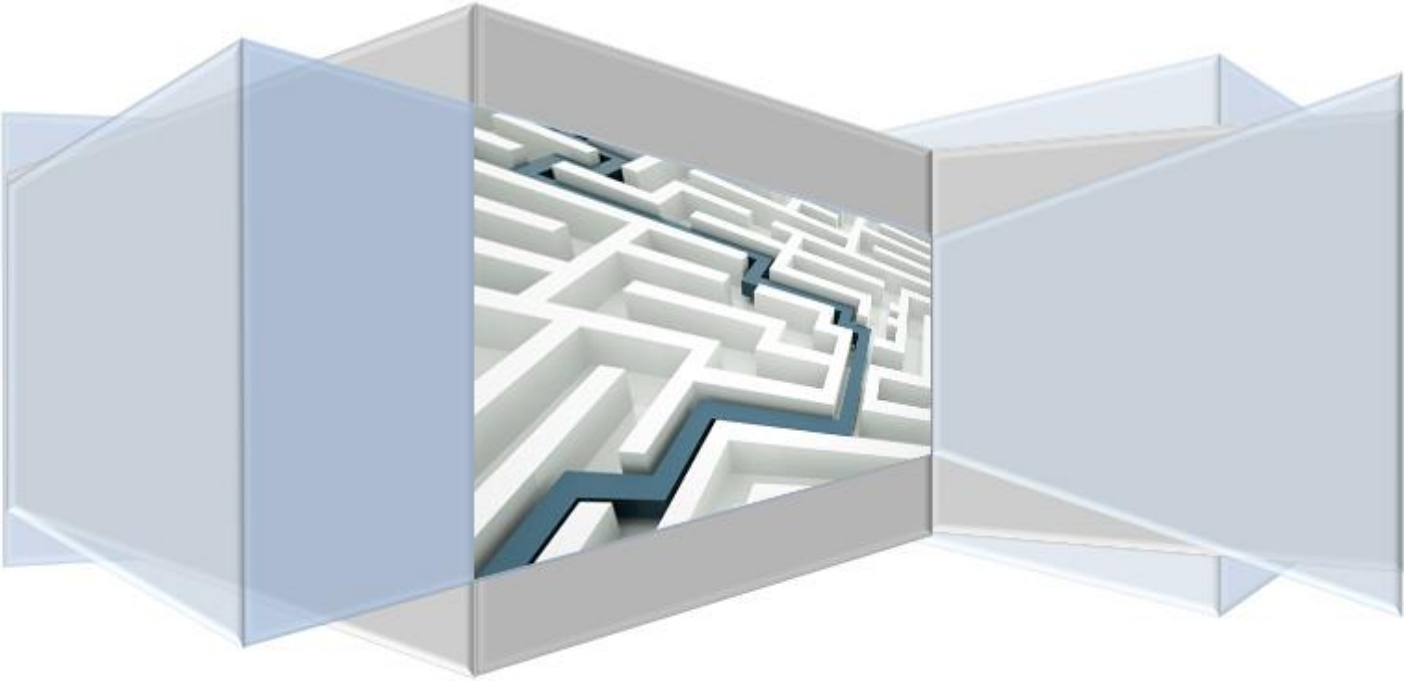




ADANA TİCARET ODASI

STRATEJİK PLANI

2014 - 2017



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	3
YÖNETİCİ ÖZETİ	5
BÖLÜM 1.....	9
GİRİŞ.....	9
BÖLÜM 2.....	11
GENEL BİLGİLER.....	11
2.1. Adana Hakkında.....	11
2.2. Adana Ticaret Odası Hakkında	13
BÖLÜM 3.....	14
MEVCUT DURUM ANALİZİ	14
3.1. Süreçler	14
3.2. Paydaşlar	17
3.3. İç Çevre Analizi	18
3.4. Güçlü Yönler	32
3.5. Zayıf Yönler.....	33
3.6. Dış Çevre Analizi.....	37
BÖLÜM 4.....	45
GELECEĞİN TASARIMI	45
4.1. Ortaya Çıkan Durum... ..	46
4.2. Planın Temel Bileşenleri.....	50
4.3. Stratejik Amaçlar	53
4.4. Hedefler	61
4.5. Kurumsal Performans Göstergeleri.....	77
BÖLÜM 5.....	79
MALİYETLENDİRME	79

BÖLÜM 6.....	87
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	87
BÖLÜM 7.....	88
SONUÇ.....	88
EKLER.....	89
Ek 1: Mevzuat.....	89
Ek 2: Odacılık	95

ONAY ŞERHİ:

“2014-2017 Stratejik Planı”, Adana Ticaret Odası Yönetim Kurulu’nun 05/02/2014 tarih ve 37/07 sayılı kararı ile onaylanmıştır.



Önsöz

Küreselleşen dünyada, büyüklüğü ne olursa olsun, tüm kurumlar ve organizasyonlar bilgi teknolojilerindeki değişimin, politik, ekonomik ve toplumsal krizlerin etkisi altındadır. Bu krizlerin ortaya çıkardığı olumsuzluklardan uzak durmak isteyen tüm kuruluşların, belirledikleri hedeflerine ulaşabilmeleri, doğru stratejilerle hazırlanmış planlarla mümkündür.

“Strateji” kavramının, “nihai hedefe ulaşmak için belirlenen sonuç odaklı kararların bir bütünü”

olduğundan yola çıkarsak, *‘İşimi, herkesten daha iyi yapmalı ve sürdürülebilir hale getirmeliyim.’* diyen herkesin bir stratejik plana ihtiyacı olduğu ortaya çıkacaktır. Çünkü stratejik planlama, kurum ve kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile; arzu ettiği amaç ve hedeflerine ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder. Giderek artan rekabet ortamında, sahip olduğumuz üretim becerisinin üzerine, strateji üretme becerisini katamadığımız sürece, içerisinde bulunduğumuz gemiyi sonsuza kadar yüzdürebilmemiz mümkün değildir.

Bu genel perspektiften hareketle; Ticaret Odaları, faaliyet gösterdikleri şehirlerdeki girişimcilerin kapasitelerini yapılandırıp, güçlendirerek; yerel ve küresel rekabete hazırlama işlevini yerine getirmelidir. Dolayısıyla Ticaret Odaları, üyelerinin geleceğine ve ülke ekonomisine, hazırlayacakları “Stratejik Planlar” aracılığıyla yön vermelidir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik planlar, geleceğe bugünden müdahale olarak da kabul edilebilir. Unutulmamalıdır ki; küresel rekabet şartlarındaki kınımlarını değerlendirerek, gelecekte oluşabilecek potansiyel riskleri öngörebilen ve bu olası risklerin muhtemel etkilerini azaltıp; fırsata dönüştürebilen, tesadüflere asla yer vermeyen, yeniliklere ve gelişime açık organizasyonlar 21. yüzyıla yön verebileceklerdir.

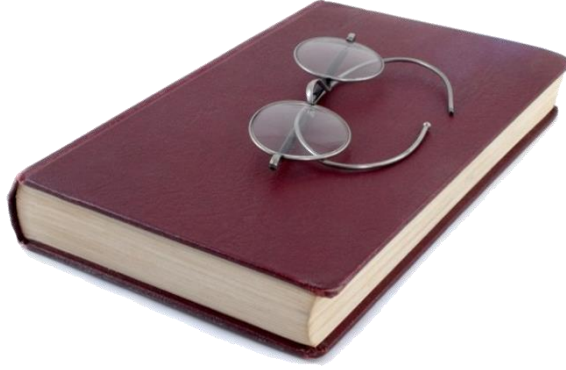
Adana Ticaret Odası olarak; 2014-2017 Stratejik Planı’nın oluşturulması için, Odamıza kayıtlı yaklaşık 28 bin firmanın temsilcilerinden oluşan Organ Üyelerimizle, Antakya’da, beyin fırtınası şeklinde geçen çalıştayda, ciddi bir mesai vererek Odamızı geleceğe nasıl daha güçlü taşıyabileceğimizi tartışıp; önümüzdeki dört yıllık yol haritamızı belirledik. Bu çerçevede hazırlamış olduğumuz bu stratejik plan kitapçığı ile; Odamızın orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri bilgilerinize sunuyor olmanın mutluluğunu yaşıyorum.

Kuruluşumuzun 120. Yılını kutladığımız bu yılda, **“2014-2017 Stratejik Planı”**nın Odamızın vizyonunu genişleterek; yerel, ulusal ve uluslararası bazda yeni fırsatlar yaratması temennisiyle camiamıza hayırlı olmasını dilerken; planımızın hazırlanmasında vermiş oldukları değerli katkılarından dolayı; tüm iç ve dış paydaşlarımıza, Oda çalışanlarımıza, üyelerimize ve bu sürece bilimsel bakış açılarıyla yön veren, Danışman hocalarımız Sn. Dr. Yüksel VARDAR ve Sn. Prof. Dr. Nejat ERK’e şükranlarımı sunuyorum.

Atila MENEVŞE

Adana Ticaret Odası
Yönetim Kurulu Başkanı

YÖNETİCİ ÖZETİ



Dünyada son dönemde yaşanan olaylar, başta iş yapış süreçlerindeki değişim olmak üzere, özellikle “Yönetim” anlayışında radikal değişiklikler gündeme getirmiş, “Klasik Yönetim” anlayışı yerini çağdaş yönetim diye adlandırılan “Yönetişim” kavramına bırakmıştır.

Klasik Yönetim anlayışı; yöneticilerin karar aldığı, uygulayıcıların uyguladığı, yararlanıcıların ise faydalandığı tek taraflı bir süreci ifade ederken, tüm tarafların karar süreçlerinin her aşamasında beraberce hareket ettiği Yönetişim kavramı ise; verileri bilimsel tekniklerle bilgiye dönüştürmek, kararları doğru bilgiye dayalı olarak almak, süreci devamlı izlemek ve gerekli müdahaleleri yaparak iyileştirmek, hak sahiplerinin çıkarlarını korumak, şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarının içselleştirilmiş olduğu bir Çağdaş Yönetim anlayışını ifade etmektedir.

Yönetimlerin etkin ve verimli olabilmesi için olmazsa olmaz şart: Güçlü bir Yönetim Sisteminin olması, yani KURUMSALLAŞMADIR.

Dünyada yaşanan bu değişim ve dönüşüm sürecinin, ülkemizde de en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun ön koşullarından birisi de tüm kurumlarımızın Klasik Yönetim anlayışından Çağdaş Yönetim anlayışına geçmeleridir.

Sadece bu süreci iyi biçimde yönetebilen kurum, kuruluş ve ülkelerin ayakta kalabileceği ve varlıklarını devam ettirebilecekleri aşîkârdır.

Bu tespit, Adana Ticaret Odası’nın Stratejik Planının hazırlanmasının temel felsefesini oluşturmuştur.

Bu temel felsefe çerçevesinde şekillenen planın dayanakları aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ Plan, Oda'nın stratejik planı olarak hazırlanmış, bölgenin stratejik planına dönüşmesi gibi kritik bir yanılaşa düşölmememeye özel dikkat gösterilmiştir.
- ✓ Plan Oda'yı bulunduğu konumdan vizyonuna taşıyacak amaç, hedef ve stratejileri bütönlük ve içsel tutarlılık içerisinde hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya koymaktadır.
- ✓ Plan Oda'nın, kamu adına yürüttüğü faaliyetlerin yanı sıra, çağdaş odacılık hizmetleri olarak tanımlanan; üyelerin sorunlarına çözüm getirecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de en iyi biçimde sunmaya yönelik amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, Oda'nın bölgesel kalkınmadaki rol ve önemini daha da ileriye taşıyacak; bölgesel ve sektörel sorunların tespiti, çözüm önerilerinin (politikaların) geliştirilmesi ve sürecin takip edilmesinin etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesi için Oda'da sürüdülebilir bir yapı oluşturulmasını sağlayacak amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, Oda'nın hizmetlerini en iyi biçimde verebilmesi, bölgesel kalkınmada önemli bir aktör olabilmesi için; kurumsal bir yapı içerisinde, kaynaklarını en iyi biçimde planlamayı, planı etkin olarak yönetmeyi, politika geliştirme ve karar süreçlerinde bilgi teknolojilerini verimli biçimde kullanmayı, üyeleriyle ilişkileri güçlendirmeyi ve Oda'nın tanıtımını geliştirmeyi sürüdürelebilir bir biçimde yerine getirecek bir yönetim anlayışı ve örgütlenmeyi hedeflemektedir.
- ✓ Oda'nın alışlagelmiş düzen içerisinde (rutin olarak) yürüttüğü faaliyetlerin; vizyonun gerçekleşmesine anlamlı katkı sağlayamayacağı düşöncesiyle ve gereksiz kalabalığa meydan vermemek adına, plana dahil edilmemesi benimsenmiştir.

Yıllık İş Planları (Faaliyet Planları) hazırlanırken, bu tür faaliyetlerin ayrı bir bölümde (performans gösterge ve hedeflerine de gerek olmadan) ele alınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

Bu yaklaşımla, planın maliyetlendirme aşamasında; personel ve bahse konu olan faaliyetlere ait sabit giderler ele alınmamış, sadece ve özellikle Oda'yı vizyonuna taşıyacak stratejilere ilişkin maliyetler hesaplamaya dahil edilmiştir.

- ✓ Oda'nın önümüzdeki iki yıllık dönem içerisinde (2014-2015) en önemli gündemi yeni hizmet binasının yapılmasıdır. İki yıl içinde bitirilmesinin hedeflenmesi ve seçilen yöntem dolayısıyla Oda'ya getireceği ciddi "mali" ve "iş" yükü, Stratejik Plan hazırlanırken göz önünde bulundurulmuştur.
- ✓ Ayrıca, Oda'nın gelecek planlamasında önemli bir amaç olan Bilişim Teknolojileri Yönetiminin Geliştirilmesi çerçevesinde atılacak tüm adımların, yeni hizmet binası göz önünde bulundurularak ve ilgili tüm taraflarla (TOBB da dâhil olmak üzere) fikir alışverişinde bulunularak atılmasının, stratejik öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Plan yukarıda belirlenen dayanaklar üzerine inşaa edilmiştir.

Durum analizi ile Oda'nın tüm kaynak ve değerleri incelenmiş, özellikle Kurum Kültürünü ortaya koyan süreçlerin analizi dikkatlice yapılmış, iç çevre ve dış çevre ile ilgili kazamın ve eğilimlerin belirlenmesi için iç ve dış paydaşlarla SWOT analizi gerçekleştirilmiş ve tüm bilgiler sentezlenerek Oda'nın durumu ortaya konmuştur. Bilgiler ilgili bölümlerde detaylarıyla verilmiştir.

Genel olarak;

- ✓ Oda'nın, güçlü bir mali yapıya, bölgesinde etkili ilişkilere sahip, yaptırım gücü yüksek bir yönetime ve yetkin personele sahip olması, özellikle, kamu adına yürütülen faaliyetlerin üyelere sunumunda bilişim teknolojilerini iyi yönetmesi öne çıkan konulardır.
- ✓ Bunun yanı sıra, üyeleriyle ilişkiler, kaynakların etkin biçimde planlaması, Oda'nın tanıtımının etkili biçimde yapılması ve bölgeye kalkınmada yönlendirici olma konularında etkili çalışmaların yapıldığı, bu konularda güçlü bir anlayışın olduğu gözlemlenmiştir.
- ✓ Ancak, Kurumsallaşma (ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sistemi) süreci ve buna paralel olarak Çağdaş Yönetim anlayışının (Kurumsal Yönetişim) içselleştirilmesinin yeterli düzeye getirilemediği,

Üyelerinin, sorunlarının tespiti, ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek hizmetlerin (iş geliştirme, eğitim, bilgi sunma ve danışmanlık gibi) geliştirilmesi ve uluslararası pazarlara açılmaları konularında daha etkili olmak için yaklaşımlar sergilenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Oda'nın geleceği bu tespitler ışığında tasarlanmıştır. Bu tespitler Oda'nın iki önemli misyonunu ortaya koymaktadır. Bunlar; üyelere **hizmet** ve **bölgesel kalkınmanın** gerçekleştirilmesinde üstlenilen roldür.

Oda'nın bu iki misyonu da etkin ve verimli biçimde yerine getirebilmesi için, tüm yönetim süreçlerini; **kurumsallaşmış** bir yapı içerisinde ve **çağdaş yönetim** anlayışı prensipleriyle kurgulamalı ve yönetmelidir.

Bu tespitler, Oda'yı var eden 3 bileşeni ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, Oda'nın stratejik planı bu 3 bileşen üzerine kurulmuştur.

Bu kurgu çerçevesinde her bir Bileşenin altında Amaçlar, her bir Amacın altında Hedefler bütünselliği koruyacak ve içsel tutarlılığı sağlayacak biçimde hiyerarşik biçimde belirlenmiş, gerekli olduğu durumlarda, ilgili hedefi gerçekleştirmek adına, hedefe götüren faaliyetler olarak Stratejiler tanımlanmıştır. Planın performansını ölçmek amacıyla, her bir hedefe ilişkin Performans Göstergeleri ve bu göstergelerin hedefleri belirtilmiştir.

Tüm hedeflerin maliyetlendirilmesi ve yıllık İş Planları tek bir tabloda verilmiştir.

Planın izlenmesi ve değerlendirilmesinin sağlıklı biçimde yapılabilmesi için yönetmelik hazırlanmıştır.

BÖLÜM 1

GİRİŞ



Küreselleşme, ülkeler arasındaki, öncelikle iletişim ve ekonomik olmak üzere tüm alanlarda, giderek artan hızla gerçekleşen, bir bütünleşme sürecinin genel adıdır. Bu durum temel olarak, işgücünün, ürünün, paranın, verinin ve fikrin, dünyada daha hızlı hareket edebilmesini sağlayan teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

2. Dünya Savaşı sonrası yeşermeye başlayan, teknolojik gelişmelerin çarpan etkisi yaptığı küreselleşme süreci; çokuluslu firmalar, finans merkezleri, kültürel kompozisyonu değiştiren iş gücü göçleri, ülkelerarası ticari bariyerleri zayıflatan anlaşmalar gibi etkilerle giderek hız kazanmış ve bugünkü inanılmaz boyuta ulaşmıştır. Teknoloji ve ticaretteki patlamanın sonucu olarak, küreselleşmenin mevcut oranı şu ana kadar rastlanmamış boyuttadır. Artık günümüzde, daha önce sadece firmaların gerçekleştirebildiği uluslararası ekonomik hareketler, gelişmiş iletişim ağları sayesinde bireyler tarafından da yapılabilmektedir.

Bu kadar baş döndürücü bir değişime maruz kalan ülkelerin, özellikle ekonomik alandaki yeni tanımlara uyum sağlayabilmesi, uluslararası rekabette varlığını sürdürüp küresel pazardaki payını artırabilmesi, yani yeni sistemde var olabilmesi yaşamsal önem taşımaktadır.

Bu süreçte özel sektörün önemi, yeni tanımlara uyum sağlayarak kalkınmadaki öncülüğü nedeniyle giderek artmış, küresel pazarda rekabet düzeyinin artırılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Rekabet düzeyi yüksek bir özel sektörün yaratılmasında, devletin düzenleyici, denetleyici ve teşvik edici rolünün yanı sıra, en büyük görev özel sektörün bizzat kendisine düşmektedir.

Bu süreç, özel sektörün tek ve kanuni temsilcisi olarak, odalarımızın yönetimlerine önemli bir rol ve sorumluluk yüklemektedir. Maddi kaynakları yeterli olsa bile, Çağdaş Oda yapısına kavuşamayan Odaların bu değişim ve dönüşüm sürecinde yaşamlarını idame ettirebilmeleri oldukça güçtür.

Bu bilinçle, amacı, üyelerine olduğu kadar, “bölgesinin ekonomik ve sosyal kalkınmasına da hizmet edebilmek” olan Adana Ticaret Odası (Adana TO); kurumsal bir yapıya ulaşmak ve vermiş olduğu hizmetlerde kalite standartlarını yakalamak amacıyla, ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sistemini kurarak Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’nin (TOBB) “TOBB Oda ve Borsa Akreditasyon Sistemine” ilk entegre olan Odalar arasına girmiştir.

Küresel ekonomi ile birlikte ortaya çıkan tüm bu etkenler; Adana TO’nun, geleceğini sağlıklı bir şekilde planlaması ve belirlediği vizyona ulaşması gerektiği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede Oda, 2014 – 2017 yıllarına ait 2. dönem stratejik planını hazırlamıştır.

Planın, vizyonu doğrultusunda, Oda’yı Çağdaş Odacılık anlayışına ve yapısına taşıyacağı konusundaki inancımız tamdır.

BÖLÜM 2

GENEL BİLGİLER



2.1. Adana Hakkında

Adana, 2.125.981 nüfusuyla Türkiye'nin 5. büyük şehridir. Türkiye'deki 4. büyük metropolitan alan olup; ülkenin önde gelen bir ticaret ve kültür merkezidir. Adana'nın ekonomik değerleri ana hatlarıyla şu şekilde özetlenebilir:

Maden zengini 4. bölge olan Adana; krom, demir ve manganez, kurşun, çinko yatakları açısından önem taşımaktadır.

Bölgenin büyük bir bölümü, tarıma oldukça elverişli, geniş ve düz bir arazidir. Adana; pamuk, buğday, soya fasulyesi, arpa, üzüm ve narenciye'nin büyük miktarlarda üretildiği Çukurova tarım bölgesinin pazarlama ve dağıtım merkezidir. Alüvyonların getirdiği verimli toprakları nedeniyle senelerdir bir cazibe merkezi olan, ülkenin en verimli ovalarından Çukurova'da; buğday, ayçiçeği, zeytin, nar, mısır, narenciye (portakal, turunc, mandalina ve limon), muz, kivi, baklagiller, şeker kamışı, patates, domates, biber, marul, lahana, soğan, pirinç, soya, pamuk, üzüm, yer fıstığı, bakla, börülce, fasulye, hıyar, badem, karpuz, kavun, yenedünya gibi birçok ürün üretilmektedir. Ama bu ürünlerin en önemlisi pamuktur.

Adana, ilk sanayileşen şehirlerden biri olmuştur. Tekstil ve deri sanayii, Adana'nın üretiminin %29'unu oluşturan büyük sanayi kollarıdır ve bitkisel yağ ile işlenmiş yiyecek üreten tesisler de sayıca fazladır. 2012 itibarıyla Adana, Türkiye'de en üst sıralarda yer alan 500 sanayi firmasının 12'sine ev sahipliği yapar.

Tarım ve sanayinin yanı sıra turizmde de önemli gelişmeler kaydedilmektedir. Ceyhan ve Yumurtalık ilçelerinde bazı alanların, Enerji İhtisas Bölgesi olarak kabul edilmesi, Adana'yı otel inşası konusunda cazip bir noktaya taşımıştır.

Bunca ekonomik ve kültürel değere sahip olan Adana'nın, küresel ekonomideki payını anlayabilmek için T.C. Ekonomi Bakanlığı tarafından yayınlanan ihracat göstergelerini "2013 yılı ihracat değeri"ne göre sıralanmış ilk 20 ili kapsayan tablo aşağıda sunulmuştur.

İHRACATÇI FİRMALARIN İLLERE GÖRE DAĞILIMI (*) - BİN DOLAR						
Sıra	İl Adı	OCAK - KASIM				
		İhracatçı Firma Sayısı		İhracat Değeri		% Değişim Oranı
		2012	2013	2012	2013	
1	İSTANBUL	28.673	29.380	70.710.085	65.064.821	-8,0
2	BURSA	3.378	3.488	10.173.288	11.289.298	11,0
3	KOCAELİ	1.188	1.267	11.504.694	11.150.736	-3,1
4	İZMİR	4.159	4.200	7.925.475	8.477.765	7,0
5	ANKARA	3.724	3.835	6.465.095	7.228.163	11,8
6	GAZİANTEP	1.229	1.472	5.098.198	5.605.703	10,0
7	MANİSA	418	420	3.861.489	3.498.430	-9,4
8	DENİZLİ	800	859	2.406.781	2.648.836	10,1
9	SAKARYA	273	306	1.651.988	2.197.734	33,0
10	ADANA	909	946	1.726.431	1.951.177	13,0
11	HATAY	686	768	1.802.851	1.781.976	-1,2
12	KAYSERİ	795	848	1.433.807	1.504.661	4,9
13	MERSİN	902	882	1.165.652	1.361.442	16,8
14	KONYA	1.284	1.361	1.163.248	1.215.572	4,5
15	TRABZON	198	207	987.645	1.017.947	3,1
16	ŞIRNAK	209	207	941.777	989.306	5,0
17	ANTALYA	865	876	882.019	955.643	8,3
18	MARDİN	225	236	871.340	931.960	7,0
19	ESKİŞEHİR	272	275	840.459	744.070	-11,5
20	KAHRAMANMARAŞ	205	227	686.699	737.369	7,4

Kaynak: T.C. Ekonomi Bakanlığı (<http://www.ekonomi.gov.tr>)

Bu tabloya göre, 2012 - 2013 yılları arasında 909'dan 946'ya çıkan ihracatçı firmalar, değer bazında %13'lük bir artış sağlayarak ihracatlarını, 1 milyar 726 milyon 431 bin dolardan, 1 milyar 951 milyon 177 bin dolara yükseltmiştir. 2013 yılı ihracat değerlerine göre Adana, diğer iller arasında 10. sırada yer almaktadır. Türkiye'nin 5. büyük nüfusuna sahip olan ilin, ekonomik, coğrafi, kültürel avantajlarına baktığımızda; ihracat rakamları açısından hak ettiği yerde olmadığını rahatlıkla söylemek mümkündür. Özellikle giriş bölümünde bahsettiğimiz küresel ekonomiye eklemlenme sürecindeki rolünü de göz önünde tutarsak, Adana'nın sahip olduğu ihracat potansiyelini kullanarak küresel "Tek

Pazar”daki payını yükseltmesi büyük önem arz etmektedir.

2.2. Adana Ticaret Odası Hakkında

Adana Ticaret Odası, pamuk ticaretini düzenlemek ve yönlendirmek üzere 1894 yılında kurulmuş ilk ticaret odalarından biridir. Oda, ülkemizdeki diğer ticaret odaları gibi 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) Kanunu’na tabidir. Bu kanun çerçevesinde ülkemizdeki ticaret odalarının tanımları, görevleri gibi ayrıntılara Ekler bölümünden ulaşılabilir.

Adana Ticaret Odası hakkında doğru analizler yapabilmek için öncelikle, Türkiye ve dünyada Odacılığın evrimi ve ne anlama geldiği konusunda bir çerçeve oluşturmak büyük önem arz etmektedir. (Ayrıntılar Ekler bölümünde sunulmaktadır.) Ülkemizde “Odacılık” faaliyetleri, dünyadaki genel uygulamaların tersine, kamu adına yürütülen hizmetlerle sınırlı kalmakta, üyelerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek hizmetlerin sunulmasında etkin ve verimli olunamamaktadır. Hâlbuki dünyada “Odacılık” anlayışı, genellikle serbest piyasa ekonomisi kurallarına göre şekillenmektedir. Küreselleşme sürecine eklemlenmek için büyük avantaj teşkil eden bu anlayışın kısa dönemde, bizdeki “Odacılık” anlayışını da değiştirmesi kaçınılmaz bir sonuç olacaktır.

Bölge ve ülke ekonomisinde etkin rol oynayan üyelere sahip olan Adana Ticaret Odası, temsil ettiği bölgenin ve dolayısıyla ülkemizin, dünya ticaretinde hak ettiği pazar payına sahip olabilmesi için “Strateji Arayışları” ve “Çalışma Programları” geliştirmektedir. Bu çalışmalar, “Çağdaş Odacılık Anlayışı”nın bizim ülkemizde de geliştiğinin bir göstergesidir.

Adana Ticaret Odası’nda, 47 Meslek Komitesi ve 265 Meslek Komitesi Üyesi bulunmaktadır.

BÖLÜM 3

MEVCUT DURUM ANALİZİ



Ülkemizde “kamu kurumu niteliğinde meslek örgütü” olarak tanımlanmış “Ticaret ve Sanayi Odaları” Anayasa’nın 135. Maddesi gereğince hazırlanan 5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu”na göre kurulmaktadır. Söz konusu Kanuna göre Odaların tanımları, görevleri ve gelirleri ayrıntılarıyla Ekler bölümünde ele alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında Adana Ticaret Odası’nın “Mevcut Durum Analizi”ne öncelikle süreçlerin tanımlanmasıyla başlanmıştır. Paydaşların tanımlanmasından sonra iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.1. Süreçler

Tüm kurumlarda olduğu gibi, Adana Ticaret Odası’nda da tüm faaliyetleri iki ana süreç altında toplayabilmek mümkündür. 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 toplanabilmektedir.

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 içerildiği “**Stratejik Destek Faaliyetleri**” olarak adlandırılacak faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Bu yaklaşımla; Oda'daki “**Destek Faaliyetleri**”;

İlki, “**Stratejik Destek Faaliyetleri**”, ikincisi de, “**Klasik Destek Faaliyetleri**” olmak üzere iki grup altında toplanabilmektedir.

Bu çerçevede, Oda'daki tüm süreçler ve faaliyetler Tablo 3.'te bütüncül biçimde sunulmaktadır.

Tablo 3.: Adana Ticaret Odası'nın Süreçleri

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet
<u>HİZMETLER</u>	Operasyonel Hizmetler	Ticaret Sicili / Tescil-İlan
		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	Kurumsal Yönetişim (Çağdaş Yönetim)
		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

3.2. Paydaşlar

Adana Ticaret Odası'nın paydaşları, Oda'dan doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet alan, ürün ve hizmetleriyle Oda'yı doğrudan ya da dolaylı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar analiz edilerek belirlenmiştir.

İlişkide olunan gerçek ve tüzel kişiler; kuruma girdi sağlayan, iş birliği yapılan, kurum faaliyetlerinden etkilenen, kurumu etkileyen, ürün ve hizmet sunulan kesimler dikkate alınarak, Paydaş Tablosu oluşturulmuştur.

Yapılan Paydaş Analizi çalışması ile paydaşlarımız önem sırasına konmuştur. Bu çalışma, Oda'nın geleceğini planlamak için ihtiyaç duyduğumuz durum analizi çalışmalarımıza davet edeceğimiz paydaşların belirlenmesine de katkı sağlamıştır.

Adana Ticaret Odası'nın Paydaş Listesi

Paydaş Adı	Paydaş Türü	Öncelik
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Oda Meclisi	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Yönetim Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Meslek Komiteleri	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Disiplin Kurulu	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Üyeler	İç Paydaş	Birlikte Çalış
Çalışanlar	İç Paydaş	Birlikte Çalış
İlgili Bakanlıklar	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Valilik	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Belediye	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Defterdarlık	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Çukurova Üniversitesi	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Çağ Üniversitesi	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Adana Sanayi Odası	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Adana Ticaret Borsası	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
TR-62 Bölgesi Oda ve Borsaları	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
İldeki Mesleki Kuruluşlar	Dış Paydaş	İzle
Çukurova Kalkınma Ajansı	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Milli Eğitim Müdürlüğü	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
İŞKUR	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
KOSGEB	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
İl Özel İdaresi	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
İl Ticaret Müdürlüğü	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	Dış Paydaş	İzle

İl Sağlık Müdürlüğü	Dış Paydaş	İzle
Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	İzle
A.H.S. Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Sivil Toplum Örgütleri	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Üyelerimiz dışındaki esnaf ve sanatkârlar	Dış Paydaş	İzle
Yerel ve Ulusal Basın Yayın	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Adana’da Şubesi bulunan bankalar	Dış Paydaş	İşbirliği Yap
Türk Standardları Enstitüsü Çuk.Böl. Koordinatör	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Kadın Girişimciler Kurulu	Dış Paydaş	Birlikte Çalış
Genç Girişimciler Kurulu	Dış Paydaş	Birlikte Çalış

3.3. İç Çevre Analizi

Bu bölümde, 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.

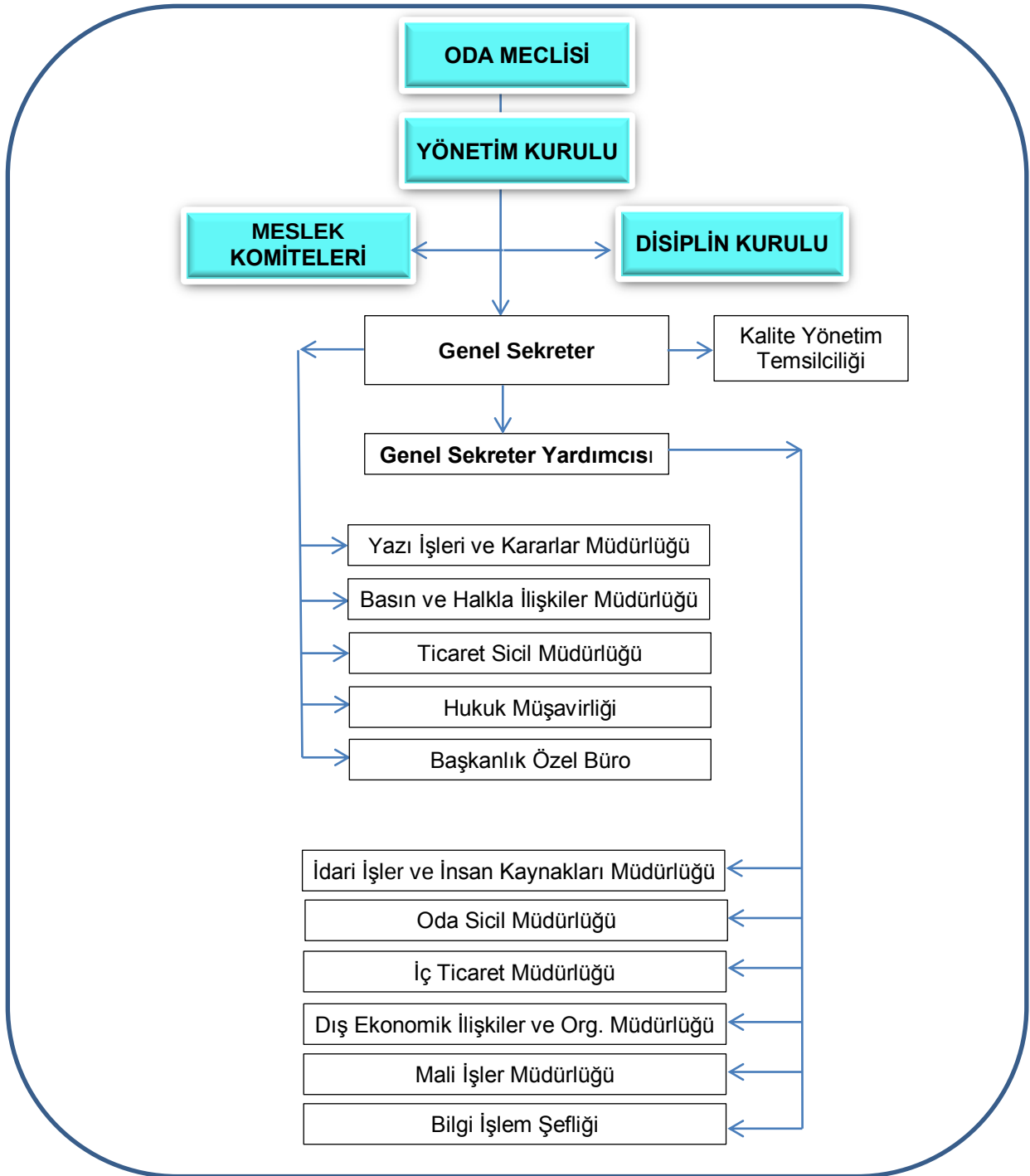
İç çevre analizi aşamasında, öncelikle, Oda’nın mali, beşeri, teknolojik ve fiziksel kaynaklarının yeterliliği hususunda, verilere dayalı durum değerlendirmesi yapılacaktır.

Kurumların vizyonlarının doğru biçimde belirlenebilmesi ve belirlenmiş vizyona kurumu taşıyacak amaç ve hedeflerin sağlıklı bir biçimde ortaya konabilmesi ancak ve ancak; Kurumların “Hizmet Kapasitesi” ile “Kurumsal Kapasiteleri” hakkında durum değerlendirmesinin gerçekçi bir biçimde yapılmasına bağlıdır.

Bu sebepten, Odamızın “Hizmet Kapasitesi” ve “Kurumsal Kapasitesi” hakkında gerçekçi bir değerlendirme de bu bölümde yapılmaya çalışılacaktır.

3.3.1. Organizasyon Yapısı

Adana Ticaret Odası’nın organizasyon şeması şu şekildedir:



3.3.2. Fiziksel Şartlar



Oda, kendine ait 5 katlı ana ve 4 katlı ek hizmet binalarında faaliyet göstermektedir. Ana hizmet binası toplam alanı 2.750 m² dir. Ek hizmet binasının toplam alanı ise 1.000 m² dir. Çalışan başına düşen alan 69,44 m² dir.

Oda'nın 2014 yılı yatırım projeleri çerçevesinde, kendi malı arsa üzerine yeni bir hizmet binası yapımı planlamaktadır.

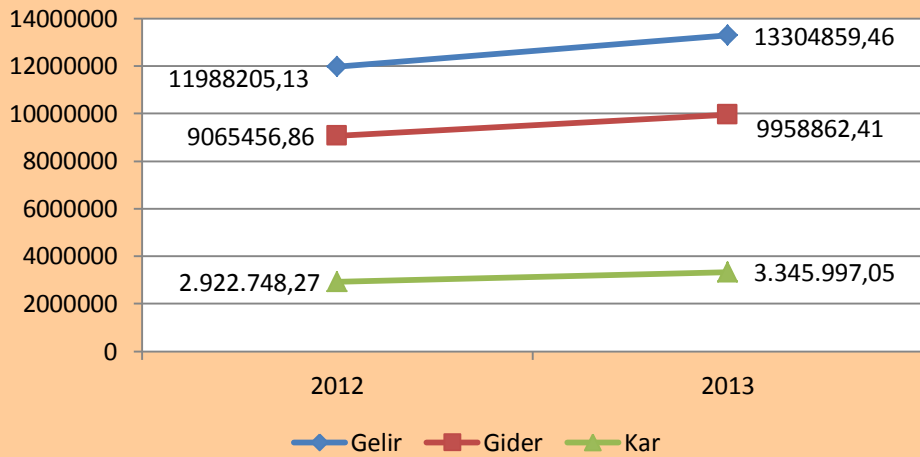
3.3.3. Mali Yapı

Adana Ticaret Odası'nın 2012-2013 yıllarına ait gelir gider tablosu aşağıdadır:

Yıllar	Gelir	Gider	Kar
2012	11.988.205,13	9.065.456,86	2.922.748,27
2013	13.304.859,46	9.958.862,41	3.345.997,05

2012 – 2013 yıllarına ait mali bilgiler ışığında, Oda'nın gelir durumundaki artış ile giderlerindeki artışın benzer oranda olduğu gözlenmektedir.

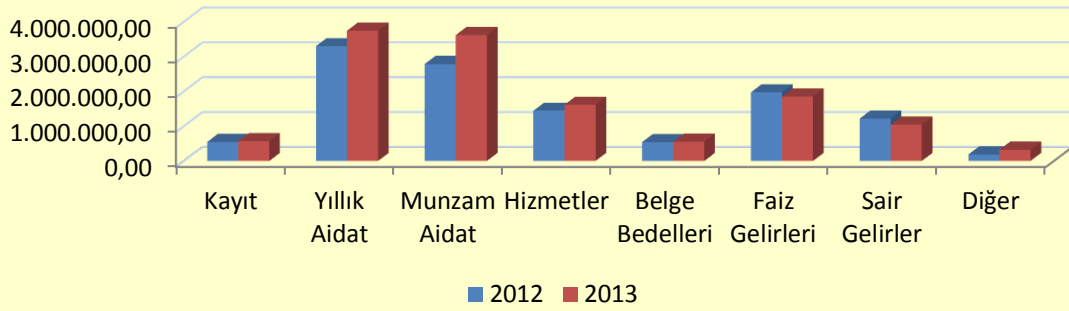
2012-2013 Mali Durum



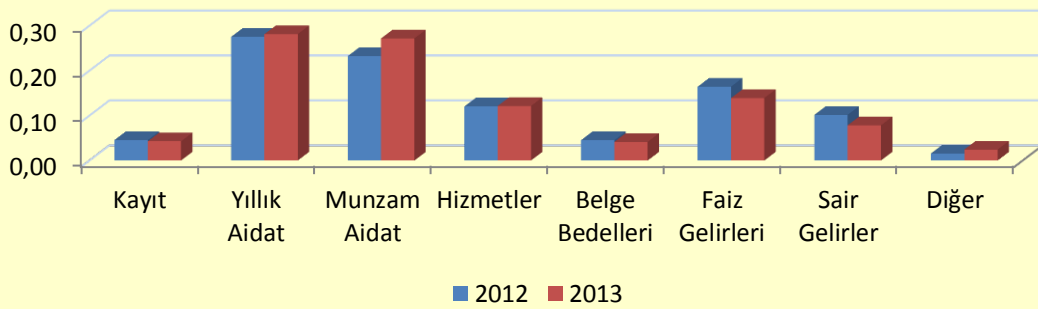
	ÖNEMLİ FASILLAR BAZINDA GELİR			ÖNEMLİ FASILLAR BAZINDA GİDER	
	2012	2013		2012	2013
Kayıt	545.270,00	568.620,00	Personel	3.824.872,48	3.972.664,26
Yıllık Aidat	3.297.056,92	3.741.197,56	Dışarıdan Sağlana Hizmet	1.167.966,33	1.524.101,06
Munzam Aidat	2.784.833,19	3.616.280,61	Birlik Aidatı	1.295.989,65	1.434.697,29
Hizmetler	1.443.372,50	1.614.550,69	Eğitim ve Fuar	1.253.308,64	1.494.541,99
Belge Bedelleri	541.950,25	550.847,25	Bağış ve Yardım	224.995,62	410.680,42
Faiz Gelirleri	1.970.503,90	1.848.689,61	Diğer	1.298.324,14	1.122.177,39
Sair Gelirler	1.216.407,14	1.041.990,13	Toplam	9.065.456,86	9.958.862,41
Diğer	188.811,23	322.683,61			
Toplam	11.988.205,13	13.304.859,46			

	BAZI ÖNEMLİ FASILLARIN GELİRE ORANI			BAZI ÖNEMLİ FASILLARIN GİDERE ORANI	
	2012	2013		2012	2013
Kayıt	0,05	0,04	Personel	0,42	0,40
Yıllık Aidat	0,28	0,28	Dışarıdan Sağlana Hizmet	0,13	0,15
Munzam Aidat	0,23	0,27	Birlik Aidatı	0,14	0,14
Hizmetler	0,12	0,12	Eğitim ve Fuar	0,14	0,15
Belge Bedelleri	0,05	0,04	Bağış ve Yardım	0,02	0,04
Faiz Gelirleri	0,16	0,14	Diğer	0,14	0,11
Sair Gelirler	0,10	0,08			
Diğer	0,02	0,02			

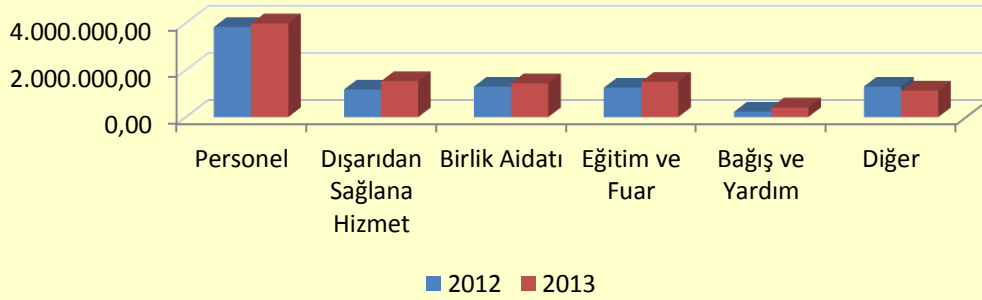
Gelirin Belli Fasıllara Dağılımı



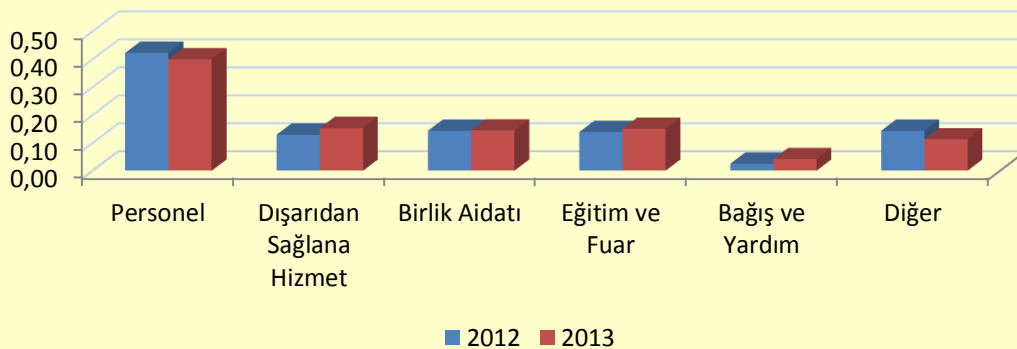
Bazı Önemli Fasılların Gelire Oranı



Giderlerin Belli Fasıllara Dağılımı



Bazı Önemli Fasılların Gidere Oranı



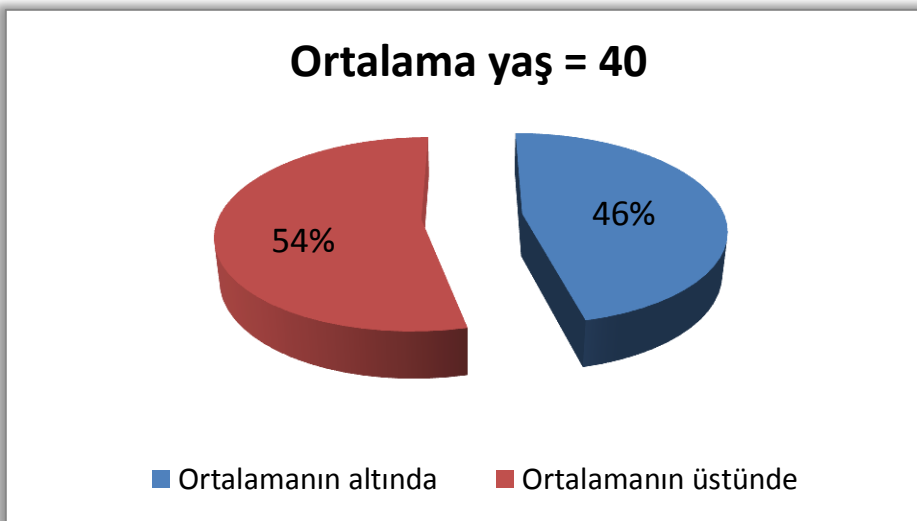
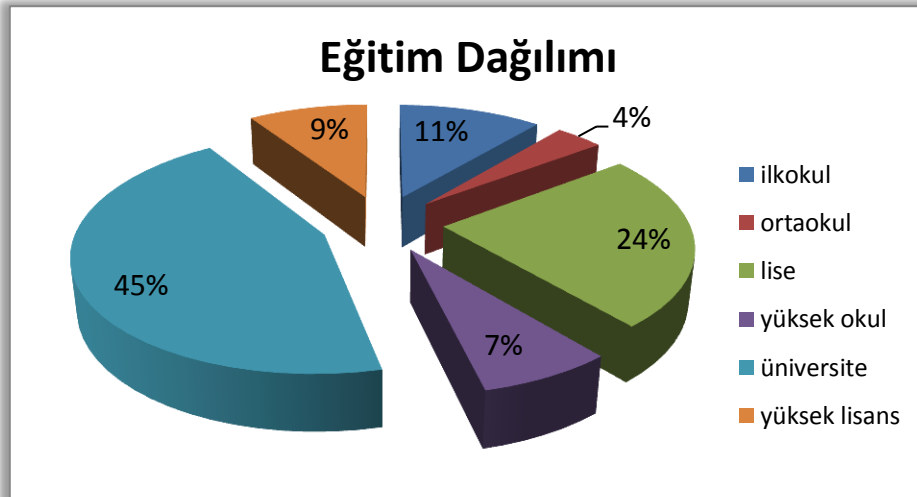
3.3.4. İnsan Kaynakları

Adana Ticaret Odası'nın İnsan Kaynakları Özet Bilgileri Tablosu

ÇALIŞAN SAYISI	54												
ÇALIŞAN CİNSİYET DURUMU	30 ERKEK – 24 BAYAN												
ÇALIŞAN EĞİTİM SEVİYESİ	• 6 İLKOKUL • 2 ORTAOKUL • 13 LİSE • 4 YÜKSEKOKUL • 24 ÜNİVERSİTE • 5 YÜKSEK LİSANS												
ÇALIŞTIKLARI SÜRE	ORTALAMA 10-12 YIL												
ÇALIŞAN YAŞ DAĞILIMI	• Yaş Ortalaması 40 • En Küçük Yaş 26 • En Büyük Yaş 56 <table> <tr> <th>Yaş Aralığı</th><th>Personel Sayısı</th></tr> <tr> <td>• 50-60 arası</td><td>4</td></tr> <tr> <td>• 40-49 arası</td><td>25</td></tr> <tr> <td>• 30-39 Arası</td><td>22</td></tr> <tr> <td>• 20-29 Arası</td><td>3</td></tr> <tr> <td>• Toplam</td><td>54 kişi</td></tr> </table>	Yaş Aralığı	Personel Sayısı	• 50-60 arası	4	• 40-49 arası	25	• 30-39 Arası	22	• 20-29 Arası	3	• Toplam	54 kişi
Yaş Aralığı	Personel Sayısı												
• 50-60 arası	4												
• 40-49 arası	25												
• 30-39 Arası	22												
• 20-29 Arası	3												
• Toplam	54 kişi												

Adana Ticaret Odası; 30 erkek 24 kadın olmak üzere toplam 54 personele sahiptir. Bu rakamlara göre kadın erkek dağılımında denge var denilebilir. Çalışanların 6'sı ilkokul, 2'si ortaokul, 13'ü lise, 4'ü yüksekokul, 24'ü üniversite ve 5'i yüksek lisans mezunudur. Toplam personelin yarısından fazlasının en az yüksekokul mezunu olması Oda'nın eğitim seviyesinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışma yılı ortalaması 10-12 yıldır. Yaş ortalaması 40 yıl olup 29 kişi ortalamanın üstünde iken geri kalan 25 kişi ortalamanın altında yer almaktadır. Bu sonuçlara göre dengeli bir yaş dağılımından söz edilebilir.

Personelin demografik özelliklerine ilişkin grafikler aşağıda yer almaktadır.



3.3.5. Teknolojik Altyapı

Adana Ticaret Odası <http://www.adanato.org.tr> adresi altında üyelerine hizmet verdiği gelişmiş ve İngilizce dil desteği olan bir web sayfasına sahiptir.

Teknolojik gelişmeler, her türlü ortamı sanallaştırarak yok denecek bir maliyete sahip olma olanağı sağlamaktadır. Örneğin; sanal mağazalar için herhangi bir fiziki mekân maliyeti gerekmemektedir. Bu durum, içerik ve görsel bakımdan zengin bir web sayfasının, en azından fiziki bakımdan çok geniş bir mekân kadar önemli olduğu gerçeğini doğurmuştur. Bu nedenle herhangi bir kurumun web sayfasının dünyanın her yerinden ulaşılabilirliği de göz önünde tutularak çok iyi bir içerik ve görselliğe sahip olması o kurumun gücünü de göstermektedir. Bunun yanı sıra kurum hizmetlerinin bilişim payının artırılması verimliliği de artıracaktır. Bu sebeple, Oda'da güçlü bir «Bilişim Teknolojileri Yönetimi» anlayışının oluşturulması, çağa ayak uydurmak açısından oldukça önem arz etmektedir.

Oda'nın sahip olduğu teknolojik altyapı aşağıda listelenmiştir:

PERSONEL	1 Bilgi İşlem Şefi, 1 Bilgi İşlem
SERVER (SUNUCU)	2 Adet
YEDEKLEME SUNUCU	2 Adet
BİLGİSAYAR	85 Adet
GÜVENLİK DUVARI	1 Adet
GÜVENLİK DUVARI YAZILIM	1 Adet
NETWORK DAĞITICI (SWITCH)	6 Adet
KABLOLAMA	Fiber Optik ve Kategori 6 (CAT6)
KESİNTİSİZ GÜÇ KAYNAĞI	7 Adet
FOTOKOPİ MAKİNASI	10 Adet
YAZICI	63 Adet
TARAYICI	4 Adet
FAKS MAKİNASI	4 Adet
BASKI MAKİNESİ (ÇOĞALTICI)	1 Adet
KAĞIT KIRPMA MAK.	1 Adet
BİLGİSAYAR İŞLETİM SİSTEMİ	85 Adet
SUNUCU YAZILIM	6 Adet
VERİTABANI PROGRAMI	1 Adet
OFİS PROGRAMLARI	60 Adet
OFİS PROGRAMI (FREE)	15 Adet
YEREL OTOMASYON PRG.	19 Adet
KAPI GEÇİŞ SİSTEMİ	1 Adet
KAPI GEÇİŞ PROGRAMI	1 Adet
TELEFON SANTRALI	2 Adet
JENERATOR	1 Adet

3.3.6. Oda'nın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi

Durum Analizinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, Oda'nın Kurum Kültürü yani, "Hizmet" ve "Kurumsal" kapasitesinin doğru biçimde tespit edilmesi kritik önem arz etmektedir.

Aşağıdaki tablolarda; sunulan hizmetler ve destek faaliyetlerinin Oda'da ne nitelikte gerçekleştirildiğinin incelemesi gerçekçi biçimde yapılmaya çalışılmıştır.

Bu tespitler yapılırken; uluslararası düzeyde "Çağdaş Odacılığın" yegâne kanıtı niteliğinde olan, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kılavuzu, referans doküman olarak ele alınmıştır.

Odalarda gerçekleştirilen Stratejik Plan çalışmaları aşağıdaki tabloda elde edilen sonuçların, bazı nüanslarla beraber, tüm Odalar için genellikle geçerli olduğunu ortaya koymaktadır.

HİZMETLER	Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Oda'nın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
		Operasyonel Hizmetler	Ticaret Sicili / Tescil, İlan	✓ 5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu" Madde 26. ✓ 6102 Sayılı Türk Ticaret Kanunu ✓ Ticaret Sicili Yönetmeliği, ✓ Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği	✓ Hizmetler Mevzuata uygun biçimde veriliyor. ✓ Mevzuat çerçevesinde yürütülen "Ticaret Sicili/Tescil-ilan" hizmetleri, yoğunlukla TOBB'un ve Bakanlığın sağlamış olduğu bilşim imkânlarıyla sunulmaktadır. Oda'nın bu sürece müdahale etme konusunda herhangi bir inisiyatif alması söz konusu değildir.
				Mevzuata uyum, ihtiyaç beklenti ve memnuniyet anketleri, bilşim teknolojileri kullanım düzeyi, çalışan performansının yönetimi	✓ Bilşim teknolojilerinin Oda Sicili hizmetlerinde kullanımı oldukça iyi seviyededir. Buna rağmen, belirlenmiş vizyona ulaşabilmek için, yeni teknolojileri de takip ederek, planlı bir biçimde, çok daha iyi seviyeye çekilmesi gerekmektedir.
			Oda Sicili	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu" ve "Oda Muamele Yönetmeliği". Mevzuata uyum, ihtiyaç beklenti ve memnuniyet anketleri, bilşim teknolojileri kullanım düzeyi, çalışan performansının yönetimi	✓ Oda nihai aşamada tüm belgelendirme hizmetlerini elektronik ortama aktarmayı hedeflemektedir. Bazı belgeler, TOBB'un ve ilgili kuruluşların sağlamış olduğu bilşim imkânlarıyla sunulmaktadır. Oda, var olan yapılarla uyumu göz ardı etmeden, yatırımlarını bu doğrultuda gerçekleştirmektedir. 5174 Madde 12 T Bendi ✓ Operasyonel hizmetlerde üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyet seviyesinin ölçümü için çalışmalar yapılmaktadır. Ancak, bu verilerin istatistiksel yöntemlerle değerlendirilerek iyileştirme politikalarının üretilmesi için Oda'nın kapasitesi geliştirilmelidir (Ar&Ge faaliyetleri).
			"Kıymetli Evrak" Satışı ve "Belge" Hazırlama - Onaylama	Mevzuata uyum, ihtiyaç beklenti ve memnuniyet anketleri, bilşim teknolojileri kullanım düzeyi, çalışan performansının yönetimi	✓ Çalışanların yetkinlikleri geliştirilerek, üyelerin taleplerinin en hızlı biçimde karşılanması sağlanmalıdır (bunun için Performans Yönetim Sistemi araç olarak kullanılabilir). Bu çalışmalar plan dâhilinde yürütülmelidir.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Oda'nın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
HİZMETLER	Taktik Hizmetler	Üyeler arası İletişim Ağı	Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi (Anket ve diğer kanallarla), Bu ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi (Araştırma) ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (Araştırma) Üyelerin Oda hizmetlerinden faydalanma düzeylerinin sürekli ölçülmesi (veri analizleri)	Mevzuata aykırı olmamak koşuluyla, tüm hizmetler, üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, en yüksek memnuniyet sağlanacak biçimde verilmelidir. "İletişim Ağı" gereksinimi yerine getirecek iyileştirmeler yapılmalıdır. Oda sorun, ihtiyaç ve beklentilerin belirlenmesi konusundaki örgütlenmesini geliştirerek, özellikle Meslek Komitelerinin verimli bir biçimde çalıştırılmasını sağlamalıdır.
		Politika Geliştirme ve Üyeleri Temsil	Üyeleri için önemli olan konuların belirlenmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması, karar alıcılara sunulmak takip edilmesi, Üyelerini temsilen, onların haklarını korumak için, ulusal/uluslararası tüm etkinlik, organizasyon ve oluşumlara katılım, Sektörel ve ekonomik konulardaki görüş ve tutumlarının sürekli ölçülmesi	Oda'nın, bölgenin ekonomik kalkınmasına katkı sağlamak üzere, üyelerinin gelişmesi için önemli olan konuları belirlemesi, çözüm önerilerini oluşturmaya, bunları karar alıcılara sunarak takip etmesi gerekmektedir. Oda bu konuda pek çok faaliyet gerçekleştirmektedir. Ancak bu faaliyetlerin etkisinin ölçülmesi ve geribildirimlerden gerekli sonuçların çıkarılarak iyileştirmeler yapılması Oda'nın bölgesel etkisini artıracaktır. Politika üretme ve üyelerini gerekli ortamlarda etkin biçimde temsil edebilme konusunda Oda'nın sürdürülebilir bir yapı oluşturmaya gerekmektedir.
		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek	İhtiyaçlara cevap verecek iş geliştirme programlarının gerçekleştirilmesi, üyelerin iş geliştirme, eğitim, bilgi hizmeti ve danışmanlık ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi (anket ve diğer kanallarla), iş fırsatlarının ortaya konması için piyasa analizlerinin yapılması, bu konular için faaliyet planı, bu işin sürekliliğini ortaya koyacak doküman (proses, prosedür gibi), Fuar ve Seyahat Organizasyonları, Anketler, piyasa araştırmaları, faaliyet planları, bu etkinliklerin değerlendirilmesi raporları	Üyeler için düzenlenen eğitimlere katılım beklenen düzeylere erişmemektedir. Öncelikle, eğitimlere ilgi düzeyini artıracak, kalitesini yükseltecek önlemler alınmalıdır. Ayrıca, üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgilere erişim sağlanmalıdır. Üyelerin sorunlarının çözümünde, gerektiğinde, danışmanlık ihtiyaçlarını karşılamak için çalışmalar geliştirilmelidir. Özellikle üyelerinin kendi aralarında iş geliştirme fırsatlarını ortaya koyacak araştırmalar yapılmalıdır. Sektörün ihtiyacı olan ara eleman ihtiyacının çözülmesinde önemli rol almalıdır. Tüm bunların sürekliliğini sağlayacak sistem ve dokümantasyon hazırlanmalıdır.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Göstergeleri	Uygulama	Oda'nın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
HİZMETLER	Taktik Hizmetler	Uluslararası Ticaret	Üyelerin uluslararası pazarlara açılma sürecinin her aşamasında bilgi ve danışmanlık desteğinin verilmesi,		Oda'da özellikle ihracatın artırılması konusunda çok önemli bir anlayış vardır. Bu konu Oda yönetimi ve çalışanları tarafından içselleştirilmiş durumdadır. Bu konuda çok ciddi faaliyetler yürütülmektedir. Ancak, bu faaliyetlerin ortak hedefler doğrultusunda, sinerji yaratan biçimde, etkin ve verimli olarak yürütülmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için bir yapılanmaya gidilmelidir.
		Sosyal Sorumluluk	Bölgenin ekonomik ve özellikle sosyal kalkınmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetler.		Oda, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle ve kaynakları dâhilinde, sosyal sorumluluğunu belirleyerek kamuoyuna bildirmektedir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncesinde, faaliyetlerin yaratacağı katma değer için sağlıklı değerlendirmelerin yapıldığı, sürekliliği sağlayacak, bir yapı kurulmalıdır.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Oda'nın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
DESTEK FAALİYETLERİ	Stratejik Destek Faaliyetleri	Kurumsal Yönetişim	Yönetimin; Oda'nın ekonomik istikrar ve sürdürülebilir gelişmesi için İyi Yönetişim Uygulamalarını yerleştirmeyi taahhüt etmesi, (Kurumsallaşma, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemi, Kurumsal Yönetim ilkeleri), Karar alma ve politika geliştirme süreçlerinde doğru ve güncel bilgilerin kullanılması Yönetim Kurulu ve Meclisin etkin ve verimli çalışması Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması	Kurumsallaşmayı sağlamak için kurulmuş ve uygulanmakta olan ISO 9001 TKYS'nin sürekli iyileştirilebilir ve sürdürülebilir biçimde uygulanması (içselleştirilmesi) için gerekli önlemler alınmalıdır. Oda, mevzuat çerçevesinde yönetilmektedir. Ancak, Çağdaş Yönetim Anlayışının Oda'da yerleştirilebilmesi için, mevzuatın el verdiği ölçüde, "Kurumsal Yönetişim" uygulamalarına yönelik kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. "Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin, üyelerine de örnek olacak biçimde, Oda'da uygulanması için çalışmalar sürdürülmelidir. Meclisin, Meslek Komitelerinin ve Yönetim Kurulunun misyonları doğrultusunda, etkin ve verimli biçimde çalışmasını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır.
		Araştırma, Geliştirme	Üyelerin belirlenmiş ihtiyaç ve beklentilerine çözüm üretecek Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması,	Oda'da üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine çözüm getirmeye yönelik bazı faaliyetler gerçekleştirilmektedir. Bu faaliyetleri "Araştırma-Geliştirme" çalışması niteliğine kavuşturacak ve sürekliliğini sağlayacak çalışmalar yapılmalı, örgütlenme gerçekleştirilmelidir.
		Planlama ve Kaynakların Yönetimi	Güçlü bir "Mali Politika" ile mali kaynakların optimal biçimde yönetilmesi (Stratejik Planlama), her türlü finansal verinin analiz edilerek bilgi üretilmesi, İnsan Kaynağının en verimli şekilde yönetilmesi, çalışan performansının yönetimi	Oda, güçlü bir Mali Yönetim yapısını ortaya koyacak politikasını revize ederek uygulanmasını gerçekleştirmektedir. Oda'da hizmet kalitesinin geliştirilmesi ve performansın artırılması için, İnsan Kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için Oda, çalışanlarından maksimum verimi almaya yönelik olarak etkili çalışmalar yürütmektedir.
		Tanıtım Haberleşme ve Yayınlar	Oda'nın hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyanın etkin kullanılması, üyelerle ve Basın-Yayın organlarıyla Oda arasında etkin iletişimi sağlayacak yapının olması ve bunun bir prosedür (strateji) ile sürekliliğinin sağlanması, Etkin, dinamik ve yabancı dil destekli web sitesi, Yetkin personel istihdamı, tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi, üyelerin tercih ettikleri iletişim kanallarının sürekli sorulanması,	Oda hizmetlerini ve politikalarını tanıtmak için medyayı etkin kullanma çabası içerisinde. Ancak bu durum şartlara, zamana, mekâna ve konuya göre değişkenlik göstermektedir. Bazı durumlarda medya çok etkili biçimde kullanılabilirken, bazı durumlarda bu etki istenilen düzeyde olmamaktadır. Oda basın ve medya ile ilişkilerinin düzeyini her zaman en yüksek seviyede tutacak biçimde politikasını düzenlemeli ve bu konuda gerekli yapılanmayı gerçekleştirmelidir. Oda; ayrıca, basın yayın organlarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini ölçecek yapıyı da kumaladır. Web sitesini; üyelerle her türlü haberleşmesini sağlayacak ve tüm hizmetlerini buradan sunabilecek biçimde, dinamik hale getirmektedir. Üyelerini uluslararası platformlarla buluşturmak için web sitesini yabancı diller ile desteklemektedir.

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Oda'nın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
DESTEK FAALİYETLERİ	Stratejik Destek Faaliyetleri (Devam...)	Bilişim Teknolojileri Yönetimi	Oda'nın tüm süreçlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden azami biçimde yararlanması, bilişim stratejisi ve politikası, "Yönetim Bilgi Sistemi", "Karar Destek Sistemi", "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi", yetkin BİT personeli, interaktif, dinamik web sitesi	Oda, bilişim teknolojilerini oldukça iyi düzeyde kullanmaktadır. Ancak, bu teknolojilerin hem hizmetler hem de yönetim süreçlerinde etkin biçimde kullanılabilmesi için, bütüncül bir bakış açısıyla sistemin analiz edilmesi, gerekiyorsa yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bu tür bir çalışma Oda'yı belirlemiş olduğu vizyona taşımak, Çağdaş Odacılık Anlayışını yerleştirmek ve en önemlisi "verimliliği" sağlamak için gereklidir.
		Üye İlişkileri Yönetimi	Üye hizmet (Üyeyle ilgilenme) noktasında en yüksek standartlara sahip olunması, üyeye ilk temas noktasında en iyi hizmet için çalışanının sürekli eğitilmesi, üyenin ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetinin sürekli ölçülmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesi, Üye bilgilerinin güncel tutulması, üyeye verilen hizmetlerin takip edilmesi, üye ilişkileri stratejisi, politikası veya prosedürünün oluşturulması	Oda üyesi ile ilişkilerini her zaman en yüksek standartta tutmaya çalışmaktadır. Ancak bu durum, değişkenlik arz etmektedir. Üye ile ilişkilerin minimum standartlarını belirleyecek, sürekli iyileştirmeyi hedefleyecek ve sürdürülebilirliği sağlayacak bir "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi"nin kurulması gerekmektedir. Çalışanın yetkinliklerini belirli program çerçevesinde geliştirmektedir. Üye bilgilerinin sürekli güncelliğini sağlayacak yapı kurulmalıdır. Bu konuda Meslek Komiteleri aktif çalıştınlarak profesyonel kadronun üzerinden bu yük alınmalıdır.
		Proje Geliştirme ve Yönetimi	Oda'nın öncelikle kendi kurumsal kapasitesini geliştirmek ve dolayısıyla, üyelerinin gelişmelerini sağlamak ve nihai aşamada bölgesel ve ulusal refaha katkı sağlamak için dış kaynaklı hibe ve destek projeleri hazırlaması ve yönetmesi, Oda'nın proje geliştirme ve yönetim kapasitesi, yetkin personel,	Oda, bu konuda önemli çalışmalar gerçekleştirmektedir. Oda kaynak yaratmak için mümkün olan her alanda proje geliştirmeyi hedeflemektedir. Bu sebepten, proje geliştirme ve yönetim kapasitesini geliştirmeye yönelik eğitimler alınmalıdır. Özellikle, proje yönetim kapasitesindeki gelişim, Oda'nın kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında "Kaynak Yönetimi" anlayışının içselleştirilmesine de katkı sağlayacaktır.
		Bilgi İşlem	Donanım, Yazılım, İletişim bakım ve desteği, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Destek faaliyetlerinin niteliği, verilen hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir.
	Klasik Destek Faaliyetleri	Mali İşler	Satın Alma, Muhasebe, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Oda, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Uygulanmada etkinlik ve verimliliği sağlayacak tedbirler alınmalıdır.
		İdari İşler	Evrak, Arşiv, Bakım, Temizlik, Ulaştırma, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	

3.4. Güçlü Yönler

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle yönetim ve çalışanlar olmak üzere, üye ve dış paydaşlardan da alınan bilgiler doğrultusunda Oda'nın "güçlü" ve "geliştirilmeye açık" yönleri belirlenmiş ve önceliklendirmeleri yapılmıştır. Bu çerçevede Oda'nın Güçlü Yönleri, öncelik sırasıyla;

İÇ PAYDAŞLARCA BELİRLENEN GÜÇLÜ YÖNLER:

- ✓ Mali Yapısı (7)
- ✓ Nitelikli işgücü (7)
- ✓ Teknolojik alt yapısı ve gelişmelere uyum sağlaması (5)
- ✓ Kayıtlı 27 bin üyesi ile bölgenin en büyük ve söz sahibi odası olması (4)
- ✓ Kurumsal bir yapısının olması (4)
- ✓ Akreditasyon kriterlerinin uygulanıyor olması (3)
- ✓ Güçlü ve şeffaf bir yapısının olması (2)
- ✓ Genel Sekreterin kamudan gelmiş olması, hukuki analiz yeteneğinin olması
- ✓ Oda'ya ulaşan bilgilerin güncel olması
- ✓ Türkiye'nin en iyi 5 odasından biri olması
- ✓ Güncel gelişmeleri yakından takip etmesi
- ✓ Bölgedeki oda ve borsalarla, kamu kurum ve kuruluşlarla iyi geçinmesi
- ✓ Tarihi geçmişi olan köklü bir Oda olması
- ✓ Coğrafi avantajlara sahip olması
- ✓ Dergisi ve web sayfası aracılığıyla üyeleri ile arasında kurduğu güçlü iletişim

Olarak ortaya çıkmıştır.

DIŞ PAYDAŞLARCA BELİRLENEN GÜÇLÜ YÖNLER:

- ✓ Tecrübeli ve nitelikli personelin çalışması (3)
- ✓ Bölgede üyelere yön veren, güçlü bir kurum olması (2)
- ✓ İlimizin ticaret olanaklarını iyi tanıyıp geliştirilmesine katkıda bulunması
- ✓ Güçlü bir organizasyon yapısı ve altyapıya sahip olması
- ✓ Güçlü bir mali yapısının olması
- ✓ Güçlü ve örgütlü bir üye potansiyeline sahip olması
- ✓ İlimizin ekonomisini geliştirmek için AR-GE çalışmaları yapması
- ✓ Ticari envanterini çıkarıp analiz etmesi, istatistikler üretilmesi

- ✓ Ekonomi, sosyal ve kültürel alanlarda araştırmalar yapması
- ✓ İstatistiki veriler doğrultusunda nokta tespitler yapması
- ✓ İş geliştirme, girişimcilik, yeni iş imkanları, yeni üretim teknolojileri, verimlilik ve rekabet gibi konularda destek hizmeti sunması
- ✓ Üye eğitimlerine verdiği önem
- ✓ Yürüttüğü projeler
- ✓ Kalite ve akredite belgelerine sahip olması
- ✓ Dış ticaret ofisinin olması
- ✓ Adana ABİGEM'in, Oda bünyesinde faaliyet yürütmesi
- ✓ Sektöre doğru zamanda doğru destek sunması
- ✓ Sektörlerin sorunları ve çözümleri için konuyla ilgili başarılı kişilerle sektör temsilcilerini buluşturması
- ✓ Kültür ve Turizm konularında personelin bilgisi olması
- ✓ Kültür ve Turizm konularında yatırım yapabilme gücü
- ✓ Kamu ve sivil toplum kuruluşları ile güçlü işbirliği içinde olması
- ✓ Yerel yönetimler üzerinde etkili olması

Olarak ortaya çıkmıştır.

Kurumun güçlü yönlerinin belirlenmesinde İç Paydaşların (çalışan ve yöneticilerin) görüşlerinin daha isabetli olması doğaldır. Ancak çalışmamızda, Dış Paydaşların da görüşleri alınmış, ortaya çıkan sonuçlar üzerinde detaylı bir analiz yapılarak sonuçlar sentezlenmiştir.

3.5. Zayıf Yönler

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle yönetim ve çalışanlar olmak üzere, üye ve dış paydaşlardan da alınan bilgiler doğrultusunda Oda'nın "güçlü" ve "geliştirilmeye açık" yönleri belirlenmiş ve önceliklendirmeleri yapılmıştır. Bu çerçevede Oda'nın Zayıf Yönleri ana başlıklar olarak;

İÇ PAYDAŞLARCA BELİRLENEN ZAYIF YÖNLER:

Hizmet binasının yetersizliği ve konumundan kaynaklanan sıkıntılar,

- ✓ T trafiğin yoğun olduğu bir bölgede bulunması ve otoparkının olmaması nedeniyle etkinliklere katılamama (5)
- ✓ Hizmet binasının yetersizliği (4)

- ✓ Müşteri yönlendirmesinin yetersizliği

Yönetim tarzı ile ilgili konular

- ✓ Personel sosyal ve akademik başarılarının kurum olarak desteklenmemesi
- ✓ Yönetimin bir kesiminin eleştiriye açık olmaması
- ✓ Seçilmiş yöneticilerin zaman zaman kurum kimliğinin önüne çıkması
- ✓ Ast üst ilişkilerinin benimsenmemesi – seçimle gelen bazı meslek komitesi, meclis veya yönetim kurulu üyelerinin Oda yetkililerini atlayarak doğrudan personel ile görüşmeleri ve onlar üzerinde tahakküm oluşturmaya yönelik tavırları
- ✓ Personel alımlarında objektif olunmayıp tanıdık ilişkilerinin ön planda olması
- ✓ Oda'nın personeline tutumu eşit ve objektif değildir
- ✓ Sosyal hizmetlerinin azlığı
- ✓ Adana'da bulunan kurum ve kuruluşlarla işbirliğinin yetersizliği
- ✓ Tanıtım eksikliği
- ✓ Üye ilişkilerinin zayıflığı
- ✓ Üye bilinçsizliği
- ✓ İş için gerekli malzemelerin kalitesizliği, yeni malzemelerin alımındaki zorluk

Çalışanlar ile ilgili konular;

- ✓ Çalışan sayısının azlığı (3)
- ✓ Personel değerlendirme anketlerinin objektif olmaması (2)
- ✓ Birimlerarası koordinasyon zayıflığı
- ✓ Personelin yeterli teknik altyapıya sahip olmaması

Teknoloji ile ilgili konular;

- ✓ Üye veri tabanının aktif bir şekilde kullanılmaması ve bilgilerinin güncel olmayışı (3)
- ✓ Sayısal arşive hala geçmemiş olmak
- ✓ İnternet bağlantısında sıkıntı olması
- ✓ Yeni teknolojiye uyumda gecikme

Olarak ortaya çıkmıştır.

İç paydaşlar tarafından belirlenmiş olan güçlü ve zayıf yönler dikkatlice incelendiğinde, bazı konuların hem güçlü yan hem de zayıf yan olarak belirlendiği görülmektedir. Bu

uygulamada karşılaşılabilen bir durum olabilmekte ve bunların güçlendirilmesi gereken yön olarak yorumlanmasının, sağlamcı bir yaklaşım olduğu kabul edilmektedir.

DIŞ PAYDAŞLARCA BELİRLENEN ZAYIF YÖNLER:

- ✓ Binanın trafiğin yoğun olduğu şehir merkezinde olması ve otoparkının olmaması (3)
- ✓ Adana ilinin müteşebbisleri arasında yeterli koordinasyonun sağlanmaması
- ✓ Ekonominin gelişmesine yönelik etkin ve verimli organizasyonların yetersiz olması
- ✓ Sektör bazında ihtisas raporlarının düzenlenmemesi
- ✓ Özellikle Ankara’da olmak üzere lobi eksikliği
- ✓ Bölge oda ve borsaları ile birlikteliğin devamlık göstermemesi
- ✓ Hayvancılık sektörü ile ilgili faaliyetin az olması
- ✓ Markalaşma – coğrafi işaret faaliyetlerinin yetersiz olması
- ✓ STK’larla yeterli iletişim kurulmaması
- ✓ İl sınırları kapsamında kalması
- ✓ Serbest bölgedeki uluslararası firmalarla ticareti arttırıcı tanıtım ve faaliyetler yapmaması
- ✓ Yönetim ve üyeler arasındaki iletişim eksikliği
- ✓ Paydaş kuruluşlarının hizmetlerinin tanıtımındaki eksiklik
- ✓ Hizmet sektörü ihracatına yönelik henüz çalışmaların tam olarak başlatılmaması
- ✓ İhracatın artırılmasına yönelik tanıtım çalışmalarının yeterli seviyede olmaması
- ✓ Sağlık sektörüne yönelik pazar önerileri ve ülke hakkında rapor ve bilgi eksikliği
- ✓ Sağlık sektöründe yabancı dil bilen kalifiye eleman eksikliği
- ✓ Kültür ve Turizm konularında tanıtımın yetersiz olması
- ✓ Kültür ve Turizm konularında işbirliği eksikliği
- ✓ Tanıtım faaliyetlerinin eksikliği
- ✓ Tarım, hayvancılık ve sanayi altyapısının yeterince geliştirilmemesi
- ✓ Adana’ya özgü ürünlerin markalaşmadaki yetersiz olması
- ✓ Güçlü ve örgütlü üye potansiyelini Türkiye ve dünya ölçeğinde Adana lehine kullanamaması
- ✓ Enerji ihtisas bölgesinin aktif hale getirilememesi ve buna bağlı yan sanayilerin sıkıntıları

Güçlü ve zayıf yönler, kurumun iç yapısıyla ilgili olan konular olduğundan, bu konuda iç paydaşların (çalışan ve yöneticiler) tespitlerinin doğru ve tutarlı olması beklenir. Bu çalışmada dış paydaşlardan da kurumun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir beyan etmeleri istenmiştir. Ancak işin doğası gereği dış paydaşların tespitlerinin Oda'nın içyapısıyla ilgili olmaktan çok, bölgesel sorunlara kaydığı görülmektedir.

3.6. Dış Çevre Analizi

Çalışmanın bu bölümünde, Oda'nın içyapısından ziyade dış dinamiklerin irdelenmesi amaçlanmıştır.

Bölgesel, ulusal ve uluslararası düzeyde, olumlu ve olumsuz akımların tespiti, sorunların belirlenmesi ve Oda'dan beklentilerin ortaya konması için, özellikle dış paydaşlarla derinlemesine çalışmalar yapılmış, literatür taranmış ve ilgili her türlü veri analiz edilmiştir.

Çalışmalarda, Oda'ya "bölgesel kalkınma" konusunda çok önemli bir misyon yüklendiği görülmüştür. Oda bu misyonu ve sosyal sorumluluğunun gereği olarak, bölgenin kalkınmasına maksimum katkıyı sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmelidir. Ancak kritik öneme sahip olan bu konuda Oda, farkında olmadan kamunun rolünü üstlenmekten kaçınmalıdır. Zira bölgesel kalkınmaya yönelik hedeflerin sahibi genellikle, yürütme organları ve yerel yönetimler gibi karar alıcılardır. Oda bu durumlarda hedeflerin gerçekleştirilmesinde lobi faaliyetleri yürüterek baskı oluşturmalıdır.

Çalışmalarda elde edilen bilgiler ışığında;

- ✓ **Bölgenin ihracat kapasitesinin geliştirilmesi,**
- ✓ **Üretimde verimlilik ile rekabet seviyesinin yükseltilmesi,**
- ✓ **İstihdamın nitelik ve niceliğinin artırılması,**
- ✓ **Başta tatil, kültür ve sağlık turizmi olmak üzere turizm kapasitesinin geliştirilmesi,**
- ve**
- ✓ **Girişimciliğin desteklenmesi**

konularının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu politikalar, yukarıda da değinildiği üzere, kontrolün tamamıyla Oda'da olmadığı, dolayısıyla Oda tarafından doğrudan amaç ya da hedef olarak belirlenemeyecek konular olup, ancak; gerçekleşmesi için Oda'nın kamu otoritesi üzerinde baskı oluşturmaları ve önemli çaba sarf etmesi gereken konulardır.

Bu gerekçeler ışığında, Oda bölgesel kalkınmadaki misyonu ve sosyal sorumluluğunun bilinciyle bölgesel sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin oluşturulması aşamalarında aktif rol alacak, süreçlerin takipçisi olup hedeflere ulaşmada katalizör görevi görecektir.

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle üye ve dış paydaşlar olmak üzere, yönetim ve çalışanlardan da alınan bilgiler doğrultusunda, Oda'nın faaliyet alanı ile ilgili "fırsatlar" ve "tehditler" aşağıdaki gibi belirlenmiş ve önceliklendirilmiştir.

3.3.7. Fırsatlar

- ✓ Tarım ve hayvancılığa uygun coğrafya ve iklimde olması (5)
- ✓ Akdeniz'e kıyısı olması, Ortadoğu'ya yakın olması, ticarete uygun coğrafi yapıya sahip olması (3)
- ✓ Turizm potansiyeli ve dünyaca ünlü otellerin açılıyor olması (2)
- ✓ Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi'nin açılması ile birlikte bilimsel ve teknolojik alanlarda eğitilmiş bireylerin Adana ekonomisine kazandırılması
- ✓ Güçlü bir üniversiteye sahip olması
- ✓ Adana ilinin tarihi ipek yolu üzerinde olması ve çok eski bir tarihe ve kültüre sahip olması
- ✓ İnşaat ve tesisat işlerinde canlılık
- ✓ Ulaşım ağı bakımından avantajlı olması
- ✓ Devlet teşvikleri, KOSGEB hibe ve destekleri
- ✓ Bilgi teknolojilerindeki gelişme
- ✓ Çukurova Kalkınma Ajansı'nın var olması
- ✓ Tarım makineleri ve mobilya sektörü potansiyeli
- ✓ Ceyhan - Yumurtalık Serbest Bölgesine yatırımcıların yönlendirilmesi
- ✓ Serbest Bölgedeki firmaların teçhizat ve ekipman ihtiyaçlarının bölgemizden karşılanması
- ✓ Kuzey Irak petrolünün Türkiye üzerinden satılacak olması
- ✓ Gözetim, muayene vb uygunluk değerlendirmesindeki payın yerel ve milli kuruluşlar tarafından sağlanması
- ✓ Sağlık turizmi sektörünün yükselen trendde olması
- ✓ Yeterince kullanılmasa da su ürünleri potansiyeli
- ✓ Organik ve iyi tarım uygulamalarına duyulan ilgi
- ✓ Ülke çapında sanayiye yön veren zengin işadamlarının olması
- ✓ Yeraltı kaynaklarına ulaşılabilirlik
- ✓ Adanalı girişimcilerin taşeronlaşma yerine markalaşma için çıkış yolu araması
- ✓ Tekstilde iç piyasaya yöneliş
- ✓ Yapılmakta olan Çukurova Bölgesel Havalimanı
- ✓ İnanç turizminin gelişme potansiyeli buna bağlı hizmet sektöründe artış

- ✓ Ceyhan Enerji İhtisas Endüstri Bölgesinin faaliyete geçecek olması

3.3.8. Tehditler

- ✓ Bilinçsiz ve eski teknikle yapılan tarımsal faaliyetler (2)
- ✓ Hükümetin koyduğu yüksek vergi oranları ve bu nedenle yatırım isteklerinin düşmesi
- ✓ Sanayi ve ticaret merkezlerinin yeterince aktif hale getirilmemesi
- ✓ Üniversitelerde tarıma yönelik gelişim ve tekniklerin yetersizliği
- ✓ Nüfus, göç ve işsizlik
- ✓ Ortaklık kültürünün olmaması
- ✓ Üyelerinin kurumsallaşamamaları ve yönetsel problemler
- ✓ AB fonlarının bazı programlarının (IPARD, IPA-BROP) Adana'yı kapsamaması
- ✓ Kurumlar ve kişiler arası iletişim ve koordinasyonun olmaması
- ✓ Jeopolitik durum, Ortadoğu'daki istikrarsızlık
- ✓ İklim değişikliği
- ✓ Niteliksiz işgücü
- ✓ Yeşil kart uygulaması
- ✓ Çin tehditi
- ✓ Artan üretim maliyetleri
- ✓ Emekli nüfus oranının yüksek olması
- ✓ Sağlık sektöründe mevzuat çalışmalarının henüz tamamlanmamış olması
- ✓ Sağlık sektörü temsilcilerinin fiyat belirlemedeki tutarsızlıkları
- ✓ Sağlık sektöründe kalitenin ön planda tutulmaması
- ✓ Sağlık sektöründe yabancı dil bilen kalifiye eleman eksikliği
- ✓ Göç alması nedeniyle kozmopolit bir yapıya sahip olması
- ✓ Vergi indirim ve avantajlarından yeterince yararlanılamaması
- ✓ Tarımsal girdilerdeki artışa rağmen desteğin az olması
- ✓ Konjonktürel ekonomik eğilimler ve sanayinin maruz kaldığı dinamikler
- ✓ Artan üretim maliyetleri
- ✓ Merdiven altı üretimin yarattığı haksız rekabet
- ✓ Kentsel dönüşüm projelerinin tamamlanmaması, şehir trafiğinin yoğunluğu
- ✓ Çek yasası
- ✓ Sektörel sanayi sitelerinin kurulmamış olması
- ✓ Hızlı tren projesinin başlatılmamış olması

3.3.9. Temel Sorunlar

DIŞ PAYDAŞLAR TARAFINDA DİLE GETİRİLEN SORUNLAR

- ✓ Niteliksiz göç alıp, nitelikli göç verilmesi ve işsizlik (3)
- ✓ Mesleki eğitim yetersizliği – Yeterli meslek okulunun olmaması (2)
- ✓ İşgücünün ticareti geliştirmeye yönelik teknik donanıma sahip olmaması (2)
- ✓ Ekonomiyi büyütecek nihai malların üretiminde teknolojinin yetersiz kalması
- ✓ Belli ürünlerde ihtisas merkezi haline getirilmemesi
- ✓ Tanıtım faaliyetleri (lobicilik) eksikliği
- ✓ Tarım ve hayvancılığın sanayi altyapısının yetersizliği
- ✓ Sermaye yetersizliği
- ✓ Tarıma dayalı bölge olması
- ✓ Alternatif ürün yetiştirme arayışlarının olmaması
- ✓ Yatırımcıların teşvik kapsamındaki sınır komşusu illere yönelmesi
- ✓ Deniz ve yayla turizmine yönelim olmaması
- ✓ Bölgenin ihtiyacına yönelik yatırımların, projelerin (engelsiz yaşam vb) olmaması
- ✓ Sağlık sektöründe kümelenmede organize olamama, birlik ve bütünlük içinde çalışamama
- ✓ Sağlık sektörünün, eğitim seviyesi ve tecrübede yaşadığı eksiklik
- ✓ Sağlık sektörü temsilcilerinin teşvikleri kullanamaması
- ✓ Vergi avantajlarından yararlanamaması
- ✓ Kurumlararası iletişimsizlik
- ✓ Bölge içi gelişmişlik düzeyi farklılıkları
- ✓ Devlet yatırımlarının azalması
- ✓ Sınırlarımızda süren savaşlar
- ✓ Liman projesinin hayata geçirilmemesi

İÇ PAYDAŞLAR TARAFINDAN DİLE GETİRİLEN SORUNLAR:

- ✓ Kurum ve kuruluşların bölge ekonomisi için ortak bir amaçla yönelik uyum içinde çalışmaması (6)
- ✓ Komşu illerin çoğu 3. Derece teşvik bölgesinde olmasına rağmen Adana'nın 2. Derece teşvik bölgesinde olması (5)
- ✓ Bölgeden nitelikli işgücünün ayrılıp yerine niteliksiz işgücünün gelmesi ve yüksek işsizlik oranı (3)

- ✓ Tanıtım eksikliği ve bu nedenle Oda tarafından düzenlenen etkinliklere katılımın eksikliği (2)
- ✓ Adana'ya devlet yatırımlarının yapılmaması (2)
- ✓ Adana ekonomisine yeterli katkının sağlanmaması
- ✓ Markalaşmaya gereken önemin verilmemesi, ağırlıklı olarak tanınmış markaların fason üretiminin yapılması
- ✓ Aile şirketlerinin kurumsallaşamaması
- ✓ Tarım alanlarının miras yoluyla aşırı bölünmesi
- ✓ Oda'nın konusuna vakıf bağımsız bir danışma biriminin olmaması
- ✓ Trafik, düzensiz yapılaşma gibi kentsel sorunlar
- ✓ Bölger arası eşitsizliği giderecek planların yapılmayışı
- ✓ Bölgede çıkarılan hammaddelere dayalı sanayinin geliştirilmemesi
- ✓ Üyelerin personelden gerçekçi olmayan yüksek beklentileri (gerekli süreyi bile beklemeden anında hizmet alma isteği gibi)
- ✓ Nitelikli ara eleman eksikliği
- ✓ Tarım alanlarının daralması
- ✓ Büyük ölçekli firmaların azalması
- ✓ KOBİ'lerin teşvik ihtiyacının artması ve buna bağlı olarak Oda'ya beklentinin artması
- ✓ Üye veri tabanının güncel olmayışı, aktif üye tespitinin yapılamayışı
- ✓ Üye bilinçsizliği
- ✓ Üye – oda yönetimi ilişkilerinin kurulamayışı
- ✓ Personel yetersizliği sebebiyle üyelerle stajyerlerin muhatap olmak zorunda kalması
- ✓ Zayıf lobi faaliyetleri
- ✓ Kentin marka değerinin arttırılmaması
- ✓ Ekonomik potansiyelin yanı sıra, sağlık, kültürel ve turizm altyapısının iyi değerlendirilmeyışı
- ✓ Suriye ve çevremizdeki olumsuz siyasi konjonktür
- ✓ İhracata yönlenmedeki eksiklikler

Genel olarak ülkemizin her bölgesinde tespit edilen sorunlara değinilmiş olmakla birlikte, özellikle; kurumlar arası uyumsuzluk, teşviklerin yetersizliği ve nitelikli eleman konusunun ön plana çıktığı görülmektedir.

3.3.10. Beklentiler

DIŞ PAYDAŞLAR TARAFINDAN DİLE GETİRİLEN BEKLENTİLER:

- ✓ İhracat yapan firmaların dış ticaretle ilgili çalışanlarına eğitim verilmesi
- ✓ Ekonomide performans odaklı çalışmalar yürütülmeli ve enaz maliyetle en fazla çıktı hedeflenmelidir
- ✓ Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi ile işbirliğinin geliştirilmesi
- ✓ Aylık olarak il ekonomik durum raporlarının yayınlanması
- ✓ Tarım ve hayvancılığın sanayi altyapısının geliştirilmesi
- ✓ Büyükşehir Belediyesi ile birlikte Adana tanıtımı için Lobcilik yapılması
- ✓ İşkurla işbirliği yapılarak mesleki eğitim faaliyetlerinin arttırılması
- ✓ Kurumlararası işbirliği ve ortak hareket kültürünün yaygınlaştırılması
- ✓ Markalaşma – coğrafi işaret ve patent çalışmalarına ağırlık verilmesi, yönlendirilmesi
- ✓ Sektörel bazda kalifiye eleman yetiştirmek üzere eğitim merkezleri açmalı
- ✓ Üniversite ile işbirliğine giderek tarımsal alandaki gelişme ve teknolojilerin tanıtımının yapılması
- ✓ İl-ilçe genelinde hamilik görevini üstlenmeli
- ✓ Uluslararası platformlarda bölgemiz potansiyelini tanıtıcı faaliyetler yürütülmeli
- ✓ Daha aktif olunması; üye, kurum ve devlet yönetimiyle iyi ilişkiler kurulması, Oda faaliyetlerinin tanıtılması; birlikte protokoller yapılması ve aktivitelerin sağlanması
- ✓ Oda'nın sağlık sektörüyle ilgilenen bir personeli istihdam etmesi, yeni proje ve finansman kaynakları araştırma çalışmaları yapılması
- ✓ Oda sağlık sektörünün yurtdışı tanıtımına öncülük etmeli
- ✓ Sağlık sektöründe yabancı dil bilen personeli arttırmaya yönelik çalışmalar yapmalı
- ✓ Bölgesel iş ve güç birliği çalışmaları hızlanmalı, bu çalışmaların devamlılığı sağlanmalı
- ✓ Kültür ve turizm konusunda tanıtıma ağırlık verilmesi
- ✓ Kültür ve turizm konusunda yatırımların artması
- ✓ Kurumlararası iletişimin güçlendirilmesi
- ✓ Adana'ya özgü ürünlerin coğrafi işaretlerinin alınması
- ✓ Bölgede düzenlenen fuarlara Oda üyelerinin katılımının sağlanması
- ✓ Adana ilinin kalkınmada öncelikli il konumuna getirilmesi için çalışmaların yapılması

- ✓ Güçlü üye ve örgütlü yapısı ile teşvik yasasıyla kaybedilenlerin tekrar kazanılması
- ✓ Üyelerin AB projeleri kapsamında pastadan alacakları payın artırılması
- ✓ Üyelerin iş geliştirmesine yönelik desteklerin sağlanması
- ✓ İyi tarım ve organik tarımın uygulamalarının geliştirilmesi
- ✓ Tüketicinin güvenli gıdaya erişiminin sağlanması
- ✓ Katma değeri yüksek, arz açığı olan tarım ürünlerinin üretimine yönelim
- ✓ Yılsonunda başarılı girişimcilere ödül verilmesi

İÇ PAYDAŞLAR TARAFINDAN DİLE GETİRİLEN BEKLENTİLER:

- ✓ Üyelere hizmetin daha rahat ve kaliteli olarak sunulabileceği yeni bir hizmet binasına geçilmesi (2)
- ✓ ATO'nun sosyal projelere liderlik etmesi (2)
- ✓ Lobi faaliyetlerine önem verilmesi (2)
- ✓ Yüksek misyon ve vizyon
- ✓ Yatırımların artırılması
- ✓ Kurumlararası işbirliği yapmak ve ses getirecek işlere imza atılması (4)
- ✓ Firmaların kurumsallaşma ve markalaşmalarına öncülük edilmesi
- ✓ İhracatın artırılması - Firmaların ihracata yönlendirilmesi, özellikle yurttışı fuarlara katılım ve gerekli destekler konusunda bilinçlendirilmesi ve teşvik edilmesi – üyelerin ihracat kapasitesinin artırılmasına yönelik adımların atılması (3)
- ✓ Personelini destekleyen, kariyer, sosyal ve ekonomik anlamda personeline sahip çıkarak kurumsal bağlılığı arttıran, özlük haklarını yasalara ve objektif kriterlere göre belirleyen bir Oda olması (2)
- ✓ Performans sisteminin kaldırılması
- ✓ Bölge yatırımları için fizibilite yapıp projeler hazırlaması
- ✓ Adana işgücü araştırmaları yapıp rapor ve çözümler geliştirmesi
- ✓ Personel maaşlarının iyileştirilmesi (2)
- ✓ Üye personel ilişkilerinin düzenlenmesi (2)
- ✓ Teknolojinin daha etkin kullanılması
- ✓ Adana'nın ve Oda'nın tanıtımının artırılması (2)
- ✓ Adana'nın stratejik konumunun avantaja çevrilmesi
- ✓ Yurtdışı işbirliklerinin artırılması
- ✓ E-devlete tam geçiş

İç ve dış paydaşlar tarafından her türlü bölgesel sorunun çözümünü sağlamaya yönelik beklentiler dile getirilmiş olmakla birlikte;

- ✓ mesleki eğitim,
- ✓ tatil, kültür ve sağlık turizmi,
- ✓ ihracat ve ihracata yönelik üretim

konularının ön plana çıktığı görülmektedir.

BÖLÜM 4

GELECEĞİN TASARIMI



Hem çağdaş odacılık, hem de TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Standardı gereği Oda, Stratejik Planıyla;

Sadece Sicil-Tescil hizmeti sunan ve belge satan bir organizasyon olmaktan öte, üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurmayı başarmış, hizmetlerini onların yönlendirmeleri doğrultusunda tanımlayan, hizmet alanların %100 memnuniyetini hedefleyen bir kurum haline dönüşmeyi amaçlamaktadır.

Oda'nın geleceği planlanırken, durum analizinin sağlıklı bir biçimde yapılması amacıyla tüm veri, bilgi ve belgeler bilimsel yöntemlerle analiz edilmiştir.

Plan hazırlanırken temel prensibimiz; Oda'nın hizmetlerini etkin ve verimli biçimde sunabilmesi için kalıcı ve sürdürülebilir bir kurumsal yapının oluşturulmasını sağlamaktır.

“Kökleşmiş yapısal sorunların çözümü ancak radikal kararlarla gerçekleştirilebilmektedir”.

Bu gerekçeyle, Oda'nın Stratejik Planında, yapısal nitelikteki sorunlara geçici (palyatif) çözümler üretecek veya Oda'yı vizyonuna taşımakta hiç etkisi olmayacak hizmetlere

yönelik hedefler tanımlamaktan kaçınılmış, buna karşın, Oda'nın yapısal sorunları için, sürdürülebilirliği de sağlayacak nitelikte, köklü çözümlerin üretilmesi hedeflenmiştir.

“**Hizmet**”lerin etkin ve verimli olması ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için, güçlü bir “**Kurumsal Kapasite**”ye ihtiyaç olduğundan;

Oda'nın kalıcı ve sürdürülebilir yapısı için bu iki konu kritik önem arz etmektedir.

Adana Ticaret Odası'nın geleceği planlanırken;

- ✓ Durum analizinde ortaya çıkan sonuçlar,
- ✓ Güçlü ve Zayıf yönler,
- ✓ Fırsat ve Tehditler,
- ✓ Bölgesel ve sektörel sorunlar,

ve

- ✓ Paydaşların beklentilerinden elde edilen sonuçlar

beraberce analiz edilmiş, bu analiz sonucunda yönetim ile beraber oluşturulan vizyon ile nereye ulaşmak istediğimize karar verilmiştir.

Eldeki kaynaklar ve beklentilerin örtüşmesi gerekliliği prensibi göz ardı edilmeden gerçekçi bir vizyon çizilmeye çalışılmıştır.

4.1. Ortaya Çıkan Durum...

Hizmetlerini etkin ve verimli biçimde sunabilmek için, Klasik Yönetim Anlayışının prensiplerini benimsemiş ve gereklerini yerine getirmekte olan Adana Ticaret Odası'nın ortaya koyduğu vizyonuna ulaşabilmesi için; küreselleme sürecindeki değişim ve dönüşümü yönetebilecek yetkinliklere sahip olması gerekmektedir. Oda'nın, bu konuda yetersiz kalan Klasik Yönetim Anlayışından uzaklaşarak; karar süreçlerine ilgili tüm tarafların katkı verdiği, politikaların sağlıklı bilgilerle oluşturulduğu, şeffaf ve hesap verebilir olan Çağdaş Yönetişim Anlayışını içselleştirip uygulamaya geçirmesi kritik başarı faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

- ✓ ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sistemi ile **Kurumsallaşma** sürecinde çok ciddi yol kat edilmiş olmasına rağmen, tasarlanan Yönetim Sisteminin gerçek anlamda uygulanması ve içselleştirilmesinde bazı sorunlar yaşanmaktadır.

Klasik yönetim anlayışı, karar süreçlerine ilgili tarafların katılımını sağlamakta yetersiz kalmakta, hizmetlerdeki etkinlik ve verimliliği düşürmekte ve ayrıca kurumsal atalete sebebiyet vermektedir.

Kurumsal yönetim ilkelerinin tümüyle yerleştirildiği, çağdaş bir “**yönetişim**” anlayışının Oda’da içselleştirilmesi sağlanmalıdır.

- ✓ Oda’nın **performansının** yükseltilmesinde personelin yetkinliklerinin artırılması önemli rol oynamaktadır.
- ✓ Özellikle, sektörel sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin belirlenmesinde çok önemli bir konuma sahip olan Meslek Komiteleri verimli biçimde çalışmamaktadır. Üyeleri ile ilişkilerin kurumsal bir yapıda, etkin ve sürdürülebilir biçimde yürütülebilmesi için, **Meslek Komitelerinin** de dâhil edildiği, etkin bir yapının kurulması gerekmektedir.
- ✓ Günümüzde verimliliğin yegâne aracı konumunda olan **Bilişim teknolojilerinin** kullanım düzeyi Oda’da oldukça ileri seviyededir. Ancak, Oda’yı vizyonuna taşıması konusunda yeni teknolojilerin takip edilerek, sürecin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Nihai aşamada, Oda’nın tüm hizmetlerinin ve tüm yönetim süreçlerinin elektronik ortama taşınması gerektiği gerçeği ve teknolojik gelişmeler, var olan yapının derinlemesine incelenerek, Oda’yı bu yarışta geride bırakmayacak biçimde köklü bir bilişim yapılanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- ✓ **Mali yapısı**, üye sayısı ile orantılandığında yeterlidir. Ancak, verimli biçimde yönetilebilmesi gerekmektedir. Bütçe hazırlık çalışmalarında “performans”a (tahmini bütçe ile gerçekleşen bütçe arasındaki farkın minimum olması) dikkat edilmeli, riski minimize, kârı maksimize edecek yatırım araçlarından oluşan portföy yönetimi oluşturulmalıdır. Ayrıca gelir artırıcı faaliyetlerde bulunması, hedeflerini yükseltebilmesi açısından önemlidir.
- ✓ **Araştırma ve geliştirme** konusundaki faaliyetler daha da geliştirilmelidir. Bölgesel ve Sektörel sorunların tespiti ve çözümüne yönelik **politika geliştirmek** ve bunları ilgili mercilere sunarak takipçisi olmak, **Çağdaş Odacılık Anlayışının** en önemli göstergelerindendir. Üyesine ve bölgesine sunmaya çalıştığı hizmetlerin planlı bir biçimde yürütülebilmesi için, bu kapasitesinin geliştirilmesi gerekmektedir.
- ✓ **Proje geliştirme ve yönetme** kapasitesi, diğer Odalara göre oldukça iyi olmasına rağmen, Oda’yı vizyonuna taşımak için daha üst seviyelere çıkarılmalıdır. Kapasitenin artırılması için öncelikle yönetimin inisiyatif ortaya

koyması, daha sonra da bunu sürdürebilir kılacak biçimde bir yapılanmaya gidilmesi gerekmektedir.

- ✓ Oda'nın **Hizmet Binası** kendi malı olup; an itibarıyla yeterli olmakla birlikte, yeni bina projesinin plana alınmış olması hem imaj, hem de beklentilerin karşılanması açısından önemlidir.
- ✓ Üyeler ve paydaşlar tarafından, **bölgenin ekonomik ve sosyal gelişiminde** Oda'ya önemli roller biçilmiştir. Oda bu rollerin kendi misyonu ve vizyonu ile ne derece uyumlu olup olmadığını irdelemelidir. Unutulmamalıdır ki; odaların asli işi "Üyelerine Hizmet" etmek ve bu hizmeti en iyi biçimde sunabilmek için gerekli "Kurumsal Yapılanma"yı sağlamaktır.

Çağdaş Yönetim anlayışı gereği, oda **Kaynaklarını** optimal biçimde dağıtmak ve yönetmek zorundadır.

Bu durumda Oda Yönetimi, kaynaklarını "**Üyelerine Hizmet**", "**Kurumsal Yapılanma**", "**Sosyal Sorumluluğu çerçevesinde Bölgesel Kalkınmaya Sağlayacağı Katkı**" ve "**Yardımlar**" başlıklarında dengeli biçimde dağıtacak kararları almalı ve bütçesinde belirtmelidir.

- ✓ Oda, iç ve dış paydaşlar tarafından; sadece kamu adına faaliyet yürüten, klasik devlet dairesi anlayışıyla hizmet sunan bir **kamu kurumu** gibi değil, Çağdaş Odacılığın tüm gereklerini yerine getiren bir Oda olarak görülmek istemektedir.

Özetle, Oda'nın "**bölgesel kalkınmadaki rolü ve önemi**", bu önem çerçevesinde sunması gereken "**hizmetler**" ve bu hizmetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan "**Kurumsal Yönetim Kapasitesi**" için gereklilikler, iç ve dış paydaşlar tarafından net biçimde ortaya konmuştur.

4.1.1. Misyonumuz

5174 Sayılı Kanun ve ilgili mevzuat çerçevesinde verilen görevler ile üyelerimizin sorunlarını çözecek, beklentilerini karşılayacak her türlü hizmeti;

- ✓ hızlı, tarafsız, güvenilir bir şekilde,
- ✓ sosyal sorumluluğumuzun bilinciyle,
- ✓ bölgesel ve ulusal ekonomiye katkı sağlayacak biçimde,
- ✓ çağdaş standartlarda

sunmak.

4.1.2. Vizyonumuz

Bölgesel ve ulusal kalkınmanın temeli konumundaki üyelerimizin, küreselleşen dünyada, kurumsallaşma ve rekabet avantajı yakalama süreçlerinde, proaktif yaklaşımlarıyla, doğru bilgiler üreten, sağlıklı kararları bu bilgiler ışığında alan ve uygulayan, bölgenin kalkınma sürecine politika ve stratejileri ile yön veren güvenilir, lider bir Oda olmak.

4.1.3. Temel Değerlerimiz

Değerler, Adana TO'nun ruhunu ortaya koymaktadır. Ortak değerlerimiz, farklı insanlar, kültürler ve kurumlar genelinde davranışlarımıza tutarlı bir şekilde yön vermemize yardımcı olur.

Temel Değerlerimiz kurum kültürümüzün özünü oluşturur ve şekillendirir. Hepimizi bir ekip olarak bir arada tutmaya hizmet eder ve Adana TO'nun neleri savunduğunu teyit eder. Temel Değerlerimiz sahip olduğumuz miras üzerine kuruludur ve geleceğe dair bize ilham verir.

- ✓ Kaliteden ödün vermeyiz. Sürekli iyileştirme çerçevesinde etkin ve verimli çözümler üretir, hizmette ve yönetimde inovatif yaklaşımları ortaya koymak için sürekli çalışırız.
- ✓ Ülke çıkarları önceliğimizdir. Sosyal Sorumluluğumuz bu öncelikle şekillenmektedir.
- ✓ Hizmetlerimizin, bölgesel ekonominin gelişmesine katkı sağlamasına özen gösteririz.
- ✓ Uygulanabilir ve tutarlı politikalarımız; doğru ve güncel verilerden elde edilmiş sağlıklı bilgilerle oluşturulmaktadır.
- ✓ Çağdaş Odacılık anlayışı çerçevesinde sunduğumuz hizmetlerde etkinlik, verimlilik ve memnuniyetin sağlanmasına özen gösteririz.
- ✓ Yönetim anlayışımız dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık üzerine kurulmuştur.
- ✓ Almış olduğumuz kararlar, üyelerimizin çıkarlarına hizmet etmekte ve onların haklarını korumaktadır.
- ✓ Bilimsel ve etik değerler önceliğimizdir.

- ✓ Üyeler arasında diyalogun güçlendirilmesi, kurumsal sahiplenmeyi sağlayacaktır.
- ✓ Çalışan motivasyonu ve memnuniyeti kurumsal performansımıza önemli katkı sağlamaktadır.
- ✓ Üyelerimize değer katmaya ve onlara rol model olmaya özen gösteririz. Uzun döneme odaklanarak liderlik eder, öğrenmek ve büyümek için karşımıza çıkan fırsatları değerlendiririz.
- ✓ Tüm paydaşlar, Oda'nın amaç ve hedefleri doğrultusunda, birbirini tamamlayan ve destekleyen kurumlar olarak işlev görmektedir.

4.2. Planın Temel Bileşenleri

“Geleceğin Planlanması” Oda'yı, “misyonu” çerçevesinde “vizyonuna” taşıyacak yol haritasının tanımlanmasını ifade etmektedir.

Oda'nın misyonunu, yani var oluşu sebebini, incelediğimizde; ülkemizdeki tüm Odalarda olduğu gibi Adana Ticaret Odası'nın da “**Bölgesel Kalkınma**”da üstlenmiş olduğu rolün ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu misyonun ve üstlenilen rolün verdiği sorumluluk gereği, Oda'nın;

tüm “**Hizmetler**”ini etkin ve verimli bir biçimde sunması,

Bunun için de Çağdaş Yönetim anlayışıyla yönetilen güçlü bir “**Kurumsal Kapasite**”ye sahip olması gerekmektedir.

Bu yaklaşımla; yukarıda bahsedilen üç (3) konu, Stratejik Planı meydana getiren “Temel Bileşenler” olarak ele alınmıştır.

Bu bilgiler ışığında;

Planı oluşturan TEMEL BİLEŞENLER

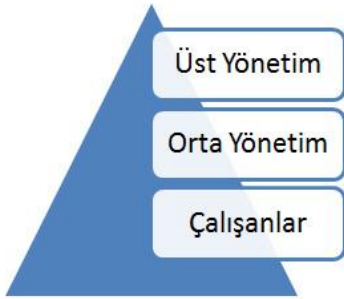
- | | |
|--|--------------------|
| ✓ KURUMSAL YAPI | (1. Temel Bileşen) |
| ✓ HİZMETLER | (2. Temel Bileşen) |
| ✓ BÖLGESEL KALKINMA VE SOSYAL SORUMLULUK | (3. Temel Bileşen) |

Olarak belirlenmiştir.

Bu tanımlamadan da anlaşılacağı üzere, Oda'nın aslen iki (2) önemli işi bulunmaktadır. Bunlardan ilki, asli işi olan üyeye “**hizmet**”tir. Bu asli işinin yanı sıra, paydaşlar tarafından, gücü ve konumu gereği, “**bölgesel kalkınma**”da sağlayacağı katkılardan dolayı Oda'ya çok stratejik bir rol yüklenmektedir.

Oda, bu iki önemli işini layıkıyla yerine getirebilmek için güçlü ve dinamik bir “**kurumsal yapı**”ya sahip olmak zorundadır.

TEMEL BİLEŞENLERİN GEREKÇELERİ VE POLİTİKALAR



KURUMSAL YAPI

Bünyesinde uygun “Yönetim Sistemini” kuramamış, Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, dolayısıyla hizmetlerini kişilerden bağımsız hale getirememiş organizasyonların çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilebilmesi mümkün değildir.

Oda'nın, hem mevzuatın verdiği görevleri yerine getirmesi, hem de üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek hizmetleri, kalite anlayışı içerisinde, %100 üye memnuniyeti prensibiyle sunabilmesi için; güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması gerekmektedir. Kurumsal yapının gücü, öncelikle yönetim anlayışı ve bunun uzantısı olan iş yapma şekline bağlıdır.

Kaynakların bilgiye dayalı kararlarla yönetilmesi, Oda'nın orta ve uzun dönemli planlama ile yönlendirilmesi, üye ilişkilerinin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi, bilişim teknolojilerinin etkin ve verimli biçimde kullanılması ve hizmetlerin sağlıklı biçimde sunulması için Oda'nın kurumsallaşma sürecini tamamlaması gerekmektedir.

Kurumsallaşamayan, Kurumsal Yönetişim İlkelerini içselleştiremeyen, bilgiye dayalı politikalar üretemeyen, kısacası planlı hareket edemeyen organizasyonların günümüz şartlarında ulusal bazda bile mevcudiyetlerini sürdürebilme şansları pek kalmamaktadır.





HİZMETLER

Dünyadaki örneklerinde olduğu gibi, Odamızın da; kanun gereği kendisine verilmiş olan görevleri, kamu adına yerine getirmenin yanı sıra, “üyelerini uluslararası pazarlarda rekabet edebilir seviyeye getirmek” gibi önemli bir misyonu daha vardır.

Bu misyon çerçevesinde, Odamız, üyelerinin; kurumsallaşmaları, verimli çalışmaları, rekabet düzeylerini artırmaları, yeni iş olanakları bulmaları, uluslararası pazarlara açılmaları gibi konularda onların en büyük destekçisi olmak durumundadır.

Kalite, “üyenin beklentisinin karşılanma düzeyi” olarak tanımlandığından, Oda, “ticaret sicili”, “üye sicili” ile “kıymetli evrak hazırlanması ve satışı” gibi mevzuatla verilmiş görevleri yerine getirirken en yüksek memnuniyet seviyesini yakalamasının yanı sıra, üyelerinin **sorunlarına çözüm üretecek ve ihtiyaçlarını karşılayacak** hizmetleri de en iyi biçimde sunmak zorundadır.

Yönetim anlayışı ve Kurumsal Kapasitenin niteliği, Hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

BÖLGESEL KALKINMA VE SOSYAL SORUMLULUK

Odamız, sunduğu hizmetlerin dışında, konumu ve gücü gereği, paydaşları tarafından, bölgesinde kalkınmanın önemli aktörü olarak konumlandırılmaktadır. Bu, kuruluş amaçlarının yanı sıra, toplumun algısı sonucu odamıza biçilen bir roldür. Odamız, bölgesel kalkınmaya yönelik faaliyetlere, sosyal sorumluluğu çerçevesinde her türlü desteği vermek durumundadır.



4.3. Stratejik Amaçlar

Oda'nın geleceği planlanırken, bu üç (3) Temel Bileşen ile bütünsel bir yaklaşım benimsenmiş, stratejik konular detaylandırılırken;

- ✓ Her bir Bileşenin başarılması için gerekli Stratejik Amaçlar,
- ✓ Stratejik Amaçların gerçekleşmesi için Hedefler,

ve

- ✓ Hedeflere ilişkin Stratejilerin

Hiyerarşik bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir.

Bu hiyerarşik belirleme sürecinde, Oda'nın vizyonuna ulaşabilmesi bakımından **bütünsellik** çerçevesinde, “**içsel tutarlılık** ve **yeterliliklerin** sağlanıyor olması” temel prensip olarak benimsenmiştir.

KURUMSAL YAPININ STRATEJİK AMAÇLARININ POLİTİKALARI

Stratejik Amaç 1.1. Yönetim Etkinliğinin Geliştirilmesi



Oda, birincil ve ikincil mevzuatın belirlediği şartların dışında, hizmetlerinin; standardını belirlemek, sürekliliğini sağlamak ve kişilerden bağımsız hale getirmek için “kurumsallaşma” sürecini tamamlamalıdır. Bunun için kurmuş olduğu ISO9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin

Oda'nın faaliyetleriyle mükemmel biçimde uyumlaştırılmasını sağlamalı ve uygulamasını içselleştirmelidir. Değişim ve dönüşüm sürecini etkin ve verimli biçimde yönetebilmek, Oda'nın maddi ve manevi kredibilitesini yükseltmek için, yönetimde Kurumsal Yönetişim İlkelerini uygulamalıdır. Oda, Karar Alma ve Politika Geliştirme süreçlerinde güncel verilerden üretilmiş sağlıklı bilgileri kullanmalıdır.

Oda, var olan mali kaynaklarını en verimli biçimde yönetmek ve yeni kaynaklar yaratmak için anlayış geliştirmelidir. Güncel finansal verilere ulaşmalı ve bu verilerden üretilecek sağlıklı bilgiler ile portföyüne yön vermelidir. Yönetimin bu konudaki kararlarında konunun uzmanları destek olmalıdır. Oda, portföy yönetiminin dışında, sunacağı yeni hizmetlerle gelirini artırmayı hedeflemelidir.

Bir kurumun en önemli kaynağı olan insan kaynağının, Oda'da da etkin ve verimli biçimde yönetilmesi Oda'nın performansını doğrudan etkileyecektir. Oda öncelikle profesyonel kadrosundan en yüksek faydayı sağlamak üzere Performans Sistemini kurmalıdır. Uzun vadede ise; işe alım, kariyer planlaması, iş analizleri, ücretlendirme ve gerekiyor ise, reorganizasyon gibi süreçleri de içinde barındıran İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini kurmayı hedeflemelidir.



Stratejik Amaç 1.2. Bilişim Altyapısının Güçlendirilmesi



Günümüzde kurumların verimliliğini sağlayan yegâne araç, hiç şüphesiz ki bilişim teknolojileridir. Bilişim teknolojilerini etkin biçimde kullanamayan kurumlar, çağa ayak uyduramayan, verimsiz kurumlardır. Kurumlar tüm süreçlerinde bilişim teknolojilerini etkin biçimde kullanarak, zaman başta olmak üzere tüm maliyetlerden inanılmaz tasarruf sağlamakta, dolayısıyla önemli verimlilik artışı elde etmektedir. Bilişim teknolojilerinin kullanımıyla elde edilen hız, düşen hata oranları, şeffaflık, gibi sonuçlar üye (müşteri) memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Oda tüm faaliyetlerinde, Bilişim Teknolojilerinin etkin biçimde kullanımı konusunda inisiyatif ortaya koymalıdır.

Stratejik Amaç 1.3. Üye İlişkilerinin Geliştirilmesi

Üyelerine “hizmet etmek” Oda'nın var oluş sebeplerindendir. Oda kendisine mevzuatla verilmiş görevleri üyelerine sunmanın yanı sıra, üyelerinin sorunlarını çözecek, onların ihtiyaçlarına cevap verecek ve beklentilerini karşılayacak tüm hizmetleri sunmak durumundadır. Bu yaklaşım “Üyelik” sistemi ile organize edilmiş tüm kurumların en temel misyonundan birisidir. Bu misyonu gereği, Oda, her şeyden önce; üyelerinin sorunlarını tespit edecek, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyecek ve sunduğu hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçecek bir sistemi kurmak durumundadır. Oda, üyeleri ile sürekli iletişim halinde olmak için, üyelerinin iletişim bilgilerini güncel halde tutmak durumundadır. Oda ayrıca üyeleri arasında iş geliştirme ve iyi uygulamaların paylaşımını sağlamaya yönelik network (ağ) oluşturmalıdır.



Stratejik Amaç 1.4. Tanıtım, İletişim ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi



Oda, vermiş olduğu tüm hizmetleri, başta üyeleri olmak üzere, bölgesel, ulusal ve uluslararası iş âlemi ve kamuoyuna en sağlıklı biçimde aktaracak iletişim kanallarını belirlemek ve bu kanalları etkin biçimde kullanmak durumundadır. Bu amaçla Oda, yerel, ulusal ve uluslararası yazılı ve görsel medya başta olmak üzere, tüm iletişim kanallarının etkin ve verimli biçimde kullanılacağını tanımlandığı bir “İletişim Stratejisi” belirlemek ve bu yöntemlerin etkisini ölçmek durumundadır. Bu Stratejinin içerisinde; basınla ilişkilere ve yayınlara ilişkin alt politikalar detaylarıyla yer almalıdır.

Stratejik Amaç 1.5. Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi



Oda, kurumsal kapasitesini geliştirmek için **kaynak** yaratmak zorundadır. Hizmet yelpazesini geliştirerek gelir artışı yaratabilmek, özellikle Odalarımız gibi kanunla kurulmuş organizasyonlarda kolay olmamakta, mevzuat Oda’nın manevra alanını kısıtlamaktadır. Ancak, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi için ulusal ve uluslararası organizasyonlarca yaratılan fonlardan faydalanmak, Oda için kaynak yaratmanın alternatif bir aracı olabilmektedir. Bu amaçla Oda, ulusal ve uluslararası fonlardan etkin biçimde faydalanmayı sağlayacak bir oluşumu kendi bünyesinde oluşturmalı ve etkisini sürekli ölçmelidir.

Ayrıca, Oda, üyelerinin bazı ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla ücreti karşılığı hizmet verebilmek için, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, değişik araçları ortaya koymalıdır. Bu araçlar, üye ile hizmet sunucu arasında güvenilir üçüncü taraf pozisyonu olabileceği gibi, yine üyeye kaliteli hizmet sunumunu sağlamak amacıyla, profesyonellerle işbirlikleri biçiminde de olabilir.

Stratejik Amaç 1.6. Araştırma - Geliştirme Kapasitesinin Geliştirilmesi



Oda, hizmet yelpazesini nitelik ve nicelik bakımından geliştirmek için, gerçek anlamda Ar&Ge faaliyetleri yürütmelidir. Tutarlı politikalar, ancak doğru bilgiler ile geliştirilebilir. Doğru bilgiler ise güncel verilerden üretilebilir. Oda, güncel verileri elde edebilmek

ve bunlardan doğru bilgileri üretebilmek için bilimsel tekniklerin kullanıldığı araştırma faaliyetlerini yürütmek durumundadır. Oda'nın en önemli hizmeti olan "Politika Geliştirme" faaliyetinin etkin ve verimli biçimde sunulması için Ar&Ge kapasitesinin geliştirilmesi kaçınılmazdır.

Stratejik Amaç 1.7. Yeni Hizmet Binası Çalışmalarının Yürütülmesi

Modern bir hizmet binası, hem yönetici ve çalışanlarının verimini artıracak, hem de Oda'nın üyeleri ve kamuoyu nezdindeki prestijini sağlamlaştıracaktır.

Temel Bileşen 2. HİZMETLER

Stratejik Amaç 2.1. Kamu Adına Yürütülen Hizmetlerin Geliştirilmesi

Oda, kamu adına gerçekleştirdiği; "Ticaret Sicili", "Belge üretme ve onaylama" ile "Üye Muamelelat" hizmetlerini, mevzuatın verdiği yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, üye memnuniyetini en üst seviyede tutacak biçimde, bünyesinde bir yapılanmayı geliştirmeli ve etkisini sürekli ölçmelidir. Bunun için, tüm hizmetlerinde bilgi teknolojilerini etkin biçimde kullanmayı, üyenin ihtiyaç ve beklentilerini anında karşılayabilecek niteliklere sahip personel yetiştirmeyi hedeflemelidir.



Stratejik Amaç 2.2. Üyelerin Sorunlarını Çözecek, Beklentilerini Karşılacak (İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık) Hizmetlerin Geliştirilmesi



Oda, Kamu adına gerçekleştirmek zorunda olduğu "Kamu Ajanlığı" faaliyetlerinin yanı sıra, üyelerinin sorunlarını çözecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de yelpazesine katmak durumundadır. Çağdaş Odacılık anlayışı da bunu gerektirmektedir. Oda, üyelerinin; kendi aralarında iş geliştirmelerine yönelik ortamları sağlamak, ihtiyaç duydukları bilgileri erişilebilir

kılmak, ihtiyaç duydukları eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek üzere bir yapılanma gerçekleştirmelidir. Bu yapılanma; Oda'nın bu hizmetleri kendi kaynaklarıyla sunamaması halinde, üçüncü taraflardan hizmet almak ve/veya üçüncü taraflarla işbirliği gerçekleştirmek biçiminde de olabilmelidir.

Stratejik Amaç 2.3. Sektörel ve Bölgesel Sorunlar İçin Politika Üretme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Oda, bölgesel, sektörel ve ekonomik sorunlar da dâhil olmak üzere, üyelerinin sorunlarını belirlemeyi, bu sorunlara çözüm getirecek politikalar üretmeyi, bu çözüm önerilerini kilit karar alıcılara iletmeyi ve sorunun çözümünün takipçiliğini sağlayacak bir yapılanmayı bünyesinde gerçekleştirmelidir. Bu amaçla, bölgesel sektörel ve ekonomik sorunlar ile üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli biçimde tespitini sağlayacak yöntemi öncelikle tanımlamalıdır.



Stratejik Amaç 2.4. Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi



Oda, üyelerinin menfaatine olacak her türlü girişime, üyeleri adına katılmalı onların çıkarlarını savunmalıdır. Bu girişimler, bölgesel, ulusal ve uluslararası organizasyonlara üyelikler olabileceği gibi, üyelerini ilgilendiren her türlü sorunun çözümünde üyeleri adına her türlü platformda yer almak olarak da gerçekleşebilmelidir.

Stratejik Amaç 2.4. Uluslararası Ticaretin Geliştirilmesi

Kalkınma süreçlerinde stratejik öneme sahip olan ihracat, ülkemizin makroekonomik politikalarının ana temaları arasında yer almaktadır. 500 milyar Dolar ihracat hedefi, 2023 vizyonumuzun temelini oluşturmaktadır. Bu üst seviye vizyon tüm ekonominin bu amaç doğrultusunda şekillenmesini gerektirmektedir. Öncelikle rekabet düzeyini artırmak, bunun için ise, verimlilik temelli üretim, Ar&Ge ve inovasyon konularında özel sektörün yönlendirilmesi, ancak bundan da öte kazanılmış yetkinliklerin sürdürülebilir kılınması için özel sektörün kurumsallaştırılmasının sağlanması gerekmektedir.



Oda, üyelerinin özellikle ihracat kapasitelerini geliştirmek için tüm imkânlarını seferber etmektedir. Öncelikle bölgenin dış ticaret konusunda engeller ve sorunla ilişkin durum

tespitini ortaya koymak, devamında çözüm önerilerini içerek Adana Bölgesi Dış Ticaret Politikasını geliştirmek durumundadır.

Temel Bileşen 3. BÖLGESEL KALKINMA VE SOSYAL SORUMLULUK

Stratejik Amaç 3.1. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Kurumsallaştırılması



Odalar, bölgelerindeki tüm paydaşların, bilinçli ya da bilinçsiz, sosyal sorumluluk çerçevesinde, kendilerinden büyük beklentiler içerisinde olduklarının farkındadır. Bu nedenden dolayı Odalarımız, beklentilerin en sağlıklı biçimde karşılanabilmesi, katkı sağlanacak projelerin katma

değer yaratması için sosyal sorumluluklarını önceliklendirmek durumundadır. Bunun için Oda daha önceleri katkı vermiş olduğu tüm sosyal sorumluluk projelerini çıktıları ve etkileri açısından analiz etmeli, konularına göre gruplandırarak öncelikli konularını belirlemelidir. Benzer biçimde, sosyal sorumluluk projelerindeki rollerini ve yöntemlerini de analiz ederek, en verimli yöntemi belirlemelidir.

Stratejik Amaç 3.2. Adana'nın Gelişimine Katkı Sağlanması



Odalar hem misyonu gereği, hem de toplumsal beklentinin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak; bölgesel kalkınmanın önemli aktörlerinden biri olarak algılanmakta ve bu konuda kendisine önemli bir rol biçilmektedir.

Bu rolü gereği Oda, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak faaliyet ve projelerde kendisini pozisyonlandıracak bir oluşum içerisinde olmalıdır. Bu çerçevede, Oda, Bölgesel Planlama çalışmalarında, kamu, sivil toplum ve üniversite başta olmak üzere tüm taraflarla etkin ve koordineli bir iletişim içerisinde bulunmak için gerekli yapılanmayı gerçekleştirmelidir.

Oda, ülkemizdeki projelerin en büyük sorunu olan koordinasyonsuzluk sorunun çözümünde kendine bir rol biçebilir. Yine Oda, bölgesindeki projelerin envanterini çıkararak, verimlilik ve yaratılan katma değerlerin analizini yapabilir veya yaptırabilir. Bu analiz sonuçlarına göre gelecekte yapılacak projelerin etkinliğinin sağlanmasına ve niteliklerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

ODA'NIN BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROLÜ İÇİN STRATEJİK YAKLAŞIM:

Adana TO'nun Stratejik Planı hazırlanırken, çalışma boyunca gerçekleştirilen toplantılardan, yapılan derinlemesine görüşmelerden ve eldeki tüm verilerin işlenerek ortaya çıkarılan bilgilerden; spesifik bazda sektörel ve bölgesel anlamda birçok sorun tespit edilmiş, bunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirilmiş ve tarafların Oda'dan beklentileri ortaya konmuştur.

Bölgesel sorunlar ve dış paydaşların beklentileri, Oda'ya bölgesel kalkınmada çok önemli bir rol yüklemektedir. Bu rol Oda'nın misyonunu oluşturan önemli bileşenlerden biridir.

Çalışmada ortaya çıkan genel kanı; "Adana'nın sosyo-ekonomik gelişim trendinin, son dönemlerde ulusal bazda göreceli olarak azaldığı" yönündedir.

Yapılan son araştırmalarda, Türkiye'nin nüfus bakımından en büyük 5. ili olmasına karşın 2. Kademedede yer almaktadır. 1. Kademedede değerlendirilmemesinin nedeni, sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasında nispi olarak alt sırada bulunmasıdır.

Sanayi altyapısı ve mali göstergeleri itibarıyla önemli bir gelişme merkezi olmakla birlikte, birinci kademedede gelişmiş iller ile karşılaştırıldığında işsizlik oranı gibi sosyal göstergeleri daha olumsuz değerler almaktadır.

Yine çalışmada kalkınmayı gerçekleştirmek için; bölgenin ihracat kapasitesinin geliştirilmesi, girişimciliğin özendirilerek etkin kılınması, turizm olanaklarının ön plana çıkarılması konularının öne çıktığı görülmektedir.

Buna benzer birçok konuda tespit ve çözüm önerileri çalışmaları yapılmaktadır. Bu tür bölgesel ve sektörel sorunların çözümü başta kamu olmak üzere çok taraflı bir işbirliği gerektirmektedir. Ancak bu tür sorunların çözümüne yönelik hedefler Oda'nın hedefi olmaktan ziyade Kamu ve/veya Belediye gibi kuruluşların hedefi olmak durumundadır. Zira doğru hedefler; gerçekleştirilmesi için tüm kontrolün hedef sahibinde olmasını gerektirmektedir.

Adana TO'yu belirlemiş olduğu vizyonuna taşıyacak 2014-2017 Stratejik Planı hazırlanırken temel prensip;

“Oda’nın, üyelerine sunacağı hizmetlerde ve bölgesel kalkınmaya sağlayacağı katkıda; münferit projeleri ele almak yerine,

- ✓ hizmetlerin doğru biçimde belirlenmesi, önceliklendirilmesi ve sunulmasını

ve

- ✓ bölgesel kalkınma ve sosyal sorumluluk politikalarının gerçekçi biçimde tespit edilmesi, önceliklendirmesi ve uygun çözümlerin geliştirmesini

sağlayacak kurumsal kapasiteyi oluşturacak köklü çözümlerin planda ele alınması” olarak belirlenmiştir.

4.4. Hedefler

Bu prensipler çerçevesinde, stratejik amaçlara ilişkin hedefler aşağıdaki biçimde belirlenmiştir. (Metin içinde “Performans Göstergesi” ifadesi; “P.G.” olarak kısaltılmıştır.)

Temel Bileşen 1. KURUMSAL YAPI

Stratejik Amaç 1.1. Yönetimin Etkinliğinin Geliştirilmesi

Hedef 1.1.1. 2014 Eylül ayına kadar, Yönetim Kurulu, Meclis Üyeleri ve Meslek Komitelerine, Oda’yı ve Oda’nın tüm iş süreçlerini derinlemesi anlatan, yöneticilik yetkinliklerini artıracak, vizyonlarını geliştirecek, “nitelikli oryantasyon programı” hazırlanacak ve programa göre eğitimler verilecektir.

P.G.: Oryantasyon Programına Uyum (%100)

Hedef 1.1.2. 2015 yılının sonuna kadar, oda hizmetlerinde kritik öneme sahip olan, Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması sağlanacaktır.

P.G.: Durum Tespiti ve Çözüm Önerileri Belirleme Çalıştayı (%100)

P.G.2.: Durum Tespiti ve Çözüm Önerileri Raporu (%100)

P.G.3.: Durum Tespiti ve Çözüm Önerileri Eylem Planı (%100)

P.G.4.: Durum Tespiti ve Çözüm Önerileri Eylem Planına Uyum (%100)

Strateji 1.1.2.1. Meslek Komitelerinin etkin ve verimli çalışması için; durum tespiti ve çözüm önerilerini içerecek, konunun uzmanlarının (akademisyenlerin) katılacağı bir çalıştayın gerçekleştirilmesi (2014 yılının Eylül ayına kadar)

Strateji 1.1.2.2. Çalıştay sonunda üretilecek Rapor ve Eylem Planının Yönetim Kurulu onayından sonra uygulanması (2014 yılının sonuna kadar)

Hedef 1.1.3. Oda’da “Kurumsal Yönetim (Yönetişim) İlkeleri”, 2017 yılı sonuna kadar aşamalı bir şekilde uygulanacaktır.

P.G.: Verilen Eğitimlerin Memnuniyet düzeyi (en az %90)

P.G.2.: Kurumsal Yönetim Uygulama Planına Uyum (%100)

Strateji 1.1.3.1. Tüm yönetici ve çalışanlara “Yönetişim”, “Kurumsal Yönetim İlkeleri”, “Finansal ve Finansal olmayan Raporlama” konularında eğitimler verilecek.

Strateji 1.1.3.2. Konunun uzmanı tarafından, “Kurumsal Yönetim Uygulama Planı” hazırlanacak, Yönetimin onayından sonra plan uygulanacaktır. (2014 yılının sonuna kadar)

Hedef 1.1.4. 2017 yılı sonuna kadar Oda’nın KURUMSALLAŞMA süreci tamamlanacaktır.

P.G.: Oda’nın Organizasyonel yapısının uygunluğunun araştırılması Raporu (%100)

P.G.2.: Oda’nın ISO 9001 TKYS Uygulanma Düzeyi Tespit Raporu (%100)

P.G.3.: Oda’nın ISO 9001 TKYS Uygulanma Düzeyi Çözüm Önerileri Raporu (%100)

P.G.4.: Çözüm Önerileri Raporuna Uyum (%100)

Strateji 1.1.4.1. Oda’nın organizasyonel yapısının uygun (ideal) olup olmadığının tespitine yönelik bir çalışmanın uzmanlar tarafından yapılması (2014 yılı sonuna kadar).

Strateji 1.1.4.2. Uygunluk tespiti çalışmasının sonucuna göre, gerekiyorsa reorganizasyon çalışmasının uzmanlarca yapılması (2015 yılı sonuna kadar).

Strateji 1.1.4.3. Oda’da ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin gerçek anlamda uygulanma düzeyinin tespitine yönelik bir “durum tespit” çalışmasının yapılması (2014 Haziran ayına kadar).

Strateji 1.1.4.4. Durum Tespit çalışmasının sonucuna göre, gerekiyorsa, ideal yapıya ulaşmak için çözüm önerilerinin içerileceği bir çalışmanın konunun uzmanları tarafından gerçekleştirilmesi, Yönetimin onayından sonra uygulanması (2014 yılı sonuna kadar).

Strateji 1.1.4.5. Oda’nın Kurumsal Kimlik çalışmasının, uzmanlar tarafından gerçekleştirilmesi (2015 yılı sonuna kadar).

Strateji 1.1.4.6. Tüm yönetici ve çalışanlara Kurumsallaşma, Yönetim Sistemleri, Kurumsal Kimlik, Kurum Kültürü konularında eğitim verilmesi (2015 yılı sonuna kadar).

Hedef 1.1.5. 2015 yılının ilk üç ayında, mali yönetim politikası (Fon Yönetimi, Mali Risk Yönetimi, Kurumsal Yönetimde Finansal Raporlama, harcama yetkilileri ve bütçe talimatı dikkate alınarak) gözden geçirilecek, etkin biçimde uygulanabilmesi için gerekli düzenlemeler yapılacak ve sürekli izlenecektir.

P.G.: Gözden Geçirilmiş Mali Politika Dokümanı (%100)

Hedef 1.1.6. Oda, gelirlerini kontrollü bir biçimde her yıl en az % 5 artıracaktır.

P.G.: Gelir artış oranı (en az %5)

Strateji 1.1.6.1. Üye aidatları, belgelendirme ve diğer hizmetlere ilişkin gelirlerini (bu gelirler; ücret politikası, yeni projeler hazırlama, yeni iştirakler kurma, var olan iştiraklerin daha verimli çalışmasını sağlama, hizmet yelpazesini genişletme gibi yöntemlerle artırılabilir) artırmak için uygun yöntem(ler)in belirlemesine yönelik çalışma yapması (2014 yılı sonuna kadar)

Strateji 1.1.6.2. Çalışma sonucuna göre eylem planı oluşturması ve uygulaması (2015 yılının altıncı ayına kadar)

Hedef 1.1.7. Mali kaynakların yönetiminin izlenmesi ve kontrolü amacıyla, konunun uzmanı için gerekli mali bilgiler güncel ve doğru bir biçimde erişilebilir kılınacaktır.

P.G.: Yöntem tespiti (%100)

P.G2.: Yönteme Uyum(%100)

Strateji 1.1.7.1. Etkin ve verimli bir mali yapının oluşturulması için gereken bilgilerin ve kaynaklarının uzman tarafından belirlenmesi (2015 yılın ilk 6 ayında).

Strateji 1.1.7.2. Belirlenen bilgi kaynaklarından, bilginin güncel biçimde elde edilmesi için yöntemin tespit edilmesi ve sürekliliğinin sağlanması (2015 yılın ilk 6 ayında).

Hedef 1.1.8. 2014 yılının ilk altı ayında insan kaynakları politikasının etkinliği incelenecek, gerekiyorsa revize edilecek ve izlenecektir.

P.G.: İnceleme Raporu (%100)

P.G.2.: Rapora Uyum (%100)

Hedef 1.1.9. 2014 yılı ikinci yarısından 2015 yılının başına kadar olan süre içinde kurum içi organizasyon yapısı, işe alım süreci, kariyer planları ve görev tanımları ile pozisyonların yetkinlikleri tümünden gözden geçirilecek ve gerektiğinde revize edilecektir (Hedef 1.1.4. ile paralel olarak).

P.G.: İnceleme Raporu (%100)

P.G.2.: Rapora Uyum (%100)

Hedef 1.1.10. 2015 yılının sonuna kadar “Çalışan Performans Yönetim Sistemi”nin etkinliği incelenecek, sonuca göre gerekiyorsa revizyon yapılacak ve uygulamaya konulacaktır.

P.G.: İnceleme Raporu (%100)

P.G.2.: Rapora Uyum (%100)

Stratejik Amaç 1.2. Bilişim Altyapısının Güçlendirilmesi

Hedef 1.2.1. 2014 yılı Eylül ayına kadar, gelişen teknolojilerin yakından takip edileceği ve bunun bir yönetim anlayışı olarak benimsendiği gibi konuları içeren “Bilişim Teknolojileri Yönetim Politikası” belirlenecektir.

P.G.: Bilişim Teknolojileri Yönetim Politikası Dokümanı (%100)

Hedef 1.2.2. 2014 yılının sonuna kadar, hizmetlerde ve yönetim süreçlerinde Bilişim Teknolojilerinin en verimli biçimde kullanılabilmesi için, Kurum içi “Bilişim Teknolojileri Durum Analizi” yapılacaktır.

P.G.: Bilişim Teknolojileri Durum Analizi Raporu (%100)

Hedef 1.2.3. Durum Analizi sonuçlarına göre belirlenen ihtiyaçların 2016 yılı sonuna kadar karşılanmasını ortaya koyan, “Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı” hazırlanacaktır (2014 yılının son çeyreğinde).

P.G.: Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı (%100)

Hedef 1.2.4. 2015 yılı sonuna kadar Bilişim Teknolojileri Yönetimi konusunda “Acil Durum ve Risk Değerlendirme Planı” hazırlanacaktır.

P.G.: Acil Durum ve Risk Değerlendirme Planı (%100)

Hedef 1.2.5. Oda, 2016 yılı sonuna kadar “Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı” dâhilinde olmak koşuluyla, internet sitesini, (üyelerin her türlü hizmetlerine ilişkin sorgulamaların yapılabileceği) interaktif ve dinamik yapıda bir bilgi portalı haline getirecektir.

P.G.: İnternet Portalı (%100)

P.G.2.: Bilişim Teknolojileri Gelişim Planına Uyum (%100)

Hedef 1.2.6. Oda, 2016 yılı sonuna kadar “Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı” dâhilinde olmak koşuluyla, Hedef 1.2.3.’te belirlenen konuları da içerecek nitelikte “Yönetim Bilgi Sistemi”nin kurulması için gerekli girişimlerde bulunulacaktır.

P.G.: Yönetim Bilgi Sistemi Uygulama Yol Haritası (%100)

P.G2.: Bilişim Teknolojileri Gelişim Planına Uyum (%100)

Hedef 1.2.7. Oda, 2015 yılından başlayarak, öncelikle iç ve dış ticaretle ilgili belgeler olmak üzere, hizmetlerinin en az %50’sini 2017 yılı sonuna kadar dinamik ve interaktif hale getirdiği kendi Web sitesi üzerinden verecektir.

P.G.: Hizmetlerin Web Sitesi üzerinden verilme oranı (%20/yıl)

Hedef 1.2.8. Oda, 2014 yılı Haziran ayından başlayarak, yakında zorunlu uygulaması başlayacak olan, şirketlerin resmi tebligat adresi olarak kullanılacak olan, şirketlerin Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) adreslerini bilgi sistemlerinde kullanılabilmesi için gereken altyapı hazırlıklarını yapacaktır.

P.G.: Tebligat adresleri KEP üzerinden takip edilen üye oranı (en az % 20)

Stratejik Amaç 1.3. Üyelerle İlişkilerin Geliştirilmesi

Hedef 1.3.1. Oda, üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetini, (Anketler, Meslek Komiteleri, Üye Ziyaretleri, Şikâyet/öneriler gibi) belirlenmiş kanallar yardımıyla sürekli izleyecek ve geri bildirimlere göre önlem alacaktır.

P.G.: Belirlenmiş kanallar çerçevesinde yapılması gereken uygulamalar (%100)

Hedef 1.3.2. Oda, Personelini üyenin ihtiyaç ve beklentilerini ivedilikle çözebilecek yetkinliğe kavuşturmak için eğitecektir.

P.G.: Eğitimlerden Memnuniyet Oranı (en az %90)

Hedef 1.3.3. 2016 yılına kadar üye bilgilerinin sürekli biçimde güncel kılınması için, bilişim teknolojileriyle desteklenen altyapı oluşturulacaktır.

P.G.: Bilgi Teknolojileri Gelişim Planı (Hedef 1.2.3.) ile uyumlu yapı (%100)

Stratejik Amaç 1.4. Tanıtım, İletişim ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi

Hedef 1.4.1. Oda, kendisini tanıtmak, hizmetleri ve başarıları hakkında üyelerini ve iş âlemini bilgilendirmek amacıyla; (Toplantı, web, e-posta, SMS, gazete ve dergi gibi) iletişim kanallarının, yerel ve ulusal medya ile kurduğu ilişkilerin etkinlik ve verimlilik açısından durumunu ortaya koyan ve geliştirilmesi için önerileri içeren bir araştırma yaptıracaktır (2014 yılının Eylül ayına kadar).

P.G.: Oda Tanıtımını Geliştirme Raporu (%100)

Hedef 1.4.2. 2015 yılı sonuna kadar, ilgili araştırma sonuçları çerçevesinde Oda'da gerekli yapılanma gerçekleştirilecektir.

P.G.: Oda Tanıtımını Geliştirme Raporuna Uyum (%100)

P.G.2.: Oda Tanıtımı Yapılanma Faaliyetleri Yıllık İş Planına Uyum (%100)

Strateji 1.4.2.1. yapılanma ile ilgili kaynak tahsisinin yapılması, bu tahsisin Oda'nın imkânlarından sağlanamaması durumunda, dış kaynaklardan sağlanması için projelerin hazırlanması, bir sonraki dönem bütçesinde belirtilmesi

Strateji 1.4.2.2. İlgili araştırma sonuçlarına göre, yapılanmaya yönelik faaliyetlerin belirlenmesi, bu faaliyetlerin Yıllık İş Planına eklenmesi

Strateji 1.4.2.3. Yönetimin onayının alınmasından sonra, Oda Tanıtım Yapılanma Faaliyetleri Yıllık İş Planının uygulanması

Stratejik Amaç 1.5. Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Hedef 1.5.1. Oda, proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için uygulayacağı yöntemi belirleme konusunda bir çalışma gerçekleştirecektir. (2014 yılının Eylül ayına kadar),

P.G.: Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesi Geliştirme Yöntem Belirleme Raporu (%100)

Hedef 1.5.2. Oda, Stratejik Destek Faaliyetleri sürecinde görev yapan çalışanlarına “Proje Hazırlama”, “Proje Değerlendirme” ve özellikle AB Projeleri ile yeni oluşan fonların Projelerinden yararlanmaya yönelik eğitimler aldıracaktır (2015 yılının sonuna kadar. Yılda en az 2 eğitim).

P.G.: Alınan eğitimlerin Memnuniyet düzeyi (en az %90)

Hedef 1.5.3. Oda, 2017 yılı sonuna kadar Proje Geliştirme biriminin kapasitesini ve çalışanların yetkinliklerini geliştirmek için gerekiyorsa personelle destekleyecektir.

Hedef 1.5.4. Oda, içinde bulunduğu tüm projelerin etkinlik ve verimliliğini sürekli izleyecektir.

P.G.: İzleme Raporu (%100)

Stratejik Amaç 1.6. Araştırma - Geliştirme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Hedef 1.6.1. 2014 yılı sonuna kadar, Oda’nın araştırma-Geliştirme Kapasitesinin yeterli olup olmadığının tespitine yönelik durum analizi çalışması gerçekleştirilecektir (Hedef 2.1.4. ile uyumlu olarak).

P.G.: Araştırma-Geliştirme Kapasitesi Tespit Raporu (%100)

Hedef 1.6.2. 2014 yılının sonuna kadar, Durum analizi raporunun sonuçlarına göre, Oda’da araştırma-geliştirme kapasitesinin geliştirilmesi için eylem planı hazırlanacaktır.

P.G.: Araştırma-Geliştirme Kapasitesi Geliştirme Eylem Planı (%100)

Hedef 1.6.3. İlgili eylem planının uygulanması için kaynak tahsisi Oda imkânlarıyla gerçekleştirilemiyor ise, dış kaynak bulunması için çalışması yapılacaktır (2015 yılın Mart ayına kadar).

P.G.: Araştırma-Geliştirme Kapasitesi Geliştirme Eylem Planına Uyum (%100)

Stratejik Amaç 1.7. Yeni Hizmet Binası Çalışmalarının Yürütülmesi

Hedef 1.7.1. Oda, 2017 yılı sonuna kadar yeni hizmet binasını tamamlayacaktır.

P.G.: Adana Ticaret Odası Yeni Hizmet Binası Projesine Uyum (%100)

Strateji 1.7.1.1. Projenin hazırlanması (2014 yılı Temmuz ayına kadar)

Strateji 1.7.1.2. Yeni Hizmet binası projesi çerçevesinde ihtiyaç duyulan kaynakların teminine yönelik çalışma yapılması ve bunun gelecek dönem bütçesine yerleştirilmesi

Strateji 1.7.1.3. Çalışmaların projeye uygun olarak yürütülmesi

Temel Bileşen 2. HİZMETLER

Stratejik Amaç 2.1. Kamu Adına Yürütülen Hizmetlerin Geliştirilmesi

Hedef 2.1.1. Oda, “üye sicil”, “ticaret sicil” ile “kıymetli evrak satışı ve belge hazırlama/onaylama” işlemlerini, mevzuata aykırı olmadan, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve en az %90 memnuniyet seviyesini sağlayacak biçimde geliştirecek ve sürdürecektir.

P.G.: Üye Memnuniyet Seviyesi (%90)

Strateji 2.1.1.1. Üyelerin, ana hizmetler ile ilgili ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesi (anket, toplantı, meslek komiteleri, dilek, öneri ve şikâyetler gibi kanallarla)

Strateji 2.1.1.2. Sonuçların (Yönetim Gözden Geçirme gibi toplantılarla) tartışılması/irdelenmesi ve uygun yöntemlerin belirlenmesi

Strateji 2.1.1.3. Uygulanacak yöntemlerin karar mercilerine sunulması

Strateji 2.1.1.4. Belirlenen yöntemlerin “Yıllık İş Planına” eklenmesi ve uygulanması

Hedef 2.1.2. Oda, “kıymetli evrak satışı ve belgelendirme” hizmetlerini, (Hedef 1.2.3. te belirtilen) “Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı” ile uyumlu olarak, aşamalı biçimde 2017 yılına kadar elektronik ortama aktaracaktır.

P.G.: Bilişim Teknolojileri Gelişim Planına uyum (%100/yıl)

Hedef 2.1.3. Oda, “Bilişim teknolojileri Gelişim Planı” ile uyumlu olarak, mevzuatın izin verdiği ölçüde tüm üyelik işlemlerini (kayıt, ödeme, güncelleme, vb. işlemler de dâhil olmak üzere), 2016 yılı sonuna kadar elektronik ortama aktaracaktır.

P.G.: Bilişim Teknolojileri Gelişim Planına uyum (%100/yıl)

Stratejik Amaç 2.2. Üyelerin Sorunlarını Çözecek, Beklentilerini Karşılacak (İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık gibi) Hizmetlerin Geliştirilmesi

Hedef 2.2.1. Oda, her yıl üyelerine, İş Geliştirme, yeni iş süreçleri ve imkânları sunmak için araştırma yapacak ve sonuçları üyelerinin kullanımına sunacaktır.

P.G.: Araştırma Raporu (%100)

Hedef 2.2.2. Üye ihtiyaçları doğrultusunda, üyenin talep ettiği eğitim konuları yıllık eğitim planına dâhil edilecek ve plan uygulanacaktır.

P.G.: Yıllık Eğitim Planına uyum (%100)

Hedef 2.2.3. 2014 yılının sonuna kadar, bölgesindeki Mesleki Eğitimin, üyelerinin sektörel bazda ara eleman ihtiyaçlarına cevap verecek nitelikte şekillenmesi için, UMEM Projesi ile de uyumlu çalışmalar yapacaktır.

P.G.: Nitelikli Ara Eleman İhtiyaç Tespit Raporu (%100)

P.G.2.: Nitelikli Ara Eleman İhtiyaç Çözüm Raporu (%100)

P.G.3.: Nitelikli Ara Eleman İhtiyaç Çözüm Raporuna uyum (%100)

Strateji 2.2.3.1. Sektörel bazda nitelikli ara eleman ihtiyacı tespit çalışmasının yapılması (2014 yılının ilk altı ayı içerisinde)

Strateji 2.2.3.2. Nitelikli ara eleman ihtiyacı tespit raporu ve UMEM Projesi raporları, konunun uzmanları ve ilgili taraflarca tartışılarak çözüm aşamalarının belirlenmesi (2014 yılının ikinci yarısında)

Strateji 2.2.3.3. Nitelikli ara eleman ihtiyacı çözüm raporunun ilgili karar alıcılara sunulması ve UMEM Projesiyle birlikte ilerlemenin takip edilmesi (2015 yılı ilk ayında)

Hedef 2.2.4. Üyenin talep ettiği ekonomik ve ticari bilgilerin güncel biçimde, öncelikli olarak Oda'nın dinamik web sitesi üzerinden, erişilebilir kılınması sağlanacaktır.

P.G.: Üyenin İhtiyacı Olan Ekonomik ve Ticari Bilgiler Tespit Raporu (%100)

P.G.2.: Talep Edilen Ekonomik ve Ticari Bilgilerin Erişilebilirlik ve Güncellik Raporu (%100)

Strateji 2.2.4.1. Üyenin ihtiyacı olan ekonomik ve ticari bilgilerin tespit çalışmasının (meslek komiteleri, anketler ve üye ziyaretleri gibi kanallarla) yapılması (2014 yılının ilk altı ayı içerisinde)

Strateji 2.2.4.2. Talep edilen ekonomik ve ticari bilgilerin nasıl erişilebilir kılınacağı ve güncelliğinin nasıl sağlanacağı konusunda (mümkünse uzmanlarca) çalışma yapılması (2014 yılının ikinci yarısında)

Strateji 2.2.4.3. Talep edilen ekonomik ve ticari bilgilerin hangi kaynaktan, hangi yöntemle erişilebilir kılınacağını ve güncelliğinin nasıl sağlanacağını belirleyen raporun uygulamaya alınması (2015 yılının sonuna kadar)

Hedef 2.2.5. Üyenin talep ettiği danışmanlık hizmetlerinin etkin ve sağlıklı biçimde verilmesi sağlanacaktır (danışmanlık hizmeti Oda'nın kendi bünyesinden sağlanamıyorsa konsorsiyum ve/veya aracılık biçimde gerçekleştirilebilir. Oda bu konuda güvenilir bir üçüncü taraf konumunda olabilir).

P.G.: Üyenin İhtiyacı Olan Danışmanlık Hizmetleri Tespit Raporu (%100)

P.G.2.: Talep Edilen Danışmanlık Hizmetlerinin Sağlanması Raporu (%100)

P.G.3.: Talep Edilen Danışmanlık Hizmetlerinin Sağlanması Raporuna uyum (%100)

Strateji 2.2.5.1. Üyenin ihtiyacı olan danışmanlık hizmetlerinin tespit çalışmasının yapılması (2014 yılının ilk altı ayı içerisinde)

Strateji 2.2.5.2. Talep edilen danışmanlık hizmetlerinin nasıl sağlanacağı konusunda uzmanlarca çalışma yapılması (2014 yılının ikinci yarısında)

Strateji 2.2.5.3. Talep edilen danışmanlık hizmetlerinin nasıl sağlanacağını belirleyen raporun, Yönetimin onayından sonra, uygulamaya alınması (2015 yılının sonuna kadar)

Hedef 2.2.6. İş geliştirme, eğitim, bilgi ve danışmanlık hizmetlerinin kalite ve etkisini ölçecek ve geribildirimleri bu hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için kullanacaktır.

P.G.: Hizmetlerin Kalite ve Etkisini Ölçme Yöntemi Raporu (%100)

Strateji 2.2.6.1. Hizmetlerin kalite ve etkisini ölçmek için yöntemin belirlenmesi (ISO 9001 TKYS ile uyumlu biçimde) (2014 yılının sonuna kadar)

Strateji 2.2.6.2. Hizmetlerin kalite ve etkisinin ölçüm sonuçları ve gerçekleşen geri bildirimler ile diğer bilgilerin (ISO 9001 TKYS ile uyumlu biçimde) süreçlerin iyileştirilmesinde kullanılması (2015 yılı sonuna kadar)

Stratejik Amaç 2.3. Sektörel ve Bölgesel Sorunlar İçin Politika Üretme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Hedef 2.3.1. Oda, belirlenmiş periyotlarda, sürekli ve gerektiğinde sektörel ve bölgesel bazda ticari ve ekonomik sorunları ve beklentileri belirleyecek, çözüm önerileri geliştirecek ve süreci izleyecektir.

P.G.: Bölgesel ve Sektörel Sorunların Belirlenmesi Raporu (%100)

P.G.2.: Geliştirilen Politika Dokümanı sayısında bir önceki döneme göre artış oranı (%10)

P.G.3.: Çözüme ulaştırılan sorunların oranı (Çözüme ulaşılan sorun sayısı / tespit edilen sorun sayısı) (%30)

Strateji 2.3.1.1. Sorun ve beklentilerin belirlenmesi için; uygun yöntemler ile uygulama periyotlarının tespitinin yapılması (Anket, literatür taraması, toplantı, öneri ve şikâyetler gibi yöntemler ile bu yöntemlerin zamanlamasına ilişkin tablonun hazırlanması)

Strateji 2.3.1.2. Sektörel ve bölgesel sorunların ve beklentilerin belirlenmesi için; diğer yöntemlere ilave olarak, yılın başında, üyeler, paydaşlar ve ilgili kurum ve kuruluşlarla anket çalışması yapılması

Strateji 2.3.1.3. Anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin, istatistiksel analizler kullanılarak değerlendirilmesi ve bilgi üretilmesi

Strateji 2.3.1.4. Tüm yöntemlerden elde edilen bilgiler ışığında çözümlere yönelik politikalar geliştirilmesi

Strateji 2.3.1.5. Tespit edilen sorunların çözümü için geliştirilen politika dokümanının konu ile ilgili kilit karar alıcılara iletilmesi

Strateji 2.3.1.6. Çözüm sürecinin izlenmesi

Stratejik Amaç 2.4. Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi

Hedef 2.4.1. Oda, 2015 yılının sonuna kadar, üyelerinin tümü veya belli kısımları için ekonomik ve sosyal açıdan faydalı olacak her türlü oluşuma üyeleri adına katılacak ve etkin biçimde faaliyet gösterecektir.

P.G.: Temsil Oranı (üyeleri temsilen katılınan oluşum sayısı / Tespit edilen oluşum sayısı) (%50)

P.G.2.: Üyeleri temsilen katılınan oluşumlardaki etki düzeyi (Yüksek)

Strateji 2.4.1.1. Üyeleri temsilen katılınacak oluşumların (toplantı, organizasyon, kurum, kuruluş, meslek örgütü, sivil inisiyatif gibi) tespit edilmesi (2014 yılı sonuna kadar)

Strateji 2.4.1.2. Üyeleri temsilen katılınacak oluşumların önceliklendirilmesi (2014 yılının sonuna kadar)

Strateji 2.4.1.3. Üyeleri temsilen katılınacak oluşumlara katılım yöntemlerinin (sade üyelik, aktif üyelik, yönetiminde yer almak, katılımcılık gibi) belirlenmesi (2014 yılının sonuna kadar)

Strateji 2.4.1.4. Ortaya çıkan katılım listesinin onaylatılması ve takibinin yapılması (2015 yılının sonuna kadar)

Hedef 2.4.2. Oda, üyelerini temsil amacıyla katılmış olduğu tüm oluşumlarda gerçekleştirdiği faaliyetlerin etkisini ölçecek, sonuçlarını değerlendirecek ve sonuçlara göre faaliyetlerini yönlendirecektir.

Stratejik Amaç 2.5. Uluslararası Ticaretin Geliştirilmesi

Hedef 2.5.1. Oda, 2014 yılının 2. yarısına kadar, üyelerinin ihracatlarının önündeki temel engel ve sorunların tespit edilmesi, çözüm önerilerinin alınması, firmaların ihracat kapasitelerinin artırılması için Oda'dan beklentilerinin belirlenmesi amacıyla bir saha çalışması gerçekleştirecektir.

P.G.: Adana İli İhracatın Önündeki Engeller, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri Raporu

Hedef 2.5.2. Oda, yılda en az 1 kez olmak üzere, üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon etkinliklerine, üyeleriyle beraber, katılacaktır.

P.G.: Yıllık Fuar Katılım Planına uyum (%100)

Strateji 2.5.2.1. Üyelerin, bir sonraki yıl için, fuar ile ilgili taleplerin toplanması (her yılın Haziran Ayına kadar)

Strateji 2.5.2.2. ilgili döneme ait ulusal ve uluslararası fuarların sektörel olarak belirlenmesi (her yılın Haziran ayına kadar)

Strateji 2.5.2.3. Toplanan talepler doğrultusunda, ulusal ve uluslararası fuarlara katılım planının hazırlanması ve duyurulması (her yılın Eylül ayına kadar)

Strateji 2.5.2.4. Katılım Planı ile ilişkili kaynak tahsisinin, gelecek dönem bütçesinde yapılması (Bütçe hazırlık çalışmaları)

Hedef 2.5.3. Oda, başta 2014 yılı Eylül ayına kadar, “üyelerinin rekabet seviyelerini artırmak” olmak üzere, Hedef 2.5.1. deki rapor çerçevesinde gerekli olacak eğitim ve bilgilendirme konularını tespit edip, yıllık faaliyet planına ekleyecektir.

P.G.: Yıllık Faaliyet Planı

Temel Bileşen 3. BÖLGESEL KALKINMAYA KATKI VE SOSYAL SORUMLULUK

Stratejik Amaç 3.1. Sosyal Sorumluluk Bilincinin Kurumsallaştırılması

Hedef 3.1.1. 2016 yılının sonuna kadar, Oda, kamuoyundaki algısının nasıl olduğunu, kamuoyunun Oda'dan neler beklediğini, kamuoyunun Oda'ya biçtiği rolün ve sorumluluğunun ne olduğunu belirlemeye ve bu algıyı yönetmeye yönelik çalışma yaptıracaktır.

P.G.: Adana TO'nun Kamuoyu Algısının Belirlenmesi ve Yönetilmesi Raporu (%100)

P.G.2.: Adana TO'nun Kamuoyu Algısının Belirlenmesi ve Yönetilmesi Planına Uyum (%100)

Strateji 3.1.1.1. Konunun uzmanlarından danışmanlık/hizmet satın alınması

Strateji 3.1.1.2. İlgili danışmanlık/hizmetin maliyetinin, Oda kaynaklarından karşılanamaması durumunda; dış fonlardan (Kalkınma Ajansı, AB Fonları ve hibeleri gibi) karşılanmasına yönelik proje hazırlanması.

Strateji 3.1.1.3. Danışmanlarca hazırlanan Planın uygulanması.

Hedef 3.1.2. 2015 yılı Mart ayna kadar, Oda algı tespiti çalışmasının sonuçlarına göre Sosyal sorumluluklarını ve bölgesel kalkınmadaki rolünü (mali ve yaptırım gücü çerçevesinde) yeniden tanımlayacak ve bunu Oda'nın "Bölgesel Kalkınmadaki Sosyal Sorumluluk Politikası" olarak belirleyerek, gerekiyorsa, kamuoyuna deklare edecektir.

P.G.: Bölgesel Kalkınmadaki Sosyal Sorumluluk Politikası Dokümanı (%100)

Hedef 3.1.3. Oda, 2015 yılının ikinci yarısına kadar, bölgesindeki son 10 yıl içinde gerçekleştirilen, sosyal sorumluluk projelerinin bir listesini ve bölgeye sağladığı etkilerini içeren bir rapor hazırlayacaktır. **Her yılın başında**, o yıl üstlenilecek sosyal sorumluluk alanları, bu rapor ve "Bölgesel Kalkınmadaki Sosyal Sorumluluk Politikası"na göre Yönetim Kurulu'nca belirlenecektir.

P.G.: Bölgenin Sosyal Sorumluluk Projeleri Envanteri (%100)

P.G.2.: Yıllık Bazda Desteklenecek Sosyal Sorumluluk Alanları Listesi (%100)

Hedef 3.1.4. Oda, 2015 yılına kadar, Oda'ya gelen yardım taleplerinin kurumsal bir yapıya bağlanması için, "Yardım ve Sponsorluk Politikasını" hazırlayacak, gerekiyorsa deklare edecektir

P.G.: Politika Dokümanı (% 100)

Strateji 3.1.4.1. Son 3 yıllık yardım ve sponsorluk katkılarının (kurum türü, miktar, konu gibi) kriterlere göre envanterinin çıkarılması

Strateji 3.1.4.2. Envanterden de yararlanarak, Oda'nın yardım ve sponsorluk kriterlerinin hazırlanması, Yönetime sunulması ve onaydan sonra uygulamaya konması

Strateji 3.1.4.3. Envanter çerçevesinde, yıllık tahmini yardım ve sponsorluk konuları ve miktarlarını içeren planın hazırlanarak Yönetime sunulması, onaydan sonra uygulamaya konması

Stratejik Amaç 3.2. Adana'nın Gelişimine Katkı Sağlanması

Hedef 3.2.1. 2015 yılı Mart ayından sonra, Oda "Bölgesel Kalkınmadaki Sosyal Sorumluluk Politikası" gereğince, bölgenin ekonomik gelişimine katkı sağlayacak politika/projeler üretecek ve ilgili mercilere iletecektir (Stratejik Amaç 2.3. ile uyumlu olarak).

P.G.: Üretilen Proje Sayısında bir önceki döneme göre artış oranı (en az %10)

P.G.2.: Son üç (3) yıllık araştırma raporu/projeler envanteri

Strateji 3.2.1.1. Oda'nın son üç (3) yılda, Adana ilinin gelişmesi için yapmış olduğu araştırma ve ürettiği/ürettirdiği rapor/projelerin belirlenmesi ve elde edilmesi

Strateji 3.2.1.2. Oda'nın dışında ilgili tarafların son üç (3) yıl içerisinde Adana ilinin gelişmesi için yapmış olduğu araştırma ve ürettiği/ürettirdiği rapor/projelerin belirlenmesi ve elde edilmesi

Strateji 3.2.1.3. Elde edilen tüm rapor/projelerin incelenmesi, gerçekleştirilen çalışmaların konu bazında tespitinin yapılması, etkilerinin araştırılması

Strateji 3.2.1.4. Bu tespitler ışığında, önemli konu ve sektörlerin belirlenerek, bölgenin gelecekteki çalışmaları için referans olarak kullanılması

Hedef 3.2.2. Oda, ulusal ve uluslararası hibe ve teşvik mekanizmalarını araştırıp, üyelerini bilgilendirerek (gerekirse danışmanlık hizmeti vererek) faydalanmalarını sağlayacaktır.

P.G.: Bölgede Hibe ve Teşviklerden Faydalanma Sayısı (bir önceki döneme göre %10 artış)

Hedef 3.2.3. Oda, bölgesel kalkınmanın planlı biçimde yürütülmesi için, karar alıcıların ihtiyacı olan (işsizlik, sanayi envanteri, şirketlerin dağılımı gibi) bölgesel ekonomik bilgilerin, sürekli ve güncel biçimde erişilmesi/üretilmesine yönelik altyapıyı kuracaktır.

P.G.: İhtiyaç Tespit Raporu (%100)

P.G.2.: Yöntem Belirleme Raporu (%100)

Strateji 3.2.3.1. İhtiyaç duyulan (İhracat/ithalat, işsizlik, enflasyon, faiz oranları, verimlilik, kapasite kullanım oranı, şirketlerin dağılımı gibi) bölgesel ekonomik bilgilerin tespitinin yapılması ve her yıl güncellenmesi.

Strateji 3.2.3.2. Belirlenmiş bölgesel ekonomik bilgilerin sürekli ve güncel biçimde erişilebilir/üretilebilir olması yönteminin (hangi bilgilere nereden ulaşılacak, hangi bilgiler Oda tarafından üretilecek, kullanıcılara nasıl servis edilecek gibi) belirlenmesi

Strateji 3.2.3.3. Belirlenen yöntemin Oda kaynaklarından karşılanması mümkün değilse, dış kaynak yaratılması için (proje başvurusu gibi) girişimin başlatılması

4.5. Kurumsal Performans Göstergeleri

Tablo 7. Adana Ticaret Odası'nın Genel Hizmet (Süreç) Performans Ölçüm Tablosu

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi			
				2014	2015	2016	2017
1. Operasyonel Hizmetler Süreci "Ticaret Sicil", "Oda Sicil" ve "Belgelendirme" işlemleri	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	80%	85%	90%	95%
	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Hizmetlerin web ortamına aktarılma oranı	Analiz, Rapor/hizmet	20%	40%	60%	100 %
	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	80%	85%	90%	95%
2. Stratejik (Taktik) Hizmetler Süreci "İletişim Ağı", Politika ve Temsil", İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek"	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Bir önceki yıla göre; "İletişim Ağı", "Politika ve Temsil", "İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek" hizmetleri sayısı artış oranı	Analiz, Rapor/hizmet	5%	10%	15%	20%

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi			
				2014	2015	2016	2017
3. Stratejik Destek Faaliyetleri Süreci "İyi Yönetişim", "Araştırma, Geliştirme, Planlama ve Kaynakların Yönetimi", "Haberleşme ve Yayınlar", "Bilişim Teknolojileri Kullanımı", "Üye İlişkileri Yönetimi", "Proje Geliştirme ve Yönetimi"	Proje verimliliği	Proje kabul oranı	Kabul edilen proje sayısı / Başvurulan proje sayısı	15%	30%	40%	70%
	Haberleşme ve Yayınlar	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.5.	Bir önceki yıla göre artış oranı	20%	10%	5%	5%
	Bilişim Teknolojileri Kullanımı	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.6.	Hizmetlerin elektronik ortama aktarım oranı	20%	40%	60%	100%
	Üye İlişkileri Yönetimi	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.7.	Ankete cevap verenlerdeki bir önceki döneme göre artış oranı	10%	20%	20%	20%
	Araştırma, Geliştirme faaliyetleri	Araştırma Sayısı	Gerçekleştirilen Araştırma sayısı / Talep edilen Araştırma sayısı	5%	10%	20%	50%
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Proje sayısı	Bir önceki yıla göre artış sayısı	3	5	5	10
	Klasik Destek Faaliyetleri Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	İç müşterinin (çalışanların) ve üyenin (temizlik, satın alma, tedarikçi ilişkileri vb.) Memnuniyet oranı	Anket	85%	90%	95%	100%
4. Klasik Destek Faaliyetleri Süreci "İdari işler", "Mali işler" ve "Bilişim hizmetleri"	Bilişim faaliyetleri	Oda'nın bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Analiz, Rapor	20%	30%	50%	75%

BÖLÜM 5

MALİYETLENDİRME



YILLIK İŞ PLANLARI (Her yıl 3'er aylık periyodlara bölünmüştür)															
YILLAR İTİBARIYLA MALİYET TABLOSU															
2014				2015				2016				2017			
I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

TEMEL BİLEŞEN 1.

YILLAR İTİBARIYLA MALİYET TABLOSU					YILLIK İŞ PLANLARI (Her yıl 3'er aylık periyodlara bölünmüştür)															
					2014				2015				2016				2017			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
	Hedef 1.1.7.	0	1.500	0																
	Strateji 1.1.7.1.		500																	
	Strateji 1.1.7.2.		1.000																	
	Hedef 1.1.8.																			
	Hedef 1.1.9.		5.000																	
	Hedef 1.1.10.	3.000																		
	Stratejik Amaç 1.2.																			
	Hedef 1.2.1.																			
	Hedef 1.2.2.	10.000																		
	Hedef 1.2.3.		10.000																	
	Hedef 1.2.4.		500																	
	Hedef 1.2.5.		8.000																	
	Hedef 1.2.6.		7.000																	
	Hedef 1.2.7.		10.000																	
	Hedef 1.2.8.																			
	Stratejik Amaç 1.3.																			
	Hedef 1.3.1.	500	500	500	500															
	Hedef 1.3.2.	1.000	1.000	1.000	1.500	2.000														
	Hedef 1.3.3.																			

YILLAR İTİBARIYLA MALİYET TABLOSU						YILLIK İŞ PLANLARI (Her yıl 3'er aylık periyodlara bölünmüştür)															
		2014	2015	2016	2017	2014				2015				2016				2017			
						I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Stratejik Amaç 1.4.																					
	Hedef 1.4.1.	750																			
	Hedef 1.4.2.	7.500	22.000	0	0																
	Strateji 1.4.2.1.																				
	Strateji 1.4.2.2.	3.000	4.000																		
	Strateji 1.4.2.3.																				
Stratejik Amaç 1.5.																					
	Hedef 1.5.1.	500																			
	Hedef 1.5.2.	1.000	2.000																		
	Hedef 1.5.3.		15.000																		
	Hedef 1.5.4.																				
Stratejik Amaç 1.6.																					
	Hedef 1.6.1.	1.000																			
	Hedef 1.6.2.	2.000																			
	Hedef 1.6.3.		1.000																		
Stratejik Amaç 1.7.																					
	Hedef 1.7.1.	0	0	0	0																
	Strateji 1.7.1.1.																				
	Strateji 1.7.1.2.																				
	Strateji 1.7.1.3.																				

YILLAR İTİBARIYLA MALİYET TABLOSU										YILLIK İŞ PLANLARI (Her yıl 3'er aylık periyodlara bölünmüştür)											
		2014		2015		2016		2017		2014			2015			2016			2017		
		I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

YILLAR İTİBARIYLA MALİYET TABLOSU							YILLIK İŞ PLANLARI (Her yıl 3'er aylık periyodlara bölünmüştür)															
							2014				2015				2016				2017			
							I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Hedef 2.2.5.																						
Strateji 2.2.5.1.																						
Strateji 2.2.5.2.																						
Strateji 2.2.5.3.																						
Hedef 2.2.6.																						
Strateji 2.2.6.1.																						
Strateji 2.2.6.2.																						
Stratejik Amaç 2.3.																						
Hedef 2.3.1.																						
Strateji 2.3.1.1.																						
Strateji 2.3.1.2.																						
Strateji 2.3.1.3.																						
Strateji 2.3.1.4.																						
Strateji 2.3.1.5.																						
Strateji 2.3.1.6.																						
Stratejik Amaç 2.4.																						
Hedef 2.4.1.																						
Strateji 2.4.1.1.																						
Strateji 2.4.1.2.																						
Strateji 2.4.1.3.																						
Strateji 2.4.1.4.																						

YILLAR İTİBARIYLA MALİYET TABLOSU						YILLIK İŞ PLANLARI (Her yıl 3'er aylık periyodlara bölünmüştür)											
						2014				2015				2016			
						I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Hedef 2.4.2.																	
Stratejik Amaç 2.5.																	
Hedef 2.5.1.																	
Hedef 2.5.2.								1.000				1.500				1.500	
Strateji 2.5.2.1.								1.000				1.500				1.500	
Strateji 2.5.2.2.																	
Strateji 2.5.2.3.																	
Strateji 2.5.2.4.																	
Hedef 2.5.3.								3.000				3.000				4.000	5.000
Stratejik Amaç 3.1.																	
Hedef 3.1.1.								10.000				5.000				2.000	0
Strateji 3.1.1.1.								10.000				5.000				2.000	
Strateji 3.1.1.2.																	
Strateji 3.1.1.3.																	
Hedef 3.1.2.																	
Hedef 3.1.3.								5.000				3.000					
Hedef 3.1.4.								0				0				0	0
Strateji 3.1.4.1.																	
Strateji 3.1.4.2.																	
Strateji 3.1.4.3.																	

TEMEL BİLEŞEN 3.

YILLAR İTİBARIYLA MALİYET TABLOSU					YILLIK İŞ PLANLARI (Her yıl 3'er aylık periyodlara bölünmüştür)															
					2014				2015				2016				2017			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV

BÖLÜM 6

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 planda yer alan ana tema, amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için temel bileşen, amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, bunların ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir talimat hazırlanmıştır.

Adana TO Stratejik Planı uygulamalarının izlenmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi Stratejik Plandan ayrı olarak hazırlanan; “Adana TO Stratejik Planın Uygulamalarını İzleme ve Değerlendirme Talimatı” çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

BÖLÜM 7

SONUÇ



Adana Ticaret Odası'ndaki Stratejik Planlama çalışması, üst yönetimin yanı sıra, tüm personelinin etkin katılımıyla yürütülmüştür.

Dr. Yüksel VARDAR'ın danışmanlığında gerçekleştirilen çalışmalarda, başta Oda üyeleri olmak üzere, farklı sektör ve kesimlerden, çok sayıda paydaşın katkısına başvurulmuştur. Dünyadaki baş döndürücü değişim ve dönüşüm sürecine paralel olarak, 2014 – 2017 dönemine ait Stratejik Planın uygulanmasıyla; Adana Ticaret Odası'nın, yönetim anlayışında, hizmet sunum biçimlerinde önemli değişiklikler olacağı, bugüne kadar benimsediği önceliklerin, % 100 üye memnuniyeti prensibi çerçevesinde değişeceği beklenmektedir.

Oda'nın Stratejik Plan çerçevesinde belirlediği vizyonuna 3 temel konu ile ulaşabileceği planlanmaktadır. Bunlar;

1. Hizmetler
2. Kurumsal Kapasite
3. Bölgesel Kalkınmaya Katkı.

Adana Ticaret Odası'nın 2014–2017 yılları arasında planlama ilkeleri doğrultusunda yürütmeyi ve sonuçlarını izlemeyi öngördüğü hedef ve ilgili stratejileri kapsayan bu planın, Bölgemizin ekonomik gelişmesi ve üyelerimizin güçlenmesi hususunda destekleyici nitelikte bir belge olması beklenmekte, Oda'nın daha güçlü bir kurumsal yapıya kavuşmasına katkı sağlaması umulmaktadır.

EKLER



Ek 1: Mevzuat

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu”
ülkemizdeki Odaların **Tanımını**;

“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 bu Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır.” biçiminde yapmıştır.

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
- a) *Fatura suretlerinin onayı.*
 - b) *Rayiç fiyatların onayı.*
 - c) *Ticarî ve sınaî eşya numunelerinin vasıflarının onayı.*
 - d) *Bilirkişi ve eksper raporları ile kapasite raporları.*
 - e) *Kefaletname ve taahhütnamelerde yazılı imza sahiplerinin odalardaki sicil durumunu gösteren onay ve şerhler.*
 - f) *Sınaî ve ticarî mahiyette belgeler.*
 - g) *Ticarî kefalet onayları.*
 - h) *Tahsis ve sarfiyat belgeleri.*
 - i) *Kalite, yeterlik ve numune belgeleri.*
 - j) *Yerli malı belgeleri.*
 - k) *Kayıtlı üyelerin tatbik imzalarının onayı.*
 - l) *Oda mensuplarına ait kayıt ve sicil suretleri ve üye kimlikleri.*
 - m) *Ticarî itibar şahadetnamesi mahiyetinde olmamak üzere, üyelerinin gizli olmayan sicilleri hakkında yazılı veya sözlü sorulara cevaplar.*
 - n) *2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun 22 nci maddesi gereğince verilen iş makineleri tescil belgesi.*
 - o) *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.*
 - p) *Mücbir sebep belgeleri.*
 - q) *Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi suretleri.*

- r) *Türk veya yabancı bayraklı gemilere verilecek genel ve uluslararası sektörel hizmetler.*
 - s) *Ticaret sicili hizmetleri.*
 - t) *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, panayırırlar, 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”,

- | | |
|--|--|
| a) <i>Kayıt ücreti.</i> | h) <i>Para cezaları.</i> |
| b) <i>Yıllık aidat.</i> | i) <i>İştirakler kârı.</i> |
| c) <i>Munzam aidat.</i> | j) <i>Gemilerden alınacak ücretler.</i> |
| d) <i>Yapılan hizmetler karşılığı alınan ücretler.</i> | k) <i>Misil zamları.</i> |
| e) <i>Belge bedelleri.</i> | l) <i>Menkul ve gayrimenkul sermaye iratları, şirket kârları ve döviz gelirleri.</i> |
| f) <i>Yayın gelirleri.</i> | m) <i>Tarife tasdik ücreti.</i> |
| g) <i>Bağış ve yardımlar.</i> | n) <i>Sair gelirler.</i> |

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.

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ile ilgili aşağıdaki tüm ikincil mevzuat;

- ✓ “Oda Muamelat Yönetmeliği”,
- ✓ “Odalarda/Borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler hakkında Yönetmelik”,
- ✓ “Organ Seçimleri Yönetmeliği”,
- ✓ “Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği”,
- ✓ “Azami Fiyat Tarifeleri Yönetmeliği”
- ✓ “Kayıt Ücreti İle Yıllık Aidat Yönetmeliği”,
- ✓ “Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği”,
- ✓ “Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği”,
- ✓ “Disiplin Kurulu Yönetmeliği”
- ✓ “Hakem, Bilirkişi ve Ekspertiz Listeleri Yönetmeliği”
- ✓ “Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği”
- ✓ “Genel Sekreter Yönetmeliği”

Odaların görev ve belgelendirme hizmetlerinin uygulama yöntemlerini ortaya koymaktadır.

Ancak, kanunla kurulmuş olmakla beraber aynı zamanda birer hizmet kuruluşu da olan Odalarda, diğer hizmet kuruluşlarında olduğu gibi, sunulan tüm hizmetlerde üyelerin memnuniyeti çok önem kazanmaktadır. Çağdaş hizmet anlayışı da zaten bunu gerektirmektedir.

Oda, mevzuatla tanımlanmış şartların dışına çıkmamak koşulu ile;

- ✓ Çağdaş Yönetim Anlayışı ile yönetilen,
- ✓ Hizmetlerini, üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştiren,
- ✓ Üyelerinin katma değerli faaliyetleriyle, Bölgesel ekonomik kalkınmada önemli rol üstlenen,

bir Odacılık anlayışıyla hizmet vermeyi ve bu hizmetin sağlıklı biçimde verilmesi için, yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimini sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir.

Ek 2: Odacılık

Sanayi Devriminin daha henüz yaşanmadığı, seri üretim kavramının bilinmediği, sermaye şirketi oluşumlarının başlamadığı dönemlerde, esnaf ve zanaatkârlar, kendi işletmelerinde üretim ve ticaret gerçekleştirmekteydiler.

Zamanla, sosyal hayatın gelişmesi, bireylerin toplum içerisinde yer edinme arayışları, toplumları belli özellikler bazında beraberce hareket etmeye zorlamıştır.

Bunlardan birisi de belli bir mesleği icra edenlerin, “menfaatlerini korumaları, ortak sorunlarını gidermeleri ve ihtiyaçlarını karşılamaları” için örgütlenme, gereksinimi hissetmeleri sonucunda bir araya gelerek, orta çağda adları “Lonca” ve “Gedik” olarak adlandırılan örgütleri oluşturmuş olmalarıdır. Ahilik teşkilatları da bunun örneklerindendir.

Sanayi ve dolayısıyla ticaretin gelişmesiyle, Lonca ve Gedikler zaman içerisinde yerlerini ticaret ve sanayi odalarına bırakmaya başlamışlardır.

Dünyada Odacılık

Dünyada Ticaret ve Sanayi Odalarının ortaya çıkışı 16. yüzyıla rastlamaktadır. 1600 yılında kurulan Marsilya Ticaret Odası ilk kurulan Oda unvanına sahiptir. Bunu 1768’de Kuzey Amerika’da New York Ticaret Odası, 1804 yılında ise Kanada’da Halifax’ta kurulan Ticaret Odası izlemiştir.

Dünyadaki ticaret ve sanayi odalarının ulusal bir üst kuruluş altında örgütlenme eğiliminde oldukları görülmektedir. Ancak bu örgütlenmenin kritik konusu, üyeliğin statüsüdür. Kıta Avrupası’nda üyeliğin genellikle zorunlu, Anglosakson ülkelerinde ise gönüllülük prensibinde olduğu görülmektedir. Her iki yaklaşımın da bazı avantaj ve dezavantajları olmakla beraber, odaların temel felsefesinin; “üyelerinin ihtiyaçlarına çözüm üretecek, beklentilerine cevap verecek hizmetleri sunmak ve bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak her türlü inisiyatifi desteklemek” olduğu net bir biçimde bilinmektedir.

Ülkemizde Odacılık

Batı ülkelerinde örnekleri olan Odaların, Osmanlı'da da kurulmasının ihtiyaç haline geldiğini belirten ilk resmi belge 1856 tarihli Islahat Fermanı'dır. Batılılaşmayla birlikte bir dizi reform içeren, Ferman gereği yayınlanan nizamnameler ile Odalar kurulmaya başlanmıştır. İlk olarak 1879'da Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası kurulmuş, bunu 1882'de İstanbul, 1885'te İzmir'de kurulan Ticaret Odaları izlemiştir. 1886'da Antalya, 1887'de İnebolu'da kurulan Ticaret ve Sanayi Odalarıyla olay yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Cumhuriyet ile birlikte, ülkemizde odalaşma yönündeki en önemli adım, 2 Mayıs 1925 tarihli Resmi Gazete'de yayınlanarak yürürlüğe giren 655 sayılı "Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu" ile atılmıştır.

Kanun ile Türkiye'deki tüm Ticaret ve Sanayi Odalarına yeni bir çehre ve ivme kazandırılarak, ülke ekonomisine tutarlı bir şekilde katkıda bulunmaları sağlanmıştır.

Ülkemizdeki Odaların mesleki üst kuruluş biçiminde örgütlenmeleri; 1950 yılında çıkarılan 5590 sayılı "Türkiye Ticaret, Sanayi, Deniz Ticaret Odaları ve Borsaları Birliği" kanunu çerçevesinde, 1952 yılında 61 Oda ve Borsa bir araya gelerek Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ni kurmalarıyla başlamıştır.

1924 Anayasası, "Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu" kavramı ile ilgili bir düzenleme ortaya koymazken, 1961 Anayasa'sı Meslek Odalarının anayasal dayanağa kavuşmasını sağlamıştır.

1982 Anayasasının 135. maddesi meslek kuruluşlarını ayrıntılı olarak düzenlemiştir. Bu maddeye göre, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarının amacı, 'belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplini ve ahlakını korumaktır'. biçiminde düzenlenmiştir.

Bu düzenlemeye göre Odalar, Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu sıfatını almışlardır.



www.adanato.org.tr