

AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASI
STRATEJİK PLAN
2017-2020





**T.C.
MEVLANA KALKINMA AJANSI
2016 TEKNİK DESTEK PROGRAMI
KAPSAMINDA
AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASI
STRATEJİK PLAN
2017-2020**



Hazırlayan : Gülen UTKU

Yönetim Kurulunun 13.04.2016 tarih ve 148 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASI

STRATEJİK PLAN 2017-2020

Yönetim Kurulunun 13.04.2016 tarih ve 148 sayılı kararı ile onaylanmıştır.

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1 : GİRİŞ.....	4
BÖLÜM 2 : GENEL BİLGİLER.....	5
2.1- AKŞEHİR HAKKINDA	5
2.1.1- Tarihçe.....	5
2.1.2- Sanayi ve Ticaret	6
2.1.3- Tarım ve Hayvancılık	6
2.1.4- Turizm	7
2.2- AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASI HAKKINDA.....	8
2.2.1- Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın Tarihsel Gelişimi.....	8
2.2.2- Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası Yasal Yükümlülükleri ve Mevzuat Analizi.....	9
BÖLÜM 3 : STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	14
3.1- Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları	14
BÖLÜM 4 : DURUM ANALİZİ.....	17
4.1- İÇ ÇEVRE ANALİZİ.....	17
4.1.1- Organizasyon Yapısı.....	17
4.1.2- Kaynaklar.....	19
4.1.2.1- Fiziksel Kaynaklar.....	19
4.1.2.2- Mali Kaynaklar.....	19
4.1.2.3- İnsan Kaynakları.....	20
4.1.2.4- Teknoloji ve Bilgi Kaynakları	23
4.1.3- Süreçler.....	24
4.1.4- Oda'nın Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi	26
4.2- DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	30
4.3- PAYDAŞ ANALİZİ.....	33
4.3.1- Paydaşların Tespiti	33
4.3.2- Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Değerlendirilmesi	33
4.3.3- Paydaş Görüşlerinin Alınması	34
4.3.4- Paydaş Görüş ve Önerileri.....	36
4.4- SWOT (GZFT) ANALİZİ	38
BÖLÜM 5 : GELECEĞE BAKIŞ	40
5.1- MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER.....	40
5.1.1- Misyon Bildirimi	40
5.1.2- Vizyon Bildirimi.....	40
5.1.3- Temel Değerler	40
5.2- STRATEJİK AMAÇLAR VE STRATEJİK HEDEFLER.....	41
5.2.1- Stratejik Amaçların Belirlenmesi	41
5.2.2- Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi	41
5.2.3- Stratejik Hedef Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	42
BÖLÜM 6 : MALİYETLENDİRME	51
BÖLÜM 7 : İZLEME VE DEĞERLENDİRME	52
BÖLÜM 8: SONUÇ	53

BAŞKAN SUNUŞU

100 Yıllık Çınar Büyümeye Devam Ediyor...

Ticaret ve sanayi odalarına ilişkin, ilk yasal düzenlemenin yapıldığı 1910 yılına dek odalar Ticaret ve Ziraat Bakanlığı'nın buyruğu ile "Ticaret, Ziraat ve Sanayi Odaları" adı altında örgütlenmişlerdir. Bu dönemde Trabzon (1884), Muğla (1885), İzmir, Antalya ve Mersin (1886), Balıkesir, Bursa (1889), Adana (1884), Şanlıurfa (1894), Eskişehir (1895), Kayseri, Siverek (1896), Giresun, Antep (1898), Fethiye (1901), Bafra (1903), Isparta (1905), Bartın (1906), Samsun (1907), Manisa, Silifke ve Sivas (1908) Odaları kurulmuştur.



31 Mayıs 1910 tarihinde yayınlanan "Ticaret ve Sanayi Odaları Nizamnamesi" ile ziraat odası bünye dışı bırakılmış, ticaret ve sanayi odaları yalnız ticaret ve sanayi mensuplarının örgütü durumuna getirilmiştir. Tüzüğün örgütlenme açısından getirdiği yenilik yöneticilerin odaya üye tüccar ve sanayiciler tarafından seçimle işbaşına getirilme imkanındır. Tüzüğün yürürlük süresi içinde Afyon (1910), Çorum (1911), İzmit (1913), Kırşehir, Ödemiş (1914), Bayburt (1915), Zonguldak (1919), Edirne, Elazığ (1920), Milas (1912), Akşehir(1921), Ceyhan, Erzurum, Kilis (1922) Aksaray, Niğde, Burhaniye, Çankırı, Artvin, Çanakkale, Fatsa ve İnegöl Ticaret ve Sanayi Odaları (1923) kurulmuştur.

Ancak Akşehir Ticaret ve Sanayi odası 1921 de kurulmuş olarak tarihlense de, elimizde ki bilgi belgelere göre kuruluş tarihi daha eski görülmektedir. Bu konudaki en önemli belge; ilk dönem milletvekili olan Hacı Bekir Efendinin ticari faaliyetleridir. Hicri 1283 miladi 1867 yılında Akşehir de doğan; Akşehir müftüsü Hacı Beyzade Serkurra Mehmet Efendi torunu, Hacı Osman efendi oğlu; Konya ilk dönem vekillerinden Hacı Bekir Efendi nam-ı diğer Mebus Havı Kurrazade'dir.

"1897 yılında Akşehir'de ilk ticari faaliyetlerine başladı. Zeki ve girişimci bir tacir olan Hacı Bekir Efendi; Türkiye'nin ilk milli müesseselerinden olan Akşehir Osmanlı İktisat Şirketi'ni (Akşehir Bankasını) kardeşi Hacı Kurrazade Mehmet Efendi ve Akağazade Abdullah Efendi ile Ticaret ve Ziraat Nezaretinin izni ile Akşehir Ticaret Müdüriyeti Umumiyesinin; umumi 41509, hususi 229 numaralı izniyle Akşehir İstasyon Caddesi 44 numaralı binada 1909 yılında kurmuşlardır. Hacı Bekir Efendi bu dönemlerde hem Akşehir Belediye meclisi üyesi hem de Akşehir Ticaret odası üyeliklerinde bulunuyordu. (http://www.tbmm.gov.tr/TBMM_Album/Cilt1/index.html)"

Bu durumda Akşehir Ticaret odası kuruluşunun 1909 yılından önceki bir tarih olması gerekmektedir. Yüz yıla aşkın birikimimizi, Odamız Kalite anlayışını değiştirerek geleceğe taşımak en önemli misyonumuzdur. Bu amaçla yola çıkılarak hazırlanan Stratejik Planımızda, Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası olarak görevimiz, hizmet verdiğimiz Akşehir, Yunak, Çeltik, Tuzlukçu ilçelerimize, Üyelerimize ve girişimcilere en iyi hizmeti sunmak ve onların gelişmelerini sağlamaktır. Küresel ekonomide yaşanan değişiklikler kurumlarımızın da klasik alışlagelmiş yönetim yerine planlı ve hedefler ile yönetim metodunu benimsemesini zorunlu kılmıştır.

Toplam Kalite Yönetimi, kurumların var olan sistemlerinin geliştirilmesinde ve toplumda ihtiyaç duyulan sorunlara cevap verebilecek olan elemanların yetiştirilmesinde ve motivasyonu yüksek tutarak çalışmalarına katkı sağlamaktadır. Toplamların var olan iş yeri kurumlarına olan güvenlerinin arttırılmasında ve geliştirilmesinde büyük rol oynamaktadır. Toplam Kalite Yönetimi küreselleşen dünyada toplumun değişim hareketlerine de çeşitli katkılar sağlayarak işletmelerin büyümelerinde ve şirketlerin oluşan bu gelişim aşamalarında çalışmalarıyla bir bütün olarak sağlıklı ve kaliteli işler ortaya koymasına yardımcı olmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimin asıl varlığını olan kalite çemberleri ise kurumların bir arada işbirliği içerisinde dışarıdan bir müdahale edilmeksizin katımlı ekipler tarafından yürütülmesidir. Toplam Kalite Yönetimini kurumlar arasında önemli bir farkla özdeşleşmesini sağlayan durumda, çalışanların organize olarak, bir arada, başarılı, hızlı, kurum kültürüne uygun ve görülen hataları en aza indirerek çalışmalarında en büyük teşviki sağlamaktadır. Böylece Toplam Kalite Yönetimi ile birlikte kurumlar oluşan hata paylarını en aza indirme ve bu hataları ana sorun noktalarından çözerek sorunları iyileştirme yöntemleri geliştirmede, kurum kültürünü daha iyi noktalara taşımada etkili bir rol almış olur. Bu konumda ise yine zamanı en verimli şekillerde kullanarak düzenlemeleri uygulamak Toplam Kalite Yönetimi ile sağlanabilir.

Beş yıldızlı odalar arasında olan Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası, tüm kalite belgelerine sahiptir. Bu kapsamda ISO-9000 ve ISO-9001 kalite hizmet standardı belgelerine sahiptir. Odamız her yıl rutin yapılan kontrollerden başarıyla çıkmaktadır. 2012-2016 Stratejik planımızı başarıyla uyguladık. 2017-2020 stratejik planımızı uygulamaya koymaktan; başaracağımızı bilmekten gurur duyuyoruz.

Stratejik planlama sürecinde hedeflerimizin doğru belirlenmesi için iç ve dış paydaşlarımızın görüşlerini de aldık. Bundan sonraki süreçte, paydaşlarımız ile birlikte belirlemiş olduğunuz Stratejik Hedeflerimizi gerçekleştirmek için kurumumuzun tüm kaynaklarını seferber ederek hedeflerimize ulaşmak önceliğimizdir. Stratejik hedeflerimizi gerçekleştirerek Bölgemizin ekonomik kalkınmasına, üyelerimizin rekabet gücünün artırılmasına ve bölgemizin cazibe merkezi haline getirilmesine katkı sağlayacağız.

Saygılarımla ;

Erdal ÇİFTÇİ
Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

BÖLÜM 1 : GİRİŞ

Günümüzde, kurumlar, küreselleşen dünyada ve değişen koşullarda ayakta kalabilmek kurumsal etkinliklerini artırabilmek için yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Katılımcılığa hesap verebilirliğe, şeffaflığa, başarının ölçülebilirliğine ve uzlaşmaya dayalı; dinamik esnek, sonuca değil sürece odaklı, demokratik ve kurumsallaşmayı öngören bu yeni yönetsel yaklaşımların en önemli araçlarından birisini de “stratejik planlama” oluşturmaktadır.

Stratejik Yönetim ve planlama; bugünden yapılan tercihlerle, bilinmeyen ancak öngörülen yarının şimdiden istenilen ölçüde şekillendirilmesi için bütünsel bir yaklaşımla geleceğe hazırlıkların planlanmasıdır. Oda ve borsalarımızda “Stratejik Planlama”; kalite ve akreditasyon gerekliliklerine uyum sürecinde gelecekle ilgili dışa dönük planlama çabalarından oluşur ve arzulanan amaçlara ulaşabilmek için dış çevrenin her unsuru stratejik yaklaşımla incelenerek kurumun geleceği şekillendirilmeye çalışılır.

Önemi her geçen gün artan stratejik planlama, yalnız kamu idareleri için değil, sivil toplum kuruluşları için de artık bir gereklilik halini almıştır. Stratejik planlama bir yandan mali yönetime etkinlik kazandırırken, bir yandan da kurumsal kimliğin ve kültürün geliştirilmesine katkı sağlamaktadır. Stratejik planlama yoluyla hizmet kalitesi ve verimliliği arttırılmakta, bütçe planlaması daha etkin ve somut olarak yapılabilmekte, hedefler ve planlar somut iş programlarına dönüştürülebilmektedir.

Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarının gelecek planları bütçeden ibaretti. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe girmesinden itibaren kamu kurumları stratejik planlarını hazırlamaya başlamışlardır. Bu planlamalar bütçe esaslı yapılsa da TOBB bünyesindeki oda ve borsalar için bütçeyi plan içine alma zorunluluğu yoktur. Geleceğe yönelik iddiası olan Akşehir tüccar ve sanayicilerin, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan Akşehir Sanayi ve Ticaret Odası’nın, ikinci kez 2017 – 2020 Stratejik Planı aşağıda yer alan Stratejik Planlama Ekibi tarafından hazırlanmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi

Erdal ÇİFTÇİ	Yönetim Kurulu Başkanı
Faruk BAŞOĞLU	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Halil İbrahim YILDIRIM	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Osman ÇORUMLU	Genel Sekreter - Stratejik Planlama Ekip Lideri
Filiz TUNA	Özel Kalem - Muhasebe Memuru- Akreditasyon Sorumlusu
Mutlu DOĞAN	Dış Ticaret Memuru
Serpil TÜRKYILDIRIR	Muamelat Memuru
Çiğdem ANNIK	Ticaret Sicil Müdürü

BÖLÜM 2 : GENEL BİLGİLER

2.1- AKŞEHİR HAKKINDA

2.1.1- Tarihçe

Tarih boyunca hep önemli bir yerleşim, ticaret, kültür merkezi olan Akşehir'e ait ilk arkeolojik bulgular Neolitik Dönem'e kadar uzanıyor. Etiler zamanında Akşehir'in adı Thymbrion' dur. Zamanla Frikya egemenliğine daha sonra Anadolu' da egemenlik kuran Lidyalılar'ın yönetiminde kalan Akşehir'in önemi daha da arttı. "Krallar Yolu" Akşehir'den geçmekteydi. Akşehir Helenistik dönemde Phrygia tiranı Philomelos tarafından kuruldu. İlk yerleşim alanı bugünkü kentin kuzey-batısında, sultan dağının kuzey yamaçlarındaydı. Kent roma döneminde Philomelium (Bal Sevenler) adını aldı.

Müslüman Araplar birçok kez yağmaladıkları kente Belde-i Beyza (Beyaz Şehir) adını verdiler. Malazgirt Savaşı'nın ardından başlayan Anadolu'nun Kutalmışoğlu Süleyman Şah tarafından alınan kentin bundan sonra adı ve kaderi değişir. Nehçet-ülmenazil'de buraya gelen hükümdarlardan birinin çiçek açmış ağaçlardan esinlenerek "Akşehir" dediği rivayet edilmektedir. Akşehir'in günümüzde sahip olduğu eserlerin pek çoğu Selçuklular zamanında yapılmıştır. Bu dönemde kent zenginleşir ve gelişir. Horasan illerinden Seyyid Mahmud Hayrani, Nimetullah Nahçevani gibi din bilginleri Akşehir'e göç ederek bu toprakların manevi dokusunun değişmesine katkıda bulunurlar.

Selçuklu devleti'nin çökmesiyle önce Eşrefoğulları, sonra da yüz yıl Hamitoğulları yönetir. Beyliklerden günümüze sadece Marif köyündeki Şeyh Hasan Türbesi ile mezar taşları ulaşır. Akşehir 1381 yılında Murat Hüdavendigar'a satılır. Yıldırım Beyazıt 1402 yılında Timur'a yenilince, Ferruhşah Mescidi'nin cenazelik bölümüne hapsedilir ve burada intihar eder. Fetret döneminde kısa bir süre Karamanoğulları eline geçen Akşehir, Fatih Sultan Mehmet tarafından 1467 yılında fethedilir ve cumhuriyete kadar sürecek olan kesintisiz Osmanlı Hâkimiyeti başlar. 15. Yüzyılın sonlarına doğru çeşitli etnik ve dinsel kökenden gelen kavimlerin barış ve kardeşlik içerisinde bir arada yaşadığı günler başlar.

Sevr Antlaşması ile Akşehir İtalyanlar tarafından işgal edilir. İtalyanlar Doğanhisar mahallelerindeki evlere yerleşirler. Ancak işgal günleri uzun sürmez. Çınaraltı Mescidi avlusundaki çınarın üstünde yuvalanan leyleğe ateş eden İtalyanların silah seslerini duyan halk sokağa fırlar. Bunu bir ayaklanma sanan işgal kuvvetleri toparlandıkları gibi şehri terk ederler. Ancak Anadolu'nun topyekûn kurtuluşu bu kadar kolay olmayacaktır.

Mustafa Kemal kumandasındaki ordu, **Kurtuluş Savaşı'nı**, halkla birlikte büyük sıkıntılar içinde sürdürecektir. **Sakarya Meydan Muhaberesi'nden** sonra 18 Kasım 1921'de **Garp Cephesi Karargâhı Akşehir'e nakledilir**. 24 ağustos 1922'ye kadar sürecek olan dokuz ay on günlük sürede taarruz hazırlıkları **Akşehir'den** yönetilir, planlar burada yapılır. Akşehir ve köylerine birlikler yerleştirilir.

Kumandan İsmet (İnönü) Paşa TBMM’ den ve Başkomutan Mustafa Kemal Paşa’dan aldığı emirlerle “Büyük Taarruz'un hazırlıklarını 9 ay boyunca Akşehir’ de yapar. **Akşehir, bir anlamda sinesinde Büyük Taarruz’u doğuma hazırlar.** Garp cephesi komutanı **Mirlavi İsmet Bey** bu sürede sürekli Akşehir’de kalır. **Mustafa Kemal Paşa’da** hazırlıkları kontrol etmek için defalarca Karargâha gelir. **1922 yılının 28 Temmuz** günü bir **futbol turnuvası** bahane edilerek bütün ordu komutanları Akşehir’de buluşur ve son hazırlıklar gözden geçirilir. Nihayet ağustos sonunda taarruza karar verilir. **24 Ağustos 1922** günü sabahı ordu harekete hazırdır. Namaz kılınır, Nasreddin Hoca’nın Türbesi ziyaret edilir. Mustafa Kemal’ in askerleri Akşehirliilerin alkış ve dualarıyla cepheye uğurlanır.

2.1.2- Sanayi ve Ticaret

İlçe merkezinde hizmet sektörü ağırlıklı iş gücü çalışma alanı mevcuttur. Şehir merkezi dışında kalan mahallelerde yoğun olarak tarım ve hayvancılık devam etmektedir. Tarım işletmeleri ve sanayi kuruluşları şehir merkezi ve organize sanayi bölgesinde bulunmaktadır. İlçede en büyük oda Ticaret ve Sanayi Odasıdır. Bunun yanında esnaf odaları da yer almaktadır. Bu odalar genellikle küçük esnaf modeli ile kurulmuş ve esnaf girişimcilik modelinde ticari hayatlarını sürdüren girişimcilere yöneliktir.

Akşehir sanayisine katkı sağlayabilecek odalar Maden İşler Odası ile Marangozlar ve mobilyacılar Odasıdır. Bu iki oda reel olarak üretim yapmakta ve Akşehir sanayisine katkı sağlamaktadır. Geri kalan yedi oda ise sanayiye hizmet sağlayan işletmelerdir. Bu odalar küçük esnaflara hizmet vermektedir.

Faaliyet yapan firmaların % 12'si doğrudan ve dolaylı ihracat yapma potansiyeli vardır. İhracat yapılan sektörlerin en başında tarım makineleri ve aletleri ile yedek parça üretimi gelmektedir. Sektörler bazında değerlendirildiğinde Gıda maddeleri, Tarım ürünleri ve makine yedek parça üretim yapan firmalar yoğunlukta bulunmaktadır.

2.1.3- Tarım ve Hayvancılık

Akşehir ilçesinde yüzölçümün % 45,2'sini tarımsal üretim alanı oluşturmaktadır. İlçe nüfusunun % 65 'i şehir merkezi dışında kalan mahallelerde yaşamaktadır. Tarımsal üretim yapılan 35.544 hektar arazimizin yaklaşık 10.955 hektarı sulanabilmektedir. Geri kalan arazimiz sulanmamakta doğa şartlarına göre tarım yapılmaktadır.

İlçede tarıma elverişli arazi 385.447 dekar, ormanlık arazi 231,734 dekar, çayır ve mera arazisi 51.280 dekar, tarım dışı kullanılan alan 15.718 dekar, gölalanı ise 169.361 dekardır. Kültür arazi dağılımımız tarla bitkileri 272.031 dekar, meyvecilik alanı 27.578 dekar, sebzecilik alanı 9.698 dekar, nadas 16.115 dekar ve kullanılmayan arazi 60.025 dekardır.

İlçenin en önemli tarla ürünlerinin başında buğday, arpa, şeker pancarı ve haşhaş gelmektedir. Konya ilindeki toplam üretim ile tarla ürünlerini karşılaştırdığımızda ilçede haşhaş üretimi önemli bir tarla bitkisi olarak karşımıza çıkmaktadır. %38 gibi bir oranda haşhaş üretimi ilçemizde gerçekleşmektedir. Sebze bitkileri göz önüne alındığında bakla ve bezelye gibi sebzelerin tamamı ilçede üretilmekte; tere, biber, salatalık ve taze soğan gibi ürünlerde ilçe üretimi olarak Konya genelinde iyi bir yüzdeye sahiptir.

Akşehir'deki meyve üretimi Konya il geneliyle karşılaştırıldığında başta kiraz, vişne, çilek ve erik üretimi öne çıkmaktadır. İlçenin en önemli tarımsal üretimi kirazdır. Kiraz coğrafi işaret belgesiyle tescil edilmiştir. Ayrı bir aromaya sahip Akşehir Kirazı yurt dışına ihracat yapılmaktadır.

2.1.4- Turizm

Akşehir, doğal tarihi ve folklorik değerleri açısından zengin kaynaklara sahiptir. Bu zengin çeşitliliğin turizme yansması ve yörenin turizmden aldığı payın artırılması gerekmektedir. Değişen turist profilinin, çevreye duyarlı ve kültürel özellikli yörelere ilgisi giderek artmaktadır. Dünya turizm örgütünün (WTO) 2000 yılı sonrası tahminleri de bu yöndedir.

Akşehir yöresi: başta Nasreddin Hoca Türbesi olmak üzere, Seyyid Mahmut Hayrani, Seyyid Yunus. Turabi, Nimetullah Nahcivani, Hacı İbrahim Sultan (şeyh hasan) türbeleri vb. eserlere sahiptir. Söz konusu bu türbelerden özellikle Nasreddin Hoca, Seyyid Mahmut Hayrani ve Hacı İbrahim Sultan türbelerinin binaları, sanduka ve çinileri ile tarihi ve arkeolojik açıdan büyük önem arz eden eşsiz Türk-İslam sanatı örneklerindendir.

Akşehir'de Selçuklu dönemine ait Ulu Camii, Altunkalem Mescidi, Gündük Minare Mescidi, Küçük Ayasofya Mescidi, Taş Medrese Mescidi, Kızılca Mescidi, Kileci Camii, Hacı Hamza Mescidi, Kalaycı Mescidi, Tahtakale Mescidi vb.; Osmanlı Dönemine ait en önemli eser ise Hasan Paşa (İmaret) Camii, eşsiz mimari özellikler gösteren önemli eserlerdir.

Akşehir'deki diğer önemli bir eser de, günümüzde Arkeoloji Müzesi olarak kullanılan Selçuklu Dönemi mimari eserlerinden, Sahip Ata Fahrettin Ali tarafından yaptırılan ve çeşitli kaynaklarda belirli bir dönemde darüşşifa olarak da kullanıldığı söylenen Taş Medrese Külliyesidir.

Yörede, 1959 yılından beri her yıl aralıksız kutlanan ve 1974 yılından itibaren de uluslararası nitelik kazanan; Nasreddin Hoca Şenliği ilçe turizmini hareketlendiren önemli faaliyetlerdendir.

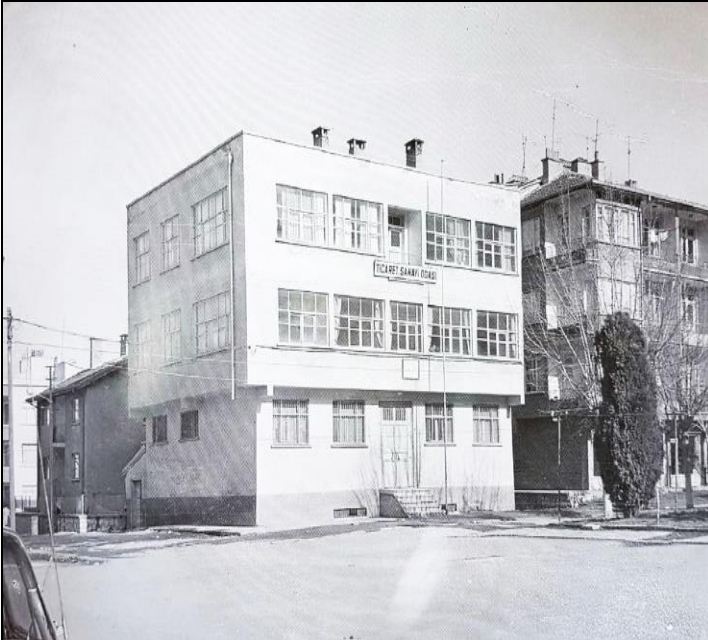
2.2- AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASI HAKKINDA

2.2.1- Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın Tarihsel Gelişimi

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası 1921 kurulmuş olarak tarihlense de elimizdeki bilgi ve belgelere göre kuruluş tarihi daha eski görülmektedir. Bu konudaki en önemli belge İlk dönem milletvekili olan Hacı Bekir Efendinin ticari faaliyetleridir.

Hicri 1283 miladi 1867 yılında Akşehir de doğan; Akşehir Müftüsü Hacı Beyzade Serkurra Mehmet Efendi Torunu, Hacı Osman efendi oğlu; Konya ilk dönem milletvekillerinden Hacı Bekir Efendi Nam-ı diğer Mebus Hacı Kurrazade 'dir.

1897 yılında Akşehir 'de ilk ticari faaliyetlerine başladı. Zeki girişimci bir tacir olan Hacı Bekir Efendi Türkiye'nin İlk milli müesseselerinden olan Akşehir Osmanlı İktisat Şirketi'ni (Akşehir Bankasını) kardeşi Hacı Kurrazade Mehmet Efendi ve Akağazade Abdullah Efendi ile Ticaret ve Ziraat Nezaretinin izniyle Akşehir Ticaret Müdüriyeti Umumiyesinin; umumi 41509, hususi 229 numaralı izniyle Akşehir İstasyon Caddesi 44 numaralı binada 1909 yılında kurulmuştur. Hacı Bekir Döneminde hem Akşehir Belediye Meclisi Üyesi hem de Ticaret Odası üyeliklerinde bulunuyordu. (http://www.tbmm.gov.tr/TBMMM_Album/Cilt1/index.html) Bu durumda Akşehir Ticaret Odası kuruluşunun 1909 yılından önceki bir tarih olduğu görülmektedir.



1960 yılında Akşehir Ticaret ve Sanayi Odasından Görünüm



2014 Yılında Akşehir Ticaret ve Sanayi Odasından Görünüm

2.2.2- Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası Yasal Yükümlölükleri ve Mevzuat Analizi

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası; üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve 5174 sayılı kanunda yazılı mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşudur. Görevlerini aşğıdaki kanun, tüzük ve yönetmeliklere göre yerine getirmektedir.

- 5174 SAYILI ODALAR BORSALAR VE BİRLİK KANUNU
- 6762 SAYILI TÜRK TİCARET KANUNU
- 5684 SAYILI SİGORTACILIK KANUNU

İlgili Tüzük ve Yönetmelikler

- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği Genel Sekreter Yönetmeliğı
- Oda Muamelat Yönetmeliğı
- Organ seçimleri Yönetmeliğı
- Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Hakkında Yönetmelik
- Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat ve Munzam Aidatın Tespiti ve Ödenmesi Hakkında Yönetmelik
- Oda ve Borsa Şubeleri ile Oda Temsilciliklerinin Kuruluş ve İşleyişi Hakkında Yönetmelik
- Tacir ve Sanayiciler Tarafından Üretilen Mal ve Hizmetlerin Azami Fiyat Tarifelerinin Düzenlenmesi Hakkında Yönetmelik
- Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğı
- Oda ve Borsalarda Hakem, Bilirkişi ve Ekspertiz Listelerini Düzenleme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- Personel Yönetmeliğı
- Personel Sicil Yönetmeliğı
- Kapasite Esasları
- İş Makinelerinin Tescili İle İlgili Esaslar
- Eşyanın Tercihli Menşeinin Tespiti Hakkındaki Yönetmelik
- Ticaret Sicili Tüzüğü
- Oda ve Borsa Üyelerine Verilecek Disiplin ve Para Cezaları İle Disiplin Kurulu ve Yüksek Disiplin Kurulu Hakkında Yönetmelik

İlgili kanunda, Odaların; “Kuruluşu”, “Çalışma Alanları”, “Şubeleri”, “Temsilcilikleri”, “Kayıt Olma Zorunluluğu”, “ Değişikliklerin Bildirilmesi”, “Ehliyet, Temsil ve İmza Yetkisi” konuları açıklanarak; Görevleri aşağıdaki biçimde verilmiştir.

a- Meslek ahlâkını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak.

b- Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmî makamlarca istenecek bilgileri vermek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek.

c- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadî, ticarî ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak.

d- Kanunun 26 ncı maddesinde tanımlanmış olan aşağıdaki belgeleri düzenlemek ve onaylamak

- *Fatura suretlerinin onayı.*
- *Rayiç fiyatların onayı.*
- *Ticarî ve sınaî eşya numunelerinin vasıflarının onayı.*
- *Bilirkişi ve eksper raporları ile kapasite raporları.*
- *Kefaletname ve taahhütnamelerde yazılı imza sahiplerinin odalardaki sicil durumunu gösteren onay ve şerhler.*
- *Sınaî ve ticarî mahiyette belgeler.*
- *Ticarî kefalet onayları.*
- *Tahsis ve sarfiyat belgeleri.*
- *Kalite, yeterlik ve numune belgeleri.*
- *Yerli malı belgeleri.*
- *Kayıtlı üyelerin tatbik imzalarının onayı.*
- *Oda mensuplarına ait kayıt ve sicil suretleri ve üye kimlikleri.*
- *Ticarî itibar şahadetnamesi mahiyetinde olmamak üzere, üyelerinin gizli olmayan sicilleri hakkında yazılı veya sözlü sorulara cevaplar.*
- *2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun 22 nci maddesi gereğince verilen iş makineleri tescil belgesi.*

- *TIR karneleri, ATA, A.TR ve EUR.1 dolaşım belgeleri, menşe şahadetnameleri ve EAN -UCC çizgi kod işlemleri, mal ve hizmetlerin uluslararası ticaretindeki beyanname, vesika ve benzeri belgeler.*
- *Mücbir sebep belgeleri.*
- *Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi suretleri.*
- *Türk veya yabancı bayraklı gemilere verilecek genel ve uluslararası sektörel hizmetler.*
- *Ticaret sicili hizmetleri.*
- *Ticarî ve sınaî mahiyette diğer her türlü belge ve bilgiler ile hizmetler*

e- Meslek faaliyetlerine ait konularda resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin meslekî menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.

f- Çalışma alanları içindeki ticarî ve sınaî örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.

g- Üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar almak.

h- Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak.

i- Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanununun 125 inci maddesinde sayılan mal ve hizmetlerin azamî fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak.

j- Deniz ticaretinin kamu yararına, millî ulaştırma ve deniz ticareti politikasına uygun şekilde gelişmesine çalışmak.

k- Millî ve milletlerarası deniz ticaretine ait incelemeler yapmak ve bu konudaki bilgileri sağlamak, Türkiye limanları arası ve yurt dışı navlun, acente komisyonu ve ücretleri ile liman masrafları gibi bilgileri toplamak ve bunları mümkün olan vasıtalarla en seri şekilde yaymak, dünya deniz ticaretindeki en son gelişmeleri izlemek, istatistikler tutmak ve bunları ilgililere duyurmak.

l- Deniz ticaretine ait ticarî örf, teamül ve uygulamaları tespit ve ilân etmek, navlun anlaşmaları, konşimento ve benzeri evraka ait tip formları hazırlamak.

m- Yabancı gemi sahip ve donatanları ile denizcilikle ilgili müesseselere Türkiye limanlarının imkânları, çalışma şekilleri, tarifeleri ve liman masrafları hakkında bilgi vermek ve onlardan benzeri bilgileri sağlamak.

- n-** Deniz ticareti ile ilgili milletlerarası kuruluşlara üye olmak ve delege bulundurmak.
- o-** İlgililerin talebi üzerine deniz ticareti ile ilgili ihtilaflarda hakemlik yapmak.
- p-** Deniz acenteliği hizmet ücret tarifelerini hazırlamak ve Bakanlığın onayına sunmak.
- q-** Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.
- r-** Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek.
- s-** Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- t-** Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- u-** Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- v-** Üyeleri hakkındaki tüketici şikâyetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak.
- w-** Ticaret ve sanayi odalarınca, odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarınca sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek.
- x-** Odalar, bunlardan başka mevzuat hükümleri çerçevesinde;
- y-** Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
- z-** Milli Eğitim Bakanlığının izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kursları açmak, açılan kurslara yardımda bulunmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer bulundurmak; meslekî ve teknik eğitim ve öğretimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dallarında bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenlemek,
- aa-** İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınaî ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak,
- bb-** Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırılar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,

cc Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmek,

Kanunda ayrıca, Odaların **Organlarının**:

a) *Meslek Komiteleri.*

b) *Meclisler.*

c) *Yönetim Kurulları ve*

d) *Disiplin Kurullarından*

meydana geldiği vurgulanarak, bu organların her birinin “Oluşumları” ve “Görevleri” ayrı ayrı verilmiştir.

“Odaların Gelirleri”,

- *Kayıt ücreti.*
- *Yıllık aidat.*
- *Munzam aidat.*
- *Yapılan hizmetler karşılığı alınan ücretler.*
- *Belge bedelleri.*
- *Yayın gelirleri.*
- *Bağış ve yardımlar.*
- *Para cezaları.*
- *İştirakler kârı.*
- *Gemilerden alınacak ücretler.*
- *Misil zamları.*
- *Menkul ve gayrimenkul sermaye iratları, şirket kârları ve döviz gelirleri.*
- *Tarife tasdik ücreti.*
- *Sair gelirler.*

olarak belirlenmiştir. Bu gelir kalemlerinden “**Kayıt Ücreti**”, “**Yıllık Aidat**”, “**Munzam Aidat**” ve “**Belge Bedelleri ile Ücretler**” detaylandırılarak verilmiştir. Odaların Bütçeleri hakkında kurallar da kanunda verilmiştir.

BÖLÜM 3 : STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Günümüzde kurumlar küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişim ve sürekli olarak artan rekabet ortamı karşısında, eskisinden daha stratejik düşünmekte ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmaktadırlar.

Bu gelişmelerin ışığında, Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası, geleceğini stratejik bir bakış açısı ile planlamak, belirlediği vizyona ulaşabilmek, sürdürülebilir hizmet üstünlüğü ve üye memnuniyetini sağlamak için 2017 – 2020 yıllarına ait 2. Dönem stratejik planını hazırlık çalışmalarına başlamıştır.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nda yürütülen 2017-2020 Stratejik Planlama çalışmaları üç temel aşama halinde gerçekleştirilmiştir. Bunlar; hazırlık çalışmaları, durum analizi ve geleceğe bakış aşamalarıdır.

3.1- Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları

Hazırlık çalışmalarında temel amaç stratejik planın sahiplenilmesinin sağlanması olmuştur. Bu amaçla Oda Yönetim Kurulu ve çalışanlarla toplantılar yapılmıştır. Toplantılarda; odanın faaliyetleri, bölgenin durumu, stratejik planlama çalışmalarının adımları gibi konularda görüş alışverişinde bulunulmuştur. Bu aşamada stratejik planlama sürecinde gerekli olan veri ve kaynak ihtiyaçları belirlenerek içinde faaliyet, zaman ve sorumluluk bilgilerinin yer aldığı stratejik plan çalışma programı hazırlanmıştır.

Stratejik planın bölgesel gerçeklere ve gelişime uygun yapılandırılabilmesi için, Akşehir'e ilişkin olarak hazırlanmış stratejik belgeler, raporlar ve planlar incelenmiştir. Ayrıca Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı'nın Türkiye'nin makro politikaları ile uyumlu olarak hazırlanması için;

- 10. Kalkınma Planı
- Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2014 – 2023
- Ulusal Kırsal Kalkınma Stratejisi
- KOBİ Stratejisi Eylem Planı 2015 - 2018
- Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı 2015 – 2018
- Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Stratejik Planı 2014 - 2017
- Ekonomi Bakanlığı Stratejik Planı 2013 – 2017
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Stratejik Planı 2013 – 2017

gibi, etkileri açısından odayı ilgilendiren üst belgeler ve kurumsal stratejik planlar incelenmiştir.

1- Durum Analizi Çalışmaları

Durum analizi çalışmalarına geçmeden önce “Genel Bilgiler” bölümünde Akşehir İlçesine ait bilgiler değerlendirilmiştir. Daha sonra Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası’nın ele alınmıştır. Bu bölümde Oda’nın tarihçesi ile birlikte Oda’nın Yasal Yükümlülükleri ve Mevzuat değerlendirmesi kapsamında tüm Oda/Borsaların uymakla yükümlü olduğu kanun, yönetmelikler incelenmiştir.

Durum analizi çalışmalarının ilk aşamasında iç çevre analiz yapılmıştır. İç çevre analizi kapsamında öncelikle Oda’nın organizasyonel yapısı ve organları ile Oda’nın fiziki, mali, beşeri ve teknolojik kaynakları analiz edilerek geliştirmeye açık alanları saptanmıştır. Kaynakların analizinden sonra Oda’nın yürütmekte olduğu tüm hizmetler süreç yaklaşımıyla belirlenmiş, ana ve alt süreçlerin tanımlanıp, ilişkilerinin ortaya konması ve faaliyetlerin değerlendirilmesi yapılmıştır. Daha sonra süreçler güçlü zayıf yönlerinin saptanması ve geliştirme önerilerinin belirlenmesi amacı ile hazırlanan “Süreç Formu” ile analiz edilmiştir. Bu bölümde elde edilen veriler ışığında “Oda’nın Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi” çalışması hazırlanmıştır.

İkinci aşamada dış çevre analizi yapılmıştır. Dış çevre analizinde, Oda için önem arz eden bölgesel, ulusal ve uluslararası nitelikte, politik-hukuki, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik trendler, akımlar belirlenmiş ve Oda’ya etkileri açısından analiz edilmiştir.

Durum analizi bölümünün son aşamasında paydaş analizi gerçekleştirilmiştir. Öncelikle iç ve dış paydaşlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiştir. Paydaşların Oda ile ilişkilerini etki ve önem yönünden analiz ederek her bir paydaş için paydaşlık değerlendirmesi yapılmış ve “Paydaş Listesi” hazırlanmıştır.

Paydaş analizi kapsamında çalışanlardan “Çalışan Formu” aracılığı ile Oda’nın güçlü ve zayıf yönleri zayıf yönleri ilişkin geliştirme önerileri alınmıştır. Aynı kapsamda üyelere de “Üye Formu” üzerinden Oda’nın güçlü ve zayıf yönleri, bölgesel sorunlar ve çözüm önerileri konularında görüş ve öneriler alınmıştır.

Son olarak dış paydaşlardan “Dış paydaş Formu” aracılığıyla Oda hakkında görüşleri ve beklentileri alınmıştır.

Durum analizi çalışmalarının sonunda, süreç, kaynak ve paydaş analizlerinden elde edilen bilgiler ve Yönetim Kurulu ile gerçekleştirilen “SWOT Analizi ve Strateji Belirleme” çalışmasında ortaya çıkan verilerden hareketle “Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası SWOT Analizi” oluşturulmuştur.

2- Geleceğe Bakış Çalışmaları

Geleceğin bakış çalışmalarında öncelikle Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın misyonu, vizyonu ve temel değerleri belirlenmiştir.

Geleceğe bakış sürecinin ikinci aşamasında; durum analiz bölümünde yapılan tüm analizler ışığında, Oda Yönetim Kurulu ile yapılan strateji belirleme toplantısında gerçekleştirilen, SWOT Analizi ve Performans Güçleri Analizi çalışmalarından hareketle oluşturulan SWOT Matris çalışması sonucunda Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın dört yıllık geleceğini şekillendiren stratejik amaçlar ve hedefler belirlenmiştir.

Stratejik amaç ve hedefleri oluşturduktan sonra, bu amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesiyle ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek, kurumsal performans değerlendirmesi ve denetimine temel oluşturmak üzere performans göstergeleri belirlenmiştir. Performans göstergeleri hedeflerin istenilen sonuçlara ulaşip ulaşmadığının ölçülmesi ve değerlendirilmesini sağlamakla birlikte, kaynakların verimli ve etkili kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye de yardımcı olmaktadır.

Geleceğe bakış bölümünden sonra, maliyetlendirme bölümüne geçilmiş ve stratejik hedeflerin maliyetlendirme çalışması yapılmıştır. Oda'nın stratejik planında yer alan hedeflerin yıllık ve toplam olarak maliyetlerinin belirlenmesi ve bu maliyetlerin kaynağının bütçe ile ilişkilendirilmesi gerçekleştirilmiştir.

İzleme Değerlendirme bölümünde ise; stratejik planının hayata geçmesi ve geliştirilerek sürdürülebilmesi için Oda'nın kurumsal hedeflerine ve faaliyet alanlarına indirgenmiş, yapısına ve işleyişine uyumlu olarak kurulmuş olan "Kurumsal Performans Değerlendirme Sistemi" hakkında bilgi verilmiştir. Kurumsal performans değerlendirme sistemi ile stratejik amaçlar ve hedeflerde hareketle yıllık olarak belirlenen performans hedeflerinin hayata geçirilmesinin sağlanması ve tüm hedeflerin adil, sistemli, ölçülebilir bir yöntemle izlenmesi ve değerlendirilmesi mümkün olacaktır.

Bunlara ek olarak, kurumsal performans değerlendirme sistemi,

- Oda'nın hizmet kalitesinin, performansın ve verimliliğin ölçülmesini,
- Kaynak dağılımının ve kullanımının etkinliğini artırılmasını,
- Şeffaflık ve katılımcılığın sağlanmasını,
- İyileştirme faaliyetleri aracılığıyla gelecekle ilgili doğru kararlar alınmasını,

ve bu unsurların kurumsal yapıya yayılımını amaçlamaktadır.

BÖLÜM 4 : DURUM ANALİZİ

Dış çevredeki değişimler belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için devamlı yeni fırsatlar sunmaktadır. Bu fırsatların ortaya çıkarılabilmesi ya da olası tehditlerden kaçınabilmek için de dış çevrenin gözden geçirilmesi, analiz edilmesi gerekir. Ancak kurumların bu fırsatları değerlendirip başarıya ulaşabilmesi için kendi yeteneklerini ve sınırlarını da bilmesi gerekir. Dolayısıyla durum analizi iç ve dış çevre incelenmesini içeren bir analiz sürecidir.

Bu bilgiler ışığında Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın "Durum Analizi"ne öncelikle iç çevrenin tanımlanmasıyla başlanmıştır. Daha sonra dış çevre ve paydaş analizleri gerçekleştirilmiştir.

4.1- İÇ ÇEVRE ANALİZİ

İç çevre analizinde, Oda'nın mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve Oda'nın kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve iyileştirilmeye açık yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

İç çevre analizi aşamasında, öncelikle, Oda'nın organizasyon yapısı ele alınmıştır. Daha sonra kaynaklar analizi başlığı altında Oda'nın fiziki mali, teknolojik ve insan kaynakları, eldeki verilere ışığında değerlendirilmiştir.

Odanın "Hizmet Kapasitesi" ve "Kurumsal Kapasitesi" hakkında gerçekçi bir değerlendirme yapılabilmesi için, oda süreçleri, "**Hizmetler**" ve bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilebilmesinde önemli rolü olan "**Destek Faaliyetleri**" olarak iki ana süreç altında toplanmış ve "Süreç analiz Formu" yardımı ile analiz edilmiştir.

4.1.1- Organizasyon Yapısı

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası, 5174 sayılı kanun çerçevesinde, 4 yıl için seçilen yetkili organları tarafından yönetilir ve denetlenir. Oda'nın organları şunlardır:

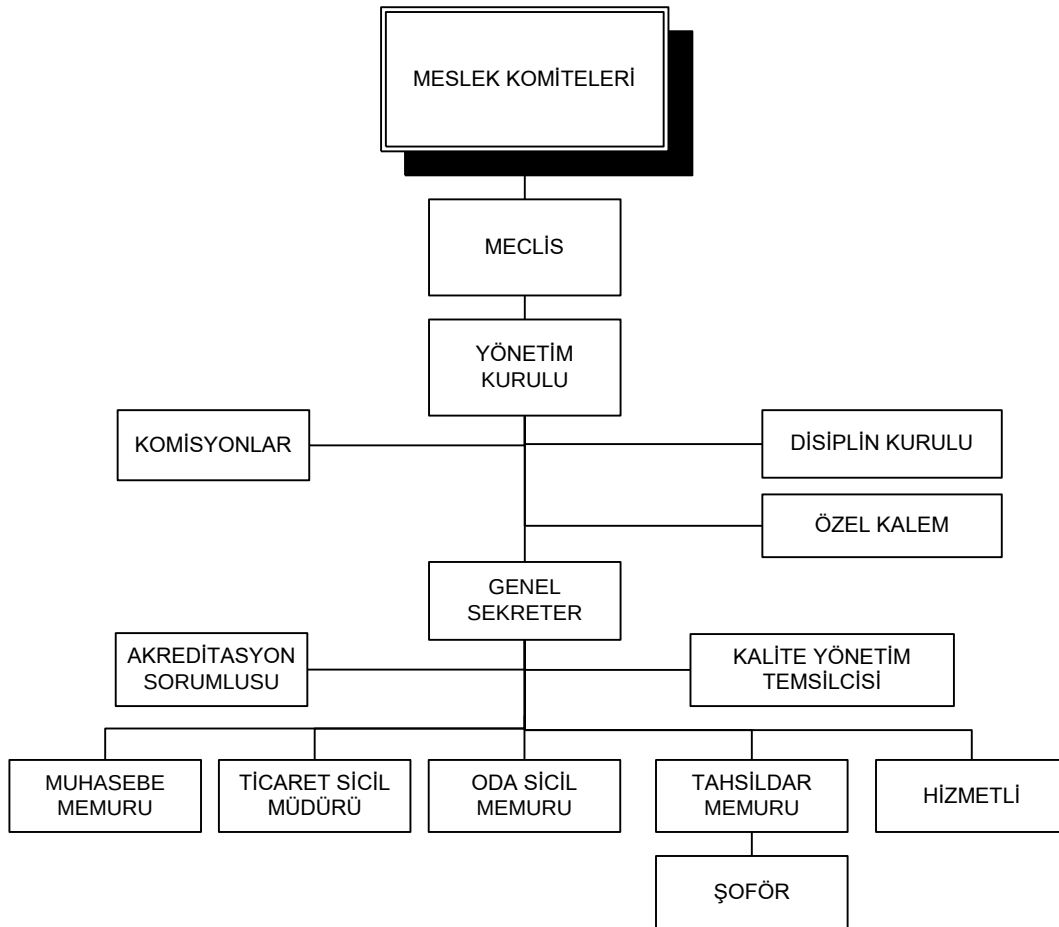
- Meslek Komiteleri
- Oda Meclisi
- Yönetim Kurulu
- Disiplin Kurulu

MESLEK KOMİTELERİ; Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'na üye firmalar 13 farklı meslek grubunda yer alır. Her bir meslek grubunu temsil eden Meslek Komiteleri, grupta kayıtlı üye sayısına bağlı olarak, bu gruplar içinden seçilen firma temsilcilerinden oluşur.

ODA MECLİSİ; Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın en yüksek karar ve denetleme organı olan Oda Meclisi 28 üyeden oluşmuştur

YÖNETİM KURULU; Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın en yüksek yürütme organı olan Yönetim Kurulu, Oda Meclisi'nin kendi üyeleri arasından seçtiği 1 Başkan ve 6 üye olmak üzere toplam 7 kişiden oluşur. 5174 sayılı kanun çerçevesinde, lüzumu halinde, Yönetim Kurulu yetkilerinden bir kısmını üyelerinden bir ya da birkaçına veya Genel Sekreterlik'e devredebilir.

DİSİPLİN KURULU; Disiplin Kurulu, Oda Meclisi tarafından ve Meclis üyesi olmayan Oda üyeleri arasından seçilen 5 kişiden oluşur. 5174 sayılı kanun ve ilgili Yönetmelikler çerçevesinde Disiplin Kurulu, gerektiğinde toplanarak Oda üyelerine yönelik disiplin soruşturmasını yürütür. Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın organizasyon şeması Şekil 1 de yer almaktadır.



Şekil 1 Organizasyon Şeması

4.1.2- Kaynaklar

4.1.2.1- Fiziksel Kaynaklar

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası Selçuk Mahallesi Hükümet Cad. No:10 Akşehir / KONYA adresinde kendi binasında üyelerine hizmet vermektedir. Bina 3 katlı olup toplam 600 m2 dir. Birinci kat kiraya verilmiş olup 2. ve 3. katta hizmet sağlanmaktadır. Bina Oda tarafından hizmet servisleri ve 100 kişilik toplantı salonu olarak kullanılmaktadır.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın bir makam aracı diğeri de idari işlerde kullanılan toplam iki aracı bulunmaktadır.

4.1.2.2- Mali Kaynaklar

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası olarak odamızın stratejik planları doğrultusunda bütçeler yaparak uygulamaya konulmuştur. 2014 yılı Tahmini Bütçe 800.000.-TL belirlenmiş 730.249,56.-TL gelir 558.171,39.TL gider kaydedilmiştir. Bütçenin Gerçekleşme oranı %92 dir. 2015 yılı tahmini bütçe 870.000.-TL belirlenmiş 736.053,78.-TL gelir, 683.826,54.-TL gider kaydedilmiştir. Bütçenin gerçekleşme oranı % 85 dir.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odasının 2015 gelir kalemlerinin % 61 'i üye aidatları, % 11'si hizmet karşılığı alınan ücretler, % 5'i kayıt ücretleri, % 6'si faiz gelirleri, % 12'si Ticaret Sicili Harç Gelirleri Payı, % 2'ü de belgelendirme ücretleri, % 3'i Kira Gelirleri Payı ve diğer gelirlerinden oluşmaktadır. Odanın 2015 giderlerinin % 40'i personel ücret ve giderleri, % 21'si dışarıdan sağlanan fayda ve hizmet satın alımları, %39 'i genel yönetim giderleri; basın ve yayın giderleri, seyahat ve yol giderleri, birlik aidatı, kanuni aidat, pay ve fonlar, eğitim ve fuar giderleri, genel yönetim giderleri, huzur hakları giderleri, bağış ve yardımlar, vergi resim ve harçlardan oluşmaktadır.

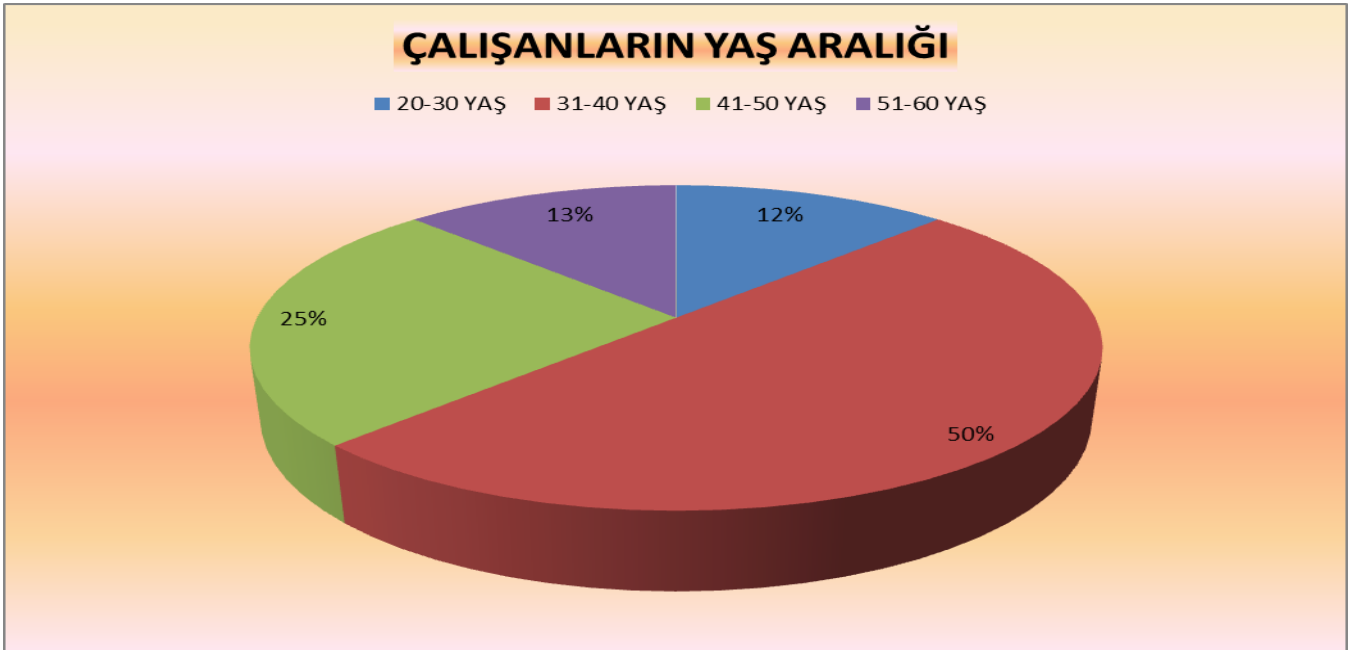
4.1.2.3- İnsan Kaynakları

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası; 3 adın, 5 Erkek çalışan olmak üzere toplam 8 kişi ile hizmet vermektedir.



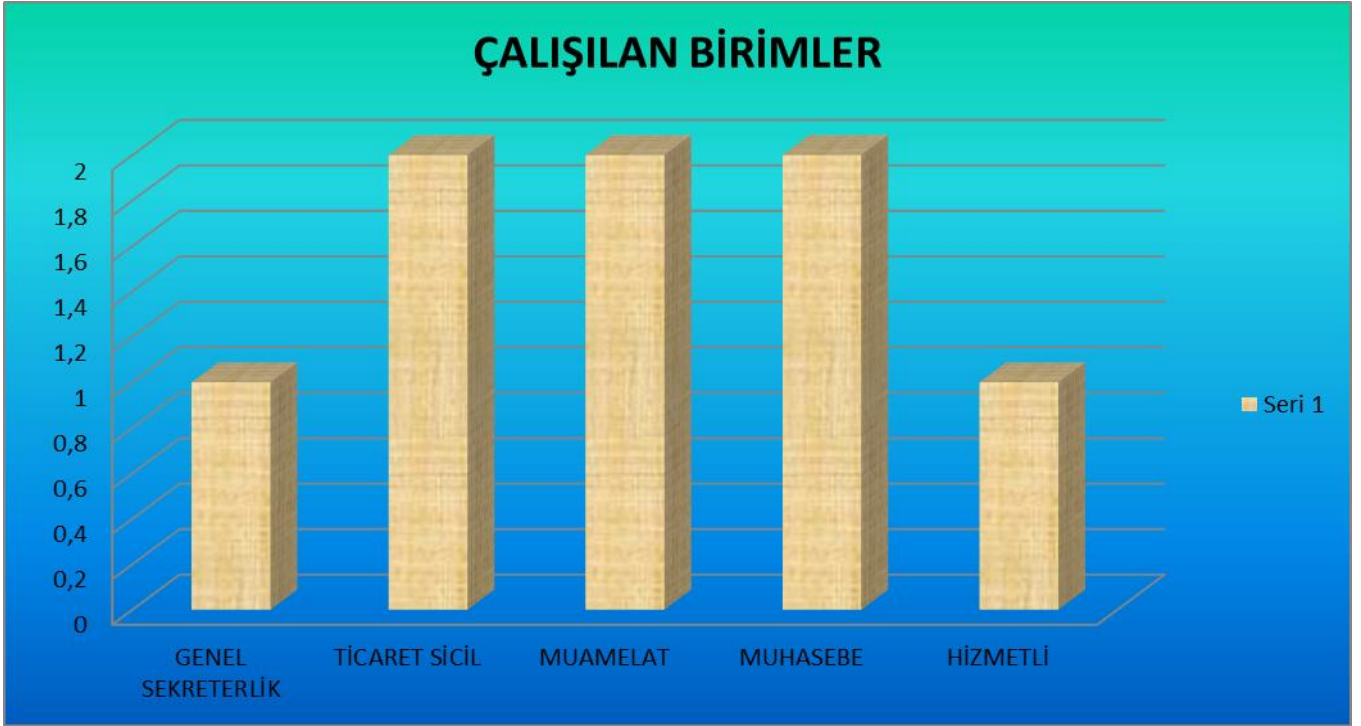
Grafik 1. Çalışan sayısına göre dağılımı

Çalışanların %12'si (1 Kişi) 20-30 yaş aralığında, %50'si (4 Kişi) 31-40 yaş aralığında, %25'i (2 kişi) 41-50 yaş aralığında, 13%'i (1 kişi) 51-60 yaş aralığındadır.



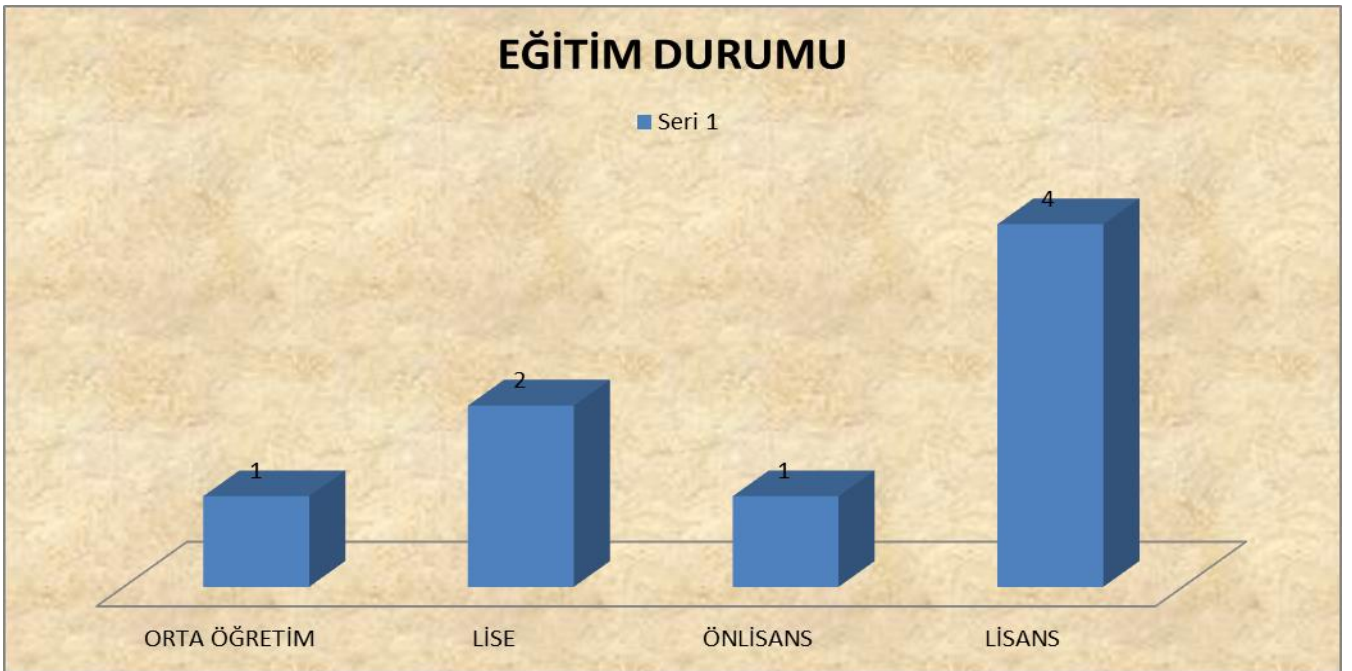
Grafik 2. Çalışanın yaşlarına göre dağılımı

Çalışanların 1'i Genel Sekreterlik, 2'si Ticaret Sicil Birimi, 2'si Muamelat Birimi, 2'si Muhasebe Birimi ve 1'i Hizmetli olarak görev yapmaktadır.



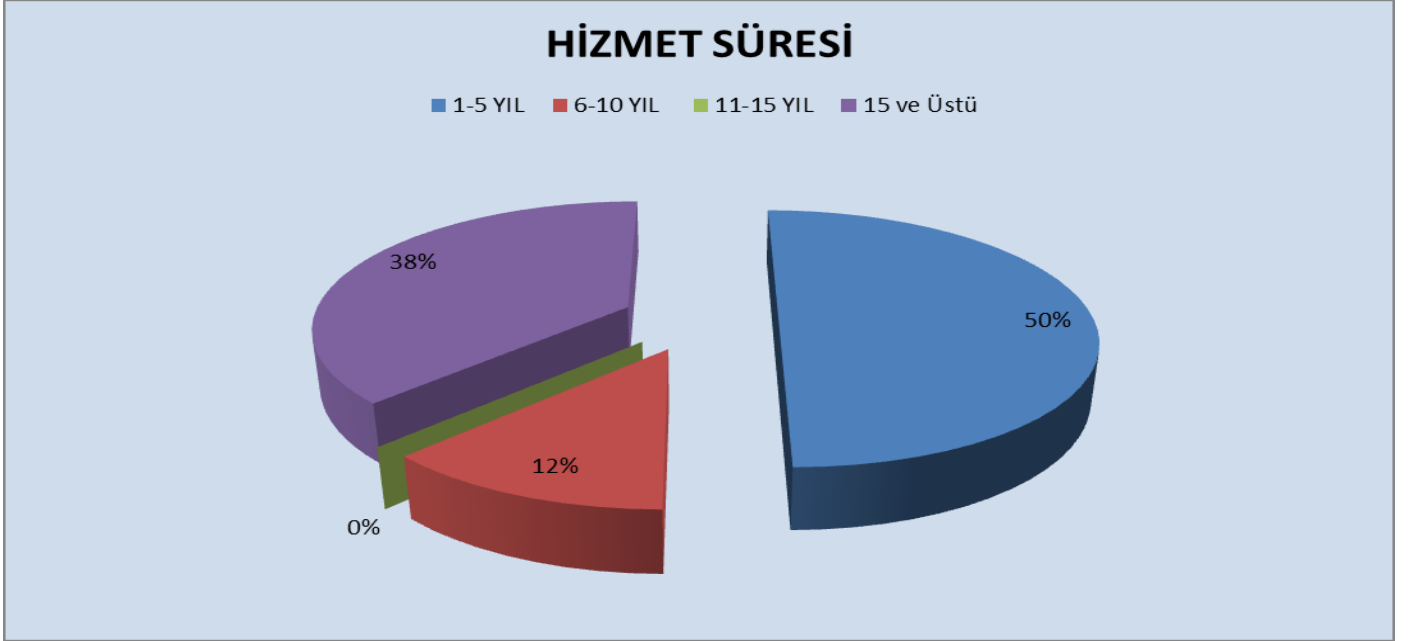
Grafik 3. Çalışanın birimlere göre dağılımı

Çalışanların 4'ü Lisans, 1'i Ön Lisans, 2'si Lise ve 1'i Orta Öğrenim mezunudur. Çalışanlarımız lisans ve yüksek lisans eğitimine devam etmektedir.



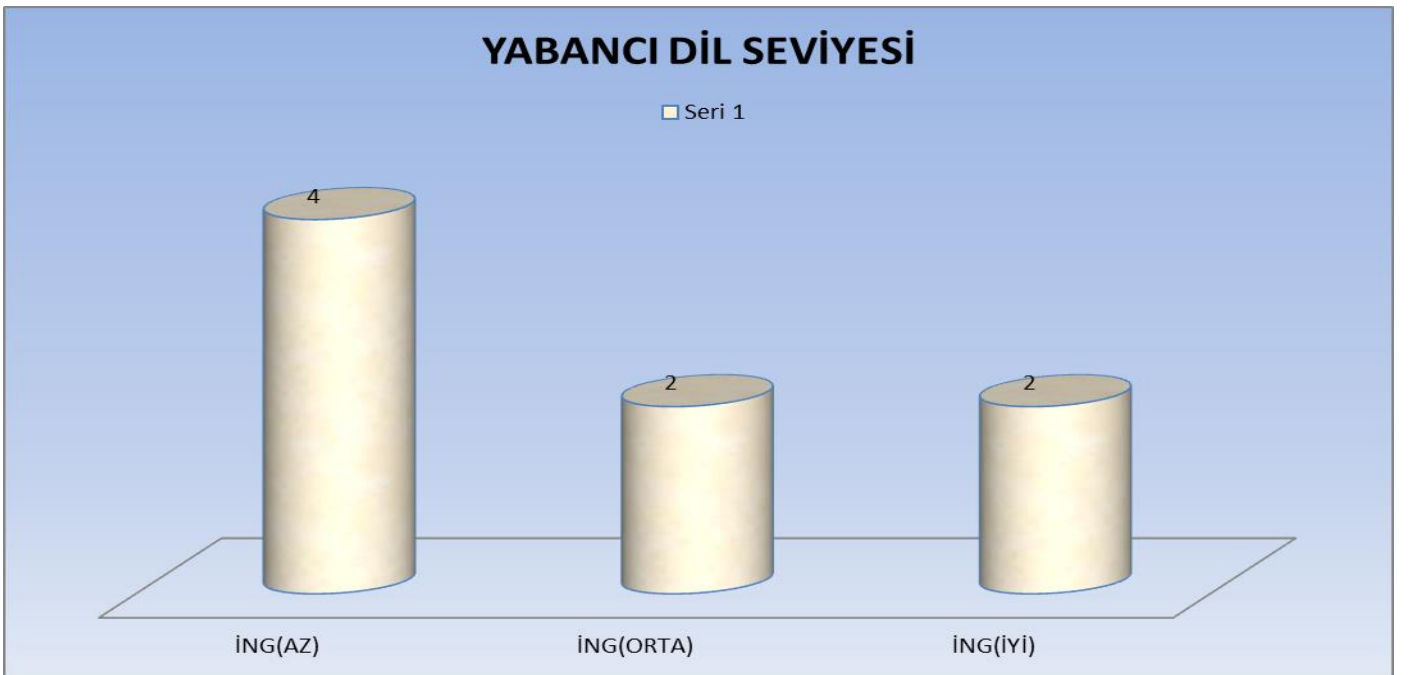
Grafik 4. Çalışanın eğitim durumlarına göre dağılımı

Odamızda çalışanlarının hizmet süreleri göz önüne alındığında 4 kişinin (%50) 1-5 Yıl arasında, 1 kişinin (%12) 6-10 yıl arasında, 3 kişinin de (%38) 15 yıl ve üstü hizmet süresine sahip oldukları görülmektedir.



Grafik 5. Çalışanın hizmet sürelerine göre dağılımı

Yabancı dil bilgisine bakıldığında; az düzeyde 4 kişi, orta derecede 2 kişi ve iyi derecede 2 kişi olduğu görülmektedir.



Grafik 5. Çalışanın hizmet sürelerine göre dağılımı

4.1.2.4- Teknoloji ve Bilgi Kaynakları

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası www.aksehirtso.org.tr adresi altında hizmet verdiği bir internet sitesine sahiptir. Odanın sahip olduğu teknolojik ekipmanlar Tablo 1 de yer almaktadır.

Teknolojik Ekipman Listesi	
Teknolojik Ekipman	Adedi
Dizüstü Bilgisayar	4
Yazıcı(Siyah- Beyaz)	4
Yazıcı(Renkli)	1
Masaüstü Bilgisayar	3
Telefon	6
Santral	1
Fax Makinesi	1
Fotokopi Makinesi(Tarama ve Fax özelliği)	1
Tarayıcı	3
Projeksiyon Cihazı	1
Fotoğraf Makinesi	1
Klima	6

Tablo 1 Teknolojik Ekipman Listesi

4.1.3- Süreçler

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nda tüm faaliyetler iki ana süreç altında toplanabilmektedir. Bunlar:“**Hizmetler**” ve bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilebilmesinde önemli rolü olan “**Destek Faaliyetleri**” dir.

Oda'da, üyeye sunulan “Hizmetler’in tümü, karakteristik olarak iki başlık altında toplanabilir. Birincisi; Kanun ve Yönetmeliklerle Odalara verilmiş ve “Kamu” adına yerine getirilen görevler olup; bu görevlerin ifası aşamasında, kanun ve yönetmelik dışında Oda'nın herhangi bir inisiyatif kullanması söz konusu olamamaktadır. Oda bu konuda ancak, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, işlemleri hızlandırma mahiyetinde bazı önlemler alabilmektedir. Oda bu durumda sadece “uygulayıcı” (operatör) konumunda olduğundan, bu karakteristikteki hizmetler “**Operasyonel Hizmetler**” olarak nitelendirilebilmektedir.

İkincisi; Oda'nın misyonu gereği, “Kamu” adına yürüttüğü hizmetlerinin dışında, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine, çağın gereklerine uygun biçimde, cevap verebileceği türde hizmetler olup; gerçek anlamda çağdaş odacılık faaliyetleri olarak nitelendirilmektedir. Bu tarz hizmetler, “üye memnuniyetini” yönetim anlayışının merkezine yerleştirmiş kurumların, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak sunduğu hizmetler olup; zaman, mekân ve tercihlere göre farklılıklar göstereceğinden, bu farklılıklara karşılık, kurum tarafından yeni hizmet tarzlarının (taktiklerin) geliştirilmesi gerekmektedir. Oda'da bu nitelikteki hizmetler “**Taktik Hizmetler**” olarak adlandırılmaktadır.

“Destek Faaliyetleri” ise, Oda'nın üyelerine sunduğu hizmetlerin, kesintisiz ve kaliteli biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak; “yönetimsel kararların alınması”, “örgütlenme biçimin düzenlenmesi” ve “tüm faaliyetlerin planlanması” gibi konuları içermektedir. İdari ve Mali işler adı altında tüm kurumlarda uzun yıllardır yürütülen “Klasik Destek Faaliyetleri”nin yanı sıra, günümüzde; “Toplam Kalite Yönetimi”, “Proje Geliştirme”, “Araştırma Geliştirme” ve “Kurumsal Yönetişim” gibi konuların yer aldığı “Stratejik Destek Faaliyetleri” olarak adlandırılacak faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Bu yaklaşımla; Oda'daki “Destek Faaliyetleri”; ilki, “**Stratejik Destek Faaliyetleri**”, ikincisi de, “**Klasik Destek Faaliyetleri**” olmak üzere iki grup altında toplanabilmektedir. Bu çerçevede, Oda'daki tüm süreçler ve faaliyetler Tablo 2 de bütüncül biçimde sunulmaktadır.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet
<u>HİZMETLER</u>	Operasyonel Hizmetler	Ticaret Sicili
		Oda Sicili
		“Kıymetli Evrak” Satışı ve “Belge” Hazırlama – Onaylama
	Taktik Hizmetler	Üyeler Arası İletişim Ağı
		Politika Geliştirme ve Üyeleri Temsil
		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek
		Uluslararası Ticaret
		Sosyal Sorumluluk
<u>DESTEK FAALİYETLERİ</u>	Stratejik Destek Faaliyetleri	Çağdaş Yönetim (Kurumsal Yönetişim, Kurumsallaşma, ISO 9001, TOBB Oda/borsa Akreditasyon sistemi)
		Araştırma & Geliştirme
		Planlama ve Kaynakların Yönetimi
		Tanıtım / Haberleşme ve Yayınların Yönetimi
		Bilişim Teknolojileri Yönetimi
		Üye İlişkileri Yönetimi
		Proje Geliştirme ve Yönetimi
	Klasik Destek Faaliyetleri	Bilgi İşlem/Teknik Destek
		Mali İşler
		İdari İşler

Tablo 2 Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası Süreçleri

4.1.4- Oda'nın Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi

İç çevre analizi kapsamında Oda'nın organizasyonel yapısı ve organları ile Oda'nın fiziki, mali, beşeri ve teknolojik kaynakları analiz edilmesinden sonra, Oda'nın yürütmekte olduğu tüm hizmetler süreç yaklaşımıyla belirlenmiş, ana ve alt süreçlerin tanımlanıp, ilişkilerinin ortaya konması ve faaliyetlerin değerlendirilmesi yapılmıştır.

Daha sonra süreçler güçlü zayıf yönlerinin saptanması ve geliştirme önerilerinin belirlenmesi amacı ile hazırlanan "Süreç Formu" ile analiz edilmiştir. Bu bölümde elde edilen veriler ışığında hazırlanan "Oda'nın Hizmet Süreçlerinin Değerlendirilmesi " çalışması yer almaktadır.

Oda'nın Operasyonel Hizmetlerinin Değerlendirilmesi

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın "Ticaret Sicili", "Oda Sicili" ve "Kıymetli Evrak Satışı, Belge Hazırlama" başlıkları altında ele alınan operasyonel hizmetlerine ait değerlendirme aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- Belge hazırlama ve onaylama işlemleri ilgili kanun ve yönetmeliklere göre yapılmaktadır. İş ve işlemler kısa sürede sonuçlandırılmaktadır. İşlemlerin büyük bölümü bilgisayar üzerinden gerçekleştirilmektedir.
- Yapılan işlemlere yönelik istatistik kayıtlara kolay ulaşılabilir olması planlanmaktadır.
- Üyeler ile etkin iletişim ağı kurmak için yeni teknolojilerin izlenmesi uygulamaya alınması hedeflenmektedir.
- Oda faaliyetlerinin tanıtımı ve bilgilendirme için internet ve sosyal medyayı daha iyi kullanma konusunda çalışmalar yapılmalıdır.
- Üyelere verilen hizmet kalitesinin yükseltilmesi için çalışanlarının müşteri memnuniyeti ve müşteri ilişkileri konularında gelişimi sağlanmalıdır.
- Oda çalışma ortamını ve ofis teknolojilerini çalışma verimi, çalışan ve üye memnuniyetini sağlayacak şekilde düzenlenmelidir.
- Çalışanların yetkinlikleri ve mesleki becerileri üyelerin taleplerini istenen kalitede ve zamanında karşılayacak şekilde geliştirilmelidir.

Oda'nın Taktik Hizmetlerinin Değerlendirilmesi

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın "Üyeler Arası İletişim Ağı", "Politika Geliştirme ve Üye Temsil" "İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek", "Uluslararası Ticaret ve "Sosyal Sorumluluk" başlıkları altında ele alınan taktik hizmetlerine ait değerlendirme aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- Bölgedeki sektörel ve ekonomik sorunların belirlenmesi ve çözümler üretilebilmesi için üyeler ile iletişimin geliştirilmesi bu konulara yönelik Meslek Komitelerinin verimli bir biçimde çalışmasını sağlamalıdır.
- Odanın, bölgenin ekonomik kalkınmasına katkı sağlamak için üyelerin gelişmesi için önemli olan konuları belirlemesi, çözüm önerilerini oluşturması, bunları karar alıcılara sunarak takip edilmesi gerekmektedir.
- Bölgesel sorunların ve geliştirilen çözümlerin ilgili mercilere duyurulmasında, kamu kurumları, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları ile güç birliği yapılmalıdır.
- Üyeler için düzenlenen eğitimlere katılım beklenen düzeylere erişememektedir. Öncelikle, eğitimlere ilgi düzeyini arttıracak kalitesini yükseltecek önlemler alınmalıdır.
- Bilişim teknolojilerinden yararlanarak Oda web sitesi ve sosyal medyanın daha etkin kullanılması üyelerle iletişimin geliştirilmesinde katkı sağlayacaktır.
- KOSGEB, MEVKA, İŞKUR vb. kurumların çalışmalarından yararlanarak üyelere destek sağlanmalıdır.
- Üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgilere erişim sağlanmalıdır. Üyelerin sorunlarının çözümünde, gerektiğinde, danışmanlık ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmalar geliştirilmelidir.
- Özellikle üyelerinin iş geliştirme fırsatlarını ortaya koyacak araştırmalar yapılmalıdır.
- Üye firmaların kurumsal kapasitelerinin artırılması için eğitim danışmanlık faaliyetleri, iş gezileri, yurt içi ve yurt dışı fuar katılımları sistematik bir şekilde sürdürülmelidir.
- Oda, özellikle ihracatın arttırılması konusunda önem vermektedir. Bu konudaki çalışmalar üye firmaların potansiyelini geliştirecek şekilde artırılmalıdır.

- Bölge potansiyelini belirleyecek ve hedef pazarları araştırarak analizler ve raporlar üniversiteler ve diğer kurumlarla işbirliği halinde hazırlanmalıdır.
- Oda, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle ve kaynakları dahilinde, sosyal sorumluluğunu belirleyerek kamuoyuna bildirmelidir.
- Oda bölgede geliştirilen sosyal sorumluluk projelerine destek olmalıdır. Bu konuda öncü yaklaşımlar geliştirmelidir.
- Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncesinde, faaliyetlerin yaratacağı katma değer için sağlıklı değerlendirmelerin yapıldığı, sürekliliği sağlayacak, bir yapı kurulmalıdır.

Oda'nın Destek Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın destek faaliyetleri "Stratejik Destek Faaliyetleri" ve "Klasik Destek Faaliyetleri" olmak üzere iki bölümde ele alınmıştır. "Çağdaş Yönetim", "Araştırma & Geliştirme", "Planlama ve Kaynakların Yönetimi", "Tanıtım, Haberleşme ve Yayın Yönetimi" "Bilişim Teknolojileri Yönetimi", " Üye İlişkileri Yönetimi", "Proje Geliştirme Yönetimi" başlıkları altında ele alınan stratejik destek faaliyetleri ve "Bilgi İşlem & Teknik Destek", "İdari İşler", "Mali İşler" başlıkları altında ele alınan klasik destek faaliyetlerine ait değerlendirme aşağıda maddeler halinde yer almaktadır.

- Kalite sisteminin içselleştirilmesi gerekmektedir. ISO 9001 TKYS süreçleri gözden geçirilerek görev tanımları, iş analizleri ve tüm süreçler dâhil edilmelidir.
- Çalışanların gelişimi için eğitim ihtiyaç tespiti yapılarak eğitimler düzenli hale getirilmelidir.
- Mali performansın takibi, iyi yapılmalı ve yeni kaynak yaratacak imkanlar geliştirilmelidir.
- Oda'da üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine çözüm getirmeye ve üyelerin kurumsal kapasitelerinin gelişmesine destek vermeye yönelik "Araştırma- Geliştirme" çalışmalar yapılmalıdır.
- Oda'da hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve performansın artırılması için, insan kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için Oda, çalışanlarından maksimum verimi almaya yönelik etkinlik ve çalışmalar yürütülmelidir.
- Oda'nın kaynaklarını etkin ve verimli kullanması için sistemler kurmalıdır.

- Oda, kurumsal ve bölgesel tanıtım için yazılı ve görsel medya ile ilişkilerinin düzeyini her zaman en yüksek seviyede tutmalıdır.
- Web sitesini; üyeleriyle her türlü haberleşmesini sağlayacak ve tüm hizmetlerini buradan sunabilecek biçimde dinamik hale getirmelidir. Üyeler Oda'nın faaliyetleri ve güncel gelişmelerle ilgili web sitesi üzerinde bilgilendirilmelidir.
- Oda'nın tüm süreçlerinde bilişim teknolojilerinden yararlanması amaçlanmalıdır. Bu bağlamda Oda çalışanlarının bilişim teknolojileri kullanım düzeyi geliştirilmelidir.
- Oda, üyeleri ile ilişkilerini sürekli geliştirecek sistemler kurmalıdır. Üyeleri ile ilişkilerini geliştirmekte bilişim teknolojilerini kullanmak kadar üyelerle ilişkide bulunan çalışanlarının bu konudaki yetkinliklerini arttırmalıdır.
- Çalışanların mesleki bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlenmelidir.
- Üye bilgilerinin sürekli güncelliğini sağlayacak yapı kurulmalıdır. Bu konuda Meslek Komiteleri aktif çalıştırılarak profesyonel kadronun üzerinden bu yük alınmalıdır
- Üyelerle ilişkilerin geliştirilmesinde çalışanlarla birlikte Meslek Komitelerine sorumluluk verilmelidir.
- Oda proje geliştirme ve kaynak yaratma konularında yetkinliğini geliştirmelidir.
- Oda özellikle üyelerin gelişimi ve bölgenin kalkınmasına yönelik projelerde görev almalıdır.
- Klasik Destek Faaliyetlerinin niteliği, verilen hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle ilgili faaliyetlere ilişkin uygulamalarda etkinlik ve verimliliği sağlayacak tedbirler alınmalıdır.

4.2- DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Dış çevre analizi, odanın kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, oda için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Dünya’da ve Türkiye’de meydana gelen, Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası’nı etkileyen ve etkileme olasılığı bulunan Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik dış çevre unsurları ele alınarak PEST Analizi oluşturulmuştur.

PEST Analizi kapsamında odayı etkileyecek temel eğilimler belirlenerek söz konusu eğilimlerin olası olumlu ve olumsuz etkileri incelenmiştir. Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası PEST Analizi Tablo 3 de yer almaktadır.

POLİTİK - HUKUKİ ÇEVRE	
Temel Eğilim	Etki
Küresel, bölgesel ekonomik krizler	-
Dünyada ve bölgemizdeki siyasal belirsizlikler ve çatışmalar	-
Ortadoğu coğrafyasının siyasi açıdan yeniden şekillenme süreci	+/-
AB Üyelik Sürecindeki gelişmeler	+
Türkiye’nin bölgesel etkinliğinin artması	+
Türkiye’deki siyasi istikrarın devamı	+
İhracatla ilgili devlet desteklerinin artması	+
AR-Ge ve destek fonlarının artması	+
Uluslararası anlaşmalardan kaynaklanan kısıtlar	-
Kamu Yönetim reformu çalışmaları	+

EKONOMİK ÇEVRE

Temel Eğilim	Etki
Dünya ekonomisindeki değişimlerin etkisi	+/-
Avrupa ülkelerindeki ekonomik bozulma	-
Cari açık sorunu	-
Enerji de dışa bağımlılık ve yüksek enerji maliyetleri	-
Milli gelirdeki artış	+
Kayıt dışı ekonomi	-
Üretim maliyetlerin yükselmesi	-
Üretimde dışa bağımlılığın artması	-
Tarımsal teşvik ve desteklemeler	+
Uluslararası taşımacılıktaki vergilerin yüksekliği	-
Tarımsal girdilerde dışa bağımlılık ve maliyetlerin yüksekliği	-
İklim değişikliği ve su kaynaklarının azalması	-
Tarım-Sanayi sektörlerinin paralel büyüme eğilimleri,	+
Tarım arazilerinin amaç dışı kullanımı	-
Güçlü bir gıda üretim potansiyeli ve sanayisinin olması	+
Bölgede ortak çalışma ve işbirliği kültürünün olmaması	-
Firmaların Araştırma ve Geliştirme faaliyetlerinin yetersiz olması	-

SOSYO-KÜLTÜREL ÇEVRE

Temel Eğilim	Etki
Yaşam standardının yükselmesi	+
Gelir dağılımındaki dengesizlik	-
Kentlere göçün devam etmesi	-
Kentleşme ve imar sorunları	-
Tüketicinin bilinçlenmesi	+
Tüketicilerin satın alma davranışlarının değişmesi	+/-
Sivil toplum kuruluşlarının etkinliğinin artması	+
Kadınların ekonomik hayata katılımı	+
Üniversitelerin artması	+

TEKNOLOJİK ÇEVRE

Temel Eğilim	Etki
Teknoloji alt yapısının gelişmesi	+
Uydu teknolojilerinin gelişimi	+
Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması	+
Bilgiye kolay ve hızlı ulaşım	+
Bilginin çoğalması yaygınlaşması	+
Yeni teknolojilerin ortaya çıkması	+
Bilgi güvenliğinde yaşanan sorunlar	+
Bilgi teknolojilerinin kullanımı ile birlikte bürokrasinin azalması	+
Bilgi teknolojilerinin kullanım ile birlikte işgücüne ihtiyacın azalması	+/-
E-ticaret imkanlarının yaygınlaştırılması	+/-

Tablo 3 PEST Analizi

4.3- PAYDAŞ ANALİZİ

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Odanın etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, odanın hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekmektedir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir. Bu kapsamda, paydaş görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik plana yansıtılabilmesi için, planın paydaş analizi bölümünde üç aşamalı bir çalışma gerçekleştirilmiştir.

4.3.1- Paydaşların Tespiti

Bu aşamada, , odayı etkileme ve odadan etkilenme durumları göz önüne alınarak, odanın etkileşim içinde bulunduğu ilgili taraflar odanın paydaşları olarak belirlenmiştir. Daha sonra paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler olarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve odanın faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlamaktadır.

Paydaşlar belirlendikten ve sınıflandırıldıktan sonra, neden paydaş oldukları sorusuna cevap aranmıştır. Bu değerlendirme paydaşların oda ile olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Neden paydaş sorusu, paydaşların sunulan ürün, hizmet ve beklentileri karşılayabilme kabiliyetine göre “Temel Ortak”, “Stratejik Ortak” ve “Hizmet Alanlar” şeklinde cevaplandırılmıştır.

4.3.2- Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Değerlendirilmesi

Paydaşlar tümü ile etkili bir iletişim kurulmasının imkansız olabileceği durumlarda, paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir. Paydaşların önceliklendirilmesinde; paydaşın oda faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücü “Paydaşın Etki Derecesi” ve odanın paydaşın beklenti ve taleplerini karşılama konusunda verdiği öncelik “Paydaşın Önem Derecesi” dikkate alınır. Odanın paydaşlarının önceliği belirlenirken, Tablo 4 de yer alan Paydaş Önem/Etki Matrisi’nden yararlanılmıştır

Önem/Etki	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çalışmalarına dahil et	Birlikte Çalış

Tablo 4 Paydaş Önem/Etki Matrisi

4.3.3- Paydaş Görüşlerinin Alınması

Paydaş görüş öneri ve beklentilerinin alınması aşamasında, iç paydaşlar, üyeler ve dış paydaşlarla ayrı ayrı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalardan biri de “Dış Paydaş Analiz” dir.

“Dış Paydaş Analiz”i stratejik planlama sürecinde dış paydaşlarla etkili bir iletişim kurulması, bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması, görüş, önerilerinin ve belirlenmesini açısından önemlidir.

Dış Paydaş Analizi ile;

- Odanın faaliyetlerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için önlemler alınması
- Paydaşların birbirleri ile olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi
- Paydaşların oda hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla odanın güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın başarı şansının artması

amaçlanmaktadır.

Paydaş görüşlerinin alınması aşamasında, öncelikle, görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınarak, anket uygulaması, soru formu mülakat, atölye çalışması ve çalıştay gibi yöntemlerden hangisinin uygulanacağına karar verilmesi gerekir.

Bu aşamada, Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası’nın dış paydaşlarının görüş, öneri ve beklentilerinin alınmasında yöntem olarak, soru formu yöntemi seçilmiştir.

Akşehir Ticaret Odası’nın paydaş analizinin yer aldığı Paydaş Listesi Tablo 5 de yer almaktadır.

Paydaş	İç Paydaş/Dış Paydaş	Neden Paydaş	Önceliği
Meclis	İç paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Yönetim Kurulu	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Meslek Komiteleri	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Çalışanlar	İç paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Disiplin Kurulu	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Üyeler	İç Paydaş	Hizmet Alanlar	Birlikte Çalış
Diğer Hizmet Alanlar	İç Paydaş	Hizmet Alanlar	İzle
TOBB	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Gümrük ve Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Akşehir Kaymakamlığı	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Akşehir Belediyesi	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Akşehir İlçe Tarım Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çalışmalara Dahil Et
Akşehir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çalışmalara Dahil Et
Akşehir Defterdarlığı	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Akşehir İlçe Emniyet Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Akşehir Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Akşehir Esnaf Odaları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çalışmalara Dahil Et
Akşehir Ticaret Borsası	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
İŞKUR	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
KOSGEB	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
MEVKA	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Ulusal ve Yerel Medya	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Üniversiteler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Bankalar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
Diğer Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle

Tablo 5 Paydaş Listesi

4.3.4- Paydaş Görüş ve Önerileri

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası Paydaş Analizi kapsamında çalışanlardan “Çalışan Formu” aracılığı ile üyelerden “Üye Formu” aracılığıyla Oda’nın güçlü ve zayıf yönleri, zayıf yönleri ilişkin geliştirme önerileri alınmıştır. Daha sonra dış paydaşlardan da “Dış paydaş Formu” aracılığıyla Oda hakkında görüşleri ve önerileri alınmıştır. İç ve dış paydaşlardan alınan görüş ve öneriler aşağıda özet olarak sunulmuştur.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası’nın Güçlü Yönleri

- Diğer oda, borsa ve kurumlarla etkili iletişim
- Üyelerinin gelişimine verdiği önem
- Üyelerle iletişimin güçlü olması
- Saygın ve güvenilir bir kurum olması
- Oda binasının şehrin merkezinde olması
- Tarihsel geçmişi, deneyimli ve köklü bir kurum olması
- Sürekli ilerleme ve gelişime açık olması
- Üye memnuniyetine önem veren bir yapının olması
- Yeni teknolojilere ilişkin üyelerin haberdar edilmesi
- Bölgenin iş dünyasını ilgilendiren organizasyonlarda etkin rol oynaması
- Oda internet sitesinin iyi hazırlanmış ve kullanımının kolay olması
- Akreditasyon kriterlerini uyguluyor olması
- Çalışanların yardımlaşma alışkanlıkları
- Üyelerin odaya ulaşımının kolay olması
- Paydaşlarla uyum içinde olması
- Oda çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olması
- Oda’nın bölgedeki sorunlara karşı duyarlı olması
- Oda’nın güncel gelişmelere ve yeni uygulamalara açık olması
- ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin uyguluyor olması
- Organize Sanayi Bölgesi’nde kurucu ortak olarak yer alması
- Oda’nın hizmet binasını geliştirme çalışmaları

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın Zayıf Yönleri

- Üyelerin çalışmalara etkin katılmaması
- Kurumların oda hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması
- Oda'nın diğer kurumlara göre yaptırımının az olması
- Üyelerin sahip olduğu şirketlerdeki kurumsallaşamama sorunlarının oda faaliyetlerine dolaylı olarak yansması
- Üye bilgilerinin güncel tutulmaması
- İş yükü ağırlığının hizmet hızını düşürmesi
- Oda'nın tanıtımının yetersiz olması
- Oda çalışanlarına sunulan mesleki ve kişisel gelişime yönelik eğitimlerin yetersiz olması
- Oda'nın düzenlediği seminer ve toplantılara üyelerin iştirakinin az olması
- Tüm verilerin sanal ortamda saklanmasından dolayı kullanıcılar açısından veri gizliliği konusunda endişe yaratması

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın Zayıf Yönlerinin Geliştirilmesine Yönelik Öneriler

- Oda'nın tanıtımı konusunda uzman kişilerle çalışılması
- Veri güvenliğini sağlayacak sistemler kurulması
- Üye ilişkilerini geliştirici organizasyonlar düzenlenmesi
- Üyelerle iletişim kanallarının geliştirilmesi
- Üyelere kurumsal gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimler verilmesi
- Çalışanlara yönelik motivasyon geliştirici toplantı ve aktiviteler düzenlenmesi
- Üyelerin teşvik ve desteklerden faydalanmalarının sağlanması için gereken bilgilendirme ve eğitim çalışmalarının yapılması
- Üye ziyaretlerinin yapılması
- İlçenin ekonomik ve kültürel gelişimi için paydaşlarla faaliyetler yapılması
- Dış paydaşlarla ilişkilerin güçlendirilmesi
- Organize Sanayi Bölgesi'nin tanıtımının yapılması
- Bölgenin ihtiyaç duyduğu kalifiye elemanların yetiştirilmesi için gerekli girişimlerde bulunulması

4.4- SWOT (GZFT) ANALİZİ

SWOT (GZFT) Analizi, incelenen kurumun, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir. Bu analiz genel olarak, kurumu, bulunduğu çevrenin içinde sistematik olarak inceler. Strateji belirleme sürecinin ilk adımını oluşturan SWOT (GZFT) analizi, takip eden aşamalar için kaynak oluşturma ve rehberlik etmesi açısından büyük önem taşır.

SWOT (GZFT) Analizi'nde, kurumun iç bünyesinden kaynaklanan ve kontrol edebildiği "Güçlü Yönleri" ve "Zayıf Yönleri" ile dış çevrede oluşan ve kurumun kontrolü dışında gerçekleşen "Fırsatlar" ve "Tehditler" belirlenir ve değerlendirilir.

Güçlü yönler kurumun amaçlarına ulaşması için yararlanabileceği olumlu hususlar, zayıf yönler ise; kurumun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Güçlü ve zayıf yönler belirlenirken kurumun organizasyon yapısı, birimlerin görev ve yetkileri, personel durumu, kurum kültürü, fiziksel kaynaklar, teknolojik altyapı ve mali durum gibi konular dikkate alınır.

Fırsatlar, kurumun kontrolü dışında dış çevrede meydana gelen değişiklik ve gelişmelerden kuruma avantaj sağlaması muhtemel olan durumlardır. Tehditler ise yine kurumun kontrolü dışında dış çevrede gerçekleşen ve kurumun çalışmalarını sekteye uğratabilecek dış faktörlerdir.

SWOT (GZFT) Analizinin amacı; iç ve dış çevre analizlerinden elde edilen verileri dikkate alarak, var olan güçlü yönler ve fırsatlardan en üst düzeyde yararlanacak, zayıf yönlerin ve tehditlerin etkisini en aza indirecek stratejiler geliştirmeye altyapı hazırlamaktır.

Bu bilgiler ışığında yapılan çalışmalar sonucunda Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası Kurumsal SWOT (GZFT) Analizi Tablo 6 da yer almaktadır.

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
➤ Web sitesi ve sosyal medyanın etkili kullanılması ➤ Çalışanların üye ilişkileri konusundaki yetkinliği ➤ Çalışanların eğitim düzeyinin yüksek olması ➤ Sürekli yenilenme ve gelişime açık olması ➤ Köklü bir geçmişe sahip olması ➤ Diğer Oda, Borsa ve Kurumlarla etkili iletişim kurması ➤ Paydaşlarla ortak çalışmalar yapılması ➤ Personelin birbiriyle uyumu çalışması ➤ Saygın ve güvenilir olması ➤ İnternet sitesinin iyi hazırlanmış ve kullanımının kolay olması	➤ Üyelerimizle iletişim kanallarının yetersizliği ➤ Teknolojik altyapı konusundaki yetersizlikler ➤ Mesleki eğitimlerin yetersizliği ➤ Meslek Komitelerinin çalışmalarının yetersizliği ➤ Üyelerin Oda faaliyetlerine etkin katılmaması ➤ Üyelerin Meslek Komitesi çalışmalarına ilgi duymaması ➤ Ekonomik Sorunların Çözümü için Raporların yeterli olmaması ➤ Üniversite, Meslek Lisesi ve diğer eğitim kuruluşlarıyla Sektörün kaynaştırılmaması
FIRSATLAR	TEHDİTLER
➤ Bölgenin Turizm Potansiyelinin bulunması ➤ Tarımsal Ürün Çeşidinin fazla olması ➤ Uluslararası ticaret yapabilecek firmaların bulunması ➤ Demiryolu bağlantısının olması ➤ Gıda Sanayinin Gelişmişliği ➤ İmalat Sanayinin Gelişmişliği ➤ Meslek Yüksek Okulu, Sağlık Meslek Yüksek Okulu ve İktisadi idari bilimler fakültesi bulunması ➤ Hayvan yetiştiriciliği için fiziki şartların yeterli olması	➤ Firmaların Kurumsallaşamaması ➤ Firmaların ortak çalışma kültürünün olmaması ➤ Bölgedeki firmaların yatırım, teşvik ve destekleri kullanamamaları ➤ Markalaşmış firmaların yetersizliği ➤ Ulusal ve Uluslararası tanıtım eksikliği ➤ Kalifiye iş gücü yetersizliği ➤ Bölgedeki firmaların Uluslararası tanınırlığının azlığı ➤ İşletmelerin küçük çapta olması ➤ Ucuz ithal malların ülkeye girişi

Tablo 6 SWOT (GZTF) Analizi

BÖLÜM 5 : GELECEĞE BAKIŞ

5.1- MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

Stratejik planın temelini oluşturan misyon, vizyon ve temel değerler bölümünde Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın "Miyon Bildirimi", Vizyon Bildirimi" ve "Temel Değerleri" yer almaktadır.

5.1.1- Misyon Bildirimi

Akşehir Sanayisi'ndeki firmaların, kaynaklara nasıl ulaşılacağı, bilginin nasıl yönetileceği hakkında güçlendirerek, rekabet kapasitelerini dünya ölçeğinde arttırmak, sürdürülebilir başarıyı yakalamalarını sağlamak ve bu yolla potansiyel yatırımcıları teşvik etmek.

5.1.2- Vizyon Bildirimi

Ekonomik ve sosyal alanda gelişmiş, her türlü karar mekanizmalarında söz sahibi, dünya ölçeğinde rekabet edebilen, güçlü sanayiye sahip bir Akşehir.

5.1.3- Temel Değerler

- Öncü Olmak,
- Dürüstlük ve iş ahlakına inanmak,
- Yeniliğe açık olmak,
- Farklılık oluşturmak,
- Topluma ve çevreye duyarlı olmak,
- Sosyal sorumluluk bilincinde olmak,

5.2- STRATEJİK AMAÇLAR VE STRATEJİK HEDEFLER

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman içinde kurumun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Sayısal olarak ifade edilmemekle birlikte somut bir nitelik taşırlar ve “Nereye ulaşmak istiyoruz ?” sorusuna cevap verirler. Stratejik amaçlar oluşturulurken, kurumun bütün faaliyet ve projelerine yön verecek kadar kapsamlı aynı zamanda kolay anlaşılır bir yapıda olmasına dikkat edilmelidir.

Stratejik hedefler ise, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Stratejik amaçlar, stratejik konular ve stratejik alanlar doğrultusunda belirlenirler. Stratejik konular stratejik planlamanın temeli olarak görülen yaklaşımlardan birisidir. Bu yaklaşıma göre kurumlar kendilerini uzun vadede etkileyecek stratejik konuları belirlemeli ve stratejik plan kapsamında bu sorunlara çözüm getirmelidirler. Bu bağlamda bir kurumun karşı karşıya olduğu stratejik konular SWOT (GZTF) Analizi’nden hareketle oluşturulan bir SWOT Matris’e dayalı olarak belirlenirler. Stratejik alanlar ise kurumun misyon, yasal yükümlülükler, görev ve sorumluluklara bağlı olarak oluşturulurlar.

5.2.1- Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası, stratejik amaç ve hedefleri belirleme sürecinin ilk aşamasında Yönetim Kurulu ile birlikte PEST analizi sonuçlarından hareketle “Kurumsal SWOT Analizi”ni oluşturmuştur. Aynı çalışmada, SWOT analizinin yanı sıra Performans Güçleri Analiz de yapılmıştır. Tüm bu analizlerden çıkan sonuçlar doğrultusunda hazırlanan SWOT Matris aracılığıyla 2017 – 2020 yıllarını kapsayan stratejik amaçlar ve alternatif stratejiler belirlenmiştir.

Daha sonra belirlenen stratejik amaçlar ve alternatif stratejiler Oda çalışanları ile ele alınmış ve çalışanların bu konulardaki görüş ve önerileri belirlenmiş, stratejik konulara ve stratejik alanlara yönelik katkıları alınmıştır.

5.2.2- Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler oluşturulması aşamasında, stratejik amaçlar tek tek ele alınarak ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejik hedefler, ilgili oldukları stratejik amaca nasıl ve ne ölçüde katkı verecekleri de göz önüne alınarak belirlenmiştir.

5.2.3- Stratejik Hedef Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Stratejik amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesi ve ulaşılan sonuçların ölçülmesinde, kurumsal performans değerlendirmesi ve denetimine temel oluşturmak üzere tüm hedefler için performans göstergeleri belirlenmiştir. Hedeflerin istenilen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri, kaynakların verimli ve etkili kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye de yardımcı olmaktadır.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası 2017 – 2020 yıllarına ait stratejik amaç ve hedefleri, hedef performans göstergeleri ve sorumluları ile birlikte Tablo 7 de yer almaktadır.

2017 yılına ait yıllık stratejik hedefler ve hedeflere ait performans göstergeleri, hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler ve sorumluları Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası 2017 Yılı Performans Programı'nda yer almaktadır.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın 2017-2020 yıllarını kapsayan stratejik planında 7 stratejik amaç belirlenmiştir. Bu stratejik Amaçlar aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik Amaç 1:

AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASININ KURUMSAL KAPASİTESİNİ ARTTIRMAK

Stratejik Amaç 2:

HİZMET BÖLGEMİZ OLAN AKŞEHİR, TUZLUÇU, YUNAK VE ÇELTİK İLÇELERİNDEKİ SANAYİ VE TİCARET KAPASİTESİNİ GELİŞTİRMEK

Stratejik Amaç 3:

HİZMET BÖLGEMİZ OLAN AKŞEHİR, TUZLUKÇU, YUNAK VE ÇELTİK İLÇELERİNDEKİ ÜYELERİMİZ VE YÖRE HALKIYLA İLİŞKİLERİMİZ GÜÇLENDİRMEK

Stratejik Amaç 4:

HİZMET BÖLGEMİZDEKİ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEMEK VE İSTİHDAM YARATMAK

Stratejik Amaç 5:

HİZMET BÖLGEMİZ OLAN AKŞEHİR, TUZLUKÇU, YUNAK VE ÇELTİK İLÇELERİNİN MARKA DEĞERİNİ ARTTIRMAK

Stratejik Amaç 6:

HİZMET BÖLGEMİZİN KALKINMASINDA ÖNCÜ KURUM OLMAK

Stratejik Amaç 7:

HİZMET BÖLGEMİZDE KÜMELENME ÇALIŞMALARINI BAŞLATMAK

AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASI STATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER

Stratejik Amaç 1: AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASININ KURUMSAL KAPASİTESİNİ ARTTIRMAK

Hedef 1.1 : Hizmet Kalitesinin Arttırılması ve Sürdürülebilirliğinin Sağlanması

1.1.1 Yönetim, Meclis, Meslek Komiteleri ve üyeler arasındaki ilişkinin güçlendirilmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Katılım Oranı	% 60	% 65	% 70	% 75	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

1.1.2 Hizmet kalitesi konusunda Üniversiteler ve Eğitim Kurumları ile birlikte çalışılması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Görüşme Sayısı	1	1	2	2	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

1.1.3 Üyelerden istenen belgelerin matbu hale getirilmesi ve güncellenmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Matbu hale getirilen evrak oranı	% 70	% 80	% 85	% 90	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

1.1.4 Evrak ve kayıtların elektronik ortama aktarılması ve güncellenmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Elektronik ortama aktarılan evrak sayısı	% 40	% 45	% 50	% 55	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

1.1.5 Prosedür, talimat ve planların güncelliğinin sağlanması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Güncelleme sayısı	1	1	1	1	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

Hedef 1.2: Çalışanların Kişisel ve Mesleki Olanaklarının Arttırılması

1.2.1 Çalışanlara ihtiyaçları duydukları mesleki eğitimlerin verilmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Eğitim Sayısı	1	2	2	4	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

1.2.2 Çalışanlara kişisel gelişim eğitimleri verilmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Eğitim Sayısı	1	1	2	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

1.2.3	Çalışanların motivasyonunun yükseltmeye yönelik aktiviteler düzenlenmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Aktivite Sayısı	4	5	5	6	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
1.2.4	Çalışan performans değerlendirme sisteminin revize edilip geliştirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Programa Uygunluk	% 100	-	-	-	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
Hedef 1.3: Gelişen Teknoloji Doğrultusunda Oda'nın Hizmet Altyapısının Arttırılması						
1.3.1	Bilgi işlem yedekleme sisteminin kurulması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Programa Uygunluk	% 100	-	-	-	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
1.3.2	Tahsilat sisteminin online hale getirilmesi ve tanıtılması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Programa Uygunluk	% 100	-	-	-	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
	Üyelerin kullanım oranı	-	% 5	% 15	% 25	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
1.3.3	Belge sisteminin online hale getirilmesi ve tanıtılması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Programa Uygunluk	% 100	-	-	-	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
	Üyelerin kullanım oranı	-	% 5	% 10	% 20	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
1.3.4	Üyelerimize daha iyi hizmet verebilmek için gereken teknolojilerin araştırılması ve uygulanması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Araştırma ve uygulama sayısı	1	1	2	2	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
Hedef 1.4: Odamızın Ulusal ve Uluslararası Tanıtımının Sağlanması						
1.4.1	Odamızı tanıtımı için Türkçe ve yabancı dilde dergi, kitap,broşür vb. tanıtım kaynaklarının hazırlanması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Kaynak Sayısı	1	2	2	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

1.4.2	Odamızın fuar, etkinlik ve organizasyonlarda tanıtımının yapılması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Tanıtım Etkinliği Sayısı	1	1	2	2	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Stratejik Amaç 2: HİZMET BÖLGEMİZ OLAN AKŞEHİR, TUZLUKÇU, YUNAK VE ÇELTİK İLÇELERİNDEKİ SANAYİ VE TİCARET KAPASİTESİNİ GELİŞTİRMEK

Hedef 2.1: Üyelerimizin Yurtiçi ve Yurtdışı Ticaretinin Geliştirilmesi						
2.1.1	Üyelerimizin ulusal ve uluslar arası fuarlara katılımının sağlanması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Ulusal Fuar Sayısı	1	2	2	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
	Ulusla arası Fuar Sayısı	1	1	3	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.1.2	Yurtiçi ve yurtdışı iş gezilerinin düzenlenmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Yurtiçi İş Gezisi Sayısı	1	2	3	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
	Yurtdışı Fuar Sayısı	2	2	3	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
Hedef 2.2: Üyelerimizin Yatırım, Teşvik ve Desteklerden Faydalanmalarının Sağlanması						
2.2.1	Üyelerimizin KOSGEB destekleri hakkında bilgilendirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Bilgilendirme Sayısı	2	3	5	5	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.2.2	Üyelerimizin MEVKA destekleri hakkında bilgilendirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Bilgilendirme Sayısı	2	2	3	4	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.2.3	Üyelerimizin Ekonomi Bakanlığı destekleri hakkında bilgilendirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Bilgilendirme Sayısı	2	3	3	5	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.2.4	Üyelerimizin Tarımsal Kalkınma Destekleme Kurumu destekleri hakkında bilgilendirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Bilgilendirme Sayısı	5	6	7	8	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

2.2.5	Üyelerimizin KOP Bölgesi destekleri hakkında bilgilendirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Bilgilendirme Sayısı	1	2	2	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.2.6	Üyelerimizin Diğer Yatırım, Teşvik ve Destekler hakkında bilgilendirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Bilgilendirme Sayısı	2	2	3	4	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
Hedef 2.3: Üyelerimizin Ulusal ve Uluslar arası Bilinirliğinin Arttırılması						
2.3.1	Üyelerimizin tanıtımın yapılması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Tanıtım Aracı Sayısı	2	4	4	5	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.3.2	Üyelerimizin Tanıtım ve Marka Destekleri hakkında bilgilendirilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Bilgilendirme Sayısı	3	3	5	5	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
Hedef 2.4: Üyelerimizin İhtiyaç Duyduğu Eğitimlerin Verilmesi						
2.4.1	Üyelerimize yurtiçi ve yurtdışı ticaret konusunda eğitimler verilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Eğitim Sayısı	1	2	3	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.4.2	Üyelerimize pazarlama, tanıtım ve markalaşma konusunda eğitimler verilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Eğitim Sayısı	2	2	3	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.4.3	Üyelerimize kurumsallaşma konusunda eğitimler verilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Eğitim Sayısı	1	1	2	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
2.4.4	Üyelerimize ortaklık ve birlikte çalışma konusunda eğitimler verilmesi					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Eğitim Sayısı	1	1	2	2	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Stratejik Amaç 3: HİZMET BÖLGEMİZ OLAN AKŞEHİR, TUZLUKÇU, YUNAK VE ÇELTİK İLÇELERİNDEKİ ÜYELERİMİZ VE YÖRE HALKIYLA İLİŞKİLERİMİZ GÜÇLENDİRMEK

Hedef 3.1: Üyelerimizin ve Yöre Halkının Odamıza Bakış Açısının Olumlu Hale Getirilmesi

3.1.1 Faaliyetlerimizin iletişim araçlarıyla duyurulması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Duyuru Sayısı	75	85	100	120	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

3.1.2 Üyelerimize görüş, öneri, beklenti ve memnuniyet anketleri yapılması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Anket Sayısı	140	175	200	250	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

3.1.3 Üye ziyaretlerinin yapılması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Ziyaret Sayısı	15	18	25	50	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

3.1.4 Üyelere yönelik etkinlikler düzenlenmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Etkinlik Sayısı	1	1	3	4	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

Hedef 3.2: Üyelerimiz ve Odamız Arasındaki İletişim Kanallarının Arttırılması

3.2.1 Üye iletişim bilgilerinin güncellenmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Programa Uygunluk	% 100				Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

3.2.2 Üye iletişim planının hazırlanması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Programa Uygunluk	% 100				Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Hedef 3.3: Üyelerimizin ve Yöre Halkının Katılacağı Etkinlikler Düzenlenmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Etkinlik Sayısı	1	2	3	3	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

Stratejik Amaç 4: HİZMET BÖLGEMİZDEKİ GİRİŞİMCİLİĞİ DESTEKLEMELİK VE İSTİHDAM YARATMAK**Hedef 4.1: Girişimcilik Faaliyetlerinin Arttırılması****4.1.1 İlgili Kurum ve Kuruluşlarla Birlikte Eğitimler Verilmesi**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Eğitim Sayısı	1	2	2	2	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

4.1.2 Bölgenin rekabet ve girişimcilik kapasitesinin arttırması için Yatırım, Destek ve Hibeler konusunda üyelerimizin bilgilendirilmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Eğitim Sayısı	1	2	2	4	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Hedef 4.2: Kalifiye Eleman Eksikliğinin Giderilmesi**4.2.1 Sektörün ihtiyaç duyduğu kalifiye elemanların yetiştirilmesi için gerekli girişimlerde bulunulması**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Resmi Yazı Sayısı	4	5	5	7	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

4.2.2 Üniversite, Meslek Lisesi ve Diğer Eğitim Kurumları ile sektörün kaynaştırılmasının sağlanması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Görüşme Sayısı	1	3	3	4	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

Stratejik Amaç 5: HİZMET BÖLGEMİZ OLAN AKŞEHİR, TUZLUKÇU, YUNAK VE ÇELTİK İLÇELERİNİN MARKA DEĞERİNİ ARTTIRMAK**Hedef 5.1: Bölgemizde Tanıtımına Yönelik Festival, Etkinlik ve Organizasyonların Düzenlenmesi****5.1.1 Bölgemizde düzenlenen festival, etkinlik vb.organizasyonların desteklenmesi**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Desteklenen Organizasyon Sayısı	1	2	2	3	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

Hedef 5.2: Hizmet Bölgemizin Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Gelişiminin İzlenmesi**5.2.1 Hizmet Bölgemize ait Ekonomik, Sosyal ve Kültürel raporların hazırlanması**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Hazırlanan Rapor Sayısı	1	3	3	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Hedef 5.3: Bölgemizin Değerlerinin Ulusal ve Uluslararası Alanda Tanıtımının sağlanması**5.3.1 Nasrettin Hoca, Akşehir Kirazı vb. Değerlerimizin Bilinirliğinin Arttırılması**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Haber sayısı	10	15	20	25	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

5.3.2 Web sitemiz aracılığıyla tanıtımın sürekli hale getirilmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Tanıtım Bölümü Eklenmesi	1	-	-	-	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

5.2.3 Bölgemizin değerlerini tanıtıcı yayınlar hazırlanması

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Yayın Sayısı	1	3	3	3	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Stratejik Amaç 6: HİZMET BÖLGEMİZİN KALKINMASINDA ÖNCÜ KURUM OLMAK**Hedef 6.1: Yerel Kurumlar ile Bölgenin Sorun Ekonomik Sorunlarının Çözümüne İlişkin Ortak Hareket Edilmesi****6.1.1 Ekonomik sorunların çözümüne yönelik raporlar hazırlanması**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Rapor Sayısı	3	3	4	4	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

6.1.2 Ekonomik sorunların çözümünü için Bakanlık. Kurum ve Kuruluşların Bilgilendirilmesi

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Bilgilendirme Sayısı	3	4	5	5	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Hedef 6.2: Bölgemizin Kültürel, Sınai ve Ekonomik Gelişimine İlişkin Çalışmalar yapılması**6.2.1 Bölgemizin Kültürel, Sınai ve Ekonomik Gelişimi konusunda organizasyonlar düzenlenmesi**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Organizasyon Sayısı	1	1	2	3	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

Hedef 6.3: Bölgemizdeki Firmaların Rekabet Gücünün Arttırılması**6.3.1 Firmaların hibe ve destekler konusunda bilgilendirilmesi**

Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
Bilgilendirilmesi Sayısı	7	7	8	10	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.

Hedef 6.4: Yerel Ürünlerimizin Ulusal ve Uluslararası Alanda Tanıtımının Yapılması						
6.4.1	Yerel ürünlerimizin yurtiçi ve yurtdışı fuarlarda tanıtılması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu Yönetim Kurulu Genel Sekreter
	Katılım Sağlanan Fuar Sayısı	1	1	2	2	
6.4.2	Yerel Ürünlerimizin kitapçık, broşür, web sitesi vb. aracılığıyla tanıtımının yapılması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Basım araçları sayısı	1	1	2	2	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
Stratejik Amaç 7: BÖLGEMİZDEKİ KÜMELENME FAALİYETLERİYLE BİRLİKTE ORGANİZE SANAYİ BÖLGEMİZİN GELİŞMESİNİ SAĞLAMAK						
Hedef 7.1: Bölgemizin Kümelenmesine Yönelik Çalışmalarının yapılması						
7.1.1	Kümelenme konusunda rapor hazırlanması					
	Performans Göstergesi :	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Rapor Sayısı	1	1	3	5	Genel Sekreter Akreditasyon Sor.
Hedef 7.2: Organize Sanayi Bölgemizin Tanıtım Çalışmalarının Yapılması						
7.2.1	Odamızın ve Organize Sanayi Bölgesi’nin tanıtımının beraber yapılması					
	Performans Göstergesi:	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Tanıtım Aracı Sayısı	1	3	3	4	Yönetim Kurulu Genel Sekreter
Hedef 7.3: Akademisyenler ve Firmalarımızın Fikir Alışverişinde Bulunmasının Sağlanması						
7.3.1	Odamız ve Üniversite İşbirliğiyle toplantılar düzenlenmesi					
	Performans Göstergesi:	2017	2018	2019	2020	Sorumlusu
	Toplantı Sayısı	10	20	25	30	Yönetim Kurulu Genel Sekreter

Tablo 7 Stratejik Amaçlar ve Hedefler Tablosu

BÖLÜM 6 : MALİYETLENDİRME

Maliyetlendirme, kurumun stratejik planı ile bütçesi arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Böylelikle kaynakların amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde kullanılması mümkün olabilecektir.

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen stratejik amaçların ve bunların yansıtıldığı stratejik hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulmasıdır. Stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir.

Stratejik hedefleri gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet ve projelerin bütçe ile ilişkisi kurulur. Öncelikle her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılır ve bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılır. Stratejik hedeflerin toplam maliyetinden ilişkili oldukları stratejik amacın maliyeti elde edilir ve stratejik amaçların toplam maliyetinden de stratejik planın o yıl ki tahmini maliyetine ulaşılır.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası stratejik amaç ve hedeflerinin maliyetlendirilmesine ilişkin bilgiler Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası 2017 Yılı Performans Programı'nda yer almaktadır.

BÖLÜM 7 : İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşma düzeyinin değerlendirilmesine yönelik olarak stratejik plan bünyesinde bir “Kurumsal Performans Değerlendirme Sistemi” oluşturmuştur. Kurumsal performans değerlendirme sistemi kapsamında kurumsal hedefler ve yıllık olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Kurumsal performans sisteminin işleyişine ait bilgiler ve ilgili tablolar Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası 2017 Yılı Performans Programı’nda yer almaktadır.

BÖLÜM 8: SONUÇ

Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası'ndaki Stratejik Planlama çalışması, üst yönetimin yanı sıra, tüm personelin etkin katılımlarıyla yürütülmüştür. Başta Oda üye firmaları olmak üzere farklı sektör yetkilileri, Kurum, Kuruluşlardan ve yöre halkından oluşan çok sayıda paydaşın katkısına başvurulmuştur.

Dünyadaki hızlı değişim ve gelişim sürecine paralel olarak, 2017-2020 dönemine ait 2. Stratejik Plan uygulamasıyla Akşehir Ticaret ve Sanayi Odası yeni Stratejik Planı çerçevesinde 7 temel amacı olan; Kurumsal Kapasitesinin Arttırmak, Bölgemizin Sanayi ve Ticaret Kapasitesinin Geliştirmek, Üyelerimiz ve yöre halkıyla Odamızın ilişkilerimizi güçlendirmek, Girişimciliği Desteklemek ve İstihdam Yaratmak, Bölgemizin Kalkınmasında Öncü Kurum Olmak ve Bölgemizdeki Kümelenme Faaliyetleriyle Birlikte Organize Sanayi Bölgemizin Gelişmesini Sağlamak konuları kendine amaç edinmiştir. Bugüne kadar benimsediği önceliklerin %100 üye memnuniyeti çerçevesinde değişeceğini beklemektedir.

2017-2020 Stratejik Planın, Odamızın ve Akşehir, Tuzlukçu, Yunak ve Çeltik bölgemizin güçlü bir yapıya kavuşmasına katkı bulunacaktır.



AKŞEHİR TİCARET VE SANAYİ ODASI

Adres:Selçuk Mah.Hükümet Cad.No:10 Akşehir

Telefon:+90.332.813 38 27 - 813 31 24 (PBX) **Faks:**0.332.813 9708

E-Posta:bilgi@aksehirtso.org.tr

Not: Bu rapor T.C. Mevlana Kalkınma Ajansı 2016 yılı Teknik Destek Programı kapsamında hazırlanmıştır.
T.C. Mevlana Kalkınma Ajansı'nın Görüşlerini Yansıtmaz.