

**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞ-YL-2007-0003**

**YARI RESMİ BİR ÖRGÜTTE STRATEJİK PLÂNLAMA**  
**UYGULAMASI: AYDIN TİCARET ODASI ÖRNEĞİ**

**HAZIRLAYAN**  
**Elif ACAR**

**TEZ DANIŞMANI**  
**Yrd.Doç.Dr. Osman BAYRI**

**AYDIN-2007**

**ELİF ACAR**

**YARI RESMİ BİR ÖRGÜTTE STRATEJİK PLÂNLAMA UYGULAMASI:  
AYDIN TİCARET ODASI ÖRNEĞİ**

**ÖZ**

Her organizasyon, çevresiyle uyum içinde olmak zorundadır. Gelecek üzerine düşünmek, muhtemel değişimin yönünü saptamak ve beklenen değişime organizasyonun uyumunu sağlamak için, sistemli bir düşünme ve sorgulama sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik plânlama anlayışı, organizasyon-çevre ilişkisine bütüncül bir perspektiften yaklaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle de stratejik plânlama önemlidir.

Bu çalışma, Aydın Ticaret Odası'nın kendine özgü yarı-resmi yapısı çerçevesi içerisinde, stratejik plânının hazırlanmasını hedeflemektedir. Ayrıca, Aydın Ticaret Odası, ilin girişimcilerinin oluşturduğu bir örgüt olarak, ilin rekabetçi gücünün yaratılması sürecinde rol oynayan önemli kuruluştur. Günümüzde Odanın bu görevini etkin ve verimli sürdürülebilmesi, yönetim faaliyetlerinin bir plânlama dâhilinde yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Bu amaçla bir stratejik plân çalışması gerçekleştirilmiştir.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER**

Stratejik Plânlama, Ticaret Odaları, SWOT Analizi, Stratejik Amaçlar, Hedefler.

**ELİF ACAR**

**STRATEGIC PLANNING IMPLEMENTATION IN A SEMI-GOVERNMENTAL ORGANIZATION: AYDIN CHAMBER OF COMMERCE**

**ABSTRACT**

Every organization must adopt to its environmental conditions. A methodical thinking, decision making and querying processes are required to think about future, to define the directions of possible changes and to adopt organization to changes. Because strategic planning concept helps us to observe interaction between organization and environment from all points of view, it is inevitable for all organizations.

This study's objective was to determine Aydın Chamber of Commerce's strategic plan considering its own specific semi-governmental organizational structure. Aydın Chamber of Commerce, which was founded by city's entrepreneurs, has an important role in the process of creating competitive power of Aydın. Today, if only Chamber could perform its management activities in accordance with a strategic plan, it would be effective and efficient. The strategic plan has been prepared for this purpose.

**KEY WORDS**

Strategic Planning, Chambers of Commerce, SWOT Analysis, Strategic Goals, Objectives

## ÖN SÖZ

Bu çalışmada yapmış olduğu katkılarından dolayı, Tez Danışmanım Sayın Yrd. Doç Dr. Osman Bayri'ye, Aydın Ticaret Odası ile yapılan görüşmelere katılmamamı sağladığından ve değerli görüş ve önerilerinden dolayı Sayın Dekanımız Prof. Dr. Selim Bekçioğlu'na, katkılarından dolayı Sayın Yrd. Doç. Dr. Ender Altunoğlu, Sayın Yrd. Doç. Dr. Mustafa Öztürk ve Yrd. Doç. Dr. Hüseyin Şenkayas'a ve ENKA Kitap Kırtasiyeye ve bana her konuda destek olan aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ VE STRATEJİK PLANLAMA

1. STRATEJİ .....	6
1.1. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları.....	7
1.2. Strateji ve Diğer Kavramlarla İlişkisi .....	8
1.2.1. Strateji ve Politika .....	8
1.2.2. Strateji ve Taktik .....	9
1.2.3. Strateji ve Plan .....	9
1.2.4. Strateji ve Program .....	10
2. STRATEJİK PLANLANLAMA TEORİSİ. ....	10
2.1. Stratejik Yönetim.....	13
2.2. Stratejik Yönetim Okulları.....	13
2.2.1. Tasarım Okulu.....	14
2.2.2. Planlama Okulu.....	17
2.2.3. Konumlandırma Okulu .....	19
2.2.4. Girişimcilik Okulu .....	21
2.2.5. Bilişsel Okul .....	22
2.2.6. Öğrenme Okulu.....	23

2.2.7. Güç Okulu.....	24
2.2.8. Kültür Okulu.....	25
2.2.9. Çevre Okulu.....	26
2.2.10. Biçimselleşme Okulu.....	28

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

<b>1. DURUM ANALİZİ.....</b>	<b>33</b>
<b>1.1. Örgüt İçi Analiz.....</b>	<b>34</b>
1.1.1. Fonksiyonel Analiz.....	34
1.1.2. Örgüt İçi Analizin Sınırlılığı.....	36
<b>1.2. Çevre Analizi.....</b>	<b>35</b>
1.2.1. Piyasa, Hedef Kitle ve İlgili Tarafların Analizi.....	38
1.2.2. Dış Çevre Analizinde Sınırlılıklar.....	40
<b>1.3. Durum Analizinin Raporlanması ve Kullanılması.....</b>	<b>41</b>
<b>2. ÖRGÜTSEL YÖNÜN BELİRLENMESİ.....</b>	<b>42</b>
2.1. Misyon Bildirimi.....	42
2.2. Vizyon Bildirimi.....	45
2.3. İlkeler Bildirimi.....	48
2.4. Stratejik Amaçlar.....	49
2.5. Hedefler.....	50
<b>3. UYGULAMA STRATEJİSİ.....</b>	<b>52</b>
3.1. Stratejilerin Seçimi.....	52
3.2. Faaliyetlerin Belirlenmesi.....	54
3.3. Uygulama Stratejisi Bütçe İlişkisi.....	60
<b>4. İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....</b>	<b>63</b>
4.1. İzleme.....	64
4.2. Değerlendirme.....	65

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**TÜRKİYE'DE TİCARET ODALARI**

<b>1. TİCARET ODALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ.....</b>	<b>70</b>
<b>2. TİCARET ODALARININ FONKSİYONLARI.....</b>	<b>74</b>
<b>2.1. Ticaret Odalarının Amaç ve Görevleri.....</b>	<b>75</b>
2.1.1. Odaların Dolaylı Olarak Yaptığı Hizmetler.....	76
2.1.2. Odaların Dolaysız Olarak Yaptığı Hizmetler.....	78
<b>2.2. Ticaret Odalarının Sosyal ve Kültürel Etkinlikleri.....</b>	<b>79</b>
2.2.1. Tüketicilerin Korunması.....	80
2.2.2. Karşılıksız Öğrenim Bursu Verme.....	80
2.2.3. Hizmet Şeref Belgesi ve Plaket Verme.....	80
2.2.4. Diğer Faaliyetler.....	81
<b>2.3. Bir Baskı Gurubu Olarak Ticaret Odaları.....</b>	<b>81</b>
<b>2.4. Disiplin ve Para Cezaları.....</b>	<b>83</b>
2.4.1. Disiplin Cezaları.....	83
2.4.2. Para Cezaları.....	83
<b>3. TİCARET ODALARININ İDARİ YAPISI.....</b>	<b>84</b>
<b>3.1. Hukuki Niteliği.....</b>	<b>84</b>
<b>3.2. Mesleklerin Gruplandırılması.....</b>	<b>85</b>
<b>3.3. Odanın Organları.....</b>	<b>87</b>
3.3.1. Meslek Komiteleri.....	87
3.3.2. Meclis.....	88
3.3.3. Yönetim Kurulu.....	90
3.3.4. Disiplin Kurulu.....	91
<b>3.4. Finans Kaynakları ve Bütçe.....</b>	<b>92</b>
3.4.1. Kayıt Ücreti ve Yıllık Aidat.....	92
3.4.2. Munzam Aidat.....	93
3.4.3. Hizmet Karşılığı Alınan Ücretler.....	94
3.4.4. Bütçe.....	95

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**AYDIN TİCARET ODASI'NIN**  
**STRATEJİK PLANLAMA ARAŞTIRMASI**

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	97
<b>2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR.....</b>	97
<b>3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ.....</b>	98
<b>4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM VE TEKNİKLER.....</b>	98
<b>5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ.....</b>	99
<b>5.1. Aydın İline Genel Bakış.....</b>	100
<b>5.1.1. İlin Demografik Yapısı.....</b>	101
<b>5.1.2. İlin Sektörel Yapısı ve Büyüme Hızları.....</b>	102
<b>5.1.3. İlin Sosyal Durumu.....</b>	103
<b>5.1.4. İlin Altyapısı.....</b>	104
<b>5.1.5. İlin İşgücü Durumu.....</b>	105
<b>5.1.6. İlin Ekonomik Yapısı.....</b>	105
<b>5.1.7. Mali Göstergeler.....</b>	111
<b>5.2. Aydın Ticaret Odası'nın Mevcut Durumu.....</b>	114
<b>5.3. Aydın Ticaret Odası'nın Durum (Swot) Analizi.....</b>	123
<b>5.3.1. Örgüt İçi Analiz.....</b>	123
<b>5.3.2. Çevre Analizi.....</b>	125
<b>5.4. Örgütsel Yönün Belirlenmesi.....</b>	127
<b>5.4.1. Misyon.....</b>	127
<b>5.4.2. Vizyon.....</b>	127
<b>5.4.3. Stratejik Amaçların Belirlenmesi.....</b>	128
<b>5.5. Amaç I: Aydın'ın Büyütülmesi.....</b>	128
<b>5.5.1. Hedef: Mevcut İş Potansiyelinin Aydın İli İçinde Kalmasının Sağlanması ve Bu İş Potansiyelini Genişletmek İçin Çalışılması.....</b>	129
<b>5.5.2. Hedef: Büyük ve Küçük İşletmelerin Büyümelelerinin Desteklenmesi.....</b>	134



5.5.3.	Hedef: Ek İşler Yaratmak ve Ekonominin Çeşitliliğini Artırmak İçin Hedef İş Sektörlerinin Geliştirilmesi ve Büyütülmesi.....	140
5.5.3.1.	Tarıma Dayalı Sanayi.....	140
5.5.3.2.	Hayvancılık.....	147
5.5.3.3.	Yeraltı Kaynakları.....	149
5.5.3.4.	Lojistik ve Ticaret.....	152
5.5.3.5.	Ar-Ge Hizmetleri.....	155
5.5.3.6.	Turizm ve Şehir Merkezinin Gelişimi.....	157
5.5.3.7.	Sağlık.....	159
5.5.4.	Hedef: Bölgesel Ortaklığın Güçlendirilmesi.....	161
5.5.5.	Hedef: Yerel Altyapının Gelecekteki Büyümeyi Destekleyecek Kadar Yeterli Olmasının Temin Edilmesi.....	163
5.5.6.	Nihai Hedefler ve Performans Ölçütleri.....	167
5.6.	<b>Amaç II: İşgücünün Geliştirilmesi.....</b>	171
5.6.1.	Hedef: Öğrenci Performansının Artırılması.....	171
5.6.2.	Hedef : Yerel Yüksek Eğitim Kurumlarının, Hedef İş Sektörlerine İşgücü Hazırlamak İçin Yeteneklerinin Geliştirilmesi.....	172
5.6.3.	Hedef: İşgücünün, Mevcut İşgücü Geliştirme Eğitim Programlarıyla İlgili Bilgilendirilmesi.....	175
5.6.4.	Hedef : İşgücünün İhtiyaç Duyduğu Altyapısal Alanların Desteklenmesi.....	176
5.6.5.	Nihai Hedefler ve Performans Ölçütleri.....	177
5.7.	<b>Amaç III: Algulamaların Değiştirilmesi.....</b>	179
5.7.1.	Hedef: Aydın İçin Ortak Bir Halk Görüşü Oluşturmada İşbirliğine Gidilmesi.....	180
5.7.2.	Hedef: Aydın İçin Pozitif Bir Marka Yaratılması ve Bu Markanın Ulus Çapında Pazarlanması.....	181
5.7.3.	Hedef: Aydın Halkı - Üniversite Yönetimi – Öğrenciler – İş Yaşamı Arasındaki İlişkinin Güçlendirilmesi.....	182
5.7.4.	Nihai Hedefler ve Performans Ölçütleri.....	184
5.8.	<b>Amaç IV: Stratejik Öneme Sahip Toplumsal Alanların Canlandırılması.....</b>	185

5.8.1. Hedef : Yeni Bir Şehir Merkezi Oluşturulması.....	185
5.8.2. Hedef : Bölgesel Yapılanmanın Artırılması.....	187
5.8.3. Hedef: Bu Amacın Başarıya Ulaşmasında Üniversitenin Rolünün Artırılması.....	189
5.8.4. Nihai Hedefler ve Performans Ölçütleri.....	190
<b>5.9. Amaç V: Uygulama Kültürünün Oluşturulması.....</b>	<b>191</b>
5.9.1. Hedef : Oda İçersinde İletişimin Artırılması.....	192
5.9.2. Hedef : Aydın'ın Arzulanan Geleceği İçin İşbirliğine Gidilmesi	194
5.9.3. Hedef: Uygulama İçin Gerekli Bütçenin Belirlenmesi ve Takip Edilmesi.....	198
5.9.4. Nihai Hedefler ve Performans Ölçütleri.....	200
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>202</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>208</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>210</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>212</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>220</b>

## ÇİZELGELER LİSTESİ

<b>Çizelge 1:</b>	Planlama Okulu.....	18
<b>Çizelge 2:</b>	Dış Çevre Analizi Unsurları.....	38
<b>Çizelge 3:</b>	Sektör/Örgüt Kaynak Tablosu.....	61
<b>Çizelge 4:</b>	Sektör/ Örgüt Maliyet Tablosu.....	62
<b>Çizelge 5:</b>	Demografik Yapı.....	101
<b>Çizelge 6:</b>	Aydın İli GSYİH'sının Yıllara Göre Gelişimi (Milyon TL.).....	102
<b>Çizelge 7:</b>	İlin GSYİH'nın Sektörlere Göre Dağılımı (1987 Yılı Sabit Fiyatlarıyla, Milyar TL.).....	102
<b>Çizelge 8:</b>	İlin GSYİH'sının Büyüme Hızları (1987-2000 Dönemi; Yıllık Ortalama; Yüzde).....	103
<b>Çizelge 9:</b>	Eğitimle İlgili Genel Göstergeler (%).....	103
<b>Çizelge 10:</b>	İldeki Çeşitli Sağlık Göstergeleri.....	104
<b>Çizelge 11:</b>	İldeki Çeşitli Altyapı Gösterge Oranları (%).....	104
<b>Çizelge 12:</b>	İldeki Çeşitli İstihdam Gösterge Oranları (%).....	105
<b>Çizelge 13:</b>	Seçilmiş Tarla Ürünlerinin Ekilen Alan Miktarları (ha).....	105
<b>Çizelge 14:</b>	Seçilmiş Tarla Ürünlerinin Üretim Miktarı (Ton).....	106
<b>Çizelge 15:</b>	Seçilmiş Meyvelerin Üretim Miktarı (Ton).....	106
<b>Çizelge 16:</b>	Seçilmiş Hayvansal Ürünler (Ton).....	107
<b>Çizelge 17:</b>	TOBB Sanayi Veri Tabanındaki Kayıtlı İşletmelerin İşletme / İstihdam Oranı.....	107
<b>Çizelge 18:</b>	İmalat Sanayi İşkollarına Göre İşletmeler.....	108
<b>Çizelge 19:</b>	İhracatçı İşletme Sayıları ve İhracat Değerleri.....	109
<b>Çizelge 20:</b>	İthalatçı İşletme Sayıları ve İhracat Değerleri.....	109

<b>Çizelge 21:</b> Aydın'daki Organize Sanayi Bölgeleri (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı kredisi ile kurulan).....	110
<b>Çizelge 22:</b> Aydın İli Turist, Yatak ve Oda Sayıları.....	110
<b>Çizelge 23:</b> İlin GSYİH ve Mali Göstergeleri.....	111
<b>Çizelge 24:</b> GSYİH'nin İktisadi Faaliyet Kollarına (Sektörel) Dağılımı (87 Yılı Fiyatlarıyla-Cari Fiyatlarla).....	113
<b>Çizelge 25:</b> İşletmelerin Geleceğe Dönük İhtiyaçları.....	134
<b>Çizelge 26:</b> Aydın'da Bulunan Laboratuvarlar.....	135
<b>Çizelge 27:</b> Dışarıdan Alınan Hizmetler.....	155

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	SWOT Analizinde Temel Unsurlar.....	34
<b>Şekil 2:</b>	Stratejik Plan Unsurlarının Organizasyonu.....	55
<b>Şekil 3:</b>	Bütçesel Süreçte, Hedef, Faaliyet, Çıktı ve Performans İlişkisi.....	62
<b>Şekil 4:</b>	İmalat Sanayi İşkollarına Göre İşletmeler.....	108
<b>Şekil 5:</b>	Aydın Ticaret Odası Organizasyon Şeması.....	122

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ADÜ</b>	Adnan Menderes Üniversitesi
<b>AR-GE</b>	Araştırma-Geliştirme
<b>AYDIAD</b>	Aydınlı İşadamları Derneği
<b>AYGIAD</b>	Aydın Genç İşadamları Derneği
<b>ASTİM</b>	Aydın Sanayi Ticaret Merkezi
<b>AŞ</b>	Anonim Şirket
<b>AYTO</b>	Aydın Ticaret Odası
<b>DİE</b>	Devlet İstatistik Enstitüsü
<b>DPT</b>	Devlet Planlama Teşkilatı
<b>EBSO</b>	Ege Bölgesi Sanayi Odası
<b>GSYİH</b>	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>İGEME</b>	İhracatçı Geliştirme Merkezi
<b>İŞHAD</b>	İş Hayatı Dayanışma Derneği
<b>İTO</b>	İstanbul Ticaret Odası
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
<b>KOSGEB</b>	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayici Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
<b>SSK</b>	Sosyal Sigortalar Kurumu
<b>SWOT/GFTZ</b>	Güçlü Yönler, Fırsatlar, Tehditler, Zayıf Yönler
<b>TARİŞ</b>	Tarım Satış Kooperatifi Birlikleri
<b>TOBB</b>	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TSE</b>	Türk Standartları Enstitüsü
<b>Vs.</b>	Ve Saire
<b>Vb.</b>	Ve Benzeri
<b>Bkz.</b>	Bakınız

## GİRİŞ

Plânlama fonksiyonu, örgütlerin yönetiminde çok önemli bir fonksiyondur. Örgütün yaşamını sürdürmesinden ve başarısından sorumlu olan stratejik yönetim, bu temel işleve dayanılarak gerçekleştirilir. Geleceğin anlaşılmasına ve buna uygun olarak eylem plânları geliştirilmesine yönelik bir çaba olan stratejik plânlama süreci, hızlı değişim dönemlerinde örgütlerin ayakta kalabilmesi ve gelişebilmesine yardımcı olmaktadır. Örgütler, çevresel taleplere uygun hizmet sunumu yaptıkları sürece varlıklarını devam ettirmekte ve gelişebilme olanağı bulmakta, aksi takdirde yaşamsal varlıkları tehlikeye girmektedir. Bu nedenle, gelecek üzerine düşünmek, muhtemel değişimin yönünü saptamak ve beklenen değişimin, örgütün çevresi ile işlevsellik ilişkisine nasıl bir etkiye bulunacağını anlamak için sistemli bir düşünme ve sorgulama sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik plânlama süreci, bir örgüt için yarının da en az bugün kadar önemli olduğu ön kabulüne dayanmaktadır. Örgütün kaynakları ile çevresel fırsatlar arasında kurulacak doğru bir ilişkinin örgütsel performansı yükselteceği bir gerçektir. Bunun için örgütlerin, zayıf yönlerini güçlendirmek için önlemlerini şimdiden almaları gereklidir ve bu yönde örgütlerin temel stratejilerini saptamaları gerekir. Stratejik plânlama bir defa yapılan bir işlem değildir. Ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan esnek bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik plânlama yapmak yeterli değildir. Plân yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi gerekir.

Tüzel kişiliğe sahip, kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşları olan Ticaret Odalarının genel olarak varolma amaçları, üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını korumak, toplumun ve devletin ekonomik, ticari ve sosyal olarak gelişmesini desteklemektir. Böyle bir amaca hizmet eden ve yarı resmi örgüt olan Ticaret Odaları, buldukları bölgedeki her ne kadar bütün sorunların çözümünü üstlenmesi mümkün olmasa da, toplumsal, ekonomik, kültürel ve bilimsel kaynakların koordinasyonunu sağlamak durumundadır. Bu sorumluluk, Ticaret Odalarında yeni arayışları gündeme getirmiştir. Ticaret Odalarının başarısı, yönetimde yenilik,

yaratıcılık, üstünlük sahibi olma ve hareket etmede paylaşımı artıran bir sistemin oluşturulmasına bağlıdır. Bu sistemin varlığı ise stratejik plânlama ile oluşturulabilir.

Bu çalışmada, öncelikle stratejik plânlamanın yapılması ve sürdürülebilmesi için gerekli ilkeler saptanmaya çalışılmaktadır. Bunun yanı sıra, stratejik plânlama ile ilgili yaklaşımlar ve tarihsel gelişimi hakkında temel noktalar ifade edilmektedir. Bu çalışma kapsamında, özel sektör kuruluşları ve kamu kuruluşları yönetiminde veya yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunmak üzere yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan görüş ve modelleri, Ticaret Odalarının kendine özgü yarı resmi çerçevesi içerisinde uygulamaya çalışılacaktır. Uygulamada Aydın Ticaret Odası'nın fırsatları ve tehditleri saptanarak, güçlü ve zayıf yönleri incelenmekte ve stratejik amaçlara ulaştırılacak hedefler ve faaliyetler belirlenmektedir.

Ticaret Odalarının varolma sebepleri; üyelerine etkin, hızlı ve kaliteli hizmet vermek, çalışmalarını ile üyelerine ve toplumsal yaşama katkıda bulunarak yerel yönetimlere ve ülke yöneticilerine ışık tutmak, buldukları bölgenin ve Türkiye'nin kalkınmasına ve dışa açılmasına yardımcı olmak, Oda üyeliğini cazip kılarak saygınlığını korumak, iş dünyası hakkında danışman bir kurum haline gelmek ve daha iyi bir hizmet ve gelişim için üyelerini mesleki konularda eğitmektir<sup>1</sup>. Bu amaçları olan Ticaret Odalarının yeni ve hızla değişen çevresel şartların gerektirdiği şekilde faaliyet gösterebilmeleri için önce çevresel yapıyı ve bu yapının dinamik unsurlarını anlaması gerekmektedir. Çevresel beklentileri ve bu beklentilerdeki, periyodik değişimi kavrayarak, buna uygun stratejiler geliştirme amacını taşıyan stratejik plânlama yaklaşımı Ticaret Odaları için değerli bir araç durumundadır.

Çevresel fırsat ve tehditlerin anlaşılması, Ticaret Odalarının güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılması ve güçlü yanlarını kullanarak çevresel fırsatlardan yararlanılması, Ticaret Odalarının performansına ciddi bir yükselmeye yardımcı olacaktır. Değişim sürecinden ve bu sürecin meydana getirdiği şartlardan hiçbir ülkenin yada örgütün kendini soyutlaması mümkün değildir. O halde, Ticaret Odalarının kendilerini, yeni çevresel çerçeveye oturtmaları, çevresel bütün içinde işlevselliklerini devam ettirmelerine ve değişim karşısında aktif bir pozisyon

---

<sup>1</sup> [www.atob.org.tr/ATOB.php?page=txtQId=7](http://www.atob.org.tr/ATOB.php?page=txtQId=7) (13.07.2006)



almalarına yardımcı olacak stratejik plânlama yaklaşımından istifade etmesi gerekmektedir. Stratejik plânlama sonucu elde edilen büyük katkılar göz önüne alındığında Ticaret Odalarının bağlı buldukları bölge ve Türkiye için bu yaklaşımın ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Aydın ili, toprak ve su kaynaklarının zenginliği, elverişli iklim şartları, yer altı kaynaklarının bolluğu, ulaşım bakımından iyi bir pozisyonda olması, arkeolojik birikimi gibi, pek çok doğal kaynaklara sahip olmasına rağmen, ülke ekonomisi içinde hak ettiği yere gelememiştir. Aydın İli'nin ticaretini canlandırmak, ekonomisini güçlendirmek, toplumun sosyo-ekonomik yaşamlarını yükseltmek, AB normlarında üreten, ürettiğini dünya ile paylaşan, ticaretin üst düzeyde gerçekleştiği ve kaliteli ürünlerin pazarlandığı, eğitilmiş, yaşanır bir kent olması için Aydın Ticaret Odası'nın sistemli bir çaba başlatması gerekmektedir. Odanın yalnızca içe dönük yapısal düzenlemeler yaparak ve ilgili kanunda verilen görevleri yerine getirerek bu çabayı başlatması ve çevreye uyum sağlaması mümkün olamamaktadır. Stratejik plânlama yaklaşımı Aydın Ticaret Odası'nı dış çevreye yöneltmektedir. Katı ve hiyerarşik bir yapının, esnek ve takım çalışmasına dayanan, dış çevreye duyarlı bir yapıya dönüşmesi için nasıl bir yöntem izlenmesi gerektiği konusunda stratejik plânlamanın önemli bazı cevapları sunduğu düşünülmektedir.

Stratejik plânlama gerek özel sektör kuruluşları, gerek kamu kuruluşları, gerekse Ticaret Odaları gibi yarı resmi örgütlerin kar amaçlı yada kar amaçsız her örgütün yararlanabileceği bir çerçeve niteliğindedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın kavramsal hipotezi şu şekilde ifade edilmiştir: "Ticaret Odalarındaki mevcut hiyerarşik yönetimin, stratejik yönetim anlayışı yaklaşımına dönüştürülmesi, Ticaret Odalarında etkililik ve verimliliği artıracak ve özellikle buldukları bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda gelişmesini sağlamasına ve ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır".

Bu çalışma; giriş ve sonuç kısmı hariç temel olarak dört ana bölümden oluşmaktadır.

**Birinci bölümde;** genel olarak strateji ve stratejik plânlama kavramları ele alınıp, bu konudaki kaynaklar taranarak zemin oluşturacak teorik ve kavramsal

çerçeve çizilmiştir. Bu bölümde biçimselleşme okulu çerçevesinde stratejik plânlama ağırlıklı olarak ele alınmıştır.

**İkinci bölümde;** stratejik plânlama sürecinin aşamalarına yer verilmiştir. Durum analizi, örgütsel yönün belirlenmesi, stratejilerin seçimi, izleme ve değerlendirme adımları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

**Üçüncü bölüm;** genel olarak ticaret odalarının çeşitli fonksiyonları, idari yapısı, hukuki niteliği, hakkında bilgiler verilmiştir. Yine mesleklerin gruplandırılması, organlar, gelir kaynakları hakkında gerekli bilgilere yer verilmiştir.

**Dördüncü bölüm;** olan uygulama aşamasında; Aydın ilinin kısaca genel değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra, Aydın Ticaret Odası'nın mevcut durumu incelenmiştir. Odanın GFTZ analizi yapılarak bu analiz dâhilinde hedefler, amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetler belirlenmiştir.

**Sonuç ve önerileri** kapsayan son kısımda ise; dördüncü bölümde yer alan araştırma çalışmasının sonuçları ve bu sonuçlara dayalı öneriler yer almaktadır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **STRATEJİ VE STRATEJİK PLÂNLAMA**

Tüm dünyada globalleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar ve müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu ortaya çıkan ezici rekabet karşısında örgütler daha stratejik düşünmek zorunda kalmışlardır. Gerek özel sektör gerekse kamu sektörü örgütleri bu değişim dalgası ile birlikte kendilerini hiç tanımadıkları ve beklemedikleri bir ortamın içinde bulmuşlardır. Geleceğin anlaşılmasına ve buna uygun eylem plânlarının geliştirilmesine yönelik bir çaba olan stratejik yönetim süreci, hızlı değişim dönemlerinde örgütlerin ayakta kalabilmesi ve gelişmesine yardımcı olmaktadır. Kamu ya da özel, kâr amaçlı olsun yada olmasın bütün örgütler, çevresel bütün içinde bir işlev icra etmektedirler. Bu anlamda, her örgüt, çevresi ile bir işlevsellik ilişkisi kurmak zorundadır. Örgüt ve çevre arasındaki bu işlevsellik ilişkisinin gelecekte de devam edip etmeyeceği ve değişim gerçeğinin bu işlevsellik ilişkisine nasıl bir etkide bulunacağı, örgütler için hayati öneme sahiptir. İşte bu nedenle gelecek üzerine düşünmek, muhtemel değişimin yönünü saptamak ve beklenen değişime örgütün uyumunu sağlamak için, sistemli bir düşünme ve sorgulama sürecine ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik plânlama anlayışı, örgüt-çevre ilişkisine bütüncül bir perspektif ile yaklaşılmasına yardımcı olmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, strateji kavramı, stratejik plânlama teorisi ve stratejik yönetim okulları konularına yer verilmiştir.

## 1. STRATEJİ

Strateji, kelime anlamı itibariyle “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir<sup>2</sup>. Diğer bazı kaynaklarda ise stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “straum”dan geldiği belirtilmektedir<sup>3</sup>. Strateji kelimesi, Türkçe Sözlüklerde, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol olarak tanımlanmıştır<sup>4</sup>.

Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos'un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir<sup>5</sup>.

Yönetim açısından bir tanım vermek gerekirse, strateji, örgütün çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür<sup>6</sup>. Bu seçimler bir canlı gibi örgütün yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır. Strateji, çevredeki tehdit ve fırsatlar ile örgütün güçlü ve zayıf yanlarını dikkate alarak, örgüte rekabet avantajı sağlayacak bir konum belirleme sürecidir. Ayrıca, strateji, örgüt faaliyetlerinin bütünleştirilmesinde kıt kaynakların, seçilmiş hedefleri gerçekleştirmek üzere kullanılmasında söz konusu olmaktadır. Strateji "belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, plânlardan bütünüdür<sup>7</sup>. Chandler'e göre strateji, bir örgütün temel amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollardır<sup>8</sup>.

---

<sup>2</sup> [www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm) - 62k (12.03.2006)

<sup>3</sup> Ö. Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (1992) 6

<sup>4</sup> [www.halici.com.tr/sozluk/Sozluk.aspx](http://www.halici.com.tr/sozluk/Sozluk.aspx) (12.03.2006)

<sup>5</sup> F.Ç. Altıntaş, Strateji Kavramı. İnsan Kaynakları Dergisi (2003)

<sup>6</sup> E.Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (2000) 5

<sup>7</sup> S.C. Jain, Marketing Planning & Strategy. South-Western Publishing Co. (1993) 4

<sup>8</sup> F. Maviş, Stratejik Yönetim Modeli. A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi. (1988) 136

Strateji, sosyal bilimler içinde iktisadi alanda 20. yüzyılın ilk yarısında yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji kavramına rastlanmıssa da asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern tarafından yapılmıştır. Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaktadırlar<sup>9</sup>. Oyun tam belirlilik koşulları altında oynanmaktadır. Yani her oyuncu rakibinin mümkün olan bütün davranışlarının kendi fayda fonksiyonu üzerindeki etkilerini bilerek kendisini ona göre hazırlayabilmektedir.

### 1.1. Stratejiye Sahip Olmanın Yararları

Bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin örgüte sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Stratejiye sahip olmak, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme fırsatı verir. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, örgüte nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı verir<sup>10</sup>. Stratejiye sahip olmayan bir örgüt ise, çevreden gelen fırsat ve tehditleri değerlendiremeyecektir.
- Strateji, örgüte bir bütün olarak kendisini, bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını vs. öğrenme fırsatı verecektir. Böylece, strateji örgütün bir bütün içinde ortak bir amaca yöneltilmesinde faydalı olacaktır<sup>11</sup>.
- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir yöne sevk eder ve plânlar için bir çerçeve oluşturur. Stratejiden yoksun örgütler ise aldıkları kararlarını hazırlık ve plân yapmadan günlük bilgiler ışığında almak zorunda kalacağından, ekonomideki istikrarın bozulmasından olumsuz yönde, daha fazla etkilenirler.

---

<sup>9</sup> Ö. Dinçer, (1992) 6-7

<sup>10</sup> Ö. Dinçer, (1992) 11

<sup>11</sup> E. Eren, İşletmelerde Planlama Gereği ve İlkeleri. İÜ İşletme Fakültesi Dergisi (1978) 21

- Strateji, örgüt kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir<sup>12</sup>. Strateji, örgütü iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar<sup>13</sup>. Önceden tahmin ise, sorunların ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanır. Etken bir stratejiye sahip olmayan örgütler neyi, nasıl araştırıp analiz edeceklerini bilemedikleri gibi rakip örgütlerle rekabette ve çevreyle olan ilişkilerinde edilgen ve dolayısıyla etkisiz olurlar.

## 1.2. Strateji ve Diğer Kavramlarla İlişkisi

### 1.2.1. Strateji ve Politika

İşletme politikalarından söz edildiği zaman çoğu kez anlatılmak istenen şudur; genel olarak tekrarlanıp duran şartlar altında, örgüt tarafından kabul edilen, güdülecek davranış biçimini ve tutulacak yolu ifade etmek için kullanılır. Politikalar, düzenleştirmeye ve denetlemeye hizmet eden önemli araçlardır<sup>14</sup>. Politika ve strateji arasında benzerlikler vardır. İkisinin de temel öğeleri aynıdır. Her ikisi de bir kararlar bütünüdür ve örgütün genel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur. Fakat gerçekte politika ve strateji arasında farklar vardır.

Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği, kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararlar bütünüdür<sup>15</sup>. Halbuki politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlılığı olan kararlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, strateji, örgüt ile çevresi arasındaki ilişki ile ilgilidir. Her olay için özel bir görüş, değerlendirme ve kararları gerekli kılar. Bu açıklamalardan anlaşılabilceği gibi, strateji ve politika kavramları, birbirinden farklı anlam ve muhteviyata sahiptir. Stratejiler daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde örgütün yerini belirleme

---

<sup>12</sup> Ö. Dinçer, (1992) 12

<sup>13</sup> E. Eren, (1978) 21

<sup>14</sup> M. Oluç, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi. İÜ-İF (1978) 328

<sup>15</sup> E. Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi (1990) 12-13

veya alacağı şekli tasarlama sürecidir. Hâlbuki politikalar hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır<sup>16</sup>. Bu sebeple, strateji ve politika arasındaki ikinci farklılık, politikaların denetleme aracı olarak kullanılmasından ortaya çıkmaktadır.

### **1.2.2. Strateji ve Taktik**

Strateji ve taktik kelimelerinin savaş kökenli olduğu bilinmektedir. Von Clausewitz'e göre taktik; çarpışmada kuvvetleri kullanma sanatı, strateji ise savaşı kazanmak için çarpışmaları kazanma sanatıdır<sup>17</sup>. Buradan anlaşıldığı üzere taktik, belirlenmiş kararların fonksiyonlar itibarıyla nasıl uygulandığı ile ilgilidir. Kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanımını ifade eden taktik uygulamaları kısa dönemli plânlar arasında yer almaktadır. Örgütte varolan kaynakların harekete geçirilmesi şeklinde de yorumlayabileceğimiz taktik, stratejik kararların ayrıntılarını içerir<sup>18</sup>. Strateji ise daha genel anlamda geleceği yönlendirebilmek için bugün alınan kararların iyileştirilmesi ile ilgilidir. Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında belirsizlikler fazladır. Taktikte ise zaman ufku kısa olup riskler daha kolay değerlendirilebilir.

### **1.2.3. Strateji ve Plân**

Plân bir amaca ulaşmada izlenecek yol ve davranış biçimini gösterir<sup>19</sup>. Plân ile belirlenmiş amaçlara ulaşma hiçbir zaman kesin değildir. Plânda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcuttur. Belirsizlikler plânın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta, plân süresi uzatıldıkça artmaktadır. Belirsizlik ve zaman süresi bakımından plân, stratejiye oranla daha esnektir<sup>20</sup>. Plân, diğer kavramlara göre stratejiye daha yakındır. Stratejiler plânlamanın temel

---

<sup>16</sup> www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm - 62k (2006)

<sup>17</sup> Y. Yıldız, Türkiye'de Stratejik Yönetim Anlayışına Yönelik Bir Araştırma, DEÜ YL.Tezi, (1995) 8

<sup>18</sup> www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm - 62k (2006)

<sup>19</sup> M. Doğan, İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Anadolu (1986) 18

<sup>20</sup> E. Eren, (1990) 13

parçasını oluştururlar ve plânlama süreci, plânlar kadar stratejilerin de geliştirilmesi demektir. Stratejiler, plân ve amaçları uygulamaya yönelik eylem ve kararlardan oluşur<sup>21</sup>.

#### **1.2.4. Strateji ve Program**

Programlar, kaynakları belirli bir amaç için, düzenleme düşüncesiyle oluşturulurlar. Programlar, herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları, bunların her birinin süresini belirleyen plânlardır<sup>22</sup>. Başka bir anlatımla program, bir plânın uygulanması ile ilgili ayrıntıları kapsar.

Program, tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji ise, örgütte meydana gelebilecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların örgütün amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir<sup>23</sup>. Programların başka bir özelliği, alt kademe yöneticilerinin bir fonksiyonu olarak bir defa kullanılan plânlar niteliği taşımasıdır<sup>24</sup>. Bu yönü ile de politikalardan ve stratejilerden ayrılırlar. Programların esnek olma özelliği çok azdır.

## **2. STRATEJİK PLÂNLAMA TEORİSİ**

Genel olarak plânlama, bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlanabilir<sup>25</sup>. Plânlama değişimlere etkin bir şekilde ayak uydurabilmek için kullanılan sistematik bir metottür.

Uzun dönemli plânlarda, genelde ilk sene plânları ayrıntılı olarak hazırlanmaktadır ve bu durum plânlamayı, gelecek için bir projeksiyon olmadan

---

<sup>21</sup> H. Can, Organizasyon ve Yönetim. Adım (1991) 84

<sup>22</sup> İ. Akat - N. Üner, İşletme Yönetimi. İstiklal (1978) 68

<sup>23</sup> E. Eren, (1990) 13

<sup>24</sup> [www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm) (2006)

<sup>25</sup> E. Eren, (1978) 26



öteye götürememektedir. Bunun da sebebi, örgütün iç ve dış çevresindeki olası değişimler ve gelişmeler için araştırma yapmamasıdır. Bu şekilde hazırlanan uzun dönem plânların tatmin edici olamaması, stratejik plânlama kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur<sup>26</sup>. Bu bağlamda, stratejik plânlama; bir örgütün mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirme ve sonuçları ölçümleme sürecine denir.

Bir başka tanıma göre stratejik plânlama; yazılı hale getirilerek kesinleştirilen stratejilere denir<sup>27</sup>.

Stratejik plânlama teorisinin kökleri 1960'lara kadar uzanmaktadır. Stratejik plânlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın 'Structure and Strategy' adlı kitabıdır. Bir diğer önemli eser 1965 yılında yayınlanan I. Ansoff'un 'Corporate Strategy' isimli kitabıdır.

Stratejik plânlama konusundaki ilk eserlerde, örgütün iç kaynaklarının önemine ağırlık verilmiş, yani kaynak temelli bir stratejik plânlama yaklaşımı benimsenmiştir<sup>28</sup>. Örgütler, bir kaynaklar demeti olarak tanımlanmış ve bu kaynakların çevreye intibakındaki katkısı incelenmiştir. Kaynak temelli stratejik plânlama modelinde, örgütün kendine özgü kaynaklarına, varlık ve becerilerine vurgu yapılmakta ve stratejinin örgütün sözü edilen kaynaklarını en iyi düzeyde kullanmasına yardımcı olacak şekilde oluşturulması gerektiği savunulmaktadır<sup>29</sup>. Bir diğer model ise M. Porter'ın 'Competitive Strategy' isimli kitabı olmuştur. Porter'e göre bir örgüt, önce endüstrinin yapısını analiz etmeli, daha sonra kendisini bu endüstri içinde rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde konumlandırmalıdır<sup>30</sup>.

---

<sup>26</sup> P. Carlson, The Long and Short of Strategic Planning, Journal Of Business Strategy (JST) Vol:11 (1990) 15-17

<sup>27</sup> E. Eren, (1990) 15

<sup>28</sup> R.E., Hoskisson and Other Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum, (1999) 417-456

<sup>29</sup> A. Seth - H. Thomas, Theories of the Firm: Implications For Strategy Research., Journal of Managament Studies. (1994) 165-191.

<sup>30</sup> M. Porter, Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors, The Free Pres, (1998) 23

Stratejik plânlama yazarları arasında önemli görüş ayrılıklarının olduğu bir başka nokta, stratejik plânlamanın resmi bir örgüt çalışması olup olmadığı konusundadır. Kimi stratejik plânlama yazarları resmi-biçimsel stratejik plânlama yaklaşımını savunmakta, kimileri ise stratejik yönetimde önemli olanın stratejik plânlara değil, “stratejik düşünme” olduğunu iddia etmektedir. Bu nedenle de, sıkı şekil kurallarına karşı çıkmaktadırlar. Farklı stratejik alternatiflerin ortaya çıkmasına yardımcı olacak şekilde örgüt içinde olumlu bir atmosfer yaratmak, esnek yapılar oluşturmak, yaratıcı personeli istihdam etmek, geniş bir şekilde tanımlanmış şemsiye stratejiler belirlemek ve örgüt içinde kendiliğinden oluşan (emergent) stratejileri araştırmak, ikinci yaklaşımın örgütlere verdiği tavsiye niteliğindedir<sup>31</sup>.

“Stratejik Plânlama” ve “Stratejik Düşünce” kavramlarının ortaya çıkması strateji literatüründe önemli bir gelişme olmaktadır<sup>32</sup>. Stratejik Plânlama temel olarak geleceğin bugün gibi olacağı varsayımından yola çıkarak geleceği plânlamayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Stratejik Plânlamanın ilk modelleri stratejinin seçimi ve uygulanması ile ilgili ayrıntılı bilgiler içerirken “strateji”nin kendisi ve oluşturulması ile ilgili bir çalışma göstermemiştir. Bunun eksikliğini fark edilmesi sonucu geliştirilen Stratejik Plânlama modelleri ise dar bir bakış açısı ile şirketlere tekdüze stratejiler sunmuşlardır. Bu modellerin temel eğilimi ise şirketin düşünmesine fırsat vermeden bir strateji oluşturmaktır.

Stratejik Plânlamanın bu genel yaklaşımı belirli bir dönem için geçerli olsa da gelişmeler sonucu başarısız kalmıştır. Bununla birlikte Stratejik Plânlamanın düşünmeyi engelleyici yapısı büyük tepki toplamış ve “Stratejik Düşünce” kavramı ortaya çıkmıştır. Stratejik düşüncenin temelinde stratejinin esasında bir düşünme ve yaratıcılık süreci olduğu yatmaktadır. Ancak stratejik plânlama ve stratejik düşünme kavramlarının arasındaki bu zıt kutuplaşma aslında genel bakış eksikliğini bir ürünüdür. Genel olarak bakılırsa bu iki kavramın da çalışma alanı stratejidir ve her ne kadar strateji düşünürleri tarafından beğenilirse de stratejik plânlama ve bu

---

<sup>31</sup> H. Mintzberg, Crafting Strategy. Harvard Business Review (1987) 66–75

<sup>32</sup> Y. Usta - B. Öztayşi, Stratejik Yaklaşım (2005)

yaklaşımın hataları stratejik düşünce kavramını doğurmuş ve geliştirmiştir<sup>33</sup>. Her iki yaklaşımın da, stratejik plânlama teorisinin gelişimine ve giderek bütüncül bir perspektif yakalamasına katkıda bulunduğu aşikârdır. Örgütün kendi kaynakları ve gücüne, aynı zamanda faaliyet gösterdiği çevrenin şartlarına eşit ağırlıkta yapılacak bir vurgunun daha sağlıklı olduğu kabul edilmelidir.

## **2.1. Stratejik Yönetim**

Genel yönetim sürecinin bir parçası olan stratejik yönetim, örgütlerin hızla değişen ve giderek belirsizleşen çevresel şartlara uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmek konusunda sağlam bir seçenek olarak ortaya çıkmaktadır. Değişimin yönünü kestirebilmek ve örgütsel kaynakların gelecekteki beklentilere uygun olarak tahsis edilmesi, stratejik plânlama yaklaşımının özünü oluşturmaktadır.

Stratejik yönetimin, genel yönetim sürecinin bir parçası olduğu söylenilebilir. Yönetim olgusu ile stratejik yönetim süreci arasındaki benzerliği ve farklılığı anlayabilmek için yönetim olgusunun unsurlarını incelemek gerekmektedir.

Yönetim, genel olarak belirlenen amaçlar doğrultusunda maddi ve beşeri kaynakların kullanılması anlamına gelmektedir. Yönetimin unsurları ise, plânlama, örgütlenme, yöneltme-koordinasyon ve kontroldür. İşte stratejik plânlama, genel yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Örgüte bir yön ve amaçlar dizisi vererek kaynakların etkili bir şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Farklı birimler için ortak bir yön tayin edilmesi ve örgütsel uyumun korunmasını mümkün kılmaktadır. Buradaki örgütsel uyum, iki farklı şekilde bütünleşmeye işaret etmektedir. İlki, örgüt ile çevresi arasındaki uyumdur, diğeri örgütün kendi birimleri arasındaki uyumdur.

## **2.2. Stratejik Yönetim Okulları**

1960'larda Gilmore ve Brandenburg, Harward Bussiness Review'da yayınlanan "Anatomy of Corporate Planning" isimli makalelerinde strateji geliştirme ve uygulama konusu ile ilgili çok sayıda model sunmuşlardır. Bu modeller tanımsal

---

<sup>33</sup> Y. Usta - B. Öztayşi, Stratejik Yaklaşım (2005)

olarak tek bir Temel Model ortaya çıkartmıştır. Tüm bu modeller düşünce olarak birbirlerinden farklılık göstermekten çok detaylarda bir farklılık göstermiştir. Hepsi aynı tür tablolar, diyagramlar ve teknikler kullanmıştır fakat bunları kullanışlarındaki farklılık ile birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Bu modelleri aşağıda inceleyeceğiz.

1960'lerden günümüze sürekli gelişerek, değişerek ve zenginleşerek genişleyen stratejik yönetim yazınında etkili olduğu kabul edilen belli başlı on stratejik yönetim okulu olmuştur<sup>34</sup>. Her biri özgün varsayımları, bakış açıları, temel kavramları ve strateji önerileri ile ortaya çıktıkları dönemde yazarlar ve/veya uygulamacılar tarafından belli ölçülerde kabul görmüştür ve stratejik yönetim yazınına özgün katkılar yapmışlardır.

Stratejik yönetim yazınının farklı dönemleri incelendiğinde ortaya çıkan tablo şudur: Tasarım Okulu, strateji belirleme sürecini bir kavram oluşturma (conception) süreci olarak tanımlarken, Plânlama Okulu biçimsel bir süreç, Konumlandırma Okulu analitik bir süreç, Girişimcilik Okulu bir vizyon yaratma süreci, Bilişsel Okul zihinsel bir süreç, Öğrenme Okulu ortaya çıkan (emergent) bir süreç, Güç Okulu bir müzakere süreci, Kültür Okulu ortaklaşa (collective) bir süreç, Çevre Okulu tepkisel bir süreç ve nihayetinde Biçimleşme (configuration) Okulu bir dönüşüm süreci olarak betimlemekte<sup>35</sup>, bunlardan ilk üçü öngörücü (prescriptive) bir yaklaşımda bulunurken, sonraki altısı betimleyici (descriptive) bir nitelik taşımakta, sonuncusu ise hem öngörücü hem betimleyici bir tarzda ilk dokuzunu bütünleştirici bir çerçeve sunmaktadır.

### **2.2.1. Tasarım Okulu**

Tasarım Okulu stratejik yönetim okulları içinde en eskisi ve en etkilisidir ve bu okulun temel kavramları Kaliforniya Üniversitesi'nden (Berkeley) Philip Selznick'in *Leadership in Administration (1957)* adlı eseri ile M.I.T.'den Alfred D. Chandler'in *Strategy and Structure (1962)* adlı eserinden kaynaklanmaktadır<sup>36</sup>.

---

<sup>34</sup> H. Mintzberg ve diğ., *Strategy Safari*. The Free Pres (1994)

<sup>35</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 20

<sup>36</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 24

SWOT'a benzer ilk çalışmayı Selznick yapmış, örgütün *ayırt edici özelliklerini* (distinctive competences) incelemiş, “örgütün iç kaynakları” ile “çevre beklentilerini” uyumlaştırma ihtiyacını tartışmış, daha sonraları stratejinin uygulaması olarak adlandırılan, “örgütün sosyal yapısı içine politika inşa etmek” fikrini ortaya atmıştır. Chandler ise bu fikirleri örgüt stratejisi olarak kavramlaştırmış ve bunun yapı ile ilişkisini inceleyerek *yapının stratejiyi izlemesi* gerektiği savını öne sürmüştür.

Bu okulun yazarlarının strateji ile ilgili önerileri şu şekildedir<sup>37</sup>; Strateji belirleme kontrollü, bilinçli bir düşünce süreci olmalıdır. Strateji geliştirme modeli basit ve informal olmalıdır. Stratejiler özgün olmalıdır, en iyileri yaratıcı tasarım sonucunda ortaya çıkmaktadır. Tasarım sürecinin sonunda strateji tam olarak geliştirilmiş olmalıdır. Stratejiler açık seçik ifade edilmeli, basit tutulmalıdır. Bu benzersiz, açık seçik ve basit stratejiler tam olarak belirlendikten sonra uygulamaya sokulmalıdır.

Bu okulun orijinal görüşü; strateji oluşturmayı dahili güç ve zaafarla dış tehdit ve fırsatlar arasında gerekli uygunluğu sağlamak olarak görmektedir<sup>38</sup>. Dış çevre anahtar başarı faktörleri açısından dikkate alınır, örgütün dahili güç ve zaafaları ise ayırt edici yetenekler açısından düşünülür. Dış fırsatların dâhili güçler tarafından değerlendirilmesi, tehditlerden kaçınılması ve zaafaların telafi edilmesi söz konusudur. Stratejilerin yaratılmasında ve bunların aralarından en iyisini seçerken değerlendirilmelerinde toplumun etik değerlerinden, sosyal sorumluluk anlayışından ve liderlik felsefesinden yararlanılır. Strateji bir kez belirlendiğinde uygulanacağı varsayılır. 1970'lerde egemen olan strateji süreci anlayışı budur ve öğretim ve uygulamada örtük etkisinin bugün de devam ettiği gözlemlenmektedir.

Tasarım okulu strateji önerilerini dayandırdığı temel varsayımlarına ve strateji önerilerine aşağıdaki noktalarda toplanabilecek çeşitli eleştiriler almıştır<sup>39</sup>.

---

<sup>37</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 26

<sup>38</sup> Ö. Dinçer, (1998) 63 bk: H. Mintzberg. The Rise And Fall of Strategic Planning. Harvard Business Review (1994) 37

<sup>39</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 27

- Çevre sürekli değişmektedir, fırsatları ve tehditleri teşhis etmek kolay değildir ve bütün alternatifleri belirlemek zordur;
- Çevre ve örgüt analizleri durgun bir yapıda ele alınmıştır; değişken bir çevrede hem fırsatlar hem de örgütün güçlü ve zayıf yönleri hızla değişebilir;
- Örgütün güçlü ve zayıf yönlerini, ayırt edici özelliklerini uygulamada sınımadan masa başında tespit etmek kolay değildir;
- Strateji geliştirme statik bir tarzda ele alınmıştır; stratejiye örnek olay gibi yaklaşılır;
- Strateji değiştiğinde yapıyı kolayca değiştirmek mümkün değildir, yapı stratejiyi hem izler hem de ondan önce gelir;
- Çeşitlendirmeye gitmiş bir örgüt için SWOT analizi (güçlü/zayıf yönler, tehditler/fırsatlar) kolay değildir;
- Strateji esnek olmayan kesin bir görünüm arz etmektedir;
- Strateji belirlendikten sonra açıkça ifade edilmesi beklenmekte, açıklanmamış olması düşünce bulanıklığının ifadesi sayılmaktadır;
- Strateji geliştirme ve uygulama, düşünce ve eylem birbirinden ayrılmıştır, sadece geliştirme üzerinde durulmakta, örgüte örnek olay gibi yaklaşılarak birisinin düşünerek strateji belirlemesi, diğerlerinin uygulaması öngörülmektedir.

Bu eleştirilere rağmen, bu okul, Plânlama ve Konumlandırma Okulları'na temel teşkil eden *çevre analizi, ayırt edici özellikler, uyum, fırsat ve tehditler* gibi çok önemli kavramları kazandırmış, stratejiyi bilinçli bir süreç olarak ilk kez ele almış ve modeli aşırı basitleştirilmiş olmakla birlikte, stratejik yönetim alanının en temel dış fırsat / iç yetenek uyumu fikirlerini ortaya atmış olması nedeniyle stratejik yönetim disiplinine katkısı büyük olmuştur.

### 2.2.2. Plânlama Okulu

Bu okulun mesajları işletmecilik eğitiminin, büyük firmaların ve büyük kamu kuruluşlarının, biçimsel prosedürler, biçimsel eğitim, biçimsel analiz ve bir sürü rakam öngören genel yapısı ile gayet iyi bir uyum göstermiştir<sup>40</sup>.

Plânlama Okulu ilk kez 1965 yılında yayımlanan H. Igor Ansoff'un "*Şirket Stratejisi*" (Corporate Strategy) adlı kitabında yer aldığı için başlangıcı bu yıllara dayandırılmaktadır. Bu okul Tasarım Okulu'na paralel olarak gelişmiş, temel alınan model Plânlama Okulu'nun da temelini oluşturmuş, önemli farklılıklardan biri, örtük biçimde göz önüne alınan yönetsel değerler yerine, biçimsel hedefler belirlemenin vurgulanması olmuştur. Varsayımlardan pek çoğu da aynıdır. Strateji oluşturma, stratejileri tam olarak geliştirilmiş bir şekilde ifade edip sonra biçimsel olarak uygulamaya koyan kasıtlı, zihinsel bir süreçtir. Önemli diğer farklılıklar, sürecin basit ve biçimsel tutulması, tepe yöneticinin stratejist olarak kabul edilmesi ve stratejilerin, benzersiz olmaları ile ilgili varsayımlarda görülür<sup>41</sup>.

Bu okulun kurucusu sayılan Ansoff'a göre "strateji" uzun dönemli resmi bir plânlama sürecidir. Bu nedenle Plânlama Okulu rasyonel bir yaklaşımla ve mekanik tarzda bir plân yapma modeli olarak görülmektedir. Ayrıca bu okul, stratejinin nasıl geliştirildiğini incelerken, yöneticilere strateji geliştirme süreciyle ilgili tavsiyelerde bulunmaktadır. Ansoff (1965) "strateji geliştirme modeli" ile stratejik plânlamanın gerçekleştirilmesinde stratejik, yönetsel ve eylemsel kararların ayrımını yapmış ve bu kararların nasıl uygulanması gerektiğini belirtmiştir. Stratejik plân için oldukça ayrıntılı bir süreç olan ve 57 sayfayı içeren bu modelde stratejinin nasıl geliştirildiği sorusuna cevap aranmaktadır<sup>42</sup>.

Bu model daha çok kural koyucu nitelik taşıdığından stratejiyi uzun dönemli resmi bir plânlama süreci olarak inceler. Strateji geliştirme modeli amaçların belirlenmesi, strateji ve / veya stratejilere karar verilmesi, örgütün iç ve dış

---

<sup>40</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 48

<sup>41</sup> H. Mintzberg, The Rise And Fall of Strategic Planning, (1994) 4

<sup>42</sup> H. Mintzberg, (1994) 41

çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ve bütçeler ve prosedürlerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır. Ansoff'a göre (1965) strateji, ileride meydana gelebilecek tüm durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan kararların tümüdür. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynakların etkin ve verimli kullanılmadığı; bu örgütlerde mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmadığı görüşünden hareketle, örgüt stratejisinin öğeleri olarak *faaliyet sahası, gelişme (büyüme) vektörü, rekabet avantajı ve sinerjiyi* ayrıntılı ve anlamlı bir şekilde ilk defa Ansoff (1965) açıklamıştır<sup>43</sup>.

**Çizelge 1. Plânlama Okulu**

<b>Kaynak Kişi ve Çalışmalar</b>	<b>Temel Varsayımlar (*)</b>	<b>Temel Kavramlar</b>	<b>Strateji İle İlgili Öneriler</b>
H. Igor Ansoff (1965) <i>Corporate Strategy</i> , New York: Mc Graw Hill.	Stratejiler, kontrollü, bilinçli bir biçimsel plânlama sürecinin, birbirinden ayrı adımlara bölünmesiyle ve adımların her biri kontrol listeleri ile detaylanarak ve tekniklerle desteklenerek geliştirilirler.	Faaliyet alanı Büyüme vektörü Çeşitlendirme	Strateji geliştirme uzun ve biçimsel bir süreç olmalıdır.
George A. Steiner (1969) <i>Top Management Planning</i> , New York: McMillan.	Strateji geliştirme sürecinin sorumluluğu tepe yöneticisine aittir; uygulamada yürürlüğe konulması sorumluluğu kurmay plânlamacılara aittir.	Sinerji Programlama	Stratejik plânlama süreci mekanik yapıda yürütülür.
H. Igor Ansoff (1988) <i>The New Corporate Strategy</i> , New York: Wiley.	Bu süreçten stratejiler tam olarak geliştirilmiş olarak çıkarlar; ilan edildikten sonra hedeflere, programlara ve örgüt plânlara ayrıntılı bir özen gösterilerek yürürlüğe konmaları gerekir.	Bütçeleme Zamanlama Senaryolar	Stratejik plânlara, amaçlar, bütçeler ve programlar aracılığı ile uygulamaya konulur.

\*Bu bölüm Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel 1998'den uyarlanmıştır.

**Kaynak:** F. Sarvan ve diğ., On Stratejik Yönetim Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz I.I.B.F. Dergisi (6) (2003) 78

<sup>43</sup> E. Eren, İşletmelerde Stratejik Planlama, İÜ İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü (1979) 36



Plânlama Okulu'nun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir biçimde rasyonelleştirmesidir<sup>44</sup>. Plânlama süreci ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak, her safhanın bir takım tekniklerle desteklenmesi ve sonunda stratejinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bunun sonucunda mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrollü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelmektedir. Bu nokta Plânlama Okulu'na getirilen en önemli eleştiridir. Çünkü stratejilerin biçimselleştirilmesi ile dinamik yapı göz ardı edilmekte, strateji geliştirme ile uygulama birbirinden ayrı tutulmaktadır<sup>45</sup>.

1960'lı yıllarda başlayan Plânlama Okulu'na ilişkin düşünceler 1970'li yılların sonlarına kadar devam etmiş, 1980'li yıllardan itibaren de yerini, stratejinin ne olduğu konusu üzerinde duran ve stratejik yönetim düşüncesine yeni bir içerik kazandıran Konumlandırma Okulu'na bırakmıştır. Mintzberg stratejik plânlamanın gelişimini ve önemini yitirmesini ele aldığı "*The Rise and Fall of Strategic Planning*" (1994) adlı eserinde Plânlama Okulu'nu ayrıntılarıyla tartışmakta ve stratejilerin yaratılması sürecinin biçimsel olmayı öğrenmeye ve kişisel vizyona dayanacak şekilde yeniden düşünülmesinin yollarını önermektedir.

### **2.2.3. Konumlandırma Okulu**

Konumlandırma Okulu, önceki okulların temel varsayımlarını ve modelini büyük ölçüde kabul etmiş olmakla birlikte, onlardan farklı olarak, stratejinin ne olduğu üzerinde durarak somutlaştırmış ve onlardan çok basit ve devrimsel nitelikte bir düşünce ile ayrılmıştır: Plânlama ve Tasarım Okulları herhangi bir durumda benimsenebilecek stratejilere hiçbir sınır getirmezken, Konumlandırma Okulu herhangi bir endüstride, ekonomik pazaryerinde *konumlar* (pozisyonlar) olarak arzu edilebilecek ve mevcut ve gelecek rakiplere karşı savunulabilecek birkaç anahtar

---

<sup>44</sup> R. Oliver, The Future of Strategy: Historic Prologue. Journal of Business Strategy (2002) 6-9

<sup>45</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 49

stratejiyi (Örn.: *farklılaştırma, düşük maliyet ve odaklaşma*) modeline temel almıştır<sup>46</sup>.

Bu alandaki esas gelişme, Boston Danışma Grubu (BCG) tarafından geliştirilen *büyüme/pazar payı matrisi* ve *tecrübe eğrisi* (öğrenme eğrisi) analizi ve *PIMS* (General Electric için 1972’de geliştirilen Pazarlama Stratejilerinin Kar Etkisi) analizi ile örgütlerin stratejilerinin belirlenmesine yönelik çalışmalarla olmuştur. Ancak bu analizler gerektirdikleri büyük veritabanları ve danışmanlık ücretleri nedeniyle büyük ve köklü firmalardan başkasına pek yarar sağlayamamışlardır<sup>47</sup>.

Konumlandırma Okulu’nun esas atılımı olarak tanımlanabilecek, dış koşullar ile dâhili stratejiler arasında görgül olarak ilişki aranması dönemi ile gerçekleşmiştir. Porter’in bu akımın esas başlangıcını oluşturan 1980’de yayımlanan eserinde, strateji geliştirme sürecinde öncelikle pazarın yapısı ve rekabet şartları üzerinde durulmuş, analizlerde rekabet stratejileri ön plâna çıkmıştır. Bir endüstri dalında rekabeti belirleyen beş temel faktörü *-doğrudan rakipler, tedarikçilerin pazarlık gücü, yeni gireceklerin tehdidi, alıcıların pazarlık gücü ve ikame malların tehdidi-* “Rekabette Beş Güç Faktörü Modeli” çerçevesinde inceleyen Porter, örgüt üstünlüğünü sağlayacak rekabet dengesini, pazarda meydana gelebilecek değişimleri ve bu değişikliklerden rakiplerden önce faydalanma yollarını belirlemiştir.

Konumlandırma Okulu’na göre, strateji geliştirme süreci hesaplamaya dayanan analitik bir süreçtir. Burada amaç, endüstri hakkında elde edilen verileri analiz etmek ve bu doğrultuda en uygun ve en kapsamlı stratejiyi seçmektir. Ayrıca strateji geliştirme sürecinde, örgütün güçlü ve zayıf yanları ile sanayi yapısının uyumlaştırılması gerekmektedir. Yani tehdit eden güçlere karşı savunmada kalarak, endüstrinin zayıf olduğu alanlarda fırsatları değerlendirmek, böylece daha iyi konuma geçmek esas olmaktadır.

---

<sup>46</sup> M. Porter, *Competitive Strategy*, (1980) ; age, *Competitive Advantage* (1985)

<sup>47</sup> H., Mintzberg ve diğ., (1998) 93-95

#### 2.2.4. Girişimcilik Okulu

Bu okulun en belirgin kavramı olarak vizyon stratejinin zihinsel temsili olarak görülmekte, liderin zihninde yaratılmakta ve ifade edilmektedir. Lider vizyon aracılığı ile örgüt için ne yapılması gerektiğini ortaya koyar ve yol gösterici fikirleri oluşturur. Vizyon kelimeler ve numaralarla ifade edilen anlaşılabilir bir plândan çok bir *görüntü* (image) olarak ifade edilmektedir. Girişimcilik Okulu'nda vizyon, liderin deneyimleri ile birleşerek girişimci stratejileri ortaya çıkaran temel unsurdur. Bu okul, vizyonun bireysel davranış içerisinde yer alması ve sadece liderin zihninde oluşmasından ve dış çevre şartlarındaki değişiklikler karşısında liderin nasıl davranacağı konusuna açıklık getirmemesinden dolayı eleştirilmektedir<sup>48</sup>.

McClelland (1961) ve Hagen (1962) da, girişimci kişiliği üreten psikolojik faktörlerin tanımlanmasının ve analizinin öneminden yola çıkarak, toplum, kişilik ve ekonomik değişimler arasındaki etkileşimleri incelemişlerdir. Girişimciliği *yaratıcı bir faaliyet* olarak görerek bunu gerçekleştirecek kişiliği yaratıcı olarak tanımlamışlar ve yüksek oranda *başarma ihtiyacı* içinde olduğunu söylemişlerdir. Yaratıcı kişiliğin de beraberinde yeniliği getireceği öngörülmüştür<sup>49</sup>. Nitekim, güncel yönetim yazınında da girişimciler, vizyon sahibi, diğer insanların göremedikleri ya da kaçırdıkları fırsatları görebilme yeteneğine sahip, uygun bilgilerin sentezini yapabilen, müphem durumlardan rahatsız olmayan, aksine müphemliği açık hale getirebileceklerine inanan kişiler olarak tanımlanmaktadır<sup>50</sup>.

Örgütsel bağlamda girişimcilik, yönetim ve girişimciliği birleştirmek suretiyle, “fırsatları kendi çıkarı doğrultusunda kullanarak ve kaynakların benzersiz bir şekilde birleşimini sağlayarak değer yaratma süreci” olarak tarif edilmiştir<sup>51</sup>. Teknolojik ilerlemeler, tüketici taleplerindeki değişim ve küresel rekabetin artması

---

<sup>48</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 124-125

<sup>49</sup> R. T. Hamilton - D.A. Harper, The Entrepreneur in Theory and Practice. Journal of Economic Studies (1994) 3-18

<sup>50</sup> V.F. Savaş, İktisadın Tarihi. Liberal Düşünce Topluluğu (1997) 833; R.N. Langlois, Schumpeter and Obsolescence of the Entrepreneur (1987)

<sup>51</sup> M.H. Morris ve diğ., Entrepreneurial Activity in the Third World Informal Sector, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research (1996) 59-76

ile girişimciliğin önemi de artmıştır<sup>52</sup>. Nitekim girişimcilik örgütlerin devamı ve performansına katkıda bulunan örgütsel bir süreç olarak belirtilmiş, girişimci tutum ve davranışların her büyüklükte örgütün rekabet ortamındaki büyüme ve gelişmesi için gerekli olduğu ileri sürülmüştür. Örgütün girişimci davranışının stratejik yönetim uygulamalarını kolaylaştırdığına inanılmaktadır<sup>53</sup>. Bu okul 1980'lerde kendini gösteren etkisini 1990'lardan itibaren belli bir düzeyi koruyarak sürdürmektedir.

### 2.2.5. Bilişsel Okul

*Biliş* (cognition), insan zihninin dünyayı ve çevresindeki olayları anlamaya yönelik yaptığı işlemlerin tümüdür. Dıştan alınan uyarımların algılanması, önceki bilgilerle karşılaştırılması, yeni bilgilerin belleğe depolanması, hatırlanması, zihinsel ürünlerin kalite ve mantık yönünden değerlendirilmesi biliş kapsamına giren süreçlerle ilgili faaliyetlerdir<sup>54</sup>.

Bilişsel Okul, stratejinin oluşturulmasında düşünceleri keşfe çıkan bir okuldur. Bu okula göre strateji belirleme sürecinin temeli biliştir. Bireylerin bilgiyi elde etme, biriktirme ve kullanma biçimleri bilişsel süreci oluşturmaktadır. Biliş ve bilişsel süreci inceleyen *bilişsel psikoloji* temel olarak bireylerin davranışlarının anlaşılabilmesi için *dıştan güdülenme* yerine *içten güdülenme* üzerinde durmaktadır. Diğer bir ifade ile bireyin davranışlarını ve stratejilerini dış uyarıcılardan çok, bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerlerinin belirlediğine inanılır<sup>55</sup>.

Bu okulun yazarlarının strateji ile ilgili önerileri şu şekildedir<sup>56</sup>; strateji, zihinsel bir süreç sonucu üretilir. Strateji geliştirenlerin farklı bilişsel tarzlara sahip

---

<sup>52</sup> J.A. Johannessen ve diğ., Innovation as Newness: Wht is New, How, New and New to Whom? European Journal of Innovation Management(2001) 20-31

<sup>53</sup> B.R. Barringer - A.C. Bluedon, The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. Strategic Management Journal (1999) 421-444

<sup>54</sup> P. Ekman - R. Davidson, The Nature Of Emotion. Oxford University Pres (1994) 216-217

<sup>55</sup> Y. Özden, Öğrenme ve Öğretme, Pegem (2000) 41-43

<sup>56</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 156-159

olmaları geliştirilen stratejilerin farklı yaklaşımlar içermesine neden olur. Strateji kişinin vizyonu ile bağlantılıdır.

1980'lerden sonra gelişen 'strateji oluşturmada bilişsel eğilimlerin araştırılması' yaklaşımında, strateji zihinsel bir teşebbüs olarak algılanmakta, stratejiler insanların zihninde çerçeve, model yada harita gibi gelişirse, bu zihinsel sürecin nasıl anlaşılabilirliği sorusu gündeme gelmektedir. Strateji, yöneticinin bilişsel tarzına bağlı olarak zihninde gelişmektedir. Farklı bilişsel tarzlara sahip yöneticilerin liderlik yaptıkları örgütler de farklı olmaktadır. Bu okul bilişsel düzenlemeler ile stratejinin özgün oluşturulma dönemleri, mevcut stratejilerin tekrar oluşturulma dönemleri ve örgütlerin mevcut stratejilere bağlı kalma dönemleri gibi özel aşamalara dikkat çekerek, tüm bunların üzerinde, strateji belirlemenin anlaşılması için insan beyninin yanı sıra insan zihninin de anlaşılması gerektiği üzerinde durmuştur.

Bilişsel psikoloji bu okula uygulamadan çok teoride daha önemli katkılar sağlama potansiyelindedir. Stratejik yönetim uygulamalarında bilişsel psikolojiden yeterli düzeyde yararlanılamamıştır, oysa bilişsel psikoloji, stratejik yönetimin yanıt aradığı pek çok soruya cevap verebilecek yeterlilikte görülmektedir<sup>57</sup>.

### **2.2.6. Öğrenme Okulu**

Okulun belli başlı varsayımlarından biri geleceğin belirsiz olması ve bu nedenle de geleceği tahmin etmenin olanaksız olacağıdır. Diğer bir temel varsayım da, bir soruna ilişkin tüm alternatiflerin tam olarak bilinemeyeceği, bilinse dahi tüm alternatiflerin ayrıntılı olarak değerlendirilemeyeceğidir. Dolayısıyla kişilerin bilişsel sınırlılıkları, bilgi yetersizliği ya da kaynak ve zaman yetersizlikleri gibi nedenlerle bir soruna ilişkin ayrıntılı analizler yapmak ve bu analizler ışığında, geleceğe yönelik yapılan tahminler doğrultusunda stratejileri plânlamak ve ardından uygulamaya koymak mümkün olmamaktadır. Bu anlamda stratejilerin rasyonel bir şekilde plânlanması örgüt gerçekleri ile örtüşmemektedir. Bunun yerine stratejiler zaman içerisinde çeşitli eylem ve kararların bir sonucu olarak kendiliğinden ortaya

---

<sup>57</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 172-173

çıkabilmektedir. Böylece stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci haline gelebilmektedir<sup>58</sup>.

Bu okulun yazarlarına göre; strateji sadece bir plân gibi görülmemelidir. Strateji belirleme ortaklaşa öğrenmenin sonucu olmalıdır. Örgütün daha önce karşılaşmadığı yeni bir durum oluştuğunda gerçekleştirilecek stratejiler öğrenme sürecinin sonucu olmalıdır<sup>59</sup>.

Okulun bu varsayımlar altında stratejik yönetim literatürüne getirdiği en önemli katkılardan biri de strateji belirleme ve strateji uygulamanın birbirinden ayrılamayacağını göstermeye çalışmasıdır. Bu doğrultuda, stratejilerin de uygulamada alınan bir takım kararlar doğrultusunda kendiliğinden ortaya çıkmasının mümkün olabileceğini göstermesi de bir diğer önemli katkıdır. Okula birçok yazar tarafından katkılarda bulunulmuş ve bu anlamda da birçok kavram geliştirilmiştir. Stratejik yönetim literatürüne getirdiği kavram zenginliği de ayrı bir katkı olarak sayılabilir.

Sözü edilen katkıların yanı sıra okula bir takım eleştiriler de getirilmektedir. Belli başlı eleştiriler içerisinde, okulun geleceği tahmin edilemez görmesi ve bu anlamda da örgütün önünde belirebilecek tehdit ve fırsatları önceden görerek bunlara ilişkin hareket yollarını belirlenebileceğini göz ardı etmesi, özellikle kriz dönemlerinde öğrenmenin uzun sürebilmesi nedeniyle krizden çıkmanın güç olabileceği sayılabilir.

### **2.2.7. Güç (Power) Okulu**

Güç, yetki, iktidar ve politika kavramları, yönetim yazınında sistem yaklaşımının egemenliği ile birlikte incelenmeye başlanmıştır. Örgütlerin açık sistemler olarak tanımlanmaya başlandığı bu dönem, çevresel faktörlerin örgüt içi süreçleri yoğun biçimde belirlemeye başladığı ve bu faktörlerle baş etme zorunluluğunun hissedildiği bir dönemdir. Örgütler için yaşamsal önem taşıyan bu

---

<sup>58</sup> F. Sarvan ve diğ., On Stratejik Yönetim Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, Akdeniz I.I.B.F. Dergisi (6) (2003), 94-95

<sup>59</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 175-178

mücadele alanı, kar marjlarını yükseltmede etkili stratejiler geliştirilebileceği sezgisiyle güç, yetki, iktidar ve politika kavramlarını hızlı bir şekilde örgütlerin gündemine sokmuştur. Bunu izleyen 1970’li yıllarla birlikte, özellikle de Öğrenme Okulu’nun getirdiği yeni anlayışla, bu kavramlar, stratejik yönetim yazınında da yoğun biçimde kullanılmaya başlanmıştır<sup>60</sup>.

Çevresel durumsallıklar örgüt içindeki biçimsel güç odaklarını belirleyecek güç dağılımını etkileyen bir takım fırsatlar doğuracaktır. Bu şekilde belirlenen biçimsel pozisyonlardaki kişiler, aynı zamanda, örgüt için en kritik kararları alacak ve faaliyetleri belirleyecek yöneticilerdir. Yani, biçimsel pozisyondaki kişilerin belirlenmesi ile elde edilen güç, örgüt için kritik bir kaynaktır ve bu, onun çevreden kaynaklanan belirsizliklere cevap vermek üzere geliştirdiği stratejilerde belirleyici roldedir.

Güç Okulu’na yöneltilen eleştiriler, okulun, strateji oluşturmada gücün rolünü fazla abarttığı yönündedir. Çünkü strateji oluşumuna etki eden tek faktör güç dağılımı değildir. Sürekli olarak bölünme ve parçalanmalara odaklandığı için, çatışma içeren durumların yapıcı yönlerini gözden kaçırabilme olasılığı taşıması, okula yöneltilen ikinci önemli eleştiridir<sup>61</sup>.

### **2.2.8. Kültür Okulu**

Kültür Okulu örgüt kültürü ile strateji ilişkisini betimlemeye çalışmaktadır. Kültür Okulu strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır<sup>62</sup>.

Bu okulun varsayımlarının en iyi şekilde anlam bulduğu cümle ise “armut dibine düşer” ifadesidir<sup>63</sup>. Kültür Okulu’na göre strateji belirleme ideolojik bir

---

<sup>60</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 234

<sup>61</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 260

<sup>62</sup> P. Wyer ve diğ., Small Business Development and Learning Organization, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research (2000) 239-259

<sup>63</sup> H. Mintzberg - J. Lampel, Reflecting on The Strategy Proses. Sloan Management Review (1999) 25

süreçtir ve örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisinde. Örgütün zengin ve baskın olan kültürü strateji belirlemede etkin olmaktadır<sup>64</sup>.

Örgüt kültürü seçilen ve izlenen stratejik seçenekleri etkilemekte ve örgütün yönetim tarzını şekillendirmektedir. Bu nedenle de bazı strateji araştırmacıları nihai olarak örgüt kültürünün strateji ve organizasyon yapısından daha önemli olduğu fikrini savunmaya başlamışlardır<sup>65</sup>.

Kültür Okulu'nun varsayımları çerçevesinde bakıldığında strateji belirleme, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere dayalı bir süreçtir. Örgüt kültürü stratejinin sürekliliğini destekler ve stratejik değişimi teşvik etmez. Örgütün mevcut yapısının ötesine geçen stratejilerin geliştirilmesinden ziyade mevcut yapı içerisinde var olan durumu korumaya ya da aynı bağlam içinde kısmi değişikliklere izin verilebilmektedir. Kültür okulu, örgüt kültürünün strateji üzerindeki etkisine yoğunlaştığından bir stratejinin uygulanmasındaki başarı ya da başarısızlığın kaynaklarından birini göstermektedir. Örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlere uygun düşmeyen bir değişimi başlatmak oldukça güç olacaktır. Yeni stratejilerin uygulamada başarılı olması için mutlaka örgüt kültürü tarafından desteklenmesi gerekir.

Kültür Okulu'na yöneltilen eleştiriler de okulun varsayımları çerçevesinde ortaya atılmaktadır. Bu okulun varsayımlarından çıkan önemli bir sonuç, örgüt kültürünün stratejik değişimin önündeki en önemli sınırlayıcılardan biri olduğudur. Bu nedenle bu okula göre örgüt durağanlığa teşvik edilmektedir. Ancak örgütün içinde bulunduğu çevre karmaşık ve belirsiz olduğunda stratejik değişim de bir zorunluluk halini almaktadır.

### **2.2.9. Çevre Okulu**

Bu yaklaşımda çevrenin örgütleri yoğun biçimde etkilediği kabul edilmiş; bu etkinin gerçekleşme yolları üzerine odaklanılmıştır. Hiçbir örgüt kendi kendine

---

<sup>64</sup> Ö. Dinçer, (1998) 91

<sup>65</sup> E.G. Osland - A. Yaprak, Learning Through Strategic Alliances Processes and Factors That Enhance Marketing Effectiveness European Journal of Marketing (1995) 57



yeterli değildir. Yaşamını sürdürebilmesi için çevresi ile uyum içinde olması gerekir. Çevre, örgütün faaliyetleri için zorlayıcı bir güçtür. Bu okulun kuramları her ne kadar örgütlerin çevrelerince kontrol edildiği varsayımına dayansa da, yöneticilerin, çevrenin hâkimiyetini sağlayan unsurları kendi çıkarları için kullanabileceklerini de belirtmektedir.

Örgütün ihtiyaç duyduğu kaynakların önemi ve kıtlık derecesi, bu örgütün çevresine bağımlılığının nitelik ve kapsamını belirler. Bu bakış açısını uygulamanın ilk adımı, örgütün içinde bulunduğu ağı, kaynakların kıt ve kritik olma özelliklerine göre değerlendirmektir. İkinci adım ise, diğer çevresel aktörlere bağımlı olmaktan kaçınmak veya onları örgüte bağımlı kılmanın yollarını aramaktır<sup>66</sup>. Örgütler bunu sağlamak için çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Ancak, bu stratejilerin yalnızca bağımlılık tablosunu değiştirebileceğini, kaynak bağımlılığını yönetme gerekliliğini ortadan kaldırmayacağını unutmamak gerekir. Bu nedenle kaynak bağımlılığını yönetmek, çevrenin dikkatli biçimde tanımlanmasını ve düzenli olarak izlenmesini gerektirmektedir.

Çevre okulunun yazarlarından Selznick, örgütlerin, yalnızca örgüt içi aktörlerin taleplerine değil, toplumun değerlerine de cevap vermek durumunda olduğunu belirtmiştir<sup>67</sup>. Örgütlerin yapı ve davranışlarının, sadece pazar koşulları tarafından değil, fakat kurumsal nitelikteki baskılar, beklentiler ve inançlar tarafından da etkilendiğini vurgulamıştır, Kurumsallaşma Kuramı olarak bilinen bu yaklaşım, belli bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerin yapı ve işleyiş özellikleri ile çevrenin özellikleri arasında bir benzeşme, paralellik olduğunu belirtmektedir. Yani aynı daldaki örgütler, yapı ve işleyiş özellikleri açısından birbirlerine benzeyeceklerdir (kurumsal eşbiçimlilik). Örgütlerin neden birbirlerine benzemek durumunda oldukları sorusu, bu kuramın temelini oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın diğer bir katkısı da toplumsal meşruiyeti, örgütler için hammadde, sermaye, işgücü vb. kaynaklar kadar önemli bir girdi kaynak olarak tanımlamasıdır. Buna bağlı olarak, çevrenin beklentilerine meşruiyet kazanarak cevap vermek zorunda olan örgütler için

---

<sup>66</sup> J. Pfeffer, Power in Organizations. Pitman Pub. (1981) 101–109

<sup>67</sup> M.J. Hatch, Organization Theory. Oxford University Pres (1997) 84

Kurumsallaşma Kuramı'nda belirtilen unsurları dikkate alarak strateji üretmek önemli olacaktır<sup>68</sup>.

### 2.2.10. Biçimselleşme Okulu

Biçimleşme Okulu'nun diğerlerinden önemli bir farklılığı, bütün diğer okulların mesajlarını bir şekilde bütünleştirmek için bir imkân önermesidir. Bu okulun belli başlı iki ana özelliği mevcuttur. Örgütün ve çevresinin büünebileceği çeşitli varoluş hallerini *biçimleşmeler* (configurations) olarak betimlemekte, strateji belirleme sürecini de *dönüşüm* (transformation) olarak anlatmaktadır. Bunlar gerçekten aynı madalyonun iki yüzü gibidir. Eğer örgüt belli varoluş biçimleri benimsiyorsa, strateji oluşturma da bir biçimden diğerine atlama süreci haline gelecektir. Diğer bir deyişle, dönüşüm biçimleşmenin kaçınılmaz bir sonucudur.

Mintzberg vd, stratejik yönetimin niteliği ile ilgili önemli bir saptama yapmaktadır<sup>69</sup>. Stratejik yönetim *değişimle* ilgili bir süreç olmakla birlikte, stratejinin kendisi hiç de *değişimle* ilgili değil, aksine *süreklilik* ile ilgili bir kavramdır. Strateji oluşturma süreci örgütün gitmekte olduğu yönü değiştirme niyetiyle yola çıkıyor olsa bile, ortaya çıkan stratejiler o yönü sabitleştirmeye yöneliktir. Biçimleşme Okulu da belli varoluş biçimleri arasındaki, zaman zaman yeni biçimlere oldukça dramatik atlamalarla kesintiye uğrayan, nispeten istikrarlı strateji dönemlerini anlatır.

Bir anlamda, Biçimleşme Okulu'nun varsayımları diğer okulların varsayımlarını da kapsar, ancak her birini iyi tanımlanmış bağlamlar içinde kabul eder. Biçimleşme Okulu'nu diğerlerinden ayıran da bu kapsayıcılığıdır. Biçimleşme Okulunun stratejik yönetime katkısı, karmaşa halindeki strateji belirleme dünyasına, özellikle muazzam ve çeşitlilik arz eden yazın ve uygulama dünyasına bir düzen getirmek olmuştur<sup>70</sup>.

---

<sup>68</sup> Ayrıntılı bilgi için bkz; Koçel, 2003; Hall, 1991; Daft, 2001

<sup>69</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 302

<sup>70</sup> H. Mintzberg ve diğ., (1998) 347

### **Güncel Stratejik Yönetim Yazınında Biçimleşme Okulu:**

Wyer vd., tarafından yapılan, Small Business Development And The Learning Organization adlı bir çalışmada; Mintzberg'in stratejik yönetim yazını kapsamında ele alınabilecek on okulun her birinin stratejiye kendi bakış açıları ile yaklaştığı ve kendi eğilimlerini sergilediği kabul edilmekte, ancak bu okulları tek tek ele alarak her bir okulu diğerlerinden tecrit etmenin doğru olmayacağı vurgulanmaktadır<sup>71</sup>. Bu kapsamda okulların birbirini tamamlayacak şekilde bütünleştirilebileceği fikrine dayanılarak bir model geliştirilmekte ve bu başlık altında, Biçimleşme Okulu'nun bütünleştirici çerçevesinden yararlanarak bu modelde Öğrenme Okulu merkezde olmak kaydıyla diğer okulların bakış açılarına da yer verilmektedir. Buna göre modelde girişimcinin vizyonuna ihtiyaç duyulduğu belirtilmekte, ancak bu vizyonun izlenmesi gereken bir hedeften ziyade pazar, ürün ve süreçler adına tercih edilen sonucu ifade ettiği vurgulanmaktadır. Strateji geliştirme biçimsel olmayan esnek bir vizyon ile desteklenmelidir. Girişimcilik Okulu'nun, strateji geliştirmede örgüt liderinin yaratacağı vizyonu vurgulayan bakış açısı modelde bu anlamıyla yer almaktadır.

Model strateji geliştirmeyi ortaya çıkan bir süreç olarak görmekte ve Öğrenme Okulu'nun, stratejinin örgüt öğrendikçe ve çevreye uyarlandıkça küçük adımlarla ortaya çıktığına dair bakış açısına yer verilmektedir. Bir örgütün gelişmesini sürdürmesi, örgüt üyelerinin öğrenmelerine bağlı olmaktadır. Strateji de bireylerin zihninde gelişmekte ve bireysel biliş önem kazanmaktadır. Modelde, Kelly'nin (1955) *kişisel yapı oluşturma kuramının* (personal construct theory, PCT) varsayımları çerçevesinde Bilişsel Okul'un bakış açısı da yansıtılmaya çalışılmıştır.

Strateji bireylerin zihninde oluşsa da, örgütteki kilit önemdeki bireyleri kapsayan ortaklaşa bir süreç olduğu da vurgulanmalıdır. Bu anlamda Kültür Okulu'nun strateji geliştirmenin ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olduğunu vurgulayan bakış açısı da modelde kendine yer bulabilmektedir. Güç Okulu'nun örgütün farklı çıkarılara sahip bireyler ve gruplardan oluştuğuna dair bakış açısı ile stratejinin bir

---

<sup>71</sup> P. Wyer ve diğ., (2000) 239-259

takım politik faaliyet ve güç yapıları tarafından desteklenebileceği yada sınırlandırılabilceği gerçeği de modelde yansıtılmaya çalışılmaktadır.

Kaynakların belirlenmesi, paylaşılması ve pazar, ürün yada süreçlere ilişkin faaliyetlerin uygulanmasının programlanması anlamında Plânlama Okulu'nun getirdiği bakış açısı da stratejik öğrenme sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Konumlandırma Okulu'nun geliştirdiği tarihsel endüstri analizleri ve rakiplerin analizi gibi analizler de örgütün pazardaki konumunu önceden belirleme konusunda değer kazanmaktadır. Çevre Okulu örgütü etkileyen çevresel güçler ve baskıların anlaşılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu modelde örgütlerin çevrelerinden etkilendiği kabul edilmekle birlikte, örgütlerin çevrelerini etkilemeleri gereği üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda strateji geliştirme Çevre Okulu'nun önerdiği gibi çevresel güçlere tepki niteliğinde olmaktan çok, çevrenin ortaklaşa yaratılması üzerine yoğunlaşmalıdır.

Sonuç olarak strateji belirleme sürecinin araştırılması ve kavranmasında tek bir okulun bakış açısından yola çıkılması aşırı basitleştirme ve dolayısıyla yetersiz kalma riski taşımaktadır. Bu sebeple, çalışmamızın dördüncü bölümünde, Aydın Ticaret Odasının Stratejik Plânının hazırlanması, biçimselleşme okulu çerçevesinde yapılacaktır. Ağırlık çevreye verilecektir, fakat Oda'nın iç kaynakları ve yetenekleri ihmal edilmeyecektir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik plânlama, örgütlerin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütlerin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Örgüt bütçesinin stratejik plânda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder<sup>72</sup>.

Özetle stratejik plânlama bir örgütün aşağıdaki 4 soruyu cevaplanmasına yardımcı olur.

- I. Neredeyiz?(mevcut durum)
- II. Nereye gitmek istiyoruz? (misyon, vizyon, )
- III. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? (stratejiler, hedefler, faaliyetler)
- IV. Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? ( uygulama ve değerlendirme)

“Neredeyiz?” sorusu, örgütün faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; örgütün varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; örgütün faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

---

<sup>72</sup> Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, (2003) 7.

Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plân uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla plânın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.

Stratejik plânlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı, bu kapsamda örgütün değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar plânlama sürecine dahil edilmelidir. Ayrıca örgüt, ortak aklı devreye sokarak bir bütün olarak kendisini tanıma fırsatı bulacak ve bu sürecin bir yan ürünü olarak örgüt içi iletişim ve motivasyon güçlenecektir. Gerektiğinde kapsamlı bir durum analizi için örgütün faaliyet alanıyla ilgili diğer örgütlerin ve kesimlerin görüşlerinin alınması gerekmektedir. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik plânlamanın vazgeçilmez bir koşuludur. Stratejik plânlama ekibi, üst yönetimle iletişim içinde gerekli çalışmaları yürütecek ve raporlayacaktır. İhtiyaç halinde örgüt dışından danışmanlık veya hizmet alınması mümkündür. Stratejik plânlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek plânlama ekibinin, durum analizinden başlayarak amaca uygun bir yapıda kurulması yapılacak çalışmaların başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Stratejik plânlamanın adımları aşağıdaki gibidir;

- I. Adım: Durum Analizi
- II. Adım: Örgütsel Yönün Belirlenmesi
- III. Adım: Uygulama Stratejisinin Belirlenmesi
- IV. Adım: Stratejilerin Uygulanması, İzleme ve Değerlendirme

## 1. DURUM ANALİZİ

Durum analizi, stratejik plânlamanın ilk adımı olarak, örgütün “neredeyiz” sorusuna cevap bulması için yapılır.

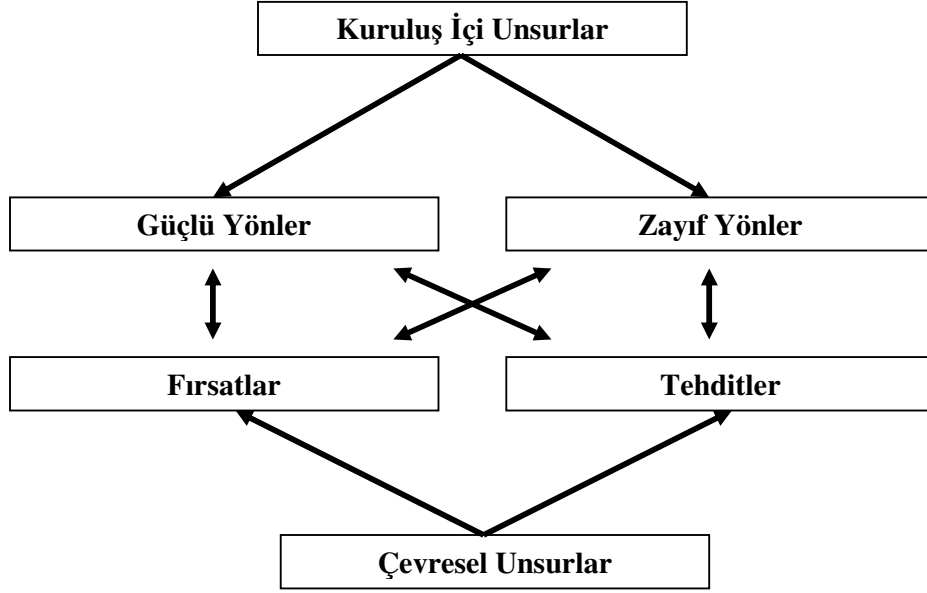
Durum analizinde esas olarak şu değerlendirmeler yapılır<sup>73</sup>:

- Örgütün içyapısının analizi (örgütün görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, örgütsel kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi)
- Çevre analizi (örgütün faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).
- Örgütün gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi,
- İlgili tarafların (örgütün hedef kitleleri ve örgüt faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin; paydaşların analizidir.

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem **GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler “SWOT”) Analizidir**. Genel anlamda GZFT, örgütün çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda örgütün içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, plânlama yapılırken örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Örgütün kontrol edebildiği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizi, plânlama sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Durum analizi, ayrıca, plândan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsar. Durum analizi stratejik plânlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

---

<sup>73</sup> DPT, (2003) 11



**Şekil 1. SWOT Analizinde Temel Unsurlar**

Kaynak: DPT, (2003) 12

### 1.1. Örgüt İçi Analiz

Örgütün kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, örgütün mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler örgütün gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise örgütün alacağı tedbirlere baz teşkil edecektir.

Bir örgütün, misyonu ışığında belirlediği hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirmek için oluşturduğu stratejileri başarı ile projelendirmek için örgüt içi kaynaklarının projenin gerektirdikleri ile uyum içinde olması gerekmektedir. Eğer seçilen strateji, örgütün kaynaklarında yeniden bir dağıtım gerektirmekte ise, bu kaynak dağıtımı yapılmalıdır. Aksi takdirde, seçilen stratejinin uygulamada beklenen sonuçları vermesi mümkün olmayacaktır.

#### 1.1.1. Fonksiyonel Analiz:

Fonksiyonel analizin başlangıç noktasında örgütün strateji ve plânlarının gerçekçi olabilmesi açısından örgütün değerlendirilmesi gerekmektedir. Örgütün



geçmiş, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri belirtilmelidir. Yine örgütün genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı tanımlanmalıdır.

Örgütün Yönetimsel Kaynaklarına İlişkin Faktörlerin Analizi:

- Örgütün, çevrenin gözünde sahip olduğu prestij ve imajı,
- Organizasyon yapısı ve organizasyon yapısının etkinliği; aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çatışmaları,
- Örgüt faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi,
- Örgütte kullanılan raporlama sistemi,
- Örgütün teknolojik alt yapı düzeyi ve bu teknolojiyi kullanma düzeyi,
- Örgüt içi iletişim, bilgi akışı, haberleşme ve karar alma süreçlerinin etkinliği,
- Organizasyon yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler,
- Organizasyon yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan değişiklikler,
- Yerel yönetimler, hükümet kurumları ve diğer düzenleyici kurumlar ile örgütün ilişkileri ve onları etkileme gücü,

gibi faktörlerin analizi örgütün güçlü ve zayıf taraflarının ortaya çıkarılmasında kullanılır.

Personel Faktörlerinin Analizi:

- Örgüt personel sayısı ve nitelikleri,
- Örgüt çalışanlarının motivasyon düzeyi ve örgütün durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri,
- Verimli ve etkin personel ilişkileri, değerlendirme ve yükseltme, eğitim ve geliştirme, ücret ve yan ödeme politikaları,
- Örgüt kültürü,
- Üst düzey yönetimin dengeli deneyimi ve üst düzey yöneticilerin birlikte uyumlu bir ekip oluşturup oluşturamadığı,

Finansman ve Muhasebe Faktörlerinin Analizi:

- Örgüt personel ve ücret politikası ile bu alanlardaki esneklikleri,
- Örgütün araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları,

▪ Verimli ve etkili finansal plânlama, çalışma sermayesi ve bütçeleme süreçleri, gibi yukarıda belirtilenler ve benzeri konularda derlenen bilgiler ve yapılan çalışmalar çerçevesinde örgütün güçlü ve zayıf yanları özet bir tabloda ortaya konur. Daha önce de belirlediğimiz gibi örgüt içi analiz yapmanın amacı, güçlü yönlerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve zayıf yönleri telafi etmeye dönük tedbirlerin alınmasıdır.

### 1.1.2. Örgüt İçi Analizinin Sınırlılığı

İç çevre analizinde ihtiyaç duyulan en önemli şey, örgütün kaynakları ve potansiyelleri ile ilgili *doğru bilgiye* ulaşmaktır. Ancak bu kolay bir şey değildir. Bu süreçte bilgiyi sağlayan kaynaklar, kendi yetki ve sorumluluklarında olan konularda *güçlü* olduklarını her stratejiyi başarmaya muktedir olduklarını yada baskıcı beklentiler yaratmamak için *zayıf*, yetersiz olduklarını söyleyebilirler. Politik bir takım risklere girmemek için bu şekilde bir davranış da sergilemiş olabilirler. Dolayısıyla elde edilen bilgi yanıltıcı olabilir. Sağlıksız bilgiden mümkün olduğunca uzaklaşmak gerekmektedir ve örgütün güçlü yönlerini anlamaya çalışırken hangi kaynaklardan yararlanılması gerektiği de ayrıca incelenmelidir.

## 1.2. Çevre Analizi

Stratejik plânlama faaliyeti, bir soru sorma ve sorun saptama sürecidir. Dış çevrenin analizi bir örgüte stratejik karar alternatifleri üretilmesine yardımcı olacak soruların formüle edilmesi hususunda yardımcı olacaktır.

Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin örgüt için ne gibi fırsatlar ve tehditler ortaya koyduğu incelenir. Örgütün dış çevredeki yeni oluşum ve değişiklikleri yakından izlemesi ve bu değişikliklerin gerektirdiği tepkileri, iç kaynaklarını kullanarak geliştirmesi gerekmektedir. Çevresel yapıyı ve bu yapının dinamizmini anlayan bir örgüt, bu yapıya uygun olarak kendisini şekillendirecek ve faaliyet gösterecektir<sup>74</sup>.

---

<sup>74</sup> C.W.L. Hill - G.R. Jones, Strategic Management Theory: An Integrated Approach. Houghton Mifflin Co. (1992) 98

Dış çevre analizinin amacı, örgütün karşılaşılabileceği riskleri ve belirsizlikleri özellikle tespit edip plânlama sürecinin sonraki aşamalarında değerlendirmektir. Bu ve benzeri konulara dönük yapılacak çalışmalar ve araştırmalar sonucunda, örgütün karşı karşıya olduğu fırsatlar ve tehditler bir tabloda özetlenir.

Çevre analizi sonucunda sadece mevcut durum tespit edilmekle kalmaz; aynı zamanda gelecekle ilgili tahminler yapılır veya senaryolar oluşturulur. Gelecekte oluşacak çevre şartlarının örgütü nasıl, ne ölçüde ve ne yönde etkileyeceği tartışılır. Çevrede meydana gelebilecek ve örgütün kontrol edemeyeceği gelişmelere karşı örgütün alternatif plânlara hazırlanması söz konusu olabilecektir.

Bu çerçevede, geleceğe dair alternatif senaryolar üretilerek hazırlık yapılır. Gelecekte her an beklenmedik bir gelişmenin olabileceği varsayımından hareketle, bu tür durumlara hazır bir tutum içinde sürekli olarak gelişmelerin izlenmesi gerekir. Bu yaklaşımın doğal bir sonucu olarak plânlara esnek bir yapıya dayanmak ve gelişmelerin seyrine göre sürekli revize edilmek durumundadır.

Çevre analizinde aşağıdaki hususlar üzerinde önemle durulmalıdır<sup>75</sup>.

- Örgütün faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişme eğilimleri
- Örgütün faaliyet alanında Türkiye'deki durum ve gelişme eğilimleri
- Dünyada ve Türkiye'deki temel eğilimler ve sorunlar arasında örgütü yakından ilgilendiren kritik konular. Bu konuların örgütü nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Örgütün faaliyetleri ile alanıyla ilgili kalkınma plâni, sektörel ve bölgesel plân ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum
- Örgütün faaliyetlerini yürütürken karşılaştığı temel riskler ve belirsizlikler.

Dış çevre analizini iki bölümde incelemek mümkündür. Bunlardan ilki, bir örgütün tek başına etkileyemeyeceği ama etkilerine maruz kalacağı *genel çevrenin* analizidir. Genel çevre; teknolojik, demografik, sosyo-kültürel, politik-yasal ve ekonomik ana unsurlarından oluşmaktadır. Örgütün doğrudan doğruya etkilendiği ve

---

<sup>75</sup> DPT, (2003) 15

aynı zamanda kararları ile etkileyebileceği dış çevrenin diğer bölümü, piyasa, hedef kitle ve ilgili tarafların analizidir.

Genel çevre analizinde hangi hususların incelenmesi gerektiği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Çizelge 2: Dış Çevre Analizi Unsurları**

<b>Ekonomik Durum</b>	<b>Demografik Gelişmeler</b>	<b>Teknik Gelişmeler</b>	<b>Sosyo-Kültürel Gelişmeler</b>	<b>Politik-Hukuki Gelişmeler</b>
GSMH'da gelişim	Nüfusun büyüme oranı	Devletin AR-GE harcamaları	Yaşam biçimi değişiklikleri	Anti-Tröst düzenlemeler
Faiz oranları	Nüfusun yaş dağılımı	Piyasanın A/G harcamaları	Kariyer beklentileri	Çevre Koruma Kanunları
Para arzı	Nüfusta bölgesel kaymalar	Teknolojik gayretin odaklanma noktası	Tüketici hareketleri	Vergi Kanunları
İşsizlik düzeyi	Yaşam süresi beklentileri	Patent koruma	Çalışma şartları	Özel teşvikler
Ücret/Fiyat kontrolleri	Doğum oranları	Teknolojinin değişme hızı	Toplumun tutum ve değerleri	Dış Ticaret düzenlemeleri
Devalüasyon	Nüfusun eğitim düzeyi		Eğitim kültür seviyesi	Genel seçim
Enerji	Çalışabilir nüfus, istihdam			

**Kaynak:** Michael E. Porter'ın "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", 1980 Kitabından uyarlanmıştır.

### **1.2.1. Piyasa, Hedef Kitle, İlgili Tarafların Analizi**

Genel çevrenin unsurlarındaki değişim uzun zaman almakta, çok kısa süreli değişimler olmamaktadır. Dolayısıyla örgütler genel çevre unsurları üzerinde her ay inceleme yapmak zorunda değillerdir. Piyasa, hedef kitle, ilgili tarafların analizinde değişim çok kısa sürelidir ve örgüt, karar ve uygulamaları ile etkileyebileceği bu unsurları her an incelemek zorundadır. Bu unsurlar kısaca, müşteriler, rakipler, düzenleyici-yasal kurumlardır.

Üretilen mal ve/veya hizmetlerinin hedef kitle tarafından gerçekten ihtiyaç duyulan veya talep edilen mal ve/veya hizmetler olup olmadığı konusundaki incelemeler, örgütün durum analizinde önemli bir yer tutar. Örgüt, piyasası olan bir mal veya hizmet üretiyorsa dünyadaki ve Türkiye'deki piyasa koşulları, söz konusu olan mal ve/veya hizmete olan talebin gelişme/değişme eğilimleri, fiyat hareketleri, kalite ve standartlarda değişmeler, rakiplerin durumu, vb. hususlar kapsamlı bir piyasa analizi sonucunda ortaya konur. Piyasada niteliği gereği fiyatı tam olarak oluşmayan mal ve/veya hizmet üretiminde ise esas olarak hedef kitlenin ve örgüt ile ilgili diğer örgüt veya kesimlerin ihtiyaçları ve beklentileri değerlendirilir.

Öncelikle “hedef kitle,” “müşteri” ve “ilgili tarafların kavram olarak örgüt kültürüne yerleşmesi önem taşımaktadır<sup>76</sup>.

**Hedef kitle veya müşteri:** Bir örgütün, ürettiği hizmetleri ve/veya mallarını kullanan, alan ve yararlanan kişi ve gruplardır.

**İlgili taraflar (paydaş):** Bir örgütten, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır.

**İlgili Taraflar Analizinde Temel Noktalar:**

- Faaliyetlerini sürdürmesi için örgüte girdi sağlayan örgüt dışı birimler
- Örgüt faaliyetlerinin yürütülmesi sürecinde işbirliği yapılması gereken temel örgütler
- Öncelik sırasına göre örgütün ilgili olduğu ve hizmet sunduğu kesimler ve bu kesimlerin örgüt ile ilgili temel beklentileri
- Hedef kitle ve diğer ilgililerden gelen görüş ve şikâyetleri değerlendirme sistemi
- Hedef kitle ve diğer ilgililerin örgüt çalışmalarını ile ilgili tatmin düzeylerinin nasıl ölçüldüğü/ölçülebileceği.

---

<sup>76</sup> DPT, (2003) 16

### 1.2.3. Dış Çevre Analizinde Sınırlılıklar

Yukarıda bahsettiğimiz dış çevre unsurlarının anlaşılmasına, yorumlanmasına ve stratejik kararlar için temel oluşturmasına yönelik olarak sürdürülen dış çevre analizi belirli sınırlılıklar içinde icra edilen bir faaliyettir. Bu sınırlılıkları iki şekilde sıralamak mümkündür.

- Bir örgütün, dış çevre ile ilgili olarak tam, doğru, zamanlı bilgilere ulaşılması her zaman mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, stratejik karar alternatifleri üretilirken, yanlış bilgilere dayanıyor olması ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, stratejik kararlarda “*sınırlı rasyonellik*” söz konusu olacaktır<sup>77</sup>.
- Herkesin üzerinde anlaşabileceği bir dış çevrenin olmadığı, dış çevrenin bir dereceye kadar kurgu olduğu kabul edilmelidir. Bazı örgütlerin, dış çevrede meydana gelen benzer değişimleri *fırsat*, bazı örgütlerin ise *tehdit* olarak yorumlayabilmesi mümkündür.

#### Dış çevre analizinin sonuçları:

Dış çevre analizinin sonucunda bir örgüt, belirli varsayımlar oluşturacak ve dış çevredeki değişim ile ilgili tahminler yapmak mümkün olacaktır. Bu tahminler ışığında örgüt, iç çevresine, yani kendi yapısal birimlerine ve örgütsel kaynaklarına bakarak düzenleme yapmaya çalışacaktır. Dış çevre unsurlarına bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlardan yararlanabilmek ve tehditlerin etkisini en aza indirmek için örgüt, iç kaynaklarının yeniden düzenlemesini yapacaktır.

Plânlamacılar, dış çevre analizi ile elde edilen bilginin hangisinin örgüt açısından daha önemli ve hangisinin daha az önemli olduğuna karar vermek durumundadırlar<sup>78</sup>. Dış çevre analizi yapan bir örgüt, dış çevredeki gelişmeler arasında böyle bir ayırım yapmakla, örgüt açısından kilit nitelikte olan gelişmelere odaklanmakta, böylece zaman ve diğer kaynakların daha verimli, daha etkin kullanma olanağına kavuşmaktadır.

---

<sup>77</sup> H. Simon, Administrative Behavior. Free Press (1976) 9

<sup>78</sup> L. R. Jauch -W. F. Glueck, Business Policy and Strategic Management. McGraw-Hill (1988) 103

### Varsayımlar:

Varsayımlar, stratejik plân hazırlayan örgütün doğrudan kontrolü altında olmayan ancak stratejik plânın gelişimi ve başarısını etkileyebilecek örgüt içi ve dışı faktörleri ifade etmektedir. Başarılı bir stratejinin oluşturulmasında varsayımlar çok önemlidir. Diğer bir ifadeyle, stratejik plânın başarısı büyük ölçüde plânlama sürecinde yapılan varsayımların gerçekleşmesine bağlıdır. Varsayımların belirlenmesi büyük ölçüde örgüt içi analiz ve çevre analizine dayanmaktadır. Örgüt içi analiz ve çevre analizinde; sosyo-kültürel faktörler, teknolojik faktörler, siyasi ortam, hukuki şartlar, makro ekonomik faktörler ve uluslar arası sistemden kaynaklanan faktörler incelendikten sonra, rakipler, müşteriler, kamu kuruluşları, üreticiler ve sendikalar gibi ilgili tarafların eğilimleri birer varsayım olarak stratejik plâna yansımalıdır. Başarılı bir stratejik plânlamada belirlenen varsayımların stratejik plânlama ekibinde tartışılması ve olgunlaştırılması gerekmektedir. Çünkü varsayımlar stratejik plânlamanın tüm aşamalarında her birim için ortak bir temel teşkil edecektir. Dolayısıyla, tüm bölümlerde aynı varsayımların kullanımı sağlanmalıdır.

### **1.3. Durum Analizinin Raporlanması ve Kullanılması**

Durum analizi yapılırken belgelerin incelenmesi, mülakat, anket ve benzeri çalışmalar, gerektiğinde örgüt dışı müşavirlik hizmeti alımı, örgüt ile ilgili çeşitli kesimleri bir araya getiren katılımcı toplantılar gibi araçlar kullanılır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek bazı çalışmalarda örgüt dışından uzmanlık hizmeti alınması, örneğin, katılımcı toplantıları tarafsız bir şekilde yönetecek kolaylaştırıcıların (moderatörlerin) kullanılması mümkündür.

Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanır, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilir ve plânlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılır.

Stratejik plân dokümanı basit ve anlaşılabilir bir çerçevede yazılmak durumundadır. Stratejik plâna sadece öncelikli konular yansıtılır. Bu nedenle durum analizinin ayrıntılı dokümanları, gerekiyorsa stratejik plânın eki olarak verilir.

## 2. ÖRGÜTSEL YÖNÜN BELİRLENMESİ

Durum analizi yapıldıktan sonra örgüt, stratejik plânlamayla ilgili temel sürece hazır hale gelmiştir. Örgütler, bu aşamada, **misyon** ve **vizyon**larını ifade edecek, **ilkelerini** belirleyecek, **stratejik amaçlarını** ve **hedeflerini** ortaya koyacaklardır.

Misyon, vizyon ve ilkeler bir örgütün kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Örgüt sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Örgütün oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik plânlamanın bir işlevi de örgütün kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.

Örgütlerde, görevlilerin önemli bir kısmı çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde örgütün tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik plânlama, kişileri disiplinli bir şekilde bu bütünlüğü algılamaya yöneltir.

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, örgütün varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik plânın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.

### 2.1. Misyon Bildirimi

Misyon, bir örgütün varlık nedenidir<sup>79</sup>. Misyon bir örgütün, çevresel bütün içinde neyi başarmak istediğini ortaya koymaktadır<sup>80</sup>. Misyon bildirimi, örgütün ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder.

Misyon, bir örgütün amaçlarına açıklık kazandırmakta, şu anda yapmakta olduğu işi niçin yapmakta olduğuna dair bir açıklama getirmektedir. Stratejik

---

<sup>79</sup> R. L. Daft, Organization Theory and Design. South-Western College Pub. (1988) 148

<sup>80</sup> P. Kotler - G. Armstrong, Principles of Marketing. Prentice Hall. (1999) 34



yönetim süreci, bir örgütte hangi zaman diliminde başlamış olursa olsun dönüp dolaşıp geleceği yer misyon belirleme noktasıdır<sup>81</sup>.

Misyon bildirimlerinin, bir örgüte şu noktalarda yardımcı olması beklenmektedir:

- Misyon bildirimleri, stratejilerin formüle edilmesinde ihtiyaç duyulan çerçeveyi sağlamaktadır.
- Performans standartlarının belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Misyon bildirimleri, örgütün varlık nedenini meşrulaştırmakta, çalışanları motive etmektedir.
- Örgütün amacına açıklık getirmekte, böylece çatışmayı azaltmaktadır. Kritik noktalarda ise karar almayı kolaylaştırmaktadır<sup>82</sup>.

Genel olarak, misyon bildiri örgütün üst yönetimi tarafından plânlama ekibi ile birlikte geliştirilir. Örgüte ait bu misyon bildiri, örgütün sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından örgütün misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Örgütün büyüklüğüne ve amacına göre örgüte ait bir veya birden fazla misyon bildiri de olabilir<sup>83</sup>.

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir<sup>84</sup>:

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle örgüte verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Örgütün hizmet verdiği kişi ve örgütler belirtilir.
- Örgütün sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

---

<sup>81</sup> J. M. Bryson, Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement. Jossey-Bass Publishers (1995) 67

<sup>82</sup> G. G. Dess -A. Miller, Strategic Management. McGraw-Hill (1993) 28

<sup>83</sup> Ö. Dinçer, (1998) 12

<sup>84</sup> DPT, (2003) 20

Misyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular<sup>85</sup>:

- Örgütün var olma nedeni nedir?
- Örgüt kimlere hizmet sunuyor?
- Örgüt hangi alanda çalışıyor?
- Örgüt hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Örgütün yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?
- Örgütün amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi?

Misyon belirleme aşaması, stratejik plânlama sürecinin en önemli aşamasıdır. Misyon ile bir örgüt kendisini geniş çevre ile ilişkilendirmektedir. Bu şekilde, gelecek anlamsız bir zaman dilimi olma niteliğinden sıyrılarak, örgütün misyonu üzerinde etkisi olabilecek, üzerinde dikkatle düşünülmesi gereken kritik bir faktör durumuna gelmektedir<sup>86</sup>. Ayrıca, misyonunu açık ve net bir şekilde tanımlamış bir örgüt, hedeflerini belirlerken bazı önemli sorunları yaşamayacaktır.

Örneğin Ticaret Odalarının misyonu ülke çapında bulunduğu sektörde en yüksek üye payına sahip olmak olarak belirlenmiş ise, bu noktadan sonra kayıt ücreti yükselterek üye kaybetme pahasına daha fazla kazanma davranışı misyona ters düşmekte olduğundan uygulanmayacaktır.

Misyon kavramı normal olarak örgütün bütünü tarafından oluşturulmalı ve benimsenmelidir. Fakat günümüzde misyon kavramı üst yönetim tarafından oluşturulan ve çalışanlara dayatılan bir yapıdadır. Bu nedenle örgüt geneli tarafından benimsenmekten uzaktır. Ayrıca, belirlenen misyonların gerçekleşmemesinin yarardan çok zararı olacaktır.

---

<sup>85</sup> DPT, (2003) 20

<sup>86</sup> [www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm) - 62k (12.03.2006)

## 2.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon, misyondan farklı olarak bir örgütün yarını ile ilgilidir<sup>87</sup>. Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi yada bir ideoloji olarak anlaşılır<sup>88</sup>. Vizyon bir örgütün farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur.

Vizyon bildirimlerinin stratejik plânlama sürecindeki önemi gayet açıktır. Vizyon bir örgüte, stratejileri uygulamak için gerekli enerjiyi sağlamaktadır. Aslında bu anlamda vizyon, stratejik plânlama sürecinin uygulama aşamasının önemli bir parçası durumundadır<sup>89</sup>.

Vizyon bildirimini örgütün kendisi için istediği geleceğin, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadesidir. Bu gelecek ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır. Açıktır ki, vizyon, ancak bir örgütün çalışanları tarafından sahiplenildiği ölçüde işlevsel olacaktır. Örgüt çalışanları, bugün yaptıkları işlerin ne gibi bir büyük hedefin gerçekleşmesine katkıda bulunduğunu anlayacaktır. Bu şekilde, bugün ile yarın arasında bir köprü kurulmuş olacak ve yarının ışığında, bugün yapılanlar anlam kazanmış olacaktır.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir<sup>90</sup>:

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.
- Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir<sup>91</sup>:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.

---

<sup>87</sup> A. A. Thompson - A. J. Strickland, *Crafting and Implementing Strategy*. McGraw-Hill (1998) 28

<sup>88</sup> S. Clayton, *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim*. Çev: Mehmet Zaman, (2000) 42

<sup>89</sup> J. M. Bryson, (1995) 155

<sup>90</sup> DPT, (2003) 22

<sup>91</sup> DPT, (2003) 22

- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
- Tüm örgüt çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

Vizyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular<sup>92</sup>:

- Örgütün ideal geleceği nedir?
- Örgüt; vatandaşlar, diğer örgütler ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Örgütün bir vizyon ifadesi var mı? Varsa, yenilenmesi gerekiyor mu?

Vizyon, örgüt etkinliğini uzun süre götürebilecek bir güç değildir ve zorlandığında örgüt yönünü kaybeder. Başarılmak istenen bu tutku, örgütü tüketerek onu belirsizliğe terk edebilir. Vizyonun gelecek beş yada on yıl için başarılması olanaklı değilse, güdüleme ve isteklendirme gücünü kaybeder.

Vizyon bildirimi aşağıdaki hususların varlığında etkinliğini kaybedecektir<sup>93</sup>.

- Temel İnançların Vizyonu Kısıtlaması: Örgütün kültürel normlarının, geleneklerinin ve inançlarının geleceğe aktarılmaması ve etkili strateji oluşturmanın geciktirilmesi vizyonu olumsuz etkileyebilir. Bu değerlerin ve vizyonun gün ışığına çıkartılması için yeniden değerlendirilmesi ve ortaya konması gereklidir.
- Stratejik Kararların Başarısız Olması: Vizyonlar, stratejinin oluşturulmasından sorumlu kilit yöneticilere iyi bir şekilde iletilemediği ve anlatılamadığı zaman başarısız olabilmektedir. Vizyonu anlamayan yöneticiler ve isteksiz olan çalışanlar, vizyonu doğmadan öldürebilmektedir.
- Gerçeklik Testinin Yetersiz Olması: Vizyonlardaki büyük bir belirsizlik, onları spesifik stratejilere dönüştürmede tehlike yaratabilmektedir. Test edilen veri ile vizyonu gerçekleştirmedeki başarısızlık, uygun stratejilere vizyonu dönüştürme sürecinin tümünü sabote edebilir.

---

<sup>92</sup> DPT, (2003) 22

<sup>93</sup> [www.e-aso.org.tr/html/TUR/asomedyat/temmuz2004/dosyattemmuz2004.html](http://www.e-aso.org.tr/html/TUR/asomedyat/temmuz2004/dosyattemmuz2004.html) - 90k

- Ödüllendirme Mekanizmasının Yetersiz Olması: Kısa dönem başarıları değerlendiren ve işlevsel başarıları sağlayan ödüllendirme mekanizmaları, vizyonun uygulanmasını imkânsız kılabilir. Bunun yerine, mekanizma, söz konusu bireyin vizyona yönelik stratejik programların gerçekleştirilmesindeki uzun vadeli katkılarını dikkate almalıdır.
- Düzensiz Uygulama: İlk önce örgütte ortaya çıkan stratejik süreç sırasında ikinci kademe yönetim, tek başına etkili olacak bir süreci gerçekleştirecek disipline sahip olmayabilir. Etkili ve yeterli bir zaman programı olmadığında sürecin uygulanması gecikebilir.
- Stratejik Katılım Eksikliği: Stratejik tasarım veya vizyon düşüncesindeki geniş katılım devamlı olmasa bile genellikle bir bağımlılık sağlar. Bilinmesi gerekenden fazlasını bilmek her zaman olmayan önemli ve olumlu süreçleri engelleyebilen bir erdem olarak gözükebilir.
- Uygun Olmayan Bilgi Sistemleri: Ortaya konan vizyonun dışındaki örgüt tarzında meydana gelen değişime uyum sağlayamayan bir bilgi sistemi felakete neden olabilir. Bu yanlış pazar bölümlenmesine veya teknik uzmanlığa neden olan bir bilgi sistemidir.
- Geçici İşbirliğinin Ortadan Kalkması: Kendilerine yaratıcılığı artırma, motivasyon ve bağlılık sağlama görevi verilenler, sözlerinde durmayabilirler. Onlar tereddüt halinde ve yanlış davranma eğilimindedirler.
- Stratejik Devamlılık, Yönetmel Devamsızlık: Karar vericilerden farklı bireyler tarafından gerçekleştirilen stratejiler ve vizyonlar karar vericilerin beklentilerine cevap vermeyebilir. Bir stratejiyi veya vizyonu meydana getirmeye ve oluşturmaya çalışan bireyler, vizyon veya strateji ile tek bir çalışan ilişkisi kurmalıdır.

### 2.3. İlkeler Bildirimi

İlkeler örgütün temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder<sup>94</sup>. Stratejik plânlama sürecinde, karar alternatifleri oluşturma ve karar almayı etkileyen önemli değişkenlerden biridir. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere yani değerlere örnek olarak verilebilir.

İlkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder<sup>95</sup>. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir.

Bir örgütün ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir. Çünkü ilkeler, örgütün vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. İlkeler, benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatif kullanmasına olanak verir, kurumsallaşmayı sağlar<sup>96</sup>.

Örgüt üyelerinin benimsediği değerler, sistem kaynaklı sorunların, sistemin sunduğu çözüm yollarına başvurmadan ve sistemin ortaya koyduğu kuralları ihlal etmeden çözümüne yardımcı olacaktır. Bu yüzden, her örgüt güçlü bir değerler sistemine sahip olmalı ve tüm üyelerin anlayacağı bir şekilde bu değerler sistemine vurgu yapılmalıdır.

İyi ifade edilmiş bir ilkeler bildirimi aşağıdaki gibi olmalıdır<sup>97</sup>:

- Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünciyi belirtmelidir.

---

<sup>94</sup> DPT, (2003) 23

<sup>95</sup> S. Y. Becerikli, Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım. Amme İdaresi Dergisi (2000) 103.

<sup>96</sup> Ö. Dinçer,(1998) 30

<sup>97</sup> DPT, (2003) 23

- Örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

İlkeler bildirimini üç temel alana ilişkindir<sup>98</sup>:

- Kişiler: Örgüt çalışanları ve örgüt dışındaki kişiler
- Süreçler: Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci
- Performans: Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler

İlkeler Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular<sup>99</sup>:

- Örgütün çalışma felsefesi nedir?
- Örgütün çalışmalarına temel teşkil eden değerler, standartlar ve idealler nelerdir?
- Örgütün personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

#### 2.4. Stratejik Amaçlar

Amaçlar, bir işin veya örgütün temel felsefesini ve yönünü ifade ederler. Amaçlar bir örgütün ulaşmak istediklerini belirleyen yönetsel plânların en geniş grubudur. Örgütlerde başarının birinci koşulu, ulaşılmak istenen amaçların ve güdülen amacın ne olduğunun açıkça belirlenmesidir<sup>100</sup>.

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde örgütün ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik plânlama sürecinde örgütün “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.

Stratejik amaçların özellikleri<sup>101</sup>:

- Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.
- Örgütün misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

---

<sup>98</sup> DPT, (2003) 23

<sup>99</sup> DPT, (2003) 24

<sup>100</sup> O. Alpugan ve diğ., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi. Beta (1987) 32

<sup>101</sup> DPT, (2003) 25

- Örgütün şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Stratejik plânlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.
- Örgütün öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Stratejik Amaçların Oluşturulması İçin Cevaplanması Gereken Sorular:

- Örgüt misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- Örgüt kısa ve orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Örgütün şu andaki faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?
- Örgüt diğer örgütler ile ortak amaçlara sahip midir?

## 2.5. Hedefler

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Hedefler;

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.



- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Hedefler aşağıdaki hususlarda yarar sağlar<sup>102</sup>;

Hedefler, örgütün kendisini çevresel bütün içinde tanımlamasına yardımcı olmaktadır. Bu şekilde örgütler, iç ve dış müşterilerinin, kamu otoritesinin ve genel olarak halkın gözünde varlıklarını meşrulaştırmaktadır. Ayrıca hedeflerin açık bir şekilde tanımlanması, o hedeflerle kendini özleştiren personeli örgüt için çalışmaya teşvik etmektedir.

Hedefler, kararları ve karar alıcıları koordine etmeye yardımcı olmaktadır. Çalışanlar tarafından iyi bir şekilde anlaşılın hedefler, çatışmayı düşürmekte ve rutin kararları tutarlı bir çerçeveye oturtmaktadır.

Hedefler, örgütsel performansın değerlendirilmesinde gerekli olan standartları sağlamaktadır. Hedefler olmadan örgütün kendi performansını değerlendirmesi için bir temel de bulunmayacaktır.

Hedefler vasıtası ile misyon soyut olma niteliğinden sıyrılmakta ve çalışanların kafasında somutlaşmaktadır. Bu durumda, çalışanlar günlük karar ve davranışlarının misyonun gerçekleşmesinde ne ölçüde katkı yaptığını anlayacaklardır.

Hedeflerin Oluşturulması İçin Cevaplanması Gereken Sorular<sup>103</sup>,

- Hedefler, örgütün misyonu, vizyonu, ilkeleri ve stratejik amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- Bir stratejik amaca ilişkin hedefler gerçekleştirildiğinde o stratejik amaca ulaşılabilir mi?
- Hedefi belirli bir süre içinde gerçekleştirme zorunluluğu var mı?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?

---

<sup>102</sup> L. R. Jauch - W. F. Glueck, (1988) 65

<sup>103</sup> DPT, (2003) 28

- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

### 3. UYGULAMA STRATEJİSİ

#### 3.1. Stratejilerin Seçimi

Stratejik plânlama sürecinde "gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorusuna cevap niteliğinde oluşturulması gereken uygulama stratejisi, stratejik plânın bütünü ile uyumlu ve karşılıklı etkileşime açık bir biçimde oluşturulmalıdır.

Dış çevre ve iç çevre analizleri yapıldıktan sonra fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler dahilinde belirlenen misyon, vizyon ve ilkelerle örgütün neyi başarmak istediği ortaya koyulur. Misyon, vizyon ve ilkeler ışığında alternatif stratejik amaçlar belirlenir.

Bu alternatifler arasından uygun stratejik amaçları seçmek için bazı ilkeler bulunmaktadır;

- Seçilen bir stratejinin projelendirilmesi uzun bir zaman alacağı, örgütsel kaynakların yeniden dağıtımını zorunlu kılacağı muhakkaktır. Stratejinin, fikirsel bir kurgu olduğu açıktır. Stratejilerin projelendirme aşamasının, stratejilerin seçimi aşamasından daha uzun bir süreye ihtiyaç duyulacağı söylenilebilir<sup>104</sup>. Uygulama aşamasındaki sorunları tanımlamak, bu sorunları çözecek kararları almak için, bu sürece samimi bir şekilde inanmış yöneticilere gerek duymaktadır. Bu gibi nedenlerden dolayı, yöneticiler arasında stratejik plânlama süreci ve bu süreçten beklenen katkılar konusunda açık ve net bir fikir birliği olmalıdır.
- Seçilen strateji, mutlaka örgütün misyonu ile uyumlu olmalıdır. Misyonun değerleri ve gayesi ile tam örtüşmeyen bir stratejinin istenen gelişim ve değişimi kolaylaştırması mümkün değildir.
- Seçilen stratejisi örgütün kaynaklarını aşmamalıdır. Stratejinin mümkün olduğunca gerçekçi temeller üzerine inşa edilmesinde fayda vardır.

---

<sup>104</sup> J. F. Preble, Towards A Comprehensive System of Strategic Control. Journal of Management (1992) 391-409

- Strateji seçimini, bir grup üst düzey yöneticinin sorumluluğuna vermek uygulama aşamasında büyük sorunlar yaratabilir.
- Örgütün tarihinde, karar aldığı ve uygulamaya geçirdiği stratejik amaçlar da bu konuda yardımcı olacaktır. Çünkü geçmişte alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğu veya neden beklenen sonuçları yaratamadığı anlaşıldığı takdirde strateji alternatifini birbiri ile kıyaslamak daha kolay olacaktır.

Strateji seçimi, belirli sınırlılıklar dâhilinde icra eden bir faaliyettir. Bu sınırlılıklardan bazıları aşağıda belirtilmiştir<sup>105</sup>:

- Strateji belirleme aşamasında en önemli sınırlılık, yeni ve radikal karar, yani örgütün geçmişte takip ettiği stratejiden oldukça farklı olan bir strateji belirlemek gerektiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda, örgütün içinde eski stratejiye duygusal olarak bağlanmış olan yönetici ve personeli ikna etmek oldukça güç olacaktır.
- Strateji seçiminde, iç ve dış çevre analizi ile elde edilen sonuçların doğru bir şekilde anlaşılmasından kaynaklanan sorunlar olabilir.
- Örgüt bazı sayısal teknikleri kullanacak ve her stratejik alternatifin fayda-maliyet analizini yapacaktır. Ancak seçilen stratejinin, örgütün başarısına katkısını rakamlara dökmek her zaman mümkün olmamaktadır.
- Stratejik alternatif, örgütün kaynak ve becerilerini aşabilir.

Strateji seçiminin tam anlamıyla rasyonel bir süreç olmadığı ve zor kararları gerektirdiği açıktır. Strateji seçiminde önemli olan bütün sınırlılıklara rağmen örgütün gelecekteki gayelerine yardımcı olabilecek *en uygun* stratejik alternatifi belirleyebilmektir.

Stratejik bir seçimin yapılması ile örgüt, maddi ve beşeri kaynaklarının dağıtımı ile ilgili kararlar için bir referans noktası oluşturmuş olmaktadır. Yani, stratejik amaçların seçim aşamasından sonra stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirecek faaliyetlerin belirlenmesi, uygulama aşamasına geçilecektir.

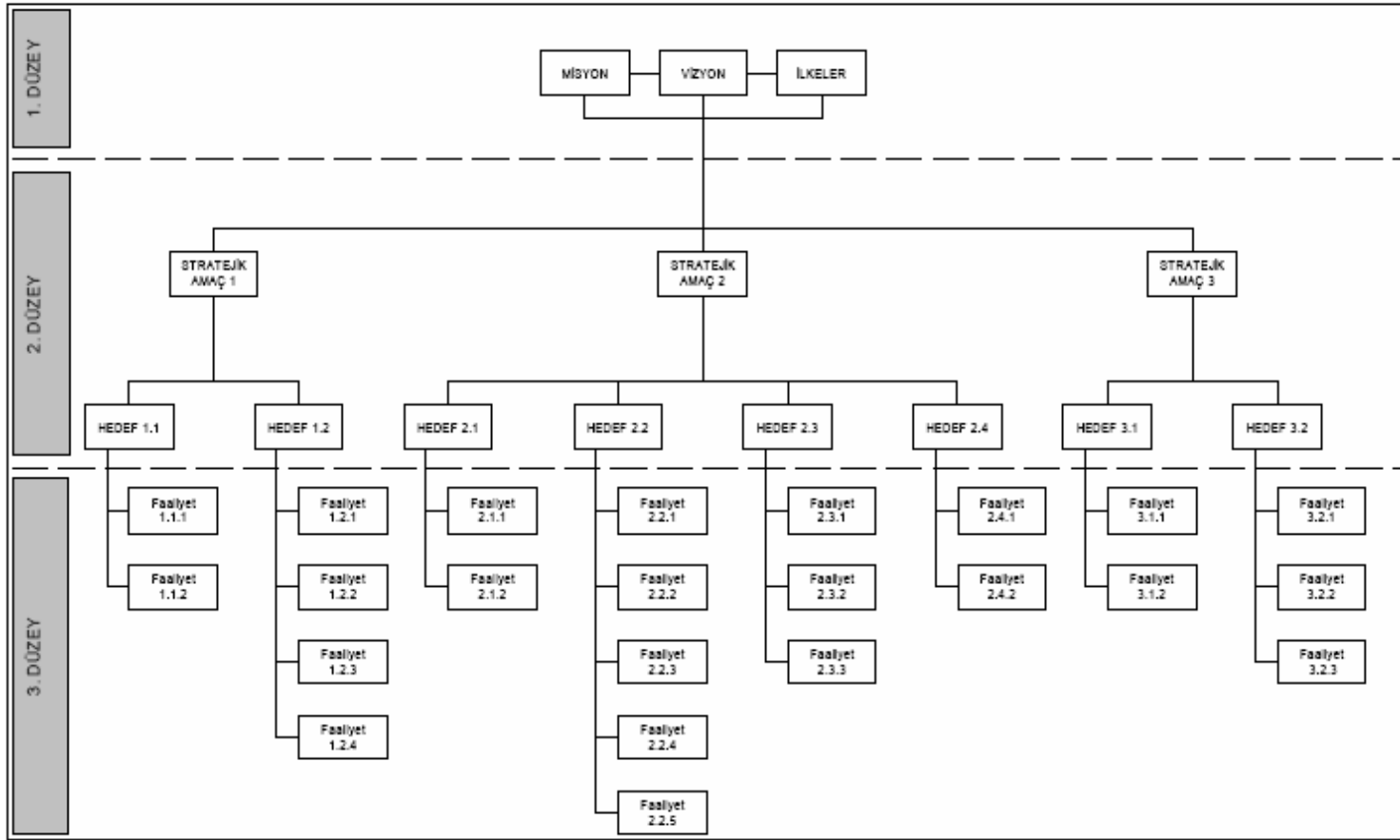
---

<sup>105</sup> J. G. Thomas, Strategic Management: Concepts, Practice and Cases. Harper & Row (1988) 248–254

Uygulama aşamasında hedef, örgütün farklı birimlerini, stratejilerin gerçekleşmesi için yönlendirmek olacaktır.

### **3.2. Stratejik Amaç ve Hedefleri Gerçekleştirecek Faaliyetlerin Belirlenmesi**

Örgüt her bir stratejik amaca ait hedefleri ayrıntılı olarak açıklayacak ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeleri detaylı bir şekilde anlatacaktır. Hedeflerin açıklanmasında, hedeflerle ilgili olarak ortaya çıkan gelişmeler ve varsa politika değişiklikleri ele alınacaktır.



Şekil 2. Stratejik Plan Unsurlarının Organizasyonu

Hedeflerin ortaya konulmasındaki temel amaç, stratejik amaçların yerine getirilme sürecinin ne şekilde formüle edildiğinin ortaya konulmasıdır. Uygulamaya yönelik bu ilk aşamada örgüt mutlaka bir önceliklendirme yapmak sorumluluğu ile karşı karşıyadır. Her bir hedefin yerine getirilmesinden yani hizmetin sağlanmasından sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri, organizasyon yapısı çerçevesinde açık bir şekilde bu aşamada belirtilecektir.

Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dâhilinde örgüt tarafından burada ele alınacaktır.

Kaynak/harcama yapısının mevcut durumu ve potansiyeli göz önünde bulundurulacaktır. Önceliklendirme yapılırken; örgütün yetki alanı dâhilinde, kalkınma plânları, yıllık programlar, bölgesel programlar, hükümet programları, ekonomik programlar varsa özel düzenlemeler başta olmak üzere politika oluşturulması sürecinde tanımlanan belgeler de esas olarak alınacaktır. Önceliklendirmede, ayrıca sürdürülebilirlik, etkinlik, verimlilik, etki düzeyi ve uygunluk ilkeleri de göz önünde bulundurulacaktır.

Faaliyetlerin Ortaya Konulması Sürecinde Cevaplanması Gereken Temel Sorular:

- Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin rolü ve önemi nedir?
- Hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak kullanılacak yol ve yöntemler tanımlanmış mıdır?
- Hangi ölçülebilir kriterler (performans kriterlerine baz olan) üzerine kuruludur?
- Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?
- Aynı hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler belirlenerek tartışılmış mıdır?

Hedeflere ulaşmak için belirlenen faaliyet ve projelerin uygulamaya aktarılması durumunda, o stratejik amacın işleyişini kolaylaştırmak için sistemin belirli unsurlarında değişiklik yapmak gerekecektir. Bu unsurlar; politikalar, performans standartları, örgüt kültürü, organizasyon yapısı ve iş prosesleridir.

### **Politikalar:**

Belirli bir strateji uygulanırken, uygulamaya yön veren bir takım rehber ilkelere yani politikalara ihtiyaç duyulur. Politikalar, hedeflere ulaşmak için yapılması gereken eylemlerin sınırlarını gösteren genel ilkelerdir. Farklı faaliyetler için farklı politikalar belirlenmelidir<sup>106</sup>. Farklı faaliyetler için farklı politikaları belirlemenin en önemli amacı, stratejileri gerçekleştirmek ve hedefleri başarmak için örgütün bütünlüğüne uzun vadede zarar verecek bireysel eylemlerden kaçınılmasını sağlamaktır.

### **Performans standartları:**

Örgütün, başarmak istediği hedeflere doğru, örgütün ne ölçüde başarı ile ilerleyip ilerlemediği yada hedefleri başarıp başaramadığını anlayabilmek için performans standartlarının tespit edilmesi gerekmektedir.

Performans standartları belirlenirken, onların ana gayesinin, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmak olduğu personele açık bir şekilde anlatılmalıdır. Örgüt çapında güçlü bir performans kültürü yaratabilmek için bu şarttır. Örgütün gerçek performansının tablolara değil, örgütün hizmet ettiği hedef kitesinin yüzlerindeki ifadeye yansımaları sağlanmalıdır.

### **Örgüt kültürü:**

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları, gelenekleri, örgütün işleyiş tarzını ve çalışma çevresini ifade etmektedir<sup>107</sup>.

---

<sup>106</sup> G.G. Dess - A. Miller, (1993) 7

<sup>107</sup> A. A. Thompson - A. J. Strickland, (1998) 335

Örgüt kültürü, çalışanların olaylara yaklaşımına ve sergiledikleri davranışlara yön vermektedir. Örgütün, belirlenen faaliyetleri başarılı bir şekilde uygulayabilmesi, o stratejinin temel varsayımlarını ve amaçlarını destekleyecek bir kültürün yaratılmasını zorunlu kılmaktadır. Ancak, mevcut bir örgüt kültürünü değiştirmek uzun bir zaman almaktadır. Örgüt kültürünün değiştirilmesinde başta liderler, ödüllendirme sistemleri, eğitim gibi faktörler etkili olmaktadır.

### **Organizasyon yapısı:**

Organizasyon yapısı, örgütteki işler ile bu işleri yapacak olanlar arasındaki ilişkileri açıkça belirlenmesi anlamına gelmektedir<sup>108</sup>. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve stratejilerin eyleme dönüştürülebilmesi için gerekli yapısal düzenlemelerin yapılması gerekir.

Etkin bir organizasyon yapısı için; hedefleri gerçekleştirecek faaliyetlerin açıkça belirlenmesi, faaliyetler arasındaki bağların kurulması, yetki ve sorumluluk alanlarının tespiti, hiyerarşik kademelerin oluşturulması, örgüt içi iletişim yapısının kurulması gerekmektedir. Belirlenen stratejik amaç kapsamınsa gerekiyorsa yeni kademelerin oluşturulması gerekmektedir.

### **İş proseslerinin iyileştirilmesi:**

Proses, girdileri çıktılara dönüştürmek için yapılması gereken işlemleri ifade etmektedir. Bir örgüt, misyonunu, stratejilerini ve hedeflerini saptadıktan sonra bunları en verimli şekilde gerçeğe dönüştürebilmek için örgütsel süreçlerinde yeniden yapılanmaya ve iyileştirmeye gidecektir.

İş prosesleri düzenlenirken belirli ölçütler dikkate alınmalıdır<sup>109</sup>.

Verimlilik: Verimlilik denildiğinde, kullanılan girdilerin (bilgi, insan kaynağı, zaman vb.) ortaya konulan çıktılara ( karar, hizmet vb.) oranı anlaşılmaktadır. Hedef en az girdi ile en çok çıktı oranına ulaşabilmektir.

---

<sup>108</sup> Ö. Yüksel, Uluslar Arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları. Gazi Kitabevi (1999) 134

<sup>109</sup> M. Hammer - S.A. Stanton, How Process Enterprises Really Work, Harvard Business Review (1999) 108-118



Kalite: Kalite, ürün ve hizmetlerin hedef kitlenin ihtiyaçlarını tatmin etmesi anlamına gelmektedir. Kaliteli ürün ve hizmet hedefine ulaşabilmek için, örgütsel proseslerin hedef kitlenin beklentilerine uygun olarak yapılandırılması gerekmektedir.

Hız: Çevresel unsurların ( müşteri ihtiyaçları, hizmet çeşitleri, teknoloji vb. ) kısa süre içinde büyük değişiklikler göstermesi, örgütlerin de hızlı bir şekilde bu gelişmelere tepki göstermesini, yeni durumlara uyum sağlayabilmesini zorunlu hale getirmiştir.

Faaliyet ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında örgütün göz önünde bulundurması gereken temel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.
- Örgüt faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa vadeli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.
- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
- Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer örgütler ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önem arz etmektedir.

Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının, hedeflere ulaşmada önemli bir faktör olduğu unutulmamalıdır.

Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli ve gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır. Bu tür uygulamaya yönelik örgütlenmeye ve stratejik plânın uygulanmasına bir bütün olarak nezaret edecek, örgüt birimlerine ve çalışan bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda

güdüleyecek, heyecan ve sinerji yaratacak yöneticilere gereksinim vardır. Bu yöneticiler biçimsel yönetici pozisyonunda bulunmaktan öte, sözü edilen güdüleme, heyecan ve sinerjiyi yaratabilecek **önderler** olmalıdır<sup>110</sup>. Daha da önemlisi, yalnızca bir kişinin çabasına bağlı olmaktan çok, üst yöneticilerden, orta düzey yöneticilerden özel yetenek ile deneyimi olan, örgüt içinde sevilen, doğal önderlerden yararlanmak gerekir. Bunların hepsi örgütün *stratejistleri*ni oluşturur.

### 3.3. Uygulama Stratejisi Bütçe İlişkisi

Bütçeler, belli bir dönemde elde edilebilecek gelirlerle, yapılacak harcamaların hangi alanlarda ve hangi miktarlarda gerçekleşeceğini gösteren hesap cetvelleridir. Stratejik yönetim anlayışında, verilen bütçelere göre plân yapılmaz, aksine bütçeler kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuş plânları ve programları uygulamaya imkân verecek şekilde hazırlanır. Bu uygulamaya *program-bütçe* adı verilir.

Program bütçe sistemi açısından bakıldığında stratejik amaçlar programlara, hedefler alt programlara, faaliyet ve projeler ise alt programlar altında yer alan faaliyet/projeye karşılık gelmektedir. Bu çerçevede, stratejik plânlama uygulamasına geçecek örgüt mevcut bütçe yapısı dışında yeni stratejik amaçları, hedefleri ve faaliyetleri yansıtan eklemelerde bulunabilir.

Örgüt, stratejik plânın uygulama bölümünü tasarlarlarken gerek gösterim gerekse içerik açısından bütçe sisteminden kaynaklanan eksiklikleri ve geliştirilmesi gereken yönleri dikkate alarak gerekli düzeltmeleri ve eklemeleri yapmalıdır. Örgüt stratejik amaçlarını, hedeflerini ve faaliyet projelerini bütçe kanununda yer alan formatla sınırlı kalmayacak şekilde artırabilir, çeşitlendirebilir.

Her bir hedefin faaliyetlerde ifade edilmesi sonrasında faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Buradaki temel amaç, bütçe hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulması suretiyle her bir

---

<sup>110</sup> U. Durna - V. Eren, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. Amme İdaresi Dergisi (2002) 68

politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların önceliklendirilmesi sürecine de yardımcı olmaktadır.

Bu çerçevede, öncelikle bir bütün halinde sektör ve örgütün kaynak ve harcama yapısının ortaya konulması gerekmektedir. Bunun için, geçmiş 2-3 yıllık gerçekleştirmeler ve bu konudaki gelişmeleri yansıtan kararları da dikkate almak gerekecektir.

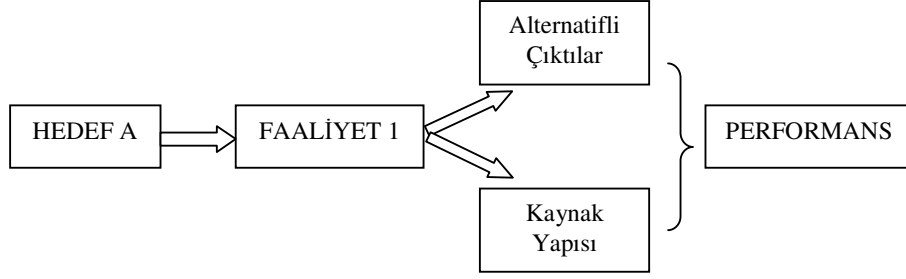
Bu bölümde, örgütün elde ettiği ve gelecek dönemde elde etmeyi öngördüğü tüm gelirleri gösteren kaynak tablosu çerçevesinde, örgüt faaliyet bazında kaynak dağıtma alıştırmalarını yapmaya başlayacaktır. Böylece, stratejik amaçlarla ilgili politika değişikliklerinin maliyeti ve içsel etkileri değerlendirilebilecek ve bütçe görüşmelerinin ilk bazı burada oluşturulacaktır.

**Çizelge: 3 Sektör/Örgüt Kaynak Tablosu**

<b>Kaynaklar</b>	<b>Cari Yıl (t)</b>	<b>Bütçe Yılı (t+1)</b>	<b>Takip Eden İlk Yıl (t+2)</b>	<b>Takip Eden İkinci Yıl (t+3)</b>
Konsolide Bütçe				
Fon				
Döner Sermaye				
Özel Hesaplar				
Vakıf ve Dernekler				
Dış Kaynak				
Diğer				

**Kaynak:** DPT, (2003) 34

Program bütçe uygulaması çerçevesinde, her bir örgüt, alt programlarının (hedeflerinin) altında yer alan faaliyetlerini tanımlayacaktır. Bunun devamında ise hedeflediği çıktılara yönelik olarak, kaynak yapısı ile mevcut maliyet yapısının belirleyiciliğinde, alternatifli hesaplamalar yapacaktır (şekil 3). Bütçe sürecindeki kadar detaylı olmamakla birlikte burada yapılan hesaplamalar sektörün/örgütün kendi önceliklendirmesini yansıtmış olacaktır.



**Şekil 3. Bütçesel Süreçte Hedef, Faaliyet, Çıktı ve Performans İlişkisi**  
Kaynak: DPT, (2003) 34

Örgüt kaynak yapısıyla uyumlu olarak stratejik amaçları ve hedefleri altında faaliyet ve projelerinin maliyet yapılarını ortaya koyacaktır (Çizelge 4). Stratejik plânın ekinde faaliyetlerle ilgili harcamalar detayları ile birlikte gösterilecektir.

**Çizelge 4: Sektör/Örgüt Maliyet Tablosu**

Stratejik amaç: 1

Hedef: 1,1

Faaliyetler	Cari Yıl (t)	Bütçe Yılı (t+1)	Takip Eden İlk Yıl (t+2)	Takip Eden İkinci Yıl (t+3)
Faaliyet 1.1.1. Faaliyet 1.1.2. Faaliyet 1.1.3. Faaliyet 1.1.4. .....				

Kaynak: DPT, (2003) 35

Özellikle faaliyet ve projeler bu çalışmada ortaya konan stratejik plânlama mantığına daha uygun bir şekilde örgüt tarafından yeniden tasarlanabilir. Bütçe uygulamasına geçerken, örgütün bütçedeki sınıflandırmadan farklı bir şekilde oluşturduğu faaliyet ve projeleri varsa, bunlar köprü tablolar hazırlanmak suretiyle mevcut faaliyet ve projeler ile bütünleştirilecektir.

Stratejik plânların yıllık uygulama dilimleri belirlenecek ve raporlanacaktır. Stratejik plânlar ve bütçeler arasındaki ilişki bu belgeler aracılığı ile açıklık kazanacaktır. Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olacaktır.

#### 4. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme stratejik plânda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Uzun vadeli stratejik plânların, geleneksel kontrol modeli kullanılarak denetlenmesi mümkün değildir. Önce eyleme geçmeye ve alınan sonuçların plânlanan sonuçlar ile karşılaştırılarak düzeltici eyleme geçilmesi anlayışına dayanan geleneksel kontrol modelinden farklı olarak, izleme ve değerlendirme süreci stratejik plânların hazırlanması ile başlamaktadır. Çünkü stratejik plânların sonuçlarının alınması için uzun bir süreye ihtiyaç duyulmaktadır, dolayısıyla uygulama ile birlikte kontrol süreci de başlamalıdır<sup>111</sup>.

İzleme ve değerlendirme konusunda genel yaklaşım ve yöntem stratejik plân dokümanında ortaya konulur. Buna ek olarak, stratejik plânın uygulama aşamasında plân gerçekleştirmeleri yıllık olarak raporlanır. Stratejik plânlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, geri bildirim işlemi gerçekleştirilir. Stratejik plânın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir. Plân gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelenir. Bu inceleme ve değerlendirme sonucunda<sup>112</sup>;

- örgütün iç kapasitesinde veya faaliyetini gerçekleştirdiği örgüt dışı ortamda temel değişiklikler yoksa;
- stratejiler, eylem plânları ve faaliyetler plânlandığı şekilde gerçekleşiyorsa;
- stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerleme beklentilere uygunsa;

plân teyit edilmiş olur ve uygulama devam eder. Buna karşılık yukarıdaki hususlarda değişiklikler olduğu tespit edilirse, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkıyorsa veya mevcut stratejik amaçlar ve hedefler yeterli/gerçekçi değil ise,

---

<sup>111</sup> J. F. Preble, (1992) 391–409

<sup>112</sup> DPT, (2003) 37

plân gözden geçirilir ve ilgili merciler tarafından yeniden değerlendirilerek güncellenmiş şekliyle uygulanmaya devam edilir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik plânda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik plân dâhilindeki faaliyetlerin izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır. Bu durumda stratejik plân sadece bir belge olmaktan öteye gidemeyecektir.

İzleme ve Değerlendirmede Temel Sorular<sup>113</sup>:

- Ne Yaptık?
- Başardığımızı Nasıl Anlarız?
- Uygulama Ne Kadar Etkili Oluyor?
- Neler Değiştirilmelidir?
- Gözden Kaçanlar Nelerdir?

#### **4.1. İzleme**

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile örgüt içi ve örgüt dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur.

Stratejik plânlamanın bir takım varsayımlara dayanılarak oluşturulduğu daha önce ifade edilmişti. Bu bağlamda, stratejik plânlama bir dereceye kadar soyutlamadır, çevresel karmaşıklığın basitleştirilmesine ve böylece uygulama için kullanılabilir bir çerçeve yaratılması amacına hizmet etmektedir. Bu varsayımların doğruluğu zamanla değişebilecektir. Örgütlerin, stratejilerine dayanarak oluşturulan varsayımları sürekli olarak gözden geçirmeleri, yeni çevresel gelişmeler karşısında

---

<sup>113</sup> DPT, (2003) 38

bu varsayımların geçerliliklerini araştırması gerekmektedir. Çünkü değişimi en hızlı fark eden ve buna uygun olarak tepki geliştiren örgütler tehditlere karşı avantajlı bir durumda olacaktır.

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. İzlemede raporlar ve diğer iletişim kanalları kullanılır; ayrıca esas olarak kaynaklar, faaliyetler ve çıktılar üzerinde yoğunlaşılır.

Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. Raporların içeriği, hangi birimler tarafından hangi sıklıkla hazırlanacağı ve hangi mercilere sunulacağı mutlaka belirlenmelidir.

Bir izleme raporu aşağıdaki unsurları içermelidir:

- Stratejik amaçlar
- Hedefler
- Faaliyet ve projeler (Söz konusu plânların uygulanmasından sorumlu daire, bölüm, birim ve sorumluların konumu gibi bilgileri içermelidir.)
- Gerçekleşmeler konusunda açıklamalar ve yorumlar
- Mevcut durum hakkında bilgiler

İzleme raporu yönetime stratejik amaç ve hedefleri değerlendirme imkânı sunmasının yanı sıra, beklenmeyen durumlara karşı hızlı ve etkili bir şekilde tedbir alınabilmesine de yardımcı olacaktır.

İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir. Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

#### **4.2. Değerlendirme**

Değerlendirme, örgütün stratejik seçimlerinin uygulamada elde edilen bilgi ve deneyimlerinin ışığında değiştirilmesi yada uyarlanması gerekip gerekmediğini anlamaya dönük olarak yapılan kontroldür.

Değerlendirme, genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırmalı analizidir. Bu süreçte, esas olarak performans ölçümü ve değerlendirmesi gerçekleştirilir.

#### Performansın Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

Plânlarda ve programlarda belirtilen amaçlara ne kadar ulaşıldığı, örgütün performansını gösterir. Genel amaçların daha somut eylemler biçiminde açıklandığı program ve projeler başarımın ölçülmesi için somut ölçütler belirlenmesinde yardımcı olur. Stratejik yönetim anlayışında dönem sonlarında gerçekleşen başarı veya başarısızlık yada hata ve eksiklerin ölçülmesi yerine sürekli izleme, toplam kalite uygulamaları, hataları öngörüp meydana gelmeden giderme veya hemen giderme çabaları ön plâna çıkar. İşlerin yapılması kadar, işlerin yapılması sırasında kullanılan kaynakların örgüte maliyeti ile çıktıların ölçülmesi, maliyetlerin belirlenmesi ve maliyet azaltmaya yönelik düzenlemelere ışık tutması ve amaçlanan hedeflerin gerçekten istenen düzeyde olup olmadığının, olmadıysa nedenlerinin belirtilmesi gerekir. Bunun için başarım (performans) kriterleri kullanılarak yapılan amaca yönelik denetime performans denetimi denir<sup>114</sup>.

Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır.

Performans ölçümü ve değerlendirmesi<sup>115</sup>;

- Yönetimin etkinliğini sağlar.
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Örgütsel kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.

---

<sup>114</sup> D. Kubalı, Performans Denetimi. Amme İdaresi Dergisi (1999) 37.

<sup>115</sup> DPT, (2003) 40



- Hesap verme sorumluluğuna ve performans denetimine temel oluşturur.

Performans ölçümü, performans göstergelerinin oluşturulması ve verilerin toplanması ile mümkündür.

### Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, stratejik plânın başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Performans göstergeleri, örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılırlar ve performans denetimine baz oluştururlar. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.

### Performans Göstergelerinin Sınıflandırılması

Performans göstergeleri *girdi, çıktı, verimlilik, sonuç* ve *kalite* göstergeleri olarak sınıflandırılır.

**Çıktı:** Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, amaçlar ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

**Girdi:** Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır.

**Sonuç:** Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkinlik (effectiveness) ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir.

**Kalite:** Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler).

Prensip olarak, her bir hedef için mutlaka en az birer girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergesi oluşturulmalıdır. Bir hedef için herhangi bir sınıfa ait olmak üzere birden fazla performans göstergesi belirlemek de mümkündür. Hedeflerin niteliği (çıktıya yönelik, verimliliğe yönelik, sonuca veya kaliteye yönelik olması) performans göstergelerinin niteliğini de etkiler.

Performans değerlendirmesinde dikkat edilmesi gereken husus, çıktıların faaliyetlerle ilişkilendirilmesi, sonuçların ise stratejik amaçlara karşılık gelmesidir. Dolayısıyla burada yapılan, uygulama stratejisi bölümünde anlatılan çerçevenin içinde olan, ancak daha detaya inen bir performans değerlendirmesidir.

Performans göstergelerinin oluşturulması ve değerlendirilebilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. **Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, performans göstergelerinin oluşturulması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur**<sup>116</sup>. Ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, ihtiyaç duyulan veriler hâlihazırda toplanmıyorsa nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir.

Ayrıca, bu sürecin etkinliğini artırmak için performans standartları belirlemenin yanında, güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir. Güçlü bir örgüt kültürü, stratejilerin uygulanmasını kolaylaştıracak, aynı zamanda sorunlu alanların tespiti ve çözüm yollarının araştırılmasında çalışanların gönüllü gayret göstermelerine yardımcı olacaktır. Örgütün tüm üyeleri tarafından paylaşılan bir kültür yaratmak, çalışanların kendilerini, örgütün hedefleri ile özdeşleştirmesini de teşvik edeceği için yüksek bir performans düzeyine ulaşılmasına katkıda bulunacaktır.

---

<sup>116</sup> J. C.Picken - G. G. Dess, Out of (Strategic) Control. Organizational Dynamics (1997) 35-48

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### TÜRKİYE’DE TİCARET ODALARI

Ticaret odaları, bölgesel ekonomik kuruluşlardır. Bunlar bağımsız mı yoksa devlet idaresinde ve yapısında kuruluşlar mıdır? Yani kamu kurumu mudurlar? Kimin menfaatlerini temsil etmektedirler, mütalaaları kimlere yöneliktir? Kısacası, mevcudiyetlerinin sebebi nedir?

Türkiye’deki Ticaret Odaları, özel bir yasayla kurulmuş, 1961 yılında anayasal ilkelere bağlanmıştır. Bu ilkelere göre Ticaret Odaları, yönetsel sistemimizin hizmet yerinden yönetim ilkesine göre örgütlenmiş kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlar, kendi üyeleri arasından seçilecek kişilerden oluşan organlar eliyle yönetilirler. Merkez yönetimi, yargı kararı olmaksızın, bu kuruluşların etkili kurullarını geçici yada sürekli olarak görevlerinden uzaklaştırılmaz. Buna karşın bu kuruluşların tüzükleri, yönetimleri ve işleyişleri demokratik ilkelere uygundur.

Anayasal ilkeler açısından Ticaret Odaları, kişileştirilmiş belirli kamu hizmetlerini gören kamu tüzel kişiliğine sahip, özerk yerinden yönetim kuruluşlarıdır<sup>117</sup>.

Ticaret Odalarının tanım ve kuruluş amaçları 8.3.1950 tarih 5590 sayılı yasanın birinci maddesinde gösterilmiştir. Yasaya göre, ticaret ve sanayi odaları, ticaret odaları ve sanayi odaları, “meslek hizmeti görmek, meslek ahlak ve uyumunu sağlamak, ticaret ve sanayinin çıkarlara göre gelişmesine çalışmak ve bu amaçlarla verilecek işleri yapmak üzere kurulan, tüzel kişiliğe sahip, mesleki kuruluş niteliğinde kamu kurumlarıdır”.

Bu bölümde, öncelikle Ticaret Odalarının tarihsel gelişimine sonra, Ticaret Odalarının fonksiyonlarına ve daha sonra idari yapılarına yer verilmiştir.

---

<sup>117</sup> [www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc](http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc) (06.08.2006)

## 1. TİCARET ODALARININ TARİHSEL GELİŞİMİ

Dünyada Ticaret Odası adını alan ilk kuruluş 15 Nisan, 1600 tarihinde Marsilya'da kurulmuştur. İngiltere'deki ilk Ticaret Odası 1768'de Jersey'de kurulmuş, bunu 1783–1881 arasında açılan Glasgow-Dublin, Birmingham ve Liverpool Ticaret Odaları takip etmiştir. Kuzey Amerika'da ilk Ticaret Odası, İngiltere'deki Jersey Ticaret Odası ile aynı tarihte kurulan New York Odası'dır. Bunu New Haven ve Philadelphia Ticaret Odaları izlemiştir. Kanada'da ilk Ticaret Odası 1804'de Halifax'da ve ikinci Ticaret Odası 1809'da Quebec'te açılmıştır. Dünyadaki Ticaret Odalarının büyük bir kısmı 19. yüzyılda kurulmaya başlamıştır<sup>118</sup>.

Tanzimat'tan bugüne uzanan Türkiye tarihi; siyasal, ekonomik ve toplumsal birçok kurumun ilk kez gündeme geldiği bir dönemdir. Bu döneme damgasını vuran anlayış batılılaşmadır. Bu dönemde siyasal sistemden hukuka, sosyal hayattan kültüre kadar bir çok alanda batı kökenli kurum ve kurumlar eskilerinin yerini almaya başlamıştır. Ticari ve sinai örgütlenme de bu rüzgarın etkisinde kalmıştır. Batıdaki Ticaret Odalarının benzerleri, Osmanlı Devleti'nde de XIX yüzyılın ikinci yarısında kurulmaya başlamıştır.

Ticaret ve sanayinin kamu yararıyla yakından ilgili oluşu ve bu meslek mensuplarının kamu hizmeti gördükleri düşüncesi Osmanlı Devleti'ni, bu mesleklerle uğraşanların çabalarını düzenlemeye ve denetlemeye yöneltmiştir. O günlerin koşulları içinde yapılan düzenlemelerde, ticaret ve sanayi mensuplarının birer örgüt içinde toplanmaları ve kamu yararıyla birlikte, mesleki ahlak ve dayanışmayı içeren kurullara göre çalışmalarını sağlanmıştır. Bu örgütler uzun yıllar etkinliklerini koruyan loncalar olmuştur<sup>119</sup>.

Loncalar uzun yıllar üyelerinin belirli bir disiplin içinde mesleklerini sürdürmelerinde başarılı olmuşlardır. Ancak “makinelî sanayinin gelişmesi sonucu el işi sanayinin önemini yitirmesi” loncaların etkinliklerinin azalmasına neden olmuştur. Osmanlı Devleti'nde yönetim anlayışı klasik dönemdekine aksine, XIX.

---

<sup>118</sup> R. M., Ertüzün, Dünyadaki Ticaret ve Sanayi Odaları Birlikleri, (1974) 7

<sup>119</sup> [www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc](http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc) (06.08.2006)

Yüzyılda daha merkezietçi bir eğilim çizmeye başlamıştır. Tıpkı batıda ulus devletlerin gelişimi paralelinde olduğu gibi bürokrasi, merkez ve taşra örgütleri ile yeni bir yapılanma içine girmiştir<sup>120</sup>. Etkinliği ve işlevi oldukça zayıflamış olan lonca düzeni kaldırılırken, ticari ve sınai yeni örgütlenme biçimi olarak Ticaret Odaları kurulmaya başlanmıştır.

1856 tarihli Islahat Fermanında, batı ülkelerinde olduğu gibi, Odaların kurulmalarından söz edilmiştir. Ferman gereği nizamnameler yayınlanıp, odalar kurulmaya başlamıştır. İç ve dış ticaretin gelişmesi yolunda hizmet veren ticaret odalarının kurulma girişimi, Abdülaziz döneminin (1861–1876) son aylarında gündeme gelmiştir. İlk olarak 1879'da Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası kurulmuş, bunu 1882'de Dersaadet (İstanbul) Ticaret Odası takip etmiştir.<sup>121</sup>

Gerçekte, Türkiye'de ilk ticaret odası, 1870 yılında kendi ülkesine ihracat yapan bir Fransız firmasının özel gereksinimine yanıt vermek üzere, İnebolu'da kurulmuş, ancak ekonomik ve yasal dayanaktan yoksun olan bu kuruluş bir süre sonra dağılmıştır. Aynı yılda Avusturyalı ve Macar tacirlerin çıkarlarını gözetmek üzere İstanbul'da "Avusturya-Macaristan Ticaret ve Sanayi Odası" kurulmuştur. Ticaret alanındaki bazı boşlukları doldurmak amacıyla 1876 yılında " Ticaret ve Ziraat Bakanlığı" kurulmuştur. Bakanlığa bağlı "Ticaret ve Ziraat Meclisi"nin desteği ile bir "Ziraat ve Ticaret Derneği" açılmıştır. 1800'lerde hızla gelişen Avrupa tekstil endüstrisinin pamuk gereksiniminin bir bölümüne yanıt veren Çukurova'da dışarıya gönderilen pamuğun ihraç işlemlerini yapacak ve Avrupa'daki benzerlerinin işlevlerini görebilecek bir örgüte duyulan lüzumun bir sonucu olarak, nihayet Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası 1879 yılında kurulmuştur. Türkiye'de resmen örgütlenen ilk oda ise İstanbul Ticaret Odası'dır. Yukarıda da belirtildiği üzere, İstanbul Ticaret Odası, Ticaret ve Ziraat Bakanlığı'nın girişimiyle 1882 yılında açılmıştır.

Ticaret ve sanayi odalarına ilişkin, ilk yasal düzenlemenin yapıldığı 1910 yılına dek odalar Ticaret ve Ziraat Bakanlığı'nın buyruğu ile "Ticaret, Ziraat ve Sanayi Odaları" adı altında örgütlenmişlerdir. Bu dönemde pek çok oda kurulmuştur.

---

<sup>120</sup> M. Koraltürk, Türkiye'de Ticaret ve Sanayi Odalarının Tarihsel Gelişimi. (1999) 1

<sup>121</sup> TOBB, 1992–1993 Faaliyet Raporu. (1993) 1

31 Mayıs 1910 tarihinde yayınlanan "Ticaret ve Sanayi Odaları Nizamnamesi" ile ziraat odası bünye dışı bırakılmış, ticaret ve sanayi odaları yalnız ticaret ve sanayi mensuplarının örgütü durumuna getirilmiştir. Tüzüğün örgütlenme açısından getirdiği yenilik yöneticilerin odaya üye tüccar ve sanayiciler tarafından seçimle işbaşına getirilme imkânıdır. Tüzüğün yürürlük süresi içinde yine pek çok oda kurulmuştur.

Osmanlı Devleti'nde sayıları bir ara 200'ü aşan Ticaret ve Sanayi odaları etkin kurumlar haline gelememiştir. Bunun başlıca nedenleri arasında odalara üye olma zorunluluğunun bulunmaması geliyordu. Şöyle ki; tüccar ve sanayi erbabının odalara üye olma zorunluluğunun bulunmadığı ve hükümetten de bütçelerine maddi destek verilmeyen odalara yeterli sayıda üyenin kaydolmaması ve odaların temel işlevlerini yerine getirmek için bile üyelere elde edecekleri aidat ve gelirlere mahrum kalmalarına neden olmuştur. Odaların üyeliğe bağlı gelir yetersizliğinin yanı sıra görev ve yetki sorunu, bilgi birikimi, deneyim ve kadro sorunları ve Osmanlı Devleti'nde faaliyet gösteren yabancı ticaret odalarının rekabeti de etkin kurumlar haline gelmelerini engellemiştir<sup>122</sup>.

İkinci Meşrutiyet ile birlikte milli iktisat anlayışı doğrultusunda odalar, devletin ilgili kesimler üzerinde etkinlik ve otorite kurma aracı olarak görülmeye başlamıştır. Bu anlayış Cumhuriyet döneminde artarak varlığını sürdürmüştür. Cumhuriyet ile birlikte Tazminat'tan beri artarak gelişen merkezî eğilimler, yeni kurulan devletin milli nitelik taşıması ile daha da artış göstermiştir. Örgütsel açıdan en önemli gelişme 22 Nisan 1925 tarih ve 655 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları Yasası ile sağlanmıştır. 655 sayılı yasa ve bu yasaya istinaden yürürlüğe konulan tüzük, odaların kuruluş ve işleyişlerini belirli ilkelere bağlamıştır. Yasanın getirdiği diğer önemli yenilik, odaların tüzel kişiliğe sahip mesleki kuruluşlar olduğunun kabul edilmesidir. Yasa, ticaret ve sanayi ile uğraşanların odalara girmesini zorunlu tutmuştur. Yasanın bir diğer önemli yanı da odaların çalışma alanlarını yerel olmaktan çıkartıp yöresel duruma getirmesidir.

---

<sup>122</sup> M. Koraltürk, Türkiye'de Ticaret ve Sanayi Odalarının Tarihsel Gelişimi. (1999) 174-176

Cumhuriyetçilerin ekonomideki ana düsturu milli iktisat anlayışı olması nedeniyle yerli girişimcinin desteklenmesi gerekiyordu. Ticaret odaları bu amaç için önemli araçlar idi. Bu dönemlerde, Odalar, ticaret ve sanayi kesimi ile hükümet arasında önemli bir iletişim aracı olarak görüldü. Ancak 1920'lerde ekonomideki nispi liberal havanın 1930'larda yerini devletçiliğe bırakması, hükümetler ile sermaye kesimi arasında ticaret odaları aracılığıyla gerçekleşen ilişkide dengenin hükümetlerin lehine dönmesine neden oldu. 1943 düzenlemesi ile bu oluşum had safhaya ulaştı. Odalar özel kesimin görüş ve isteklerini dile getirdikleri platform olma niteliklerini yitirerek, tek parti hükümetlerinin özel kesim nezdinde bulunan temsil büroları haline geldi.

25.04.1949 tarih ve 5373 sayılı Esnaf Dernekleri ve Esnaf Dernekleri Birliği Yasası, esnaf niteliğindeki küçük tacir ve sanayicilerin odalardan çıkıp, dernek kurmalarını sağlamıştır. 08.03.1950 tarih ve 5590 sayılı yasa ile odaların sayısı hızla artmış ve bugünkü durumlarını kazanmışlardır<sup>123</sup>.

Zaman içinde üyelerinin hak ve menfaatlerini daha iyi temsil edebilmek için tek bir çatı altında toplanma ihtiyacını duyan oda ve borsalar, 8 Mart 1950 tarihinde 5590 sayılı TOBB Kuruluş Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra mevcut 32 ticaret ve sanayi odası, 8 ticaret odası, 1 sanayi odası ve 20 ticaret borsasının temsilcileri bir araya gelmek suretiyle 7 Şubat 1952 tarihinde Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'ni (TOBB) kurup faaliyete geçirmişlerdir. 1950 düzenlemesi ile odalar önceki dönemdeki nitelikleri ile karşılaştırıldığında özerk bir yapıya kavuşmuşlardır.

TOBB'nin temel amacı, odalar ve borsalar arasındaki birliği sağlayıp dayanışma ve işbirliğini geliştirerek mesleğin genel çıkarlarına uygun olarak gelişmesini sağlamak, oda ve borsa üyelerinin mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, oda ve borsa üyelerinin birbirleriyle ve halkla olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni tesis edip, meslek disiplinini ve ahlâkını korumaktır<sup>124</sup>. TOBB, sosyal adalet ve çoğulcu demokrasiye dayanan parlamenter, siyasal ve sosyal düzenimizin, serbest

---

<sup>123</sup> TOBB, (1993) 2

<sup>124</sup> [www.tobb.org.tr/tobbhakkinda/mevzuati.php](http://www.tobb.org.tr/tobbhakkinda/mevzuati.php) (03.08.2006)

piyasa ekonomisine dayanan ekonomik sistemimizin temel dayanaklarından ve en canlı göstergelerinden biridir<sup>125</sup>.

TOBB'nin, halen yerel düzeyde, ticaret, sanayi, ticaret ve sanayi, deniz ticaret odaları ve ticaret borsaları şeklinde oluşmuş 363 üyesi bulunmaktadır. Tüm ülke çapında yayılmış olan oda ve borsalara, çeşitli büyüklüklerde ve bütün sektörlerden 1 milyon 200 binin üzerinde firma kayıtlı bulunmaktadır<sup>126</sup>.

TOBB'nin gelirleri; oda ve borsalardan toplanan aidatlar, hizmetler karşılığı alınan ücretler, bağış ve yardımlar, yayın gelirleri ve diğer gelirlerden oluşmaktadır<sup>127</sup>. İlgili kanunda verilmiş görevlerini yerine getirmek için bu gelirleri kullanır. Ayrıca, bütçeden belirli oranlarda Türkiye Odalar, Borsalar ve Birlik Personeli Sigorta ve Emekli Sandığı Vakfına ödenmek üzere, Bakanlık iç ticaret hizmetlerini geliştirmek üzere, Birlik personel giderleri ve temsil, gezi, konaklama, seyahat vb. giderler olmak üzere paylar ayrılır.

## 2. TİCARET ODALARININ FONKSİYONLARI

Ticaret Odaları, 5174 sayılı 18.5.2004 tarihli, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanuna göre; "Odalar; 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"<sup>128</sup>.

Odalar, kanunla verilmiş olan görevlerin ifası yanında, Türkiye'de 1980 sonrası benimsenen serbest piyasa ekonomisi modelinin yerleşmesi ve sektörece benimsenmesinde çok önemli roller üstlenmiştir. Camianın odalardan ekonomik,

---

<sup>125</sup> [www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc](http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc) (06.08.2006)

<sup>126</sup> [www.investinturkey.gov.tr/cms/upload/files/YDK/TUR/YDK\\_2005\\_Profil.pdf](http://www.investinturkey.gov.tr/cms/upload/files/YDK/TUR/YDK_2005_Profil.pdf).

<sup>127</sup> [www.tobb.org.tr/tobbhakkında/mevzuati.php](http://www.tobb.org.tr/tobbhakkında/mevzuati.php) (03.08.2006)

<sup>128</sup> Resmi Gazete, S.25479, md 4 (01.06.2004) 8772/1



ticari ve sınaî alanda beklentileri nedeniyle odaların görev ve fonksiyon hacimleri fevkalade artmıştır. 5590 sayılı kuruluş kanundaki görev ve fonksiyonların yanı sıra Türkiye’deki meslek kuruluşları içinde ekonomik hayata, siyasal erke ve idareye etki eden en önemli baskı grubudur. Ayrıca ülkenin ve faaliyet alanlarındaki il ve ilçelerin sosyo-kültürel faaliyetlerine de birçok katkılarda bulunmaktadır.

## **2.1. Ticaret Odalarının Amaç Görevleri**

Odaların amaçları tanımlarıyla birlikte verilmiş olup, “meslek ahlak ve uyumunu korumak”, “ticaret ve sanayinin genel çıkarlara uygun biçimde gelişmesini sağlamak” ve “bu amaçla verilecek işleri yapmaktır”. Böylece odaların iki amacı bulunmaktadır: Bunlardan birincisi kendisini oluşturan üyelerine hizmet, ikincisi de hükümetçe verilecek işleri yaparak kamuya hizmet etmektir. 1.6.2004 tarihinde kabul edilen 5174 sayılı kanunun 12. maddesine göre ticaret odalarının görevleri şunlardır<sup>129</sup>:

- 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. Ticarete ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadi, ticari ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri yapmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve mümkün olan vasıtalarla yaymak,

---

<sup>129</sup> Resmi Gazete, S.25479, md 5 (01.06.2004) 8773/2

- d. Tüzükte gösterilecek ticaret ve sanayiye ilişkin belgeleri düzenlemek, onamak (ancak mense şahadetnamelerini vermeye yalnız ticaret odaları ile ticaret ve sanayi odaları yetkilidir).
- e. Diğer yasalarla verilen görevlerle Ticaret Bakanlığınca verilecek ödevleri yapmak,
- f. Yasayla Ticaret Bakanlığına ve bu bakanlığa bağlı kurumlara verilecek işlerin odalara yönetilmesi durumunda bunları yapmak,
- g. Mesleki konularda bakanlıklara, illere ve belediyelere öneri ve dileklerde bulunmak,
- h. Yörelere içindeki ticari, örf, adet ve teamülleri saptamak,
- i. Ticaret ve sanayi mensuplarınca uyulması zorunlu mesleki kararlar almak, Odalar, bunlardan başka mevzuat hükümleri çerçevesinde;
  - a. Ticaret mallarının niteliklerini saptamaya yararlı laboratuvarlar kurabilir veya kurulmuş olanlara katılabilirler
  - b. Ticaret ve sanayi kursları açabilirler, memleket içinde ve dışında ekonomi bilimleri için öğrenci okutabilirler ve stajyerler bulundurabilirler.
  - c. İlgililerin istemiyle, ticari ve sınai anlaşmazlıklarda hakem olabilirler.
  - d. Yöresel sergiler, panayırlar, genel mağazalar, depolar, kredi kurumları ve konularıyla ilgili kulüpler, müzeler ve kütüphaneler açabilirler, açılmış veya açılacaklara katılabilirler.

### **2.1.1. Odaların Dolaylı Olarak Yaptığı Hizmetler**

#### Mevzuat hakkında mütalaa vermek:

Hazırlanmış veya hazırlanmakta olan ticari ve sınai mevzuat hakkında Ticaret Odaları, ihtisas sahiplerinden komisyonlar kurarak özel sektör adına mütalaada bulunur.

Teknik bilgi vermek:

Ticari bir davada, mahkeme heyetince, teknik bir hususun bilinmesine ihtiyaç olduğu takdirde, keyfiyet odalarca aydınlatılır.

Teamül tespit etmek:

Teamüller, yazılı olmayan hukuk kuralları durumunda olduğundan, kanuni boşlukların doldurulmasında sık sık müracaat edilir. Bu teamüllerin tespiti ile mahkemelerimizin istifadelerine arz olunması da odaların görevleri arasındadır.

Ortalama kâr hadlerinin tespiti:

V.U.K. ortalama kar hadlerinin tespiti konusunda “Merkezdeki Ticaret Odalarından seçilecek 4 kişi ile o il defterdarı başkanlığında kurulan özel bir komisyon” teşkil edilmesini emretmektedir.

Uyulması zorunlu mesleki kararlar:

5590 sayılı kanun odalara bir taraftan kötü niyetli tacirlere karşı iyi niyetli taciri ve müstehliki korumak, diğer taraftan da kamu düzeni yaranına olmak üzere uyulması zorunlu mesleki kararlar almak ve uygulamak yetkisini vermiştir. Ticaret Odaları bu kanunun bu yoldaki hükmü gereğince, tacirler arasında aleniyeti temin etmek ve halkın pahalı mal almasına mani olmak üzere, perakendeci tacirlere satacakları malların üzerine etiket koymaları ve tenzilatlı satışlar hakkında uyulması zorunlu mesleki kararlar almıştır.

Diğer odalarla işbirliği yapmak:

Ticaret Odaları, özel sektöre mensup kişi ve kurumların karşılaştıkları güçlükleri, içinde bulunduğu bölgelerin oda ve borsalarıyla, Odalar Birliğiyle ve diğer bölgelerdeki oda ve borsalarla işbirliği yapmak suretiyle yenmeye çaba sarf etmektedirler.

### **2.1.2. Odaların Dolaysız Olarak Yaptığı Hizmetler**

#### Bilgi vermek:

- Türkiye'den mal almak ve Türkiye'ye mal satmak isteyen dış ülkelerdeki firmaların iş teklifleri odaların yayın organlarıyla ve sirkülerle üyelere duyurulur.
- Birçok üretim ve tüketim malları, malın cinsine, muhafaza şekline ve satış şartlarına göre fireler vermektedir. Tüccarlar çoğu zaman malın firesinden dolayı resmi makamlara (özellikle vergi makamlarına) açıklamada bulunmak mecburiyetinde kalırlar. Bu konuda en iyi bilgi, ancak Ticaret Odalarınca tespit edilebileceği için, madde ile ilgili meslek komiteleri fire değerini tespit ederler.
- Üyelerin ticari faaliyetleri sırasında ticari, iktisadi ve mali mevzuatlarıyla ilgili olarak karşılaşıacağı sorunları takip eden odalar, bu sorunları gidermekte faydalı olmaya çalışmaktadırlar.
- Oda kütüphanelerinde hemen hemen bütün devletlerin tüccarlarını ihtiva eden adres kitapları bulunmaktadır. İktisadi ve mali konudaki literatür ile ilgilenmek ve araştırma yapmak isteyen herkesin istifadesine açık tutulmaktadır.

#### Belge vermek:

- Distribütörlük, mümessillik ve tek satıcılık belgeleri vermek; kayıtlara ve fiili duruma göre bu nev'i belgeleri ilgili resmi dairelere ibraz etmek isteyen mensuplarına, uygun görüldüğü takdirde bu belgeler verilir.
- Bilirkişi ve ekspertiz raporları düzenlemek; idari ve kazai mercilere ticari konularda bilirkişi ve eksper tayin edilmek istenirse, isim ve ihtisasları odalara daha önceden tespit bulunmuş üyeler, bilirkişi ve eksper tayin eden mercilerin hizmetine arz edilir.
- Oda mensuplarına ait kayıt sicil suretleri ve üyelik kimlik kartları vermek; ithalat yapmak, ihaleye girmek, marka tescili yaptırmak isteyen üyelerince talep edilecek sicil suretlerini ve tacirlerin resmi ve özel kişilere olan münasebetlerinde kendilerini tanıtıcı kimlik kartlarını düzenler ve verir.
- Gizli olmayan sicil suretlerini vermek,

- Kefaletname ve taahhütnamelerde yazılı imza sahiplerinin Odalardaki durumunu gösteren tasdik şerhlerini vermek,
- Odalara kayıtlı firmalarla ilişki kurmak isteyen yerli ve yabancı firmalara istedikleri iş kollarındaki firmaların adreslerini vermek,
- Ticari konular hakkında bilgi vermek; kanun boşluklarının doldurulmasında kullanılan ticari örf ve adetler ile usuller hakkında bilgi verir.

Yayın yapmak:

- Günlük olarak odalara gelen iş tekliflerini odaya kaydolan, kaydını sildiren, kaydında değişiklik yaptıran firmaların isim ve adresleri, günün ekonomik olayları, ticari ve sınaî faaliyetleri ilgilendiren mevzuat ve oda hakkındaki haberler basın/internet yoluyla üyelere duyurulmaktadır.
- Odalara kayıtlı bulunan kişi ve kurumların isim, adres ve mesleki konuları gibi hususlarda ilgililerin hizmetine arz edilen adres kitapları/dergiler hazırlanmakta ve dağıtılmaktadır.
- Odalar, muhtelif resmi kurumların rapor istemeleri halinde ve lüzum görüldükçe muhtelif iktisadi ve sosyal konularda raporlar hazırlayarak yayınlamaktadırlar.
- Ekonomik ve sosyal sorunlarımıza veya konularına ilişkin kitapların hazırlanması ve yayınlanması da odaların görev ve faaliyetlerindedir.
- Üyelere mali mükellefiyetlerini hatırlatmak, konferanslar, seminerler ve toplantılar düzenlemek suretiyle onları bilgilendirmek.

**2.2. Ticaret Odalarının Sosyal ve Kültürel Etkinlikleri**

Ticaret Odaları ilgili kanunun emrettiği görevler dışında birçok sosyal ve kültürel etkinliklerde de bulunmaktadır. Böylece faaliyetleri salt kendisine üye olan tacirlerle ve sanayicilerle sınırlı kalmayıp tüm vatandaşlara sosyal ve kültürel konularda etkinlikler sunmaktadır.

### **2.2.1. Tüketicilerin Korunması**

Son yıllarda tüketici istek ve beklentilerinin artmasına paralel olarak tüketici şikâyetleri de artması neticesinde odalarda “Tüketici Koruma Servisleri” oluşturulmaya başlamıştır. Oluşturulan bu servisler veya bürolarla halkın daha kaliteli mal ve hizmet almaları sağlanmıştır.

Odaya kayıtlı bir üye, tüketici tarafından şikâyet ediliyorsa, oda gereken işlemleri yapar ve sorunun çözümüne kanunlar çerçevesinde yardımcı olur.

### **2.2.2. Karşılıksız Öğrenim Bursu Verme**

TOBB Yönetim Kurulu'nun 9.1.1991 tarih ve 247 sayılı kararıyla onaylanarak yürürlüğe giren Öğrenim bursundan; üniversitelerde öğrenim gören (açık öğretim hariç) tüm yüksek öğrenim öğrencileri ile orta öğrenim öğrencileri yararlanabilirler.

Öğrencilerin burstan yararlanabilmesi için; herhangi bir yerde çalışmaması, özel ve resmi bir kurumdan burs ve kredi almaması ve en önemlisi maddi desteğe ihtiyacı olması gerekir.

### **2.2.3 Hizmet Şeref Belgesi ve Plâket Verme**

Odalar, ticarete dürüstlüğü, akde sadakati şiar edinen, istihdam imkanları yaratan, mesleki, sosyal ve hukukî sorumlulukların bilincinde olan, teşebbüs unsurunun çoğalması ile ticaret ve turizmin gelişmesini teşvik amacıyla üyelerini Hizmet Şeref Belgesi ve Plâket ile taltif edebilirler.

Her yıl oda meclisleri, yönetim kurullarının teklifi ile aşağıdaki niteliklere haiz gerçek ve tüzel kişilere Şeref Belgesi ve Plaket verilmesine karar verebilir.

- Asgari on yıl Meclis ve Yönetim Kurulunda hizmet verenler,
- Süre ile kayıtlı olmaksızın yukarıdaki hizmetlerde üstün başarı gösterenler,
- Yurt ekonomisine etkin ve sürekli istihdam imkânları yaratanlar,
- Yurt malını dışarıya tanıtmak ve ihraç etmekte belirgin başarı elde edenler,
- Vergi sadakatine örnek olanlar,
- Örnek tacir niteliğinde olanlar,

#### **2.2.4. Diğer Faaliyetler**

- 213 sayılı Vergi Usul Kanununa göre Emlak Vergisine esas teşkil edecek arsa m<sup>2</sup> birim fiyatlarını mahalli idarelerce kurulan komisyonlarda tespitinden sonra; m<sup>2</sup> birim değerleri yüksek olan cadde ve sokaklara itiraz hakkı mahalle muhtarları ile kuruluş olarak sadece Ticaret Odalarına verilmiştir.
- Üyelere danışmanlık hizmetleri verebilmek için Odalarda Hukuk Danışmanlığı, Mali Danışmanlık ve Ar/Ge büroları ihdas ederler.
- İhtiyaç olan mahalleleri tespit ederek ilk ve orta öğrenim kurumları inşa eder ve Milli Eğitime devrederler.
- İş âlemine kalifiye eleman yetiştirmek amacıyla, Mesleki Teknolojik Eğitim Merkezleri kurar ve akşam kursları düzenlerler.
- Üyelerine çeşitli mevzuatlar hakkında yayın yaparlar, konferanslar, seminerler, paneller düzenlerler ve katılımlarını sağlarlar.
- Üyelerin üretilen mallarının tanıtılması için sergi, fuar düzenlerler ve iştiraklerini sağlarlar.
- Çalışma bölgeleri içinde çeşitli kültürel, sosyal ve sanatsal faaliyetlere bütçeleri imkânında destek verirler.

#### **2.3. Bir Baskı Grubu Olarak Ticaret Odaları**

Ticaret Odaları, TOBB; sınıfsal baskı grupları içerisinde gerektiğinde hükümeti dahi değiştirecek kadar güçlü olan bölümü teşkil eder. Bu kuruluşlar, üyelerinin şikâyet ve arzularını yönetime çeşitli yollardan duyurarak acil ve köklü önlemler alınmasını sağlarlar.

Ticaret odalarının oldukça etkili bir sınıfsal baskı olmasının nedeni, üretimin gerçekleşmesi için ekonomik bir baskı sonucu ortaya çıkmasıdır ve dolayısıyla üyelerinin buldukları yörenin en ileri gelen iş adamları olmaları da bu grubun siyasi iktidar ve parlamento üzerinde etkinliğini sağlamakta önemli bir faktör olmaktadır.

Ticaret Odaları; Tenzilatlı satışlarla ilgili, Devlet İhale Kanunu ile ilgili, şirketler, kooperatifler, tüketicinin korunması, özelleştirme, reklâm ve ahlâk yasası, rekabeti sınırlayan anlaşmalar ve uygulamaları, bankacılık, sermaye piyasası, ticari senetler, çekler, Çevre Koruma Kanunu, ithalat ve ihracat rejimleri vb. ile ilgili sorunları TOBB'ye iletmiş, TOBB de zaman zaman raporlarla, kanun teklifleriyle, hükümete ve ilgili bakanlıklara iletmiş, büyük bir kısmı da çözümlenmiştir.

TOBB'nin ne kadar etkili bir baskı grubu olduğu, şu ifadelerden kolaylıkla anlaşılabilir: *“Türkiye’de kanunların oluşmasında TOBB’nin ayrı bir önemi vardır. Hükümetler özellikle ekonomik alanda ürettikleri politikaları, kanunları, TOBB ile istişare etme ihtiyacını hissederler veya TOBB’nin kanun tekliflerini veya kanun değişiklik önerilerini dikkate alırlar. Bunun nedeni, TOBB’nin Türkiye’nin en büyük sivil ekonomik örgütüdür<sup>130</sup>. Bunun yanında tüm oda ve borsaların, dolayısıyla tacir ve sanayicilerin temsil edildiği TOBB Genel Kurulu, aynı zamanda yapısı gereği özel teşebbüsü birleştirici ve kaynaştırıcı bir işleve sahiptir. Ülkenin önemli ekonomik sorunları ile güncel olayların tartışıldığı, dünyadaki değişim ve gelişmelerin değerlendirildiği Genel Kurul, bir tür ekonomik zirve niteliğinde çalışmaktadır<sup>131</sup>. TOBB’nin, yönetimi etkilemede kullandığı araçlar ise şöyle sıralanabilir; siyasal iktidarın büyük katılımlarıyla düzenlenen bölge gezileri, toplantılar ve panellerin yanı sıra, sorunların ve çözüm önerilerinin kamuoyuna sunulduğu gazete, dergi ve kitap gibi yayınlar da TOBB’nin bir baskı grubu olarak etkisini artıran unsurlar olmuştur<sup>132</sup>.*

Ticaret Odaları buldukları yöredeki ekonomiye çeşitli vesilelerle, yollarla karışmakta ve bu konulardaki görüş ve önerilerini gerek yazılı basın gerekse TV yoluyla yöre halkına duyurmaktadır.

Örneğin; Aydın Ticaret Odası Başkanı Mustafa Baştuğ, hükümetin gelir seviyesi düşük illerde yatırım yapanlara yardım etmek amacıyla uygulamaya koyduğu Teşvik Yasası’nda, Aydın’a haksızlık yapıldığını, “Aydın’ın sadece

---

<sup>130</sup> S. Aslan ve C. Gül, Geçmişten Günümüze Türkiye’de Baskı Grupları. (2005) 96-97

<sup>131</sup> T. Şahım, Siyasi Katılım ve Baskı Grupları, Makro Ltd Şti., (1994) 79

<sup>132</sup> T. Şahım, (1994) 90



Kuşadası ve Didim ilçelerinden ibaret olmadığını, bu haliyle Teşvik Yasasının adil olmayan bir yasa olduğunu, Kuşadası ve Didim ilçelerine bakılarak Aydın bu yasadaki faydalandırılmamasının haksız rekabet yarattığını ve bu yasanın puanlama sistemine göre yeniden düzenlenmesini istediğini<sup>133</sup> belirtmiştir.

#### **2.4. Disiplin ve Para Cezaları**

18.05.2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununun 21, 43, 87 ve 93. maddelerine dayanılarak hazırlanan, Oda ve Borsa Üyelerine Verilecek Disiplin ve Para Cezaları İle Disiplin Kurulu ve Yüksek Disiplin Kurulu Hakkında Yönetmeliğe göre<sup>134</sup>; oda üyelerinden meslek onuruna veya meslek düzen ve geleneklerine uymayan eylem ve davranışlarda bulunanlarla, müşterisine karşı mesleki görevini yapmayan veya görevinin gerektirdiği dürüstlüğe uygun şekilde davranmayanlara, mevzuatın kendilerine yüklediği görev ve sorumlulukları yerine getirmeyenlere ve yetkili organlarca alınan kararlara riayet etmeyenlere verilecek disiplin ve para cezaları verilir.

##### **2.4.1. Disiplin Cezaları**

Odalar, üyelerinden meslek onuruna yahut meslek düzen ve geleneklerine uymayan fiil ve hareketlerde bulunanlara, müşterisine karşı mesleki görevini yapmayan ve görevinin gerektirdiği dürüstlüğe uygun şekillerde davranmayanlar hakkında uyarma, kınama, üyelikten geçici çıkarma, üyelikten sürekli çıkarma cezaları verirler<sup>135</sup>.

##### **2.4.2. Para Cezaları**

Odalar mevzuata uygun olarak, kayıt ve tescil işlemlerini yaptırmayanlara veya tescil ve ilandaki gerekli değişiklikleri bildirmeyenlere, yetkili organlarca alınan kararlara riayet etmeyenlere, imalatta mal ve hizmet arzında sağlık kuralarına uymayanlara, ölçü ve tartı aletlerini hileli bir şekilde kullananlara, ve hileli, karışık

---

<sup>133</sup> [www.kenthaber.com/Arsiv/Haberler/](http://www.kenthaber.com/Arsiv/Haberler/) "Ticaret Odası'ndan 'teşvik' tepkisi" (02.02.2005)

<sup>134</sup> Resmi Gazete, s: 25473, md 1, (02.03.2005)

<sup>135</sup> Resmi Gazete, s: 25473, md 5, (02.03.2005)

veya standartlara aykırı kalitesiz mal imal eden ve/veya satanlara Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nca hazırlanan yönetmelikler gereği disiplin cezasına ilaveten, yönetim kurulunun teklifi ve meclisin kararıyla yıllık aidatlarının 2, 5 veya 10 katı tutarında, aynı fiil ve hallerin aynı yıl için tekrarı halinde her tekrar için iki kat para cezası verilir<sup>136</sup>.

### **3. TİCARET ODALARININ İDARİ YAPISI**

#### **3.1. Hukuki Niteliği**

Anayasamızın 135 inci maddesinde Kamu Kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları düzenlenmiştir. Buna göre; “Kamu Kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları ve üst kuruluşlar; belli bir mesleğe mensup olanların müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, mesleki faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel faaliyetlerine uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslek mensuplarının birbirleri ile ve halk ile olan ilişkilerinde güveni hâkim kılmak üzere meslek disiplinini ve ahlâkını korumak maksadı ile kanunla kurulan ve organları kendi üyeleri tarafından kanunda gösterilen usullere göre yargı gözetimi altında, gizli oyla seçilen kamu tüzel kişilikleridir”<sup>137</sup>.

Yine aynı maddede “meslek kuruluşları, kuruluş amaçları dışında faaliyet gösteremezler; siyasetle uğraşmazlar, siyasi partiler, sendikalar ve derneklerle ortak hareket edemezler” denilmek suretiyle faaliyetlerine kısıtlamalar getirilmiştir.

Ancak, bir ekonomi politikası olan odalar, çağdaş toplumların ekonomi ile politika kesişim noktasında ortaya çıkmalarına, ekonomik alanda üretici ve tüketici birimleri ile politik düzeyde yer alan yasama, yürütme ve partiler arasında köprü ve bağlantı görevi ifa etmelerine rağmen Türkiye'deki rolleri henüz bu boyutta olmamaktadır<sup>138</sup>.

---

<sup>136</sup> Resmi Gazete, s: 25473, md s18, (02.03.2005)

<sup>137</sup> Türkiye Cumhuriyeti Anayasası, (1982) 93

<sup>138</sup> ERKAN, H., Demokrasi ve Piyasa Ekonomisinde Birlikler, Türk Matbaacılık A.Ş., (1992) 123-124

Ticaret odalarının diğer mesleki kuruluşlarla ve devlet organları olan yasama ve yürütme ile olan ilişkileri ekonomik içerikli olmasına karşın politik niteliklidir. Bir yanda, toplumsal ekonomik ve sosyal gelişme ile birlikte serbest piyasa ekonomisine geçmede zorlandığımız organize olma süreci diğer yanda 1982 Anayasası ile getirilen düzenleme ve bununla birlikte kamu niteliğindeki meslek kuruluşlarının etki kanallarının önemli ölçüde tıkanmış ve budanmış olmasının yarattığı darboğaz ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, ekonomi politikası birliklerinin karşılıklı ilişki ve yaptığı iş ve eylemlerin politik nitelikli olup olmadığı yetkili mercilerin takdirine kalmıştır. Örneğin; aynı yönde hükümetten istekte bulunan meslek kuruluşlarının bu talepleri ortak hareket sayılabilir. Bu isteklerinin gerçekleştirilebilmesi için girişilen her türlü hareket politik ortak hareket olarak nitelendirilebilir. Yine, kendi taleplerinin dikkate alınmadığını gören meslek kuruluşlarının bu taleplerini muhalefete yöneltmesi ise politika olarak görülebilir.

İktidar partilerin hoşnut olduğu kuruluşların eylemlerini siyasal olarak görmemesi, beğenmediği kuruluşların eylemlerini ise siyasal olarak değerlendirmesi, demokrasinin işlerliğinin zedelenmesine neden olabilir.

### **3.2. Mesleklerin Gruplandırılması**

Ticaret Odalarında mesleklerin gruplandırılması hakkındaki yönetmelik 18.05.2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununun 14 üncü maddesinin dördüncü fıkrasına dayanılarak hazırlanmıştır<sup>139</sup>.

Bu yönetmeliğin 6. maddesine göre; bir meslek grubu kurulabilmesi için, kurulması düşünülen meslek grubu üye sayısının; 1000 ve daha az üyesi olan odalarda en az 15, 1001–5000 üyesi olan odalarda en az 30, 5001–10000 üyesi olan odalarda en az 60, 10001–25000 üyesi olan odalarda en az 80, 25001–50000 üyesi olan odalarda en az 200, 50001–150000 üyesi olan odalarda en az 250, 150001 ve daha fazla üyesi olan odalarda en az 500 olması şarttır.

---

<sup>139</sup> Resmi Gazete, S: 25705, (19.01.2005)

Ancak, meslek grubu kurulabilmesi için gereken asgari üye sayıları, yönetim kurulunun teklifi üzerine meclisin üye tam sayısının salt çoğunluğu kararı ve Birliğin onayı ile iki katına kadar artırılabilir.

Bu maddede yer alan meslek grubu üye sayısının hesabında, Kanunun 10 uncu maddesi uyarınca meslek gruplarından ve seçmen listelerinden silinen üyeler dikkate alınmaz. Bu üyelere, daha sonra Kanunda belirtilen yükümlülüklerini yerine getirenler kayıtlı buldukları meslek gruplarına ve seçmen listelerine dâhil edilirler.

Aynı meslek, ticaret ve sanatla işğal eden üyeler hiçbir suretle birkaç gruba ayrılamaz veya farklı gruplara dâhil edilemez.

Birden fazla meslek, ticaret ve sanatla işğal eden üyelerin meslek grupları, esas işğal konuları dikkate alınmak suretiyle belirlenir.

Mensuplarının sayısı meslek grubu kurulabilmesi için bu maddede belirtilen asgari üye sayısından az olan meslekler, Rehberine uygun olarak en yakın meslek grubuna dâhil edilir. Yakınlıkları sebebiyle aynı meslek grubunda toplanan meslek zümrelerinin, o meslek grubu içinde belirtilmesi ve en az bir üye ile temsil edilmesi şartıyla seçilecek meslek komitesinde üye sayıları oranına göre temsil edilmeleri zorunludur.

Yönetmeliğin 7. maddesine göre; faaliyette bulunan odaların meslek grupları, ticari ve sınaî ihtiyaçların veya grup üyelerinin sayısındaki azalmalar ya da artmaların gerekli kılması üzerine Rehberine uygun olarak birleştirilebilir, ayrılabilir veya yeni meslek grupları kurulabilir.

Meslek gruplarının birleştirilebilmesi, ayrılabilmesi veya yeni meslek gruplarının kurulabilmesi, yönetim kurulunun veya bu Yönetmeliğin 6. maddesinde belirtilen ve grup kurulabilmesi için gerekli olan asgari üye sayısının teklifi üzerine meclisin üye tamsayısının salt çoğunluğunun kararı ve TOBB'nin onayına bağlıdır. Birlikçe onaylanan meslek grupları izleyen ilk genel seçimlerde uygulanır. Ancak, seçim tarihinden itibaren geriye doğru altı ay içinde yapılan meslek grubu değişiklikleri seçimlerde dikkate alınmaz.

Birliğin onayına sunulan meclis kararının, meslek komitesi ve meclis üyeliği seçim tarihinden en az altı ay önce ve gerekçeli olarak alınması zorunludur. Altı aylık sürenin hesaplanmasında, meclisin ilk karar tarihi dikkate alınır.

Birlik tarafından onaylanmayan kararlar, müracaat tarihinden itibaren otuz (30) gün içinde gerekçeli olarak ilgili odaya bildirilir. Birliğin bu konudaki kararı kesindir.

### **3.3. Odanın Organları**

Odanın organları şunlardır<sup>140</sup>:

- a) Meslek Komiteleri.
- b) Meclis.
- c) Yönetim Kurulu.
- d) Disiplin Kurulu.

#### **3.3.1. Meslek Komiteleri**

Ticaret türü ve şekilleri, üretim usul ve biçimleri, hammadde tedarik, işteğal mevzuatlarına giren maddelerin menşeleri veya arz ettikleri hizmetler bakımından birbirlerine benzeyen faaliyet kollarına meslek adı verilir<sup>141</sup>.

Birbirine benzeyen veya birbirini tamamlayan mesleklerin bütünü bir meslek grubu oluşturur. Odalarda her mesleği veya meslek grubunu bir meslek komitesi temsil eder. Odanın mesleki ihtisas organlarıdır.

Meslek komiteleri belirli bir veya birkaç meslek kolunu içine alan meslek grubu mensupları tarafından seçilen organlardır. İlgili mevzuat hükümlerince 4 yıllığına seçilirler. Oda Meslek Komiteleri, üye sayısı 10.000'den az olan odalarda 5 ve 7 kişiden, üye sayısı 10.000'i aşan odalarda ise 5, 7 ve 11 kişiden oluşur. Asıl

---

<sup>140</sup> Resmi Gazete, s: 25479, 5174/13. md, (01.06.2004) 8778/7

<sup>141</sup> İTO, Temel Hedefler ve İç Yönetmelik, İstanbul: İTO Yayın No:1987/16, (1987) 21

üyeler kadar da yedek üyeler seçilir. Komite kendi üyeleri arasından 4 yıl için bir başkan ve bir başkan yardımcısı seçer<sup>142</sup>.

Meslek komitesi üyeliğine seçilen gerçek kişiler ile tüzel kişilerin gerçek kişi temsilcileri, aynı faaliyet sınırları içinde bulunan odalar ve borsaların meslek komiteleri ile 17.7.1964 tarihli ve 507 sayılı Kanuna göre kurulmuş odaların ancak birinde görev alabilirler.

Meslek Komitelerinin Görevleri şunlardır;

- Meslekleri ile ilgili incelemeler yapmak, yararlı ve gerekli gördükleri tedbirleri görüşmek üzere yönetim kuruluna teklif etmek.
- Meslek komitesiyle ilgili olarak meclis gündeminde yer alan konularda başkan, başkan yardımcısı veya uygun görülen üyelerin, oy kullanmamak üzere meclis toplantısına katılmasına karar vermek.
- Mesleklerine ait işler hakkında, meclis veya yönetim kurulu tarafından bilgi istenmesi halinde, bu konuda araştırma yapmak ve istemi cevaplandırmak.

### 3.3.2. Meclis

Oda Meclisi, Oda'nın en büyük teşkilât kademesi ve en yüksek karar ve murakabe organıdır. Dört yılda bir Meslek Komiteleri tarafından kendi üyeleri arasından usulüne göre gizli oyla seçilen üyelerden teşekkül eder. 5174 sayılı Kanununun 16. Maddesine göre; Meslek komiteleri beş kişiden oluşan gruplarda ikişer, yedi kişiden oluşan gruplarda üçer, dokuz kişiden oluşan gruplarda dörder, onbir kişiden oluşan gruplarda beşer meclis üyesi seçilir. Ayrıca aynı sayıda yedek üye seçilir.

Meclis, kendi üyeleri arasından dört yıl için başkan ile bir veya iki başkan yardımcısı seçer. Meclis üyeliğine seçilen gerçek kişiler ile tüzel kişilerin gerçek kişi temsilcileri, aynı faaliyet alanında bulunan odalar ve borsaların meclisleri ile 17.7.1964 tarihli ve 507 sayılı Kanuna göre kurulmuş odaların ancak birinde görev alabilirler.

---

<sup>142</sup> Resmi Gazete, s: 25479, 5174/14. md, (01.06.2004) 8778/7

Meclis başkanı ve yardımcılarını yönetim kurulu ve disiplin kurulu başkan ve üyeliğine seçilemezler. Üst üste iki dönem meclis başkanlığı yapmış olanlar, aradan iki seçim dönemi geçmedikçe aynı göreve yeniden seçilemezler.

Oda Meclisinin görevleri şunlardır<sup>143</sup>;

- Oda yönetim kurulu ve disiplin kurulu üyelerini seçmek,
- Kendi üyeleri arasından Birlik genel kurulu delegelerini seçmek,
- Uyulması zorunlu meslekî kararlar almak,
- Çalışma alanları içindeki ticarî ve sınaî örf, adet ve teamülleri tespit ve ilân etmek,
- Aylık mizanı ve aktarma taleplerini incelemek ve onaylamak,
- Üyeleri arasında veya üyelerin yapmış oldukları sözleşmede yer alması halinde bu sözleşmelerle ilgili olarak çıkan ihtilafları çözmek üzere tahkim müesseseleri kurmak, mahkemeler tarafından istenecek hakem ve bilirkişi listelerini onaylamak,
- Odaya kayıtlı üyeler hakkında disiplin kurulu tarafından teklif edilecek cezaları karara bağlamak,
- Yıllık bütçe ve kesin hesapları onaylamak ve yönetim kurulunu ibra etmek, sorumluluğu görülenler hakkında takibat işlemlerini başlatmak.
- Taşınmaz mal almaya, satmaya, inşa, ifraz, tevhit ve rehin etmeye, ödünç para almaya, kamulaştırma yapmaya, okul ve derslik yapmaya, bu Kanun hükümleri çerçevesinde şirket ve vakıf kurmaya veya kurulu şirketlere ortak olmaya karar vermek,
- Mesleklere ve sorunlara göre ihtisas komisyonları ve danışma kurulları kurmak,
- Yurt içi ve yurt dışı sınaî, ticarî ve ekonomik kuruluşlara üye olmak ve kongrelerine delege göndermek,

---

<sup>143</sup> Resmi Gazete, s: 25479, 5174/17. md, (01.06.2004) 8779-8780/8-9

- Oda çalışmalarına veya Türk ekonomik hayatına önemli hizmetler vermiş kimselere meclisin üye tam sayısının üçte ikisinin kararıyla şeref üyeliği vermek.
- İlgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

### **3.3.3. Yönetim Kurulu**

Yönetim Kurulu, Oda'nın icra organlarıdır. Oda Yönetim Kurulları 5174 Sayılı Kanununun 18. ve 19. maddelerine göre; Meclisin kendi üyeleri arasından seçeceği 5, 7, 9 veya 11 kişiden teşekkül eder. Asil üye sayısı kadar da yedek üyeler seçilir. Yönetim Kurulu başkanı yine Meclis tarafından seçilir. Yönetim kurulunun süresi dört yıldır. Yönetim kurulu, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir veya iki başkan yardımcısı ve bir sayman üye seçer.

Üst üste iki dönem yönetim kurulu başkanlığı yapmış olanlar, aradan iki seçim dönemi geçmedikçe aynı göreve yeniden seçilemezler. Bir odanın yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, aynı zamanda başka bir oda veya borsanın meclisinde de görev alamazlar.

Yönetim Kurulunun görevleri şunlardır;

- Mevzuat ve meclis kararları çerçevesinde oda işlerini yürütmek,
- Bütçeyi, kesin hesabı ve aktarma tekliflerini ve bunlara ilişkin raporları oda meclisine sunmak,
- Aylık hesap raporunu oda meclisinin incelemesi ve onayına sunmak,
- Oda personelinin işe alınmalarına ve görevlerine son verilmesine, yükselme ve nakillerine karar vermek,
- Disiplin kurulunun soruşturma yapmasına karar vermek, bu Kanun uyarınca verilen disiplin ve para cezalarının uygulanmasını sağlamak,
- Bu Kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen belgeleri tasdik etmek,
- Odanın bir yıl içindeki faaliyeti ve bölgesinin iktisadî ve sınaî durumu hakkında yıllık rapor hazırlayıp meclise sunmak.



- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeyi yapmak, çalışma alanı içindeki ticarî ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak ve meclisçe belirlenen maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla ilân etmek,
- Yüksek düzeyde vergi ödeyen, ihracat yapan, teknoloji geliştiren üyelerini ödüllendirmek,
- Bütçede karşılığı bulunması kaydıyla sosyal faaliyetleri desteklemek ve özendirmek, bağış ve yardımlarda bulunmak, burs vermek, meclis onayı ile okul ve derslik yapmak,
- Hakem veya hakem heyeti seçmek,
- Bu Kanunla ve sair mevzuatla odalara verilen ve özel olarak başka bir organa bırakılmayan diğer görevleri yerine getirmektir.

#### **3.3.4. Disiplin Kurulu**

5174 Sayılı Kanununun 21. maddesine göre; Disiplin Kurulu, meclisçe odaya kayıtlı olanlar arasından dört yıl için seçilen altı asıl ve altı yedek üyeden oluşur. Disiplin kurulu, seçimden sonraki ilk toplantısında, üyeleri arasından bir başkan seçer. Başkanın bulunmadığı zamanlarda, en yaşlı üye kurula başkanlık eder.

Disiplin kurulu üyelerinde aranılacak şartlar, Birliğin uygun görüşü alınmak suretiyle Bakanlıkça çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

Oda disiplin kurulunun görevleri şunlardır<sup>144</sup>;

- Odaya kayıtlı üyelerin disiplin soruşturmalarını bu Kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen usul ve esaslara uygun olarak yürütmektir.
- Meclise, odaya kayıtlı üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önermektir.

---

<sup>144</sup> Resmi Gazete, s: 25479, 5174/22. md, (01.06.2004) 8780/9

### **3.4. Finans Kaynakları ve Bütçe**

#### **3.4.1. Kayıt Ücreti ve Yıllık Aidat**

18.05.2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununun 24 üncü, 25'inci ve 50'nci maddelerine dayanılarak hazırlanan, Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat ve Munzam Aidatın Tespiti ve Ödenmesi Hakkında Yönetmeliğe göre<sup>145</sup>; üyenin odaya kaydı sırasında ödemekle zorunlu olduğu ücrete kayıt ücreti ve her yıl için ödeyeceği aidata da yıllık aidat denir. Üyeler odaya kayıt sırasında kayıt ücreti ve her yıl için yıllık aidat ödemekle yükümlüdür.

Odanın en önemli gelir kaynaklarından biridir. Kayıt ücreti ve yıllık aidat miktarları, ilgili Yönetmelikte gösterilen usullere göre belirlenecek dereceler üzerinden ve tarifelere göre tespit olunur. Derecelerin üyelerin durumlarına uygun olarak tespiti zorunludur. Derecelerin tespitinde aşağıdaki esaslar göz önünde bulundurulur<sup>146</sup>:

- Sermaye veya özvarlık; Üyenin sermayesi ticaret sicilinde tescil ve ilân edilmiş ise, bu sermaye veya firma bünyesindeki özvarlık miktarının toplamı esas alınır.
- İştigal konusu; Birden fazla iş ile fiilen iştigal eden üyenin, esas iştigal konusu dikkate alınır.
- Yıllık Ciro; Üyeler talep halinde yıllık cirolarını bildirmekle yükümlüdürler.
- Yapılacak istihbarat sonucunda elde edilecek malumat;

Yukarıda sayılan esaslara göre derecelerin tespit edilememesi halinde, yapılacak inceleme sonucunda elde edilecek; firma veya şirketin yapısı, işyerinin mevkii, kirası, çalıştırılan personel sayısı, demirbaşları ile makine ve sair tesislerin mevcudu gibi bilgiler üyenin derecesinin tespitinde dikkate alınır.

---

<sup>145</sup> Resmi Gazete, s: 25694, 5.md (08.01.2005)

<sup>146</sup> Resmi Gazete, s: 25694, 12.md (08.01.2005)

Kayıt ücreti ile yıllık aidat miktarı, onaltı yaşından büyükler için uygulanan aylık asgari ücretin brüt tutarının yüzde onundan az, yarısından fazla olamaz.

Kayıt ücretinin alındığı yıl için ayrıca yıllık aidat alınmaz. Ancak kaydı silinmek suretiyle oda veya borsadan ayrılanların tekrar kaydedilmeleri halinde, aynı yıl içinde dahi olsa yeniden kayıt ücreti alınır.

Birden fazla odaya kayıtlı bulunan üyeler, bu durumu belgelemek şartıyla kendileri için belirlenmiş bulunan kayıt ücreti ve yıllık aidat miktarlarının yarısı kadar ödeme yaparlar.

Şubelere kayıtlı olan üyeler, bu maddede belirlenen kayıt ücreti ve yıllık aidatın yarısı kadar ödeme yaparlar.

### **3.4.2. Munzam Aidat**

Odanın ikinci derece önemli gelir kaynağını teşkil ederler. Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat ve Munzam Aidatın Tespiti ve Ödenmesi Hakkında Yönetmeliğe göre<sup>147</sup>; Odalarca her yıl için; gerçek kişi tacir ve sanayicilerin gelir vergisine ilişkin beyannamelerinde gösterilen ticarî kazanç toplamı; tüzel kişi tacir ve sanayicilerin ise ödeyecekleri kurumlar vergisine ilişkin beyannamelerinde gösterilen ticarî bilânço kârı üzerinden binde beş oranında munzam aidat tahsil olunur. Zarar eden üyeler, o yıl için munzam aidat ödemezler.

Çalışma alanları içinde birden fazla şubesi bulunan üyelerin munzam aidatı, bütün şubelerden elde ettikleri gelir veya kurumlar vergisine matrah teşkil eden ticarî kazanç veya ticarî bilânço kârı üzerinden hesaplanır.

Bütün bu hallerde bir müessesenin şubeleri ve fabrikaları ile birlikte ödeyeceği munzam aidat, o yıl için belirlenmiş bulunan yıllık aidat tavanının yirmi katını geçemez.

---

<sup>147</sup> Resmi Gazete, s: 25694, 6.md (08.01.2005)

Üye tarafından bilânçonun verilmemesi ve vergi dairesinden de sağlanamaması halinde, yıllık aidat tavanının üç katından az olmamak üzere, bir önceki yılın munzam aidatı geçici olarak aynen tahakkuk ettirilir.

Birden fazla odaya kayıtlı bulunanların munzam aidatı, üye tarafından ilgili odalara eşit olarak paylaşılacak suretiyle yatırılır. Bu durumda üye, birden fazla odaya üye olduğunu belgelemek zorundadır.

Şubelere kayıtlı üyeler, bu maddede belirlenen munzam aidatın yarısı kadar ödeme yaparlar.

### **3.4.3. Hizmet Karşılığı Alınan Ücretler**

Odaların tanzim ettiği belgelerden ve verdiği hizmetlerden dolayı aldığı ücretler, odanın finans kaynaklarından üçüncü sırayı alırlar. Odalarca verilen hizmetler ile onaylanan ve düzenlenen belgeler karşılığında alınan ücretlerin oran ve miktarı, maktu ücretlerde yıllık aidat tavanını geçmemek, nispî ücretlerde bu tavanı aşmamak ve binde beşten fazla olmamak kaydıyla oda yönetim kurullarının teklifi, meclislerin onayı ile yürürlüğe konulacak tarifelerle tespit olunur. Odalarca verilen hizmetin dışarıdan satın alınması halinde, satın alınan hizmetin bedeli de bu tavanın iki katını geçmemek üzere ücrete eklenerek ilgiliden tahsil edilir. Odalarca düzenlenecek veya onaylanacak belgeler ile verilecek hizmetler şunlardır<sup>148</sup>:

- Fatura suretlerinin onayı,
- Rayiç fiyatların onayı,
- Ticarî ve sınaî eşya numunelerinin vasıflarının onayı,
- Bilirkişi ve eksper raporları ile kapasite raporları,
- Kefaletname ve taahhütnamelerde yazılı imza sahiplerinin odalardaki sicil durumunu gösteren onay ve şerhler,
- Sınaî ve ticarî mahiyette belgeler,
- Ticarî kefalet onayları,
- Tahsis ve sarfiyat belgeleri,
- Kalite, yeterlik ve numune belgeleri,

---

<sup>148</sup> Resmi Gazete, s: 25479, 5174/26. md, (01.06.2004) 8783/12

- Yerli malı belgeleri,
- Kayıtlı üyelerin tatbik imzalarının onayı,
- Oda mensuplarına ait kayıt ve sicil suretleri ve üye kimlikleri,
- Ticarî itibar şahadetnamesi mahiyetinde olmamak üzere, üyelerinin gizli olmayan sicilleri hakkında yazılı veya sözlü sorulara cevaplar,
- 2918 sayılı Karayolları Trafik Kanununun 22 nci maddesi gereğince verilen iş makineleri tescil belgesi,
- TIR karneleri, ATA, A.TR ve EUR.1 dolaşım belgeleri, menşe şahadetnameleri ve EAN -UCC çizgi kod işlemleri, mal ve hizmetlerin uluslararası ticaretindeki beyanname, vesika ve benzeri belgeler,
- Mücbir sebep belgeleri,
- Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi suretleri,
- Türk veya yabancı bayraklı gemilere verilecek genel ve uluslararası sektörel hizmetler,
- Ticaret sicili hizmetleri,
- Ticarî ve sınaî mahiyette diğer her türlü belge ve bilgiler ile hizmetlerdir.

#### 3.4.4. Bütçe

Odaların bütçeleri, Birlikçe hazırlanacak tipe ve tespit olunacak muhasebe usullerine uygun olarak, yönetim kurullarınca hazırlanır ve meclislerince onaylanır. Bütçe, takvim yılına göre düzenlenir. Bütçeden harcama, yönetim kurulu başkanı veya yetkilendireceği yardımcısı ve genel sekreterin veya sayman üyenin ortak imzası ile yapılır. Genel sekreterin bulunmadığı hallerde, genel sekreter yerine sayman üyenin imzası aranır. Yönetim kurulunun önerisi üzerine meclislerce saptanan miktar kadar harcama, sonradan yönetim kurulunun onayına sunulmak şartıyla, genel sekreter tarafından re'sen yapılabilir<sup>149</sup>.

Odaların gelirleri şunlardır<sup>150</sup>:

- Kayıt ücreti.

---

<sup>149</sup> Resmi Gazete, s: 25479, 5174/27. md, (01.06.2004) 8783/12

<sup>150</sup> Resmi Gazete, s: 25479, 5174/23. md, (01.06.2004) 8781/10

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

Gider kısmında şunlar bulunur:

- Personel giderleri
- Huzur hakları
- İdari giderleri
- Sergi, fuar, kongre, burs giderleri
- Sabit kıymetlere yatırımlar
- Yayın giderleri
- Yardımlar
- Birlik aidatı, kanuni aidat, pay ve fonlar,
- İhtiyat akçesi
- Diğer giderler,( temsil giderleri vb.)

Odaların bütçeleri, her yılın Aralık ayında hazırlanarak, Oda Yönetim Kurulunun teklifi ve Meclisin Aralık ayı içerisindeki son toplantısında onaylanarak, uygulamaya girer. Gelir ve Gider kısmındaki fasıllara, Yönetim Kurulunun kararı, Birliğin teklifi ve Bakanlığın tasdiki ile yeni fasıllar eklenebilir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **AYDIN TİCARET ODASI'NIN STRATEJİK PLÂNLAMA ARAŞTIRMASI**

#### **1. ARAŞTIRMANIN AMACI**

Stratejik planlama gerek özel sektör kuruluşları, gerek kamu kuruluşları, gerekse Ticaret Odaları gibi yarı resmi kuruluşların kar amaçlı yada kar amaçsız her örgütün yararlanabileceği bir çerçeve niteliğindedir. Bu noktadan hareketle çalışmanın kavramsal hipotezi şu şekilde ifade edilebilir: “Ticaret Odalarındaki mevcut hiyerarşik yönetimin, stratejik yönetim anlayışı yaklaşımına dönüştürülmesi, Ticaret Odalarında etkililik ve verimliliği artıracak ve özellikle buldukları bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda gelişmesini sağlamasına ve ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır”. Bu nedenle bu araştırmanın amacı; Aydın Ticaret Odası'nın hiyerarşik yönetim yapısının stratejik yönetim anlayışı yaklaşımına dönüştürebilecek bir model geliştirmektir.

Araştırmanın bir diğer amacı; üyelerine daha iyi hizmet vermede, bölgedeki ticaretin gelişmesinde, öne çıkan sektörlerde yatırım yapılmasında, ihracatın artmasında ve Aydın'ın kaliteli ürünlerin pazarlandığı, eğitilmiş, yaşanır bir kent haline getirilmesinde, Aydın Ticaret Odası'na düşen görevlerin tanımlanması için Oda'nın stratejik plânlamasının yapılmasıdır.

#### **2. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ ÖNCEKİ ÇALIŞMALAR**

- Greater Waco Chamber of Commerce Strategic Economic Development Plan Market Street Services, Inc. [www.marketservices.com](http://www.marketservices.com) October 17, 2005 Texas.
- City of Tampa's Strategic Plan For Global Business Expansion Mayor Pam Lorio August 2005.
- The Richmond Chamber of Commerce Strategic Master Plan 2005. [www.richmond.chamber.com](http://www.richmond.chamber.com)

- Mechanicsburg Chamber of Commerce Strategic Plan for 2005-2007  
[www.mechanicsburgchamber.org](http://www.mechanicsburgchamber.org) November 17, 2004

### **3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ**

Araştırmanın evreni; genelde Türkiye'deki Ticaret Odalarıdır. Örneklem olarak Aydın Ticaret Odası ele alınmıştır.

### **4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM VE TEKNİKLER**

Araştırmada, genelden özele giden, tümdengelim yöntemi kullanılmıştır. Tanımlayıcı ve açıklayıcı bir yaklaşım kullanılmıştır. Çalışmanın materyalini birincil ve ikincil veriler oluşturmaktadır. Birincil verileri; Aydın Ticaret Odası'nın Meclis, Yönetim Kurulu ve Meslek Komitesi üyeleriyle yüz yüze görüşmelerden sağlanan bilgilerdir. İkincil veriler ise, özellikle dış çevre analizini gerçekleştirmek için, Aydın Valiliği Web sitesinden, Aydın Ticaret Odası'nın değişik yıllara ait dergilerinden, KOSGEB (Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı) araştırmalarından ve yerel medya haberlerinden elde edilmiştir. Stratejik planlama konusundaki literatür taranmış, stratejik planlama safhasında farklı yaklaşımları olan yazarların kitap ve makaleleri ve Ticaret Odaları ile ilgili yapılmış durum çalışmaları incelenmiştir. Gerekli materyaller, katılımcı bir yaklaşımla elde edilmiştir.

2006'nın Ocak ayı içerisinde Oda Yönetim Kurulu ile toplantı düzenlenerek odanın stratejik plânının hazırlanması için yapılması gerekenler görüşülmüştür. Bu toplantıda, her bir meslek grubu ile 2-3 saat görüşme süresi kararı alınmıştır. 14 Meslek Grubu ile yapılan görüşmeler sonunda, Yönetim Kurulu ile tekrar toplantı yapılarak, alınan kararlar Yönetim Kuruluna bildirilmiştir.

Meslek Komiteleri ile yapılan görüşmelere, meslek komitesi başkanlarının tam katılımı sağlanmış ve toplamda 30 üye ile görüşülmüştür.

Görüşmelerde genel olarak; üyelerin, Aydın'ın, odanın ve kendi sorunları hakkında görüş bildirmeleri istenmiştir ve üyelere aşağıdaki sorular sorulmuştur;



- Oda içerisinde, iletişim probleminiz var mı, varsa iletişimi artırmak için neler yapılabilir?
- Derginiz hakkında neler düşünüyorsunuz?
- Oda'nın Aydın'daki imajını yükseltmek için neler yapılmalıdır?
- Odanın gelirlerini artırmak için neler yapılabilir?
- Aydın'ın ekonomik ve sosyal sorunları nelerdir? Oda bu konularda ne yapabilir?
- Aydın'ın ulaşım ve lojistik sorunu var mı?
- Odanın web sitesi etkin bir şekilde kullanılıyor mu?
- Ar-Ge departmanından beklentileriniz nelerdir?
- Ticaret Odası'ndan nasıl faydalanıyorsunuz?
- Eğitim seminerleri ve kurslarını arttırmak için neler yapılabilir?
- Üniversite- oda ilişkisinden beklentileriniz neler?
- Aydın İli'nin gelirleri nasıl artırılabilir?
- Odadan beklentileriniz neler?
- Odanın öncelikli olarak gerçekleştirmesi gereken projeleri nelerdir?
- Sektörel bazda problemleriniz nelerdir?
- Oda kültür sanat yönünde neler yapmalıdır?
- Aydın'ın altyapı sorunları var mı?
- Oda Aydın'ın toplumsal ve sosyal sorunlarını çözmek için neler yapabilir?

## **5. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ**

Türkiye'nin uyguladığı ve benimsediği ekonomik ve sosyal politikalara baktığımızda, hükümetlerin artık yerel kalkınma çabalarına ağırlık verdiğini belirtebiliriz. Bu bakımdan, meslek kuruluşlarına ve sivil toplum örgütlerine çok önemli görevler düşmektedir. Yeni uygulamalarla Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) yerel kolları olarak faaliyet gösteren kuruluşları dikkate aldığımızda, meslek kuruluşları buldukları bölgelerde daha da büyük önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, yarı resmi bölgesel ekonomik nitelikli bir kuruluş olarak, üyelerinin kendi arasında ve halkla olan ilişkilerinde meslek ahlâkını ve disiplinini sağlamak, ticareti canlandırmak ve Aydın'ın ekonomik ve sosyal yönden gelişmesine katkıda

bulunmak amacıyla aktif rol oynayan Aydın Ticaret Odası (AYTO), Aydın ili için en önemli kurumlardan biri olmaktadır.

Çalışmanın bu bölümünde, Aydın Ticaret Odası'nın Stratejik Plânının hazırlanması için, öncelikle Aydın İli'nin kısa bir değerlendirilmesi yapılacak, daha sonra birinci bölümde açıkladığımız stratejik plânlama çerçevesinde, kuruluşun iç ve dış çevre analizi yapılarak, GZFT (SWOT) analizi tekniği uygulanacaktır. GZFT analizi kapsamında, kuruluşun misyon ve vizyonu, stratejik amaç ve hedefleri belirtilerek, kuruluşun bu amaç ve hedeflere ulaşmak için uygulayacağı faaliyet adımları ortaya konulacaktır.

### **5.1. Aydın İline Genel Bakış**

Ünlü tarihçi Herodot tarafından “Bizim yeryüzünde bildiğimiz en güzel gökyüzünün altı” olarak nitelendirilen Aydın; tarım, turizm ve sanayi sektörlerindeki potansiyeli, vasıflı insan gücüyle Ege Bölgesinin ve Ülkenin hızla gelişen illerinden biri durumundadır.

Büyük Menderes Irmağı'nın suladığı bereketli ovalar üzerinde kurulu olan Aydın, sahip olduğu toprak ve su kaynaklarının zenginliği ile Akdeniz İklimi sayesinde her türlü bitkisel üretimin yapılması için önemli bir tarım potansiyeline sahiptir. İlin en çok katma değer yaratan bitkisel ürünleri; incir, zeytin, pamuk ve kestanedir.

Doğal, kültürel, arkeolojik zenginliklerinin ve iklim şartlarının elverişli olması Aydın'ı turizm bakımından ideal bir şehir haline getirmesi yanında, sahil şeridiyle, eşsiz plajlarıyla, modern turistik tesisleriyle ve müzeleriyle turizme yönelik alt yapısı mevcuttur<sup>151</sup>.

---

<sup>151</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Aydın Tanıtım ve Hizmetler (13.03.2006)

İlde, kuvars, sodyum, feldspat, mermer, seramik toprağı, kil kaolen, kömür gibi yeraltı zenginlikleri yanında, en zengin rezervli ve en yüksek derecede ısı özellikli jeotermal enerji kaynakları vardır<sup>152</sup>.

Ulaşım durumu açısından, karayollarına, demiryoluna, havaalanı ve limanlara yakınlığı ile çok iyi bir pozisyonudur. İzmir, Denizli, Muğla arasında turizm, ticaret ve sanayi için önemli bir yol kavşağındadır.

### 5.1.1. İlin Demografik Yapısı

8007 km<sup>2</sup> alana sahip olan ilin 2000 yılı Genel Nüfus Sayımı sonuçlarına göre merkez ilçe nüfusu 143.267, toplam nüfusu ise 950.757'dir. Aktif nüfusun % 30'u ticaret, % 28'i tarım, % 12'si inşaat , % 9'u imalat sanayi , % 8'i devlet hizmetleri ve geri kalan % 13'ü ise, diğer işlerde çalışmaktadır<sup>153</sup>.

**Çizelge 5: Demografik Yapı**

Demografik Göstergeler	Birim	Aydın	Aydın Alt Bölgesi	Türkiye	(81 İl İçinde)
Toplam Nüfus	Kişi	950.757	8.938.781	67.803.927	20
Şehirleşme Oranı	%	51,87	61,48	64,9	53
Yıllık Ortalama Nüfus Artış Hızı (1990-200)	Binde	14,21	16,29	18,28	33
Nüfus Yoğunluğu	Kişi/km2	121,1	100	88	17
Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü	Kişi	3,68	3,81	4,5	74

**Kaynak:** DPT, 2003

Aydın ilinin dışarıdan göç ile gelenlere karşı iyi bir yerleşim merkezi olması nüfus yoğunluğu bakımından 81 il içerisinde 17. sırada ve Ege Bölgesi İçerisinde birinci sırada yer almasına neden olmuştur. Ayrıca, sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamasında 81 il içerisinde 22. sıradadır ve Ege Bölgesinin birincisidir<sup>154</sup>.

İlin şehir merkezindeki nüfus artış hızı, köylerdeki nüfus artışından çok daha fazladır. Şehir merkezindeki nüfus artış hızının fazla olmasının nedeni, sanayileşmeden kaynaklanan içsel göç ve dışarıdan gelen göç olmaktadır.

<sup>152</sup> [www.atb.org.tr](http://www.atb.org.tr). Sanayi ve Ticaret (15.04.2006)

<sup>153</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Aydın Tanıtım ve Hizmetler (13.03.2006)

<sup>154</sup> [www.ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2003-05.pdf](http://www.ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2003-05.pdf)

### 5.1.2. İlin Sektörel Yapısı ve Büyüme Hızları

Aydın ili Gayri Safi Yurtiçi Hasıla (GSYİH) rakamları incelendiğinde; 1990 yılında cari fiyatlarla 6.197.147. milyon TL olan il GSYİH'sı, 1990-2000 döneminde yıllık ortalama % 77,3 oranında artış göstererek 2000 yılı itibariyle 1.747,1 trilyon TL düzeyinde gerçekleşmiştir.

**Çizelge 6: Aydın İli GSYİH'sının Yıllara Göre Gelişimi (Milyon TL.)**

Yıllar	Değer cari Fiyatlarla	Gelişme Hızı %
1990	6.197.147	
1991	9.386.518	51,5
1992	15.204.076	62
1993	27.498.854	80,9
1994	58.201.163	111,7
1995	116.313.107	99,9
1996	234.865.055	101,9
1997	416.112.657	77,2
1998	784.779.496	88,6
1999	1.070.065.432	36,4
2000	1.747.086.697	63,3

**Kaynak:** DİE

İl GSYİH'sının yıllar itibarıyla gelişme hızına bakıldığında; 1990-2000 döneminde Aydın ili GSYİH'sında cari fiyatlarla 1994 yılında (yüzde 111,7) en yüksek gelişme hızının yaşandığı ve yine cari fiyatlarla 1999 yılında (yüzde 36,4) en düşük gelişme hızının yaşandığı görülmektedir.

**Çizelge 7: İlin GSYİH'nın Sektörlere Göre Dağılımı (1987 Yılı Sabit Fiyatlarıyla, Milyar TL.)**

Sektörler	Yıl	Aydın	Bölge Top.	Bölge Payı %	Türkiye
TARIM	1987	413	1.017	40,6	13.314
	2000	538	1.217	44,2	15.962
SANAYİ	1987	126	532	23,7	19.276
	2000	163	1.088	15	33.738
HİZMETLER	1987	617	1.632	37,8	42.132
	2000	1.107	3.217	34,4	69.089
TOPLAM	1987	1.156	3.180	36,4	74.722
	2000	1.808	5.522	32,7	118.789

**Kaynak:** DPT

GSYİH'nın sektörel dağılımında 2000 yılına göre Bölge içinde Aydın'ın payı, tarımda; % 44,2 sanayide; % 15 hizmetlerde ise; % 34,4'dür. 1987 yılı verileri ile 2000 yılı verileri karşılaştırıldığında İlin sanayi sektörünün diğer bölgede bulunan illere göre geride kaldığı söylenilebilir.

**Çizelge 8: İlin GSYİH'sının Büyüme Hızları (1987-2000 Dönemi; Yıllık Ortalama; Yüzde)**

Sektörler	Aydın	Türkiye Ortalaması
TARIM	2,1	1,4
SANAYİ	2	4,4
HİZMETLER	4,6	3,9
TOPLAM	3,5	3,6

**Kaynak:** DPT

Aydın İlinin GSYİH'larının büyüme hızlarına baktığımızda; ilin tarım ve hizmetler sektöründe, Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Sanayi de ise Aydın ili Türkiye ortalamasının oldukça altında yer almaktadır.

1987-2000 döneminde sektör paylarının yıllar itibariyle gelişimine bakıldığında, tüm verilerde artış izlenmiştir. Söz konusu bu durum, 1987-2000 döneminde sektörlerin yıllık ortalama artış hızlarına baktığımızda daha net bir şekilde görülmektedir. Nitekim hizmetler ve tarım sektörü yıllık ortalama artış hızları toplam GSYİH artış hızının üzerinde iken, sanayi sektörünün yıllık ortalama artış hızı toplam GSYİH artış hızının altında kalmıştır.

### 5.1.3. İlin Sosyal Durumu

**Çizelge 9: Eğitimle İlgili Genel Göstergeler (%)**

Eğitim Göstergeleri	Aydın	Türkiye	81 il içinde
Okur Yazar Nüfus	87,44	87,3	36
Okur Yazar Kadın Nüfusun Toplam Kadın Nüfusuna Oranı	81,05	80,62	32
Üniversite Bitirenlerin Okul Bitirenlere Oranı	7,21	8,42	20
İlköğretim Okullaşma Oranı	96,70	98,1	42
Liseler Okullaşma Oranı	38,19	36,92	30
Meslek Liseleri Okullaşma Oranı	22,98	20,49	29

**Kaynak:** DPT, 2003

İlin okur yazar nüfus, kadın okur yazar nüfusu ortalamasının, liseler okullaşma ve meslek liseleri okullaşma oranının Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu, diğerlerinin de Türkiye ortalamasına yakın olduğu görülmektedir.

**Çizelge 10: İldeki Çeşitli Sağlık Göstergeleri**

Sağlık Göstergeleri	Birim	Aydın	Bölge	Türkiye Ort	81 İl İçinde
10.000 Kişiye Düşen Hekim Sayısı	Kişi	12	11,7	13	11
10.000 Kişiye Düşen Diş Hekimi Sayısı	Kişi	2,7	2,6	2	8
10.000 Kişiye Düşen Eczane Sayısı	Adet	3,8	3,9	3	8
10.000 Kişiye Düşen Hastane Yatağı Sayısı	Adet	17	17,7	23	44

Kaynak: DPT, 2003

Sağlık verilerine bakıldığında; hekim sayısının Türkiye ortalamasına yaklaştığı, eczane ve diş hekimi sayısında; Türkiye ortalamasının üstünde ve hastane yatağı sayısında; ortalamanın çok altında olduğu görülmektedir. Tablonun İller sıralaması kısmına bakıldığında; Aydın ili hekim ve eczane sayısında ön sıralarda yer almasına rağmen, hastane yatağı sayısı açısından gerilerde olduğu görülmektedir.

#### 5.1.4. İlin Altyapısı

İlde çeşitli altyapı göstergeleri aşağıdaki tabloda incelendiğinde; genel olarak tüm veriler Türkiye ortalamasının üzerindedir. Özellikle, asfalt yol oranında Aydın ilinin ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir.

**Çizelge 11: İldeki Çeşitli Altyapı Gösterge Oranları (%)**

Altyapı Göstergeleri	Aydın	Türkiye	Sıra
Kırsal Yerleşmelerde Asfalt Yol Oranı	58,59	45,23	34
Yeterli İçme Suyu Götürülen Nüfus Oranı	92,53	84,98	31
TCK Asfalt Yol Oranı	99,31	91,28	13

Kaynak: DPT,2000

### 5.1.5. İlin İşgücü Durumu

Aydın İlinde istihdam göstergeleri değerlendirildiğinde; tarım sektöründe çalışanların ağırlıkta olduğu açıkça görülmektedir. Ücretli çalışan kadınların toplam istihdamdaki oranına bakıldığında iller sıralamasında Aydın'ın 8. sırada yer aldığı görülmektedir. Hizmet Sektörü çalışanların ve İşverenlerin toplam istihdama oranında iller sıralamasında Aydın ön sıralarda yer almaktadır. Fakat Aydın gibi yüksek tarım potansiyeline sahip bir ilin, tarıma dayalı sanayisinin gelişmemiş olması, sanayi sektörü çalışanların toplam istihdama oranında, Türkiye Ortalamasının altında ve iller sıralamasında orta sıralarda yer almasına neden olmuştur.

**Çizelge 12: İldeki Çeşitli İstihdam Gösterge Oranları (%)**

İstihdam Göstergeleri	Aydın	Türkiye Ort	81 il içinde
Tarım Sektörü Çalışanların Toplam İstihdama Oranı	61,95	48,38	41
Sanayi Sektörü Çalışanların Toplam İstihdama Oranı	7,54	13,35	36
Hizmet Sektörü Çalışanların Toplam İstihdama Oranı	9,16	9,67	13
Mali Kurumlar İşkolunda Çalışanların Toplam İstihdama Oranı	1,92	3,11	20
Ücretli Çalışanların Toplam İstihdama Oranı	38,15	43,52	24
Ücretli Çalışan Kadınların Toplam İstihdama Oranı	10,71	8,81	8
İşverenlerin Toplam İstihdama Oranı	2,35	2,61	13

Kaynak: DPT, 2000

### 5.1.6. İlin Ekonomik Yapısı

**Çizelge 13: Seçilmiş Tarla Ürünlerinin Ekilen Alan Miktarları (ha)**

Göstergeler	Aydın	Aydın Alt Bölgesi	Türkiye
Buğday	19.526	155.949	9.100.000
Arpa	9.704	84.732	3.400.000
Mısır	<b>12.442</b>	31.252	560.000
Fasulye	185	3.731	162.000
Tütün	4.838	44.596	191.000
Kütlü Pamuk	<b>75.685</b>	104.660	629.610
Ayçiçeği	792	5.888	545.000
Yer Fıstığı	<b>1.843</b>	2.779	28.000
Kuru Soğan	190	3.994	82.000
Patates	405	2.296	195.000

Kaynak: DİE, 2003

Seçilmiş tarla ürünlerinin ekilen alanlarına bakıldığında; ilde birinci sırada kütlü pamuk gelmekte olup bunu sırasıyla buğday, mısır , arpa, tütün ve yer fıstığı izlemektedir. Aydın ilinin Aydın Alt Bölgesinde birinci sırada yer alan tarla ürünleri koyu yazılmış olanlardır. Söz konusu tarla ürünlerinde önemli bir konumda bulunduğu görülmektedir.

**Çizelge 14: Seçilmiş Tarla Ürünlerinin Üretim Miktarı (Ton)**

Göstergeler	Aydın	Aydın Alt Bölgesi	Türkiye
Buğday	58.835	373.078	19.000.000
Arpa	26.319	243.139	8.100.000
Mısır	<b>72.869</b>	151.287	2.800.000
Pirinç	-	-	223.200
Nohut	132	22.360	600.000
Fasulye	114	4.229	250.000
Tütün	4.113	33.038	152.856
<b>Kütlü Pamuk</b>	<b>238.408</b>	328.526	2.295.417
Saf Pamuk	<b>95.363</b>	132.003	900.217
Ayçiçeği	956	5.391	800.000
Çiğit	<b>133.984</b>	184.038	1.307.920
Yer Fıstığı	<b>5.533</b>	8.162	85.000
Kuru Soğan	3.230	78.824	1.750.000
Kuru Sarımsak	23	2.155	98.000
Patates	9.366	62.133	5.300.000

Kaynak: DİE, 2003

Seçilmiş tarla ürünlerinin üretim miktarlarında da Bölge içinde Aydın; kütlü pamuk, çiğit, yer fıstığı ve mısır üretiminde lider durumdadır.

**Çizelge 15: Seçilmiş Meyvelerin Üretim Miktarı (Ton)**

Göstergeler	Aydın	Türkiye	%
Armut	<b>6.053</b>	370.000	1,64
Elma	20.817	2.600.000	0,8
Erik	<b>5.810</b>	210.000	2,77
Kayısı	972	460.000	0,21
Kiraz	1.418	265.000	0,54
Şeftali	<b>23.114</b>	470.000	4,92
Zeytin	41.206	850.000	4,85
Limon	783	550.000	0,14
Portakal	35.347	1.250.000	2,83
Mandalina	<b>22.518</b>	550.000	4,09
Antep Fıstığı	655	90.000	0,73
Ceviz	<b>3.385</b>	130.000	2,6
Çilek	<b>10.807</b>	150.000	7,2
İncir	<b>189.048</b>	280.000	67,5
Üzüm	25.697	3.600.000	0,71

Kaynak: DİE, 2003



Seçilmiş meyvelerin üretiminde; Aydın, incir üretiminde %67,5'luk üretim payı ile Türkiye genelinde önemli paya sahiptir. Ege Bölgesi içinde Aydın; incir, şeftali, mandalina ve çilek üretiminde lider durumdadır.

**Çizelge 16: Seçilmiş Hayvansal Ürünler (Ton)**

Göstergeler	Aydın	Aydın Alt Bölgesi	Türkiye
Kırmızı Et	6.474	14.122	366.962
Süt	215.248	460.884	10.611.011
Yapağı	257	803	46.457
Kıl	23	148	2.741
Beyaz Et	15	93	898.582
Bal	1.586	11.090	69.540
Balmumu	82	455	3.130

Kaynak: DİE, 2003

Seçilmiş hayvansal ürünlerde; süt ve kırmızı ette Aydın'ın bölge lideri olduğu söylenilebilir.

**Çizelge 17: TOBB Sanayi Veri Tabanındaki Kayıtlı İşletmelerin İşletme / İstihdam Oranı**

Göstergeler	Birim	Aydın	Bölge Toplamı	Türkiye Toplamı
İşletme Sayısı	ADET	534	1.885	41.045
Yabancı Ser. İşletme Sayısı	ADET	8	18	751
İstihdam	KİŞİ	17.131	83.510	1.775.013
Personel/İşletme Oranı	A/işl.	32	37	43

Kaynak: TOBB, 2004

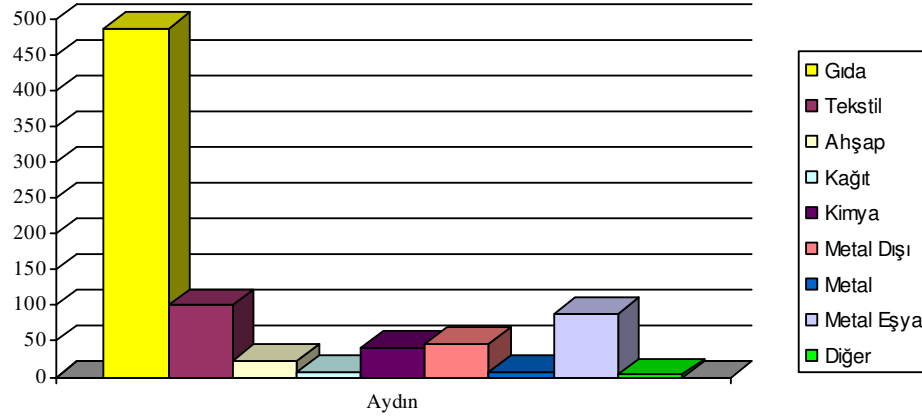
Türkiye genelinde, TOBB sanayi veri tabanına kayıtlı işletme sayısı 41.045 iken, Bölgede aynı veri tabanına kayıtlı işletme sayısı 1.885'dir. Yabancı sermayeli işletme sayısına bakıldığında, Türkiye genelinde 751 firmanın bulunduğu ve bunlardan 18 firmanın Aydın Alt Bölgesinde bulunduğu görülmektedir. Söz konusu veri tabanına göre Türkiye için personel/işletme oranı 43 olup, gerek Bölge gerekse Aydın İlinde oran Türkiye oranından daha düşüktür.

**Çizelge 18: İmalat Sanayi İşkollarına Göre İşletme ve İstihdam Sayıları**

Faaliyet Konusu	İşletme Sayısı	İstihdam (Kişi)
Gıda	488	9.616
Tekstil	100	6.061
Ahşap	22	375
Kağıt	7	80
Kimya	41	479
Metal Dışı	46	1.747
Metal	6	226
Metal Eşya	89	2.275
Diğer	3	11

**Kaynak:** TOBB, 2005 ([www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr))

İşletme sayıları dağılımında Aydın'da birinci sırada Gıda, İçki, İçecek, Tütün Sanayi, ikinci sırada Tekstil, Örne, Konfeksiyon Deri Sanayi, üçüncü sırada ise Metal Eşya, Ölçme, Makine Sanayinin geldiği görülmektedir. İstihdam verilerine baktığımızda Aydın genelinde en fazla istihdamın Gıda Sanayi, Tekstil, Örne, Konfeksiyon ve Deri Sanayinde olduğu görülmektedir.



**Şekil 4: İmalat Sanayi İşkollarına Göre İşletmeler**

Grafikten de görülebileceği üzere; Aydın'da gıda, tekstil ve metal eşya, iş kolları ön plana çıkmaktadır.

**Çizelge 19: İhracatçı İşletme Sayıları ve İhracat Değerleri**

İhracat Göstergeleri	Yıl	Aydın	Aydın Alt Bölgesi	Bölge %	Türkiye	Türkiye %
İHRACATÇI FİRMA SAYISI (ADET)	2001	166	717	23,15	28.907	0,57
	2002	167	797	20,95	31.717	0,53
	2003	227	951	23,87	35.584	0,64
	2004	228	1.049	21,73	39.419	0,58
İHRACAT DEĞERİ (1.000 \$)	2001	126.969	702.415	18,08	31.307.227	0,41
	2002	156.388	879.859	17,77	36.047.695	0,43
	2003	188.346	1.111.563	16,94	47.240.131	0,4
	2004	254.248	1.526.651	16,65	63.087.424	0,4

Kaynak: DİE, 2004

Aydın'da bulunan ihracatçı işletme sayısında ve ihracat tutarında 2001-2004 yılları arasında her yıl artış olduğu, bilhassa 2004 yılında ihracat değerinde büyük bir artışın gerçekleştiği görülmektedir. Ancak, Aydın'daki ihracat tutarının Türkiye genelindeki payı düşüktür. Ayrıca, ihracat yapan işletme sayısında artış varken ihracat tutarında nispi bir azalma vardır.

Aydın İli'nin ihracat yapısını; pamuklu dokuma, salamura zeytin, konserve, işlenmiş incir gibi tarımsal ürünler yanında, tarım makineleri, zeytinyağı makineleri, otomotiv yan sanayi ürünleri, beyaz eşya ürünleri, yeraltı servetleri, feldspat, kuvars, mermer ile şişelenmiş içme suları oluşturmaktadır<sup>155</sup> ve dünyanın birçok ülkesine ihraç edilmektedir<sup>156</sup>.

**Çizelge 20: İthalatçı İşletme Sayıları ve İhracat Değerleri**

İthalat Göstergeleri	Yıl	Aydın	Aydın Alt Bölgesi	Bölge %	Türkiye	Türkiye %
İTHALATÇI FİRMA SAYISI (ADET)	2001	101	634	15,93	37.062	0,27
	2002	100	699	14,31	39.037	0,26
	2003	109	797	13,68	43.327	0,25
	2004	130	859	15,13	48.056	0,27
İTHALAT DEĞERİ (1.000 \$)	2001	49.025	287.730	17,04	41.081.602	0,12
	2002	53.246	391.187	13,61	51.391.386	0,10
	2003	62.028	559.462	11,09	69.183.326	0,09
	2004	75.831	602.185	12,59	97.370.108	0,08

Kaynak: DİE, 2004

<sup>155</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler. (13.03.2006)

<sup>156</sup> KOSGEB, Saha Araştırma Çalışması Aydın İli Değerlendirme Raporu. (2005) 24

İlin ithalat verilerine bakıldığında da, ihracatta olduğu gibi 2001-2004 yılları arasında her yıl bir artış söz konusudur. Aydın'ın Aydın Alt Bölgesi ve Türkiye geneline göre İthalattan aldığı pay gittikçe azalmaktadır.

**Çizelge 21: Aydın'daki Organize Sanayi Bölgeleri (T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı kredisi ile kurulan)**

OSB ADI	PARSEL SAYISI	OSB DURUMU
Aydın	59	Faal
Buharkent	-	İnşaatı Devam
Çine	-	İnşaatı Devam
Köşk (Ege) Sera	-	İnşaatı Devam
Merkez (Astim)	96	İnşaatı Devam
Nazilli	85	İnşaatı Devam
Ortaklar	-	İnşaatı Devam
Söke	89	İnşaatı Devam

**Kaynak:** T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, 2005

Aydın'daki faal vaziyette olan 1 OSB üretime geçmiş durumdadır. Halen inşaatı devam eden 7 OSB'nin de tamamlanması ile Aydın'da sanayinin gelişmesi için önemli bir altyapı eksikliğinin giderileceği ve yatırımların artacağı düşünülmektedir.

**Çizelge 22: Aydın İli Turist, Yatak ve Oda Sayıları**

Göstergeler	Yıl	Birim	Aydın	Aydın Alt Bölgesi	Bölge %	Türkiye	%
<b>Yabancı Turist</b>	2004	Kişi	560.539	3.063.159	18,3	14.078.001	3,98
<b>Yerli Turist</b>	2004	Kişi	688.643	2.012.372	34,22	17.399.114	3,96
<b>TESİS YATAK SAYISI</b>							
<b>Turistik Belgeli Tesis Sayısı</b>	2004	Adet	100	518	19,31	2.295	4,36
<b>Belediye Belgeli Tesis Sayısı</b>	2003	Adet	606	1.901	31,88	7.637	7,94
<b>Turistik Belgeli Yatak Sayısı</b>	2004	Adet	22.087	94.419	23,39	431.100	5,12
<b>Belediye Belgeli Yatak Sayısı</b>	2003	Adet	29.901	96.996	30,83	399.369	7,49
<b>TOPLAM BELGELİ TESİS</b>	-	<b>Adet</b>	<b>706</b>	<b>2.419</b>	<b>29,19</b>	<b>9.932</b>	<b>7,11</b>
<b>TOPLAM YATAK</b>	-	<b>Adet</b>	<b>51.988</b>	<b>191.415</b>	<b>27,16</b>	<b>830.469</b>	<b>6,26</b>

**Kaynak:** DİE 2004, TB 2003, DPT 2003

Aydın'ı, 2004 yılında yaklaşık 560.539, Türkiye'yi ise toplam 14.078.001 yabancı turist ziyaret ettiği görülmektedir. Aydın söz konusu değer ile Türkiye genelinde % 3,98'lik bir orana sahiptir. Genel olarak bakıldığında, hem bölge

açısından hem de Türkiye genelinde Aydın'ın önemli bir turizm potansiyeline sahip olduğu görülmektedir.

### 5.1.7. Mali Göstergeler

Çizelge 23: İlin GSYİH ve Mali Göstergeleri

Göstergeler	Birim	Aydın	Ege Bölgesi	Türkiye	81 il içinde
GSYİH İçindeki Payı	%	1,40	15,28	100	15
Fert Başına GSYİH	Milyon TL	1.838	2,130	1,837	20
Banka Şube Sayısı	Adet	131	1284	7786	12
Fert Başına Banka Mevduatı	Milyon TL.	498	708	939	19
Toplam Banka Mevduatı İçindeki Payı	%	0,74	9,95	100	15
Toplam Banka Kredileri İçindeki Payı	%	0,48	10,02	100	20
Kırsal Nüfus Başına Tarımsal Kredi Miktarı	Milyon TL.	87	149	138	32
Fert Başına Ticari-Sınai Kredi Miktarı	Milyon TL.	110	278	392	29
Fert Başına İthalat Miktarı.	ABD Dolar	4	4,162	3,967	61

Kaynak: DPT, 2003

İlin GSYİH değerlerine bakıldığında;

- Aydın'ın GSYİH içindeki payı % 1,4'dür. Türkiye sıralamasında ise 15.sıradadır.
- Fert Başına 1987 yılı fiyatlarıyla GSYİH değeri, Türkiye ortalamasının üzerindedir. Bölge illerinin ortalamasına göre daha aşağıdadır
- Fert başına banka mevduatında; verilere göre Aydın insanının bankalarda mevduat bulundurma eğilimi Türkiye ortalaması altındadır. Toplam 131 banka şubesi bulunan Aydın'da fert başına banka mevduatı sıralamasında 81 il arasında 19. sıradadır. Banka mevduat varlığı bakımından Aydın, Türkiye'de ilk 20 il içerisine girmekte olup, gerekli sermaye birikimi mevcuttur<sup>157</sup>. Bu haliyle iyi yönlendirildiği takdirde yatırıma hazır bir özellik taşımaktadır.
- Toplam banka kredilerinde; Aydın'ın payı %0,48'dir. Kredilerde; Aydın 20. sıradadır
- Kırsal nüfus başına tarımsal kredi miktarında; Aydın Bölge içinde birinci, Türkiye'de ise 32. sıradadır.

<sup>157</sup> M. Baştuğ, Aydın İlinin Geleceği "Aydınlıktır". Aydın Ticaret Odası Dergisi (2003) 2.

Genel olarak değerlendirildiğinde, Aydın'da tarımsal krediler dışındaki kredi kullanımının ve bankada tasarruf eğiliminin çok fazla dūřuk olmadığı görülmektedir.

Türk ekonomi ve sanayisinin çok yönlü ve fonksiyonel bir açılım kazanmasıyla birlikte, ilin Ege Bölgesindeki coğrafi konumu, Organize Sanayi Bölgelerinin gelişmesi, arsa fiyatlarının daha dūřuk, nüfusun dinamik oluşunun etkisi ile sanayi ve ekonomik etkinlikler hız kazanmıştır ve yatırımlar gün geçtikçe artmaktadır<sup>158</sup>.

---

<sup>158</sup> A.R.Acar, Avrupa Birliği Yolunda Aydın. Aydın Ticaret Odası Dergisi, (2005) 18-19

**Çizelge 24: GSYİH'nin İktisadi Faaliyet Kollarına (Sektörel) Dağılımı (87 Yılı Fiyatlarıyla-Cari Fiyatlarla)**

İktisadi Faaliyet /2000 Yılı Değer YTL	1987 Fiyatlarıyla			Cari Fiyatlarla(2000)		
	Değer(YTL)	Sektör Payı	Gelişme Hızı	Değer (YTL)	Sektör Payı	Gelişme Hızı
<b>1. Tarım</b>	537.961	29,8	26,1	530.199.735	30,3	79,1
a. Çiftçilik ve hayvancılık	521.184	28,8	26,9	518.108.721	29,7	79,5
b. Ormancılık	11.748	0,6	-1,5	5.830.152	0,3	34,2
c. Balıkçılık	5.029	0,3	32,7	6.260.862	0,4	100
<b>2. Sanayi</b>	162.565	9	11,5	130.933.617	7,5	54,2
a. Madencilik ve taşocakçılığı	15.675	0,9	-	8.408.026	0,5	46,6
b. İmalat sanayi	134.320	7,4	6,4	108.589.781	6,2	55,2
c. Elektrik, gaz, su	12.570	0,7	-16,6	13.935.811	0,8	51,3
<b>3. İnşaat</b>	93.400	5,2	-24,4	99.125.126	5,7	19,3
<b>4. Ticaret</b>	579.486	32,1	12	481.125.679	27,5	71,4
a. Toptan ve perakende ticaret	414.289	22,9	10,2	320.558.282	18,3	67,2
b. Otel, lokanta hizmetleri	165.197	9,1	16,9	160.567.397	9,2	80,4
<b>5. Ulaştırma ve haberleşme</b>	162.288	9	10,7	163.577.400	9,4	66,9
<b>6. Mali kuruluşlar</b>	24.275	1,3	-1,2	32.094.852	1,8	7,8
<b>7. Konut sahipliği</b>	125.988	7	1,4	75.717.764	4,3	60,6
<b>8. Serbest meslek ve hizmetler</b>	48.632	2,7	5,2	60.605.356	3,5	55,6
<b>9. (Eksi) İzafi banka hizmetleri</b>	18.536	1	-2,3	15.215.355	0,9	-7,3
<b>10. Sektörler toplamı (1-9)</b>	1.716.058	94,9	11,7	1.558.164.173	89,2	65,4
<b>11. Devlet hizmetleri</b>	60.840	3,4	-4,2	164.036.367	9,4	41,7
<b>12. Kâr amacı olmayan özel hizmet kuruluşları</b>	212	0	3	1.285.698	0,1	80
<b>13. Toplam (10 + 11 + 12)</b>	1.777.110	98,3	11,1	1.723.486.238	98,6	62,8
<b>14. İthalat vergisi</b>	30.553	1,7	21,5	23.600.459	1,4	107,5
<b>15. GSYİH (Alıcı fiyatlarıyla) (13+14)</b>	1.807.663	100	11,3	1.747.086.697	100	63,3

Kaynak:DİE, 2000

GSYİH'nin İktisadi Faaliyet Kollarına (Sektörel) Dağılımına bakıldığında sadece tarım, inşaat ve ticaret sektöründe payının fazla olduğu, sanayi göstergelerinde payının çok yüksek olmadığı görülmektedir.

## 5.2. Aydın Ticaret Odası'nın Mevcut Durumu

Aydın Ticaret Odası, kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşu olarak, dayanağını Anayasanın 135. maddesinden alan TOBB'ye bağlı olarak çalışmaktadır. Odanın, Meslek Komitesi, Disiplin Kurulu, Yönetim Kurulu ve Meclis Üyeliğine seçilen üyeleri ilin, bölgenin ve ülkenin sosyo-ekonomik hayatına katkı sağlama anlamında verimli ve başarılı çalışmalar yapmışlardır ve yapmaya devam etmektedirler. 5174 Sayılı Kanunun Odalara yüklediği sorumlulukların bilincinde çalışmalarını sürdüren Aydın Ticaret Odası, üyelerin hem kendi aralarındaki, hem de halkla olan ilişkilerinde meslek ahlâkını ve iş disipliniyi sağlayarak, ekonomik kamu düzeninin oluşmasına katkıda bulunmakta ve diğer yandan Aydın'ın dünya ekonomisinin gelişen şartlarına ayak uydurabilmesini sağlamak amacıyla üyelerini ve diğer sivil toplum örgütlerini yönlendirmeye çalışmaktadır.

Odanın, Meclis başkanı, 2 Meclis Başkan Yardımcısı ve 39 Meclis Üyesi ile Meclis üyeleri içersinden seçilmiş Yönetim Kurulu Başkanı, 2 Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı, 1 Yönetim Kurulu Sayman Üyesi ve 7 Yönetim Kurulu Üyesi mevcuttur.

Oda Disiplin Kurulunda, Disiplin Kurulu Başkanı ve 5 Disiplin Kurulu Üyesi mevcuttur.

Oda Meslek Komiteleri 14 gruba ayrılmıştır. Her grupta, Meslek Komitesi Başkanı, 1 Meslek Komitesi Başkan Vekili ve 5 Meslek Komitesi Üyesi mevcuttur. Her grubun temsil ettiği meslekler aşağıda verilmiştir<sup>159</sup>.

### I. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: İnşaat malzemesi, tuğla, kireç, çimento, kum ocağı, kum, çakıl, karoplak, mermer, mozaik, cam imal ve ticaretini kapsamaktadır.
- ii. Dal: Demir, profil, sac, hurda demir, alüminyum, pimapen imal ve ticareti.
- iii. Dal: Sıhhi tesisat malzemeleri, boya, nalburiye ticareti, plastik boru, izolasyon malzemeleri ticaretini kapsamaktadır.

---

<sup>159</sup> Aydın Ticaret Odası Katalogu, 2005–2008 Dönemi.



II. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Manifatura, mefruşat, çeyiz eşyası imal ve ticaretini kapsar.
- ii. Dal: Konfeksiyon, tekstil, butik işletmeciliği, tüccar, terzi, elbise ve halı temizleme işletmeciliği imal ve ticaretini kapsar.
- iii. Dal: Halı, kilim, battaniye, yorgan, tuhafiye, örgü yünü, imal ve ticaretini kapsar.

III. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Kavafiye, kundura, çanta, kemer, terlik, kundura malzemesi, ham deri, suni deri, yün, yapağı, kiriş imalatını kapsar.
- ii. Dal: Besicilik, kasap, celep, et ürünleri, kümes hayvanları, süt ürünleri, arı yetiştiriciliği ve yumurta yetiştiriciliğini kapsar.
- iii. Dal: Mandracılık, süt ve süt ürünleri imalât ve ticareti, soğuk hava deposu işletmeciliğini kapsar.

IV. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Gazino, lokanta, kafeterya, çay bahçesi, restoran, pastane, sinema, tiyatro ve lunapark işletmeciliğini kapsar.
- ii. Dal: Otel, motel, pansiyon, tatil köyü, turizm seyahat acentesi işletmeciliği, banyo, hamam işletmeciliğini kapsar.
- iii. Dal: Yaş, kuru, dondurulmuş sebze ve meyve ticareti ve komisyonculuğunu kapsar.

V. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Un, hayvan yemleri, fırın işletmeciliği, unlu mamüleri, urgan, mutafiye, jüt, keten ve harar ticaretini kapsar.
- ii. Dal: Şeker, helva, pekmez, tuz, kuruyemiş imalatı ve ticaretini kapsar.
- iii. Dal: Meşrubat, alkollü ve alkolsüz asitli içecekler, tütün ve tek el ürünleri imalatı, ticareti ve dağıtıcılığını kapsar.

VI. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Zeytin, salamuraçılık, sıvı yağlar ve işletmeleri, bitkisel yağlar ticareti, zeytinyağı imal ve ticaretini kapsar.
- ii. Dal: Pamuk, pamuk komisyonculuğu, çırçır fabrikası işletmeciliğini kapsar.

iii. Dal: İncir işletmesi ticareti ve komisyonculuğunu kapsar.

VII. Grup Meslek Komitesi:

i. Dal: Sarraflık, kuyumculuk, mücevherat, saat, gözlük

ii. Dal: Eczacılık, ecza depoculuğu, tıbbi malzeme, laboratuvar malzemesi, tarım ilaçları, kimyevi gübre, parfümeri, kozmetik ve veterinerlik hizmetleri, tarım ilaçları, çamaşır temizleme.

iii. Dal: Özel okul, dersane, özel hastane, sağlık tesisleri, klinik, lisan kursu, bale, kreş, güzellik salonu, öğrenci yurdu, bilgisayar ve sürücü kursu, danışmanlık, müşavirlik.

VIII. Grup Meslek Komitesi:

i. Dal: Motorlu araçlar ticareti ve komisyonculuğu, otopark ve depo işletmeciliği

ii. Dal: Oto yedek parça ticareti, akü, oto lâstik ticareti, kauçuk, conta imal ve ticareti.

iii. Dal: Dayanıklı tüketim malları, elektrikli cihazlar ve elektrik malzemeleri ticareti, yangın malzemeleri, telekomünikasyon, bilgisayar.

IX. Grup Meslek Komitesi:

i. Dal: Reklâmcılık, radyo, televizyon işletmeciliği, oyuncak eşya, spor malzemesi, fotoğraf malzemesi, av malzemesi ticareti.

ii. Dal: Hırdavat, zücaciye, mutfak eşyası, kristal mamulleri, video, çiçekçilik, hediyelik eşya, plastik imal ve ticareti, naylon torba, ambalaj malzemesi, kolonya

iii. Dal: Kitap, kırtasiye, gazete, matbaa işleri.

X. Grup Meslek Komitesi:

i. Dal: Orman ürünleri ticareti, kereste, bıçkı doğrama, kutu ambalaj, ahşap kaplama, sunta, dralit, MDF,

ii. Dal: Ahşap ve madeni mobilya imal ve ticareti, büro malzemeleri, muşamba.

iii. Dal: Madencilik, yakacak, odun kömür ticareti.

XI. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: İnşaat taahhüt işleri (hükmi şahıslar)
- ii. Dal: İnşaat taahhüt işleri, plân, proje (hakiki şahıslar)
- iii. Dal: Makine, elektrik taahhüt işleri, plân, proje, güneş enerjisi, asansör, brülör, sondajcılık, hafriyat, ısıtma soğutma klima.

XII. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Toptan bakkaliye ve gıda maddeleri ticareti, temizlik maddeleri ticareti.
- ii. Dal: Süper market, perakende, bakkaliye, gıda maddeleri ticareti.
- iii. Dal: Baharat, kına, kahve, çay ticareti.

XIII. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Bankacılık.
- ii. Dal: Muhasebecilik, mali müşavirlik, danışmanlık, sigortacılık, emlak komisyonculuğu.
- iii. Dal: Kooperatifçilik.

XIV. Grup Meslek Komitesi:

- i. Dal: Zirai aletler ve makineler, nakliyat, eşya ve yük taşımacılığı, tahmil ve tahliye işleri.
- ii. Dal: Akaryakıt ticareti, motorlu araçlar bakım ve servis istasyonu, madeni yağ ve LPG ticareti, gaz, fueloil.
- iii. Dal: Turizm seyahat acenteleri, terminal ve bilet satış reyonu işletmeciliği, yolcu taşımacılığı.

Aydın Ticaret Odası'nın geçmişteki, halen devam eden ve gelecek bazı aktiviteleri aşağıda verilmiştir:

- Üyelerine seminerler düzenleme,
- Öğrencilere burs imkânı sağlama,
- Halkın ve üyelerin beklentilerinin tespiti doğrultusunda anket çalışmaları yapma,

- Üyelerin ve istihdam ettikleri personelin verimliliğini artırmak ve nitelikli işgücü yetiştirmek konusunda eğitim programları yapma,
- Sektörlerin ihtiyaçları doğrultusunda Üniversitede ilgili bölümlerin açılması için çaba sarf etme,
- Sanayi ve ticaret fuarları düzenleme ve yurtiçi düzenlenen fuarlara araştırma gezileri düzenleme,
- Üyelere finans desteği sağlamak için banka protokolleri imzalama,
- 3 ayda bir dergi yayınlama,
- Gıda ve kırtasiye yardımlarında bulunma ( yoksullara ve okullara yardım)
- Üyelerle tanışma ve kaynaşma etkinlikleri düzenleme,
- Her yıl Nisan ayında, Aydın Ticaret Odası Ormanı'nda "Ağaç Şenliği" düzenleme,
- Hükümet yetkililerini, Milletvekillerini, valiyi, belediye başkanını, ekonomistleri, vergi uzmanlarını, üniversitedeki akademisyenleri, önemli işadamlarını, sivil toplum örgütleri liderlerini ve çeşitli organizasyon temsilcilerini davet ederek yıllık toplantılar düzenleme ve bu düzenlenen toplantılara katılma,
- Aydın Ticaret Borsası ve EBSO Aydın Şubesi ile kurulan "Güçbirliği"ni yeni katılımcılarla genişletme,
- E-ticaretten üyelerin yararlanmasını sağlama,
- Komşu ülkeler ile ekonomik ve dostluk zirvelerine katılma,
- İlin kültür ve turizm envanteri başta olmak üzere ticaret, tarım, sanayi envanterlerini çıkarma,
- Menderes Nehri Islah Projesine destek verme,
- Gümrük Önü Hanı ve Hamamı'nın restorasyonu ile bu mekânların bulunduğu alanın çevre düzenlemesinin yapılması ve semtin mimari dokusunun

yaşatılması, kentsel ve ekonomik varlığa bu alanların kazandırılması projesine katılma,

- Tralles kazı çalışmalarının bitirilmesi için çalışma,
- Tarıma dayalı sanayinin gelişmesi ve Dünya kalite ve standartlarına uygun vasıfta mamul üretebilecek nitelikte yatırımların yapılmasını teşvik etme,
- Jeotermal enerji kaynaklarından yararlanılması için baskı yapma,
- Çine Barajı'nın bitirilmesi için baskı yapma,
- Üniversite ile Ar-Ge faaliyetleri yapabilme kapasitesini genişletme.

Aydın Ticaret Odası, mevzuata ve üyelerinin genel çıkarlarına uygun bir biçimde, hür teşebbüsün yurt içinde ve yurt dışında gelişimini sağlamak, haklarını korumak ve onlar adına ilgili mercilere görüş iletmek amacıyla çok çeşitli görevler üstlenmiştir. Yaklaşık 4500 üyenin bulunduğu Aydın Ticaret Odası'nda, hizmetler bireysel olarak üyelerin tamamına ulaştırılmaya çalışılmaktadır. Tüm üyelerin müracaatla ulaşabileceği hizmetleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz<sup>160</sup>;

- Kapasite Raporu ve Sanayi Sicil Belgesi hazırlamak, sanayi veri tabanına bilgi aktarmak ve güncellemek,
- Ulusal ve uluslar arası sergiler, fuarlar açmak ve açılanlara katılarak ihracatçı ve üretici üyelerin ürünlerini tanıtip ihracat yapmaları için uygun zemin hazırlamak,
- Üyeler ile üyeler, üyeler ile tüketiciler arasında çıkacak mesleki anlaşmazlıkları kesin olarak çözmek.
- Şirket kuruluş işlemlerini yaparak, kuruluş, tadilat, işlemlerinin Türkiye Sicil Gazetesi'nde tescil ve ilanları yaptırmak,
- Yabancı ülkelerin oda ve borsalarıyla, yurtdışındaki Türk Ticaret Müşavirlikleri ile bunların üst kuruluşlarıyla ve milletlerarası mesleki

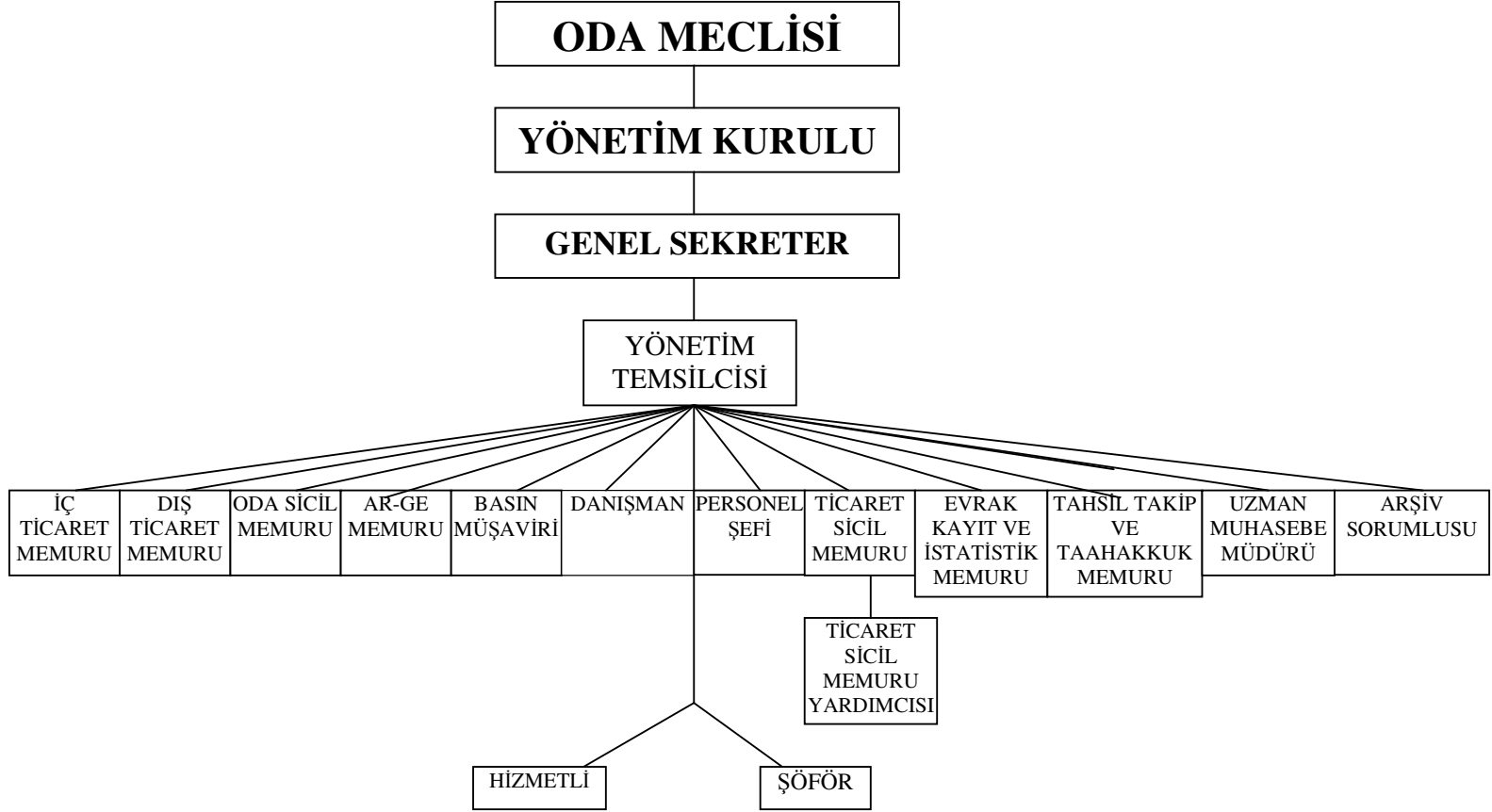
---

<sup>160</sup> AYTÖ, Ticaret Odasının Görevleri ve Üye Hizmetleri. Aydın Ticaret Odası Dergisi,(2003) 17-18

kuruluşlarla temas kurmak, bunlarla müşterek kuruluşlar oluşturmak, üye olmak, bunların mesleki toplantılarına katılmak ve raporlarını izlemek,

- Aydın'ın iktisadi durumu hakkında raporlar hazırlamak, üyelerin bu konudaki görüş ve tekliflerini hükümet yetkililerine ve halka duyurmak, üyelerin ilgi, ihtiyaç ve sorunlarını belirlemek için çeşitli anket çalışmaları yapmak,
- Firmalar arasındaki iletişimi sağlayarak, firmaların birbirleri ile ticari ilişki kurmasını sağlamak, yurtiçi ve yurtdışı iş olanakları sağlamak,
- İGEME ( İhracatçı Geliştirme Merkezi) gibi çeşitli ihracatçı birlikleri ile irtibatlı olarak, Türk firmalarından mal alımı için talepte bulunan şirketleri belirleyerek ilgili üyelere acilen iletme,
- Barkod uygulaması ile marka, patent gibi Türk Standartları Enstitüsü (TSE) işlemleri müracaatlarını yaparak takip etmek,
- İhtiyaçlar doğrultusunda ve/veya üyelere gelen talepleri değerlendirerek gerekli eğitim programı, seminer ve toplantıları yapmak,
- İş makineleri için tescil belgesi düzenlemek ve karayoluna çıkış izni vermek,
- Sistem ve ürün geliştirme için ön fizibilite ve değerlendirme işlemlerini yapmak,
- Üyelerin ihtiyacı olan işleri ile ilgili her türlü bilgiyi, tüm dünyada ve mevzuatta araştırarak üyelerine sunmak,
- Yapılan hizmetleri duyurmak ve üyeleri bilgilendirmek amacıyla 3 ayda bir dergi yayımlayıp, rehber, çeşitli ilan ve afişleri hazırlatarak üyelere dağıtmak,
- TOBB bünyesinde bulunan çeşitli bilgiler ve sanayi veritabanı ile istenilen tüm ticari bilgilere ulaşmak,
- İç-dış ticaret bilgilerini güncelleyerek ticari ve sınaî endeks bilgileri ile istatistikleri düzenli olarak tutmak, piyasa fiyatlarını belirlemek ve bunları, isteyen üyelere yazılı olarak vermek,

- Çeşitli banka ve finans kurumları ile anlaşmalar yaparak, üyelerin uygun koşullarda kredi kullanmasını temin etmek,
- Hükümet, Bakanlar Kurulu Üyeleri, İl milletvekilleri, Valilik, Belediye, Adliye, Üniversite, Emniyet, Askeriye, Defterdarlık, Milli Eğitim Müdürlüğü, Sanayi ve Ticaret Müdürlüğü, Bağ-Kur, Sosyal Sigortalar Kurumu (SSK) gibi, üyeleri doğrudan ilgilendiren, kişi, kurum ve kuruluşlarla diyalogu azami düzeyde sürdürmeye gayret göstermektedir.



Şekil. 5 Aydın Ticaret Odası Organizasyon Şeması



### **5.3. Aydın Ticaret Odası'nın Durum (GFTZ) Analizi**

Birinci bölümde anlattığımız gibi, plânlama sürecinin önemli aşamalarından biri olan durum analizi; kuruluşun kontrol edebildiği etkenler ile kontrolü dışında olan ve belirsizlik oluşturan etkenlerin analizidir. Durum analizi ayrıca, plândan etkilenen tarafların analizi ve kritik sorunların belirlenmesi gibi konuları kapsar. Bu çerçevede, Aydın Ticaret Odası'nın kontrol edemediği ve belirsizlik oluşturan etkenler, dış çevre analizi dâhilinde belirlenecektir. AYTÖ'nun kontrol edilebildiği etkenler ise, iç çevre analizi dâhilinde belirlenecektir. Kuruluş içi analizde güçlü ve zayıf taraflar ortaya konulurken, dış çevre analizinde tehdit ve fırsatlar ortaya konulacaktır.

Oda ile yapılan görüşmelerde; odanın güçlü ve zayıf tarafları ile dış çevresindeki tehdit ve fırsatları hakkında üyelerin görüş bildirmeleri istenmiştir.

#### **5.3.1. Örgüt İçi Analiz**

İç çevre analizi yani, örgüt içi analiz, örgütlerin kendi kaynakları ve yetenekleri üzerinde düşünmesine, bu şekilde güçlü ve zayıf yönleri hakkında doğru bilgi edinmesine yardımcı olmaktadır. Hangi noktalarda güçlü, hangi noktalarda zayıf olduğunu bilen bir örgüt, strateji belirleme aşamasında daha gerçekçi kararlar alacaktır ve örgütün stratejik plânını uygulamaya geçirmesi mümkün olacaktır.

#### **Güçlü yönler:**

Oda, aşağıdaki güçlü yönlerini kullanarak çevredeki tehditlere ve fırsatlara karşı tepkisel stratejiler geliştirmelidir. Oda, misyonu doğrultusundaki tehditleri en aza indirmenin yollarını aramaya çalışırken, fırsatları da zamanında değerlendirmeye çalışmalıdır.

- Odanın yeniliklere açık olması,
- İlgili kanunda belirtilen görevlerini layıkıyla yerine getirmesi,
- Yeni çıkan kanunla Ticaret Odaları'nın yetkilerinin artmış olması,
- Dergi ve web sitesindeki gelişmeler,
- Rakiplerine göre yüksek üye sayısı,

- Ar-Ge departmanının kurulması,
- Eğitim kurslarının devamlılığı,
- Eğitim seminerlerinin çeşitliliği,
- Yurtdışı-yurt içi düzenlenen fuarlar,
- Personelin motivasyon düzeyinin yüksek olması,
- Teknolojik altyapının varlığı,
- Odanın gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu projelerdeki başarısı,
- Ege Bölgesi Sanayi Odası ( EBSO) Aydın Şubesi ve Aydın Ticaret Borsası ile oluşturulan “Güçbirliği”,
- Bütçenin disipline edilmiş olması,
- Yönetim Kurulu’nun güçlü yapısı,
- Bankalarla, finansal kredi hizmetleri konusundaki anlaşmalarıdır.

Zayıf yönler:

Çevresel tehditlerin odayı etkilememesi ve örgüt misyonunun gerçekleşmesi için odanın başarısız olduğu noktalar saptanmalıdır. Seçilen stratejiler ise, odanın zayıf taraflarının giderilmesine yönelik olmalıdır.

- Meslek komitelerindeki grupların iletişim zayıflığı,
- Grupların kendi içinde iletişim zayıflığı,
- Meslek Komiteleri ile Yönetim Kurulu arasındaki iletişimin zayıflığı,
- Grupların kendi içinde karışık olması,
- Kayıt olma maliyeti diğer odalara nazaran Ticaret Odası’nda daha düşük olduğu için Ticaret Odası’nın seçilmesi,
- Yabancı dil bilen personel eksikliği,
- İhracat biriminin olmaması,
- Her türlü danışmanlık hizmeti verecek nitelikli personel eksikliği,
- Basın yayın organlarından yerel televizyonların aktif olarak kullanılmaması,
- Üyelerin eğitim seminerlerine, fuarlara katılım eksikliği,
- Odanın, eğitim amaçlı kursların maliyetlerine tam olarak katlanamaması,
- Genel bürokrasi içinde odanın pozisyonunun tam olarak algılanamaması,
- Yıl sonu faaliyet raporunun hazırlanmaması,

- Üyelerle mektup ve internet aracılığı ile iletişimin zayıflığı,
- İmaj sorunu,
- Odanın kendisini pazarlayamaması,
- Derginin sadece meslek komite üyelerine ulaştırılıyor olması,
- Oda potansiyel gücünü tam olarak kullanamaması
- Aydın'daki ekonomik ve sosyal hayatı ilgilendiren meselelerde odanın baskı unsuru olma özelliğini tam olarak kullanamaması,
- Aydın'ın sorunlarının TOBB'ye sunulmasında eksikliklerin varlığı,
- TOBB'nin havuzundan yararlanılmaması,
- Aydın Ticaret Odası (AYTO) gelirlerinin diğer komşu illerin Ticaret Odalarından daha az olması,
- Kuruluş hiyerarşik yapısının yukarıdan aşağıya doğru yönlendirilmesi,
- Bir grubun bütün üyelerini toplayacak büyüklükte toplantı salonunun eksikliği,
- Yardımların fazlalığı,
- Odanın finansal kredi hizmetlerinden, üyelerin büyük kısmının haberdar olmaması,
- İhracatta üyelerin işbirliğinin olmaması,
- Yönetim Kurulu Başkanının danışmanının olmaması,
- Üyelerin kendi aralarında, odayla olan iletişimlerinde ve ihracat işlemlerinde Web sitesini kullanma oranının düşük olmasıdır.

### **5.3.2. Çevre Analizi**

Dış çevrenin analiz edilmesinde örgütün temel amacı, kararlarına dayanak oluşturacak tam, zamanlı ve doğru bilgiye ulaşmaktır. Bu bilgilerin elde edilmesinden sonra örgüt, misyonuna uygun bilgileri yorumlayacak ve belirli sonuçlara ulaşmaya çalışacaktır.

#### **Fırsatlar:**

Aydın Ticaret Odası, güçlü taraflarını kullanarak, fırsatları değerlendirmeye çalışmalıdır.

- İletişimi arttırmak için TV kullanımı,
- Sponsorlar bulunarak, eğitim seminerlerinin verilmesi,
- İl yönetimleriyle güçlü işbirliği,
- Üniversite ile güçlü işbirliği,
- Sivil Toplum Örgütleri ile işbirliği,
- Tarım Satış Kooperatifi (TARİŞ) potansiyeli,
- Meslek liseleri ile işbirliği,
- www.aydin.chamber.com.'un geliştirilmesi,
- Ar-Ge nin geliştirilmesi,
- TOBB'ye projeler sunulması,
- Jeotermal enerji,
- Organik tarım ve seracılık,
- Turizm
- Tarıma dayalı sanayi,
- Çevre yolu yapımı,
- Çıldır Havaalanı,
- Aydın halkının bankalardaki sermaye birikimi,
- Organize sanayi bölgelerinin varlığı,
- Büyük ve verimli toprakların varlığı,
- Deniz, kara, hava ulaşım yollarına sahip olması,

Tehditler:

Tehditler konusunda da oda, etkili stratejiler geliştirerek bu tehditleri en aza indirmenin yollarını aramalıdır.

- Menderes Nehri'nin kirliliği,
- Çine Barajı'nın tamamlanamaması,
- Aydın'da danışmanlık şirketinin olmaması,
- Tekstil sektöründeki gerileme,
- Ara eleman bulma sorunu,
- Aydınlılar arasında birlik beraberlik eksikliği, güven sorunu,
- Tarımsal ürünlerin tanıtımının çok iyi yapılamaması,

- Büyük sanayi tesislerin eksikliği,
- Girişimci eksikliği,
- Asayiş sorunu,
- Şehirde trafik yoğunluğu ve konut sorunu,
- Sermaye ve beyin göçünün artması,
- Kayıt dışı ekonomi,
- Tarımsal ürünlerin pazarlanmasında haksız rekabetin varlığı,
- Dış yatırımcıların fazlalığıdır.

#### **5.4. Örgütsel Yönün Belirlenmesi**

Oda ile yapılan görüşmelerden elde edilen bilgiler dâhilinde odanın, misyonu, vizyonu ve stratejik amaçları belirlenmiştir.

##### **3.4.1. Misyon**

Odanın varoluş sebebi hakkında, üyelere sorulan soruların cevapları ışığında, odanın misyonu aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Aydın Ticaret Odası olarak misyonumuz; ülkemizin iş yaşamındaki çıkarlarını desteklemek ve yükseltmek adına ticaretteki gelişmeleri takip ederek Aydın'ın ticaret merkezi haline gelmesi, üyelerimizin ve toplumumuzun iş ve sosyal hayatının gelişmesini için güvene ve işbirliğine dayanan hizmetler sunulması, Aydın'ın ihtiyaç duyduğu alanlarda gönüllü yardımların yapılmasıdır.

##### **3.4.2. Vizyon**

Odanın misyonu ve stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştiği takdirde, odanın ne gibi bir durumda olacağı konusunda, üyelerin verdiği ifadeler neticesinde, odanın vizyonu aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Aydın'ı yaşamak ve iş yapmak için tercih edilir bir kent yapmak ve Aydın'ın iş yaşamından sorumlu, sosyal duyarlılığı olan lider kuruluş olmaktır.

### **5.4.3. Stratejik Amaçların Belirlenmesi**

- I. Ekonomiye güçlendirme ve büyüme ( Amaç 1: Aydın'ın büyütülmesi )
- II. Geleceğin işleri için rekabetçi bir iş gücü oluşturma ( Amaç 2: İşgücünün geliştirilmesi )
- III. Daha fazla iş adamını, ikamet edeni, ziyaretçiyi tutma ve çekme (Amaç 3: Algılamaların değiştirilmesi )
- IV. Ziyaret etmek, iş yapmak ve yaşamak için daha güçlü ve iyi yerler oluşturmak amacıyla ticaret merkezini ve diğer stratejik toplum alanlarını yeniden canlandırma (Amaç 4: Stratejik toplumsal alanların canlandırılması )
- V. Bütün çabaları başarıyla sonlandırmak için gerekli iletişimin sağlanması, liderliğin ve kaynakların oluşturulması.(Amaç 5: Uygulama kültürünü oluşturulması)

### **5.5. Amaç I: AYDIN'IN BÜYÜTÜLMESİ**

Kısa vadede kaliteli meslek gelişimini besleme ve yerel refahı artırma yönündeki mevcut ekonomik gelişme çabalarını güçlendirerek ve genişleterek Aydın'ın büyütülmesi amaçlanmalıdır.

Aydın, strateji geliştirme sürecinin araştırma aşamasında tanımlanan, aşağıdaki üç ana konuyu vurgulamak için daha rekabetçi iş fırsatlarına gereksinim duymaktadır:

- Aydın, toplumdaki bireysel ve kolektif refahı ve yaşam kalitesini yükseltmek için istihdama gereksinimi olan ölçülebilir, uzun dönemli istihdam edilmemiş veya gizli bir işgücüne sahiptir.
- Aydın'da genç profesyoneller (genellikle 25–34 yaşları arasındakiler) yeteri kadar temsil edilememektedir. Bu sosyo-ekonomik grup için daha fazla iş olanağının yaratılması, toplumun daha fazla üniversite eğitimi almış insanı çekmesini ve elinde tutmasını sağlar.

- Kâr payları, faiz, kira geliri, ortalama yıllık ücretler ve kişi başına gelir olarak ölçüldüğünde, Aydın zengin bir toplumdur ve girişimci eksikliği giderildiği takdirde, en iddialı hedeflerin finanse edilmesi kolaylaşacaktır.

#### **5.5.1. Hedef: Mevcut İş Potansiyelinin Aydın İli İçinde Kalmasının Sağlanması ve Bu İş Potansiyelini Genişletmek İçin Çalışılması**

Başarılı bir ekonomik gelişme stratejisi için, mevcut işleri koruma ve genişletme çabaları hayati öneme sahiptir. En çok iş büyümesi, mevcut Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) genişlemesinden elde edilir. Hedef iş sektörleri öncelikli yatırımlar olmalıdır, ancak mevcutları koruma ve genişletme çabaları, Aydın'daki bütün sektörlerde devam etmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Mevcut İşleri Muhafaza ve Genişletme Çabalarının Arttırılması:

Aydın Ticaret Odası'nın, ticaret ortamının düzenini sağlamak ve genişlemesini artırmak için çeşitli programları vardır. Ama yerel işletmelere hizmet etmesi için daha fazlasını yapılmalıdır. Bunu gerçekleştirmek için aşağıda dört amaç verilmiştir:

- Aydın ilindeki ticaret ortamının işleyişini engelleyen ortak problemleri saptamak ve çözümünde kolaylık sağlamaya çalışmak.
- Problemler çerçevesinde, diğer yerel yönetimler ve sivil toplum örgütleriyle işbirliği kurmak,
- Ar-Ge departmanını kullanarak, üyelere rehberlik hizmetleri sunmak ve üyelerin araştırma çabalarına spesifik bilgi ulaştırmak,
- Uluslararası ticareti tanıtarak ve alıcı-satıcı eşleştirme programı oluşturarak, işletmelerin pazara erişmesini yaygınlaştırmak.

Bu faaliyetlerin başarılı olabilmesi için; odanın firmalarla sürekli iletişim kurması, firma gereksinimlerini takip etmesi, alıcı-satıcı eşleştirmesi ve uluslararası ticaret programlarını koordine etmesi ve tüm bunları layıkıyla gerçekleştirmesi için ek personel istihdam etmesi gerekmektedir.

Tüm bunları yaparken, aynı zamanda, kapsamlı bir iş ve endüstri veri tabanı kurulmalıdır. Bu veri tabanı odaya, mevcut çabaların yapılandırılması için gereken bilgiyi sağlayacaktır. Oda, veri tabanını kendisi kuracağı gibi, piyasadan elverişli bir program alarak, Aydın'ın gereksinimlerine uyarlayabilir. Bu konuda KOSGEB'den destek alabilir.

İşletmelerle olan iletişimin artırılmasında anket tekniği kullanılarak, temel şirket bilgilerini, mevcut iş uygulamalarını, sorunlarını ve gelecek plânlarını toplamalıdır. Her seferinde bir sektöre odaklanarak, o sektörün veri tabanı elde edilmiş olur ve o sektörün sorunları daha kapsamlı olarak kavranabilir.

Yapılan bir ankette, 494 adet işletme içinde Internet bağlantısı olan işletmelerin oranının %54,45 olması; söz konusu işletmelerin uluslararası düzeydeki yenilik ve gelişmelerden faydalanabilme imkanlarını yükseltebilmesi açısından dikkate değer bulunmuştur<sup>161</sup>. Ancak elektronik ticaret yapan işletmelerin %7 dolayında olması, özellikle Internet'e sahip olan işletmelerin elektronik ticareti etkin kullanmadıklarını göstermektedir.

Aydın Ticaret Odası'nın, Aydın'daki firmaların yurtdışında tanıtımını sağlamak için, KOSGEB Aydın İşletme ve Geliştirme Merkez Müdürlüğü'nün desteğiyle hazırladığı ve altı dil seçeneğinin yer aldığı [www.aydinchamber.com](http://www.aydinchamber.com) adlı sitesi mevcuttur. Bu site, Aydın firmalarını bir veri tabanında toplayarak internet üzerinden yurtdışındaki alıcı ve satıcı firmalar için bir bilgi bankası olmayı hedeflemektedir. Fakat üyelerin internet üzerinden işlem yapma oranları düşük olduğu için, AYTO bu hususta üyelerine bilgisayar kullanma eğitimleri verebilir. Daha kapsamlı bir çaba göstermek amacıyla uluslararası fırsatlar için spesifik iş gereksinimlerini teşhis edip bunları karşılamalıdır.

Yine, Aydın'daki ticaretin büyümesi için sektördeki potansiyel iş fırsatlarının teşhis edilmesi ve işletmelerin profesyonel danışmanlık hizmeti almaları konusunda cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Potansiyel iş fırsatlarının yabancı yatırımcılara kaptırılmaması için oda, çaba harcamalı ve bu fırsatların değerlendirilmesi için yerel

---

<sup>161</sup> KOSGEB, Aydın İli Değerlendirme Raporu.(2005)



halkı uyarmalıdır. İşbirliği gereken yatırımlarda, Oda bu işbirliğinin sağlanması için duyurularda bulunmalıdır. Örneğin, TARİŞ 46 No'lu Aydın Pamuk Tarım Satış Kooperatifi Müdürü Yılmaz Elgün, “TARİŞ alanı 5 yıldır atıl vaziyette beklerken, defalarca çağrı yapılmasına rağmen hiçbir işadamı ve şirketin buraya yatırım yapmayı düşünmediğini ve bu alanı Aydın’lıların değerlendiremeyip, Kipa gibi uluslararası bir şirkete kaptırdıklarını” belirtiyor<sup>162</sup>. Bu gibi daha birçok örnek söz konusudur. Aydın Ticaret Odası bu konuların üzerine önemle eğilmelidir. Bu gibi Aydın’ı ve üyelerin çıkarlarını ilgilendiren konuların avukatlığının yapılması gerekmektedir. Yönetim Kurulu Üyeleri arasından oluşturulacak bir grupla, yerel yazılı ve görsel basın kullanılarak, taraf olunmalıdır.

Yine, mevcut işlerin muhafazası ve genişletilmesi ile ilgili olarak bölgenin ve ülkenin en köklü ve en faydalı müesseselerinden olan TARİŞ’ ten nasıl daha fazla faydalanılacağı konusu üzerinde önemle durulmalıdır. TARİŞ, incir, üzüm, pamuk ve zeytin gibi geleneksel ürünler ile bunlardan elde edilen yan ürünlerin işlenmesi, depolanması, dağıtılması ve pazarlanması ile ilgili çok büyük bir bilgi birikimine sahiptir. TARİŞ, bölgenin, tarım koşullarını, toprak kalitesini, ürün desenlerini çok iyi bilmekte ve çiftçilerin karşılaşmış olduğu, gübre, akaryakıt, tohum, işçilik, üretim, depolama, finansman, sigorta, pazarlama, sorunlarını yakından tanımakta ve bunların çözümleri bilmektedir. Ayrıca, TARİŞ özellikle uluslar arası gıda pazarlarını iyi tanımakta ve pek çok ihracat bağlantı noktalarına sahip olmaktadır. Stratejik bakış açısıyla, TARİŞ pek çok üstünlüklere ve fırsatlara sahiptir. TARİŞ’in tek zayıflığı, kendisini oluşturan birliklerin zaman zaman ayrılma kararı almasıdır. Oda, TARİŞ gibi önemli bir stratejik rekabetçi üstünlüğe sahip kurumun makine, arsa, beşeri sermaye birikiminin paylaşılmasına izin vermemelidir<sup>163</sup>. TARİŞ’i oluşturan birliklerin bir arada tutulması ve TARİŞ’e sebze, meyve, et, süt birliklerinin de katılarak faaliyet alanının genişletilmesi için oda, sinerji yaratmalıdır.

---

<sup>162</sup> [www.aydindenge.com](http://www.aydindenge.com) “Kipa Tartışmasında Son Nokta”, İHA (28.11.2005)

<sup>163</sup> S. Bekçioğlu, Tariş’in Stratejik Gücünden Yararlanmayı Bilmeliyiz. Aydın Ticaret Odası Dergisi (2005) 8

**Faaliyet Adımı:** Odanın Tanıtımının Yapılması:

Oda öncelikle, mevcut üyelerine, sadece para toplayan bir kurum olmadığını, üyelerinin menfaatlerini korumak için orada bulunduğunu, her seferinde dile getirmeli, üyelerin sorunlarıyla ve gelecekleriyle ilgilendiğini göstermelidir.

Oda, Aydın halkına karşı, büyük veya küçük iş gereksinimleri için kendisini ilk adres olarak tanıtmaya özen göstermelidir. Kendi web sitesini ve dergisini, yerel, özel, kamu gazetelerini, radyo ve televizyonu kullanarak reklâmlarını vermelidir. Örneğin, “Aydın Ticaret Odası bütün iş gereksinimlerinize çözüm getirecek tek yerel idare merkezidir” şeklinde sloganlar kullanılabilir. Yine, reklâmların içeriğinde;

- “Bir iş açmak,
- Bir işi genişletmek,
- Eğitim almak,
- Alt yapı gereksinimlerini çözmek,
- İthalat ve ihracat yapmak,
- Yerel bir yüksek öğretim kurumuyla işbirliği ile bir araştırma çabasının parçası olmak,
- Bir ilköğretim ya da lise öğrencisine yardım etmek için gönüllü olarak zaman ayırmak
- Aydın’ı yaşanacak ve iş yapılacak daha güçlü, daha üst düzey bir toplum haline getirmeyle daha fazla ilgilenmek,

İstiyorsanız, Ticaret Odasını arayın, biz de amaçlarınıza ulaşmada sizinle çalışabilecek insanlara sizi doğrudan ulaştıralım.” tarzı içerikler bulunmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Oda Bünyesinde Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Şubesinin Kurulması:

Ekonomik ve ticarî konularla ilgili yasa, yönetmelik ve kararname gibi hukukî metinleri takip etmek, incelemek, üyelerin sektörel sorunlarına çözüm aramak, ekonomik ve ticarî ve sosyal araştırmalar yapmak ve yaptırmak, bunları yayımlamak amacıyla AYTO bünyesinde bir ekonomik ve sosyal araştırmalar şubesi

kurulmalıdır. Bu şube aynı zamanda, Türkiye ve il ekonomisindeki gelişmelerle ilgili rakamsal verileri derlemeli, bilimsel yöntemlerle analiz etmeli ve hem kamuoyunun hem de oda üyelerinin bilgi ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Şube, bilgi ve dokümanını da yöneterek, oda iş rehberi, CD-Rom'u ile ihracatçı ve ithalatçı katalogları hazırlamalı, yurtdışı girişimleri ve şirketlerin adres bilgilerini güncellemelidir. Buna ilâveten, bilimsel veriler ışığında firmaların üretim kapasiteleri ile ilgili raporları hazırlamalı, bununla ilgili bir veri tabanı oluşturmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** AB ve Uluslararası İlişkiler Şubesinin Kurulması:

AB uyum yasaları çerçevesinde AB standartları ve diğer ülkelerle ihracat, ithalat ilişkiler nedeniyle Aydın'daki firmaların uluslar arası alanda ekonomik ve ticarî bilgilere gereksinimi artmıştır. Bu amaçla, AYTO bünyesinde, AB'nin çeşitli kurum ve kuruluşları ile politika ve uygulamalarını tanıtan yayın, broşür vs. hazırlamakla görevli olan, Oda üyelerinin gereksinim duyacağı AB ile ilgili konularda toplantı, seminer, panel düzenleyen bir AB ve uluslararası ilişkiler şubesi kurulmalıdır. Bu şube aynı zamanda yurt dışından gelen heyetleri ağırlamak, yurtiçi ve yurtdışı fuar gezileri düzenlemekle sorumlu olmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Bilgi İşlem, Bilişim Teknolojileri ve E-Ticaret Şubelerinin Kurulması:

Aydın, her yönüyle, bilgi toplumu olma yolunda ilerleyen küresel dünyayı yakalamak zorundadır. Bu amaçla, AYTO bünyesinde yer alan tüm şube ve oda temsilciliklerinde yürütülen faaliyetlerin otomasyonunu gerçekleştirip uygun bilgisayar ortamında bilgi ve belgelerin iletişimini sağlamak, uygula programlarını gerçekleştirmekle görevli bir bilgi işlem, bilişim teknolojileri ve e-ticaret şubesi kurulmalıdır. Bu şube, elektronik bilgisayar donanımını ve kullanımı hakkındaki gelişmeleri takip etmelidir, aynı zamanda yazılım, mobil iletişim ve e-posta gibi pek çok konuyu içinde barındıran bilişim teknolojisi ile sanal ortamda gerçekleştirilen e-ticaret hakkında oda üyelerini bilgilendirmek için seminer ve panel organizasyonları düzenlemelidir. Bu şube ayrıca web tabanlı müşteri hizmetleri yöntemi uygulamaları

ile KOBİ'lere yönelik hizmetler geliştirmeli, online danışmanlık hizmetleri vermeli, online araştırma ve eğitim için uygulamalar geliştirmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'daki Aile İşletmelerinin Kurumsallaşmasına Destek Sağlanması:

Aydın'daki işletmelerin çoğu şahıs ve aile işletmeleri durumundadır. Bunların kalıcı, uzun vadeli ve rekabetçi olabilmesi için şirketleşmesi gerekmektedir. AYTÖ, bu yönde ADÜ ve diğer eğitim kurumlarıyla bir araya gelerek eğitim programları düzenlemeli; şirketleşmeyi teşvik etmelidir.

### 5.5.2. Hedef: Büyük ve Küçük İşletmelerin Büyümelerinin Desteklenmesi

Aşağıdaki tablo; 494 İşletmenin katıldığı bir anketin sonuçlarını göstermektedir<sup>164</sup>. İşletmelere, geleceğe dönük ihtiyaçları sorulmuştur ve ihtiyaç duyan işletmelerin sayısal değerleri verilmiştir. Büyük ve Küçük İşletmelerin büyümelerinin desteklenmesi için Odanın aşağıdaki konular üzerinde üyelerine yardımcı olması gerekmektedir.

**Çizelge 25: İşletmelerin Geleceğe Dönük İhtiyaçları**

İhtiyacın Konusu	Sayı	İhtiyacın Konusu	Sayı
Yatırım için ek finans	307	Otomasyon	79
Teknoloji İyileştirme	282	İşletmenin Yeniden Yapılanması	124
İç Pazarda Büyüme	183	Yönetici Eğitimi	75
Nitelikli Uzman Personel	210	Nitelikli İlave Yönetici	89
Maliyet Düşürme	165	Yeni Dağıtım Kanalı Oluşturma	85
Dış Pazara Açılma	214	Elektronik Ticarete Geçiş	87
Markalaşma	158	Temel Beceri Eğitimi	38
İlave İşletme Sermayesi	290	Planlı Bakım Sistemi	30
Kalitenin İyileştirilmesi	152	Yönetim Danışmanlığı	99
Yeni Ürün Geliştirme	114	Yeni Bir Alana Girme	93
Çalışanların İşbaşı Eğitimi	106	Yurt Dışı Ortaklık	36
Bilgi Sisteminde Yeni Teknoloji	87	Yurtiçi Ortaklık	27

<sup>164</sup> KOSGEB, Aydın İli Değerlendirme Raporu.(2005)

**Faaliyet Adımı:** İşletmelerin Araştırma Çalışmalarının Büyümesinin Desteklenmesi:

Aydın'da faaliyet gösteren işletmelerdeki teknolojik, sektörel, işgücü vs. araştırmaların büyümesi için daha fazla fon ve üniversitenin araştırma çabalarını desteklemesi gerekiyor. Bu araştırmalar ürün geliştirmeye ve bunu ticari hale getirmeye yol açabilir. İşletmelerdeki araştırma faaliyetlerinin genişlemesi, ticaretin genişlemesini sağlayacağı gibi, teknoloji transferi şansını da artırır. Bu da yüksek büyümeye sahip küçük firmaların gelişimini sağlar. Oda, bununla ilgili idareci bir tutum sergilemelidir ve araştırmacılarla kişisel iletişimde olmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Araştırma Enstitüsü Kurulması ve Geliştirilmesi:

**Çizelge 26: Aydın'da Bulunan Laboratuvarlar**

Laboratuvar	Adet
Mekanik	1
Sağlık	4
Kimya	3
Gıda	1
Yapı Malz.	1
Tekstil	1
Diğer	2

Tablodan, Aydın'da 13 adet laboratuvar bulunduğu görülmektedir. Tüm laboratuvarlar kamu laboratuvarı olup Aydın ilinde KOSGEB tarafından kurulmuş 2 adet laboratuvar bulunmaktadır. Söz konusu ORTLAB gıda, içki, içecek, tütün sanayinde ve Tekstil, Örne, Konf. Deri Sanayinde olup, üye/ortak işletme sayısı 1.240'dır<sup>165</sup>.

**Kaynak:** KOSGEB, 2005

- AYDIN- Aydın Ticaret Borsası ORTLAB.  
Aydın Ticaret Borsası ORTLAB'da "İncir, zeytinyağı ve gıda analizleri" yapılmaktadır.
- AYDIN- Söke Ticaret Borsası ORTLAB.  
Söke Ticaret Borsası ORTLAB'da "Pamuk lif testi" yapılmaktadır..

KOSGEB tarafından yapılan bir ankette<sup>166</sup>; işletmelerin %20,08'inin laboratuvarının olduğu tespit edilmiştir. Laboratuvarı olan işletmelerde gıda laboratuvarına sahip olan işletmelerin fazla sayıda olduğu, daha sonra sırasıyla ; metal, boya ve tekstil laboratuvarlarının geldiği tespit edilmiştir. Dışarıdan laboratuvar hizmetlerinden faydalanan işletmelerin oranı ise %46,51'dir.

<sup>165</sup> KOSGEB, Bölgesel Kalkınma Araştırma Raporu, Aydın Alt Bölgesi. (2005)

<sup>166</sup> KOSGEB, Saha Araştırma Çalışması, Aydın İli Değerlendirme Raporu. (2005) 59

Üniversite ve özel sektör ortaklığında kurulacak bir araştırma enstitüsü, Aydın'ın ekonomik gelişme çabaları için çok değerli bir katkı olacaktır. Oda, özel sektör ile kişisel bağlantıları sayesinde, başlıca liderlerden destek sağlamak amacıyla süregelen çabalarını genişletmeli ve başarı için gerekli ilişkileri güçlendirmelidir.

İleri Araştırma Enstitüsü, araştırma, ürün geliştirme ve işletmeleri harekete geçirme amacıyla oluşturulmalı ve kapasitesi yeterli olan bir yere kurulmalıdır. Kullanılmayan, kapatılan, büyük işletmelerin binaları ve alanları, kurulacak olan enstitü için kullanılabilir. Bu da, enstitünün başlangıç yatırımlarının maliyetlerini düşürecektir. Araştırma Enstitü, üniversite ve özel sektörden araştırmacıların bilgi ve kaynaklarının paylaşmasını sağlar, böylece Aydın'ın araştırma kapasitesini bireysel ve kolektif olarak geliştirmiş olur. Enstitü, büyük işletmelere, yerel vakıflara ve özel sektöre öncülük ederek, Aydın ekonomisi için fırsatlar yaratma yeteneğini maksimize edecektir.

Kurulacak olan araştırma enstitüsünün ürün geliştirme konusundaki öncelikli faaliyeti, incir, pamuk, kestane, portakal gibi ürünlerde olabilir. Bu ürünlerin türevlerinin üretilmesi için, araştırma enstitüsü çalışmalar yapabilir.

Aydın'ın başlıca ekonomik faaliyeti olan tarım sektörü içerisinde incir, büyük paya sahiptir. Türkiye'de ihraç edilen incirin yüzde 65'i Aydın'da üretilmekte ve Aydın'daki 30 bin aile geçimini incir üretiminden sağlamaktadır<sup>167</sup>. Son yıllarda incir üreticisinin sıkıntıları artmıştır. Bu sıkıntıları ortadan kaldırabilmek, elde kalan incirleri ve her yıl oluşan yaklaşık 12 bin ton hurda inciri ekonomiye kazandırmak amacıyla ürün geliştirme ve çeşitlendirme çalışmalarında bulunacak bir tesise gereksinim vardır. Bu tesis, elde kalan incirlerin değerlendirilmesini sağlamak yanında, elde daha az incir kalması için çeşitli araştırmalarla, incir ihracatının da artmasını sağlayacaktır.

Her yıl oluşan 12 bin tonluk hurda incirlerden etil alkol, incir sirkesi, incir pekmezi ve incir ezmesi yapılması için Aydın Sanayi Ticaret Merkezi (ASTİM) Organize Sanayi Bölgesi'ndeki Tekel Yaprak Tütün İşletme Müdürlüğü Tesisleri'ne

---

<sup>167</sup> [www.atob.org.tr](http://www.atob.org.tr). Ekonomik Durum. (15.04.2006)

ait taşınmazın, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'ndan Aydın İl Özel İdaresi'ne bedelsiz devredilmesi için çabalar valilikçe devam ederken, bu devir gerçekleştiğinde, yeni kurulacak olan araştırma enstitüsü ile beraber çalışmalarını sağlamak, odanın öncelikli hedeflerinden olmalıdır. Yine, kurulacak olan Araştırma Enstitüsünün, Erbeyli İncir Araştırma Enstitüsü ile beraber çalışması sağlanmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** KOBİ'lere Yönelik Programların Genişletilmesi ve KOSGEB'le İşbirliğinin Devam Ettirilmesi:

Oda çeşitli sektördeki KOBİ'lere elverişli programlar hakkında eğitim vermek için seminerler düzenlemektedir. “Verimliliği artırma teknikleri”, “KOBİ'lere finans yönetimi” vb. gibi yapılan seminerlerin sayıları artırılmalıdır. Bunlar genellikle Ege Bölgesi İş Kaynakları Merkezi, KOSGEB, Aydın Genç İşadamları Derneği (AGİAD) vb.nin temsilcilerinin desteğiyle yapılmalıdır.

Odanın mevcut ve muhtemel KOBİ sahiplerini eğitime ve onlara yardımcı olmak çabasını geliştirmek için birçok stratejik faaliyet adımı gerçekleştirilebilir. İlk olarak oda, KOBİ'ler Programından sorumlu personelinden ve Ege Bölgesi İş Kaynakları Merkezi, KOSGEB ve AYGİAD gibi kurumların temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu kurmalıdır. Grubun misyonu, gereksiz hizmet çakışması ve programlamanın olmamasını sağlamak için mevcut ve muhtemel küçük işletme sahiplerine koordine edilmiş bir destek sağlama sistemi geliştirmek olmalıdır. Aydın'ın küçük işletme destek sistemini daha etkili hale getirmek için yöntemler tanımlayarak, çalışma grubu KOBİ'lere daha iyi ve daha etkili hizmet edebilecektir.

Çalışma grubu aynı zamanda ana meseleler ve fırsat alanları için çözümler bulabilir. Örneğin, çalışma grubunun bir girişimi, katılım gereksinimlerini serbestleştirerek ve belirli program maliyetlerini karşılama yollarını bularak hizmetlerin erişilebilirliğini geliştirmektedir.

Gelecekte oda tarafından önerilen seminerler için, Aydın'da başlıca küçük iş fırsatları alanlarına odaklaşmak amacıyla hangi konuların ve başlıkların belirtilmesi konusunda stratejik kararlar verilmelidir. İlk olarak, bu ana alanlar bu stratejide tanımlandığı gibi:

- Ar-Ge şirket gelişimi ve desteği;
- Yeni ürün ve süreçleri ticaretleştirmeye odaklanan girişimler,
- İhracatı artırımına odaklanan girişimlerdir..

KOSGEB tarafından yapılan bir ankette<sup>168</sup>; 484 işletme içerisinde 142'si ihracat yapmaktadır fakat geri kalan 342 işletme ihracat yapmamaktadır. Ankete katılan işletmeler ihracat yapmamalarının nedeni olarak kaynak yetersizliğini ilk sırada göstermişlerdir. Kaynak yetersizliği; sermaye, teknoloji ve malzeme eksikliğini ifade etmektedir. Daha sonraki nedenler ise; iç pazarda tatmin, dış pazarı tanımama, aracı işletme bulamama, kaliteli mal sunamama, yabancı dil eksikliği ve uygun fiyatta sunamama olarak sıralanmaktadır. Oda, yine bu konularda üyelerine ve diğer işletmelere daha fazla yardımcı olmalıdır.

KOBİ'lerin nitelikli işgücü ihtiyaçlarının karşılanması için oda çalışmalar yapmaktadır. Dış ticaret kursları açmaktadır. Aydın'da faaliyet gösteren tekstil fabrikalarının kalifiye eleman ihtiyacını karşılamak amacıyla Aydın Ticaret Odası öncülüğünde, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ve İş-Kur Müdürlüğü'nün Desteğiyle "Tekstil Sektörüne Nitelikli İş Gücü Kazandırma" kursları açılmıştır. Bu kursların devamı getirilmeli ve çeşitliliği artırılmalıdır.

Yine, KOBİ'lerin nitelikli işgücü ihtiyacını karşılanması için, oda üniversite ile işbirliği yaparak çeşitli çalışmalar yapılmalıdır. Üniversite öğrencileri ile nitelikli işgücü ihtiyacı olan firmaları bir araya getirmelidir. Oda içerisinde bu konu ile ilgili bir birim görevlendirilerek, başarılı öğrenciler oda tarafından seçilecek, ihtiyacı olan işletmenin, bir kaç öğrenciye işi öğretmesiyle işletmenin gelecek için nitelikli eleman sorununa çözüm bulunmuş olacaktır. Bu faaliyetin maliyetleri ise, odanın ihtiyaç sahibi işletmelerinin ve öğrencilerin sorumluluğunda olacaktır.

**Faaliyet Adımı:** Girişimcilerin Birbirleriyle Ağ Oluşturması İçin Toplantı Düzenlenmesi ve Bunun Mevcut ve Muhtemel Küçük İşletme Sahipleri İçin Elverişli Olan Küçük İşletme Kaynakları Hakkında Toplumun Bilgisini Artırmada Kullanması:

---

<sup>168</sup> KOSGEB, Saha Araştırma Çalışması, Aydın İli Değerlendirme Raporu. (2005)



Oda, yerel küçük işletmeciler ve deneyimsiz girişimciler için bir Girişim Ağı Grubu kurmalıdır. KOBİ'ler Programı tarafından seminerler düzenlemelidir. Böylece, muhtemel küçük işletme sahipleriyle mevcut sahipler bir araya gelir, birbirlerine akıl hocalığı yapabilirler.

Aynı zamanda odanın KOBİ'lerle ilgilenen personeli, toplumdaki bütün potansiyel girişimcilerin elverişli destek ve programlardan haberdar olmasını sağlamak amacıyla toplumdaki liderlerle, dinî ve sosyal hizmet kurumlarıyla ve eğitim ve sivil kurumlarla ilişkiler kurmaya odaklanmalıdır. Ayrıca diğer kurumların hizmet ve programlarına da ulaşmak gerekir.

**Faaliyet Adımı:** Girişimciler ve Küçük İşletmeler İçin Sürdürülebilir Yerel Fon Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Bütün Potansiyel Finansal Kaynaklardan Yararlanılması:

Aydın, rekabetçi bir bankacılık piyasasına sahiptir ve Oda, yerel finansal kurumların ülkenin bütün elverişli borçlanma programlarından yararlanmasını temin etmek için bu kurumlarla birlikte çalışmalıdır. Eğer gerekliyse, bankalara borçlanma programları hakkında bilgi ve eğitim verilmelidir.

Yerel bankalar, bölgenin ekonomik gelişme çabalarına destek olmalıdır. Temsilcilerini yönetim kurullarına ve danışma kurullarına dâhil ederek bu temsilcilerin, yerel küçük işletmelere akıl hocası olma konusunda cesaretlendirmelidir.

Oda, ihtiyacı olan küçük işletme sahiplerine pek çok bankayla görüşerek, kredi konusunda kolaylık sağlamıştır. Yapılan bu uygulamaların diğer bankalarla da görüşerek arttırılması ve bu kolaylıkların girişimcilere ve küçük işletme sahiplerine duyurulması gerekmektedir.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'ın Yaşanacak ve İş Yapılacak İdeal Bir Yer Olarak Pazarlanması:

Aydın, kendisini deneyimsiz girişimcilere, bir iş kurmak için ideal bir yer olarak tanıtmalıdır. Bu, Aydın'ın rekabetçi avantajlarına odaklanarak

gerçekleştirilebilir. Topraklarının verimliliği, stratejik bir ulaşımının olması, yeraltı zenginlikleri, coğrafi güzellikleri, turizm potansiyeli, yaşama ve iş yapma için düşük maliyet vb. özellikleri vurgulanmalıdır. Oda, bu faaliyet adımının amacına ulaşması için, pazarlama çabalarının, üniversiteyi, halkı ve Aydın'daki özel küçük işletme geliştirme ve araştırma programlarını hedeflemesi gerekmektedir. Yerel iş ve kamu medyasında sürekli bunlar yer almalıdır.

**Faaliyet Adımı: Okullardaki Girişimcilik Eğitiminin Arttırılması:**

Girişimcilik ruhu genç yaşta gelişir; bu nedenle eğitim sisteminin, bir işletme sahibi olmanın bireye getireceği fırsatlar ve avantajlar hakkında bilgi edinmeyi geliştirecek anahtar bir rolü vardır. Oda, devletin eğitim sisteminde, girişimcilik eğitiminin kariyer programlarındaki rolünü cesaretlendirmeli ve desteklemelidir. Bu konuda KOSGEB, AYGİAD gibi kurumlarla iş birliğine gidilmelidir. Gençlerdeki girişimcilik ruhunun geliştirilmesi ve yeni iş fırsatlarının fark edilmesi için ödüllü yarışmalar düzenlenmelidir.

**5.5.3. Hedef: Ek İşler Yaratmak ve Ekonominin Çeşitliliğini Arttırmak İçin Hedef İş Sektörlerinin Geliştirilmesi ve Büyütülmesi**

Hedef İş Analizi, toplumdaki çeşitli yetenek düzeyleri için bir dizi iş fırsatı sağlayan sekiz hedef belirlemiştir: Tarıma Dayalı Sanayi, Yeraltı Kaynakları, Hayvancılık, Sağlık, Lojistik ve Ticaret, Ar-Ge ve Turizm. Her hedef, yeni iş geliştirme (AMAÇ 2'de belirtilen), mevcut işlerin korunması (AMAÇ 1'de belirtilen) ve iyileştirme ile büyütülmelidir. Hedefler öncelikli yatırım alanlarını temsil eder, ancak hedef geliştirme çabaları Aydın'ı, diğer alanlarda ortaya çıkan fırsatlara yanıt vermekten alıkoymaz. Her bir hedef için uygulanabilir ana fırsat alanlarını tanımlayan faaliyet adımları aşağıda verilmiştir.

**5.5.3.1.Tarıma Dayalı Sanayi**

Aydın, sahip olduğu toprak ve su kaynaklarının zenginliği ve Akdeniz İklimi sayesinde her türlü bitkisel üretimin yapılması gibi önemli bir tarım potansiyeline sahiptir. İl topraklarının %49,3'ünü oluşturan alanda tarımsal üretim yapılır ve

toplam nüfusun % 55'i geçimini tarımdan sağlamaktadır. Ekonomik hayatın temelini oluşturan tarımın ağırlığı ilde, sanayi ve ticaret sektöründe de yoğun olarak hissedilir. Sanayi tesislerinin üretiminin % 90'ı doğrudan veya dolaylı olarak tarıma dayalıdır<sup>169</sup>. Aydın'ın tarımsal yapısının küçük ve orta boy tarım işletmelerine dayalı olduğunu söyleyebiliriz.

İlde tarıma dayalı sanayi entegrasyonunun sağlanması bir yandan katma değer artışını yükselterek çiftçi gelirini artıracak, diğer yandan istihdamda gelişmeler yaratacaktır. Bu itibarla ilde tarımsal üretim ve verimin artırılması doğrultusunda, sulama projelerinin bir an önce bitirilmesi, toprak işlemedeki yanlışlıkları giderici, makineleşme düzeyini, gübre tüketimini ve iyi cins tohumluk kullanımını artırıcı, zirai mücadelede çevreye duyarlı ve doğru ilaç kullanımını teşvik edici, çiftçilerin teknik bilgi düzeyini yükseltici çalışmalar yapılmaktadır.

Fakat Aydın'ın tarımdan elde ettiği gelir gün geçtikçe azalmaktadır. Bu konuda AYTÖ'nün üzerine düşen görev; diğer sivil toplum örgütleri, dernekler vb. kuruluşlarla güçlerini birleştirerek, çok kişiye hizmet verecek fakat tek başına kişilerin ekonomik açıdan sahip olamayacağı tarımsal mekanizasyon, tesis ve işletmeleri kurarak kıt kaynaklarını iktisadi kullanma imkânı yaratması olmalıdır. Bu itibarla, Aydın'da tekstil, konserve, ambalaj, meyve suyu ve tarımsal sanayi tesislerinin kurulması ve teşvik edilmesi zorunludur. Ayrıca iç ve dış pazarlarda ürünlerin tanıtımı, reklâmı, pazarlanması yanında markalaşma, Ar-Ge, kalite ve standart çalışmalarını da üstlenecek yapılanmaların oluşmasını için çaba harcamalıdır. Devletten, üniversiteden ve AB fonlarından yararlanma yolları aranmalıdır.

İlin en çok katma değer yaratan bitkisel ürünleri pamuk, zeytin, incir ve kestanedir.

Pamuk: Bugün Aydın'da 30.000'in üzerinde çiftçi ailesinin geçim kaynağı olan pamuk üretimi yapılmaktadır. 2004 yılında pamuk üretimi 247.000 ton olarak

---

<sup>169</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku) Tanıtım ve Hizmetler. (13.03.2006)

gerçekleşerek en fazla katma değer yaratan sektör olma konumunu sürdürmüştür<sup>170</sup>. Pamuk ile ilgili iplik, tekstil, yağ ve yem gibi sanayilerin Aydın'da yeterince gelişmemiş olması, pamuğun il ekonomisine yeterince katkı sağlayamamasına neden olmuştur. Aydın'da üretilen pamuk, Denizli ve İzmir'de işlenmektedir. Kütlü olarak il dışına çıkan pamuk; küspe, yağ ve yem olarak geriye dönmektedir. Bu konularda yapılacak yatırımlar ilde tekstil, yağ ve yem sanayinin dolayısıyla hayvancılığın gelişmesini ve işgücü istihdamının artmasını sağlayacaktır.

Oda, yeni iş fırsatları arayan girişimcilere, pamuk işleme işletmelerine gereksinim olduğunu belirterek, onları bu yöne yönlendirmelidir. Pamuğa dayalı, iplik, dokuma ve hazır giyim üretimine önem verilmesini sağlamalıdır.

TARİŞ'in öncülüğünde plânlanan pamuk yağı fabrikasının kurulması gerçekleştirilmeli ve ayrıca bir margarin üretim tesisi kurulması çabalarına destek olunmalıdır.

İncir: Türkiye, dünyanın en önemli taze incir üretici ülkesi olmasının verdiği bir avantajla, kuru incir üretiminde ve ihracatında lider ülke konumundadır. Ülkemiz, dünya taze incir üretimi ile kuru incir üretiminin yarısından fazlasını karşılamaktadır. Ülkemizin ihraç ettiği incirin yaklaşık %65'i Aydın'da üretilir. Aydın, kaliteli incir üretimi ve kapasite üstünlüğü ile Türkiye incir üretiminde ilk sırada yer alır. Üretilen incirlerin %90'ı kuru incir olarak işlenir.

Aydın'daki incir sektörünün sorunlarına baktığımızda, İncirin kurutulması için bazı zirai ilaçlar kullanılmaktadır ve üreticiler ve KOBİ'ler bilgi eksikliğinden dolayı, ihracat standartlarını tam olarak tutturamamakta ve ellerinde incir kalmaktadır. Elde kalan incirlerin değerlendirilmesi bir tarafa, elde daha az incir kalması ve dolayısıyla incir ihracatını arttırmak için üreticiler bilinçlendirilmelidir. Oda, Ticaret Borsası, Ziraat Odaları ve Ziraat Fakültesi ile katılımcı bir yaklaşımla incir üreticilerine yönelik seminerlerini arttırmalıdır.

Sektördeki diğer bir sorun, kalitesiz incirin, hidrojen peroksit kullanılarak, kabuğunun beyazlatılıp kaliteli incire benzetilmesi ve bu şekilde ticaretinin

---

<sup>170</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler.(13.03.2006)

yapılmasıdır. Haksız rekabete dayanan bu uygulamanın diğer bir olumsuz etkisi ise, beyazlatmak için kullanılan maddenin, insan sağlığını tehdit eder nitelikte olması nedeniyle, incire negatif bir talep yaratıyor olmasıdır. Oda, bu konuda ilgili kurumlarla görüşmeler yapıp üreticiyi yönlendirmelidir.

Bugün standartları tutturamamaktan ve/veya başka sebeplerden incir ihracatının %20'si geri gelmektedir. Bu elde kalan incirleri değerlendirmek adına incirin çürüğünden alkol yapılabilir, şarap yapılabilir, pekmezi yapılabilir yine incirin çeşitli şekerlemeleri yapılarak çocukların seveceği şekilde işlenebilir, otobüslerde, okullarda ikram edilebilir, böylelikle reklâmı da yapılmış olur. Oda, İhracatçı Birliği ve Erbeyli İncir Araştırma Tesisi ile birlikte çalışmalar yapmalıdır. İncirin türevleri konusunda yeni yatırım fırsatları bulunup bu projelerden gelirler elde edilebilir. İncirin kestane şekeri gibi bir türevi ortaya çıkacaksa bu incir üretiminin %65'ini karşılayan Aydın İlinden çıkmalıdır.

İncir sektöründe genel olarak, üretim, depolama, pazarlama faaliyetleri farklı farklı, birbirinden bağımsız işletmeler tarafından yapılmaktadır. Pazarlama faaliyetlerinde ise orta boy incir toptancılarının gücü ihracata yetememektedir. Oda kendisine bir plân belirleyerek, İncirliova, Germencik, Köşk, Ortaklar ve Nazilli'deki küçük ve orta boy toptancıları bir araya getirerek ihracat yapmalarına yardımcı olabilir. Yine bu gibi, birbirinden bağımsız İncir işletmelerinin birleşmelerini sağlayabilir. İşletmelerin birleşmeleri dikey bütünleşme şeklinde; üretim-depolama-pazarlama işletmelerinin birleşmesi şeklinde olmalıdır. Böylelikle, bir ağ kurularak, incirin üretiminden pazarlanmasına kadar işletmeler iş birliği yapmış olur. Oda, pazarlamada, depolamada, taşımada sorun yaşayan işletme sahiplerini bir araya getirerek yardımcı olabilir, birleşme çağrılarında bulunabilir.

Zeytin: Binlerce insanın geçim kaynağı olan zeytin ve zeytinyağı Akdeniz mutfağının ve insan sağlığının vazgeçilmez zenginlikleridir. Türkiye'deki zeytin ağaçlarının %23'ü Aydın ilindedir. 2004 yılında yaklaşık 400 000 ton zeytin üretilmiştir<sup>171</sup>.

---

<sup>171</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler. (13.03.2006)

Zeytin üretiminde, “var yılı, yok yılı” olayı nedeni ile bir yıl fazla, bir yıl az ürün alınmaktadır. Zeytin üretiminde her yıl ürün elde etmek için geleneksel hasat yöntemine alternatif olabilecek mekanik hasat tekniklerin kullanılması ilde amaçlanmıştır. Mekanik hasat yöntemlerinin daha elverişli kullanılabilmesi amacıyla uygun ağaç formlarının elde edilmesi ve makine üretiminin teşvik edilerek, üreticiye düşük maliyetle makine temininin sağlanması gerekmektedir. Oda, düşük maliyetli makine teminin sağlanmasında araştırmalar yapabilir ve bunları pazarlayarak gelir elde edebilir.

Avrupa Birliği (AB) müzakereleri kapsamında zeytinde muhtemel bir kota uygulamasına karşı, Aydın Tarım İl Müdürlüğü, İl Özel İdaresi'nin de desteğiyle, 2006 yılında 500 bin zeytin fidanı dikimi için seferberlik başlatmıştır. Bu proje kapsamında, İl Özel İdaresi'nin sadece 2006 yılı zeytin fidanı dağıtımı için 700 bin YTL ödenek ayırdığı ve Tarım Bakanlığı'nın talimatları doğrultusunda 22 milyon zeytin ağacına ulaşıldığı bilinmektedir. Bu ağaçların 20 milyonu meyve verir durumdadır. 2007 yılına kadar bu rakamın, 3 milyon daha zeytin fidanı dikerek 25 milyona yükseltilmesi beklenmektedir. İl Özel İdaresi'nin destekleriyle zeytin fidanı alım ve dağıtımlarına başlanmıştır<sup>172</sup>. Ticaret odası bu seferberliğe desteklerini arttırmalıdır. Üyelerine, halka, öğrencilere yönelik düzenlediği zeytin dikme günleri sayısını arttırmalıdır. Ayrıca, bu dikilecek olan zeytinin pazarlanması, yurtdışına satımı için Oda gerekli altyapıyı şimdiden hazırlamalıdır.

Yine, zeytinin ilaçlanması ve kurtlu olmaması için Oda, Ziraat Odasını harekete geçirerek Tarım İl Müdürlüğü ve Araştırma Enstitüleriyle bağlantılar kurmalıdır.

**Kestane:** Aydın'da kestane yetiştiriciliği ekolojik şartların elverişliliğine rağmen dağlık bölgelerde ve yaylalarda, özellikle kuzeye bakan yamaçlarda oldukça yaygındır. İl, kestane üretiminde de ülkemizde 1'nci sırada yer almaktadır. Bu kestanenin işlenebilmesi, kestane şekeri ve bunun değerlendirilebilmesi için gereken sanayisi ilde mevcut değildir. Kestane Aydın'da yetişmekte, Bursa'da kestane şekeri

---

<sup>172</sup> [www.kenthaber.com/Arsiv/Haberler/](http://www.kenthaber.com/Arsiv/Haberler/) Zeytin Seferberliği. (01.30 2006)

haline gelmektedir. Böyle bir tarımsal sanayinin ilde yaygınlaşması, üreticilerimiz açısından oldukça kârlı hale gelecektir. Oda, kestane işleme tesislerinin yapımı için projeler hazırlayabilir. Araştırma enstitüsünde kestanenin türevlerini bulmak için araştırmalar yapılabilir. Kestane unu pastalarda kullanıldığı için, oda, kestane unu fabrikasının kurulması için yönlendirmelerde bulunabilir.

**Faaliyet Adımı:** Ekonomik Fırsatlar Elde Etmek İçin Çiftçi-Sanayici-İhracatçı Endüstrilerinin İlişkilerinin Arttırılması ve Güçbirliği Çabalarının Devam Ettirilmesi:

Önemli tarımsal ürünlerin ihracatının arttırılması ve tekstil sektörünün canlandırılması için oluşturulacak güç birliğinin sürdürülmesi için şu görevler yapılabilir:

- İşin zorlukları ve fırsatları, çözüme yönelik olarak katılımcı yaklaşımlarla incelenmelidir. Ortak amaçlar belirlenerek, güç birliğinin devamlılığı sağlanmalıdır.
- Ekonomik gelişmelerle ilgili devlet görevlileriyle iletişim kurulmalı ve yardımları istenmelidir.
- Eğitim ve diğer işgücü gereksinimlerinin devletin eğitim sisteminde karşılanmasını sağlamalıdır.
- Aynı faaliyet kolunda bulunan üyelerin web sitesi aracılığıyla iletişimlerinin arttırılması sağlanmalıdır.

Oda, işverenlerin, büyük işletmeler ve kamu kuruluşları ile iş anlaşmaları yapmasına destek vermelidir. İşbirliği, ilerleme ve başarı için gerekli ortak araştırmaların cesaretlendirilmesinde süregelen misyonun önemli bir parçası olmalıdır. Oda, işbirliği firmalarıyla yüksek eğitim kurumları arasında güçlü ilişkiler kurmaya yardımcı olmalıdır. Bu ortak araştırmalar, Aydın'da tarımsal sanayinin büyümesinde gerekli fonu sağlayacaktır.

**Faaliyet Adımı:** Tarıma Dayalı Sanayi Şirketlerini Aktif Olarak Aydın'a Yönlendirilmesi:

Aydın İli konumu itibariyle avantajlı bir durumdadır. Denizli ve İzmir gibi güçlü illerin arasında olması bir tehdit unsuru gibi görünse de bu durum fırsat olarak değerlendirilebilir. Denizli ve İzmir başta olmak üzere diğer illerle olan yönlendirme çalışmaları, Aydın'daki mevcut tarıma dayalı sanayi şirketleriyle alıcı ve satıcı bağlantıları kurmaya odaklanmalıdır. Bu bağlantıları güçlendirecek potansiyel firmalar, genişletilmiş iş muhafaza ve genişletme programının parçası olarak tanımlanmalıdır. Aydın, kendisini bu bağlantıların ideal yerleşim merkezi olarak konumlandırmalıdır.

Ayrıca, muhtemel yatırımcılara organize sanayi bölgelerinde yer göstermek, yabancı sermayenin çeşitli işletmeler ve iştiraklerle ilde yatırım yapmasını sağlamak ve katlanılabilir önlemler alarak belirli gereksinimleri karşılamak, bu faaliyet adımının önemli bir parçası olmalıdır.

Son olarak, Oda, yerel tarıma dayalı işletmelerin temsilcilerinin, muhtemel yatırımcılarla konuşarak bir araya gelmelerini sağlamalıdır. Bu konunun üzerine önemle eğilerek önemli bir rol üstlenmelidir. Yeni katılımcılar, muhtemel ilişkilere katılmanın optimal araçları konusunda formel eğitim almalıdırlar.

**Faaliyet Adımı:** Bölgenin Tarıma Dayalı Büyük Sanayi Tesisi Hedefi İle İlgili Uygulanabilir Programlara Destek Olmak İçin Bölge Yönetimleriyle Birlikte Çalışılması:

Oda, Aydın için potansiyel fırsatları belirlemede aktif olmalıdır. Bölgede ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için Odanın tarımla ilgili personeli bölgede/ülkede uygun insanlarla güçlü ilişkiler kurmalıdır. Bölge/hükümet programla ilgili belirli konularda çalışma grupları kurarken, Oda bu süreçte yer almak için önceden bağlantılar kurmalıdır.



### 5.5.3.2.Hayvancılık

Hayvancılık sektörü, sanayiye girdi sağlama, kırsal alandan göçü önleme, sektör içinde ve diğer sektörlerde yeni istihdam yaratma, kalkınmanın finansmanına katkıda bulunma vb. gibi çeşitli iktisadi fonksiyonlara sahiptir..

Polikültür üretim yapısının ağırlıklı olduğu Aydın ilinde, hayvansal üretimde ihtisaslaşma düzeyi ve hayvan varlığı ekonomik kalkınmayı başarmak için önemli bir potansiyel olarak karşımıza çıkmaktadır.

**Faaliyet Adımı:** Hayvancılığın Cesaretlendirilmesi:

Aydın'da tarımsal işletme olarak adlandırdığımız hane halkının %85'i bitkisel ve hayvansal üretimi birlikte yapmakta, yalnız hayvansal üretimde ihtisaslaşmış hane halkı sayısı ise %15'lik bir kısmı teşkil etmektedir<sup>173</sup>.

Oda, bu konunun avukatlığını yapmalıdır, basın yayın yoluyla yeni girişimcilere çağrıda bulunmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Ekonomik Fırsatlar Elde Etmek İçin Yem Üreticiliği-Hayvan Yetiştiriciliği-Hayvansal Gıda Endüstrilerinin İlişkilerinin Artırılması ve Aydın'da Hayvancılığa Yönelik Güç Birliğinin Kurulması:

Hayvancılıkla uğraşan ana işverenlerle ve bölge yönetimiyle iletişim sağlayarak,

- İşin fırsatlarının, tehditlerinin belirlenmesi ve bunları çözmek için katılımcı yaklaşımların tartışılması,
- Hayvancılıkla ilgili hükümet görevlileriyle ilişki kurulup, yardım istenilmesi ki zaten devlet hayvancılığı desteklemektedir.
- Eğitim ve diğer işgücü gereksinimlerinin devletin eğitim sistemince karşılanmasının sağlanması.

Hayvansal üretim maliyetlerini düşürmek ve verimli çalışmada önemli rol oynayan yem ihtiyacının bol, kaliteli ve ucuz olarak temin edilmesi için çayır-mera

---

<sup>173</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler. (13.03.2006)

ıslah çalışmaları yanında, yem bitkileri üretimine gereken önem verilmelidir. Oda bu konunun yakın takipçisi olmalıdır.

Aydın ilindeki süt hayvancılığı, üreticiler tarafından oldukça benimsenmiş ve geliştirilmiştir. İldeki sağılan sütleri diğer şehirlerdeki Pınar Süt, Ülker, Süttaş, Kiraz vb. fabrikalara satan kooperatifler hiç vakit kaybetmeden kendi sütlerimizi pastörize süt veya süt ürünlerine dönüştüreceğ olan bir fabrikayı kurmalıdır. AYTÖ eğitimler, seminerler vererek, kooperatif yöneticileriyle görüşmeler yaparak bu konuda bilinçlendirme çalışmaları yapmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Hayvancılık Sektörüyle İlgili Şirketlerin Aktif Olarak Aydın'a Yönlendirilmesi:

Dış yatırımcılar Aydın'a yönlendirilmeli ve mevcut işletmelerin muhtemel yatırımcılarla ilişki kurmasında Oda yardımcı olmalıdır. Bu bağlantıları güçlendirecek potansiyel firmalar, genişletilmiş iş muhafaza ve genişletme programının parçası olarak tanımlanmalıdır. Aydın, kendisini bu bağlantıların ideal yerleşim merkezi olarak konumlandırmalıdır.

Ek olarak, hayvancılık sektöründe işletmelerde maliyeti oluşturan masraf unsurlarından şüphesiz en önemlisi yemdir. Aydın'daki genel tarım alanlarının ancak %2'sinde yem bitkileri üretimi yapılmakta yem bitkileri açığı çevre illerden gelen yemler ile kapatılmaktadır. Oda, hayvansal üretimin maliyetlerini düşürmek için Aydın'daki mevcut yem alıcıları ile çevre illerdeki satıcı bağlantıları kurmaya da odaklanmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Bölgenin Hayvancılık abalarıyla İlgili Programlara Destek Olmak İçin Bölge Yönetimleriyle Birlikte alışılması:

İşletmelerin ihtisaslaşması ve hayvansal üretimde ihtisaslaşmış işletmelerin sayısal büyüklüğünün yükseltilmesi için kooperatif kurma ve bu kooperatifleri destekleme çalışmaları; daha fazla üretim, daha yüksek verim için sürdürülmektedir. Oda, bu çaba doğrultusunda aktif rol oynamalıdır.

### 5.5.3.3.Yeraltı Kaynakları

Sanayi sektörünün hammaddesini oluşturan kaynakların önemli kısmını yeraltı servetleri teşkil eder. Sanayinin gelişmesinde, hammaddenin yerel alandan tedariki, maliyetlerin düşmesine sebep olacağından önemli bir avantaj olarak görülür. Bu açıdan Aydın, bazı yeraltı kaynaklarına sahip olması özelliği nedeniyle varlıklı ve avantajlı kabul edilebilir. Aydın'ın en önemli yeraltı zenginliği jeotermal enerji kaynaklarıdır. Birçok yörede olmakla birlikte özellikle Germencik-Ömerbeyli jeotermal sahası Türkiye'de en yüksek sıcaklığa sahip jeotermal enerji sahasıdır. Ayrıca, potansiyel bakımından da ülkemizin en zengin jeotermal alanıdır. Bilindiği gibi jeotermal enerji yeni, tekrarlanabilen, temiz, ucuz ve çevre dostudur.

Sultanhisar Salavatlı'da özel sektöre ait 8,5 Megawatt gücünde Jeotermal elektrik santralinin montajı tamamlanmış, Enerji Piyasası Düzenleme Kurumundan elektrik üretimi lisansını almış ve 2006 Şubat ayı sonunda deneme üretimine geçilmiştir. Yine Germencik İlçesinde özel sektörce 100 Megawatt Gücünde Jeotermal Elektrik Santrali kurulumu için çalışmalar sürdürülmekte ve 2007 yılı sonunda elektrik üretimine geçilmesi amaçlanmaktadır<sup>174</sup>.

Jeotermal kaynaklar kent ısıtması-soğutması, seracılık, kültür balıkçılığı, ucuz enerji için uygun yatırım alanlarıdır. Bu alanların değerlendirilmesine ihtiyaç vardır.

İlin önemli maden varlıkları arasında ise linyit ve zımpara taşı öncelikli paya sahiptir. İlde çıkarılan madenlerden linyit yakıt ihtiyacına karşılık kullanılmaktadır Diğer maden varlıkları demir, feldspat, kuvars, kükürt, tuğla-kiremit hammaddesi şeklindedir. Diğer işletilen madenler de zımpara taşı ve feldspattır. Türkiye'de üretilen feldspat madeninin % 95'i Çine ile Milas arasındaki dağlık bölgeden çıkarılmaktadır<sup>175</sup>.

Çimento Sanayinin önemli hammaddesi olan kaolen, kalker ve kil varlığı nedeniyle çimento sanayi gelişmiştir. İlin bazı ilçe ve köylerinde işletilen kireç taşı ve kil ocakları küçük ölçekli olup, temel olarak inşaat malzemeleri sanayine

---

<sup>174</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler (13.03..2006)

<sup>175</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler (13.03.2006)

hammadde üretmektedirler. Yine, yeraltı kaynaklarından olan memba suları, içme suyu olarak şişelenerek tüketiciye sunulmakta, ilin sanayisindeki yeri, artan üretimle beraber gelişme göstermektedir. Bu kaynakların geliştirilerek daha modern tesislerin kurulması, istihdam ve ekonomiye katkı sağlanması açısından önem taşımaktadır.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'da Yeraltı Kaynaklarına Yönelik Güç Birliğinin Kurulması:

Yeraltı kaynaklarının ana işverenleri ve ekonomi ve işgücü geliştirme temsilcileriyle iletişim sağlayarak,

- İşin fırsatlarının, tehditlerinin belirlenmesi ve bunları çözmek için katılımcı yaklaşımların tartışılması,
- Ekonomik gelişmeyle ilgili hükümet görevlileriyle ilişki kurulup, yardım istenilmesi,
- Eğitim ve diğer işgücü gereksinimlerinin devletin eğitim sistemince karşılanmasının sağlanması.

Küçük işletmeler kadar, sektördeki güçlü işletmeler de işbirliğinin içine katılmalıdır. Bu işbirliği sayesinde özel işletmelerle Ar-Ge birimleri arasında ortak araştırmalar yapılmalıdır. Bu ortaklıklar sonucu, şirketler için araştırmayla geliştirilmiş yeni ürünler ortaya konabilir.

**Faaliyet Adımı:** Madencilik, Jeotermal, Tarıma Dayalı Sanayi ve Diğer Yerel İmalatçıların Ortak Gereksinimlerini Belirlemek İçin Odanın ve Grupların Bir Forum Olarak Kullanılması:

Çeşitli sektörlerden oluşan meslek grupları toplumun ekonomik gelişme çabalarında önemli role sahiptir. Aydın'ın en büyük imalatçıları için en iyi uygulama ve network fırsatları sunan bir forum oluşturulabilir. Bu forum içinde Yer Altı Kaynakları Güç birliği ve Turizm Güç birliğinin ortak gereksinimleri belirlenebilir. Ancak, komitelerin daha geniş ekonomilere odaklanması nedeniyle hedef işletmelerin spesifik sorunlarını veya küçük imalatçıların sorunlarını dile getirmede diğer işbirliklerinin yerini tutamaz.

**Faaliyet Adımı:** Yeraltı Kaynakları Şirketlerinin Aktif Olarak Aydın'a Yönlendirilmesi:

Dış yatırımcılara odaklanmaya ek olarak yönlendirme çalışmaları satıcı ve alıcı bağlantıları oluşturmaya odaklanmalıdır. Yerel yeraltı işletmelerinin, muhtemel yatırımcılarla ilişki kurmasında Oda yardımcı olmalıdır. Yapısal eğitim programları da sektör temsilcilerine verilmelidir.

Aydın'ın İzmir-Denizli-Antalya, İzmir-Muğla yolu üzerindeki stratejik konumunu güçlendirmek için İzmir, Denizli, Antalya, Burdur illerindeki fırsatlara odaklanılmalıdır. Bu tip fırsatların teşhis edilmesinde Odanın yerel ve bölgesel firmalarla iletişimi önemli rol oynayacaktır.

**Faaliyet Adımı:** Bölgenin Yeraltı Kaynakları Çabalarıyla İlgili Programlara Destek Olmak İçin Bölge Yönetimleriyle Birlikte Çalışılması:

Oda, bölgenin yeraltı kaynakları hedefiyle ilgili olarak Aydın için potansiyel fırsatları tanımlamada aktif olmalıdır. Bölgenin yeraltı kaynakları hedefleri tam olarak geliştirilememiştir. Jeotermal enerji konut ısıtmada, elektrik enerjisi üretiminde, sanayide, seracılıkta, turizmde ve kültür balıkçılığında kullanılabilir.

Ömerbeyli sahasında 9, Salavatlı sahasında 2, İmamköy sahasında 1, Ilıcabaşı sahasında 2, Alangüllü sahasında da 2 kuyu açılmasına rağmen kuyular kullanılamamaktadır<sup>176</sup>. Çünkü jeotermal sularda %30-60 arasında Bor madeni var olduğu için; borlu suyun yeryüzüne çıkması toprağın çoraklaşmasına neden olmaktadır<sup>177</sup>. Bu sebeple de maliyetleri önemli derecede azaltacak olan jeotermal enerji kullanılamamaktadır. Yine Odanın bu konuyla ilgili personeli bölge yönetimleri ve hükümetten yetkililerle güçlü ilişkiler kurarak çalışma gruplarında yer almaya çalışmalıdır. Oda bu konunun takipçisi olmalıdır. Yavuzköy ve Ömerbeyli'de örnek bir enerji işletmesi kurulmasına ve işletilmesine destek vermelidir.

---

<sup>176</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler (13.03.2006)

<sup>177</sup> Ö. İnce, Hürriyetim İnternet. Aydın'ın Altı Kazan. (09.05.2006)

#### **5.5.3.4. Lojistik ve Ticaret**

Aydın, coğrafi konumu itibariyle kara, demir, deniz ve hava yolu taşımacılığı imkânlarına sahip olması bakımından avantajlı bir konumdadır. Lojistik ve ticaretle ilgili firmaları hedeflemek Aydın'ın, bölge nüfusunun yoğunluğu en fazla olan merkezindeki stratejik potansiyelini maksimize etmesini sağlayacaktır. Bu hedef havayolu, demiryolu ve tır taşımacılığını, depolamayı, toptancıları içermelidir.

**Faaliyet Adımı:** Fırsatlarının Belirlenmesi ve Gereksinimlerin Karşılması İçin Lojistik ve Ticaret Firmalarıyla Düzenli İletişim Kurulması:

Amaç 1'de tanımlanan mevcut iş muhafaza ve geliştirme programının bir parçası olarak, Oda, iş fırsatları ve tehditlerini tartışmak, gerekli ve uygun yardımı sunmak ve gerekli eğitimin verilmesini temin etmek için Lojistik ve ticaret firmalarıyla ilişkiler kurmalıdır.

Lojistik ve Ticaret sektörünü Aydın merkezinde güçlendirmek için bölgesel bir yaklaşımı koordine etmek amacıyla Oda 6 ayda bir Lojistik ve Ticaret İş Toplantıları düzenlemelidir. Toplantılarda, satıcılar, alıcılar ve dağıtım firmaları bir araya gelerek network oluşturmalı, bilgilendirme programlarına katılmalı ve misafir konuşmacıları dinlemelidir. Katılımcılar arasında Aydın, Denizli, İzmir ve Muğla'dan firma temsilcileri bulunmalıdır.

Örneğin, Taşımada ve taşıma süresinde yaşanan sıkıntılar nedeniyle Aydın'daki yaş sebze ve meyve ihracatı olması gerekenin çok altında kalmaktadır. Aydın'ın en büyük ihraç ürünlerinin başında gelen incir ve çilek çok nazik olduğu için uzun yolculuklara dayanmamaktadır. Yolculuk sırasında tahrip olan ürünler ekonomik bir kayıp oluştururken, Aydın ürünlerinin de kalitesine gölge düşürmektedir. Bu sorunun çözümlenmesi için küçük tip uçakların iniş yapabileceği özellikte olan Aydın Çıldır Havaalanı pistinin 500 metre uzatılıp kargo taşımacılığına açılması sağlanmalıdır. Bu sağlandığı takdirde, Almanya'ya 4 günde ulaşan tarım ürünlerinin 4 saate ulaşması mümkün olacaktır ve Aydın dünya pazarına günü

gününe mal dağıtır hale gelecektir<sup>178</sup>. Oda, bu proje ile yakından ilgilenen taraflarla görüşmeler yapmalıdır ve desteğini vermelidir. Havaalanının açılması halinde de alıcı, satıcı ve kargo şirketleri ile görüşmeler düzenlemelidir.

**Faaliyet Adımı:** Lojistik ve Ticaret Şirketlerini Aktif Olarak Aydın'a Yönlendirilmesi:

Lojistik ve ticaret şirketlerinin Aydın'a yönlendirilmesi kararları, Aydın'da taşımadan depolamaya, tedarik zinciri yazılımına kadar geniş kapsamlı hizmetler geliştirmeye dayanmalıdır.

Araştırma kurumlarının bilgi teknolojileri ve eğitim programları da bu alanda Aydın'ın mevcut güçlerini artıracaktır. Oda aynı zamanda, başarılı bir yönlendirme için gerekli ilişkileri kurmaya yardımcı olmak amacıyla Lojistik ve Ticarete mevcut liderleri eğitmeli ve katılımlarını sağlamalıdır. Bu çabanın ana elemanları; Aydın'ın bölgedeki stratejik yerleşiminin pazarlanması ve bölgeye dayalı önemli faaliyetlere sahip firmalara odaklanmak olacaktır.

**Faaliyet Adımı:** Araştırma Merkezlerinde Lojistikle İlgili Meslekler İçin Eğitim-Öğretim Programlarını Genişletilmesi:

Endüstri ve sistem mühendisliğinden tır şoförlüğüne kadar, mevcut eğitim sistemindeki boşluklar, mevcut ve muhtemel işverenlerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde doldurulmalıdır. Oda, bu eğitim gereksinimlerini belirlemek ve karşılamak için mevcut işverenleri, yüksek eğitim kurumlarını ve devletin okul sistemlerini bir süreçte bir araya getirmelidir. Bu eğitim programları uzun dönemde işsiz ve işten çıkarılmış çalışanlar için fırsatlar içermelidir.

---

<sup>178</sup> [www.kenthaber.com./Arsiv/Hberler/](http://www.kenthaber.com./Arsiv/Hberler/) İş Adamlarından Çağrı:Çıldır'ı Açın.(18.10.2005)

**Faaliyet Adımı:** Lojistik ve Ticaret Firmaları İçin Stoklama Amacıyla Uygun Alanların ve Binaların Belirlenmesi ve Dağıtımın Bugünkü Teknolojiye Dayalı, Doğasına Uygun Olması İçin Bunların Geliştirilmesinin Cesaretlendirilmesi:

Aydın'ın hava, demiryolu trafiğine açık oluşu, Ege'nin merkezinden Anadolu'ya açılan karayolları üzerinde bulunması gibi nedenlerle lojistik ve ticaret şirketlerinin depolama ihtiyaçlarına cevap olacağı ortadadır. Depolama için uygun alanların ve binaların belirlenmesi gerekmektedir. Çabalar, yüksek kapasiteli ve başlıca yerleşim alanlarında yer alan alanlara ve binalara odaklanmalıdır. (Havaalanına, demiryoluna ve otoyola yakın olmalıdır). Ayrıca, bu yönde gerçekleştirilecek olan çabalar, iyi tasarlanmış yatırımlarla öncelikli hale getirilmelidir.

Kuşadası Limanı'nın iç ve dış pazarlara hizmet verebilecek yükleme, boşaltma, gümrükleme ve depolama imkânına kavuşturulması için destek verilmelidir. Demiryoluna, yükleme, boşaltma, nakliye alanları eklenerek, ticarete de kullanılabilir imkân ve yeni güzergâha kavuşturulması için çaba verilmelidir. Yine, havaalanının, ihracata ve iç-dış turizme yönelik kargo uçuşlarına imkân verecek hale getirilmesinde aktif rol almalıdır.

Zaman içinde şehir içinde kalan ve hâlihazırda kullanılmakta olan İzmir-Denizli Bulvarı, Aydın-İzmir Otoyolundan Denizliye giden ve Denizli'den İzmir'e giden trafiğe hizmet vermektedir. Bulvar üzerinde ciddi ölçülerde trafik yoğunluğu ve güvenliği sorunu yaşanmasına neden olmaktadır. Hem yoğun trafiğin önlenmesi bakımından, hem de lojistik ve ticaret firmalarının depolama ihtiyaçlarına cevap bulması bakımından, Aydın-İzmir Otoyolundan Aydın-Denizli Bölünmüş Yoluna, şehir dışından geçecek Çevre Yolu Bağlantısı yapımı Aydın için önem taşımaktadır.

AYTO, Denizli-İzmir arasında hızlı trenle yolcu taşımacılığı ve yük taşımacılığının geliştirilmesi için ilgili kuruluşlarla lobi faaliyetleri yapmalıdır. Buna ilaveten, Söke'ye giden demiryolunun Didim veya Kuşadası'na bağlanması amacıyla TCDD ve Hükümet yetkilileriyle ilişkilerini güçlendirmelidir.



Küçük Menderes ve Büyük Menderes Vadileri arasındaki ulaşımın sağlanması, mesafenin kısaltılması amacıyla iki vadi arasında, örneğin İncirliova-Tire-Ödemiş ya da Köşk-Ödemiş arasında bir demiryolu hattı kurulması projesinin AYTO tarafından dile getirilmesi ve ilgili kurumlarla işbirliği yapılması gerekmektedir.

### 5.5.3.5.Ar-Ge Hizmetleri

Ar-Ge Hizmetleri; hukuksal hizmetler, muhasebe, mimari ve mühendislik hizmetleri, tasarım, yönetim ve danışmanlık, reklâmcılık, bilimsel ve teknik hizmetleri kapsamaktadır. Aydın'da danışmanlık şirketi yoktur. Aydın'daki Ar-Ge hizmetlerini geliştirmenin ana elemanı, danışmanlık şirketlerinin ihtiyaç duyduğu işgücünün teminidir. Bu da ancak, genç profesyonelleri daha fazla çekmek ve elde tutmakla mümkün olacaktır. Bu hedefin başarılması için daha fazla üniversite mezununu elde tutulmalıdır.

KOSGEB'in yaptığı ankette<sup>179</sup>, Ankete katılan 494 İşletmeden dışarıdan Danışmanlık ve Eğitim hizmeti alan işletmelerin hangi konularda ve kaç işletmenin aldığı aşağıda verilmiştir. Bu sebeple, Aydın Ticaret Odası'nın izleyeceği faaliyet adımları aşağıdaki gibidir.

Çizelge 27: Dışarıdan Alınan Hizmetler

Danışmanlık Hizmeti	İşletme Sayısı	Eğitim Hizmeti	İşletme Sayısı
Pazarlama, Tanıtım	13	Pazarlama, Tanıtım	8
Satış, Dağıtım	10	Satış, Dağıtım	3
Yönetim Organizasyon	13	Yönetim Organizasyon	15
İnsan Kaynakları	7	İnsan Kaynakları	3
Toplam Kalite Yönetimi	20	Toplam Kalite Yönetimi	12
Üretim Planlama ve Kontrol	20	Üretim Planlama ve Kontrol	11
Dış Ticaret-İhracat	24	Dış Ticaret-İhracat	7
Bilgisayar Sistemleri	10	Bilgisayar Sistemleri	6
Planlı Bakım	8	Planlı Bakım	7
Finans Yönetimi	17	Finans Yönetimi	3
Yönetici Eğitimi	9	Yönetici Eğitimi	6

<sup>179</sup> KOSGEB, Saha Araştırması, Aydın İli Değerlendirme Raporu (2005)

**Faaliyet Adımı:** Bütün Sektörlerdeki Yerel Firmaların Aydın Dışındaki Firmalardan Ne Tür Ar-Ge Hizmeti Sağladığını Belirlemek Amacıyla ve Bu Hizmetleri Yerel Olarak Sağlamaları İçin Ne Gibi Değişiklikler Yapılabileceği Hakkında Görüşmelerin Yapılması:

Bu görüşme süreci Amaç 1'de detaylandırılan, Odanın iş muhafaza ve genişleme çabalarının bir parçası olarak tamamlanmalıdır. Başka yerlerdeki Ar-Ge firmalarına harcanan yerel paranın kaybının nasıl geri çevrileceğini belirlemede bu görüşmeler kritik bir ilk adım olacaktır. Oda, yerel firmalarla telefon bağlantıları yapıp onlara, Odanın Değişim Programına katılarak Ar-Ge Hizmetlerinden hizmet elde etmeyi hatırlatmalı ve cesaretlendirmelidir.

Aydın'da profesyonel danışmanlık şirketlerinin bulunmamasından dolayı öncelikle Oda kendi içerisinde yeni kurmuş olduğu Ar-Ge departmanını üniversite ile işbirliği içerisine girerek büyütmelidir. Ar-Ge departmanı içerisine maliyetleri düşürmek adına ortak sorunlar belirlenerek, çeşitli birimler eklenmelidir. İhracat birimi, kredi danışmanlığı, eğitim, organizasyonlar, proje değerlendirme, finansman, pazarlama vb. gibi danışmanlık hizmetleri verilmelidir. Böyle bir yapı için 8-10 kişilik profesyonel bir kadro hedeflenmelidir. Ar-Ge bölümünün başında da işi bilen, kilit rol üstlenecek bir takım lideri getirilmelidir. Yine, bu yeni yapının görsel ve yazılı olarak tanıtımı yapılmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** İşleri Genişletmek İçin Öncelikli Gereksinimleri ve Fırsatları Belirlemek Amacıyla Ar-Ge Firmalarıyla İletişim Kurulması:

Oda, profesyonel Ar-Ge Firmaları ve diğer ilgili gruplarla birlikte çalışarak Ar-Ge bölümünün genişlemesini kolaylaştırmalıdır. Böyle bir iletişim Aydın'daki Ar-Ge hizmetlerini geliştirmede anahtar olacaktır.

Ek olarak, KOSGEB gibi Ar-Ge firmalarıyla iletişimde bulunarak, Odanın değişim programı yoluyla diğer yerel firmalara indirimler veya hizmetler sunmasını cesaretlendirmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Kendi Firmalarını Açmayı Düşünen Profesyonel Firmalar İçin Bir Destek Ağı Oluşturulması:

Yeni firmaların işe başlamasını cesaretlendirme ve destekleme, aynı zamanda Aydın'daki Ar-Ge hizmetlerinin gelişmesine yardımcı olacaktır. Amaç 2'de tanımlanan Girişimci Grubu, kendi firmalarında müdür olmak isteyen profesyonelleri de içermelidir. Oda bu bireylerle çalışarak, başarıyla yeni bir kurum oluşturmanın gerekli bilgi ve uzmanlığı kazanmalarına yardımcı olmalıdır.

#### **5.5.3.6.Turizmin ve Şehir Merkezinin Gelişimi**

Bu hedef aşağıdaki konularda istihdam fırsatları ve turist destek sistemleri içerir:

- Sanat Gösterileri, Spor Karşılaşmaları, İlgili Endüstriler
- Müzeler, Parklar, Tarihi Yerler
- Eğlence, Kumar ve Dinlenme Tesisi
- Konaklama (Hotel, Pansiyon)
- Yeme-İçme Hizmetleri
- Yolcu Taşımacılığı
- Gezinti Taşımacılığı
- Gezi Düzenleme ve Rezervasyon Hizmetleri.

Turizm hedef iş sektörü çabalarının ana bileşeni, Aydın'ın işyeri merkezini yeniden canlandırmaya yapılan önemli yatırımdır. Bu hayatî teşvik Hedef 4'te gösterilmiştir.

**Faaliyet Adımı:** Pazarlama, Ürün Geliştirme ve Altyapı Geliştirmeyi Vurgulamak İçin Bir Aydın Turizm Plânının Geliştirilmesi:

Aydın, tarih boyunca çeşitli uygarlıklara merkez olan ve birçok turisti cezbeden bir yapıya sahiptir. Aydın Müzesi, Yörük Ali Efe Müzesi, Afrodiasias Müzesi ve Milet Müzesi ve bu müzelerin sorumluluklarında düzenlenmiş ve ziyarete açık Afrodiasias, Nysa, Alinda, Alabanda, Magnesia, Priene, Milet, Didim örenyerleri bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, Arkeolojik, Tarihsel ve Kentsel Sit Alanları, Sivil

Mimarlık Örnekleri, Anıt Yapılar ve Anıt Ağaçlar gibi yaklaşık 700 civarında taşınmaz kültür varlığı tescillidir<sup>180</sup>. Aydın, Tatil beldeleriyle, müzeleriyle, folkloruyla, efeleriyle, Adnan Menderes'iyile olan ününü, muhtemel ziyaretçilerine paketleyip satması gerekir. Oda, Aydın'ın turizm envanterini çıkarmıştır ve bazı programları uygulamaktadır. Bunlara ilaveten Oda, başarılı bir turizm büyüme kampanyası için gerekli olan pazarlama, ürün geliştirme ve altyapı geliştirmeyi belirtilen, kapsamlı bir turizm plânı geliştirebilir. Aydın turizm bürosuyla, turizm varlıklarına sahip diğer yerel topluluklarla ve ilgili üyelerle işbirliği yapılmalıdır. Pazarlama bileşeni Amaç 3'te tanımlanan dışsal pazarlama çabalarıyla birlikte gerçekleştirilmelidir.

Odak gruplar ve görüşmeler süresince, üyelere kapsamlı turizm plânıyla ilgili aşağıda listelenen turizmle ilgili ürün ve altyapı geliştirme fikirleri sunulmuştur. İlk iki başlık Amaç 4'te ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Aydın merkeziyle ilgili fırsatları ve turizm için kapsamlı bir plânı temin etmek için, turizm plânı, Amaç 4'ün uygulama çabalarıyla bir arada geliştirilmelidir.

- Butik alışverişi, restoranlar, müzik yerleri ve ilgili gelişmeler,
- Merkezde Hotel ve toplantı salonu geliştirme/yenileme,
- Doğal alanlarda rekreasyon alanları, (Gümrük Önü Kültür Sanat Merkezi),
- Hoteller, restoranlar, alışveriş merkezleri ve turist faaliyetlerle ilgili transit hizmetleri,
- Adnan Menderes Kültür Merkezinin açılmasıdır.

Oda ile yapılan görüşmelerde, Adnan Menderes Kütüphanesi (Kültür Merkezi) açılmasının, Aydın'da turizmi geliştirmek için anahtar bir fırsat olacağı belirlenmiştir. Adnan Menderes Üniversitesi bu konuda lobi faaliyetleri yapabilir. Oda, üniversite ile işbirliğine devam ederek, başarıyla giden çabaya nasıl katkıda bulunacağını belirlemelidir.

---

<sup>180</sup> [www.atob.org.tr](http://www.atob.org.tr). Kültür ve Turizm. (15.04.2006)

**Faaliyet Adımı:** Merkezin Cazibesini Artırmak İçin Butik, Restoran Veya Diğer Pozitif Katkı Sağlayacak Yerler Açmayla İlgilenen Bireyler İçin Bir Destek Ağı Oluşturulması:

Aydın'ın önemli ölçüde turizm geliri olmasına rağmen, turizmden il merkezi oldukça düşük bir pay almamaktadır. NYSA ve Afrodiasias ören yerlerini ziyaret eden turistlerin büyük çoğunluğu il merkezine uğramadan geçip gitmektedir. Oda, merkezin bulunduğu bölgenin kültür sanat merkezi haline getirilmesi için kendi çabasıyla bazı çalışmalar yapmaktadır. Örneğin, Gümrük Önü Ticaret Kültür Sanat Hanı'nın rekreasyon çalışmalarının bir kısmını üstlenmiştir. Oda, sadece bu gibi yardımlarla yetinmemeli, Aydın'ı yaşanacak ve ziyaret edilecek bir cazibe merkezi haline getirmede, merkezde butik, restoran, bar ve kulüp açmayı düşünen bireyleri desteklemelidir ve cesaretlendirmelidir. Böylelikle, merkezin turizmden aldığı pay kendiliğinden yükselecektir.

Hedef 2'de sunulan Girişim Ağı Grubunun bir bileşeni, turistlerle ilgili faaliyetleri artırmaya yardımcı olacak modern bir işe başlamayı isteyen bireyler olmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Kapsamlı Bir Merkez Geliştirme Plânı Uygulamak İçin Fon Kaynağı Aranması:

Merkezin cazibesini artırmada yapılan işler yetersizdir. Yeterli finansal kaynağın sağlanması, bu plânın uygulanması için önemli bir engeldir. Bu gereksinim Amaç 5'te daha spesifik olarak ele alınacaktır.

#### **5.5.3.7.Sağlık**

Sağlık hizmetlerinin bir hedef olarak seçilmesi, sektörün ülkede büyüme göstermesine ve Aydın'ın sağlık hizmetleri, imalat ve toptan satış konularındaki mevcut güçlerine dayanmaktadır.

**Faaliyet Adımı:** Aydın Sağlık Hizmetleri Güç Birliğinin Kurulması:

Bu işbirliği, sağlık hizmetleri işverenleriyle ekonomik ve işgücü geliştirme temsilcileri arasında iletişimi sağlamak için araçlar sağlayacaktır. Böylelikle,

- İş tehditleri ve fırsatları ile bunları çözecek katılımcı yaklaşımları tartış,
- Ekonomik gelişme çalışanlarıyla iletişim kur, yardım iste,
- Eğitim ve diğer işgücü gereksinimlerinin devletin eğitim sisteminde karşılanmasını sağla.

İşbirliği, Aydın ve ilçelerdeki sağlık kurumları temsilcileri, daha küçük sağlık hizmetleri imalatçıları, toptancılar ve hizmet sağlayıcılardan (doktor muayenehaneleri, evlerdeki sağlık hizmetleri, hemşire bakımı) oluşturulmalıdır.

İşbirliği, özel sektörle araştırma merkezleri arasındaki katılımcı araştırma ortaklıklarını geliştirerek üniversitedeki tıbbi çabaları desteklemelidir. Ek olarak, işbirliği ve Oda, komşu illerdeki araştırmalardan elde edilebilecek ilişkiler ve fırsatların belirlenmesinde rol oynamalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Belirli Sağlık Hizmetleri Şirketlerini Aktif Olarak Aydın'a Yönlendirilmesi:

Yönlendirme çabaları, sağlık sektöründeki mevcut yan sektör güçlerine ve tamamlayıcı işletmeler ve eczacılıkla ilgili, ilaçlar ve medikal ekipmanların toptan ticareti ve imalatına odaklanmalıdır. Alıcı ve satıcı bağlantıları güçlendirilmelidir. Sağlık temsilcileri gerekli eğitimleri almalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Aktif Olarak Sağlık Sektöründeki Öğrencilerin Yönlendirilmesi Ve Yüksek Talep Gören Meslekler İçin Muhafaza Etme Desteği Programlarının Geliştirilmesi:

Profesyonel yönlendirme çabaları yüksek öğretimdeki öğrenciler kadar, Aydın dışında yaşayan uzmanlara odaklanabilir. Bir sağlık hizmeti kariyerinin sağlayabileceği rekabetçi ücret, iş güvenliği ve terfi fırsatları hakkında bilgilendirme

yapılmalıdır. Tıp fakültesi bu konuda desteklenmelidir. Ayrıca, hasta bakıcı ve hemşirelerle öğrenciler arasında fikir alışverişi ve görüşmelerle yüksek devir hızına sahip bu mesleklerde elemanlar elde tutulabilir. Tıp fakültesi ve sağlık kurumlarıyla fikir alışverişi ağı geliştirilebilir.

**Faaliyet Adımı:** Mevcut Hastaneleri Koruma ve Geliştirme Çabalarının Sürdürülmesi:

Aydın'daki hastaneler emeklilerin sağlık gereksinimlerine hizmet etmede kritik bir kaynaktır ve bölgesel ekonomiye önemli katkı yapar. Adnan Menderes Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi; 1996 yılından bu yana eski devlet hastanesi binasında hizmet vermeye çalışmaktadır. Ancak, ADÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesinin mevcut fiziki yapısının yetersiz olması nedeniyle büyük güçlükler yaşanmaktadır. İl açısından önemli bir ihtiyaç olan Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nin hizmete girmesi amacıyla en azından inşaatı sürmekte olan üç bloğun tamamlanması için yaklaşık 16 milyon YTL ödeneğe ihtiyaç duyulmaktadır<sup>181</sup>.

Oda hizmetlerinin geliştirilmesinde Üniversite ile olan işbirliğine giderek bu konuların avukatlığını yaparsa hem halk ekonomik fırsatlardan yararlanmaya devam eder hem de Odanın üniversite ile olan bağı güçlenir.

#### **5.5.4. Hedef : Bölgesel Ortaklığın Güçlendirilmesi**

İşletmeler Aydın'a taşınmayı düşünürlerse, işgücü piyasasını bölgesel bir düzeyde değerlemek için, Aydın'ın komşularının da nüfus yapısı ve ekonomisini dikkate alacaklardır. Oda, bu strateji geliştirme sürecinde, Aydın'ın komşularının demografik ve ekonomik profili çıkarılmalıdır

Ek olarak, Aydın ekonomisi, yakın yerel ekonomilerde süregelen araştırma ve iş geliştirme çabalarından fayda sağlayabilir. Eğer yerel odalar ve diğer ekonomik gelişme örgütleri ortak amaçlara ulaşmada birlikte çalışırsa Ege Bölgesi avantajlı bir

---

<sup>181</sup> [www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku). Tanıtım ve Hizmetler. (13.03.2006)

ekonomik konumda olacaktır. Bu, komşu illeri ve ilçeleri de içine alacak şekilde Aydın'ın yakın çevresinde gerçekleşmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Muhtemel Yatırımcılar İçin Demografik ve Ekonomik Bilgi Hazırlarken Bölgesel İşgücü Piyasasına Odaklanması:

İşletmelerin gereksinimlerini daha etkili karşılamak ve Aydın'ı şirketler için bir varış noktası olarak satmak için, Oda, Aydın'ın çevresindeki işgücü piyasasının ilgili demografik, ekonomik, eğitim, işgücü geliştirme, altyapı, iş yapma maliyetleri, hizmet maliyetleri ve yaşam kalitesi özelliklerini dâhil etmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Katılımcı Bir Ekonomik Gelişme Kurulu İçin Desteğin Artırılması:

Şu anda, Odanın bir takım olarak birlik oluşturmak için Ege Bölgesi liderlerden oluşan Bölge Ekonomik Gelişme Kurulu vardır. Bu kurul, bölgenin bireysel ve kolektif ekonomik durumunu güçlendirme çabalarını gerçekleştirmek için bölgesel bir düzeyde birlik kuracaktır.

İlk adım, Odanın bu kurumların liderlerine ulaşım fikir için destek istemek olacaktır. Katılımcı kurumların yeterli çoğunluğu sağlandığında, üç aylık toplantılar başlamalı. Katılımcı örgütler bu önemli çabaya katılmaları için geri kalan bölgesel ekonomik gelişme liderlerine rica etmeye devam etmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Bölgesel Araştırma ve Ekonomik Gelişme İşbirliklerinde Aydın İçin Hatırlanan Ortak Pozisyonunun Etkili Bir Şekilde Güçlendirilmesi:

Aydın hâlihazırda bazı merkezlerin, oluşumların üyesi durumunda. Bunların her biri ileri teknoloji ve diğer ileri araştırmalarla ilgili iş fırsatlarına tahsis edilmiştir. Oda, bu merkezlerde ve yerel iş ve araştırma toplumuna hizmet edecek gelecekteki fırsatlarda aktif bir katılımcı olmaya devam etmelidir. Oda ayrıca, elverişli fırsatlar elde etmek için yerel olarak yapılanmış üniversite-işletme araştırma ortaklıklarının kurulmasına yardım etmelidir. Bölgesel işbirliklerinin işletmelere nasıl yardımcı olacağına odaklanmak gerekir. Ek olarak, üniversitenin Ar-Ge potansiyelini artıracak fırsatlara özel dikkat verilmelidir.



#### **5.5.5. Hedef : Yerel Altyapının Gelecekteki Büyümeyle Destekleyecek Kadar Yeterli Olmasının Temin Edilmesi**

Temel altyapı gereksinimlerinin muhafazası ve geliştirilmesi hedeflerin ve diğer iş faaliyetlerinin korunması, genişletilmesi ve iyileştirilmesi için gereklidir. Bu hedef, Aydın'ın su sistemlerini, havayolu, demiryolu, iletişim kapasitesini ve köy altyapı çalışmalarını da içeren öncelikli altyapı gereksinimlerini ortaya koyar.

Aydın'ın altyapı sorunlarına baktığımızda; yetersiz demiryolu ulaşımı, uluslar arası standardın çok çok altındadır. Çevreyi kirleten, doğaya ve insan sağlığına zarar veren Yatağan ve Soma Termik santrallerinden üretilen enerjiye alternatif olacak, tarımsal sulama ihtiyacını karşılayacak olan Çine Barajı ödenek yetersizliğinden dolayı tamamlanamamıştır. İl, doğalgaza halen kavuşmamıştır. Menderes Nehri'nin kirliliği, tarımı ve insan sağlığını tehdit eder niteliktedir. Ege'ye kıyısı olan Aydın'da deniz taşımacılığı doğru dürüst yapılamamaktadır. Hızlı ve hassas taşıma gerektiren seracılık ve yaş meyve ve sebzelerin ihracatına imkân sağlayan ve kargo taşımacılığı hizmeti verebilen bir havaalanı yoktur.

**Faaliyet Adımı:** Su Kaynaklarının Kalitesini Ve Elverişliliğini Geliştirme Çabalarına Devam Edilmesi:

Şehirdeki su kalitesini yükseltmek için Aydın'ın Su Kalitesi Görev Gücü, düzenlemelerin uygulamalarını güçlendirmek için çalışmaktadır. Görev gücü, talebin gerektirdiği ölçüde su kalitesi ve arzını aktif olarak izlemeye ve korumaya devam etmelidir, aynı zamanda il sınırları içindeki su ve kanalizasyon gereksinimlerini karşılayacak kapsamlı bir yaklaşım sunmalıdır.

Aydın'ın en önemli iki sorunu olarak kabul edilen Çine Barajı ile Büyük Menderes'in kirliliği hâlihazırda çözüme kavuşmuş değildir. Gelecekte Aydın'ın ayakta kalabilmesi için hem Çine Barajı'nın bitirilmesine hem de Büyük Menderes Nehri'nin temiz olmasına ihtiyaç vardır. Yılda en az iki kez meydana gelen taşkınlar, baraj inşaatının tamamlanmaması nedeniyle ekilen ürünleri telef etmektedir. Baraj inşaatı tamamlandığında 22.358 hektarlık alan sulanabilecek, 9.100 hektarlık arazinin

taşkından korunması sağlanacak ve yılda 118 milyon kilovat saat (GWh) enerji üretimi gerçekleştirilecektir<sup>182</sup>.

Yine, hayvanların bile su içemediği Menderes Nehri'nin Kirliliği yüzünden seracılığa ve organik tarıma geçilememektedir. Nehir çevresinde gelişimi ve turistik faaliyetleri genişletmek için Menderes Nehrinin güzelleşmesini/temizlenmesini sağlamak da gerekir. Nehrin geçtiği il sınırları içerisinde kirlenmeye neden olan etkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik tedbirleri içeren, 'Büyük Menderes Nehri Islah Projesi' ne odanın katkıları büyüktür. Bu projenin uygulamaya bir an önce geçirilmesi sağlanmalıdır. Nehri ortaklaşa kirleten Afyon, Uşak, Denizli ve Aydın illerinin ortak bir proje üretilip, kesinlikle nehre pis su akıtmaması ile ilgili olarak Oda, çabalarını arttırmalıdır.

Oda, bu projelerin başarılı olmasını temin etmek amacıyla ne gibi bir rol oynayacağını belirlemek için yerel liderlerle birlikte çalışmaya devam etmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Kargo ve Yolcu Taşımacılığına Hizmet Etmek İçin Kaynakları ve Kapasiteyi Geliştirmek Amacıyla Yerel İşletmelerle, Havaalanlarıyla Birlikte Çalışılması:

Bireylerin ve işletmelerin hava ulaşımını karşılamak için yerel havaalanlarındaki kapasite ve altyapıyı geliştirmek ve Aydın'ın rekabetçi kalabilmesi için önemlidir. Başlıca metropol alanlarına fiziksel olarak erişilebilirlik ve iletişim altyapısına daha fazla önem verilmelidir. Oda, gereksinimlerin belirlenmesi ve karşılanması için havaalanlarını ve işletmeleri iletişim içinde tutmada merkezi bir rol oynayabilir. Daha önce değindiğimiz Çıldır Havaalanının açılması konusunda olduğu gibi bu faaliyet, Lojistik ve Ticaret hedef iş sektöründeki firmalarla iletişimle gerçekleştirilebilir.

---

<sup>182</sup> [www.kenthaber/Arsiv/Haberler](http://www.kenthaber/Arsiv/Haberler). Binlerce Dönüm Su Altında. (17.04.2006)

**Faaliyet Adımı:** Adnan Menderes Havaalanı'ndan Daha Fazla Doğrudan Uçuş ve Düşük Ücretler İçin Havayollarıyla Lobi Faaliyetine Devam Edilmesi Ve Bölge Sakinlerinin Havaalanını Kullanmasına Yönelik Pazarlama Faaliyetlerinin Sürdürülmesi:

Anket çalışmaları, birçok Aydın'ının Aydın Havaalanını (veya Adnan Menderes Havaalanı) hatırlamadığını ortaya koymuştur. Aynı zamanda, pazarlama çabalarını artırmak ve havaalanının avantajları hakkında bilgilenecekleri için basın, radyo ve televizyon reklâmlarını içeren kapsamlı bir pazarlama çabası geliştirilen profesyonel pazarlama hizmetleri alınmalıdır. Burada güçlü bir "yereli satın al" tipi kampanya olabilir. Çabanın çekirdek mesajı, kişisel ve iş yolculukları için Adnan Menderes Havaalanından yararlanarak ve havaalanına ulaşma, kısa bekleme zamanları ve bedava park gibi avantajlar anlatılarak Aydın'ın ekonomisine katkı yapılması kavramlarını içermelidir.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'daki Ulaşım Fırsatlarının Gelişme Olasılığının Takip Edilmesi:

Lojistik ve Ticaret'in geliştirilmesi amacıyla bahsedilenlerin takip edilmesi gerekmektedir. Bunlara ilave olarak, demiryolu ulaşımında daha rekabetçi olmak, mevcut demiryolu kaynaklarının potansiyelini maksimize etmek için, Aydın'ın daha güçlü ulaşım seçeneklerinden yarar elde etmesi sağlanmalıdır. Bir tır ulaşım merkezini havaalanının altyapısıyla birleştirmek faydalı olabilir. İleride, Oda büyük havaalanlarına erişmede yeni hava koridorları yapmak için lobi kurmalıdır.

Aydın'ın lojistik ve ticaret sektörü büyüdükçe, mevcut altyapı zorlanacaktır. Oda, bağlantıları geliştirmek için yapılması gerekeni ilgili kurumlarla tartışmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Gerekli Otoyol, Karayolu Gelişmeleri Hakkında Stratejik Kararlar Alınması:

Mevcut yol yapım çalışmaları devam etmekte, otoyolun Muğla bağlantısı yapılmak üzere beklemektedir. Aydın'ın stratejik yerleşimini güçlendirmek ve Antalya, Fethiye, Bodrum, Kuşadası ve İzmir'e kolay erişimi sağlamak için

İşletmeler için otoyol ve karayolu ağları gereklidir. Oda, Aydın'ın otoyol ve karayolu altyapısındaki mevcut ve gelecekte öngörülen eksikliklerin belirlenmesini takip etmeli ve gerektiğinde iyileştirmeler yapılması için ilgili yerel, bölgesel ve hükümetteki yetkililerle lobi faaliyeti yapmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'daki Bireyler ve İşletmeler İçin En Gelişmiş İletişim Altyapısını Elverişli Hale Getirilmesi:

Aydın halkının iletişim altyapısından memnun olup olmadığı araştırılması gerekmektedir. Değişen teknoloji nedeniyle, sürekli bunu takip eden toplumların rekabetçi bir avantaj sağlayacakları görülmektedir. Şehirlerarasında kablosuz ağlar oluşturarak şehirleri işletmeciler, öğrenciler ve diğerleri için daha çekici hale getirmek ve canlandırmak için iletişim altyapısının güçlendirilmesi gerekmektedir.

Aydın'da iş dünyasını canlandırma programının bir parçası olarak kablosuz sistem gösterilirse, halk ikna edilirse, canlanma büyük bir ivme kazanacaktır.. Bunun için valilik ve hükümetten fon kaynakları araştırılmalıdır. Ek olarak, bu kablosuz alan üniversiteyi de kapsayabilir. Üniversitenin ana destekçi olması istenmeli ve çünkü kablosuz bir çevre üniversitedeki fakülteler ve öğrenciler için çok çekicidir.

**Faaliyet Adımı:** Köy Altyapı Çalışmalarının Desteklenmesi:

- Oda, köylerin refah seviyelerinin artırılması ve kırsal altyapının iyileştirilmesi çalışmaları kapsamında sağlıklı ve yeterli içme suyu bulunmayan köylerin tamamında yeterli su temin edilerek şebekeli sisteme geçilmesi plânlarına destek olmalıdır.
- Tarımsal sulamaya yönelik devam eden yatırım projelerinin tamamlanarak hizmete alınmasıyla birlikte sulu tarım yapılan alanlar artacaktır ve ürün deseni çeşitlenecek, verim artışı sağlanacak, ikinci ürün elde edilecek, iç göç önlenecek, çiftçi ailelerinin ekonomik girdisine katkı sağlanacaktır. Oda, Bu bağlamda, tarımsal sulamaya yönelik devam eden Aşağı B. Menderes projesi nehri kabartma tesisleri altyapı inşaatı, Aşağı Büyük Menderes projesi Sultanhisar sulaması inşaatı, Karpuzlu Ovası sulama inşaatı, Bozdoğan-

Akçay projesi Bozdoğan Ovası 1.kısım sulama inşaatı vb. projelere destek olmalıdır.

- Eğitim, köy yolu, sağlık alanlarındaki projelere destek olmalıdır.

#### **5.5.6. Nihai Hedefler ve Performans Ölçümleri**

Aşağıdakiler, “Amaç 1: Aydın’ın Büyütülmesi” uygulama çabalarının başarısını ölçmek için kullanılmalıdır. Her biri yıllık bazda izlenmelidir. Bu maddelerin gerçekleştirilmesi gereken yıl sınırı genelde 2010’dur.

#### Nihai Hedefler:

- İşsizlik oranlarının düşürülmesi.
- 2010 yılına kadar işgücü katılım oranını %50’ye yükseltilmesi.
- 2010 yılına kadar yoksulluk oranının %10’dan aşağı çekilmesi.
- Yıllık %2 istihdam büyüme oranı sağlanması.
- Aydın’daki firmaların %90’ının bilgilerinin olduğu bir veritabanına sahip hassas, tam faaliyetle çalışan bir iş muhafaza ve genişleme programı sağlanması.
- Yerel işletmelere yapılan araştırmaların sayısını yılda %10 artırılması,
- Odanın toplumdaki rolünü anlatmak için başarılı bir oda pazarlama çabası uygulanması.
- Yeni iş kurma sayısını her yıl %5 artırılması.
- 2010’a kadar dışardan Aydın’a bir işletme açmaya gelen insan sayısını %25 artırılması.
- 2010’a kadar ADÜ Ar-Ge fonlarını %10 büyütülmesi.
- Aydın’da ürün geliştirme ve gelişim alanına sahip bir İleri Araştırma Enstitüsü kurulması.
- Üniversite, KOSGEB, Valilik ve ilgili kurumlarda Oda bünyesinde bir çalışma grubu oluşturulması.
- Modern işletmeler için bir gelişim merkezinin kurulması.
- Girişim ağı kurulması.

- 2010'a kadar girişimcilik eğitimine yönlendirilmiş ilk, orta ve yüksek öğretim öğrencileri sayısını %20 artırılması.
- Tarıma Dayalı Sanayi, Yeraltı Kaynakları, Sağlık, Lojistik ve Ticaret, Turizm, Hayvancılık ve Ar-Ge'de 2010'a kadar %3'lük istihdam artışı sağlanması.
- Tarıma Dayalı Sanayi ve Ar-Ge alanlarında üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması.
- 2010 yılına kadar Aydın'ın ticaret, tarım ve sanayi envanterinin çıkarılması.
- Aydın Tarıma Dayalı Sanayi Güçbirliği ve Turizm Hizmetleri Güçbirliğinin oluşturulması.
- 2010'a kadar kişi başına hastane yatak sayısı ve doktor sayısını ulusal ortalamaların üzerine yükseltmesi.
- 2010'a kadar yerel sağlık hizmeti profesyonellerini elde tutma oranını %20 artırılması.
- Hastanelerdeki hizmetlerin geliştirilmesi.
- Ege bölgesinde Lojistik, ticaret firmalarının 6 ayda bir toplanmasına ev sahipliği yapılması.
- Lojistik ve Ticaretteki Meslekler için 2 ve 4 yıllık eğitim programlarının sayısının artırılması.
- Depolama için elverişli bina ve alanların artırılması.
- 2010'a kadar Profesyonel hizmetlerin alt sektörlerinde (Hukuk, Muhasebe ve Denetleme, Mimarlık ve Mühendislik, Özel Tasarım, Yönetim ve Teknik Danışmanlık, Reklâmcılık ve Diğer Profesyonel, Bilimsel ve Teknik Danışmanlık firmaları) gelişme sağlanması.
- Kendi firmalarına sahip olmak isteyen profesyoneller için *girişim ağı* grubu oluşturulması.
- 2010'a kadar yıllık turist/ziyaretçi toplam harcama büyüme oranının %5 olmasının sağlanması.
- Aydın'da Adnan Menderes Kültür Merkezi açılması.
- Bölgedeki tüm iş olasılıklarına işgücü piyasası bilgisi sağlanması.
- Havaalanlarındaki kargo taşımacılığını artırılması.

- 2010'a kadar Adnan Menderes Havaalanındaki yolcu taşımacılığını %25 artırılması.
- İzmir-Antalya transit geçiş koridoruna, Aydın'da bir hızlı tren durağı ve Havaalanına doğrudan ulaşımın dahil edilmesi.
- Aydın'da su kalitesi ve kaynaklarını geliştirilmesi (Menderes Nehri ve Çine Barajı konularının çözüme kavuşması).
- 2010'a kadar Menderes'in yıllık su düzeyini istikrarlı hale getir.
- Aydın merkezinde kablosuz bir çevre kurulması.

Performans ölçütleri:

- Aylık ve yıllık ortalamalarla işsizlik oranı
- İşgücü katılım oranı (18, 69 yaş arası toplam çalışan nüfusa oranla çalışan veya iş arayan kişi sayısı olarak tanımlanmıştır).
- Yoksulluk oranı.
- İşlerin toplam sayısı ve iş büyüme oranı.
- İş muhafaza ve genişleme programı veritabanındaki firmaların oranı.
- Mevcut işletmelerle yapılan telefon görüşmeleri sayısı.
- Mevcut işletmelere harcanan masraflar ve çabaların sayısı.
- Mevcut işleri genişletmeden sağlanan iş sayısı.
- Yerel işletmeler tarafından, yardım gereksinimi yada Odanın veya şehrin mevcut programlarına destek istemek amacıyla Odaya yapılan aramaların sayısı.
- Bu aramalardan başarılı, etkili şekilde uygun kişilere yönlendirilen aramaların sayısı.
- Yerel ve taşınan sakinlerin açtığı yeni işlerin sayısı.
- Yeni işlerin yarattığı mesleklerin miktarı.
- Üniversite ve araştırma merkezindeki Ar-Ge harcamaları.
- Bir İleri Araştırma Enstitüsü için destek yaratmak, bir plân geliştirmek ve açmak için ana üyelerle düzenlenen toplantıların sayısı.
- Küçük işletme çalışma grubunun üyelerinin toplantı sayısı.

- Modern işletmeler için destek yaratmak, gelişim merkezi için bir plân geliştirmek ve açmak için ana üyelerle düzenlenen toplantıların sayısı.
- Girişim Ağı Grubunun katılımcıları ve toplantılarının sayısı.
- Yerel firmalar için elverişli risk sermayesinin miktarı.
- Girişimcilik eğitim programlarına katılan ilk, orta ve yüksek okul öğrencilerinin sayısı.
- Tarıma Dayalı Sanayi, Turizm, Sağlık, Yeraltı kaynakları, Ar-Ge ve Lojistik ve Ticaret sektörlerindeki iş büyüme miktarı.
- Hedef iş sektörü güç birliklerinin katılımcılarının ve toplantılarının sayısı.
- Tarıma Dayalı Sanayi ve Ar-Ge konusunda üniversite-sanayi araştırma işbirliği sayısı.
- Kişi başına hastane yatak sayısı ve kişi başına doktor sayısı hesapları.
- Yerel sağlık hizmetleri profesyonellerini elde tutma oranı.
- Sağlık Bakanlığında yetkililerle hastanelerin düzenlediği toplantı sayısı.
- Ege Bölgesindeki Lojistik ve Ticaret firmalarının 6 aylık toplantılarına katılanların sayısı.
- Lojistik ve Ticaretteki meslekler için iki ve dört yıllık eğitim programlarının sayısı.
- Depolama faaliyetleri için elverişli bina ve alanların sayısı.
- Ar-Ge Hizmetlerin alt sektörlerinin yerleşim bölümleri.
- Ar-Ge ağı toplantılarının sayısı ve katılımcıların sayısı.
- Toplam yıllık turist/ziyaretçi harcama miktarı.
- Adnan Menderes Kültür Merkezi için yerel/hükümet yetkilileriyle toplantı sayısı.
- Bölge illeri için işgücü piyasası bilgisi elde eden olası işlerin sayısı.
- Ege Bölgesi Katılımcı Ekonomik Gelişme Kurulunun katılımcı ve toplantı sayısı.
- Havaalanlarına gelen ve giden hava kargosunun ağırlık ve kıymet cinsinden miktarı.
- Havaalanına gelen ve giden yolcu sayısı.



- İzmir-Antalya transit geçiş koridoruyla ilgili yerel ve hükümet yetkilileriyle yapılan toplantıların sayısı.
- Su sistemlerindeki potansiyel kirliliğın, su ve kanalizasyon sisteminin kapasite düzeyi.
- Menderes Nehri ve ine Barajı konularında yapılan toplantıların sayısı.
- Aydın Merkezinde kablosuz altyapı uygulaması için fonlamanın miktarı.

## **5.6. Amaç II: İŞGÜCÜNÜN GELİŞTİRİLMESİ**

Günümüzün bilgi temelli ekonomisinde, eğitilmiş işgücüne sahip olan yerel ekonomiler, en rekabetçi ekonomiler olacaktır. Bu bağlamda, işgücü geliştirme çabaları, herhangi bir ekonomik kalkınma stratejisinin önemli bir parçası olmaktadır. İŞgücü geliştirme çabaları ile uzun süreli işsizlik, iyi ücretli işlere dönüŐtürülebilir.

Öncelikle, firmaların işgücü gereksinimlerinin karşılanması için, kamuya ait okul sistemlerinin ve işgücü gelişim programlarının geliştirilmesi amaçlanmalıdır. Bu amaç kamuya açık okul sistemlerinden 2 ve 4 yıllık programlara kadar Oda'nın iş gücü gelişimi ihtiyaçları üzerine odaklanmaktadır. Çünkü, günümüzdeki iş olanakları 2 yada 4 yıllık eğitimleri gerektirmektedir. Bu sebeple ki, orta dereceli ğretim, bir öğrencinin ileri aŐamalarda eğitiminin temelini oluŐurmada hayati öneme sahiptir.

Daha sonra, işgücünün geliştirilmesi çabasında, uzun süreli iŐsizleri, işten ayrılmıŐ fakat doğru anı bulduklarında geri dönebilecek durumdaki gizli iŐgücünü ve daha fazla ücret almak için yeteneklerini st düzeye çıkarmak isteyenleri, liseyi bırakanları, zrl kişileri hedef olarak sektörlerin gereksinimleri doğrultusunda eğitim verilmesi amaçlanmalıdır.

Bu amaç ayrıca, kamuya açık eğitim sistemini içeren, düşük gelirli çalışanlar yararına hizmetleri artırmamın yanı sıra, kendilerine sunulan eğitim olanakları hakkında işsiz insanları bilinçlendirmeyi amaçlamalıdır.

### **5.6.1. Hedef : Öğrenci Performansının Artırılması**

Devlet okul sistemleri bir toplumun eğitim ve işgücü gelişim sistemlerinin bütünleyici bir parçasıdır. Bu yüzden bu sistemlerdeki herhangi bir eksiklik bütün

ülkenin ekonomik çabalarının gelişimini engelleyebilir. Eğitim kurumları, günümüzün ihtiyaçları dikkate alınarak gençlerin daha iyi bir donanım kazanmaları istikametinde yeni bir anlayışla yapılanmalı, öğretim kadroları bu düşünce içerisinde geliştirilmeli ve artırılmalıdır. Gençlerin kendilerine olan güvenleri pekiştirilmeli ve yetileri geliştirilmelidir.

Aslında her birey, öğrenciler, aileler, öğretmenler, yöneticiler, iş adamları ve 2 ya da 4 yıllık eğitim kuruluşları etkili reformları gerçekleştirmek ve böylelikle de devlet okul sitelerinin daha iyi konuma getirmek için daha fazla sorumluluk almalıdır. Oda bu konunun üzerine önemle eğilerek, eğitim sistemindeki eksikliklerin giderilmesinde rol oynamalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'daki Teknik Liselerde Yabancı Dil Bilen Teknik Eleman Yetiştirilmesi İçin Çalışmalar Yapılması:

İlimizin özellikle turizm bölgelerindeki konaklama tesislerinin ve konutların inşaat, sıhhi tesisat, elektrik, iletişim altyapısı ve klima ile ilgili sorunların giderilmesi yönünde gerekli bilgi ve beceriye sahip, yabancı dil bilen teknik elemanların yetiştirilmesi gerekmektedir. AYTÖ ildeki teknik liselerde bu elemanların yetiştirilmesi için çalışmalar yapılmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'daki Ara Eleman Açığını Kapatmaya Yönelik Kursların Açılmasının Desteklenmesi:

AYTÖ, CAD-CAM konularında ve CNC tezgâhlarına yönelik eğitim, kurs ile ara eleman yetiştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla ilgili kurumlarla işbirliği yapmalı, eğitim kurumları ve sanayi işletmelerini bir araya getirmek için çaba göstermelidir.

### **5.6.2. Hedef : Yerel Yüksek Eğitim Kurumlarının, Hedef İş Sektörlerine İşgücü Hazırlamak İçin Yeteneklerinin Geliştirilmesi**

Günümüzün teknolojiye ve bilgiye dayalı ekonomisi, iş için her geçen gün giderek daha fazla 2 yıllık ya da 4 yıllık eğitimler gerektirmektedir. Bu nedenle şehirde lise sonrası eğitim olanaklarını artırmak, şehirdeki iş gücünü artırma ve şehri

iş yapmak için çekici bir alana dönüştürmenin kilit noktasıdır. Fakat bu çabalar, arz-talep yaklaşımı şeklinde takip edildiği takdirde, işgücüne iyi hizmet edebilir. Yani bu eğitim alanları hedef sektördeki iş alanlarına odaklanmalıdır.

AYTO, üniversitenin bünyesinde, Grafik Tasarım Bölümü açılması için çaba göstermiştir.

**Faaliyet Adımı:** Meslek Lisesi Mezunlarının Yüksek Öğrenime Devam Etmelerinin Sağlanması:

Aydın'da işgücü gereksinimi daha çok ara eleman konusunda ortaya çıkmaktadır. Meslek Lisesi mezunu gençlerinin olanakları iyileştirmek için oda, üniversite ile işbirliği içerisinde bu gençlerin üniversiteye devam etmeleri için çalışmalıdır.

Odanın eğitim/işgücü konusuyla ilgilenen personelinin, anahtar girişimi ise lise rehberlik danışmanlarıyla ilişkileri geliştirmesi olacaktır. Bu konu hakkında bilincin yükseltilmesi için mevcut fırsatlar kullanılmalıdır. Bu lise seviyesinden 2 yıllık eğitime geçişin sağlanması, işgücünün eğitim seviyesini yükseltecektir.

**Faaliyet Adımı:** Üniversite İle İşletmeler Arasındaki İletişimin Sağlanması:

Mesleki eğitime, meslek kuruluşları dâhil edilerek bu konuya ağırlık verilmelidir. Oda yerel yüksek eğitim kurumlarının hedef sektördeki iş alanlarında en çok ihtiyaç duyulan eğitim programlarını sunduğundan emin olmak için iki tarafla da bağlantılı çalışmalıdır. Bu çalışmalar verilen eğitimin şu anki ve gelecekteki beklenen iş gereksinimlerin karşılayabilecek şekilde verilip verilmediğine de odaklanmalıdır. Oda kendisini, ilgilenenlerin kişisel olarak başvurup en etkili bilgiyi alabileceği iş yeri olarak ilan etmelidir.

**Faaliyet Adımı:** ADÜ'ye Bağlı Mühendislik Fakültesi'nin Açılması:

Dünyadaki teknolojik gelişmeler göz önüne alındığında ve Aydın'da bir teknoparkın kurulmasının düşünüldüğünde ADÜ'de bir Mühendislik Fakültesi'nin açılmasıyla ilgili olarak AYTO, üniversite yöneticileri ile beraber YÖK ve Bakanlar

Kurulu nezdinde gerekli girişimlerde ve çabalarda bulunmalıdır. Mühendislik programlarının oluşturulması Aydın ilinin sahip olduğu doğal kaynakların daha iyi değerlendirilmesine, çevre, su ve hava kirliliği sorunlarının çözümünde Ar-Ge çalışmalarının daha etkin olmasını sağlayacaktır.

**Faaliyet Adımı:** ADÜ Ziraat Fakültesinde Tohum Islahına ve Gen Mühendisliğine Yönelik Yeni Bölümler Kurulmasının İstenmesi:

ADÜ, Ziraat Fakültesi'nin stratejik olarak yeniden örgütlenmesi ve geleneksel olan bazı bölümler yerine tohum ıslahına ve gen mühendisliğine yönelik yeni bölümler kurulması istenmelidir. Çiftçimizin kullanmış olduğu pek çok tohum, örneğin domates, mısır, karpuz dışarıdan çok pahalı olarak ithal edilmelidir. Bu nedenle, ADÜ Ziraat Fakültesi tamamen yüksek lisans düzeyinde çalışmalar yapan bir Ar-Ge kurumuna dönüştürülmelidir. AYTÖ, Ziraat Odası, İl Tarım Müdürlüğü ve ADÜ bir araya gelerek bu konularda toplantılar yapmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Potansiyel Genç Nüfusu Geleceğin Liderleri Olarak Yetiştirmek Üzere Eğitim Programları Düzenlenmesi:

Aydın'da girişimci ruhunu ve faaliyetlerini geliştirmek, mevcut işletmelerin yenilikçi ve rekabetçi kılabilmek için liderlik özelliklerine sahip kişilere gereksinim vardır. Liderler, geniş bir görüş ufkuna sahip, çok çalışan ve uluslararası düzeyde düşünebilen kişilerdir. Bugün mevcut işletmeleri yöneten kişiler günlük rutin görevler arasında sıkışıp kalmışlardır. Bu yöneticileri geniş ve küresel düşünmeye sevk edecek liderlere gereksinim vardır. AYTÖ, diğer Odalarla birlikte üyeler arasından genç, çalışkan, enerjik, girişken adayları geleceğin liderleri olarak yetiştirmek üzere eğitim programları düzenlemelidir.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'a Yeni Bir Üniversite Kurulmasına Destek Verilmesi:

Aydın'a, AYTÖ vakıf öncülüğünde bir vakıf üniversitesi kurulmalıdır. İzmir Ekonomi Üniversitesi'nin İzmir Ticaret Odası önderliğinde kurulması, AYTÖ'nun bağlı olduğu TOBB'nin kendi adıyla üniversite kurması, Kayseri Sanayi Odası'nın,

Erciyes Üniversitesi haricinde yeni bir kamu üniversitesi kurulmasına tam destek vereceğini bildirmesi bu konuyu destekleyici unsurlardır.

### **5.6.3. Hedef: İşgücünün, Mevcut İşgücü Geliştirme Eğitim Programlarıyla İlgili Bilgilendirilmesi**

Odaklanılan gruplar ve görüşme sonuçları göstermiştir ki işgücünün bir bölümü kendileri için yararlı olabilecek eğitim programlarının farkında değildir. Bu hedef toplumun iş sahibi olmayan bölümlerinin iş eğitimi, kariyer fırsatları hakkında bilgilenebilmelerini sağlamaya odaklanmaktadır.

**Faaliyet Adımı:** Dini Grup Liderlerinin, Cemaatlerine Kariyer Fırsatları ve İş Eğitimleri Hakkında Bilgi Vermeleri İçin Teşvik Edilmesi:

Genel de cemaatler, işsiz kişilere ya da olası iş gücünün gizli kısmına ulaşmak için en iyi yoldur. Bu nedenle oda stratejik bir şekilde seçilmiş cemaat liderlerinin, üyelerine mevcut iş olanakları hakkında eğitim vermelerini teşvik etmek amacıyla bu liderlerle ilişkiler kurmalıdır. Seçilmiş din temelli organizasyonlar düşük gelir çevresinden yüksek işsizlik oranı olan kesimlerden olmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Hedef İş Sektöründe ve Tüm Sektörlerde Meslekleri Geliştirmek İçin Bir Pazarlama Kampanyası Başlatılması:

Oda yüksek gelire sahip iş olanakları ( ve bu işlerle sahip olmak için eğitimler) hakkında bilinci artırmak amacıyla odaklı bir medya kampanyası başlatmak için iş çevreleri ve hissedarlarla ortak çalışma yapmalıdır. Bu çabalar iş gücünün bu hedef sektörlerde tutulmasına odaklanmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Hedef İş Sektöründe ve Tüm Kariyer Alanlarında Bilinci Artırmak İçin Bir Pazarlama Kampanyasının Başlatılması:

Oda yüksek maaş ödeyen iş fırsatları hakkında bilinçlenmeyi artırma amacıyla odaklı bir medya kampanyası başlatırken iş çevreleri üniversite ile birlikte çalışmalıdır. Bu çabalar iş gücünü hedef sektörlerde geliştirmek için hedef sektördeki mesleklere odaklanmalıdır. Bu odak noktası medya kampanyasına katılan iş

alanlarda bir satış noktası olabilir. Yazılı basın, radyo ve televizyon meslekleri tanıtımında, bu işlerin sağladığı ücretler hakkında bilgi ve bu işler için gerekli eğitimin bölgede mevcut olduğuna dair bilgiler vermede kullanılabilir. Odanın ücretler ve yan gelirler hakkında yaptığı araştırmanın bulguları, işverenlerin hangi iş için ne kadar ücret verdiklerini diğer işlerle karşılaştırılarak açıklamada kullanılabilir.

#### **5.6.4. Hedef : İşgücünün İhtiyaç Duyduğu Altyapısal Alanların Desteklenmesi**

Çocuk bakımı ve ulaşım gibi engeller, işgücü potansiyelini azaltan sebepler arasındadır. Bu nedenle işsizler için madden karşılanabilir çocuk bakımı ve toplu taşıma olanakları sunularak bu insanların yaşam standartlarının yükseltilmesi sağlanabilir.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'da Çocuk Bakımı Hizmetlerini Geliştirmek İçin Oda İçerisinde Bu Konuyla İlgilenecek Bir Birim Oluşturulması:

Oda, sağlık bakımı ve sosyal dayanışma dernekleriyle ortak çalışmalar yaparak yerel çocuk bakımı kapasitesini artırmalıdır. Yine bu çalışmanın yanı sıra işverenlerle de işyerlerinde çocuk bakımı merkezleri oluşturma ve finanse etme konusunda birlikte çalışmalıdır.

Bu süreci başlatmak için, oda Aydın'da çocuk bakım servislerinin iyileştirilmesi için kapsamlı çabalara destek verilmesini organize etmelidir. Oda içerisinde kurulacak olan birim, kilit özel sektör alanlarından, halktan ve çıkar amaçlı olmayan kuruluşlardan oluşan temsilcilerle ortaklaşa bir çaba başlatmalıdır. Odanın önceliği tüm çocuk bakım servislerinin birleştirmek ve servislerin karşılanabilir ücrette olmasını, ulaşılabilir ve kaliteli olmasını sağlamaktır. Oda, işverenlerin çocuk bakımını sağlamasını ve esnek çocuk bakım alanı oluşturmalarını teşvik etmelidir. Oda bunu sağlamak için, çevredeki çocuk bakımı servislerine katılan işverenlerinin çıkarlarını artırmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Toplu Taşıma Servislerinin İyileştirilmesi:

Oda, ulaşım ağını genişletmek ve hafta içi ve hafta sonu çalışma saatlerini artırmak için yerel işverenlerle ve eğitim kurumlarıyla ortaklık yapmalıdır. Daha

kapsamlı ulaşım servislerinden hem yerel işverenler hem de eğitim kuruluşları yararlanmalıdır. Çünkü düşük gelirli insanlar, hem iş fırsatlarını hem de eğitim fırsatlarını değerlendirmek için güvenilir ve madden karşılanabilir ücrette taşıma sistemine gereksinim duyarlar. Bu alanda birlikte çalışılacak ortaklar belirlenirken, Oda, hastaneler, hasta bakım merkezleri, çocuk bakım merkezleri ve diğer düşük gelir grubunun ulaşması gerekecek benzer yerler dikkate alınmalıdır. Bu çabanın bir parçası olarak, oda işverenler, sağlık bakım, çocuk bakım merkezleri ve eğitim kuruluşlarıyla toplu taşımanın ulaşmadığı yerlere küçük çapta bir ortaklığı geliştirmek için kaynak paylaşımı olanaklarını içeren bir süreç başlatmalıdır.

Faaliyet Adımı: Aydın'ın İşgücü Gelişim İhtiyaçlarını Karşılama ve Oda'nın Nasıl Daha İyi Kullanılabileceğini Belirlemek İçin TOBB ile Beraber Çalışılması:

#### **5.6.5. Nihai Hedefler ve Performans Ölçümleri**

Aşağıdaki ölçütler Amaç II' nin performansını ölçmek için kullanılmalıdır. Her biri yıllık bazda değerlendirilmelidir.

##### Nihai Hedefler:

- Tanınmış (kabul görmüş) olarak değerlendirilebilecek okulların yüzdesinin artırılması için çalışmalar yapılması
- Örnek gösterilebilecek okulların yüzdesinin artırılması için çalışmalar yapılması.
- Liselerden öğrenci ayrılma oranının düşürülmesi için çalışmalar yapılması.
- Lise bitirme oranının artırılmaya çalışılması.
- İki yada dört yıllık üniversite eğitimi alan lise mezunlarının yüzdesinin artırılmaya çalışılması.
- İş bulma ve iş fırsatı programlarına katılan öğrenci sayısının artırılması.
- Aydın halk eğitim ortaklığı kurulması.
- Eğitim konuları ile ilgili çalışmalara ev sahipliği yapılması.
- Eğitim ortaklıklarına ya da benzer programlarına katılarak okul bölgelerinin genişletilmesi.

- Risk alanında danışılabilir danışman sayısının artırılması.
- İş eğitimi ve bilinçlendirme programlarına katılan öğrenci sayısının artırılması.
- Gençler ve aile eğitimleri için eğitimci sayısının artırılması.
- Meslek Liselerinin staj ve iş deneyimi olanaklarının artırılması.
- Farklı tanıtma programlarının sayısının artırılması.
- Öğrenciler için akademik olmayan gelişim programlarının sayısının artırılması.
- Üniversitede özel şirketler tarafından finanse edilen bilim araştırmalarına yardımcı olunması.
- Akademik programlar dışında gençler için kendilerini geliştirebilecekleri aktivite programlarının sayısının artırılması.
- Teknik okul mezunu sayısının artırılması.
- Kariyer bilinçlendirmeleri için pazarlama kampanyası başlatılması.
- Çocuk bakım biriminin kurulması.
- Dört yıllık eğitim almış kişi sayısının artırılması.
- Toplu taşıma sisteminin kurulması.
- Geceleri, Pazar günleri ve tatillerde toplu taşıma servis sayısının artırılması.
- Transit hat sayısının artırılması.
- Din temelli grupların liderlerini yerel eğitim ve iş gücünü ilerletecek stratejik bir çevrede tutulması.
- İş olanakların farkında olmayı artıracak pazarlama kampanyaları yapılması..
- Kabul görmüş çocuk bakım yerlerinin kapasitesinin artırılması.
- Geceleri, Pazar günleri ve tatillerde çalışan toplu taşıma aracı sayısının genişletilmesi.

Performans Ölçütleri:

- Halk okullarının şehirdeki sıralaması
- Liseyi bırakma oranları.
- Lise tamamlama oranları
- İki yıllık üniversiteye devam eden öğrenci lise mezunlarının yüzdesi.



- Dört yıllık üniversiteye devam eden öğrenci lise mezunlarının yüzdesi.
- Halk eğitim ortaklığı tarafından temsil edilen iş ve okul bölgelerinin sayısı.
- Düzenlenen eğitim programlarının ve katılımcıların sayısı.
- Eğitim birliği ve benzer programlara katılan okul bölgelerinin sayısı.
- Risk anında danışılacak danışman sayısı.
- İş eğitimi ve bilinçlenme programların katılan öğrencilerin sayısı.
- Lise staj ve iş deneyimi programlarının sayısı.
- Gençler için ve aile okuryazarlık eğitimleri için çalışan eğitimci sayısı.
- Farklı tanıtım programlarının sayısı.
- Öğrenciler için akademik olmayan eğitim programlarının sayısı.
- Üniversitede özel şirketler tarafından finanse edilen araştırma kürsülerinin sayısı
- Meslek ve teknik liselerin ve üniversite mezunlarının bölgede işe yerleşme oranı.
- Üyelerine yerel eğitim ve işgücü gelişim kaynaklarını düzenli aktaran dine dayalı organizasyon liderlerinin sayısı.
- İş bilinçlendirmeyi pazarlama kampanyalarında yapılan harcama miktarı.
- Toplu taşıma sisteminin çalışma günleri ve saatleri
- Toplu taşıma sisteminin durak ve hat sayısı.
- Toplu taşıma sistemini hatlarını kullananların ortalama sayısı.

### **5.7. Amaç III: ALGILAMALARIN DEĞİŞTİRİLMESİ**

Şehrin iç ve dış imajının iyileştirerek şehir hakkındaki algılamaların değiştirilmesi gerekmektedir. Bir şehre ilgi yaratmanın kilit noktası, şehrin isminin tanınmasıdır. Bu nedenle şehir isminin tanınması, turistlerin ya da yatırımcıların şehri ziyareti üzerinde pozitif etkiye sahip olabilir. Aydın için dikkatli bir şekilde geliştirilmiş ve pazarlanmış bir marka kampanyası yanlış yönlendirmeleri ortadan kaldıracaktır.

Aydın için hazırlanacak olan şehir pazarlama kampanyaları; şehirde ikamet edenler, etmeyenler, iş sahipleri, turistler ve yatırımcılar gibi her alana uygulanabilir

tarzda olmalıdır. Turistler için yapılacak kampanyalar, yatırımcılar için yapılacak olandan farklı olmalıdır.

### **5.7.1. Hedef: Aydın İçin Ortak Bir Halk Görüşü Oluşturmada İşbirliğine Gidilmesi**

Başlangıç olarak, turizmin ve ekonomik gelişmenin canlanması için pazarlama ve halkla ilişkiler stratejisi olan bir Aydın markası kurulması ve yürütülmesi gerekmektedir. Aydın iline has tüm özellikler vurgulanarak, bu şehirde yaşayan tüm insanları kapsayacak şekilde, şehirlerinden gurur duymalarını sağlayıcı bir çaba gösterilmelidir. Aydın'ın ziyaret edilecek, yaşanacak ve iş yapılacak bir yer olarak tanıtılması sağlanmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Aydınlı Olmanın Gururunu Artıracak ve Toplumun Özellikleri Hakkında Bilinci Yükseltecek Bir Ara Pazarlama Stratejisinin Geliştirilmesi ve Uygulanması:

Geliştirilecek olan pazarlama stratejisinde, Aydın'ın doğal güzellikleri, kültürel ve arkeolojik zenginlikleri, elverişli iklim şartları, turizm beldeleri, eğitilmiş ve genç insan gücü, insanların samimi, dost, barışsever, güler yüzlü olması, ürün çeşitliliği, insanların eğitim seviyesinin yüksekliği, trafik azlığı, yaşama maliyetlerinin düşük olması, sosyal ve siyasal anlayışlar itibarıyla, demokrasiye, insan haklarına saygılı, gelişmeye açık inançlı bir kitlenin yaşadığı bir kent olması gibi özellikler vurgulanmalıdır.

Ara pazarlama stratejisini uygulamak ve geliştirmek için şehrin kilit özel ve kamu kuruluşları liderleri ile birlikte çalışılmalıdır. Bu sürece tüm kilit liderlerin katılımı halk çapında bir pazarlama kampanyasının başarısı için önemlidir. Vali, Belediye Başkanı, sivil toplum örgütlerinin liderleri gibi kişilerle birlikte, TV, radyo, gazeteler kullanılarak çaba gösterilmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Aydın'ın Tarihi İle Barışık Olmasının Sağlanması:

İkinci Dünya Savaşında, Hitler'in zulmünden korkarak, Ege Adaları'ndan kaçıp Aydın'a sığınan Rum'lara gösterilen yakınlık ve yardımlar, tarihi bir gerçektir.

Aydın'da yaşayan tüm insanları kapsayacak bir 'Aydın markasının' yaratılmasında, bu gibi hatırlatmalar etkili olacaktır. .

Adnan Menderesi ile ünlü bir şehir olan Aydın, tanıtımını yaparken bu konunun üzerine de odaklanmalıdır. Öncelikle, kendi halkı içerisinde bu konu ile ilgili olumsuz imajları silmelidir. Daha sonra, Aydın dışındaki insanlara yönelik yapılacak pazarlama stratejilerinde, Adnan Menderes gibi kültür değerlerini tanıtmalıdır. Bu konu ile ilgili olarak önceki kısımlarda bahsedilen Adnan Menderes Kültür Merkezi/Müzesi açılması, ilin kültür değerlerinin ortaya konulmasına yönelik güzel bir çaba olacaktır.

### **5.7.2. Hedef: Aydın İçin Pozitif Bir Marka Yaratılması ve Bu Markanın Ulus Çapında Pazarlanması**

Tarihi, doğası, iklimi, Efe'si, turizm harikaları, kestanesi, dağlarının yağı, ovalarının balıyla mükemmel bir şehir olan Aydın için pozitif bir marka yaratılması çok da zor bir iş olmayacaktır. Önemli olan bu markanın ulus çapında pazarlanmasını sağlamaktır.

**Faaliyet Adımı:** İş Sektörünün İlgisinin Çekilmesi ve Ziyaretçi Sayısının Artırılması Amacı İle Dış Pazarlama Kampanyası Geliştirilip Uygulanması:

Aydın'ın özel ve kamu organizasyonlarının kilit adamları, profesyonel bir dış pazarlama kampanyası geliştirmek ve uygulamak için birlikte çalışmalıdırlar. Bu kampanya; turistler, genç profesyonel girişimciler ve küçük-büyük iş sahipleri gibi değişik çevrelere yönelik pazarlama çabalarının hepsinde kullanılabilir, yeni bir markayı kapsamalıdır. Fakat turistler, ziyaretçiler ve genç profesyoneller için yapılan pazarlama materyalleri ve özellikle stratejiler, küçük-büyük iş sektörlerini Aydın'a getirmek için yapılan kampanyalardan farklı olmalıdır.

Küçük-büyük iş sektörlerini Aydın'a getirmek için yapılan kampanyalar konusunda pazarlama stratejilerinin odak noktası, bu kampanyanın Aydın'lı yatırımcılara pozitif etki etmesinin sağlanmasıdır. Dış yatırımcıların, Aydın'lı ortaklar olarak bölgeye yatırım yapmaları sağlanmalıdır.

Bu sürece tüm liderlerin katılması çok önemlidir. Çünkü toplum çapında bir satış kampanyasının başarısı için bu şarttır. Ayrıca, Aydın'lı olmanın gururunun artırılması da bu amacın gerçekleşmesinde önemlidir. Çünkü yerel halkın, dışarıdan gelenlerden önce yeni pozitif Aydın markasını benimsemesi gerekir.

**Faaliyet Adımı:** Turistik Amaçlı Uğraşlarla Aydın'ın Tanıtılması:

Dış pazarlama kampanyasının bir parçası olarak, Aydın'ın çeşitli turizm etkinliklerine ( rafting, doğa, trekking, ören yerleri, kongre vb) imkân sağlaması ve turizm sektörüne hitap eden ürünlerini cazip şekillerde sunarak modeller geliştirilmesi gerekmektedir.

Büyük çoğunluğu halen toprak altında bulunan, antik kent Tralles'in kazı çalışmalarının tamamlanması için ülkeye tanıtılması ve çevresinde turizm etkinliklerin düzenlenerek turizm art bölge ve ürünlerinin oluşturulmasını destekleyici pazarlama çabaları geliştirilmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Odanın, Pazarlama Çabalarından Sorumlu Olacak Çıkar Amaçlı Olmayan Bir Özel-Kamu Oluşumunu Yaratma Olasılığının Araştırılması:

Aydın'ın başarılı bir şekilde pazarlanması için Oda'nın bu pazarlama kampanyalarını en iyi şekilde finanse edebilecek kaynakları bulması gerekir. Bu doğrultuda, kâr amacı gütmeyen kuruluşların da bu pazarlama kampanyasından sorumlu olmaları sağlanırsa işbirlikçi bir çaba oluşturularak ve kuruluş başına düşen yük azaltılarak, tüm şehrin bu çabalara ortak olması sağlanabilir.

**5.7.3. Hedef: Aydın Halkı-Üniversite Yönetimi-Öğrenciler-İş Yaşamı Arasındaki İlişkinin Güçlendirilmesi**

**Faaliyet Adımı:** Üniversitenin Oda Yönetiminde Kilit Bir Rol Almasının Sağlanması:

Oda amaçlarının başarısı için, hem kişisel, hem de kurumsal seviyede Üniversite liderleriyle ilişkiler kurmak önemlidir. Üniversite, Aydın'daki eğitim, aşırma, sanat, kültür ve spor alanlarında doğal bir oyuncudur. Üniversite hâlihazırda

bu alanlarda aktif rol almaktadır ve Aydın'ın yaşanacak ve iş yapılacak daha iyi bir yer olması için bu rolü oynamaya devam etmelidir. Bu çalışmanın sonuçları üniversiteyi öğrenciler, toplum ve işçiler için daha çekici bir hale getirecektir. Aydın'ın geleceği için Odanın, Üniversiteyi her alanda kullanması gerekmektedir.

**Faaliyet Adımı:** Fakülte ve İş Yaşamı Arasında Çalışma Ağının Kurulması:

Oda, yerel iş sektörü ve ilgili fakülteler arasında danışmanlık yapmalıdır. İşletmelerin ve üniversitenin birbirleri için potansiyel bir kaynak olduğunu görmelidir. İşletmeler ve üniversite birlikte çalıştıkları sürece bundan her iki taraf da yarar sağlayacaktır. Burada Odanın üzerine düşen görev ise işletmeler ve üniversite arasında çalışma grubu oluşturmaktır.

**Faaliyet Adımı:** Üniversite Öğrencilerinin Topluma Daha İyi Adapte Olmaları İçin Olanaklarının Genişletilmesi ve Aydın'da Kalmalarının Sağlanması:

Aydın halkı ile üniversite öğrencileri birbirlerinin daha çok farkında ve birbirini daha çok kabul edici olmalıdırlar. Bu ilişki öğrenciler için stajlar, işler ya da gönüllü aktivitelere katılma şeklinde olabilir. Oda, Üniversite ve yerel işverenlerle birlikte çalışarak, okul dönemi ya da yaz dönemi için öğrencilere daha fazla staj ve iş imkânları yaratmaya çalışmalıdır. Oda, iş yaşamının bir lideri olarak, kendi web sitesini kullanarak, öğrencilere bu fırsatları henüz vermemiştir. Bu konuda aracılık ederek işverenlere bu programa katılmanın avantajları anlatılabilir. Yine, bu fırsatların öğrencilere ne gibi fayda sağlayacağı konusunda üniversite liderleri ile birlikte çalışılmalıdır.

Toplumda öğrencilerin gönüllü katılabilecekleri bir çok aktivite vardır. Oda, gönüllü kuruluşlarla üniversite öğrencileri arasında bağ kurarak, öğrenciler için nerelerde aktiviteler olduğuna dair haberleşebilir. Staj ve gönüllü programlarda, üniversite öğrencilerinin kullanılması önemlidir. Çünkü bu şekilde öğrencilerin mezuniyetten sonra Aydın'da kalması sağlanabilir ve dolayısıyla, şirketlerin yerel işgücü gereksinimleri karşılanmış olur.

**Faaliyet Adımı:** Üniversitenin Öğrencileri ve Yöneticileriyle Beraber Toplumsal Aktivitelere Katılımının Artırılması ve Aydın Halkının Üniversite Aktivitelere Katılımının Artırılması:

Üniversitenin sportif, sanatsal, eğlence aktivitelerine yerel halk davet edilmelidir ve yine aynı şekilde, yerel etkinliklere fakülteleri ve öğrencileri davet edilmelidir. İç pazarlama kampanyasının başarıya ulaşması için Oda, her iki tarafta da düzenlenen etkinliklere tam katılımın sağlanmasını teşvik etmelidir.

#### **5.7.4. Nihai Hedefler ve Performans Ölçümleri**

##### Nihai Hedefler:

- Aydın için temiz(yeni ) bir marka tanımlanması.
- Kapsamlı bir iç pazarlama kampanyası başlatılması.
- Kapsamlı bir dış pazarlama stratejisi uygulanması.
- Aydın'ın tüm turistik özelliklerini pazarlamaktan sorumlu çıkar elde etmeyen bir kurum oluşturulması.
- Aktif üniversite/iş alanı iletişim grubuna sahip olunması.
- 2010'a kadar mezunların şehirde kalma oranının %20 artırılması.
- Toplumda öğrenciler için gönüllü faaliyet oranının 2010'a kadar % 20 artırılması.
- Toplumda öğrenciler için iş ve staj imkânlarını 2010'a kadar %20 artırılması.
- 2010'a kadar öğrenci fakülte yöneticilerinin toplumsal olaylara katılımının %50 artırılması.
- 2010'a kadar Aydın halkının üniversite aktivitelerine katılımının %50 artırılması.

##### Performans Ölçütleri:

- İç pazarlama kampanyasında harcanan miktar.
- Düzenlenen çalışma toplantıları ve katılımcı sayısı.
- Dış pazarlama kampanyasında harcanan miktar.
- Ticari yayınlarda verilen reklâm sayısı.
- Turistik yayınlarda verilen reklâm sayısı.

- Aydın turizm özelliklerinin pazarlamasından sorumlu çıkar elde etmeyen katılımcı sayısı.
- Üniversite personelinin aktif olarak katıldığı kurul ve komite sayısı.
- Fakülte iş grubuna katılanların ve toplantıların sayısı.
- ADÜ mezunlarının şehirde tutulma sayısı.
- Aylık bazda gönüllü işlere katılan üniversite öğrencilerinin sayısı.
- Yerel staj ve iş fırsatı elde etmiş ADÜ öğrencilerinin sayısı.
- Toplumsal olaylara katılan ADÜ fakülte, öğrenci ve yöneticilerinin sayısı.
- ADÜ aktivitelerine katılan Aydın halkının sayısı.

## **5.8. Amaç IV: STRATEJİK ÖNEME SAHİP TOPLUMSAL ALANLARIN CANLANDIRILMASI**

### **5.8.1. Hedef: Yeni Bir Şehir Merkezi Oluşturulması**

Konutların ve iş yerlerinin bulunduğu yeni yerlerin yaratılması, giderek büyümekte olan bir şehir için gereklidir. Yaratılacak olan yeni yerler farklı kullanım alanları sunacak şekilde olmalıdır. Konut alanı, ticari alan, eğlence alanları, ofis alanları gibi stratejik ortamların yaratılması için Oda, özel kurum liderleri ile birlikte çalışmalıdır.

#### **Faaliyet Adımı: Şehir Merkezinin Genişletilmesi İçin Ortaklık Kurulması:**

Şehir merkezinin genişletilmesi için birlikte çalışan bir ortaklık kurulmalıdır. Bu çabayı destekleyebilecek finansal kaynağa sahip ve şehir merkezinin genişlemesinden fayda sağlayacak yerel kuruluşlar, işverenler ve diğer organizasyonlar bu ortaklığın bir parçası olmalıdır. Bu ortaklık gerekli finansal kaynağı sağlayabilecek, çıkar karşılığı çalışmayan bir grup olmalıdır. Kapsamlı bir yaklaşım oluşturmak için, yeni yaratılacak yerlerin karışık kullanımı plânları emlakçılara ve şehir plânlama şirketlerine ricada bulunulmalıdır. Bu ricanın parametreleri belli olmalıdır.

Bu süreçteki ticaret odasının ilk rolü, Aydın'daki yeni şehir merkezinin oluşturulması için desteği artırmak amacıyla şehir liderleriyle bireysel bağlantıları kurmaktır.

**Faaliyet Adımı:** ISO 14000 Çevre Standartlarının Uygulanmasının Teşvik Edilmesi:

AYTO, Aydın'da çevre bilincinin oluşturulması, çevre kirliliğinin azaltılması amacıyla uluslararası bir standart olan ISO 14000 Çevre Standartlarının işletmeler ve diğer kurumlarda uygulanmasını teşvik etmeli, bilgilendirici toplantı ve konferanslar düzenlemeli, ilgili birimlerde konuyla ilgili danışma birimleri oluşturmalıdır. Uluslararası firmaların bu standartları Aydın'da uygulaması sağlanmalıdır. Tüketicilerin toplumsal ve çevresel istekleri de göz önüne alınarak plan ve projeler gerçekleştirilmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Şehrin Orta ve Düşük Gruplu İnsanlarının Ev Sahibi Olmalarının Sağlanması:

Aydın'ın şehir içindeki ev satın alma ve kira bedelleri, düşük ve orta gelir grubuna dâhil insanların bütçelerini zorlamaktadır. Bu insanların ev sahibi olmaları için daha fazla olanağa ihtiyaçları vardır. Hükümetin daha madden karşılanabilir, çoklu aile sistemleri geliştirmeyi teşvik etmede kullanabileceği mevcut kaynakları vardır. Bu kaynaklardan yoğunluk indirimleri alınabilir. Bir önceki eylem basamağında tartışılan kamu-özel kuruluş gelişiminin koordineli bir şekilde çalışması bu eylem basamağında savunulan prensipler ile tutarlı projeleri de içermelidir.

**Faaliyet Adımı:** Konut Kooperatifleri İle Birlikte Çalışılması:

Düşük ve orta gelirli ailelerin ev satın alma yardım programlarını teşvik etmek için Aydın'ın konut yetkilileriyle ve konut servisleriyle birlikte çalışılması gerekmektedir. Ticaret Odası, bu gayretlerin başarıyla sonuçlanması için desteğini sürdürmelidir. Bu başarının bir yolu da insanların bu yardım programlarının varlığı hakkında eğitilmelerini sağlamak için yerel güven temelli ve mahalli organizasyonların liderleriyle çalışmaktır.



### **5.8.2. Hedef: Bölgesel Yapılanmanın Artırılması**

Yol yapımı ve güzelleştirme, yerel güvenlik, bölgesel izleme programları ve diğer çabalar yoluyla bölgesel yapılandırmanın artırılması amaçlanmaktadır. Şehri daha çekici ve güvenli yapmak için, Hedef 1 de belirtildiği üzere, Aydın'ın merkezi bölgelerini sağlamlaştırmak ve çeşitli yapı kullanımını artırmak ve bu yönde çabalar oluşturmak üzerine odaklanılmalıdır. Şehrin parklar, yeniden yapılanma ve boş alanlar için onaylanmış plânının uygulama şekli de bu amaçta anlatılacaktır.

**Faaliyet Adımı:** Şehir İçi İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Şehir Yönetimleriyle Birlikte Çalışılması:

Özel kullanıma açık ve otomobille ulaşılabilen yaygın şehir tarzı, sadece otomobile bağlı olan bir şehir ile sonuçlanmaktadır. Bu otomobile dayalı şehirler, bireyler ve yerel halklar için bazı problemler yaratmaktadır; otomobili olmayanlar için düşük ulaşım miktarı, ulusal kaynak krizleri, egzoz gazları nedeniyle düşük hava kalitesi, yaygınlaşan gelişme nedeniyle kırsal alanların kaybı, ulaşımı güçleştiren ve merkezi olamayan sanat, kültür eğlence aktivite yerleri vb. gibi.

İnsanların yaya olarak, ya da toplu taşıma ile ulaşabileceği işler, eğlence yerleri oluşturmak önemlidir. Bu yayalara hitap eden çevreler, gün içinde gece eğlenceleri ve bunun gibi etkinlikler için daha canlı topluluklar oluşturacaktır.

Aydın'ın estetiği ve güvenliği açısından şehir içi trafik yoğunluğunun azaltılması gerekmektedir. Bu nedenle, Ticaret Odası, tramvaylar, alt geçit, üst geçit yapılması ve 1. ve 2. sanayi sitelerinin arasına yonca şeklinde çıkışlar yapılması projelerini hayata geçirmek için şehir yetkilileri ile beraber çalışmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Kent İçi Kanalizasyon Şebekesinin Islahı ve Atık Arıtma Tesisi Projesi:

Kanalizasyon hizmetlerinde ve atık su alt yapısında mevcut durumu izlemek, incelemek ve verilen hizmetlerle ilgili sorun alanlarını belirlemek ve 2020 yılına kadar ihtiyaç duyulacak kanalizasyon ve atık su bertaraf yatırımlarını gerçekleştirmek amacıyla, Kent İçi Kanalizasyon Şebekesinin Islahı ve Atık Arıtma

Tesisi Projesi gerçekleştirilmelidir. AYTÖ, İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Belediye ile işbirliği içinde, projenin takipçisi olmalıdır

**Faaliyet Adımı:** Güzelleştirme Projeleri İçin Şehir Yöneticileri ve Çevre Organizasyonları İle Beraber Çalışılması:

Güzelleştirme projeleri Aydın'lı olmanın gururunu artırmanın yanında, yeni kullanımlar adına boş binaların ve sitelerin çekiciliği üzerinde olumlu bir etkiye sahip olabilir. Çevre, tüm canlılar dikkate alınarak daha hassas bir anlayış içerisinde değerlendirilmeli, tüm Aydın'lıların bilinçlendirilmesi sağlanmalı, sürdürülebilir yerel çevre politikaları geliştirilerek insanlar ve diğer kurumlar olayın içine çekilerek devamlı gündemde tutulmalıdır. Ticaret Odası ve şehir güzelleştirme organizasyonları, şehrin merkezindeki güzelleştirme projelerini destekleyerek ortaklığa devam etmelidir. Oda, bu konuda yapıcı, geliştirici, kolaylaştırıcı ve uygulayıcı politikalar üretmelidir. Örneğin, Ticaret Odası, ihtiyaç duyulan bir park alanı/caddeyi ele alarak, üyelerinin bu kampanyaya katılımlarını teşvik edebilir. Ticaret Odası onarım süresinde yada ölü olarak belirlenen binaların tespitinde rolünün ne olabileceği konusunda da şehir liderleri ile birlikte çalışmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Yeşil Alanların Değerlendirilmesi:

Geniş park alanları, bisiklet yolları ve diğer bu tip alanlar bir yerin yaşanmaya dair çekiciliğini artırır. Yeşil alanların bu şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir. Ticaret Odası Aydın'daki bu kaynakların kapsamlı bir değerlendirmesini teşvik etmek için şehir yöneticileri ile birlikte hareket etmeli ve ilave parklar, bisiklet yolları ve ihtiyaç duyulan yerlere yollar yapmak için bir plân geliştirilmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Akçay Vadisi'nin Özel Koruma Alanı Olarak Düzenlenmesi Projesinin Öncülüğünün Yapılması:

İlin en temiz ve su kaynakları yönünden en zengin yeri Akçay Vadisi'dir. Bu vadi, kendisini çevreleyen Mardan Dağı, Karıncalı Dağı ve Kemer Barajı ile birlikte bir bütün olarak ele alınmalı, bu vadinin turizm, sağlık, rekreasyon ve kültürel amaçlarla kullanımına olanak verecek bir biçimde "Özel Koruma Alanı" olarak yasal

düzenlemeler yapılması için çalışmalar yapılmalıdır. AYTÖ, ilgili kurum ve kuruluşlarla bir araya gelip bu projenin öncülüğünü yapmalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Güvenliğin Artırılması:

Ticaret Odasında yapılan görüşmeler neticesinde pek çok üyenin asayiş problemleri olduğu belirlenmiştir. Bu sorun, Aydın'ın yaşanacak ve iş yapılacak bir yer olmasının önünde büyük bir engel teşkil etmektedir. Ticaret Odası bir toplum ve iş lideri olarak statüsünü kullanmalıdır. Yerel polis teşkilatının çalışmalarına katkıda bulunarak, toplumun güvenlik duyarlılığını artırabilir. Polis teşkilatının sunduğu pek çok program hakkında yerel halkın bilincini artırabilir.

Oda, üyelerinin asayiş problemini çözmek için, mevcut yerel güvenlik şirketleri ile anlaşma yapabilir. Aydın'da yeni bir güvenlik şirketinin kurulmasına destek vererek, yerel işgücünün istihdamını da sağlayabilir. Ayrıca, bir sigorta şirketi ile anlaşma yaparak üyelerini sigorta ettirebilir.

Ticaret Odası, merkezi şehir bölgelerine ve ihtiyaç duyan pek çok yerde, toplum temelli izleme programlarını oluşturmak için, Aydın polis teşkilatı ve yerel liderlerle (özel, kamuya ait güvenlik temelli ve diğer bölgesel kuruluşlar) de çalışmalıdır. Ticaret odasının, bölgesel izleme çalışmalarına katılımı teşvik eden bir yapısı olmalıdır.

**5.8.3. Hedef: Bu Amacın Başarıya Ulaşmasında Üniversitenin Rolünün Artırılması**

Üniversite, Aydın için önemli bir kaynak durumundadır ve Aydın şehir merkezini güçlendirmede ve diğer stratejik alanların canlanmasında desteleyici bir rol oynamak için potansiyele sahiptir. Bu stratejinin bütün parçalarındaki Adnan Menderes Üniversitesi'nin (ADÜ) rolünü artırmak için yapılacak olan herhangi bir çaba, bu durumun başarıyla sonuçlanmasını sağlayacaktır.

Yine, daha önce değindiğimiz gibi, Tralles kazı çalışmalarının bitirilmesi, Çine Barajı'nın tamamlanması, Menderes Nehrinin temizlenmesi konularında

üniversite ile aktif olarak iletişim kurulması ve üniversitenin bu sorunların çözümüne daha fazla yardımcı olması için teşvik edilmesi gerekmektedir.

#### **5.8.4. Nihai Hedefler ve Performans Ölçümleri**

Aşağıdaki bilgiler Amaç IV'ün başarısını ölçmek için kullanılmalıdır. Her biri yıllık bazda gösterilmelidir. Koyu yazılmış ifadeler ve performans ölçümlerinden en önemi olanlarıdır.

##### Nihai Hedefler:

- Aydın şehri boyunca ve merkezinde canlı ve aktif bir topluma sahip olunması.
- **Kullanılmış bina ve restoran ve ticaret merkezindeki ofis gelişim miktarını 2010'a kadar % 50 artırılması.**
- Aydın merkezi için özel ve devlet yapılanma ortaklığının oluşturulması.
- Aydın'da eve sahibi olma oranının 2010'a kadar %25 artırılması.
- Aydın'daki madden karşılanabilir bina oranının 2010'a kadar %25 oranında artırılması.
- 2010'a kadar Aydın'daki tramvay ve alt-üst geçitlerin tamamlanması..
- 2010'a kadar %20 oranında güzelleştirme proje oranlarının artırılması.
- Aydın'da yeşil alan, bisiklet yolu ve yol oranını artırılması.
- 2010'a kadar %75 oranında toplum izleme programlarına sahip olunması.
- Aydın ticaret merkezini canlandırmada ADÜ' nün önemli bir rolü olmasının sağlanması.

##### Performans Ölçütleri:

- **Aydın ticaret merkezinde bina restoran ve ofis olarak bölgeleşmiş alanın yüzdesi**
- **Kullanılmış binaların restoran ve ofis alanlarının ve Aydın şehir merkezindeki diğer önemli şehir merkezlerinin yüzdesi**
- Aydın ticaret merkezi için devlet ve kamuya ait yapılanma ortaklığının kurulması.

- **Aydın ticaret merkezinde gelişmekte olan geniş çaptaki yapılanma sayısı.**
- Aydın'daki kişiye ait binaların yüzdesi
- Aydın'daki madden karşılanabilir binaların yüzdesi
- Devletin karşılanabilir yapılanma işbirliği bağı ile finanse edilmiş projelerin sayısı.
- Ev satın alma yardım programlarının avantajından yaralanan kişilerin sayısı.
- Aydın ticaret merkezi ve Aydın'ın diğer önemli şehir merkezlerinde sürdürülen güzelleştirme projelerinin sayısı.
- Yeşil alanların, bisiklet yolu ve diğer yolların miktarı.
- Aktif bölgesel izleme programlarının sayısı
- Aydın'ın bölgesel canlanma için ayırdığı kaynakların miktarı.

#### **5.9. Amaç V: UYGULAMA KÜLTÜRÜNÜN OLUŞTURULMASI**

Oda, kendi içindeki iletişimi arttırarak ve dış çevresiyle olan ilişkilerini güçlendirerek ve başarı için gerekli kaynakları elde ederek, uygulama kültürünü oluşturması gerekmektedir. Odayla yapılan görüşmelerde, Odanın rutin işleri yapmakta iyi olduğu ama stratejik nitelikteki projeleri uygulamada daha az başarılı olduğu kanısına varılmıştır.

Aydın'daki işbirliği ruhunu geliştirmek, girişimciliği uyandırmak, yatırım yapılmasını teşvik etmek, yatırım hacmini arttırmak için liderlere gereksinim vardır. Çünkü ekonomik kalkınma bir ülkenin sadece fiziksel ortamında değil, aynı zamanda insanların düşünceleri, davranışları ve birbirleriyle olan ilişkilerinde değişiklik gerektirir. Toplumun geçmişte geliştirdiği plânlar ve fikirleri izlemek başarısızlığın bir nedenidir. Geleneklerden ve adetlerden vazgeçme çoğu kez ekonomik kalkınmanın bir gereğidir. Ekonomik kalkınmanın en önemli ancak, gözle görülmeyen unsuru kalkınma isteğidir<sup>183</sup>. Aydın Ticaret Odası ilde bu liderlik rolünü üstlenecek ve diğer kilit kuruluşları harekete geçirecek en önemli kuruluştur.

---

<sup>183</sup> S.Bekçioğlu, Aydın'ın Ekonomik Kalkınması ve Rekabetçi Gücünün Artırılması. Aydın Ticaret Odası Dergisi (2003) 7

Bu amaç geçmişin alışkanlıklarını silecek ve bu stratejinin hedeflerini başarılı uygulanmasını sağlayacak finansal kaynakların elde edilmesi ve var olan ilişkilerin sağlamlştırılması üzerinde odaklanmalıdır.

### **5.9.1. Hedef: Oda İçerisinde İletişimin Güçlendirilmesi**

- Mektup yada e-mail kullanarak üyelerle iletişim tam sağlanamıyor. Seçim döneminde nasıl üyelerle yakın ilişki kuruluyorsa, yılda birkaç defa seçim dönemlerindeki gibi iletişim kurulmalıdır. Üyelerin sorunları ve gelecek beklentileri dinlenmelidir. Meslek komiteleri kendi içerisinde görev paylaşımı yapmalıdır.
- İformel gruplar oluşturmak için kilit insanlara özel ilgi gösterilmeli. Fuarlara katılım sağlanmalıdır. Üyelerin distribütör bulmaları açısından fuarlara katılımları sağlanmalıdır.
- 3 ayda bir yayınlanan her ay çıkarılması sağlanmalıdır ve üyelerinin tamamına olmasa da daha fazla üyeye ulaşması sağlanmalıdır.
- Yayınlanan dergide, üyelerin yakınları ile ilgili doğum, ölüm haberleri yer almalıdır. Dergi, üyelere görüşlerini yansıtmak imkânı tanınmalıdır.
- Dergide, o ay itibariyle işi terk edenler bildirilmeli, yine, odaya yeni kayıt olanların, iş telefonları ile birlikte tanıtımları yapılmalıdır.
- Aidat toplamak için gönderilen mektuplarla, özel davetler için gönderilen mektuplar birbirinden farklı renk olmalıdır.
- Grupların yapısı karışık, gruplar içerisinde düzenlemeye gidilmelidir.
- Zaman ayırabilecek insanlar görev almalıdır. Önemli toplantılara katılım zorunluluğu getirilmelidir.
- Mal alım satımları için mektup kullanarak üyelere bilgi verilmelidir.
- Hedef ve Amaçlar Komitesi üyelerine anlatılmalı ve onların da üyelere anlatmaları sağlanmalıdır.

- Eğitim seminerleri düzenlenirken ilgili meslek grubunun tam katılımının sağlanması için sponsorlar bulunmalıdır.
- Yönetim Kurulu ve Komitelerin toplantı saatleri tam olarak bildirilmeli ve mümkünse iş saatleri dışında yapılmalıdır.
- İnternet aracılığıyla iletişimin artırılması için üyelere bilgisayar eğitimi verilmelidir.
- Komite ve Meclis üyelerine verilen hizmet kalitesi diğer üyelere de aynı şekilde verilmelidir.
- Oda, üyelerin ortak şikâyetçi oldukları konularda yazılı ve görsel medyayı kullanarak bu konuların avukatlığını yapmalıdır.
- Diğer ilçelerdeki Ticaret Odaları ile aktif iletişim kurulmalıdır. Toplantı sayıları artırılmalıdır.
- Oda'nın Yönetim Kurulu baskın olmalı. Liderlik yapmalıdır.
- Üyelerin işbirliği çalışmaları küçük paralarla başlamalıdır. Güven sorunu aşıldıktan sonra büyük yatırımlar yapılmalıdır.
- Üyeler için ücretsiz telefon danışma hattı kurulmalıdır.
- Oda, üyelerine eğlenceli yemek organizasyonları düzenlenmeli, sanatçılar bu gecelere davet edilmelidir.
- Üyelerin yeni bir işe başlamasında Oda, kurdele kesme törenlerine katılmalıdır.
- Aktif ve zaman ayırabilecek insanlardan bir grup seçilmeli ve bu grup her komitenin kilit insanlarıyla işbirliği içerisine girmelidir.. Hangi konularda iletişim içerisinde olunması gerektiğini yönetim kurulu tarafından belirlenecektir. Böylelikle Ticaret Odası Kulübü kurulmuş olacaktır.
- Haftalık basın toplantısı düzenlenmelidir. Bu toplantılarda, Oda'nın üyeleri için neler yaptığından bahsedilmelidir.

- Bütçe, bankalarla olan kredi anlaşmaları, etkinlikler hakkında duyurular yapılmalıdır.
- Toplumdaki ATO'ya karşı olumsuz tutumun giderilmesi için, konferanslarda odanın neler yaptığıyla ilgili CD çekimleri, slâyt gösterileri düzenlenmelidir.
- Meslek komiteleri için, Ticaret Odası bünyesinde yeni bir birim (masa) oluşturularak, her komitenin ayda bir toplantı yaparak bağlı olduğu meslek grubunun, sorunlarını, beklentilerini, hali hazır durumunu tespit ederek, envanterinin çıkarılması sağlanmalı ve bir rapor halinde meclise sunulmalıdır.
- 6 ayda bir tüm meslek komitelerinin birlikte toplanması sağlanarak genel değerlendirmeler yapmalı, meslek gruplarına aktivite kazandırılmalı, üretim, yatırım, istihdam ve ihracatı artırıcı yönlendirmelerde bulunulmalıdır.

#### **5.9.2. Hedef: Aydın'ın Arzulanan Geleceği İçin Uyumlu Bir İşbirliğine Gidilmesi**

Aydın ilinde yaşayan kişilerin, banka mevduatları ve tasarruf eğilimleri yüksektir. Ancak, Aydın'daki sermaye birikiminin yatırım yönü; yatırım azlığı ve yatırım yapma isteğinin azlığı sorunları ile karşı karşıyadır. Aydın'lı işadamları, politik istikrarsızlık, yüksek faiz oranları, Pazar potansiyelinin azlığı, iyi yetişmiş yönetici ve personelin yokluğu ve maliyetlerin yüksekliği nedenlerinden dolayı risk almaktan kaçınmaktadırlar. Aydın'daki yatırımların yetersiz olmasına yol açacak bir başka önemli unsur ise, iş adamları ve girişimciler arasındaki işbirliği ruhunun azlığıdır. Aydın Ticaret Odası'nın yaptığı bir anketin sonucuna göre; kişilerin birbirlerine karşı güvensizliği, birbirleriyle olan yıkıcı rekabetleri, iş birliği ruhunu ortadan kaldıran en önemli nedenlerdendir.

Bu işbirliği çabalarını uygulamak amacıyla bütün önemli özel ve devlete ait kuruluşları teşvik edici çalışmalar yapılmalıdır. Odanın, Ticaret Borsası ve EBSO Aydın Şubesiyle bir araya gelerek oluşturduğu "Aydın Güçbirliği" yarı resmi kurumu, ilin sosyo-ekonomik yapısında yatırım, üretim, istihdam ve ihracatın gelişmesi yönünde proje süreci ve diğer önemli yerel çabalar gibi stratejileri



uygulamakta birçok olumlu değişimin eşiğindedir. Bütün bunların başarılı olması için yetkili bölümler, rekabetçi tutumdan ziyade, işleri tamamlayıcı, işbirlikçi şekilde çalışmalar yapmalıdır. Ancak daha başarılı sonuçların alınması için, Güçbirliği Kurumuna, İŞHAD, Aydınli İşadamları Derneği (AYDİAD), Üniversite, Esnaf ve Sanatkârlar Odası ve TARİŞ alınmalıdır. Bu birliğin sabit sekreteryası olmalı ve bir kalkınma ajansı gibi çalışması sağlanmalıdır<sup>184</sup>. Böylelikle, Aydın'ın sorunları daha geniş bir tabana yayılarak çözümlerin üretilmesini kolaylaştıracaktır.

Bu stratejinin uygulanmasında çok önemli olabilecek diğer kuruluşlarla ve ilişkileri güçlendirmenin yanı sıra yukarıdaki amacın başarıya ulaşmasında aşağıdaki faaliyetler yardımcı olacaktır.

**Faaliyet Adımı:** Sürdürülen Çabaları Devam Ettirmek ve İlerlemeleri Denetlemek İçin Oda İçerisinde Bir Birimin Oluşturulması:

Plânlanan hedeflerin, amaçların ve faaliyetlerin uygulanması için Odanın personelinin denetlenmesi gerekmektedir. Böyle bir stratejik gelişim süreci için oluşturulacak olan birim, bu amaca hizmet etmelidir. Bu denetleme birimi, kurulmuş olan Ticaret Odası, Ticaret Borsası ve Ege Bölgesi Sanayi Odası (EBSO) Aydın Şubesi İşbirliği Gücünden yararlandığı takdirde, başarı için en iyi araç olacaktır.

Bu denetleme biriminin, çalışmaların uygulanmasını koordine edebilmesi için birkaç tane ek personele gereksinimi vardır. Bu ek personelin sorumluluğu ise, değerlendirme ve performans ölçümlerine ulaşmak için gerekli bilgiyi araştırma ve toplama işini kapsamalıdır. Özellikle, Aydın ile ilgili belirli bilgileri edinmek için stratejik ortaklarla birlikte çalışmaları gerekmektedir.

**Faaliyet Adımı:** Başarıların Halka Duyurulması:

Belirlenen stratejik amaçların, performans değerlemesi sonucunda başarıya ulaşıp ulaşmadığını gösteren yıllık ilerleme raporu yayınlanmalıdır. Ayrıca, Ticaret

---

<sup>184</sup> S.Bekçioğlu, Aydın'ın Ekonomik Kalkınması ve Rekabetçi Gücünün Artırılması. Aydın Ticaret Odası Dergisi (2003) 8

Odası, yayınlanan dergisinde, düzenli olarak başarılarını göstermelidir. Böylelikle de, Odanın halkın gözündeki imajı üst seviyelere çıkaracaktır.

**Faaliyet Adımı:** Düzenli Toplantılar Düzenlenmesi:

Oluşturulmuş “Güç Birliği” yukarıda bahsedilen kurumaları içerisine dâhil ederek, mevcut ve potansiyel yatırımcılar arasında düzenli aralıklarla “beyin fırtınası” forumları düzenlemelidir. Bu forumlarda olumlu olumsuz yönler serbestçe tartışılmalıdır. İş adamları arasında çalışma coşkusu ve enerjisi yaratılmalıdır, Oda, onları güdülemeli ve harekete geçirmelidir. Şehrin ihtiyaçları ve fırsatları konusunda işbirliği yapmaya devam edilmelidir. İl Özel İdaresi ve odalar, finansal, fiziksel sermaye koyarken, Üniversite gibi kuruluşlar beşeri sermaye koymalı ve Aydın ili için gerekli yatırımlar hayata geçirilmelidir.

**Faaliyet Adımı:** Ekonomik Kalkınma Projelerinin Başarıya Ulaşmasında Aktif Rol Oynanması:

- Jeotermal Enerjinin Temin Edilmesi; Jeotermal enerjinin geliştirilmesi amacıyla Yavuzköy ve Ömerbeyli’de örnek bir enerji işletmesi kurulması,
- Çine ve Didim Demiryolu Yapımı,
- Demiryolları Yükleme İstasyonu Yapımı,
- Gümrük Önü Ticaret Kültür Turizm Sanat Projesi,
- Menderes Nehrinin Temizlenmesi Projesi,
- Çevre Yolu Projesi,
- Göç Projesi,
- TARİŞ’in öncülüğünde plânlanan pamuk yağı fabrikasının kurulması ve margarin üretim tesisinin kurulması,
- İncirliova’da TARİŞ’e bağlı konserve ve reçel fabrikası kurulması,
- Aydın’da merkezi bir Süt İşleme Tesisi kurulması,

- İl Özel İdaresi, Vakıflar, Belediye ve Üniversitenin katılımıyla Akçay Vadisindeki Bozdoğan'da büyük bir yaşlılık, emeklilik, sağlık merkezi kurulması,
- Yerel ürünlerin ihracatı için TARİŞ'in tecrübelerinden yararlanarak, İhracat Şirketi kurulması,
- Turizm ve turizm yan endüstrilerine önem verilmelidir. Bu bağlamda, gıda, inşaat, yapı malzemeleri, mermer-fayans, şarap, taze meyva üretimi, balıkçılık, hediyelik eşya, yat hizmetlerinin üretimi ve pazarlanması konusunda gerekli çalışmalar,
- İnşaat, sıhhi tesisat, elektrik, klima ve benzeri alanlarda yabancı dil bilgisine sahip teknik eleman yetiştirilmesi amacıyla Teknik liselerin yeniden organize edilmesi,
- Eğitim seminerlerinin Arttırılması
- Üniversiteye bağlı Meslek Yüksek Okullarına Moda Tasarım ve Grafik Tasarım bölümlerinin açılması
- Dıştaki Aydın'lılar ve Aydın'ın Hemşerileri Projesi

Oda, bu projelerin hayata geçirilmesi için bu konuların yakın takipçisi olmalıdır. Gereken projelere finansal destek olurken, gereken yerde de projelerde bir baskı unsuru olarak görev almalıdır.

**Faaliyet Adımı:** Bu Stratejiyi ve Gelecek Çalışmaları Uygulamada Önemli İşbirliği Gücü Arayışının Sürdürülmesi:

Başarının anahtarı, güçlü ilişkiler kurmak ve işbirliği ortaklıkları oluşturmaktır. Odanın başarısı için, aşağıdaki kuruluşlar ile ilişkilerin düzenli olarak sürdürülmesi gerekmektedir.

- Valilik
- Belediye
- Adnan Menderes Üniversitesi

- Kùltür ve Turizm Mùdùrlùğü
- İşkur İl Mùdùrlùğü
- İl Milli Eğitim Mùdùrlùğü
- EBSO Aydın Şubesi
- Aydın Ticaret Borsası
- Esnaf ve Sanatkârlar Odası Birliği
- Genç İşadamları Derneği
- Ziraat Odası
- Tarım Satış Kooperatifi
- Diğer Sivil Toplum Örgùtleri
- Meslek Liseleri
- Dernekler
- Medya Organları

Buradaki ilgili kişilerin, stratejik plânlama sürecinde aktif rol almalarını ve birbirlerinin kaynaklarını ortak kullanmalarını sağlamak bütün Aydın halkı için yararlı olacaktır.

### **5.9.3. Hedef: Uygulama İçin Gerekli Olan Bütçenin Belirlenmesi ve Takip Edilmesi**

Belirlenen stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanması için Odanın mevcut kaynakları yeterli değildir. Yeni bir devlet-özel girişim işbirliği ve finansal desteğe ihtiyâç vardır.

#### **Faaliyet Adımı: Odanın Gelirlerini Artırma Yolları Aranması:**

Oda ile yapılan görüşmelerde, Oda aidatlarının 2006 yılında %65 artırıldığı ve bu paraların üyelere ne gibi geri dönüşü olacağı ve Aydın'ın ekonomik ve sosyal kalkınması için belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gereken finansal desteğin elde edilmesi adına aşağdaki projelerin uygulanabileceği konusunda hemfikir olunmuştur. Bu projelerin hayata geçirilmesi için TOBB'nin havuzundan ve üyelerin maddi ve manevi katkılarından yararlanılacaktır.

İzmir Ticaret Odası, Rakı üretmektedir ve Almanya'da üniversite açmaya hazırlanmaktadır. Denizli Ticaret Odası, Ar-Ge departmanı sayesinde gelir elde etmektedir. Muğla Ticaret Odası, mağaza açmıştır ve buradan kira geliri elde etmektedir. Yine Aydın Ticaret Borsası'nın kimya laboratuvarı vardır. Burada, Aydın Ticaret Odasının sabit bir gelirinin olması için, güçlü çevre illerin Ticaret Odalarıyla kıyaslanmış ve katılımcı bir yaklaşım izlenmiştir.

- Uzun dönemli bir proje olarak, Aydın'ın Işıklılar Köyü'ne 5000 öğrencilik özel yurt kurulabilir.
- Özellikle, sağlık ve hizmet sektörlerine istihdam yaratmak için Aydın merkezde 4000-5000 öğrencilik Özel Üniversite açılabilir.
- Aydın'ın vasıflı eleman ihtiyacının giderilmesi için Eğitim Yüksek Okulu açılabilir.
- Aydın'da boş dükkânlar ve arsalar mevcuttur, ASTİM organize sanayi bölgesinde boşluklar vardır. Yine, yarım kalmış kooperatifler vardır. Oda, bu alanların değerlendirilmesi ile ilgi projeler hazırlayıp, sermayedarları ikna ederek, bu projeleri satabilir.
- Oda, organik tarım ve seracılık alanında girişimlerde bulunabilir.
- Sağlık hizmetlerine olan talep gün geçtikçe artmaktadır, Oda, özel hastane kurabilir.
- Özel okul açılabilir.
- Hayvancılık alanında projeler üretilip bu yolla gelir elde edilebilir.
- Kestane unu fabrikası açılabilir.
- Varolan otoparklardan daha düşük ücrette hizmet verecek otopark inşa edebilir.
- Ar-Ge departmanı bünyesinde üniversitenin danışmanlık birimi oluşturması sağlanabilir ve bu yolla gelir elde edilebilir.
- Soğuk hava deposu kurulabilir.

- Kurutulmuş meyve işletmesi kurabilir.
- Üniversitenin kafeteryası alınabilir.
- Kestane şekeri projesi yapılabilir.
- Merkezde eğlence mekânı açılabilir. Buradan kira geliri elde edilebilir.
- Turizm, tekstil, incir, zeytin, kestane alanlarında projeler hazırlanabilir.

Destek sağlamak için kullanılabilecek bir marka ismini vermek gereklidir. Bu kapsamlı kaynak artırma çabasının başarılı olması için özel bir teşkilata sahip olmak son derece yararlı olacaktır. Teşkilatın amacı hedef 4 de belirtilen devlet ve özel sektör gelişme ortaklığının sağladığı imkânlarda görülebilir. Ticaret odasının girişimleri için yeni bir merkez oluşturmayı ve ticaret merkezi gelişimi çabalarını da içine alarak bütün bu stratejinin uygulanması üzerine odaklanmak için stratejik toplum alanlarını canlandırılması gerekmektedir.

#### **5.9.4. Nihai Hedefler ve Performans Ölçümleri**

Aşağıdaki bilgiler Amaç V'in ilerlemesini ölçmek için kullanılmalıdır. Her biri yıllık olarak gösterilmelidir.

##### Nihai Hedefler:

- Bütün değerlendirmenin başarısı önceki dört amaç için listelenmelidir.
- Devam eden yönlendirme komitesi toplantıları ilerlemektedir ve çalışmalarını sürdürmeye devam edilmelidir.
- Yönetim Kurulu ile Komite Toplantılarının sayısının artırılması.
- Üyelerle Komite Üyelerinin yüz yüze iletişimlerinin artırılması.
- Üyelerin etkinliklerine Yönetim Kurulunun katılmasının sağlanması.
- Oda etkinlikleri için TV'de verilen reklâm sayısını artırılması.
- Strateji uygulamada yıllık raporların yayınlanması.
- Aydın ticaret odası, Belediye, Valilik, TARIŞ ve sivil toplum örgütleri liderleri arasında güçlü, iş birlikçi iletişimler kurulması.
- Toplum vizyonu projesinin hedeflerinin gerçekleştirilmesi.

- Ticaret Odası'nın hedeflerini paylaşan saygı değer kuruluşlarla Ticaret Odası'ndaki önemli teşvikler üzerinde var olan ortaklığın sürdürülmesi.
- Bu stratejinin uygulanmasını ve Aydın'ın ekonomik gelişim çabalarına kaynak sağlamak için 2010'a kadar devlet, özel ya da kâr amaçsız kuruluşlardan yıllık belirli bir gelir elde edilmesi.

Performans Ölçütleri:

- Yönlendirme komitesi toplantılarının ve katılımcıların sayısı.
- Meslek Komitesi ile üyelerin yüz yüze görüşme sayısı.
- TV'ye verilen etkinlik ve duyuru reklâmlarının sayısı.
- Yönetim Kurulunun katıldığı üye etkinliklerinin sayısı.
- Strateji uygulaması üzerindeki yıllık raporların sayısı.
- Aydın Ticaret Odası'nın, Valilik, Belediye ve sivil toplum örgütleri liderleri ile yapılan toplantı sayısı.
- Bu süreçte belirlendiği üzere toplum vizyon projesinin hedeflerini gerçekleştirmek için ölçümlerdeki ilerleme.
- Yeni iş olanaklarına devlet ve özel işbirlikli cevapların sayısı.
- Ortak hedefleri gerçekleştirmek için Aydın Ticaret Odası'nın var olan ortaklıklardaki kuruluşların sayısı.
- Aydın'ın ekonomik kalkınma çabaları ve bu stratejinin uygulanması için kaynak sağlamak amacıyla devlete ait, özel ya da kâr amacı gütmeyen kuruluşlardan elde edilen paranın miktarı.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik plânlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak faaliyetleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır ve tüm üyelerin katılımını gerektirir.

Aydın ili, sermaye birikimi, yaşam koşulları, iklim gibi faktörler dikkate alındığında üstünlükleri olan bir yerleşim birimidir. Aydın Ticaret Odası, ilin girişimcilerinin oluşturduğu bir örgüt olarak bu üstünlüğün yaratılması sürecinde rol oynayan önemli kuruluştur. Günümüzde Odanın bu görevini etkin ve verimli sürdürülebilmesi, yönetim faaliyetlerinin bir plânlama dâhilinde yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Bu amaçla bir stratejik plân çalışması gerçekleştirilmiş ve Aydın Ticaret Odasının yapması gereken faaliyetlerine ilişkin beş yıllık (2006–2010) bir plân sunulmuştur.

Hazırlanan stratejik plânda; yarı resmi bir örgüt olan Aydın Ticaret Odası'nın misyonu, bağlı bulunduğu kamu otoritesi ve ilişkili olduğu özel sektör ile iletişimlere göz önüne alınması sonucunda belirlenmiş olup, odanın görev ve yetki alanlarını genişletecek bir istek ve yapı oluşturulmaya çalışılmıştır. Aydın'ın ekonomik kalkınması ve rekabetçi gücünün artırılması için yatırımların yönlendirilmesinde Odanın sistematik ve sürekli bir liderlik rolü üstlenmesi gerektiği önemle vurgulanmıştır.

Aydın Ticaret Odası'nın stratejik plânlaması, Biçimleşme Okulu'nun bütünleştirici çerçevesinden yararlanılarak, Öğrenme Okulu merkezde olmak kaydıyla diğer okulların bakış açılarına da yer verilerek hazırlanmıştır. Aydın Ticaret Odası'nın, üyelerinin ve Aydın ilinin çıkarlarının korunması ve geliştirilmesi adına ne gibi katkı sağlayacağı belirtilmiştir.

Hazırlanan plânda, girişimcinin vizyonuna ihtiyaç duyulduğu belirtilmekte, ancak bu vizyonun izlenmesi gereken bir hedeften ziyade pazar, hizmet ve süreçler adına tercih edilen sonucu ifade ettiği vurgulanmaktadır. Strateji geliştirme biçimsel olmayan esnek bir vizyon ile desteklenmiştir. Girişimcilik Okulu'nun, strateji



geliştirmede örgüt liderinin yaratacağı vizyonu vurgulayan bakış açısı plânda bu anlamıyla yer almaktadır ve vizyon, liderin deneyimleri ile birleşerek girişimci stratejileri ortaya çıkaran temel unsur olmaktadır.

Plân, strateji geliştirmeyi, ortaya çıkan bir süreç olarak görmekte ve Öğrenme Okulu'nun, stratejinin örgüt öğrendikçe ve çevreye uyarlandıkça küçük adımlarla ortaya çıktığına dair bakış açısına yer verilmektedir. Yani, strateji belirleme ve strateji uygulama aşamaları birbirinden ayrılmaz parçalardır, uygulamada alınan bir takım kararlar doğrultusunda bazı stratejilerin kendiliğinden ortaya çıkması mümkün olabilmektedir. Bu anlamda, örgüt bütçesinin, stratejik plânda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik etmesi gerekir. Plâna temel oluşturan varsayımların geçerliliği sürekli olarak kontrol edilmeli ve gereken noktalarda düzeltici eylemlere geçilmelidir.

Odanın gelişmesini sürdürmesi, örgüt üyelerinin öğrenmelerine bağlı olmaktadır. Strateji de bireylerin zihninde gelişmekte ve bireysel biliş önem kazanmaktadır. Plânda, Bilişsel Okul'un bakış açısı da yansıtılmaya çalışılmıştır. Diğer bir ifade ile bireyin davranışlarını ve stratejilerini dış uyarıcılardan çok, bireyin inanç, beklenti, amaç ve değerlerinin belirlediğine inanılır. Bu amaçla, hazırlanan plânda, örgüt üyelerinin ortak inanç, beklenti, amaç ve değerlerinin belirlenmesi sonucunda stratejiler oluşturulmuştur.

Strateji bireylerin zihninde oluşsa da, Oda içerisindeki kilit önemdeki bireyleri kapsayan ortaklaşa bir süreç olduğu da vurgulanmaktadır. Bu anlamda Kültür Okulu'nun strateji geliştirmenin ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olduğunu vurgulayan bakış açısı da plânda kendine yer bulmaktadır.

Güç Okulu'nun örgütün farklı çıkarlara sahip bireyler ve gruplardan oluştuğuna dair bakış açısı ile stratejinin bir takım politik faaliyet ve güç yapıları tarafından desteklenebileceği yada sınırlandırılabilceği gerçeği de plânda yansıtılmaya çalışılmaktadır. Bu bağlamda, örgüt içinde kilit öneme sahip bireylerin iletişimin artırılması için görevlendirilmesi ile stratejiler desteklenmeye çalışılmıştır.

Konumlandırma Okulu'nun geliştirdiği tarihsel analizler ve sektörlerin analizi gibi analizler de Oda'nın Aydın'daki konumunu önceden belirleme konusunda değer kazanmaktadır. Plânda, Aydın'ın rekabetçi gücünün ortaya çıkarılmasında Oda'nın kendisini nasıl konumlandırığı, ilgili sektör analizleri ile Aydın'da meydana gelebilecek değişmeleri ve bu değişmelerin diğer dış yatırımcılardan önce Aydın'lı yatırımcılar tarafından değerlendirilmesi için yollar belirlenmeye çalışılmıştır.

Çevre Okulu'nun yararı, Ticaret Odası'nı etkileyen çevresel güçlerin ve baskıların anlaşılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu plânda, örgütün çevreden etkilendiği kabul edilmekle birlikte, örgütün çevreyi etkilemesi gereği üzerinde durulmaktadır. Bu anlamda strateji geliştirme, Çevre Okulu'nun önerdiği gibi çevresel güçlere tepki niteliğinde olmaktan çok, çevrenin ortaklaşa yaratılması üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu sebeple, Aydın'daki çeşitli otoritelerin Odanın faaliyetlerini sınırlandırıcı etkileri, odanın işbirlikçi çabaları sayesinde aşılmaktadır.

Kaynakların belirlenmesi, paylaştırılması ve pazar, hizmet ya da süreçlere ilişkin faaliyetlerin uygulanmasının programlanması anlamında Plânlama Okulu'nun getirdiği bakış açısı da stratejik plânlama sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Strateji geliştirme modeli amaçların belirlenmesi, strateji ve/veya faaliyetlere karar verilmesi, örgütün iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ve bütçeler ve prosedürlerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır.

Stratejik plânlama çalışmaları için, gerekli veriler görüşme tekniği ile toplanmıştır. Katılımcı bir plânlama yapılabilmesi ve farklı fikirlerin sürece dahil edilebilmesi için, görüşmeler sadece üst yönetim organı ile değil aynı zamanda, farklı iş kollarını oluşturan temsilciler yani, meslek komiteleri ile de yapılmıştır.

Stratejik plânlama sürecinde, örgütün her düzeyinde kişisel-birimsel etkileşimler cereyan etmekte, bu durum da örgütün öğrenme kapasitesini arttırılmasında katkıda bulunmaktadır. Farklı bilgi birikimi, yönelim ve bakış açısına sahip üyelerin bir araya gelerek örgütün temel sorunları üzerine düşünmesi, üyelerin geniş bir perspektif kazanmasını sağlamaktadır. Bu geniş perspektif, gelecekte

sorunların daha doğru bir şekilde saptanması ve kaliteli çözüm alternatiflerinin üretilmesi hususunda yararlı olmaktadır.

Ortaya atılan görüşler doğrultusunda, beş temel stratejik amaç belirlenmiştir. Bu stratejik amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken hedefler ve faaliyetler belirlenmiştir. Stratejik plânın uygulama safhası ile ilgili olarak da belirlenen faaliyetler 2010 yılı sonuna kadar bir takvime bağlanmıştır. Yine, bu safhayla ilgili olarak, faaliyetlerin gerçekleşip gerçekleşmediğini denetlenebilmesi için, performans ölçütleri de geliştirilmiştir. Böylece yöneticiler plânlamanın başarılı olup olmadığını denetleyebileceklerdir. Oluşturulan misyon, vizyon açıklamaları ve stratejik amaçlar doğrultusunda, Aydın Ticaret Odasının ilkeleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Mevcut işletmelerinin muhafazasını sağlamak,
- Yeni işletmeleri Aydın'a çekmek,
- Gerekli toplumsal hizmet tesislerini kurmak,
- Aydın İli'nin yaşamak, çalışmak, iş ve aile kurmak için ideal bir yer olduğunu vurgulamak,
- Aydın ili ekonomisinin yerel büyümesine ve refahına yol açacak plân ve programları gerçekleştirmektir.

Aydın'ın ekonomik kalkınması ve rekabetçi gücünün ortaya çıkarılması için öncelikli ihtiyaçlar doğrultusunda hazırlanan stratejik plânlama sürecinde belirlenen aşağıdaki amaçlar, Aydın Ticaret Odası'nın faaliyetlerine rehberlik etmesi açısından çok önemli olmaktadır.

- Ekonomiyi güçlendirme ve büyütme ( Amaç 1: Aydın'ı Büyütülmesi )
- Geleceğin işleri için rekabetçi bir işgücü oluşturma (Amaç 2: İşgücünün Geliştirilmesi)
- Daha fazla işadamları, ikamet edeni, ziyaretçiyi tutma ve çekme (Amaç 3: Algılamının Değiştirilmesi)
- Ziyaret etmek, iş yapmak ve yaşamak için daha güçlü ve iyi yerler oluşturmak amacıyla ticaret merkezini ve diğer stratejik toplumsal alanları

yeniden canlandırma (Amaç 4: Stratejik Toplumsal Alanların Canlandırılması)

- Bütün çabaları başarıyla sonlandırmak için gerekli liderliği, iletişimi ve kaynakları oluşturma.( Amaç 5: Uygulama Kültürünün Oluşturulması )

Bu amaçlar gerçekleştirildiğinde Aydın'ın ekonomik anlamda dış açılımı desteklenecek, üyelerine yönelik hizmetlerin çeşidi ve kalitesi artacak, oda danışman bir kurum, Aydın ili bir marka haline getirilecektir.

Bu amaçların başarıyla sonuçlanması ve Aydın'ın olumlu yönde gelişmesini sağlanması için odanın bundan sonraki görevi, uygulama plânının gerçekleştirilmesidir. Stratejik plânlama sürecinin son parçası olan uygulama plânının gerçekleştirilmesi için Odanın, koordineli bir şekilde yerel kamu ve özel yönetimlerini harekete geçirmesi, işbirliği yaratması ve onlara rehberlik etmesi gerekmektedir.

1. Bu hedefleri gerçekleştirmek ve Aydın'ın olumlu olarak gelişmesini sağlamak için Odanın, devlete ait örgütleri ve özel sektör örgütlerini uyum içerisinde, işbirliği sağlayarak yönlendirmesi ve bu kuruluşlara liderlik etmesi gerekmektedir.
2. Bu stratejideki hedefler, amaçlar ve faaliyet basamakları Aydın'daki ilerleme ve uzun süreli bir değişim için sadece bir başlangıç noktasıdır.
3. Bu plân Aydın'ın ekonomik, ticari, sosyal hayatında bir dönüşüm aracı olarak kullanılmalıdır ve bundan sonraki yerel çalışmalara önümüzdeki yıllar için yol gösterici nitelik taşımaktadır.
4. Bu plân devam etmekte olan bir süreç olduğu için hedefler ve amaçlar gerçekleştiğinde, yerel odaklanma diğer önceliklere kayacaktır. Bu plânda belirlenen fikirler ve eylemler bu değişimi yansıtmak için gelecekte hazırlanacak olan plânlara uyarlanmalıdır.
5. Gelecekteki hedeflere ulaşmak için gerekli eylem basamaklarının belirlenmesi, Oda'nın devlet ve sivil toplum örgüt liderleri ile yaptığı

işbirlikçi çabalar ve onları sürekli olarak yönlendirmesi sonucunda belirlenmelidir. Bu durum sürekli olarak devam etmelidir.

Bu çalışmada, Aydın Ticaret Odası'nın SWOT Analizi, Oda ile yapılan görüşmelerden, yerel medya yayınlarından ve yerel kamu otoritelerinin web sitelerinden elde edilmiştir. Bu çalışma kapsamında, göz ardı edilen, pek çok SWOT Analizi unsuru olduğu muhtemeldir. Sektörlerin analizi, ilçe Ticaret Odalarının analizi ve il ve ilçelerdeki Odaya kayıtlı üye firmaların analizi konularında yapılacak, kapsamlı bir araştırma neticesinde, hazırlanan stratejik plânlama çalışması daha da geliştirilebilir. Ayrıca, finansal yükümlülük taşıyan faaliyet adımlarının gerçekleştirilebilmesi, Odanın bütçesi ile uyum içerisinde olmasına bağlıdır. Kuruluş kaynak yapısıyla uyumlu olarak stratejik amaçlar ve hedefler altında faaliyet ve projelerin maliyet yapıları ortaya koyulmamıştır. Bu çalışma sadece bir başlangıç niteliğindedir. Bundan sonraki çalışmalarda, eksik kalan hususların üzerinde durularak, çalışma genişletilebilir.

## ÖZET

“Yarı-resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği” isimli bu çalışmada, Aydın Ticaret Odası’nın Aydın’daki rolü ve taşıdığı önemi ortaya konulmuştur. Bu bağlamda, Aydın Ticaret Odası’nın yerel kalkınma çabalarına destek olabilmesi için, Aydın İli’ndeki fırsatlar ve tehditler saptanarak, odanın kuvvetli ve zayıf yönleri incelenmiş, Aydın’ın rekabetçi üstünlüğe kavuşturulması, oda üyelerinin çıkarlarının korunması ve sosyal sorumluluk duygularının duyarlılaştırılması kapsamında, odanın yapması gerekenler, stratejik amaçlar olarak belirlenmiştir.

Çalışmanın temel hipotezi; “Ticaret Odalarındaki mevcut hiyerarşik yönetimin ve yapının, stratejik yönetim anlayışı yaklaşımına dönüştürülmesi, Ticaret Odalarında etkililik ve verimliliği artıracak ve özellikle buldukları bölgenin ekonomik, sosyal ve kültürel anlamda gelişmesini sağlamasına ve ülkenin kalkınmasına katkıda bulunacaktır” biçimindedir.

Çalışmanın materyalini birincil ve ikincil veriler oluşturmaktadır. Birincil verileri; Aydın Ticaret Odası’nın Meclis, Yönetim Kurulu ve Meslek Komitesi üyeleriyle yüz yüze görüşmelerden sağlanan bilgilerdir. İkincil veriler ise, özellikle dış çevre analizini gerçekleştirmek için, Aydın Valiliği Web sitesinden, KOSGEB’in raporlarından, Aydın Ticaret Odası’nın değişik yıllara ait dergilerinden ve yerel medya haberlerinden elde edilmiştir. Ticaret Odaları ile ilgili yapılmış durum çalışmaları incelenmiştir.

Çalışmada, öncelikle, konu ile ilgili, yapılmış çalışmalar incelenmiştir. Daha sonra, konuyla ilgili literatürde yer alan Türkçe ve İngilizce kaynaklardan; kitaplardan, dergilerdeki ve internetteki makalelerden yararlanılmıştır.

Çalışma, giriş ve sonuç dışında dört ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, genel olarak planlama ve stratejik planlama kavramları ele alınıp, bu konudaki kaynaklar taranarak zemin oluşturacak teorik ve kavramsal çerçeve çizilmiştir. Bu bölümde biçimselleşme okulu çerçevesinde stratejik planlama ağırlıklı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde; stratejik plânlama sürecinin aşamalarına yer verilmiştir. Durum analizi, örgütsel yönün belirlenmesi, stratejilerin seçimi, izleme ve değerlendirme adımları ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde; genel olarak ticaret odalarının çeşitli fonksiyonları, idari yapısı, hukuki niteliği, hakkında bilgiler verilmiştir. Yine mesleklerin gruplandırılması, organlar, gelir kaynakları hakkında gerekli bilgilere yer verilmiştir.

Dördüncü bölüm olan uygulama aşamasında, Aydın ilinin kısaca genel değerlendirmesi yapılmıştır. Daha sonra, Aydın Ticaret Odası'nın mevcut durumu incelenmiştir. Odanın GFTZ analizi yapılarak bu analiz dâhilinde hedefler, amaçlar ve bu amaçlara ulaştıracak faaliyetler belirlenerek genel bir değerlendirme yapılmıştır.

## SUMMARY

The objective of this study, “Strategic Planning Implementation in a semi-governmental organization: Aydın Chamber of Commerce”, was to describe the role and importance of Aydın Chamber of Commerce in Aydın. In this concept, opportunities and threads in Aydın and, strenghts and weaknesses of Aydın Chamber of Commerce have been described to support local development efforts and competitive advantage, to protect the benefits of chamber’s members. Besides an action plan involving strategic objectives has been figured out.

The main hypotesis of this study is; “Transforming Chambers of Commerce’s existing hierarchical management structure to strategic management concept will improve the efficiency and effectiveness of these organizations and, support the local economic, social and cultural development as well as countywide development.”

The materials of the study are primary and secondary data sources. Primary data sources are; information gathered from the interviews with Aydın Chamber of Commerce Assembly, Board and Profession Council members. Secondary data sources are; Aydın Governorship Web site, periodicals of Aydın Chamber of Commerce and local news. Besides dignostics reviews of the chambers of commerce have been analysed.

Especially preceding studies about the same topic have been reviewed. Besides, academical publications and essays both in Tukish and English literature have been used.

The study consists of four main chapters excepting introduction and final chapters.

In the first and second chapter, planning and strategic planning have been described and, theoretical and conceptual frame work have been figured out to be a basement for the study. Then strategic planning steps have been identified.



In the third chapter, functions, administrative structures and legal statues of chambers of commerce have been analysed. Besides, grouping of professions, organs and revenue resources of the chambers of commerce have been described.

In the fourth chapter, implementation phase, brief information about Aydın and Aydın Chamber of Commerce has been given. Diagnostics review analysis has been generated. A SWOT analysis about Aydın Chamber of Commerce has been created and objectives and an action plan has been prepared for the organization.

## KAYNAKLAR

**ACAR, A.R.**, 2005. “Avrupa Birliği Yolunda Aydın”, **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, Sonbahar, 18-19

**AKAT, İ. ve ÜNER, N.**, 1978. **İşletme Yönetimi**, İstiklal Matbaası, İzmir.

**ALPUGAN, O., DEMİR, H., OKTAV, M. ve ÜNER., N.**, 1995. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, 4. Basım, Beta, BYD, İstanbul, 418 s.

**ALTINTAŞ, Ç.F.**, 2003, “Strateji Kavramı”, **İş Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2  
[www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc\\_view.php&ex=156&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=41](http://www.isgucdergi.org/index.php?arc=arc_view.php&ex=156&inc=arc&cilt=5&sayi=2&year=41)

**ASLAN, S. ve GÜL, C.**, 2005. “Geçmişten Günümüze Türkiye’de Baskı Grupları” **Ç.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:5, Sayı:2 85-100

**ATO**, 2005. Aydın Ticaret Odası Katoloğu, 2005–2008 Dönemi.

**ATO**, 2003. “Ticaret Odasının Görevleri ve Üye Hizmetleri”, **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, Sayı.14, 17–18

**BARRINGER, B.R. and BLUEDON, A. C.**, 1999. “The Relationship Between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management”, **Strategic Management Journal**. 20, 421–444.

**BAŞTUĞ, M.**, 2006. “Hedeflerimiz”. 13.07.2006  
[www.atob.org.tr/ATOB.php?page=txtQId=7](http://www.atob.org.tr/ATOB.php?page=txtQId=7)

**BAŞTUĞ, M.**, 2003. “Aydın İlinin Geleceği ‘Aydınlıktır’”, **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, Sayı.18

**BECERİKLİ, S.Y.**, 2000. “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım” **Amme İdaresi Dergisi**, C. 33, Sayı.3,

**BEKÇİOĞLU, S.**, 2005. “Tariş’in Stratejik Gücünden Yararlanmayı Bilmeliyiz”, **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, Sonbahar

**BEKÇİOĞLU, S.**, 2003. “Aydın’ın Ekonomik Kalkınması ve Rekabetçi Gücünün Artırılması”, **Aydın Ticaret Odası Dergisi**, sayı.16

**BRYSON, J.M.**, 1995. “ Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement”, **San Francisco: Jossey-Bass Publishers**

**CAN, H.**, 1991. **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayımcılık, Ankara.

**CARLSON, P.**, 1990. “The Long and Short of Strategic Planning”, **Journal Of Business Strategy(JST)** Vol:11 , No:3, 15-17

**CLAYTON, S.**, 2000. **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, Çev: Mehmet Zaman, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

**DAFT, R.L.**, 2001. “Organization Theory and Design”, 7th Edition, **South Western**, College Publishing, Ohio. CR/658.402 DAF

**DAFT, R.L.**, 1998. “Organization Theory and Design”, 6th Edition **South-Western**, College Pub., Ohio.Ch.8, 134-286

**DESS, G.G. and MİLLER, A.**, 1993. **Strategic Management**, Singapore : McGraw-Hill, Inc.

**DPT**, 2003. “Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, Devlet Planlama Teşkilatı. Ankara, 46 s

[www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr)

**DPT**, 2003. “İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması” Aydın İli Gelişmişlik Performansı. Yayın no: 2671.

<http://www.ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2003-05.pdf>

**DİNÇER, Ö.**, 1998. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul

**DİNÇER, Ö.**, 1992. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Yayınları, 2. Baskı, İstanbul, 415 s.

**DOĞAN, M.**, 1998. **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık,İzmir.

**DURNA, U. ve VEYSEL E.**, 2002. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, **Amme İdaresi Dergisi** C.35, Sayı: 1

**EKMAN, P. and DAVIDSON, R.**, 1994. **The Nature of Emotion**, Oxford University Press, USA

- EREN, E.**, 2000. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım Yayım Genişletilmiş Beşinci Basım, İstanbul. xvi, 552 p
- EREN, E.**, 1990. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetimi**, Üçüncü Baskı , İ.Ü. İşletme Fakültesi, Yayın No:234, İstanbul, 286 s.
- EREN, E.**, 1979. **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Enstitüsü Yayın No:2, İstanbul, 496 s.
- EREN, E.**, 1978. "İşletmelerde Planlama Gereği ve İlkeleri", İ.Ü. **İşletme Fakültesi Dergisi** 10. Yıl Özel Sayısı, , İşletme Fakültesi Yayını.7(4):1
- ERKAN, H.**, 1992. **Demokrasi ve Piyasa Ekonomisinde Birlikler**, İzmir: Türk Matbaacılık A.Ş. 124s.
- ERTÜZÜN, R.M.**, 1974. **Dünyadaki Ticaret ve Sanayi Odaları Birlikleri**, Ankara:TOBB Matbaası.
- HALL, R.H.**, 1991. "Organizations: Structures, Processes and Outcomes", **Prentice Hall**, Singapore
- HAMILTON, R.T.** and **HARPER, D.A.**, 1994. "The Entrepreneur in Theory and Practice", **Journal of Economic Studies**, 21(6), 3-18c.
- HAMMER, M.** and **STANTON, S.A.**, 1999. "How Process Enterprises Really Work", **Harvard Business Review**, November- December .108-118
- HATCH, M.J.**, 1997. "Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern. Perspectives ", Oxford: **Oxford University Pres**,
- HILL, C.W.L.** and **JONES, G.R.**, 1992. "Strategic Management and Theory: An Integrated Approach", Boston: **Houghton Mifflin Co.**
- HOSKISSON, R.E. HİTT, M., WAN, W., & YIU, D., D.**, 1999. "Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum.", **Journal of Management**, Vol:25, No:3, 417-456
- İNCE, Ö.**, 2006. "Aydın'ın Altı Kazan" **Hürriyetim İnternet..** (09.05.2006)  
[www.arsiv3.hurriyet.com.tr/haber/0,,sid~420@nvid~344852,00.asp - 35k](http://www.arsiv3.hurriyet.com.tr/haber/0,,sid~420@nvid~344852,00.asp - 35k)
- İTO**, 1987. **Temel Hedefler ve İç Yönetmelik**, İstanbul: İTO Yayın No:1987/16

**JAIN, S.C.**, 1993. **Marketing Planning & Strategy**, Fourth Edition. South-Western Publishing Co.

**JAUCH, L.R.** and **GLUECK, W.F.**, 1988. "Business Policy and Strategic Management", Singapore :**McGraw-Hill**, Inc.

**JOHANNESSEN, J.A, OLSEN, B.** and **LUMPKIN, G.T.**, 2001. "Innovation as Newness: What is New, How, New, and New to Whom?", **European Journal of Innovation Management**, 4(1), 20-31

**KOÇEL, T.**, 2003. **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, İstanbul.

**KOSGEB**, 2005. "Bölgesel Kalkınma Araştırma Raporu" TR32 Aydın Alt Bölgesi (Aydın,Denizli, Muğla). Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü. Eylül. Ankara.

<http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar>

**KOSGEB**, 2005. "Saha Araştırma Çalışması Aydın İli Değerlendirme Raporu".

<http://www.kosgeb.gov.tr/Yayinlar/default.asp?Action=...&ID=176>

**KORALTÜRK, M.**, 1999."Türkiye’de Ticaret ve Sanayi Odalarının Tarihsel Gelişimi (1880-1952)". Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İktisat Anabilimdalı.

**KOTLER, P.** and **ARMSTRONG, G.**, 1999." Principles of Marketing", Eighth Edition, New Jersey: **Prentice Hall**.

**KUBALI, D.**, 1999. "Performans Denetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, C.32, Sayı: 1, 31-62

**LANGLOIS, R.N.**, 1987. "Schumpeter and Obsolescence of the Entrepreneur", **History of the Economics Society Annual Meetings**, June 21.

**MAVİŞ, F.**, 1988. "Stratejik Yönetim Modeli". **A.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**. VI:1. Eskişehir.

**MINTZBERG, H.** and **LAMPEL, J.**, 1999. "Reflecting on the Strategy Process", **Sloan Management Review**, Spring, 21-29

**MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B.** and **LAMPEL, J.**, 1998. **Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management**, The Free Press, New York

**MINTZBERG, H.**, 1994. "The Rise And Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles For Planning, Plans, Planners", **Harvard Bussiness Review**, January-February, The Free Press, New York.

[www.strategicplanningreport.info/riseandfallofstrategicplanning/](http://www.strategicplanningreport.info/riseandfallofstrategicplanning/) - 70k

**MINTZBERG, H.**, 1987. "Crafting Strategy", **Harward Business Review**, July-August, 66-75

**MORRIS, M.H, PITT, L.F. and BERTHON, P.**, 1996, "Enterpreneurial Activity in the Third World Informal Sector", **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 2(1), 59-76

**OLIVER, R.**, 2002. "The Future of Strategy: Historic Prologue", **Journal of Business Strategy**, July/August,

**OLUÇ, M.**, 1978. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, I.Cilt, 3. Baskı, İÜ – İF Yayınları, Nr.7, İstanbul

**OSLAND, E.G. and YAPRAK, A.**, 1995, "Learning Through Strategic Alliances Processes and Factors That Enhance Marketing Effectiveness", **European Journal of Marketing**, 29(3), 52-66

**ÖZDEN, Y.**, 2000. **Öğrenme ve Öğretme**, Pegem Yayıncılık, Ankara

**PFEFFER, J.**, 1981. **Power in Organizations**, Marshfield, MA: Pitman Publishing, London.

**PİCKEN, J.C. and DESS, G.G.**, 1997. "Out of (Stratgic) Control", **Organizational Dynamics**, Summer, 35-48

**PORTER, M.E.**, 1998. **Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries and Competitors**, New York: The Free Pres. ISBN 0-684-84148-7

**PORTER, M.E.**, 1985. **Competitive Advantage**, The Free Pres, New York.

**PORTER, M.E.**, 1980. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industry and Competitors**, The Free Pres, New York.

**PREBLE, John F.**, 1992. "Towards A Comprehensive System of Strategic Control", **Journal of Management Studies**, 29:4, July, 391-409

**SARVAN, F., DURMUŞ ARICI, E., ÖZEN, J., ÖZDEMİR, B. ve TARCAN İÇİGEN, E., 2003. “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, Akdeniz İ.I.B.F. Dergisi (6), 73-122**

**SAVAŞ, V.F., 1997. İktisadın Tarihi, Liberal Düşünce Topluluğu Yayınları, İstanbul.**

**SETH, A. and THOMAS, H., 1994. “Theories of the Firm: Implications For Strategy Research”, Journal of Management Studies, 31:2, March, 165-191.**

**SİMON, H, 1976, “Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations”, 4th Edition, New York: Free Pres**

**ŞAHİM, T., 1994. Siyasi Katılım ve Baskı Grupları. Makro Ltd.Şti., Ankara.**

**THOMAS, J.G., 1988. “Strategic Management: Concepts, Practice and Cases”, New York: Harper & Row. 248–254**

**THOMPSON, A.A. and STRICKLAND, A. J., 1998. Crafting and Implementing Strategy: Text and Readings, Singapore: McGraw-Hill, Inc.**

**TOBB, 1993. 1992–1993 Faaliyet Raporu, Ankara: TOBB Yayını.**

**TÜRKİYE CUMHURİYETİ ANAYASASI, 1982**

**USTA, Y. ve ÖZTAYŞI, 2005. B. “Stratejik Yaklaşım” 12.10.2005  
[www.danismend.com/konular/stratejyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm](http://www.danismend.com/konular/stratejyon/STRATEJIK%20YAKLASIM.htm) 83k**

**WYER, P., MASON, J. and THEODORAKOPOULOS, N., 2000. “Small Business Development And The Learning Organization”, International Journal Of Entrepreneurial Behavior & Research 6(4), 239-259.**

**YILDIZ, S., 1995. “Türkiye’de Stratejik Yönetim Anlayışına Yönelik Bir Araştırma”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Y.Lisans Tezi, İzmir.**

**YÜKSEL, Ö., 1998. Uluslar Arası İşletme Yönetimi ve Türkiye Uygulamaları, Ankara: Gazi Kitabevi.**

## **İNTERNET**

**ANONİM**, “Örgütlerde Vizyon Yönetimi”, Erişim Tarihi: 15.04.2005  
[www.e-aso.org.tr/html/TUR/asomedyatemmuz2004/dosyatemmuz2004.html](http://www.e-aso.org.tr/html/TUR/asomedyatemmuz2004/dosyatemmuz2004.html) - 90k ,

**ANONİM**, “Stratejinin Artan Önemi”, Erişim Tarihi: ( 12.03.2006)  
[www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm](http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm)-62 k

**ANONİM**, “Aydın Tanıtım ve Hizmetler” Aydın Valiliği. Erişim Tarihi: 13.03.2006  
[www.aydin.gov.tr/tr/haberoku](http://www.aydin.gov.tr/tr/haberoku).

**ANONİM**, “Sanayi ve Ticaret”,Aydın Ticaret Odası. Erişim Tarihi: 15.04.2006  
[www.atob.org.tr](http://www.atob.org.tr)

**ANONİM**, “Ekonomik Durum”, Aydın Ticaret Odası. Erişim Tarihi: 15.04.2006  
[www.atob.org.tr](http://www.atob.org.tr).

**ANONİM**, “Kültür ve Turizm”, Aydın Ticaret Odası. Erişim Tarihi: 15.04.2006  
[www.atob.org.tr](http://www.atob.org.tr).

**ANONİM**, “Zeytin Seferberliği” Yayın Tarihi: 01.03.2006  
[www.kenthaber/Arsiv/Haberler](http://www.kenthaber/Arsiv/Haberler)

**ANONİM**, “İş Adamlarından Çağrı: Çıldır’ı Açın. Yayın Tarihi: 18.10.2005  
[www.kenthaber/Arsiv/Haberler](http://www.kenthaber/Arsiv/Haberler)

**ANONİM**, “Binlerce Dönüm Su Altında” Yayın Tarihi: 17.04.2006  
[www.kenthaber/Arsiv/Haberler](http://www.kenthaber/Arsiv/Haberler)

**ANONİM**, “Ticaret Odası'ndan 'Teşvik' Tepkisi” Yayın Tarihi: 02.02.2005  
[www.kenthaber/Arsiv/Haberler](http://www.kenthaber/Arsiv/Haberler)

**ANONİM**, “Türkçe Sözlük” Erişim Tarihi:12.03.2006  
[www.halici.com.tr/sozluk/Sozluk.aspx](http://www.halici.com.tr/sozluk/Sozluk.aspx).

**ANONİM**, “ Yatırım Dayanışma Konseyi” Yayın Tarihi: 29.04.2005  
[www.investinturkey.gov.tr/cms/upload/files/YDK/TUR/YDK\\_2005\\_Profil.pdf](http://www.investinturkey.gov.tr/cms/upload/files/YDK/TUR/YDK_2005_Profil.pdf)

**ANONİM**, “Ticaret ve Sanayi Odaları, Organize Sanayi Bölgeleri, Kobi’ler”. Erişim Tarihi:06.08.2006  
[www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc](http://www.baskent.edu.tr/~gurayk/finpazcarsamba10.doc)



**İHA**, “Kıpa Tartışmasında Son Nokta”, Yayın Tarihi: 28.11.2005.

[www.aydindenge.com](http://www.aydindenge.com)

**RESMİ GAZETE**

**25479 SAYILI RESMİ GAZETE**, “Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” 5174 Sayılı Kanun. Tertip:5, Cilt:43, Yayın Tarihi: 01.06.2004

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>

**25694 SAYILI RESMİ GAZETE**, “Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat ve Munzam Aidatın Tespiti ve Ödenmesi Hakkında Yönetmelik” Yayın Tarihi: 08.01.2005

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>

**25705 SAYILI RESMİ GAZETE**, “Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Hakkında Yönetmelik”, Yayın Tarihi: 19.01.2005

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>

**25743 SAYILI RESMİ GAZETE**, “Oda ve Borsa Üyelerine Verilecek Disiplin ve Para Cezaları İle Disiplin Kurulu ve Yüksek Disiplin Kurulu Hakkında Yönetmelik” Yayın Tarihi: 02.03.2005

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>

**25743 SAYILI RESMİ GAZETE**, “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Organ Seçimleri Hakkında Yönetmelik” Yayın Tarihi: 02.03.2005

<http://mevzuat.basbakanlik.gov.tr>

## ÖZGEÇMİŞ

1982 Eğridir doğumlu olan Elif ACAR, ilk, orta ve lise öğrenimini Denizli’de tamamlamıştır. 2000 yılında, Denizli Mehmet Akif Ersoy Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi’nden mezun olmuştur.

2000 yılında kayıt olduğu Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden, 2004 yılında Bölüm Üçüncülüğu derecesi ile mezun olmuştur.

2004 yılında, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans öğrenimine başlamıştır.