



Ankara Ticaret Odası

**2016 – 2019 DÖNEMİ
STRATEJİK PLANI**



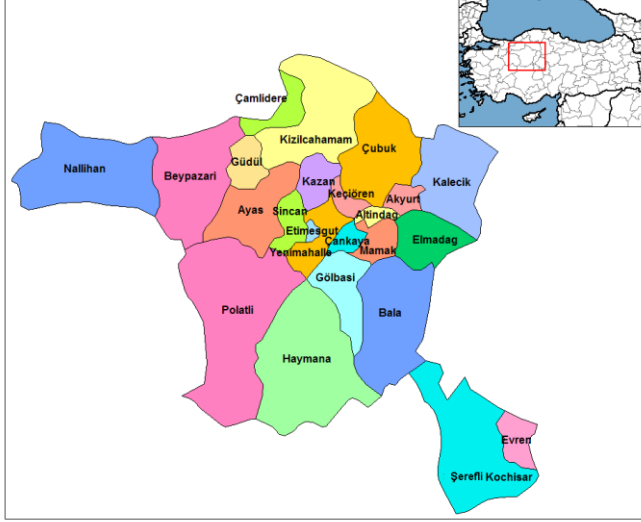
İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	3
Ankara Ekonomisine Genel Bakış.....	3
Odanın Tarihiçesi:	6
SUNUŞ.....	8
YÖNETİCİ ÖZETİ	10
Stratejik Planlama Süreci.....	12
MEVCUT DURUM ANALİZİ.....	13
Kaynakların Analizi	13
Mali Kaynaklar:	13
İnsan Kaynakları:	19
Fiziksel Kaynaklar:	26
Teknolojik Kaynaklar:	27
Ticari İştirakler	30
Organizasyon Şeması.....	31
Odanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi.....	32
Süreçlerin Analizi	33
Paydaşlar.....	34
SWOT Analizi	37
Güçlü Yönler.....	37
Zayıf Yönler	37
Fırsatlar	38
Tehditler.....	38
Sorunlar	39
Beklentiler.....	39
Politik, Ekonomik, Sosyolojik ve Teknolojik Akımlar (PEST Analizi)	40
ANKARA TİCARET ODASI DURUM ANALİZİ SONUÇLARI.....	43
GELECEK PLANLAMASI	44
Miyon	44
Vizyon.....	44
Temel Değerler	44
Stratejik Plan'ın Temel Prensipleri:	45
Temel Politikalar:	45
İZLEME VE DEĞERLENDİRME	49
Ek 1. Stratejik Plan Amaç-Hedef-Faaliyet, Maliyet-Bütçe Kalemleri, Performans Kriterleri ve Hedef Sorumluları Tabloları	51
Ek 2: Mevzuat.....	81
Ek 3: Odacılık	86

GİRİŞ

Ankara Ekonomisine Genel Bakış

Ankara Hakkında:



Türkiye'nin baş kenti olan Ankara, 2015 yılı sonuçlarına göre 5.270.575 kişiyle ülkemizin nüfusa göre ikinci, yüz ölçümüne göre de üçüncü büyük kentidir.

Ekonomi büyük oranda ticaret ve sanayiye dayalıdır. Tarım ve hayvancılığın ağırlığı ise giderek azalmaktadır.

Ankara ve civarındaki gerek kamu sektörü gerek özel sektör yatırımları, başka illerden büyük bir nüfus göçünü teşvik etmiştir. Cumhuriyetin kuruluşundan

günümüze, nüfusu ülke nüfusunun iki katı hızda artmıştır. Nüfusun yaklaşık dörtte üçü hizmet sektörü olarak tanımlanabilecek memuriyet, ulaşım, haberleşme ve ticaret benzeri işlerde, dörtte biri sanayide, %2'si ise tarım alanında çalışır.

Sanayi, özellikle tekstil, gıda ve inşaat sektörlerinde yoğunlaşmıştır. Günümüzde ise en çok savunma, metal ve motor sektörlerinde yatırım yapılmaktadır. Türkiye'nin en çok üniversiteye sahip ili olan Ankara'da ayrıca, üniversite diplomalı kişi oranı ülke ortalamasının iki katıdır. Bu eğitimli nüfus, teknoloji ağırlıklı yatırımların gereksinim duyduğu iş gücünü oluşturur.

EKONOMİ

Ankara nüfusunun dörtte üçü hizmet sektöründe çalışır ve bu sektör ilin gayrisafi hasılasında en büyük paya sahiptir. Sektörün bu kadar gelişmesinin nedeni, göçle gelen nüfusa istihdam sağlayacak kadar büyük sanayinin bulunmamasıdır.

İl, Türkiye gayrisafi millî hasılasının %9'una sahiptir. Ülkenin toplam vergi gelirlerinin %12'si, bütçe gelirlerinin %12,3'ü buradan toplanır; buna karşılık ilin ülke bütçesinden aldığı pay %6,4'tür.

SANAYİ

Ankara ilinde özel sektörün katma değer içindeki payı %85'in üzerindedir. İlin sanayisi genel olarak küçük ve orta boy işletmelerden oluşmaktadır. Bunların %40'ı, savunma ve taşıt üretimi yapan büyük kuruluşların talep gösterdiği makine ve metal alanında üretim yapmaktadır, bunun ardından gıda ve tekstil sanayileri gelir. Üretim açısından en önemli sektörler, gıda (şeker, un, makarna, süt, içki), taşıt, makine (tarım araçları, taşıt, traktör), savaş, çimento ve dokumadır (yünlü dokuma,

trikotaj, konfeksiyon). Ayrıca tarım ilaçları, mobilya, şekerlik ve matbaacılık da önemlidir. Savunma sanayisi, yazılım ve elektronik sektörlerinde Ankara Türkiye'de başta gelir.

Ankara'da üretimin büyük kısmı İvedik ile Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (OSTİM) Organize Sanayi bölgelerinde gerçekleşmektedir.

OSTİM, Türkiye'nin en büyük küçük ve orta boy sanayi üretim alanıdır.

2014 itibarıyla Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı'na bağlı 41, üniversitelere bağlı 10, askeriye bağlı 4, resmî statüde 2, özel statüde 36 ve 1 adet de belediye hastanesi olmak üzere toplam 94 hastane ve 9 ağız ve diş sağlığı merkezi bulunmaktadır.

Ankara özellikle son dönemde yapılan yatırımlarla ülkemizin Sağlık Merkezi olma yolunda ilerlemektedir.

Ankara'da sürdürülmekte olan bazı üretim faaliyetleri konuları itibarıyla Türkiye'de tek olma özelliğine sahiptir. Örneğin; rulman ile seri halde dişli üretimi sadece ilimizde gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında ilaç hammaddesi olarak kullanılan morfin ile diyaliz makinası üretimleri de yine sadece Ankara'da gerçekleştirilen üretim faaliyetleridir.

Ankara son yıllardaki büyük sanayi hamlesi ile memur, ticaret, tarım kenti kimliğinden sıyrılıp bir sanayi kenti kimliğine bürünmüştür.

TEKNOLOJİ VE BİLİM

Ankara ekonomisinde sanayinin payının artmasına paralel olarak yeni teknoloji üretimi de gelişmektedir.

Ankara'daki üniversiteler, teknokentler, TÜBİTAK (Ulusal Elektronik ve Kriptoloji Enstitüsü ve Savunma Sanayi Araştırma Geliştirme Enstitüsü), Türk Silahlı Kuvvetleri'nin vakıfları, Ar-Ge birimleri ve diğer kuruluşları, Ulusal Bor Araştırma Enstitüsü (BOREN), Türkiye Atom Enerjisi Kurumu çeşitli konularda araştırma yapmaktadır. Ankara patent başvurusu bakımından Türkiye'de İstanbul'dan sonra ikinci durumdadır.

Ankara'daki çeşitli üniversitelerin sanayi ile işbirliği için oluşturmuş olduğu 6 teknokent faaliyette, iki teknoloji geliştirme bölgesi de yapım aşamasındadır. Bunlar üniversitelerde yapılan keşif ve icatların ticarileştirilmesi için Ar-Ge çalışmalarının yapıldığı yerlerdir.

Türkiye'de 2015 yılı itibarıyla faal durumdaki 48 Teknoloji Geliştirme Bölgesinde en çok Ar-Ge kuruluşu bulunduran ilk dördünün içinde ODTÜ Teknokent, Bilkent Cyberpark ve Hacettepe Teknokent yer almaktadır.

Ankara'dan yapılan bilimsel yayın sayısı Türkiye'de iller arasında birinci sıradadır. Bu yayınların yaklaşık %90'ı üniversite kaynaklıdır (Hacettepe Üniversitesi, Ankara Üniversitesi ile Orta Doğu

Teknik Üniversitesi). Bilimsel yayın faaliyeti olan diğer Ankara kuruluşları TÜBİTAK, Türkiye Atom Enerjisi Kurumu, Maden Tetkik ve Arama Genel Müdürlüğü, ASELSAN ve ROKETSAN'dır.

Odanın Tarihçesi:

Önceleri tüccar ve sanatkarlarımız tarafından kendi aralarında serbest iradesi ile 12 kişilik bir heyet marifetiyle idare edilen odamız 1926 yılında açılarak faaliyetine başlamış ve tüccar olarak 350, küçük esnaf ve sanatkar olarak da 800 kişiyi kayıt ve tescil etmiştir.

22 Nisan 1925 tarih ve 655 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Yasasının yayınlanmasından önce, lonca sistemine benzer bir şekilde teşkilatlanmış bulunan Ankara Ticaret ve Sanayi Odası bu kanuna intibak ile kanuni kişilik kazanmıştır.

Bazı kayıtlarda Mayıs 1923 tarihinde kurulduğu öne sürülen oda, savaş sonrası ticaretin durgunluğu ve 1929-1930 yıllarında dünyadaki ticaret buhranı gibi sebeplerle uzun süre bir varlık gösterememiş, sadece kuruluş halinde kalmıştır.

1932'den sonra yavaş yavaş hükümet erkanı ile temas ve ticari mevzularda rapor hazırlama gayretleri içine girilmiştir.

1939 yılında 2. Cihan Savaşı'nın başlamasıyla bütün dünyada olduğu gibi genç Türkiye Cumhuriyeti'nde de ekonomik krizin başlamasıyla, çıkarılan Milli Korunma Kanunu'nun uygulanmasında Ankara Ticaret ve Sanayi Odası mahalli idarelerle işbirliği ederek, mensuplarına ve Ankara halkına yardımcı olmuştur. Daha sonraları Varlık Vergisi Kanunu'na göre "Varlık Vergisi Takdir Komisyonları"na temsilciler göndermiştir.

655 sayılı kanunun odaların ihtiyacını karşılayamaz duruma geldiği görülmüş ve 18 Kasım 1943 tarihinde 4355 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları, Ticaret Borsaları Kanunu yayınlanmıştır.

Ankara Ticaret ve Sanayi Odası yeni kanuna uyum sağlamak amacıyla, meslek gruplarını yeniden saptamış, seçimlerini yapmış ve uzuvlarını kurmuştur. Bu yeni kanuna göre Ankara Ticaret ve Sanayi Odası'nın 1944 yılı bütçesi 80.051.- TL olarak kabul edilmiştir. 1945 yılı bütçesi ise 99.600.- TL olarak benimsenmiştir. Personel kadrosu da bu bütçeye göre saptanmıştır. 21 Ocak 1944 tarihli oda meclisi toplantısında kabul edilen kadrolara göre oda personelinin sayısı 18 olarak belirlenmiştir.

Odanın, 1950'den sonra, hükümetle yakın işbirliği içinde olması nedeniyle, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin kurulmasında gayreti olmuştur. Yönetiminde temsilcileri yer almıştır. Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin ilk başkanı Ankara Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Üyesi, rahmetli Üzeyir Avunduk olmuştur. Aynı yıllarda Ankara Ticaret ve Sanayi Odası sanayileşme hareketine de öncülük etmiş, Ereğli Demir Çelik Fabrikaları T.A.Ş.'nin kuruluşunda özel sektörü temsilen 5 kurucu üyeden biri olmuştur..."

Ticaret ve Sanayi Odası'nın 1950 yılı kayıtlarına baktığımız zaman, meslek grupları sayısının 22 olduğunu ve son 10 yıllık dönemde odaya kaydolunan yeni üye sayısının da, 14' ü şahıs firması,

19'u anonim, 5'i limited, 1 adedi kooperatif ve 7'si kamu müessesesi nevinden 46 olduğunu görmekteyiz. Üye kaydı sayısındaki bu düşmenin nedeni, 25 Nisan 1949 tarihinde yürürlüğe girmiş olan 5373 sayılı Esnaf Dernekleri Yasası gereğince esnaf niteliğindeki küçük tacir ve sanayicilerin odadan ayrılıp kendi derneklerini kurmuş olmalarıdır.

1950 ile 1960 yılları arasında 990 üyenin daha odaya katıldığını meslek grupları sayısının ise 67'ye yükseldiğini görmekteyiz. Takip eden 10 yıl içinde 3115 üye daha kaydolmuş, meslek grupları sayısı 68'e çıkmıştır. 1970-1980 arasında odaya 10 bin 483 üyenin kaydolduğunu, meslek grupları sayısının da yeni gruplarının eklenmesiyle 70 olduğunu görmekteyiz. 1998 tarihi itibarıyla de meslek grupları sayısı 70'tir. Eylül 1998 tarihi itibarıyla 84 bin'e ulaşan üye sayımız bugün 150 bin'e yaklaşmıştır.

Odada üyelerin faaliyetleri NACE (Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflandırılması) Kodlama Standardına göre kodlanmaktadır.

Mesleklerin gruplandırılması ise, TOBB'un yayınladığı "Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Hakkında Yönetmelik" çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

2015 yılı itibarıyla, bu yönetmeliğe göre, yaklaşık 150 Bin üyeden 68 adet Meslek Grubu oluşmuştur.

SUNUŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte ülkeler arasında iletişim artmış, fiziksel bariyerlerin ortadan kalkmasıyla tüm dünyada bilgi ve iletişim teknolojileri odaklı bir dönüşüm gerçekleşmiştir.

Haberleşme ve iletişim alanında başlayan teknolojik reform, önce şirketlere ve ülkelere daha sonra da bölgelere sirayet etmiştir. Günümüzde artık bölgeler rekabet etmeye başlamış, daha çok turist çeken, daha katma değerli ürün/hizmet üreten bölgeler zenginleşmeye başlamıştır.

Söz konusu süreç, bölge için ortak amaçlar güderek birlikte hareket etme kültürünün önemini artmasını sağlayarak, bölgelerdeki otoritelerin planlı hareket etmesine ön ayak olmuştur. Bu kapsamda, stratejik planlama heyecanı bölgelere sirayet ederek, kurumların bölgesel kalkınma odaklı projeler üretmesini tetiklemiştir.

Bölgelerin önemli dinamiklerinden biri ve özel sektörün yegâne temsilcisi olan oda ve borsalar da bölgesel kalkınmaya katkı sağlamak üzere bu süreci içselleştirerek gerekli yapılanmayı sağlamak amacıyla Stratejik Plan hazırlamaya başlamıştır. Amacı üyelere daha nitelikli hizmet üretmek olan oda ve borsa camiası, üyeler başta olmak üzere paydaşlarının beklentilerini karşılamak amacıyla analizler yapmaya başlamış, bu amaçla gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde oda ve borsaların hizmet kalitesi yükselmiştir.

Oda ve borsalarımızın yönetimlerine önemli görev ve sorumluluklar yükleyen bölgesel kalkınma sürecinde, Ankara Ticaret Odası (ATO); kurumsal bir yapıya ulaşmak ve vermiş olduğu hizmetlerde kalite standartlarını yakalamak amacıyla ISO 9001:2008 Toplam Kalite Yönetim Sistemini kurmuştur. Ayrıca, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin (TOBB) "TOBB Oda ve Borsa Akreditasyon Sistemine" entegre olan Oda, sistemin gereklerini tam anlamıyla yerine getirmek için çalışmalarını sürdürmektedir.

Bu anlamda ATO'nun, geleceğini sağlıklı bir şekilde planlaması ve Oda bünyesinde gerekli kurumsal dönüşümün sağlanması amacıyla, iç ve dış paydaşların katkılarıyla Oda'nın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, fırsat ve tehditler tespit edilmiş, temel sorunlar ve beklentiler göz önünde bulundurularak 2016 – 2019 yıllarına ait stratejik planı hazırlanmıştır.

Planın dayanakları aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ Plan hazırlanırken, genellikle odalarımızın düştüğü yanılgıya düşülmemeye özen gösterilmiş; Planın, odayı vizyonuna taşıması gerektiğinden odanın stratejik planı olarak hazırlanmış, bölgenin stratejik planına dönüşmesi gibi kritik bir yanılsa düşülmemeye dikkat edilmiştir.
- ✓ Plan, odayı bulunduğu konumdan vizyonuna taşıyacak amaç, hedef ve stratejileri bütünlük ve içsel tutarlılık içerisinde hiyerarşik bir yapı içerisinde ortaya koymaktadır.

- ✓ Plan, odanın 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, odanın 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 odada sürdürülebilir bir yapı oluşturulmasını sağlayacak amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, odanın 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 odanın tanıtımını geliştirmeyi sürdürülebilir bir biçimde yerine getirecek bir yönetim anlayışı ve örgütlenmeyi hedeflemektedir.

Plan yukarıda belirlenen dayanaklar üzerine inşa edilmiştir.

Planın; ulusal makro politikalara ters düşmeyecek biçimde hazırlanması için; TOBB, TÜBİTAK (Vizyon 2023), Kalkınma Bakanlığı (10. Kalkınma Planı), Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (Sanayi Strateji Belgesi ve Sektörel Stratejiler), Ekonomi Bakanlığı (2023 İhracat Stratejisi ve Eylem Planı, Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu-YOİKK) ve Gümrük ve Ticaret Bakanlığı gibi, bağlı veya ilgili olduğumuz ve etkileri açısından camiamızı ilgilendiren kurumların vizyonları, hedef ve stratejileri incelenmiştir.

Planın, belirlenen vizyon doğrultusunda, odayı Çağdaş Odacılık anlayışına ve yapısına taşıyacağı konusundaki inancımız tamdır.

YÖNETİCİ ÖZETİ

Ankara Ticaret Odası'nın 2016-2019 Dönemi Stratejik Planı dört ana başlıktan oluşmaktadır.

Önce odanın var oluş sebebi olan misyonu incelenmiş, çağın gereklerine göre yeniden yorumlanarak, bu misyon çerçevesinde, Stratejik Yönetim anlayışıyla, odanın 4 yıl sonunda gelmek istediği yer olan vizyonu belirlenmiştir. Odayı bu vizyona taşıyacak süreçte benimsenen temel ilke ve değerler ortaya konmuştur.

Sonra, odanın bölgesel kalkınmadaki rolünü anlamlandırmak için Ankara'nın genel ekonomik yapısı incelenmiştir.

Daha sonra, başlangıç noktamızı doğru biçimde belirleyebilmemiz için Mevcut Durum Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile; odanın tarihsel gelişimi, geçirdiği kritik dönemler, bağlı olduğu yasal yükümlülükler ortaya konduktan sonra; odanın mali yapısı, insan kaynağı, fiziksel olanakları ve teknolojik altyapısının ortaya konduğu kaynak analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından iç paydaşlarımızla neleri iyi yapıp neleri iyi yapamadığımızı, dış paydaşlarımızla da hizmet sürecimizde kontrol edemediğimiz olumlu ve olumsuz dış akımları belirlemek için SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir.

Nihai aşamada, Geleceğin Planlanması dediğimiz, odayı tanımlanmış olan vizyonuna taşıyacak yol haritası oluşturulmuştur. Bu aşamada Mevcut Durum Analizinde ortaya çıkan bilgiler sentezlenmiştir.

2016-2019 Stratejik planı, ağırlıklı olarak sağlam bir Kurumsal Yapının oluşturulması ve Kurumsal Kapasitenin geliştirilmesini temel alarak hazırlanmıştır.

2016-2019 Stratejik planının kritik konularının;

- ✓ Kaynakların etkin ve verimli biçimde kullanılması,
- ✓ Güçlü bir Kurumsal yapının oluşturulması,
- ✓ Üyeye sunulan hizmetlerin, ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda oluşturulması,
- ✓ Üyelerin uluslararası pazarlarda önemli aktör haline getirilmesi,
- ✓ Bölgesel ve sektörel sorunlara etkin politikalar geliştiren bir oda haline gelmesi

olduğu görülmektedir.

Bu kritik konular çerçevesinde odanın 2016-2019 Stratejik Planında 5 temel amaç belirlenmiştir. Bu temel amaçlar ve bunlara ilişkin hedefler aşağıdaki gibi kurgulanmıştır.

Stratejik Amaç 1. Kurumsal Yapının Güçlendirilmesi

- Hedef 1.1. Oda birimlerinde reorganizasyon çalışmaları yürütülecektir.
- Hedef 1.2. İş süreçleri iyileştirilecektir.
- Hedef 1.3. Kurum kültürü güçlendirilecektir.
- Hedef 1.4. Yöneticilere yönelik eğitim programı hazırlanacak ve uygulamaya konulacaktır.

Stratejik Amaç 2. Kurumsal Kaynakların Etkin Biçimde Kullanılması

- Hedef 2.1. İnsan kaynakları yönetimi iyileştirilecektir.
- Hedef 2.2. Bilgi ve Belge Yönetimi (Teknolojik Kaynaklar) iyileştirilecektir.
- Hedef 2.3. Fiziki Kaynaklar iyileştirilecektir.
- Hedef 2.4. Mali Kaynakların İyileştirilmesi için çalışma yapılacaktır.

Stratejik Amaç 3. Kurumsal Hizmet Kapasitenin İyileştirilmesi

- Hedef 3.1. Araştırma ve Proje Yazma kapasitesi iyileştirilecektir.
- Hedef 3.2. Tanıtım faaliyetleri etkinleştirilecektir.
- Hedef 3.3. Strateji Geliştirme kapasitesi artırılacaktır.
- Hedef 3.4. Üye İlişkileri Yönetimi güçlendirilecektir.

Stratejik Amaç 4. Üyeye Sunulan Hizmetlerin Geliştirilmesi

- Hedef 4.1. Odanın Ulusal/Uluslararası İşbirliği Ağları oluşturulacaktır.
- Hedef 4.2. Odanın mevcut networkleri iyileştirilecek ve yeni networkler oluşturulacaktır.
- Hedef 4.3. Mesleki Eğitim Hizmetleri geliştirilecektir.
- Hedef 4.4. Yeni meslek standartları ve ulusal yeterlilikler hazırlanacaktır.
- Hedef 4.5. İş Geliştirme ve Eğitim Hizmetleri Kapasite artırılacaktır.
- Hedef 4.6. Bilgi ve Danışmanlık Hizmetleri geliştirilecektir.
- Hedef 4.7. Dış Ticaret Faaliyetleri geliştirilecektir.

Stratejik Amaç 5. Bölgesel Kalkınmada Öncü Rol Üstlenilmesi

- Hedef 5.1. EYE Projesi ve Ankara Girişimcilik Ekosistemi geliştirilecektir.
- Hedef 5.2. Bölgesel ve Sektörel Konularda Etkin Politikalar Geliştirilecek ve Takipçisi olunacaktır.
- Hedef 5.3. Ankara Kongre ve Fuar Altyapısı iyileştirilecektir.
- Hedef 5.4. Ankara Değerlerini Tanıtıcı Faaliyetler gerçekleştirilecektir.