kararlaştırılır. Erken Uyarı danışmanı düzenli olarak takip yaparak girişimcinin eylem planına bağlı kalmasını ve bunu uygulamasını sağlar.

Şirket ayakta kalamazsa, Erken Uyarı danışmanı kapanışın en iyi şekilde gerçekleşmesine yardımcı olur. Buna, tüm formalitelerin hızlandırılması, borcun

1 <https://vimeo.com/516366523>

2 C. Paulus & R. Damann: European Preventive Restructuring (Avrupa Birliği'nde Önleyici Yeniden Yapılandırma) Madde madde yorum, s. 82

azaltılması için nakit para getiren her şeyin satılması ve hatta iflas vakası mahkemeye gitmeden bir avukat atanması dahildir. Bu işlemde önemli tasarruflar elde edilir. Örneğin Danimarka'da bu yaklaşım iflaslarda vergi borçlarını ortalama %20 oranında azaltır – bu da ulusal ekonomi üzerinde önemli bir etki oluşturur.

### 3. Adım: Faaliyete geri dönüş

Şirketin dönüşümü gerçekleşirse, Erken Uyarı danışmanı yardımı sonlandırır ve şirket artık piyasa şartlarında tekrar faaliyet gösterebilir ve gerekli danışmanlık hizmetlerini satın alabilir.

Şirketin kapanışı yapılırsa, Erken Uyarı danışmanı, borç tasfiyesi talebinde bulunulması ve/veya girişimci için en iyi çözüm olması halinde yeni bir şirket açılışı için en iyi yaklaşım ile ilgili tavsiyelerde bulunur.

Finansal sıkıntı içinde olan şirketlere yardım için iş mentorlarının kullanılması, eylem planlamasının ve takibinin tüm adımlarına değer katar. Finansal açıdan sıkıntıda olan birçok şirket, çözümü için belirli uzmanlık gerektiren karmaşık bir sorunlar bütünü ile karşı karşıya kalır. Uygulamada, Erken Uyarı danışmanları, her konuda uzmanı olamazlar ve gerekli beceri setlerine erişim çoğunlukla şirketin ayakta kalması ile kapanışı arasındaki farkı oluşturur. Mentorlar, müdür veya uzman olarak uzun süredir kariyer yapan üst düzey iş insanlarıdır ve ilgili iş sektörleri, yerel /bölgesel iş çevreleri, şirket türleri ve bir şirketin işletilmesine ilişkin belirli alanlarda (yönetim, strateji, organizasyon, muhasebe, pazarlama, fiyatlandırma, İK, stok taahhüdü (stock-binding), ihracat, standartlar, satış, vs.) bilgi sahibidirler.

#### Uzman mentorluğun değerini gösteren vaka:

Banlıyö bölgesindeki alışveriş merkezlerinde kadın giyim ürünleri satan küçük bir mağazalar zinciri, birkaç yıl boyunca para kaybetmişti ve kira, işletme malzemeleri, internet mağazası ve sarf malzemelerinde maliyetleri azaltmasını imkansız kılan pahalı, çok yıllık sözleşmelere tabiydi. Şirket yerel olarak tanınmış ve saygı duyulan bir mağaza olduğundan, banka kredi limitlerini yükseltmeyi teklif etti ancak girişimci gerçekçi olarak para kazanma ihtimali olmadan daha fazla borç yüklenmeyi kabul edemedi, dolayısıyla Erken Uyarı mekanizmasına başvurdu.

Erken Uyarı danışmanı, alışveriş merkezlerinde perakende ticaret konusunda uzmanlaşmış bir mentor tahsis etti. Mentor, uzman bilgisine dayalı olarak olumsuz sözleşmeler için yeniden müzakereler yapmasına yardım etti, tüm kar ve zarar getiren ürünler için bir genel değerlendirme hazırladı, zincirdeki hangi mağazaların karlı olduğunu hesapladı ve en iyi çalışanları ayakta kalan mağazalarda değerlendirerek kar getirmeyen iki mağazanın kapatılmasına yardım etti. Zarara yol açan ürünlerin fiyatları değiştirildi ve yeni bir internet mağazası oluşturuldu. Şirket artık kar getirmekte ve borçlarını hızlı bir şekilde ödemektedir.

Ülkelere göre değişen küçük değişikliklerle Avrupa'daki tüm Erken Uyarı operatörlerinin izlediği yöntem budur. Sistemin ülkelerdeki birbirinden farklı çevrelere uyarlanma başarısı dikkate alındığında, sistemin Türkiye'ye getirilmesi uygun bir adım olarak görünmektedir. Türkiye'nin sahip olduğu bazı özellikler, Erken Uyarı yaklaşımını ülke için uygun hale getirmektedir; söz konusu özellikler arasında şunlar yer alır:

- yerel açıdan birbirine sıkı bir şekilde bağlı ve TOBB tarafından merkezi olarak koordine edilen kapsamlı bir Ticaret Odaları ağının varlığı. Bu, gerek yerel iş çevrelerine dair bir anlayış kazanılmasını sağlamakta gerekse girişimlerin Türkiye'nin tamamına yayılmasına imkan vermektedir.
- Türk KOBİ sektörünün tüm yönleriyle ilgili önemli verilerin TOBB tarafından işlenmesi ve saklanması. Bu, yerel iş çevrelerine ve bunların zaman içerisinde nasıl evrildiğine dair bir anlayış kazanılmasını büyük

ölçüde kolaylaştırır ve iletişim kampanyalarının hedef alınmasına, ilgili paydaşlara ulaşılmasına ve çok geç olmadan Türk KOBİ sektörünün bileşenlerini etkileyen kritik yönelimlerin neler olduğunun görülmesine imkan verir.

- Gayri resmi mentorluğun yaygın olduğu ve bir şirketin nasıl yönetileceğini öğrenmek için belli başlı niteliklerin kıdem ve çiraklık olduğu bir iş kültürü. Bu önemlidir çünkü potansiyel Türk iş mentorları ile mentorluk verilen şirketler arasında Erken Uyarı mentorluğunun nasıl gerçekleştirildiği konusunda sezgisel bir anlayış kazanılmasına zemin hazırlar.

Erken Uyarı Avrupa Ağı, tüm Avrupa ülkelerinden 31 ortağı bir araya getiren bir organizasyondur: kamusal iş tanıtım ajansları, odalar, sektör organizasyonları, akademik ortaklar, vs. Mevcut durumda 11 AB Üyesi Devlette Erken Uyarı mekanizmaları faal olarak uygulanmakta olup bunlar kriz döneminde on binlerce şirketin dönüşmesine yardımcı olmuşlardır. Bu 11



ülkede toplam sayıları 1000'i aşan iş mentorları, her gün sıkıntı yaşayan KOBİ'lere faal bir şekilde yardım etmektedir ve mentorların kendileri, yeni ulusal ve uluslararası meslektaşları entegre edebilen, yeni en iyi uygulamaları yaratan ve günlük işlerinde birbirlerine ilham olan oldukça yetkin bir birim oluşturur.

Fikir 2008 yılında Danimarka'da ortaya çıkmıştır ve bugün 8 iflastan yaklaşık 1'inin durumu, Erken Uyarı danışmanının yardımıyla en uygun hale getirilerek kamu hazinesi için %20 oranında bir ortalama tasarruf sağlanır<sup>3</sup>. Bu girişimciler grubu, ikinci kez iş kuranlar olarak, ortalamaya kıyasla çok daha başarılıdır ve çok daha fazla istihdam yaratmışlardır. Danimarka Erken Uyarı mekanizması ile dönüştürülen şirketler sonraki krizlerde daha yüksek bir ayakta kalma oranı yakalamışlar, daha çok sayıda istihdam yaratmışlardır ve devam eden KOVİD-19 krizinde bu grup %8 oranında bir büyüme elde etmiştir<sup>4</sup>.

Erken Uyarı Avrupa Ağı ile Moldova, Sırbistan, Bosna-Hersek ve Arnavutluk dahil AB dışı birtakım ülkeler arasında ulusal Erken Uyarı mekanizmalarının uygulanması amacıyla kesintisiz bir politika diyalogu sürmektedir. Bu diyalogun ana odağı, iş kültürü, kurumlar ve mevzuat bakımından adaptasyon ve entegrasyondur, bu itibarla "tek beden herkese uymaz" prensibi söz konusudur ve her ülke boyutlandırma, odaklanma, adaptasyon, dış erişim ve yeni ulusal operasyonlarda çalışacak olan danışmanlar ve mentorlarla yetkinliğe dayalı çalışma yoluyla Erken Uyarı aracına sahip olur.

Ödeme gücü denetimini uygulamak amacıyla, TOBB ve EUROCHAMBRES tarafından seçilen 29 Türk oda yöneticisi için bir Çevrimiçi eğitim düzenlenecektir.

Ödeme Gücü Denetimi faaliyeti, Ekim 2020 ile Ocak 2021 arasında Mentorluk ve Eğitim modülleri olarak düzenlenecektir.

Mentorluk ve eğitim yöntemi, 5 farklı Modülden oluşur:

- **Modül 1:** Erken Uyarı metodolojisine giriş, kavramı anlama, adım adım yardıma genel bakış, bir şirketin ayakta kalmasını veya kapatılmasını seçmenin arkasındaki nedenleri anlama.
- **Modül 2:** Sıkıntıda olan şirketlere yardımcı olmak – şirket sahibi ile ilk temas, tarama ve teşhis, mülakat kılavuzunu kullanma, şirket ve sorunları ile ilgili genel bir bakış oluşturmada iyi uygulama.
- **Modül 3:** Sıkıntıda olan şirketlere yardımcı olmak 2 – araç setinin özel araçlarını doğru kullanarak eylem planı ve takip

• Alacaklı yönetimi için bir araç (eylem planına destek sağlamak için şirketin alacaklılarla müzakerelerine nasıl dahil olunur)

• İflas işlemlerinde / ödeme aczi kontrol listelerinde gezinme aracı

• Eylem Planlamasında stratejik seçimler için rehberlik / iyi uygulama

• **Modül 4:** Vaka bazlı eğitim. Gerçek şirket yardım vakalarının sunumu, katma değerli unsurların vurgulanması, danışman tarafından yapılan stratejik seçimlerin tartışılması ve gerçekleştirilmesi.

• **Modül 5:** Türk danışmanlar ilk yardım vakalarını sunduktan sonra: sorun giderme, en iyi uygulama, ikilemler, belirli sorulara yanıtlar.

Çevrimiçi eğitim oturumları 3 farklı oturum halinde düzenlenir:

• **Eğitim 1:** Modül 1 ve Modül 2 birlikte tam günlük seminer

<b>TARİH</b>	19 Kasım 2020
<b>PROGRAM</b>	09:00 – 15:00 OAS / 11:00 – 17:00 TRT
<b>ÖĞLE ARASI</b>	11:30 – 12:30 OAS / 13:30 – 14:30 TRT

• **Eğitim 2:** Modül 3 ve Modül 4 birlikte tam günlük seminer

<b>TARİH</b>	4 Aralık 2020
<b>PROGRAM</b>	09:00 – 15:00 OAS / 11:00 – 17:00 TRT
<b>ÖĞLE ARASI</b>	11:30 – 12:30 OAS / 13:30 – 14:30 TRT

• **Eğitim 3:** Modül 5 tam günlük seminer

<b>TARİH</b>	12 Ocak 2021
<b>PROGRAM</b>	09:00 – 11:30 OAS / 11:00 – 13:30 TRT

Eğitimlerin ardından, her Türk Oda/Borsa, zorluklarla karşılaşan 10 farklı Türk şirketi arasında araç setini kullanarak 10 ödeme gücü yardım (çevrimiçi ortamda) vakası yürütmeyi taahhüt etmiştir. Dolayısıyla toplam hedef 250 Türk şirketin desteklenmesidir. TEBD Ekibi, AB uzmanların desteğiyle, yardım vakalarını tamamlamak için her Türk Oda ile temas halinde olmuştur.

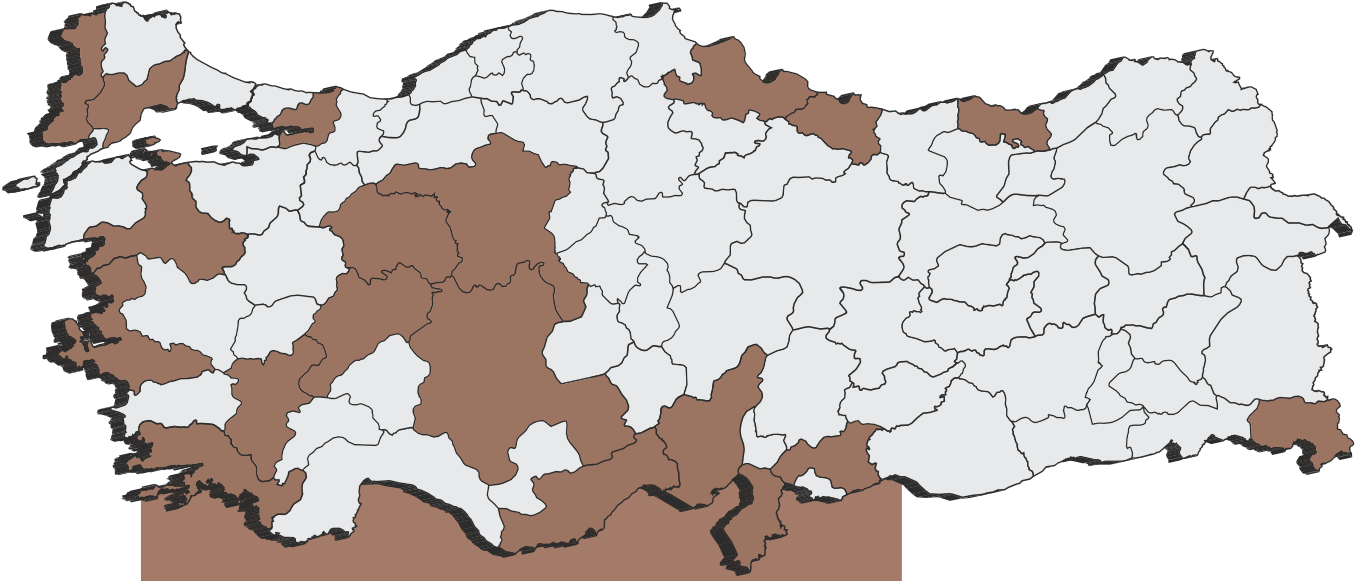
Ziyaretlerin sonuçlarına dayalı olarak, Türk uzmanları şirketlere bilgiler vermişler ve gerekli durumlarda öneriler veya ilave eylemler konusunda tavsiyelerde bulunmuşlardır.

Eğitim ve ziyaretlerin sonuçları, spesifik önerilerle birlikte, şirketlerin ödeme aczi veya iflas riski seviyesi ile ilgili EUROCHAMBRES ve TOBB tarafından yayınlanan geniş kapsamlı bir raporun esasını teşkil etmektedir.

3 Danimarka Erken Uyarı faaliyeti, 2015 etki değerlendirmesi

4 Danimarka Erken Uyarı mekanizması, 2020 etki değerlendirme

Aşağıdaki yerel-bölgesel odalar, uzman personelini tahsis ederek ve bölgelerdeki şirketlere ulaşarak bu sürece aktif bir şekilde katılmaktadırlar:



1. Adana Ticaret Odası
2. Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası
3. Ankara Sanayi Odası
4. Balıkesir Ticaret Borsası
5. Bandırma Ticaret Odası
6. Çerkezköy Ticaret ve Sanayi Odası
7. Denizli Ticaret Borsası
8. Dört Yol Ticaret ve Sanayi Odası
9. Edirne Ticaret Borsası
10. Eskişehir Sanayi Odası
11. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası
12. Gaziantep Ticaret Odası
13. Gaziantep Sanayi Odası
14. İzmir Ticaret Odası
15. İzmir Ticaret Borsası
16. Kocaeli Sanayi Odası
17. Konya Ticaret Odası
18. Ordu Ticaret Borsası
19. Samsun Ticaret ve Sanayi Odası
20. Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası
21. Tarsus Ticaret Borsası
22. Trabzon Ticaret ve Sanayi Odası
23. Ankara Ticaret Odası
24. Çorlu Ticaret ve Sanayi Odası
25. Yüksekova Ticaret ve Sanayi Odası

## 1.2 Eğitim oturumlarının ve araç setinin kapsamı

Uzmanlardan oluşan ekip tarafından hazırlanan araç seti<sup>5</sup>:

- ödeme aczi ve/veya iflasın teknik unsurları, genel ödeme aczi uyarı işaretleri, şirketin ödeme aczi ilkeleri ile ilgili üç test, vb. konularla ilgili farkındalık yaratabilmelidir;
- şirketin, bir finansal sıkıntıya veya ödeme aczine veya iflasa yol açabilecek bir duruma girmek üzere olup olmadığının anlaşılması için kullanılabilen bir teşhis yöntemini şirketlere sağlayabilmelidir;
- finansal sıkıntı, ödeme aczi ve iflas ile ilgili bilgi seviyelerinin değerlendirilmesinde işletmelere destek olabilmelidir;

- işletmelere, ilave öneriler ve uygulanması gereken olası eylemlere ilişkin tespitler sunabilmelidir.

Yukarıda belirtilenler çerçevesinde, zorluklarla karşı karşıya kalan şirketlere en iyi şekilde hizmet sunmak üzere Türk odaları içinde kapasite geliştirilmesi için üç eğitim oturumu yapılması amaçlanmıştır. Geliştirilen ve sunulan araçlar ve kontrol listeleri, odaya ve şirkete, ödeme aczi veya iflas riskini değerlendirebilme olanağı sağlamalıdır.

Aşağıda eğitim günlerine, eğitimin hedeflerine ve içeriğine genel bir bakış yer alır. Spesifik araçların ve materyallerin detaylı bir görünümü için Ek 1'e bakınız.

19.11.20

Eğitim 1 – Modül 1+2

**Katılım: 30 katılımcıdan 22'si katılmıştır.**

İlk eğitim, katılımcılara, operasyonel ve finansal zorluklarla karşı karşıya olan kuruluşlara destek ve yardım kavramının tanıtılmasına odaklanmıştır. Eğitimin öğrenim hedefleri şunlardır:

### 1. Katılımcıları, şirket ile ilk temasa hazırlama:

- 1.1. Katılımcılara, şirketler (ve sahipleri) ile ilişki kurmalarını sağlayacak bir çerçeve sunulması
- 1.2. Katılımcılarda, sıkıntı içinde olan şirketlerle çalışmanın ne anlama geldiği ile ilgili bir anlayış geliştirilmesi
- 1.3. Katılımcılara, şahsi ve iş temelli gidişatı değerlendirmelerini sağlayacak bir çerçeve sunulması

### Araçlara genel bakış

- ✓ Araç 1: samimi ve açık bir sohbet başlatma yolları
- ✓ Araç 2: müdürlerin mutluluk seviyesini değerlendirme
- ✓ Araç 3: Şirketin finansal profili – ilk değerlendirme
- ✓ Araç 4: Kişisel GZFT analizi

### 2. Katılımcıların, şirketlerle yapılacak ilk toplantı için araçlar ve iç görüler ile donatılması:

- 2.1. Sıkıntı içindeki şirketlere yardımda davranış kurallarına dair bir iç görüş kazandırma

- 2.2. İşletmenin operasyonları ve sonuçlarını haritalama ve değerlendirmeye ve olası güçlü veya zayıf yönlerini tespit etmeye yönelik araçlar sağlama.

### Araçlara genel bakış

- ✓ Araç 5: Sıkıntı içindeki şirketlere yardım kavramına dair temel anlayış geliştirme
- ✓ Araç 6: Teşhis aracı

### 3. Şirketin finansal kapasitesine dair değerlendirme sağlayacak bir çerçeve sunulması:

- 3.1. İlgilenilmesi gereken alanlara dair bir iç görüş kazandırma
- 3.2. İyi bir dönüşüm yönetimi için önerilerde bulunma

### Araçlara genel bakış

- ✓ Araç 7: Şirketin ayakta kalabileceğine veya kapatılması gerektiğine nasıl karar verileceği

**Katılım: 30 katılımcıdan 19'u katılmıştır.**

İkinci eğitim, katılımcıların, gerek elverişli gerekse elverişli olmayan vakalarda süreci yönetecek şekilde donatılmasına odaklanmıştır. Bu eğitimin öğrenim hedefleri şunlardır:

**1. Katılımcılara, elverişli şirketler ile kesintisiz olarak çalışmalarını sağlayacak bir çerçeve sunulması:**

- 1.1. Katılımcıya, sağlıklı bir dönüşüme yönelik uygulanabilecek bir yaklaşım için somut araçları tanıtmak.
- 1.2. Katılımcılara, şirketle ilgili haritalama yapılması ve şirket sahibi ile birlikte şirkete dair faydalı iç görüşler kazanılması için uygulamalı bir yaklaşım sunmak.

**Araçlara genel bakış**

- ✓ Araç: İş Modeli Kanvası

**2. Katılımcılara, elverişli olmayan şirketler ile kesintisiz olarak çalışmalarını sağlayacak bir çerçeve sunulması:**

- 2.1. Katılımcılara, alacaklılarla mahkeme dışı uzlaşma sürecini tanıtmak
- 2.2. Yasal işlemlere, araçlara ve belirli durumlarda kullanılacak geçici çözümlere ilişkin iç görüş kazandırmak.

**Araçlara genel bakış**

- ✓ Araç: Alacaklı yönetimi

**3. Katılımcılara, gerek elverişli gerekse elverişli olmayan şirketler için sürekli destek sağlama stratejilerinin sunulması:**

- 3.1. Dönüşümü sırasında şirkete nasıl destek verileceğine dair iç görüşler kazandırmak

- 3.2. Alacaklılarla müzakereler sırasında şirkete nasıl destek verileceğine dair iç görüşler kazandırmak.
- 3.3. Ödeme aczi veya iflas prosedürleri sırasında şirkete nasıl destek verileceğine dair iç görüşler kazandırmak.

**Araçlara genel bakış**

- ✓ Araç: Müzakere taktikleri ve stratejileri
- ✓ Araç: Ödeme Aczi Yol Haritası

**4. Sağlanan araçlarla katılımcılara uygulamalı deneyim kazandırılması:**

- 4.1. Katılımcılara, sıkıntı içinde olan şirketlerin gerçek yaşam vakalarını tanıtmak.
- 4.2. Katılımcıların, bilgilerini ve deneyimlerini, diğer katılımcılarla paylaşmasına ve artırımına izin vermek.
- 4.3. Araçları uygulama ve diğer katılımcılarla vakalar için eylem planlarını tartışmak

**Case studies and analysis with initial BMC's for completion by participants:**

- ✓ Vaka çalışması 1: Elbise imalatçısı
- ✓ Vaka çalışması 2: Hızlı tüketim ürünleri
- ✓ Vaka çalışması 3: Perakende
- ✓ Vaka çalışması 4: Restoran

**Katılım: 30 katılımcıdan 13'ü katılmıştır.**

Üçüncü eğitim, araçların eylem içerisinde kullanımı ile ilgili olarak katılımcılardan alınan geri bildirimlere odaklanmıştır. Eğitimin hedefleri şunlardır:

**1. Katılımcılar arası birebir deneyim alışverişinin ve öğrenimin hızlandırılması:**

- 1.1. Katılımcıların kendi deneyimleri üzerinde düşünmeye ve bunları paylaşmaya teşvik etmek.

**2. Katılımcıların deneyimlerine dayalı geri bildirimlerin toplanması:**

- 2.1. Araçların kullanımı ile ilgili genel bir tartışma yapılmasına olanak sağlamak

# 2 Pedagojik Yaklaşım

## 2.1 Uzman ekibin altyapısı

Ödeme gücü denetim uzmanlarına çağrının Görev Belgesinde (GB), Avrupa Odaları ağı ve/veya kuruluşlara aşına olunmasını sağlamak amacıyla Avrupa Odaları için/ile yakın çalışan İş Destek Kuruluşları arasından bir uzman ekibin sürece dahil edileceği açıklanmıştır. Diğer yeterlilik şartları arasında araç setinin (ödeme gücü) kapsamına giren politika alanında en az 5 yıllık deneyim, KOBİ'lere destek hizmetleri sunulmasında kanıtlanmış deneyim ve Türk pazarına aşinalık yer alıyordu.

Başvurular, aşağıdaki kriterlere göre, uzmanların sadece teknik becerileri değil aynı zamanda / Güney Doğu Avrupa iş kültürüne aşinalık, adayın bu projeye katılmak için kişisel motivasyonu gibi projenin başarılı bir şekilde entegrasyonu için gerekli sosyal (teknik olmayan) becerileri de dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Katılım süreci sonucunda aşağıdaki uzman ekip oluşturulmuştur:

**Morten Møller** | Business Hub Central Denmark

[mmo@erhvervshusmidtjylland.dk](mailto:mmo@erhvervshusmidtjylland.dk)

Morten Møller, Danimarka Erken Uyarı Program Müdürü ve tüm Avrupa'da sıkıntı içindeki şirketlere yardım eden ve erken uyarı, ödeme aczi, yeniden yapılandırma ve ikinci şans politikası ile ilgili bilgiler hazırlayan sürekli nitelikte bir ortaklar ağı olan Erken Uyarı Avrupa Ağı Koordinatörüdür. Geçmişte ticaret, özel sektör gelişimi, KOBİ sektörüne destek, lojistik ve ulaşım alanlarında danışmanlık yapmıştır.

**Evangelia Daratsanou** | Business Hub Central Denmark

[edar@stratigon.gr](mailto:edar@stratigon.gr)

Evangelia, KOBİ'ler için sertifikalı bir Erken Uyarı Mentorudur. Yunanistan'da Erken Uyarı projesi için Teşhis Danışmanı olarak çalıştığı iki yıl boyunca, yaklaşık 143 işletmeye başarılı bir şekilde destek olmuştur. Gerek doğrudan gerekse yapısal fonlarla finanse edilen girişimcilik, inovasyon, KOBİ gelişimi, istihdam ve mesleki eğitim alanlarında uzmanlaşmıştır. Ortaklaşa finanse edilen yatırımlardan en iyi şekilde yararlanma ve modern iş araçları ve ürünleri konusunda KOBİ'lere danışmanlık yapmaktadır. Avrupa Değerlendirme Derneği'nin bir üyesi olan Yunanistan Yatırım Planı Değerlendirme Derneği'nin Eş kurucusudur. Evangelia, Stratigon Finance adlı Yunan danışmanlık şirketinin eş kurucusudur.

**Katrina Zarina** | Letonya Ticaret ve Sanayi Odası

[katrina.zarina@chamber.lv](mailto:katrina.zarina@chamber.lv)

Katrina'nın hükümetle ilişkiler sektöründe çok geniş bir deneyimi bulunmaktadır. Uluslararası ilişkiler, müzakere, iş planlama alanlarında becerileri yüksek, güçlü bir toplum ve kamu hizmetleri profesyoneli. Mesleki yaşamı boyunca iyi analitik ve iletişim becerileri kazanmıştır. Şu anda Letonya Ticaret ve Sanayi Odası'nın (LCCI) Yönetim Kurulu üyesidir ve aynı zamanda Politika Dairesi Başkanı olarak görev almaktadır. LCCI, Letonya'da 2600'ü aşkın kuruluşu temsil eden en büyük hükümet dışı ticari destek kuruluşudur. Son beş yıldır Avrupa Komisyonu tarafından yürütülen yıllık KOBİ Performans İncelemesinin ulusal üyesi olarak görev yapmaktadır.

**Aruna Soogrim** | CCI Paris Ile-de-France

[asoogrim@cci-paris-idf.fr](mailto:asoogrim@cci-paris-idf.fr)

Şu anda Fransa Ticaret Odası'nda (CCI Paris Ile-de-France) finansal sıkıntı içinde olan şirketler gözlemevinin başkanı olarak görev yapan Aruna, 2011'den bu yana iflas hukuku, finansal sıkıntı içinde olan şirketler ve yargı çevreleri alanlarında çalışmıştır. Kariyerine, Fransa'da tasfiye memurları ve kayımlar gibi ticaret mahkemesi tarafından atanmış iflas memurları ile birlikte çalışarak başlamış ve ardından ücretlerinin ödenmemesi nedeniyle müflis işverene karşı yasal talepte bulunan çalışanları koruyan Fransız kurumu "AGS" bünyesinde çalışmıştır. Aynı zamanda Paris'te Sorbonne Hukuk Fakültesi'nde iflas hukuku konusunda dersler vermektedir.

## 2.2 Eğitim metodolojisi

### 2.2.1 Eğitim öncesi dikkate alınması gereken uygulamaya yönelik hususlar

#### Platform:

Atölyeler, video konferans platformu olan Zoom üzerinden gerçekleştirilmiş ve 1 saatlik öğle arası dahil 6 saat sürmüştür.

Platformun tercih edilme nedeni, Ara Odalara ve simultane çeviriye imkan sağlayabilmesidir. Zoom, konfigürasyon istemez ve kuruluşlar arasında sorunsuz etkileşimi mümkün kılan gerekli özelliklere sahiptir. Düşük eşik değerlerin kullanılabilmesi ve kurum dışı gereksinimler de, sistemin tercih edilmesinde ve mümkün olan en yüksek katılım oranlarının sağlanmasında önemli bir rol oynamıştır.

#### Çevrimiçi format:

Çevrimiçi eğitim formatı ve bunun getirdiği iletişim, konsantrasyon ve etkileşim güçlükleri atölyelerin tasarlanmasında sürekli dikkate alınmıştır. Eğitimlerin süresi boyunca katılım ve katılımcılar arasında etkileşim sağlandığından emin olmak için katılımcılar kameralarını açmaya teşvik edilmiştir. Ayrıca e-postalarına ve cep telefonlarına gelen bildirimleri kapatmaları ve tüm dikkatlerini mevcut atölyeye vermeleri istenmiştir.

Uzmanlar ile katılımcılar arasında sorunsuz bir iletişim sağlamak için iki simultane çevirmen (İngilizce – Türkçe) ile çalışılmış ve böylelikle İngilizce diline hakim olup olmadıklarına bakılmaksızın tüm katılımcılara katılım ve anlayışta eşit fırsat sağlanmıştır.

Bilgi edinimini temin etmek için, eğitim oturumları sırasında AB Uzmanları tarafından birbirinden farklı format ve modaliteler kullanılmıştır. Örneğin:

- Uzmanlar tarafından kolaylaştırma sağlanan veya sağlanmayan ara odalar
- PowerPoint sunumları
- Video sunumları
- Bireysel egzersizler ve düşünceler
- Grup egzersizleri ve tartışmalar
- Genel tartışmalar

Format ve modaliteler arasında geçişler yaparak katılımcılar arasında çeşitli öğrenim ve bilgi edinimi stratejilerinin uygulanması amaçlanmıştır.

#### Eğitimin Yapısı:

Her eğitim oturumu, etkinliğe genel bakış ve sürecin içinde bulunduğu aşama ile başlamış ve araçların sunumu ile (PPT slaytları ve video klip örnekleri kullanılarak) ile devam etmiştir.

Eğitim 1 ve 2'de sunumların %64'ünde, aynı zamanda katılımcının sürece dahil olduğu bir bölüm yer almıştır (ara odalarda tartışmalar, Soru ve Cevaplar, öz düşünceler veya örnek çalışma) Eğitim 3, tek odağının katılımcı geri bildirimleri olması nedeniyle sadece katılımcının sürece dahil olduğu bir oturumdan oluşmuştur.

12 Ocak 2021 tarihinde yapılan son eğitim, temelde katılımcıların deneyimlerini, kullandıkları ana araçları ve şirketlere yapılan ziyaretlerde karşılaştıkları güçlükleri, vs. paylaşımları amacıyla katılımcı geribildirimlerinin alınmasına yoğunlaşmıştır.

### 2.2.2 İletişim ve sunum

Eğitim oturumlarının tasarımı, materyallerde sürekliliğin ve tutarlılığın sağlanması ve farklı araçların iletişim ve sunumunun etkinleştirilmesi üzerine odaklanmıştır.

Bu nedenle, her araç ve sunum, uzmanlar ve TEBD Ekibi arasında yapılan bireysel koçluk oturumlarında birebir gözden geçirilmiştir. Bu oturumlarda, materyaller, görsel sunumlar ve eğitimin kolaylaştırılması, didaktik bir bakış açısıyla tartışılmıştır.

Bu eylem, şu nedenlerle gerçekleştirilmiştir:

1. Açık ve belirgin gündem ve araçların sunulduğu adım adım süreç, gerçek bir ödeme gücü denetim sürecini temsil ediyordu. Bunun amacı, teorik eğitim ile eğitimlerden sonra katılımcıların gerçekleştirdiği gerçek yaşam eylemleri arasında bilgi aktarımı için bir çeşit iskele görevi görmesiydi.
2. Tüm görsel sunumların üzerinden geçilerek, araçların temiz ve dikkati dağıtmayan bir görsel içerisinde sunulmasını sağlamaktı. Görsel materyallerde sadece gerekli bilgiler yer aldığından dolayı bu, odaklanma ve bilgi edinme amacına hizmet etti.
3. Tartışmalar için önemli hususları, ara odaları ve bireysel egzersizleri tespit ederek eğitimleri bilginin en iyi şekilde edinilmesi için farklı modaliteler arasında değişen bir akışla tasarlamayı başardık.

### 2.2.3 Araçların seçilmesi ve geliştirilmesi

Uluslararası bibliyografya ve uygulamalar, bu proje için bir temel olarak kullanılabilirliği düşünülen çok çeşitli araç setleri ve bireysel araçlar sunmaktadır. Bununla birlikte, uzmanlardan oluşan ekip:

- katılımcı danışmanlar ve danışmanlardan oluşan benzer hedef gruplarda halihazırda başarılı bir şekilde kullanılmış olan,
- Akdeniz'deki AB ülkeleri gibi Türkiye'ye yakın iş çevreleri ve kültürlerde halihazırda başarılı bir şekilde kullanılmış olan,

- Hatırı sayılır sayıda ve çok çeşitli eğitim katılımcıları tarafından kolaylıkla anlaşılabilir ve kullanılabilir

bir araç seti geliştirmeye karar vermişlerdir.

Bu yaklaşımın nedeni, uygulamaya dayalı olan ve bir yandan temel içerik korunurken Türkiye'ye özgü bağlama (hukuk, kurumlar, iş kültürü, vs.) uyarlanabilen araçların tanıtılmasıdır.

## 3 Eğitim Oturumunun Önemli Başlıkları

Eğitim oturumları sırasında, vaka çalışması egzersizlerinde katılımcıların oldukça yüksek düzeyde ilgi ve şevk göstermeleri ve sürece katılımı ön plana çıkmıştır. Vaka çalışmaları olarak, Avrupa Erken Uyarı sisteminde danışılan gerçek yaşam örnekleri kullanılmış ve bunlar şirket büyüklüğü, yönetim yapısı, ihracat faaliyeti ve özel koşulları (ör., aile işletmesinde haleflik) bakımından Türk pazarı ile ilgili olmaları ve Türk toplumu ile bağ kurulabilmesi nedeniyle seçilmişlerdir. Eğitime katılanların uzmanlara esaslı sorular yönelmeleri ve iş modeli kanvası gibi yeni tanıtılan araçları uygulamaları ile egzersiz oldukça interaktif bir şekilde ve yüksek katılımı gerçekleştirilmiştir.

Eğitim oturumlarının sonunda, Türk oda temsilcilerinin her birinden kendi odalarının kapsamı dahilinde olan 10 şirketi eğitim metodolojisi ve araçlarına dayalı olarak gruba dahil etmeleri ve bunlara yardım etmeleri istenmiştir.

Uzman ekip tarafından alınan geribildirimde göre toplam 57 şirket gruba dahil edilmiş ve bu şirketlere yardım edilmiştir. Bu 57 şirket, eğitimi tamlayan 13 katılımcıdan 8'i tarafından rapor edilmiştir. Geri bildirimlerde, oda danışmanlarının aşağıdaki açıklamaları yer almaktaydı:

Egemen Akbulut, Eskişehir Ticaret Borsası: şirket yetkilisi ile yaptığım görüşme kabul edildi ve şirket önerdiğim eylemler ile likiditesini artırdı. Teknik bilgi birikimi (know-how) ile, gelirler arttı ve şirket stratejisi değişti. (Danışman, araçlarla birleştirdiği mevcut bilgisini başarılı bir şekilde kullandı.)

Tuğçe Kaya, Kayseri Sanayi Odası: Şirketlere yardım etmek için oldukça faydalı araçlar bulunuyordu ancak Kayseri'deki tüm şirketleri bilgilendirmiş olsak da maalesef şirketlerden herhangi bir başvuru olmadı. Yardım almaya istekli bir şirket olmaması nedeniyle, size herhangi bir geribildirimde bulunamadım (danışman eğitimleri faydalı buldu ve odanın iletişim kanallarını kullanarak şirketlere ulaştı ancak yerel şirketler ilgili göstermedi. Bu durum, yerel girişimciler arasında yeni girişimlere ilişkin farkındalığın artırılması ihtiyacına işaret etmektedir.)

Taner Hacıoğlu, Bandırma Ticaret Odası: Katılım bankası ile toplantılar yapıldı. Fabrika, kurumsal finansman için herhangi bir adım atmayacak. (danışman, şirketin faaliyetine zarar verecek bir bankacılık düzenlemesinden kaçınmasına yardım etmek için mevcut bilgisini yerel araçların kullanımı ile birleştirmiştir.)

Songül Özbey, Çerkezköy Ticaret e Sanayi Odası: Firmanın 2. nesil yöneticileri, kurumsallaşma konusunda iyileştirmelere açık olduklarını belirttiler. Şirketin farkındalığını arttırmak için faaliyetlerin tanıtılmasının önemi anlaşılabilir. Böylelikle, devlet desteklerini kullanmanın daha avantajlı olacağı gözlemlenmiştir. (danışman, bir yandan araçları ve kendi bilgisini kullanarak bir şirkete nesilden nesile geçişteki zor bir aşamada organizasyonel değişiklikler konusunda yol gösterirken ve yeni destek mekanizmalarına erişim konusunda tavsiyelerde bulunurken diğer yandan iyi bir iletişim kurarak değişikliklere sahip çıkma görevini yerine getirmiştir.)

# 4 Öğrenilen Dersler

## Konu 1: Katılımcı özellikleri

### Gözlem 1.1

Katılımcılardan bazıları, Katılımcılara Çağrıda (bkz. Ek II)<sup>6</sup> talep edilen tüm yetkinlikleri karşılamamıştır. Bu nedenle, eğitim sırasında, bazı katılımcıların KOBİ'lerle her gün temasta bulunmadıkları fark edilmiştir. Eğitimden faydalananların yarattığı bu beklenmedik boşluklar sonucunda, projenin karşı karşıya olduğu riskler şunlardır:

- Bu katılımcılar, alandaki deneyimleri yetersiz olduğundan dolayı sürece istenen girdiyi sağlayamamışlardır;
- Katılımcılar, eğiticinin öğretme hızına yetişmekte veya finansal terminolojiyi anlamakta zorlanmışlardır;
- Katılımcılar, kazandıkları becerileri Türk girişimcilerinin yararına kullanıma sunma fırsatını elde edememiş olabilirler (en azından yakın gelecekte değil);
- Katılımcılar, danışmanlık için doğru şirketleri tarama ve seçme konusunda yeterli becerilere sahip olmayabilirler.

### Gözlem 1.2

Gruba dahil edilen yüksek sayıdaki katılımcılar eğitim oturumlarına katılmamışlardır. İkinci eğitime katılmamaları, seçilen katılımcıların motivasyonunu gösterebilir ancak bazılarının birinci eğitime katılmaması, Türk odalarından taahhüt almak ve amaçlara ve yararlar için en baştan tam bir anlayış kazanmak için böyle bir faaliyetin Türk odalarına ne şekilde yönlendirilebileceği üzerinde etrafıca düşünülmesini gerektirir. Aşağıda Bölüm 7'de detaylı olarak verildiği üzere, bu konuyu ele almak için eğitim formatının, katılımcı gruba uyarlanması beklenebilir: KOVID-19 kısıtlamalarından dolayı eğitimlerin Türkiye'de fiziksel olarak düzenlenememesi muhakkak surette farklı bir sonuç doğurmuştur. Ayrıca, katılımcıların görüşlerini ve deneyimlerini entegre etmek amacıyla Türk iş kültürüne özgü niteliklerin katılımcılarla açık bir alışveriş ortamında ele alınması tavsiye edilmektedir.

## Öneriler:

Seçilmeden önce adaylarla görüşmeler yapmak, yeterli motivasyonu bulunmadığı görülen, danışman olma şartlarını karşılamayan veya İngilizce seviyesi uluslararası bir uzman gruptan bilfiil eğitim almaya yeterli olmayan adayların elenmesine yardımcı olabilir. Görüşme süreci aynı zamanda:

- oturumlara aktif bir şekilde katılmak (kameraya konuşmak, sorular sormak, ara oda etkinliklerine katkıda bulunmak) isteyen adayların seçilmesine imkan verir;
- Müdür unvanına sahip olanların danışman olarak görev alıp almadıklarını (küçük Odalar olması halinde) açıklar;
- dikkate alınması gereken yerel konuları, organizasyonel veya diğer zorlukları gösterir;
- Katılımcıların profilleri ile eşleştirmek amacıyla eğitim materyallerinde uyarılma yapılmasını sağlar.

## Konu 2: Şirketlerin gruba dahil edilmesi

### Gözlem 2.1

2. eğitimin ardından katılımcılar konuyla ilgili işletmelerin dikkatini çekmenin katılımcılar için çok zor olduğunu belirtmişlerdir. Zorluk derecesi, belirli bir yüzdede katılımcıların yerel KOBİ'ler ile günlük, uygulamalı çalışma deneyiminin olmaması (bkz. Gözlem 1.1) ve katılımcılara şirketlere ulaşmaları için verilen sürenin sınırlı olması ve aynı zamanda etkin olmayan gruba katılım yöntemlerinin kullanılması ile açıklanmaktadır.

Uzman ekibin önerisi, başka projelerde veya hizmetlerde halihazırda Odalarla işbirliği içerisinde olan şirketler havuzundan finansal sıkıntı sinyalleri gösterenleri tespit ederek yararlanmaktır. İlgili yerel şirketlere ulaşmaya çalışırken bazı oda danışmanları girişimcilerin güvenini kazanmanın ve durumlarının ne derece ciddi olduğu konusunda bir anlayışa varmanın zor olduğunu fark etmişlerdir. Bu konu, eğitimlerde ele alınmış olmakla birlikte daha fazla detaylandırılabilir.



## Öneriler

2.1 danışmanlık metodolojisinin etkili bir şekilde uygulanması amacıyla, Odaların gerçek anlamda desteğe ihtiyacı olan şirketleri kendilerine çekmek için koordineli bir çaba göstermeleri gerekir. (bkz. 5. İleriye yönelik eylemler).

2.2 Diğer meslektaşlarla çalışan şirketlerin yönlendirilmelerini teşvik etmek amacıyla yeni hizmet kuruluş bünyesinde duyurulmalıdır. Uygun şirketlerin tespiti için finansal sıkıntının erken sinyalleri konusunda farkındalık yaratılması gerekir.

## Konu 3: İletişim ve beklentilerin yönetimi

### Gözlem 3.1

İşletme sahipleri ile yapılan danışmanlık toplantılarında, katılımcılar aşağıdaki ters etki yaratan davranışları gözlemlemişlerdir:

- İşletme sahipleri kendilerini “kendi şirketlerini yöneten uzmanlar” olarak görmekle birlikte faaliyetleri ile ilgili temel bilgileri sağlayamamışlardır;
- İşletme sahipleri herhangi bir sorunla karşı karşıya olmadıkları izlenimini vermek için samimiyetsiz yanıtlar vermişlerdir;
- İşletme sahipleri özellikle Mutabakat Zaptını (MZ) imzalamayı istememişlerdir.

Bu tepkilerin temel sebepleri olarak şunlar tespit edilmiştir:

- Bazı araçların (ör. Resmi bir MZ) ve bunların bazı içeriklerinin (ör. bazı mülakat soruları) Türk iş kültürü açısından fazlasıyla açık ve doğrudan olması. Araçları tamamlayan eğitim materyalleri, mülakat soruları dahil olmak üzere araçların doğru kullanımına vurgu yapılmış olmasına ve katılımcıların soruları mevcut duruma göre uyarlayabilmelerini sağlamak için detaylı ve yol gösterici açıklamalar olmasına rağmen, bunlar belirtilmiştir;
- Programın amacı ve girişimciler açısından değerinin doğru anlaşılması ile sonuçlanan genel bir iletişim eksikliği.

## Gözlem 3.2

Although the Union of Chambers and Commodity Exchange of Turkey (TOBB) is not associated with direct financing, several business owners were under the impression that participation in this project would directly lead to funding.

## Öneriler

3.1 Başarılı bir ilk toplantının konusu, beklenti yönetimi ve işbirliğinin genel gidişatını belirlemektir.

Girişimcinin bu hizmetten ancak danışman ile dürüst bir işbirliği yaparak ve mevcut koşulları tam olarak açıklayarak yararlanacağı bildirilmelidir. Şirket ne kadar isabetli bilgiler sağlarsa danışmanın tavsiyesi de o kadar isabetli olacaktır.

Her durum tespit mülakatının zorluğu hem görüşmenin akışını hem de istenen yapıyı muhafaza etmektedir. Deneyimli bir danışman, mülakat yapılan kişiye kendini kaptırmayacak, görüşmeyi odağında tutmak için araç setini kullanacaktır. Soruların ifade ediliş şeklinin bağlama göre (şirketin genel durumu, iş sektörü, işletme sahibinin kişiliği, aciliyet) uyarlanması gerekecektir ancak danışman şunu daima aklının bir köşesinde tutmalıdır: araçlar, gerçeklere dayalı doğru bilgilerin toplanmasını amaçlamakta ve temel dokümanların talep edilmesini gerektirmektedir. Danışmanlar Mutabakat Zaptını ancak teşhiste bulduktan sonra işletme sahibi verilen hizmetin niteliğini daha iyi anladığında gündeme getirmeyi düşünmelidirler (ayrıca bkz. 5. İleriye yönelik eylemler).

3.2 Ödeme Gücü Denetimi, finansman olanakları ile bağdaştırılmamalıdır. Yeniden yapılandırma (operasyonel, finansal, pazarlama) ihtiyacı içinde olan işletmelere likidite sağlamak sadece krizlerinin süresini uzatacaktır. Bununla birlikte, başarılı danışmanlığın ürünleri (yani yeni işletme modeli, pazarlama planı, nakit akışı veya karlılık tahmini), bir şirketin finansman veya borçlarını yeniden yapılandırma uygulamalarını destekleyebilir. Aslında, böyle bir prosedür halihazırda Finlandiya’da uygulanmaktadır; öyle ki bir kamu idaresinden (Finnvera) ihracat hibelerine başvuran şirketlerin hibeleri yönetebilecek kadar sağlam oldukları addedilmelidir ve ulusal hizmet sağlayıcılar (ELY-Keskus / Yrittäjät) tarafından bir erken uyarı yardımının başarılı bir şekilde uygulanması, şirketlerin bu statüye ulaşma yollarından biridir.

## Konu 4 – Eğitimin kapsamı ve formatı

### Gözlem 4.1

Katılımcıların öğrenme süreci, sanal eğitim oturumlarının uzun sürmesi nedeniyle kısmen aksamıştır ama aynı zamanda öğrenim ortamları, iş ortamlarından eğitime katılırken kapsamlı bir eğitime odaklanmanın zorluğu nedeniyle, katılımcıların telefonlarına, e-postalarına cevap vermelerine, meslektaşlarıyla konuşmalarına veya kameralarını kapatmalarına olanak sağlamıştır.

### Öneri

Eğitimin sanal ortamda yürütüldüğü dikkate alındığında, kamera üzerinden etkileşimi ve tartışmalara ve Soru Cevap seanslarına katılımı teşvik etmenin yollarından bazıları şunlar olabilir:

- daha kısa süreli oturumlar düzenlemek;
- katılımcıları her odadan 2-4 kişilik ekiplere ayırmak ve çevrimiçi ara odalarda, yerel ekiplerde ve tam katılım olan oturumlarda eğitim oturumlarını karma gruplar arasında değiştirmek;
- eğitim için katılımcılara mesai izni vermek ve eğitime tahsis edilmiş bir alan sağlamak.

### Gözlem 4.2

Bir süreç olarak ödeme aczi denetimi veya iflas, bu süreçlerin gerekliliği ve sonuçları ile ilgili bir giriş eğitimi içermediğinden ve ödeme aczi ile ilgili finansal ve hukuki terminolojiyi kapsamadığından bazı katılımcılar eğitim materyallerini takip etmekte zorlanmışlardır.

### Öneri

Bu özel katılımcı kategorisinin eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için eğitimin kapsamını:

- ödeme gücüyle ilgili mesleki dili (jargon) tanımlayacak ve açıklayacak ve finansal okuryazarlığı arttırmak için yöntemler sunacak şekilde;
- sürece ve sürecin şirketlere ve bir ülkenin ekonomisine faydalarına ilişkin anlayış geliştirmek amacıyla Avrupa ülkelerinden Ödeme Gücü ile ilgili en iyi uygulama örneklerini sunacak şekilde;
- hizmeti şirketler için cazip kılmak için yollarını sunacak ve bu işletme sahibine ve çalışanlara bu hizmetin değerini aktaracak şekilde;
- mevcut finansal destek planları ve hibelerinden oluşan bir bilgilendirme seti hazırlama ihtiyacını açıklayacak şekilde

genişletmek yararlı olacaktır.

# 5. Önerilerin Özeti

1. Uygun katılımcılar, bir mülakat değerlendirme sürecinin ardından ve belirlenen kriterlere göre seçilmelidir.
2. Odalar, gerçek anlamda desteğe ihtiyaç duyan şirketlere bu hizmeti cazip kılmak için işletmelerle çalışma ilişkilerini içeren mevcut havuzdan yararlanarak ve ifade, mesaj ve kanalların yerel KOBİ'lere uyarlandığı bir iletişim ve yardım gayreti içerisinde koordineli bir çaba göstermelidirler.
3. Şirket katılım süreci, uzmanlardan oluşan ekip tarafından ulaşılabilir mühletleri ve ilerlemenin takibini içerecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
4. İlk toplantılar, beklentileri yönetmek ve projenin amacını ve değerini aktarmak için kullanılmalıdır.
5. Açık ve rahat ancak belirli bir yapıya tabi bir sohbet yoluyla gerçeklere dayalı doğru bilgiler toplanmalıdır.
6. Sanal eğitim oturumlarına katılımı ve oturumlar sırasında odaklanmayı teşvik etmek için gerek uzman ekip gerekse odalar tarafından gerekli düzenlemeler ve ayarlamalar yapılmalıdır.
7. İlk şart ve niteliklere göre gruba katılım mümkün değilse eğitim materyali mevcut katılımcıların profillerine göre uyarlanmalıdır.
8. Erken Uyarı sisteminin diğer ülkelerde nasıl işlediğini göstermek için örnekler, vakalar, rakamlar, vs. kullanılarak açıklamalar dahil edilmelidir.
9. Etkinliğe, katılım sağlayan Türk odalarının kapsam alanında bulunan yerel KOBİ'lerin durumu ile ilgili derinlemesine bir anlayış kazandırılarak başlanmalıdır.

# 6 İleriye Yönelik Eylemler

Bölüm 4 ve 5'te incelenen öneriler, gözlemlenen konulara kolaylıkla uygulanabilen cevaplar içermekle birlikte, programın gelecekte başarılı olması ve yaygınlaşması için taktiksel aksiyonlardan ziyade bazı stratejik aksiyonlar alınması gerekir.

Avrupa Erken Uyarı (EWE) organizasyonunun deneyimi, bu nitelik ve ölçekte bir projenin başarılı olması için Odalar tarafından yeni bir temel faaliyet olarak benimsenmesi ve belirli bir zaman ve kaynak tahsis edilerek stratejik planın bir parçası haline gelmesi gerektiğini kanıtlamıştır. Stratejik bir yaklaşım, gerek eğitim alan danışmanların gerekse danışanların (işletmelerin) eğitimi ve katılımının belirli bir yöntemle dayalı olarak planlanmasını gerektirir.

Nitekim böyle bir yaklaşımın 2016'dan bu yana yeni ülkelerde Erken Uyarı mekanizmasının uygulanması ve uyarılmasında kilit bir başarı faktörü olduğu aslında kanıtlanmıştır. Avrupa'daki tüm ulusal işletmeciler, aşağıda yer alan faktörlere temel yaklaşımda uyarlamalar ve ince ayarlar yapmışlardır:

- Ulusal mevzuat: ulusal mevzuatın ödeme aczi, iflas, borç tasfiyesi ile ilgili önemli kısımları ve bunların farklı şirket türlerine uygulanması, farklı türlerdeki girişimcilere sunulan rehberlik açısından uyarlamalara yol açmıştır. Örneğin, İspanya'da serbest meslek erbapları, diğer şirket türlerine göre tamamen farklı bir yasal statüye sahiptir ve İspanya Erken Uyarı mekanizması, 2017 yılında serbest meslek erbaplarından oluşan sektör örgütünü (ATA) ve bu girişimcilerle çalışan danışmanlar ve mentorlar için kapsamlı bir eğitim paketi içerecek şekilde tasarlanmıştır. Yunanistan'da, iflas mevzuatı karmaşıktır ve KOBİ dostu değildir ve birçok vakada krizde olan KOBİ'ler, iflas yoluna başvurmaktan ziyade belirsiz bir süre ile işletmeyi pasif duruma getirerek daha iyi bir konuma gelmişlerdir. Bu özellik, mümkün olan durumlarda mahkeme dışı çözümler bulunmasına odaklanılarak ilgili ülkede krizde olan girişimcilere verilen tavsiyelerde kilit bir rol oynamışlardır.
- Ulusal kurumlar: başarılı bir Erken Uyarı operasyonu için kilit faktör, girişimcilerin genel olarak saygı duyduğu ve güvendiği kamusal, yarı kamusal, özel ve kar amacı gütmeyen kuruluşların varlığıdır. Bunun örnekleri arasında İtalya'da yarı-kamusal nitelikteki Sanayi Odaları,

Lüksemburg'da kamusal nitelikteki Ulusal Ticaret Odası, Danimarka'da kamusal İş Merkezleri (Business Hubs) veya hatta Polonya'da özel Aile İşletmeleri Vakfı yer alır. Bu güven ve saygı önceliği esastır çünkü girişimcilerin daha açık bir şekilde işbirliği yapmasını sağlar ve böyle kuruluşlar bulmak için her bir yerel durumunun analiz edilmesini gerektirir. Ayrıca, böyle bir kuruluşu temel alan bir Erken Uyarı mekanizması, genellikle pazarda meşruluğu yüksek olan kuruluşlara saygı duyma eğilimi gösteren en önemli paydaşlar ile daha kolay işbirliği yapacaktır. Bir başka deyişle: mevcut, başarılı Erken Uyarı mekanizmaları, mevcut meşruluk üzerine inşa edilmek ve çatışma yaratan ortaklardan imtina etmek durumunda kalmıştır.

- İş kültürleri: Erken Uyarı yaklaşımı, Danimarka ve Hollanda'da on yılı aşkın bir süre önce ayrı girişimler olarak doğmuştur. Bunlar, büyük kamu sektörleri, düşük suç oranları, yüksek vergiler, yüksek dijitalleşme seviyesi, yüksek eğitim seviyeleri, vs. özellikler sergileyen Kuzey-Batı Avrupa iş kültürleridir. Bu ülkelerin dışına çıkmak, bu yaklaşımı tamamen farklı iş kültürlerine uyarlamak anlamına gelmekteydi. Bu uyarlamalar çok çeşitli olmakla birlikte şunları içerir:
  - Devlete olan güven seviyelerinin düşüklüğüne göre uyarlama yapılması: Devletin girişimciler için bir arkadaştan çok düşman olarak görüldüğü ülkelerde, girişimcilerin güvenini kazanmak için çok daha büyük çabalar sarf edildi. Bunun iyi bir örneği olan Polonya'da girişimlere erişim ve bunlarla iletişim ağırlıklı olarak kişisel ilişkiye odaklanmış olup, girişimcilere güvenilir yüksek kademeli uzmanların ve deneyimli danışmanların kendilerine yardım etmeye hazır bir şekilde beklediklerini göstermektedir. Fiili vakalar, Erken Uyarı sisteminin yardımı ile işlerinde bir dönüşüm gerçekleştirmiş "ayakta kalan şirketler" in başarılı hikayeleri ve referansları mevcut şartlarda çok can alıcı bir rol oynamış ve hatta ve hatta bu kişiler kamuoyu tarafından bilinen kişiler olduğunda bu daha da önem kazanmıştır.
  - Girişimciler arasındaki ortak özelliklerin anlaşılması: bazı iş kültürlerinde, yardım edilen girişimcilerin çoğunda belirli davranış özellikleri görülür. Bu davranışlar, yerel iş kültürü ile ama aynı zamanda da yeni fikirlere ve çözümlere açık olmayı zorlaştıran bir kişisel kriz içinde olmaları ile

ilişkilidir. Akdeniz Erken Uyarı faaliyetlerinde ortak olarak gözlemlenen “dünya şampiyonu” özelliği buna örnektir. Bu girişimci, tıpkı Türkiye’de olduğu gibi, şirket, finansal durumu, pazar, vs. hakkında her şeyi bildiği izlenimini verir, dışarıdan birinin tavsiyesini kabul etmeyi reddeder ve teşhis aşamasında çoğunlukla önemli bilgileri (şirketin beyan edilmemiş / gayri resmi gelir kaynakları gibi) gizler. Birçoğu şirketleri kendileri kurmuşlardır ve yine birçoğu emeklilik yaşına gelmiş kıdemli kişilerdir. İtalya Erken Uyarı operasyonu, erişim, iletişim, güven kazanma ve teşhis unsurlarını bu özelliğe uyarlayarak, genel bakış/teşhis aşamasında Erken Uyarının yalnızca girişimcinin menfaati için orada olduklarını, yardım edilmelerinin tek yolunun tam bir işbirliği ve bilgilendirme yoluyla olabileceğini ve tam bir işbirliği göstermemeleri sonucunda birçok vakada olduğu gibi şirketlerini kaybedeceklerini açık bir şekilde ortaya koymuştur.

- Sıklıkla karşılaşılan sorunlara odaklanma: bazı ülkelerde ve bölgelerde, çoğu şirket, Erken Uyarı işletmecileri ile aynı sorunlar nedeniyle temas kurarlar. İşletmeciler, uyarılama yaparak bu uzmanlığa sahip danışmanlar ve mentorları gruba dahil etmek, aralarında deneyim alışverişi yapılması için ekstra kaynak harcamak ve becerilerini güncel tutmak için sürekli eğitim vermek durumundakalmışlardır. Bunun bir örneği, 1990’ların başında komünizmin çöküşünün yeni şirketler dalgasına yol açmış olduğu Polonya’dır. Bu girişimciler artık emekli olmakta ve yüz binlerce şirket çocuklarına kalmaktadır. Bu bir dizi soruna yol açmaktadır – haleflik, çok fazla evrak işi gerektirmekte ve maliyetli olabilmektedir, ikinci nesilde ebeveynlerinin yönetim deneyimi veya mesleki iş çevreleri bulunmamakta, çoğunlukla şirketler bir önceki neslin göz ardı ettiği yenilenmeye kaçınılmaz olarak ihtiyaç duymaktadır, vs. Bir başka örnek ise, İspanya’nın turistik bölgelerinde olduğu gibi, birçok şirketin aynı gelir kaynağına bağlı olduğu uzmanlaşmış bölgesel ekonomilerdir. Burada, az çok herkes doğrudan veya dolaylı olarak, KOVİD-19, İngiltere’nin AB’den ayrılması ve İngiliz seyahat operatörlerinin (Thomas Cook, BMI, FlyBe vb.) batması nedeniyle uzakta yaşayan yabancı gezginlere bağımlıdır. Yakın gelecekte para kazanacaklarına dair gerçekçi bir beklentileri olmayan ve gelir elde etmenin bunun dışında ancak birkaç yolunu bilen bu girişimcilerin, özellikle şirketlerinin kapatılması, borçlarının sınırlandırılması ve turistler tekrar geldiğinde yeni bir başlangıç yapmak için hazırlıklar yapılmasına odaklanan tavsiyelere ihtiyaçları bulunmaktadır.

## Gelecek eğitim oturumlarının organizasyonu

### a. Türk pazarının derinlemesine analizi

Araç setinin ifade tarzının Türkiye bağlamına uyarlanmasına ilave olarak, katılımcıların Türkiye’deki mevcut duruma dair daha iyi bir anlayış kazanması da zaruridir. Bu, detaylı bir PESTLE analizi alınarak ve yerel odalar tarafından bir oda-GZFT analizi yapılarak elde edilebilir.

### b. Lojistik

KOVİD-19 pandemisinin etkileri ortadan kalktığında, eğitim bir ekip kurma etkinliği olarak görülmelidir. Bu nedenle, ideal olarak 3 gün veya da uzun süreli bir konferans olarak, katılım, odaklanma ve işbirliği sağlamak amacıyla şehir merkezinden uzakta tercihen her şey dahil bir otelde organize edilmelidir.

### c. Veri toplama

Türk ekonomisinin mevcut durumu ve toplam istihdamın %73,9’unu temsil eden ve Yurtiçi Milli Hasılaya %53,9 oranında katma değer sağlayan KOBİ’lere olumsuz bakışı dikkate alındığında<sup>7</sup>, Türk Odalarının bu projeye zaman ve kaynaklarını tahsis etmesi, KOBİ’ler ve ülkenin ekonomisi üzerinde önemli bir etki oluşturacaktır. Bu etkinin ölçülebilir olması ve Odaların yaptığı işin etkin bir şekilde duyurulması için, KOBİ’ler ile ilgili veri toplanmalı ve KPG hesaplamaları yapılmalıdır.

### Danışmanların gruba dahil edilmesi

Projenin başarısı, yolun her adımında uygun danışmanların seçilmesine bağlıdır. Eğitimin Oda içerisinde yeni bir dizi hizmete derhal uygulanma imkanı sağlayan yeni bir mesleki beceri edinme fırsatı olarak duyurulması önemlidir. Eğitime katılmak üzere seçilen profesyoneller de buna karşın projeyi yeni bir kariyer yolu için uzun vadeli bir taahhüt ve yatırım olarak görmelidirler. Ek II’nin yukarıda belirtilen katılım kriterlerine ilave olarak, Danışmanların:

- kendilerini bu projeye adanmaları, yardımsever olmaları ve destekledikleri insanlara empati göstermeleri;
- sağduyulu olmaları ve güven veren ilişkiler inşa edebilmeleri;
- tarafsız olmaları ve çatışmaya girmemeleri – sadece şirketin ve sahibinin/sahiplerinin menfaatine odaklanmaları;
- kendi kendini motive edebilmeleri, yetkin ve ısrarcı olmaları;
- girişimcilere duyurulan hizmetleri sağlamak için tüm gerekli becerileri ve gerekli yetkinlikleri göstermelerinin zorunlu olması

tavsiye edilir.

## Şirketlerin katılım süreci

Danışanların katılım sürecine, yerel oda kültürü ve organizasyon yapısının imkan sağladığı ölçüde aşağıdan yukarıya doğru bir süreç olarak yaklaşılmalıdır.

### a. İletişim planı

Her oda, bu spesifik projeye özel bir iletişim planı hazırlamalıdır ve bu, doğal olarak, genel iletişim planının bir parçası olmalıdır.

İletişim planının nihai amacı, sürece gönüllü olarak katılmak isteyen ve buna tamamen kendini adayan ve desteği ihtiyacı olan şirketleri şu yollarla projeye çekmektir:

- bu hizmet ile ilgili farkındalığı arttırarak ve KOBİ'lere ulaşarak;
- zihniyetleri değiştirmek açısından "eğitici" / sosyal bir amaca hizmet ederek;
  - önlem almak tepki göstermekten yeğdir: (sıkıntılı durumun erken uyarılarının zamanında tespit edilmesi, güçlü yönlerin tespit edilmesi ve geliştirilmesi)
  - hiç kimse her şeyi bilemez; eğitim deneyimli girişimciler için dahi süreklidir.
  - yardım istemekte utanılacak bir durum yoktur (ve ayrıca proje gizlilik taahhüdü içerir)
  - dünya üzerindeki birçok girişimci ve işletme, benzer sorunlarla geçmişte karşı karşıya kalmıştır veya şu anda karşı karşıyadır.
- Bu projenin yerel olarak ve ilişkili olduğu kültürü (yukarıda tanımlanmıştır) mümkün olan her fırsatta, mesela başka etkinlikler, atölyeler, mülakatlar yoluyla tanıtılarak;
- Referanslar, hedefe yönelik etkinlikler, sosyal medya takibi gibi diğer uluslararası en iyi uygulamaları kullanarak;
- Proje elçisi olarak belirli bir girişimcinin boy göstermesi fikrinin değerlendirilmesi yoluyla (iflas/ finansal sıkıntıdan kurtarılan veya kurtarılamasa da bazı dersler alan ve bunları paylaşmak isteyen bir kişi);
- Bu yöntem daha önce başarılı olduğundan bu girişimci "personaları" nı kullanarak radyo veya TV reklamları yapılması (bütçe müsaitse) yoluyla.
- İfade tarzının Türkiye bağlamına uyarlanması yoluyla. Mesaj, ifade tarzı ve kanal seçimi, yerel iş kültürü ile tam bir uyum içerisinde olmalıdır; Türk bölgeleri, iş sektörleri, kentsel/yöresel ortamlar, yaş grupları, vs. arasında dahi farklılıklar olabilir.

## b. Seçim kriterleri – Şirket ve girişimci tarafından verilecek taahhütler

- Şirketler resmi olarak kayıtlı ve faal olmalıdırlar;
- Finansal zorluk ve sıkıntı yaşıyor veya iflasa yakın olabilirler;
- Sadece "dürüst", destek almaya büyük önem veren ve danışmanlarla işbirliği yapan girişimciler olmalıdır;
- Zaman ve emek sarf etmeye kararlı girişimciler olmalıdır;
- Finansal ve/veya aktifleri bakımından sıkıntıda olduklarına, yapısal masrafları karşılamak için yeterli likiditelerinin bulunmadığına, varlıklarını kaybettiklerine veya borçları karşılayamayacak derece yetersiz aktifleri bulunduğuna, büyük müşterilerini kaybettiklerine veya ödemelerini geç yaptıklarına dair işaretler verebilir veya kötü yönetim veya performansla ilişkin başka belirtiler gösterebilirler;
- ortak kaybı, kilit personel kaybı gibi yapısal değişiklikler veya Şirketin gelecekteki finansal kapasitesini tehlikeye düşürebilecek kurumsal veya aile çatışmaları söz konusu olabilir;
- hastalık, vefat, bir halef veya halefler bulamama ve çatışan öncelikler faaliyetin finansal kapasitesini etkilememelidir.

### Mentorluk programı

Oda danışmanlarının bu hizmeti kullanmak konusundaki isteksizliği ve algılanan ilgili deneyim eksikliği, bir iş mentorluğu programı oluşturularak ele alınabilir. Türk iş kültürünün, kademe / kıdeme ve resmi / gayri resmi çıraklığa büyük önem verdiği dikkate alındığında, bir mentorluk sistemine olumlu olarak yaklaşılması beklenir çünkü mentor ilgili bir endüstri veya sektörde (ör., Hukuk, borç yeniden yapılandırma, pazarlama) üst düzey uzman / müdür olarak atanacaktır. Avrupa'da uygulanmış mentorluk programları için başarılı örnekleri arasında Polonya, Slovenya, Yunanistan ve İtalya sayılabilir. Bu programların başarısı açısından, yerel iş kültürlerine dair derin ve detaylı bir anlayışa sahip olmak büyük önem arz eder. Örneğin, Polonya'da mentorluk kurumu, vaka bazlı bilgi değişimi, kişisel sorgulama oturumları, psikolojik koçluk , vb. içeren bir iletişim ağı ve destek fonksiyonlarının sunulmasının büyük bir katma değer yarattığını görmüştür. Slovenya'da, mentorluğun ilk aşaması, yeni Slovenyalı mentorlar tarafından ilk şirket yardım vakalarının etkinleştirilmesine yardım etmek için uluslararası meslektaşlarla sık toplantılar yapılarak hızlandırılmıştır.

Aşağıdaki sayfalarda, örnek olarak ulusal Erken Uyarı programlarından birinin uygulanışı açıklanmaktadır.

#### “Erken Uyarı Mentorluk Programı”

Bir rehberlik, ilham, teşvik, danışmanlık, bilgi aktarımı, yetkilendirme ve motivasyon aracı ve süreci olarak mentorluk, genellikle deneyimli müdürler veya bizzat şirket sahipleri olan ve uzmanlıklarını bir sonraki nesle aktarmaya şiddetli bir ihtiyaç duyan profesyoneller (Mentorlar) tarafından yürütülmektedir.

Mentorların, mentorluk yaptıkları kişilerin haklarını ve görüşlerini kabul eden ve bunlara saygı duyan yüksek yetkinliğe sahip güvenilir ve dürüst profesyoneller olması gerekmektedir. Mentorluk yapılan kişiler de bizzat sorumluluk taşıyan pozisyonlarda bulunan veya karar alma yetkisine sahip profesyoneller olabilmektedir (Kurul üyeleri, Sorumlu Müdürler, Genel Müdürler, vb.).

Güneydoğu Avrupa’da bir Erken Uyarı projesini yürüten bir Odaya örnek olarak, Avrupa’daki Erken Uyarı ortaklarından biri pilot bir Mentorluk Programı başlatmıştır. Bu girişimin arkasında yatan gerekçe, finansal sıkıntı içinde olan 500 şirketi aktif bir şekilde desteklemek için gerekli kümülatif bilgiye ve geniş bir uzmanlığa duyulan ihtiyaçtır.

Bununla birlikte, Oda, bu pilot Mentorluk Programının aşağıda belirtilen bazı nedenlerden dolayı başarısız olacağından korkmuştur:

- Ülke kültüründe var olan düşük gönüllülük seviyesi;
- İş dünyası profesyonelleri arasında daha da düşük gönüllülük seviyesi;
- Mentorlar arasında motivasyon eksikliği;
- Mentorluk yapılan kişilerde güven eksikliği;
- Öznel engeller (zamansızlık, finansal güdülenme eksikliği, finansal sıkıntıda olan şirketlere ilişme korkusu, şirket sahipleri arasında şirketi kendilerinden daha iyi kimsenin bilemeyeceği ve kendilerine işlerini nasıl halledeceklerini söyleyecek kimseye ihtiyaç duymadıkları şeklinde yaygın bir zihniyet)

Bu bağlamda, Oda, adil ve benzersiz bir teklife dayalı bir Mentorluk Programı tasarlamıştır:

- Mentorlar için, gerek mentorluk gerekse finansal sıkıntıda olan KOBİ’lere yardım konusunda büyük bir deneyimi ve uzmanlığı bulunan Avrupalı profesyoneller tarafından sunulan uygulamalı seminerler yoluyla sürekli eğitim
- Meslektaşlar ve başarılı profesyoneller arasında güçlü ve ilham veren bir ağ içerisinde katılım ve etkileşim
- “KOBİ’lere Erken Uyarı Mentorları” için özel olarak hazırlanmış eğitim programı
- ODALAR ARASI BELGELENDİRME ORGANI tarafından “KOBİ’lere yönelik Erken Uyarı Mentorları” Belgelendirme Programı Yönetmeliğine göre yapılan belgelendirme

Bunun karşılığında, Oda şunları talep etmiştir:

- Erken Uyarı Mentoru tarafından yüksek düzeyde bir profesyonel yardım ve destek sağlanmasına yönelik sorumluluk
- Mentor ve mentorluk yapılan kişi (şirket) arasında bir dürüstlük ve güven ilişkisi sağlayan gizlilik ve başka koşullarda açıklanmayacak olan tüm bilgilerin açıklanması
- Mentorluk yapılan kişiye dair samimi bir anlayış oluşturulmasını sağlayacak empati ve devam etmek için yetkilendirme ve güç sağlanması
- Erken Uyarı Mentorundan finansal sıkıntıda bulunan şirkete spontane, bilinçli ve özverili bir profesyonel yardım teklifini beraberinde getiren gönüllülük

Nihai sonuç, tüm beklentilerin ötesine geçmiştir. Bir buçuk yıl içerisinde 250’den fazla mentor Programa katılarak ihtiyaç içerisindeki şirketlere yardım etmiştir ve bunların yarısından fazlası sınavlarda başarılı olarak her durumda gururla belirttikleri bir başarı olan “KOBİ’lere yönelik Erken Uyarı Mentorları” belgesi almışlardır.

Diğer ülkelerdeki Erken Uyarı mekanizmaları şu anda en iyi uygulamanın bu örneğini kopyalamaktadırlar ve yeni mentorların belgelendirilmesini sağlayan dokümantasyona kolayca erişilebilmektedir. Avrupa Erken Uyarı Ağı, talep edilmesi halinde bir Türk organizasyonuna bu programı uygulamasında kar amacı gütmeyen yardım edebilecektir.

# 7 Gelişim Potansiyeli

Gerek eğitimciler gerekse eğitime katılanlar tarafından verilen geri bildirimler ve pilot şirket konsültasyonlarında, projenin sonucunun, gelecekteki bir girişimin tasarlanması ve geliştirilmesinde dikkatli bir şekilde dikkate alınması gereken Türk iş kültürü ve pazarının bazı kendine özgü niteliklerinden etkilendiğini tespit edilmiştir. Tespit edilen temel kültürel yavaşlatıcı faktörler şunlardır:

A. TOBB ve genel olarak Odalar ve diğer resmi kuruluşların doğrudan finansman fırsatlarıyla önceden beri bilinen ilişkisi; bu durum, girişimcilerin 'maddi olmayan' teknik bilgi birikimi ve uzman danışmanlığının değerini bilmesine ve bunlardan yararlanmasına yardımcı olmamaktadır. Bir başka deyişle, bazı girişimciler, bir tür finansman imkanına erişim beklentisi içinde olursa, bu onların danışmanlık algısını bulanıklaştırır.

B. kendi işleri ile ilgili olarak 'yabancılar'dan (ve Eğitim Modülü 5'te verilen geri bildirimlerde gösterildiği üzere özellikle kadın danışmanlardan) tavsiye almayı kabul etmek konusunda isteksizlik; bu durum:

- Bazı araçların veya içeriklerinin aşırı doğrudan araçlar olarak görülmesi;
- Bir girişimcinin kendi işiyle ilgili her şeyi bildiği ve asla başarısız olmadığı yönündeki imaj / sosyal beklenti ve dolayısıyla sosyal baskı;
- Türk KOBİ'lerinin büyük çoğunluğunun, resmi kurumsal yapıları olmayan küçük, aile işletmeleri olması ile açıklanabilir. Bu nedenle, girişimcilerin çoğu:
  - kendi kendilerine çalışmaya ve işlerinin her yönüyle kendileri ilgilenmeye alışmışlardır;
  - aile işletmesinin başarısı, işini yöneten aile üyesinin başarısının ve kişisel değerinin ölçüsüdür.

Bu faktörler, işletme sahiplerinin programı benimsemek konusunda istekli olmasını önemli ölçüde etkilemiş ve belirsiz bir şirket katılım süreci ve programın genel amacının (gerekişimci danışmanlar gerekse danışmanlar tarafından) anlaşılabilmesi ile birleştiğinde, pilot danışmanlık projelerinin başarısını sınırlandırmıştır.

Bu nedenle, takip eylemi, aşağıda yer alan kilit eylemler listesini içeren bir eylem planı şeklinde olabilir:

- ödeme gücü denetimini kalıcı bir hizmete dönüştürmek için destek sağlayan kaynaklar, motivasyon ve yönetime sahip Türk odaları ile bir ortaklık kurulması. Ortaklığa katılarak, odalar, danışmanlar bakımından eğitilmelerine ve finansal sıkıntıda olan şirketlerle çalışmalarına ve yönetim bakımından hizmetin kullanıma sunulmasının izlenmesi ve desteklenmesine zaman ayıracaklarını taahhüt edecektir.
- Bu odaların ve TOBB'un hizmet portföyüne tam entegrasyon. Odalar, sundukları ve yönettikleri başka bir hizmet olarak ödeme gücü denetimini entegre etmeyi taahhüt etmelidir. Bu, farklı hizmetlerle çalışan meslektaşların, ödeme gücü denetimini bilmeleri ve finansal zorluk içindeki şirketleri ödeme gücü denetimleri konusunda çalışan danışmanlara yönlendirebilmeleri gerektiği anlamına gelmektedir.
- Katılım sağlayan odalardan her birinde, ödeme gücü denetimi alanında yarı zamanlı olarak çalışacak, temsili olarak 2 ila 4 kişilik küçük gruplar kurulması. Bu yaklaşım, bir personel ayrıldığında, bilginin oda içerisinde kalmasını sağlar ve ayrıca bu yerel ekiplerdeki danışmanların bilgi değişimi yapmasına ve birbirlerinin ağlarını daha geniş bir kapsam dahilinde kullanmalarına imkan verir.
- Katılımcı grubunun eğitimci eğitimi ekibine dönüştürülmesi. Yukarıda açıklandığı gibi, mevcut projedeki katılımcıların yaklaşık yarısı, eğitimciler olarak görev yapmak için yeterli yetkinliğe sahiptirler, bilgiliydiler ve faal olarak katılım göstermekteydiler. Bu grup için ilave kapasite geliştirilmesi ile katılımcılar katılımında bulunan odalardaki meslektaşlarını eğitebilirler. Bunun bazı avantajları bulunmaktadır: dil engelinin bulunmaması, Türk odaları ve hizmetleri hakkında içsel bilgi, yerel iş çevreleri hakkında içsel bilgi ve geçici proje ekiplerinin bağımsızlığı.
- Türk iş çevrelerine uyarlanan şartlar ve mesajlar bakımından ödeme gücü denetiminin ne olduğunu açık bir şekilde tanımlayan, uluslararası en iyi uygulama örneklerini kullanan TOBB destekli ortak bir görünürlük kampanyası. Kampanya, katılım sağlayan tüm odalar bakımından, her odada yerel bağlama göre uyarlamalar yapılması ile yerel varyasyonlara yeteri kadar imkan sağlayan ortak bir esas (marka, logo, görsel kimlik, sosyal medya etiketleri, kanallar, vb.) oluşturulması.

- Erken uyarı mentorluğunun üst düzey iş insanları tarafından tanıtılması. Yukarıda bölüm 6'da verilen örnek takip edilebilir, ancak daha küçük bir mentor grubu ile başlanmalı ve organizasyon şirket vakalarının sayısı ve vakaların karmaşıklığına dayalı olarak genişletilmelidir.
- Resmileştirilmiş bir paydaş forumu kurulması. TOBB'un gözetimi altındaki bir Erken Uyarı girişiminin başarısı, kilit Türk paydaşları ile bir forum organize edilerek arttırılacaktır. Böyle bir forumda, Erken Uyarı mekanizmasının ne kadar yararlı olduğu paydaşlara açıklanabilir ve bununla ilgili haber ve sonuçlar kendileri ile paylaşılabilir. İdeal olarak, forum aynı zamanda, bu paydaşların desteklerinin sağlanması ve girişim için bültenlerinde/sosyal medyada, ortak basın açıklamalarında, ortaklaşa ev sahipliği yapılan etkinliklerde, vs. adının geçmesi, tavsiye edilmesi ve referans verilmesi şeklinde elçilik yapılması için kullanılacaktır. Forum, her 3 veya 6 aylık periyotlarda düzenli çevrimiçi veya fiziksel toplantılar şeklinde düzenlenebilir. Bu format,

paydaşlara KOBİ'leri, bunlara yardım edilme şekillerini ve bilgi gereksinimlerini etkileyen sorunlar ile ilgili uygulamaya dayalı bir anlayış kazandırılmasının faydalı olduğunun kanıtlandığı Danimarka'da halihazırda kullanılmaktadır. Danimarka forumu, Danimarka Ticaret Kurumu'nu, ulusal bankacılık federasyonunu, ulusal sanayi odasını, tarım ve inşaat sanayileri için sektör birlikleri, avukatlar ve muhasebeciler birliklerini ve önde gelen üniversiteleri içerir.

- Ödeme gücü denetimi faaliyetleri ile AB'nin 2019/1023 sayılı İflas Direktifi'nin Türk hukukuna uygulanışı arasında bağlantı kurulması. Direktif uygulandığında (bkz. Direktifin 3. maddesi) erken uyarı hizmetlerinin sağlanması zorunlu olacaktır ve son başvuru tarihinden önce böyle bir hizmetin varlığı, TOBB ve odalara, kriz belirtilerinin tespiti ve yönetiminde Türk şirketlerinin güçlendirilmesinde ve böylelikle kaçınılabılır nitelikteki iflasların asgari düzeye indirgenmesi ve daha esnek bir özel sektör yaratılmasında merkezi bir rol verecektir.

## 8 Sonuç

Ödeme Gücü Denetimi Faaliyeti deneyimi, Avrupa'daki birçok KOBİ ve organizasyonda olduğu gibi, Programın Erken Uyarı mekanizması yoluyla daha da geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması halinde Türk Odaları ve KOBİ'lerin bundan büyük ölçüde yararlanabileceği görüşünü güçlendirmiştir.

İlk Faaliyet, işletme sahiplerinin programı benimsemek konusunda istekli olmasını önemli ölçüde etkileyen bazı faktörlerin, özellikle yerel işletmelere ve yerel iş çevresine özgü niteliklerin tespit edilmesine imkan vermiştir. Bu faktörler, belirsiz bir şirket katılım süreci ve programın genel amacına ilişkin değişen anlayış seviyeleri ile birleştiğinde (uzman ekip tarafından gerek danışmanlar gerek danışmanlardan alınan geri bildirimlerden yapılan çıkarım yoluyla anlaşılmıştır) pilot danışmanlıkların başarısını etkilemiş olmakla birlikte yardım edilen bazı şirketler için önemli bir değer yaratmayı başarmıştır. Bu değerler arasında şunlar yer alır:

- girişimcinin üretim ve tedarik zinciri alanındaki bilgisine dayalı olarak İşletmeler Arası (B2B) danışmanlık hizmetleri de satmasına yardım edilen tarım ürünleri üreten şirket ile daha önce kullanılmamış pazar segmentlerinde satış

yapmasına yardım edilen içecek şirketi örneklerinde görüldüğü gibi faaliyetin çeşitlendirilmesi.

- Bir şirkete Covid-19'un yol açtığı krizin üstesinden gelmek amacıyla ölçek ekonomisi elde etmek için rakiplerle güçlerini birleştirmesinin tavsiye edildiği vakada görüldüğü gibi yeni ortaklık yapıları.
- Hızlandırılmış borç yeniden yapılandırma müzakereleri vakasında ve likit varlıkların denetimli tasfiye edildiği bir başka vakada görüldüğü gibi girişimcilerin gözlerini Türk hukukunda mevcut az bilinen olanaklara açma.
- Moda sektöründeki bir vakada belgelerle kanıtlandığı gibi meslek okullarından katılımcıların yüksek düzeyde kullanılması yoluyla personel masraflarının ayarlanması.
- Ahşap ürünler yapan bir şirketle ilgili bir vakada görüldüğü gibi, finansal sıkıntıda olan müşterilerin veya tedarikçilerin domino etkisine, yeni müşteri ve tedarikçiler tespit ederek uyum sağlama.
- Bir haleflik (işletme devri) vakasında, 2. nesil işletme sahibini üretim kapasitesinin muhafaza edilmesine odaklanma konusunda eğiterek devralma işlemini güçlendirme.



Bu örneklerle ispatlandığı üzere – elbette bu örnekler çoğaltılabilir – birçok Türk KOBİ’si açık bir şekilde kriz yönetimi alanında danışmanlık hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır ve Erken Uyarı yaklaşımı bu ihtiyaçlarına cevap vermektedir. Bazı vakalarda, belirli fonksiyonlar için daha fazla sayıda katılımcı kabul edilmesi gibi basit ve hızlı çözümlerin etkili olduğu, bazılarında ise çok odaklı yönetsel eğitim gibi daha uzun vadeli çalışma gerektiği görülmüştür. Türk katılımcılarından alınan geri bildirimler, güven veren bir iş ilişkisi bir kez tesis edildiğinde, şirketlerin çoğunun sadece çözüm ihtiyacını değil aynı zamanda önerilen çözümün kendisini de anlayıp kabul edebildiklerini göstermektedir. Bir vakada, bir şirket çözüm kapsamında bir başka uzmanlaşmış oda hizmetine yönlendirilmiştir; bu, birden fazla odanın hizmetlerinin, girişimci için en iyi çözümün oluşturulmasına yardım etmek amacıyla çabalarını birleştirmelerine ilişkin mükemmel bir iyi uygulama örneğidir.

Özellikle Türk odalarının, Türk danışmanları tarafından beceriklilikle kullanıma sokulmuş mevcut yetkinlikleri olması nedeniyle bu deneyimler gelecekte herhangi bir çalışmanın tasarlanması ve geliştirilmesinde dikkatli bir şekilde göz önüne alınmalıdır. Bu amaçla, Uzman Ekibin önerilen eylemleri içeren bir plan hazırlanmıştır. Bunlar (kısaca):

- Ödeme Gücü Denetimini, hizmet portföylerine tamamen entegre edebilecek ve edecek Türk odaları ile bir ortaklık kurulması;
- TOBB tarafından desteklenen bir ortak görünürlük kampanyasının hazırlanması ve lanse edilmesi;
- Eğitim etkinliğini ve uzmanlık kapasitesini arttıracak ve böylelikle kilit kişi risklerini azaltacak ve hizmetin sürekliliğini sağlayacak bir ‘eğiticinin eğitimi’ yaklaşımının geliştirilmesi;
- Resmleştirilmiş bir paydaş forumunun oluşturulması;
- Üst düzey iş insanları tarafından başlangıçta küçük çaplı olmak üzere bir erken uyarı mentorluğunun oluşturulması ve
- Ödeme gücü denetimi eylemleri ile AB’nin 2019/1023 sayılı İflas Direktifi’nin Türk hukukuna uygulanışı arasında bağlantı kurulması.

Uygulanması halinde, yukarıdaki stratejik eylemler, Programın Türk KOBİ’leri tarafından kabul edilmesini en üst düzeye çıkarabilir ve Türkiye Cumhuriyeti’nde yaygınlaştırılması potansiyelini tam olarak ortaya çıkarabilir.

# Ek I – Eğitim Gündemleri

## EK I – EĞİTİM GÜNDEMLERİ

### 19.11.20 | EĞİTİM 1 – MODÜL 1+2

SAAT	ETKİNLİK	ANA SUNUCU	DİĞER
09.00	Hoş geldiniz konuşması ve uzman ekibin tanıtımı (15 dk.)	Morten Møller	
09.15	Sürece ve modüllere adım adım genel bakış (program takvimi + adım 1+2) (10 dk.)	Katrina Zariņa	PPT sunumu
09.25	Araç: samimi ve açık bir sohbetin başlatılması 1. Giriş (15 dk.) 2. Oturum K1 (10 dk.) 3. Oturum K2 (10 dk.) 4. Özet (5 dk.)	Aruna Soogrim	PPT sunumu + 5 ara oda
10.05	Araç: müdürlerin mutluluk seviyesinin değerlendirilmesi Kısa giriş (10 dk.)	Aruna Soogrim	PPT sunumu
10.15	Araç: Şirketin finansal profili- ilk değerlendirme 1. Giriş (15 dk.) 2. Odalarda harici faktörler hakkında tartışma (10 dk.) 3. Kolaylaştırılmış özet (10 dk.)	Katrina Zariņa	PPT sunumu + Pestel şablonu + 2 ara oda
10.45	Kişisel GZFT 1. Giriş (10 dk.) 2. Film (6 dk.) 3. Kendi GZFT analizini oluşturma (10 dk.) 4. Kolaylaştırılmış tartışma (10 dk.)	Evangelia Daratsanou	PPT sunumu + Film + GZFT şablonu
11.30 – 12.30	ÖĞLEN YEMEĞİ	ÖĞLEN YEMEĞİ	ÖĞLEN YEMEĞİ
12.30	Adım 3 giriş (10 dk.) Adım 1+2 özet + adım 3 kısa giriş	Katrina Zariņa	
12.40	Araç: Finansal sıkıntıda olan şirketlere yardım kavramına dair temel anlayış 1. Giriş (5-7 dk.) 2. Gruplara ayrılma (15 dk.) 3. Yapılanları paylaşma (15 dk.) 4. Kolaylaştırılmış tartışma (15 dk.)	Katrina Zariņa	PPT sunumu + 5 ara oda
13.30	Araç: Teşhis aracı 1. Giriş (30 dk.) 2. Soru-Cevap (15 dk.)	Evangelia Daratsanou	PPT sunumu
14.15	Adım 4 adım 3 özet + adım 4 kısa giriş (10 dk.)	Katrina Zariņa	PPT sunumu
14.25	Araç: Şirketin ayakta kalabileceğine veya tasfiye edilmesi gerektiğine karar verme 1. Giriş (15 dk.) 2. Oturum K1 (5 dk.) 3. Oturum K2 (5 dk.) 4. Soru-Cevap (10 dk.)	Aruna Soogrim	PPT sunumu + 5 ara oda

## EK I – EĞİTİM GÜNDEMLERİ

### 04.12.20 | EĞİTİM 2 – MODÜL 3+4

SAAT	ETKİNLİK	ANA SUNUCU	DİĞER
09.00	İkinci eğitime hoş geldiniz konuşması	Morten Møller and Oya Ersöz	
09.15	Katılımcılar için sorular: “Katılımcılar arasında yerel Şirketler ile halihazırda sürece girmiş olan var mı?” 10 dk.	Morten Møller	PPT sunumu
09.25	Adım 5 giriş 5 dk.	Katrina Zarina	PPT sunumu
09.30	Araç: İş Modeli Kanvası 30 dk. + 5 dk. Soru-Cevap	Evangelia Daratsanou	PPT sunumu
10.05	Adım 6 giriş 5 dk.	Katrina Zarina	PPT sunumu
10.10	Araç: Alacaklı yönetimi 20 dk. + 5 dk. Soru-Cevap	Evangelia Daratsanou	PPT sunumu
10.35	Adım 7 giriş 5 dk.	Katrina Zarina	PPT sunumu
10.40	Araç: Müzakere tüyoları ve stratejileri 15 dk. + 5 dk. Soru-Cevap	Katrina Zarina	PPT sunumu
11.00	Araç: İflas Yol Haritası 20 dk. + 5 dk. Soru-Cevap	Aruna Soogrim	PPT sunumu
11.25	Program akışına genel bakış 5 dk.	Katrina Zarina	PPT sunumu
11.30 – 12.30	ÖĞLEN YEMEĞİ	ÖĞLEN YEMEĞİ	ÖĞLEN YEMEĞİ
12.30	Vaka Çalışmalarına Giriş 1 + 2 10 dk.	Evangelia Daratsanou	
12.40	Grup çalışması oturumlarının amacına giriş. 5 dk.	Katrina Zarina	PPT sunumu
12.45	Vaka Çalışmaları Analizi #1 40 dk.	Evangelia Daratsanou, Katrina Zarina, Aruna Soogrim + Çevirmen	4 ara oda – Uzmanlar, her grubu 10 dk. “ziyaret” edeceklerdir.
13.25	Tartışma ve bulguların sunumu 15 dk.	Uzmanlar	PPT + 5 ara oda
13.40	Vaka Çalışmalarına Giriş 3 + 4 10 dk.	Evangelia Daratsanou	
13.50	Vaka Çalışmaları 2 No’lu Analiz 40 dk.	Evangelia Daratsanou, Katrina Zarina, Aruna Soogrim + Çevirmen	4 ara oda – Uzmanlar, her grubu 10 dk. “ziyaret” edeceklerdir.
14.30	Tartışma ve bulguların sunumu 15 dk.	Uzmanlar	PPT sunumu + 5 ara oda
14.45	Özet ve kapanış sözleri 15 dk.	Morten Møller and Oya Ersöz	

## EK I – EĞİTİM GÜNDEMLERİ

### 12.01.21 | EĞİTİM 3 – MODÜL 5

SAAT	ETKİNLİK	ANA SUNUCU	DİĞER
09.00	Üçüncü eğitime hoş geldiniz ve günün gündemine giriş	Morten Møller and Oya Ersöz	Bugün, diğer 2 eğitimden daha farklı olacak: <ul style="list-style-type: none"><li>• Çok daha kısa süreli bir eğitim günü. Sadece ihtiyaç duyduğumuz kadar zaman ayırmak istiyoruz.</li><li>• Uzmanlar tarafından sunum yapılmayacak. Tüm harika çalışmalarınızı ortaya koyma zamanı</li><li>• Son eğitimlerden bu yana yaptığınız çalışmayı grup halinde tartışarak başlayın.</li></ul>
09.15	Gruplarda mevcut görevlere giriş	Karina Svendsen	PPT sunumu ve çerçeve + Ara odalar Neler yaptığınızı, karşılaştığınız zorlukları, neyin gerçekte işe yaradığını, hangi araçları kullandığınızı ve hangilerini kullanmadığınızı tartışın. Bir sonraki oturumda uzmanlara sormak istediğiniz 2 veya 3 soru hazırlayın. Daha fazla detaya ihtiyaç duyduğunuz bir konu, belirli araçlardan örnekler – daha fazla bilgiye ihtiyaç duyduğunuz veya merak ettiğiniz her şey – olabilir.
09.20	ARA ODALAR	Katılımcılar	Katılımcıların yaptıkları çalışmalar kendi dillerinde, kendi aralarında tartışmalarını sağlayarak daha geniş bir katılım beklemekteyiz. Bu Denkle arası yaklaşım, katılımcıların bilgilendirilmesinden ziyade Denkler olarak birbirlerinden daha fazla öğrenmesine olanak sağlayan güvenli bir alan yaratır. Birbirlerinin çalışmalarıyla bağ kurabilirler ve bağlam içerisinde kendi çalışmalarına ayna tutabilirler.
10.10	Katılımcıların sorularına dayalı kolaylaştırılmış tartışma ve diyalog.	Uzman ekip	
11.30	Günün özeti ve kapanış	Morten Møller and Angela	

# Ek II – TEBD'nin Adaylara Yönelik Ödeme Gücü Denetimi Çağrısı

Katılımcılar için Ödeme Gücü Denetimi Çağrısı NİHAİ

## Türkiye-AB İş Dünyası Diyalogu (TEBD) projesi

Türkiye-AB İş Dünyası Diyalogu (TEBD), IPA II programı kapsamında Avrupa Birliği tarafından Türkiye ile ortaklaşa finanse edilen bir projedir. TEBD, MFIB ile yapılan hibe sözleşmesi kapsamında, projenin nihai faydalanıcı kurumu olarak TOBB ile yakın işbirliği içinde EUROCHAMBRES tarafından yönetilmektedir. TEBD faaliyetleri, Avrupa ve Türk Ticaret ve Sanayi Odaları aracılığıyla yürütülmektedir.

Proje, Türk Odaları ve bunların AB'deki mevkidaşları arasında karşılıklı bilgi ve anlayışı güçlendirmeyi ve böylelikle AB ile Türk iş çevrelerinin entegrasyonunu arttırmayı ve Türkiye'nin ileride AB'ye katılımının getirebileceği potansiyel fırsatlar ve zorluklar ile ilgili gerek Türkiye'de gerekse AB'de daha yüksek bir farkındalık yaratmayı amaçlamaktadır.

TEBD projesi ile AB ve Türkiye arasında her iki taraf için olumlu ve kalıcı sonuçlara yol açacak yapıcı bir özel sektör diyalogu geliştirilmek istenmektedir.

## Ödeme Gücü Denetimi

TEBD Projesi'nin bileşenlerinden biri Kapasite Geliştirme olarak adlandırılmıştır. Bu kısım, kendini adanmış bir Oda Akademisi, Çalışma Ziyaretleri ve KOBİ'ler için Müktesebat, Enerji Verimliliği, Ödeme Gücü Denetimleri gibi etkinliği kanıtlanmış destek araçları içeren çeşitli araçlar ve faaliyetler yoluyla Oda yöneticilerinin kapasitelerini geliştirmeyi amaçlamaktadır.

İlki 2019'da gerçekleştirilen AB Müktesebat Denetimi faaliyetinin ardından, proje kapsamında ikinci bir "hizmet" olarak Ödeme Gücü Denetimi faaliyeti geliştirilecektir.

Bu faaliyetin amacı, zorluklarla karşı karşıya kalan şirketlere en iyi şekilde hizmet sunmak üzere Türk Odalarındaki kapasitenin geliştirilmesidir. Bu hizmet, AB'de KOBİ'ler için geliştirilen mevcut Erken Uyarı

Mekanizmasına dayalıdır. Hedef, odanın ve şirketin ödeme aczi veya iflas risklerini değerlendirebilmesi için teşhise yönelik bir araç seti geliştirmektir.

TOBB ve EUROCHAMBRES tarafından seçilmiş 25 Türk oda yöneticisi için bir çevrimiçi eğitim düzenlenecektir. Yöneticiler ülke genelinde (bölgesel dağılım) ve Katılımcılara Çağrının bir sonraki bölümünde açıklanacak yetkinlik profil kriterleri izlenerek seçilecektir. Eğitim, EUROCHAMBRES ve TOBB ağında görev alan uzmanlar tarafından verilecektir.

Ödeme Gücü Denetimi faaliyeti, Ekim 2020 ile Ocak 2021 arasında Mentorluk ve Eğitim modülleri şeklinde düzenlenecektir.

Mentorluk ve eğitim yöntemi, 5 farklı Modülden oluşur:

- **Modül 1:** Erken Uyarı metodolojisine giriş, kavramı anlama, adım adım yardıma genel bakış, bir şirketin ayakta kalmasını veya kapatılmasını seçmenin arkasındaki nedenleri anlama.
- **Modül 2:** Sıkıntıda olan şirketlere yardımcı olmak – şirket sahibi ile ilk temas, tarama ve teşhis, mülâkat kılavuzunu kullanma, şirket ve sorunları ile ilgili genel bir bakış oluşturmada iyi uygulama.
- **Modül 3:** Sıkıntıda olan şirketlere yardımcı olmak 2 – araç setinin özel araçlarını doğru kullanarak eylem planı ve takip
  - Alacaklı yönetimi için bir araç (eylem planına destek sağlamak için şirketin alacaklılarla müzakerelerine nasıl dahil olunur)
  - İflas işlemlerinde / ödeme aczi kontrol listelerinde gezinme aracı
  - Eylem Planlamasında stratejik seçimler için rehberlik / iyi uygulama
- **Modül 4:** Vaka bazlı eğitim. Gerçek şirket yardım vakalarının sunumu, katma değerli unsurların vurgulanması, danışman tarafından yapılan stratejik seçimlerin tartışılması ve gerekçelendirilmesi.
- **Modül 5:** Türk danışmanlar ilk yardım vakalarını sunduktan sonra: sorun giderme, en iyi uygulama, ikilemler, belirli sorulara yanıtlar.

Çevrimiçi eğitim oturumları, 3 farklı oturum halinde düzenlenir:

- **Eğitim 1:** Modül 1 ve Modül 2 birlikte tam günlük seminer (**19 Kasım 2020**)
- **Eğitim 2:** Modül 3 ve Modül 4 birlikte tam günlük seminer (**4 Aralık 2020**)
- **Eğitim 3:** Modül 5 tam günlük seminer (**12 Ocak 2021**).

Eğitimlerin ardından, her Türk Oda/Borsa, zorluklarla karşılaşan 10 farklı Türk şirketi için araç setini kullanarak 10 ödeme gücü yardımı vakası (tümü çevrimiçi) yürütmeyi taahhüt edecektir. Dolayısıyla toplam hedef 250 Türk şirketinin desteklenmesidir. TEBD Ekibi, AB uzmanların desteğiyle, yardım vakalarını tamamlamak için her Türk Oda ile temas halinde olacaktır.

Bu araştırmaların tamamlanmasının ardından, her Oda, bu araçları daha fazla geliştirme potansiyeli bulunup bulunmadığına dair kapsamlı bir genel bakış sağlayan ve ilave eylem için önerilerde bulunan genel bir Ödeme Gücü Durum Raporu hazırlayacaktır.

## Katılım şartları

Aşağıdaki yeterlilik şartlarını karşılamanız halinde Ödeme Gücü Denetimi faaliyetine katılabiliyorsunuz.

### Zorunlu yetkinlikler

- Yükseköğretim Derecesi (tercihen İşletme, Ekonomi, Hukuk veya buna eşdeğer bir alanda).
- Doğrudan şirketlerle çalışan uzmanlar olmalı, yönetim seviyesinde çalışan veya idari personel olmamalı.
- KOBİ'lerin ve girişimcilerin ödeme güçlüklerine ve yararlı / olası çözümlerin varlığına genel bakış.
- KOBİ'lere destek (ihtiyaçların teşhisi, finansal oran analizi, danışmanlık hizmetleri, iş modelleri veya iş planları uygulaması) konusunda en az 12 aylık deneyim. Alternatif olarak, bir şirket sahibi olduğuna ve/veya bunu yönettiğine dair belgelere dayalı geçmiş deneyim,
- KOBİ'lerde Kriz yönetimi ve dönüşüm yönetimi konusunda temel bilgilere sahip olmalılar.
- KOBİ operasyonunun finansmanı konusunda geniş bilgiye sahip olmalılar: Neler mümkün, neler değil? Bankalar belirli bir durumu nasıl değerlendiriyorlar?

- Krizdeki şirketlerde sorunları ve fırsatları hızlı bir şekilde tespit edebilme kabiliyeti / yetkinliği
- Her durumda aynı yaklaşımı veya aracı kullanma eğiliminde olmayan esnek ve açık fikirli kişiler olmalı.
- İngilizceyi akıcı bir şekilde yazma ve konuşma becerisi
- Finansal analiz, rapor yazımı ve sunum slaytlarının hazırlanması için bir araç olarak MS ofis programlarına (özellikle MsExcel, MSWord, MS PowerPoint) hakim olma.

### Tercih edilen yetkinlikler

- Kişisel sorunları olan insanlarla görüşebilmelidir ve görüşmeye istekli olmalıdır, empati dolu ve "gayretli" bir yaklaşım benimseyerek finansal sıkıntı içinde olan KOBİ'lere yardım etmeye ve girişimcileri desteklemeye hevesli olmalı
- Danışmanlıkta deneyimli olmalı

TEBD Ödeme Gücü Denetimi faaliyetine Türk Odası yöneticileri 25 kişiyle sınırlı olmak üzere katılabilecektir.

## Katılımcı Türk Oda uzmanı olarak rolünüz

- 3 eğitim oturumuna katılacaksınız.
- Eğitim oturumlarına katılmanın yanı sıra, Odanıza bağlı Türk şirketleri arasında Ödeme Gücü Denetimi Yardımını tanıtacaksınız.
- Bu bilgilendirme kampanyasına ilave olarak, bölgenizde temas kuracağınız 10 şirket seçeceksiniz ve durumun analiz edilmesi için gerekli bilgileri edineceksiniz (tüm bu süreç ÇEVİRİMİÇİ olarak yürütülecektir).
- Daha sonra şirketlerle temas kurup, araç setinin üzerinden geçeceksiniz ve eğitim sırasında gündeme getirilen tüm soruları doğrulayacaksınız. Her yardım için, AB uzmanlarının sürekli desteğini alacaksınız.
- Sonuçlara dayalı olarak ve AB uzmanlarının desteğini alarak, yardımcı olduğunuz farklı vakalarla ilgili bir belge /rapor sunacaksınız.
- Tüm Türk uzmanlarının raporlarına dayalı olarak, AB uzmanları, EUROCHAMBRES ve TOBB desteği ile Ödeme Gücü Denetimi nihai raporunu hazırlayacaktır.

## Finansal ve Teknik bilgiler

Faaliyetin formatının çevrimiçi olması nedeniyle, TEBD Projesinde masraflar (seyahat, konaklama, otel, yemekler, şahsi masraflar, vb.) karşılanmayacaktır. EUROCHAMBRES, tüm faaliyet sırasında kullanılacak çevrimiçi platformu temin edecek ve katılımcılara ayrıca çevrimiçi platformla bağlantılı olarak temel teknik uzaktan asistan sağlayacaktır.

## Nasıl başvurulur?

TEBD Ödeme Gücü Denetimi Faaliyeti ile ilgileniyorsanız, başvuru formunuzu en geç 4 Kasım 2020, Çarşamba günü Brüksel saatiyle 16.00'ya kadar e-posta ile Sn. Ángela Ustároz'a (ustarroz@eurochambres.eu) göndermeniz rica olunur. Katılımcılar, yukarıda sözü edilen kriterlere ve başvuru formuna eklenen sorulara dayalı olarak seçilecektir. Seçilen katılımcılara 13 Kasım 2020 tarihine kadar bildirimde bulunulacak ve resmi bir teyit yazısı gönderilecektir.

**Katılımcıların, daha önce belirtilen 3 oturuma katılmaları zorunlu olacaktır.**

# BAŞVURU FORMU

Türkiye-AB İş Dünyası Diyalogu (TEBD) –2020-2021 Ödeme Gücü Denetimi  
Sanal Faaliyet – Ekim 2020 – Ocak 2021

Lütfen belgeyi daktilo ile doldurunuz.  
Son Başvuru Tarihi: 4 Kasım 2020, Çarşamba (16:00)

SOYADI	
ADI	
POZİSYON	
BAĞLI OLDUĞU ODA	
ADRES	
E-POSTA	
DİREKT OFİS TEL	
CEP TEL	
ODANIN TWİTTER HESABI	
ODANIN FACEBOOK HESABI	
İNGİLİZCE BİLGİSİ	EVET / HAYIR

Sorular, seçim sürecinde referans olarak kullanılacaktır.  
TEBD ekibi, gerekli olması halinde ilave bilgiler isteyebilir.

## A. KURUMUNUZ

Bağlı olduğunuz Odanın temel özelliklerini kısaca açıklayınız: (i) Üyelerinizin Profili (ii) Dahili yapı ve (iii) Temel faaliyetler (en fazla 15 satır).



## B. GEÇMİŞ DENEYİMLER

Kişisel deneyimlerinizi (kısa özgeçmiş) açıklayınız: çalışmalar, konuyla ilgili mesleki deneyim, Odadaki rolünüz (en fazla 10 satır).

## C. MOTİVASYON

Ödeme Gücü Denetimi faaliyetine neden katılmak istediğinizi ve katılımınızın bağlı olduğunuz Odaya kısa ve uzun vadede ne tür faydaları olacağını detaylı olarak açıklayınız (en fazla 15 satır).

## D. DANIŞMANLIK BİLGİSİ

Söz konusu alanda KOBİ'lere destek verme konusunda somut bir bilgi veya deneyiminiz varsa belirtiniz.

İmza: \_\_\_\_\_

Tarih: \_\_\_\_\_

### DETAYLI BİLGİ İÇİN

Ángela Ustárroz [ustarroz@eurochambres.eu](mailto:ustarroz@eurochambres.eu)

Tel +32 2 282 08 79

# Ek III – Görev Gücü Toplantı Tutanaqları

Ödeme Gücü Denetimi Görev Gücü Toplantısı  
15 Aralık 2021, 14:00 – 16:00 (TR)  
Çevrimiçi Zoom Toplantısı

## TOPLANTI TUTANAKLARI TASLAĞI

### KATILIMCILAR:

#### TOBB

**Mustafa Bayburtlu** Avrupa Birliği Daire Başkanı;  
**Burcu Atılgan** TEBD Proje Koordinatörü  
**Cahit Ceren** KOBİ Araştırma ve Danışmanlık Merkezi Müdürü

#### TEBD EKİBİ

**Oya Ersöz** TEBD Proje Direktörü  
**Ángela Ustárroz** Kapasite Geliştirme Uzmanı

#### AB UZMANLARI

**Morten Møller**  
Danimarka Erken Uyarı Program Müdürü ve  
Business Hub Central Denmark Erken Uyarı Avrupa Ağı Koordinatörü  
**Katrina Zarina**  
Letonya Ticaret ve Sanayi Odası Yönetim Kurulu Üyesi

#### YEREL ODALAR

**Taner Hacıoğlu**  
Bandırma Ticaret Odası Sanayi,  
Dış İlişkiler ve Proje Sorumlusu  
**Gülnur Yıldırım**  
Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Proje Uzmanı  
**Arife Ünal**  
Antalya Ticaret ve Sanayi Odası Proje Uzmanı  
**Pinar Alegoz**  
Tarsus Ticaret Borsası Uluslararası Ticaret ve Proje Koordinatörü  
**Berat NAS**  
Körfez Ticaret Odası Genel Sekreteri  
**Egemen Akbulut**  
Eskişehir Ticaret Borsası Proje Uzmanı

Ödeme Gücü Denetimi faaliyeti, TEBD (Türkiye-AB İş Dünyası Diyaloğu) Projesi'nin Kapasite Geliştirme bileşeni kapsamında Avrupa Birliği KOBİ'leri için geliştirilen Erken Uyarı Mekanizmasının en iyi uygulamalarına dayalı olarak Türk KOBİ'lerine etkin bir ödeme gücü kontrolü hizmeti sunmak için Türk Odalarının Yöneticilerine eğitim ve araçlar sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. 29 Türk Odasının Yöneticileri (TOBB ve EUROCHAMBRES tarafından seçilmektedir), Aralık 2020 ve Ocak 2021'de gerçekleştirilen ve Erken Uyarı metodolojisine dayalı beş farklı modülü kapsayan üç günlük web tabanlı seminerlerde teşhis araç seti konusunda eğitilmişlerdir. Eğitimin ardından her Oda ödeme gücü yardım vakalarını yürüterek 10 şirketin ödeme aczini veya iflas risklerini değerlendirmişlerdir.

TOBB, EUROCHAMBRES'in desteğiyle, bu faaliyet kapsamındaki pilot eylemlerin etkisini ve Türkiye genelinde araçları yaygınlaştırma potansiyelini değerlendirmek amacıyla, TOBB'un üst düzey yetkililerini ve yerel odaları içeren bir Görev Gücü oluşturmayı amaçlamıştır. Bu itibarla, TOBB ve EUROCHAMBRES, 15 Aralık 2021'de AB uzmanlarının ve proje kapsamındaki ödeme gücü denetimi eğitimlerine katılmış ve kendi bölgelerinde 10 şirket için ödeme gücü yardım vakalarını tamamlamış olan 5 yerel oda yöneticilerinin katılımıyla Ödeme Gücü Denetimi Görev Gücü Zoom Toplantısı (Solvency Audit Task Force Zoom Meeting) düzenlemişlerdir.

Toplantının açılış oturumu, Sn. Mustafa Bayburtlu ve Oya Ersöz tarafından gerçekleştirilmiştir. Açılış konuşmalarından sonra, Danimarka Erken Uyarı Program Müdürü ve Erken Uyarı Avrupa Ağı Koordinatörü Morten Møller, Türk odalarının ödeme gücü yardım vakaları ve bunların Avrupa ülkeleri ile yapılacak gelecekteki ödeme gücü denetimi projeleri ile ilgili gözlemlerini aktarmıştır. Ayrıca, 2022'den itibaren EUROCHAMBRES ile Erken Uyarı Mekanizmasına ilişkin olarak uygulamaya sokacakları yeni 3 yıllık projelerini açıklamıştır. TOBB ve TEBD ekibi, bu projelerde işbirliği yapmak ve Türk odalarının danışmanlarına girdi sağlamak üzere AB ülkelerinin Erken Uyarı Mekanizması ile ilgili deneyimlerinden yararlanmak istediklerini beyan etmişlerdir.

Aşağıda yer alan Türk odalarının yöneticileri, TEBD Projesi-Ödeme Gücü Denetimi Faaliyeti ve ödeme gücü yardım vakaları ile ilgili şu geribildirimlerde bulunmuşlardır:

## Antalya Ticaret ve Sanayi Odası

Şirketler (özellikle finansal sıkıntı içinde olan şirketler), finansal durumlarını açıklamak konusunda istekli olmadıkları gibi, süreç dahilinde herhangi bir finansal yardım /teşvik ve/veya potansiyel müşteri bilgileri sunulmadığı müddetçe böyle bir projede yer almak konusunda da istekli değillerdir. Ayrıca hemen tevdi edilecek somut bir menfaat olmadıkça buna zaman ayırmak konusunda da herhangi bir motivasyonları bulunmamaktadır.

Odalar halihazırda üyelerine "İhracat Desteği Ofisi", "Ticari İstihbarat" ve "EEN – Avrupa İşletmeler Ağı" gibi karşılıksız hizmetler sağlamaktadır. Bu hizmetlerle, şirketler gerek potansiyel müşteri bilgileri gerekse hükümet teşvikleri ve/veya destek mekanizmaları ile ilgili bilgiler sağlamaktadır. Bu yeni ödeme gücü denetim mekanizmasının hizmetlerine ilişkin sistemin kapsamına alınması da daha iyi sonuç verecektir.

## Eskişehir Ticaret Borsası

Enerji verimliliği eğitimlerinde olduğu gibi, finansal verilerini şeffaf bir şekilde açıklayarak ödeme güçlerini arttırmak isteyen üye şirketlere bir belge veya sertifika verilebilir. TOBB'un öncülüğünde bankalar ve kredi kuruluşları ile müzakereler yapılarak ikili sözleşmeler akdedilebilir.

Bu belge veya sertifikaya sahip şirketlere daha cazip kredi oranları teklif edilebilir.

İkinci öneri olarak; borçlarını ödeme güçlerini arttırmak isteyen üye şirketlere EUROCHAMBRES proje bütçesinden belirli bir miktar finansal yardımda bulunulabilir.

Bu konuyu daha geniş kitlelere duyurmak için yeni bilgilendirme toplantıları yapılabilir. Üyelerin katılımıyla yapılacak bir bilgilendirme toplantısı, farkındalığı arttırmak açısından faydalı olacaktır.

Mentorların sunduğu teşhis araçlarına ilave olarak, odaların/ticaret borsalarının temsilcilerine finansal analiz eğitimleri verilmelidir. Bir şirketin bilançosuna ve gelir tablolarına baktığımızda finansal yapılarını analiz edebilmemiz, hızlı bir şekilde müdahale etmemizi sağlayacaktır.

## Tarsus Ticaret Borsası

Ödeme gücü denetimi, Türk aile şirketlerine özgü sorunların (ihtilaflar, haleflik, arabuluculuk, özel ve kurumsal karma ekonomik yapısı, gelenek, vs.) anlaşılması açısından çok faydalı olmuştur.

- Türk hukuku kapsamındaki kredi puanlama sistemi dikkate alınmak suretiyle, hem kamu hem özel borçların bulunduğu durumda en iyi yaklaşım
- şirketlerin profesyonelleştirilmesine giden yolda dijitalleşme açısından en iyi uygulama
- mevcut ekonomik gidişatta sermayeye erişim açısından en iyi uygulama

Üye şirketler, ödeme gücü denetimi sayesinde çok avantajlı bir konuma sahiplerdi. Tedarikçilerle, müşterilerle ve bankalarla farklı müzakere yöntemlerini denemenin çok işe yaradığını belirttiler. Önceden çözümün bu kadar kolay olabileceğini beklemediklerini ifade ettiler. Bu şirket-lerde gerçekten farkındalık yarattık.

3 üye şirket taze sebze ve meyve toptancısıydı. Bir araya geldiler ve ürünlerini ihraç etmeye başladılar.

Lojistik ve taşımacılık alanında faaliyet gösteren bir başka şirket ise, linkedin, instagram, fa-cebook gibi sosyal medya ortamlarında reklamlar verdiler ve daha çok e-ticarete odaklandılar.

Bunların tümü devlet destekleri ve teşvikleri konusunda bilgiliydi ve avantajlıydı.

Plastik kasa üreten aile şirketlerimizden biri, aynı zamanda taze sebze ve meyve sektöründe de faaliyet göstermektedir. Bunların kendi bağ bahçeleri bulunmaktadır. Bu şirketlerin vadesi geç-miş ödemeleri vardı, Ciro Düşüklüğü, Kar Düşüklüğü, Maliyet Artışları, vb. durumlar söz konusu-ydu.

Hem likidite sorunları vardı hem de finansal araçlar bulmakta güçlük çekiyorlardı. Bankacılık alanındaki ortaklarla olan görüşmelerinde şirketlere yardım ettik ve ihtiyaçları olan kredileri aldılar. Finansman, işbirliği ve yeni müşteri segmentleri oluşturmak için bir İş Modeli Kanvası yarattık.

Biz sadece limitet şirketlere yardım etmiyoruz, artık tüm üye şirketlerimize finansal sorunları konusunda yardımcı olmaya çalışıyoruz. Bizi ziyaret ettiklerinde veya kendilerini ziyaret ettiğimizde, ödeme gücü denetimi sorularını yöneltiyoruz ve İş Modeli Kanvası, yeni müşteri segmentleri, müzakere yöntemleri, vb. konularda açıklamalar yapıyoruz. Kendileri yardım ettiğimiz ve farkındalık sağladığımız için hepsi bize teşekkür ediyor.

## TOBB:

- TOBB'un KOBİ Araştırma ve Danışmanlık Merkezi Müdürü Cahit Ceren, finansal sıkıntı içinde olan şirketlere ödeme gücü denetimi hizmetleri sunmak için bir web platformu oluşturulmasını önerdi.
- TOBB'un TEBD Proje Koordinatörü Burcu Atılğan, "Erken Uyarı Ağı Ekibi" çalışmalarını kapsamında AB şirketlerinin ödeme gücü çözümlerini içeren ödeme gücü denetiminde en iyi uygulamalar için veri tabanlarının veya kitapçıkların (hazırlanması halinde) öneminden söz etti ve AB uzmanlarından bu bilgileri Türk odaları ile paylaşmalarını talep etti. Morten Møller, en iyi uygulama kitapçığı hazırladıklarını ve bunu Türk odaları ile paylaşmak istediklerini bildirdi.

## SONUÇLAR ve TOBB'UN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK STRATEJİSİ

- Finansal sıkıntı içerisinde olan şirketlere danışmanlık hizmetleri verilmesi için TEBD projesi web sayfası ([www.tebd.eu](http://www.tebd.eu)) altında ödeme gücü denetimi için bir web tabanlı platformun oluşturulması. Bu yaklaşıma göre, krizde olan ve ücretsiz olarak gizli uzman yardımı almak isteyen şirketler için bir başvuru formu oluşturulabilecektir.
- Bu proje ile TOBB Arabuluculuk ve Uyuşmazlık Çözüm Merkezi arasında bağlantı kurmak faydalı olacaktır. TOBB Arabuluculuk ve Uyuşmazlık Çözüm Merkezi, şirketler arasında bazı anlaşmazlıklar/uyuşmazlıklar olması halinde şirketleri destekleyebilir.
- TEBD II projesi kapsamında devam eden ödeme gücü denetim faaliyetleri açısından, oda personeline, finansal bilgi birikimlerinin düzeylerine göre finansal yönetim eğitimleri verilmesi yararlı olacaktır. Bu bakımdan, bu finans eğitimleri, denetim eğitimlerinin bir parçası olmalıdır.
- Ödeme gücü denetimi eğitimlerine katılanlar, tüm taraflarca kabul edilmesi halinde TEBD II projesinin finansal desteği ile Erken Uyarı Avrupa Ağı Ekibi'nin etkinliklerine katılacaklar ve kendi bölgelerinde "Eğiticinin Eğitimi" etkinliklerini düzenleyeceklerdir.





Bu proje Avrupa Birliği ve Türkiye Cumhuriyeti  
Tarařından finanse edilmektedir.



Projesi

EUROCHAMBRES

tarafından



ortaklığıyla yürütölmektedir.



*'This publication was produced with the financial support of the European Union. Its contents are the sole responsibility of EUROCHAMBRES and do not necessarily reflect the views of the European Union'*

*'Eurochambres © 2020. Reproduction authorized with the prior authorization of EUROCHAMBRES'*

