



ERZURUM TİCARET BORSASI
ERZURUM COMMODITY EXCHANGE

STRATEJİK PLANI 2016-2019

www.erkurumtb.org.tr
erkurumtb@tobb.org.tr



İÇİNDEKİLER

SUNUŞ

ERZURUM TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANI (2016-2019)

1.	GİRİŞ	7
2.	GENEL BİLGİLER	8
2.1.	Erzurum Hakkında	8
2.2.	Erzurum Ticaret Borsası	11
3.	MEVCUT DURUM ANALİZİ	18
3.1.	Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat	18
3.2.	Faaliyet Alanları ve Hizmetler	23
3.3.	Kurum Kültürü ve Politikaları	24
3.3.1.	Kalite Politikası	25
3.3.2.	Haberleşme Politikası	25
3.3.3.	Mali Politikası	25
3.3.4.	Bilgi ve İletişim Politikası	25
3.3.5.	İnsan Kaynakları Politikası	26
3.3.6.	Üye İlişkileri Politikası	26
3.4.	Paydaşlar	27
3.5.	İç Çevre Analizi	28
3.5.1.	Organizasyon Yapısı	28
3.5.2.	İnsan Kaynakları	29
3.5.3.	Fiziksel ve Teknolojik Altyapı	31
3.5.4.	Mali Yapı	34
3.5.5.	Güçlü Yönler	39
3.5.6.	Geliştirilmeye Açık Yönler	39
3.6.	Dış Çevre Analizi	40
3.6.1.	Fırsatlar	40
3.6.2.	Tehditler	40
3.6.3.	PEST Analizi	41

4.	GELECEĞİN PLANLAMASI	42
4.1.	Misyonumuz	42
4.2.	Vizyonumuz	42
4.3.	İlkelerimiz	43
4.4.	Stratejik Amaçlar	43
4.5.	Stratejik Hedefler, Performans Göstergeleri ve Maliyetlendirme	44
4.6.	SWOT Analizi – Stratejik Hedefler İlişkisi	52
5.	MALİYETLENDİRME	56
6.	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	59
7.	SONUÇ	59



TÜCCAR MİLLETİN EMEK VE ÜRETİMİNİ KIYMETLENDİRMEK İÇİN ELİNE VE ZEKASINA EMNİYET EDİLEN VE BU EMNİYETE LİYAKAT GÖSTERMESİNİ BİLEN ADAMDIR...

K. Atatürk



SUNUŞ

VİZYONUMUZ 2023, EMİN ADIMLAR İLE YÜRÜYORUZ....

1946 Yılında, Erzurum’a gönül veren, kalkınması için çaba gösteren ve en önemlisi bu memlekete kalıcı bir eser bırakmak için yola çıkan tüccar ve esnafın kurduğu Erzurum Ticaret Borsası bugün geline nokta Erzurum’un ve bölgenin en güçlü Borsası olmakla gurur duymaktadır.

Hazırladığı projelerle ve hayata geçirdiği çalışmalarla gündemdeki yerini koruyan Erzurum Ticaret Borsası, Ülkemizin 2023 vizyonunu kendisine örnek alarak, Erzurum ve Bölgenin kalkınması noktasında çalışmalarına çok yönlü olarak devam etmektedir.

Geçmişte başarı ile tamamladığı bir çok projenin ardından, şimdi ise Erzurum Büyükşehir Belediye Başkanlığı’nın öncülüğünde beraber sürdürdüğümüz, Türkiye’nin ve Ortadoğu’nun en büyük “Canlı Hayvan Borsası”nı kurmak için gece ve gündüz çalışmakta olup, bu devasa yapının projesi tamamlanmış, ihalesi yapılmış ve en kısa sürede temelini atılması planlanmaktadır. Bu noktada desteklerini bizlerden esirgemeyen başta Büyükşehir Belediye Başkanımız olmak üzere tüm emeği geçenlere kalbi şükranlarımızı sunarız.

Bu çalışmalar ışığında hedeflerine emin adımlarla ilerleyen Erzurum Ticaret Borsası Tüccar, Esnaf ve vatandaşının da emeğine ve alın terine bir nebze ortak olmak için tüm çalışanları ile hizmet vermektedir.

Erzurum ve Ülkemizin özde ve gözde ürünlerini “Kadayıf Dolması, Cıvil Peynir, Göğermiş Peynir” gibi ürünlerin Coğrafi işaretlerini Türk Patent Enstitüsü’nden (TPE) alarak bu memlekete Katma Değer sağlayacak ürünleri de koruma altına almıştır.

Tarım ve Hayvancılık sektörü ile yakın bir çalışma içerisinde olan Borsamız, Tritikale tarımının Erzurum ve Bölgede can bulması için ön ayak olmuş olup, Erzurum merkez ve ilçelerinde toplam 10 yerde ekimi başarı ile gerçekleştirilmiş, şuan itibari ile çiftçilerimizin en önemli gelir kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

Borsamız tarafından gerçekleştirilen onlarca projeden sadece bir kaç olan bu çalışmalar, Erzurum, Bölge ve Ülkemizin kalkınması için tabi ki yeterli değildir. Ancak Borsamız Vizyonu ve Misyonuna yakışır bir şekilde Ülke Ekonomisine değer katmaya devam edecektir.

Hakkı HINISLIOĞLU
Yönetim Kurulu Başkanı



STRATEJİK PLAN 2016-2019

1. GİRİŞ

Erzurum Ticaret Borsası çağdaş borsacılık anlayışıyla, üyelerine daha kaliteli hizmet sunabilmek, ihtiyaç ve beklentilerini %100 memnuniyetle karşılamak hedefiyle ve bölgesinin ekonomik, sosyal ve kültürel gelişimine katkı sağlamak üzere akreditasyon süreci kapsamında 2016-2019 yıllarını içeren ikinci dört yıllık stratejik planını hazırlamıştır.

Borsamızın hızla değişen çevre koşullarına ve artan belirsizlik ortamına uyum sağlamasını da mümkün kılacak olan stratejik planda yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda geleceğe yönelik hedefler ve bu hedeflere ulaşılması için izlenecek yöntemler yer almıştır. Borsanın tüm paydaşlarının sürece dahil edildiği stratejik planda, anket ve toplantılar ile elde edilen paydaş görüş ve önerileri stratejik planlama ekibi tarafından derlenerek değerlendirilmiştir. Bu yöntem, Borsa'nın misyon ve vizyonunun şekillenmesinde ve ayrıca oluşturduğu yol haritasında, iç ve dış çevresinden kaynaklı çok sayıda parametrenin göze alınmasını sağlamıştır.

Erzurum Ticaret Borsası'nın üyelerine sunduğu hizmetler ve hizmet kapasitesi ile sahip olduğu kaynaklar ve ayrıca dış çevre kaynaklı olumlu ve olumsuz faktörler “Mevcut Durum Analizi” bölümünde yer almıştır. Bu analizin çıktılarından faydalanarak Borsa'nın kurumsal kimliği tanımlanmıştır. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulmasını takiben, vizyona giden yolu tarif eden amaç ve hedefler belirlenmiştir. Hedeflerin nasıl başarılabacağına ilişkin yöntemler ve maliyetlerine ilişkin planlamaya ek olarak, hedeflerle ilgili başarı ölçütleri de oluşturulmuştur. Stratejik plan uygulamaya konduktan sonra ise izleme ve değerlendirme süreci ile belirlenen performans kriterlerine göre hedeflere ulaşma başarısı takip edilecektir.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Erzurum Hakkında

Elverişli coğrafyası ile tarih boyunca önemli ticari ve askeri güzergahların üzerinde yer alan Erzurum ili, Kurtuluş Savaşı döneminde mücadelenin ilk ve önemli aşamalarından biri olan Erzurum Kongresine de evsahipliği yapmıştır.

İki farklı coğrafi bölgede toprakları bulunan Erzurum ilinin yüzölçümü 25.355 km²'dir. Topraklarının %30'u Doğu Karadeniz Bölgesinde, %70'i ise Doğu Anadolu Bölgesinde yer almaktadır. Yüzölçümü olarak Türkiye'nin 4. büyük ili olan Erzurum genel olarak dağlık arazi yapısına sahiptir. Arazisinin %64'ünü dağlık bölgeler, %20'sini platolar ve %12'sini yaylalar oluşturmaktadır. Erzurum ve Pasinler ovaları ilin iki önemli ova düzlüğünü oluşturmaktadır. İl topraklarının %61,7'si mera alanı, %2,8'i çayır alanı, %18'i tarıma elverişli alan ve %7'si tarıma elverişsiz alan olarak dağılım göstermektedir.

Karasal iklimin hâkim olduğu bölgede, yağış miktarının fazla olmasına ve karın yerde kalış süresinin uzunluğuna bağlı olarak birçok akarsu oluşumu görülmektedir.

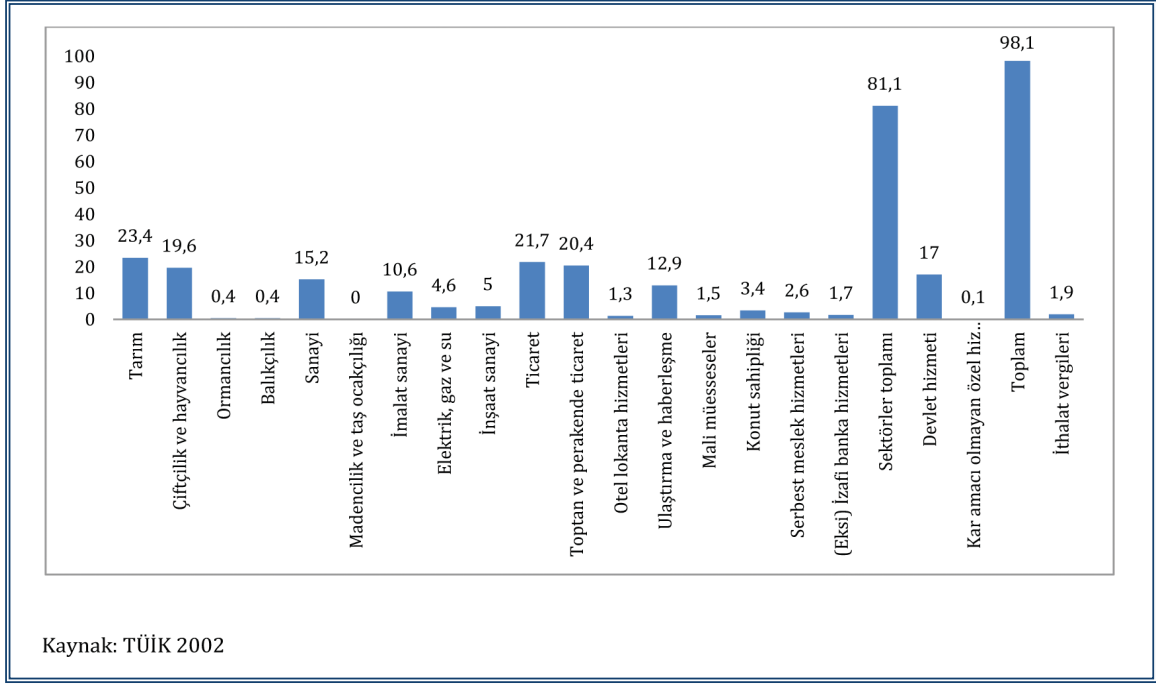
Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi sonuçlarına göre 2013 yılı nüfusu 766.729 olan Erzurum Türkiye nüfusunun % 1'ini barındırmaktadır. Nüfus yoğunluğunun en fazla olduğu Yakutiye ve Palandöken ilçeleriyle birlikte 20 ilçeye sahip olan Erzurum'da nüfusun %100'ü il ve ilçe merkezlerinde bulunmaktadır. İl net göç vermekte ve net göç hızı her geçen yıl artmaktadır. 2012-2013 yıllarında %-21,42'lik net göç hızı ile en çok net göç veren yedinci il durumundadır.

2013/14 itibarıyla ilkokul net okullaşma oranı %100, lise net okullaşma oranı %64,23 olan Erzurum'da iki adet üniversite bulunmaktadır.

Ekonomik Yapı:

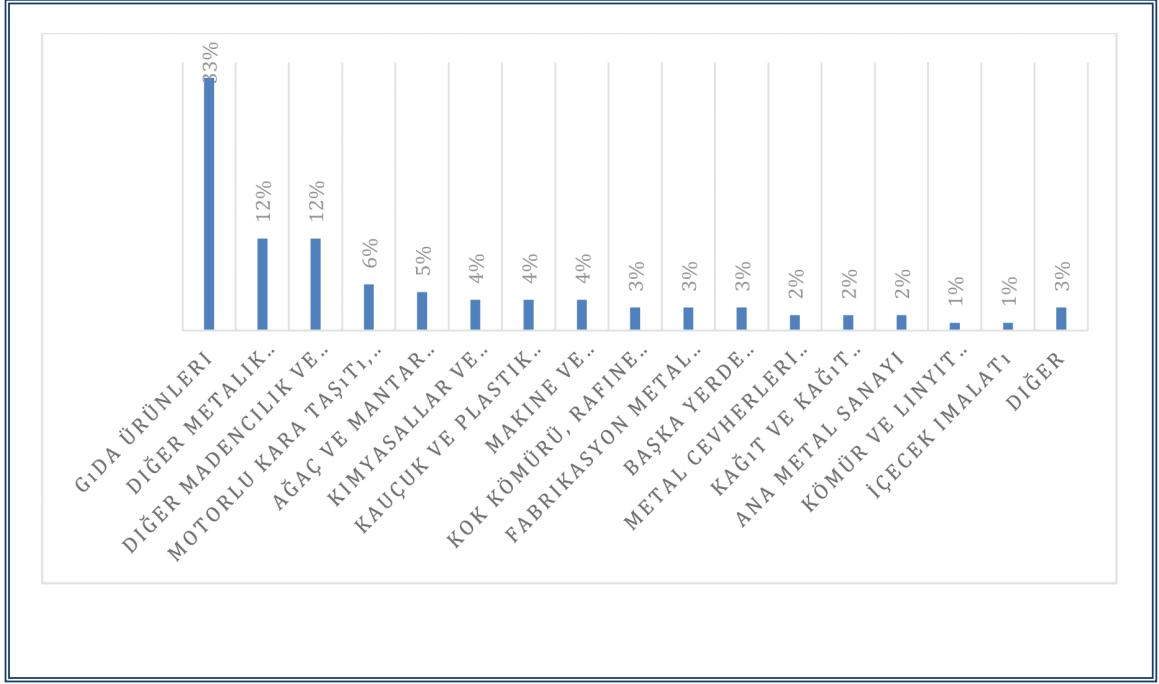
Erzurum ili bölgesel istatistiklerde Erzincan ve Bayburt illeri ile birlikte TRA1 Bölgesi olarak tanımlanmaktadır. Bu bölgenin Türkiye'deki gayri safi katma değer payı incelendiğinde yıllar itibarıyla düşüş gösterdiği görülmektedir. 2004 yılında %1 olan bölgenin payı 2011 yılında %0,9'a gerileyerek bölge 26 bölge arasında 24. sırada yer almıştır. Bu düşüşün nedeni olarak bölgenin tarım sektöründe olan payının gerilemesi gösterilmektedir. Benzer şekilde 2004 yılında bölgenin gayri safi katma değeri içinde tarım sektörünün payı %23,5'den 2011 yılında %17,4'e gerilemiştir. Diğer yandan %17,5 olan sanayi sektörünün payı 2011 yılında %20'ye yükselmiştir. Şekil 1'de Erzurum ili için iktisadi faaliyet kollarına göre gayri safi yurtiçi hasılanın dağılımı verilmektedir.

Şekil 1. Erzurum İli İktisadi Faaliyet Kollarına Göre GSYİH Dağılımı

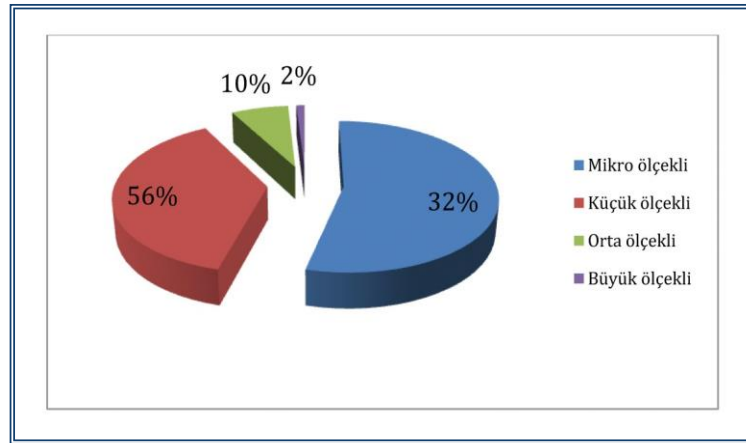


Son yıllarda yaşanan bu değişime rağmen ilin ekonomisinin başta tarım olmak üzere tarım, hayvancılık ve hizmet sektörlerine bağlı olduğu söylenebilir. İlde imalat sanayi istenilen düzeyde gelişmemiş olup, başlıca imalat sanayi sektörlerini gıda ürünleri imalatı, ısıcam, çimento, hazır beton gibi mineral ürünlerin imalatı oluşturmaktadır. 2013 yılı itibarıyla toplam 166 sanayi işletmesinin bulunduğu Erzurum ilinde işletmelerin sektörel dağılımları Şekil 2’de verilmektedir. %33’ünü gıda ürünleri üretimin oluşturduğu işletmelerdeki toplam istihdam sayısı 5.581’dir. İlde bulunan sanayi işletmelerinin ölçekleri incelendiğinde ise, işletmelerin %32’sinin mikro ölçekli, %56’sının küçük ölçekli, % 10’unun orta ölçekli ve %2’sinin büyük ölçekli işletmeler olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmelere göre toplam sanayi işletmeleri içindeki payı %0,2 olan Erzurum ili, sanayisi az gelişmiş iller arasında yer almaktadır. Sanayi sektörünün aksine ticaret sektörünün il ekonomisi üzerinde önemli bir etkisi vardır. Kara, hava ve demiryolu ulaşımının olduğu ildeki öğrenci, memur ve asker sayısının fazlalığı, ilin coğrafi olarak bölgenin merkezi durumunda olması, kış turizmine elverişli hava koşullarının olması ilin ticaret hacmini artırıcı faktörler olarak öne çıkmaktadır. Ticaret sektöründe ağırlıklı olarak süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri, un ve yem gibi tarımsal ürünler yer almaktadır.

Şekil 2. Erzurum İlindeki Sanayi İşletmelerinin Sektörel Dağılımı



Şekil 3. Erzurum İlindeki Sanayi İşletmelerinin Ölçek Dağılımı



2.2. Erzurum Ticaret Borsası

Erzurum Ticaret Borsası 1946 yılında kurularak faaliyete geçmiştir. En son 15.05.2013 tarihinde borsa organ seçimleri yapılmış olan Borsa, 13 meslek komitesi, 37 meclis üyesi, 9 yönetim kurulu üyesi ve 30 kişilik personeli ile birlikte 1641 üyeye hizmet vermektedir.

Kotasyonunda 62 madde bulunan ve faaliyetleri arasında ağırlıklı olarak Tescil hizmeti yer alan Borsanın iki adet şubesi bulunmaktadır. 1956 yılında beri faaliyette olan kasaplık canlı hayvan şubesi, 50 dönümlük alan üzerine kurulmuş olup mülkiyeti Borsaya aittir. 5 Ton kapasiteli elektronik canlı hayvan kantarı bulunan canlı hayvan pazarı et kombinaları ile iç içe olduğundan genelde kasaplık hayvan alım satımı yapılmaktadır. Borsanın Merkez şubesinde ise 80'er ton kapasiteli elektronik kantarlar mevcut olup araçlarla gelen emtiaların tartımı yapılmaktadır. Merkez Tartı şubesi 1975 yılından beri hizmet vermekte olup, Ilıca şubesi 2004 yılında kapanmış ve 2012 yılında kiraya verilmiştir. Borsa 2004 yılında üyelerine Satış Salonu hizmeti de vermeye başlamıştır. Ancak satış salona olan talep yıllar itibariyle azalmış ve son satış salonu işlemi 2009 yılında gerçekleşmiştir.

Borsa Gıda Laboratuvarı hizmeti de sunmaktadır. 1998 yılında kurulup faaliyete geçen laboratuvar, Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığının onayı ile Erzurum Ticaret Borsası Özel Gıda Kontrol Laboratuvarı olarak hizmet vermektedir. Erzurum ve çevresindeki illere hizmet veren laboratuvar da

06.09.2013 tarihinde TÜRKAK Akredite Laboratuvar Belgesini alarak, aşağıdaki analizlerin akreditasyonu gerçekleşmiştir:

- Tahıl ve tahıl ürünlerde Rutubet Tayini
- Tahıl ve tahıl ürünlerde Kül Tayini
- Tahıl ve tahıl ürünlerde Protein Tayini

İki gıda yüksek mühendisi ve bir gıda teknikerinin çalıştığı laboratuvar da aşağıdaki analizler de yapılmaktadır:

- Ph (Süt ve süt ürünleri, Et ve Et ürünleri, Meyve ve Sebze Ürünleri, Pekmez, Tuz ve Zeytin Salamurası)
- İnvert Şeker (Bal ve şeker)
- Richert-Meissel (Tereyağında)

Ayrıca Laboratuvar kapsam genişletme çalışmaları da devam etmektedir.

Erzurum Ticaret Borsa'sının öncülüğünde Erzurum Toptancılar Sitesi Projesi, Erzurum İlinde Tritikale Tarımının Tanıtımı ve Yaygınlaştırılması Projesi, Erzurum Modern Hayvan Pazarı Projesi ve Borsanın kurucu ortağı olduğu ABİGEM Vakumlu Paketleme ve Soğuk Hava Deposu Projeleri yürütülmektedir.



Borsanın son üç yıldaki yıllık ortalama bütçesi 2,25 milyon TL civarında olup en önemli gelir kalemlerini tescil ve yıllık üye aidatları oluşturmaktadır. Borsa TSE ISO 9001 Toplam Kalite Belgesi'ne sahip olup 15.10.2012 yılından beri TOBB Akreditasyon Sistem Belgesine sahiptir.

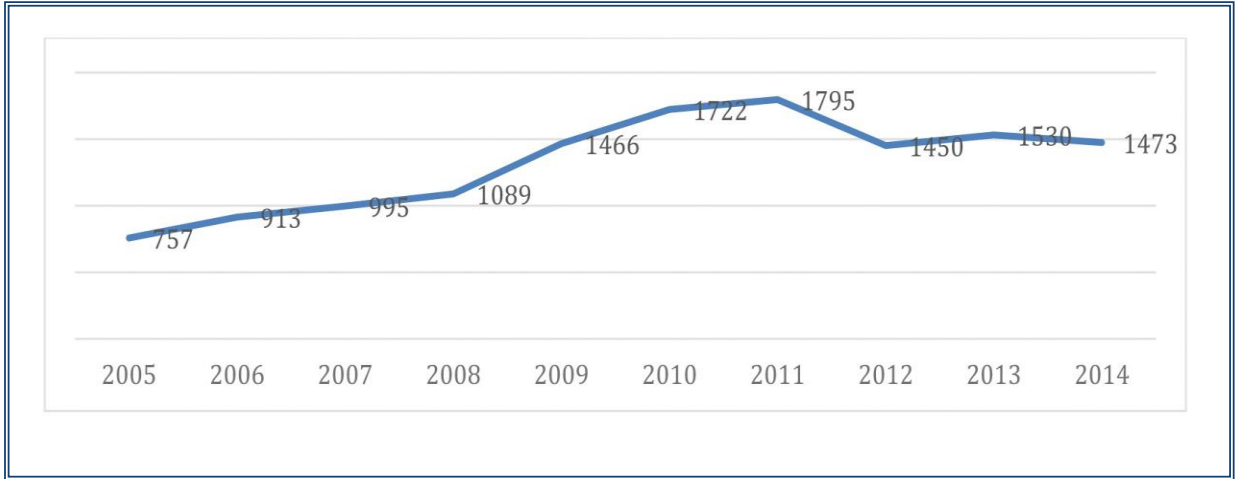
Üyeler:

2014 yılı sonu itibariyle toplam 1641 üyesi olan Borsanın faal üye sayısı 1473'tür. 2008 yılında göre 2009 yılında %34 artan faal üye sayısı dalgalı bir seyir izlese de 9 yılda yaklaşık %100'lük bir artış göstermiştir.

Tablo 1. Erzurum Ticaret Borsası Üye Durumu

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Faal Üye	757	913	995	1089	1466	1722	1795	1450	1530	1473
Kayıd Askıya Alınan Üye	169	24	71	13	32	32	78	251	243	168
Toplam Üye Sayısı	920	937	1066	1102	1498	1754	1873	1701	1773	1641

Şekil 4. Yıllar İtibariyle Toplam Üye Sayısı



Üyelerin kuruluş türlerine göre dağılımı incelendiğinde 695 esnaf üyeyi, 351 limited şirket, 261 gerçek kişi ticari işletme ve 168 anonim şirketin izlediği görülmektedir.

Tablo 2. Kayıtlı Üyelerin Kuruluş Türlerine Göre Dağılımı (Eylül 2015)

Şirket Tipi	Faal	Askıda	Toplam
Anonim Şirket	160	8	168
Adi Ortaklık	5		5
Kollektif Şirket	3		3
Kooperatif	28	6	34
Limited Şirket	312	39	351
Diğer Kamu Ticari İşletmeleri	1		1
Gerçek Kişi Ticari İşletme	247	14	261
Diğer	1	1	2
Esnaf	532	163	695
Toplam	1520	231	1520

NACE sınıflandırmasına göre 30 farklı faaliyet kodunda faal olan borsa üyelerinin yaklaşık %24'ünü 2. meslek grubunda gıda ürünleri ticareti yapan üyeler, % 18'ini de canlı hayvan ticareti ile işlenmiş ve işlenmemiş et ticareti faaliyetlerinde bulunan 5. Meslek grubu üyeleri oluşturmaktadır. Üyelerle ilgili faaliyet kodu istatistikleri Tablo 3'de verilmektedir.

Tablo 3. Erzurum Ticaret Borsası Dye Faaliyet Alanları

Meslek Grubu Tanımı	Nace Faaliyet Kodu	Nace Faaliyet Adı	Üye Sayısı
1. MESLEK GRUBU			129
	10.61.02	Tahıl ve tahıl ürünlerinin imalatı (mısır unu, kepek, razmol dahil, pirinç hariç)	8
	10.91.01	İftlik hayvanların et ve süt imalatı	4
	46.31.01	Fındık, antep fıstığı, yer fıstığı ve ceviz toptan ticareti (kavrulmuş olanlar hariç)	3
	46.31.08	Kuru bakliyat ürünleri toptan ticareti (fasulye, mercimek, nohut, vb.)	103
	46.31.09	Kavrulmuş ve lenmiş kuruyemişi toptan ticareti (leblebi, kavrulmuş fındık, fıstık, ekirdik vb.)	11

2. MESLEK GRUBU			306
	46.38.04	Un, nişasta, makarna, şehriye vb. ürünler ile hazırlanmış gıdaların (et sebze sulu, hazır; orbalı vb.) toptan ticareti (ekmek mayası, kuru maya vb. dahil)	284
	56.10.08	Diğer lokanta ve restoranların (iç; kili ve iç; kisiz) faaliyetleri (garson servisi sunanlar ile self servis sunanlar dahil, imalatların ve alım tesislerinin faaliyetleri ile seyyar olanlar hariç;)	22
3. MESLEK GRUBU			63
	46.33.03	Hayvan veya bitkisel kaynaklı yenilebilir SIVI ve katı yağların toptan ticareti (tereyağı hariç;)	63
4. MESLEK GRUBU			105
	10.51.01	Süt imalatı, işlenmiş (pastörize edilmiş, sterilize edilmiş, homojenleştirilmiş ve/veya yüksek iletkenli) (katı veya toz halinde süt hariç;)	2
	10.51.05	Süitten yapılan diğer ürünlerin imalatı (tereyağı, yoğurt, ayran, kaymak, krema, vb.) (krem hariç dahil) (katı veya toz halinde krema hariç;)	26
	46.33.01	Süt ürünleri toptan ticareti (içilen süt, süt tozu, yoğurt, peynir, kaymak, tereyağı vb.)	61
	46.33.02	Yumurta ve yumurta ürünleri toptan ticareti	11



	47.29.01	Belirli bir mala tahsis edilmimagazalarda siit ve siit iiriinleri perakende ticareti	5
5. MESLEK GRUBU			243
	10.11.2001	Sığır, koyun, keçi vb. hayvanların kesimi ve kesim s1rasmdaki etin i lenmesi (mezbahac1hk) (taze, sogutulmuveya dondurulmuolarak saklanması dahil)	3
	10.13.02	Et ve kiimes hayvanları etlerinden iiretilen sosis, salam, sucuk, pastırma, kavurma et, konserve et, salamura et, jambon vb. tuzlanmı, kurutulmuveya tiitsiilenmi iiriinlerin imalatı (yemek olanları hari)	5
	46.23.01	Canlı hayvanların toptan ticareti (celep ilik) (kiimes hayvanları hari)	63
	46.24.01	Ham deri, post ve kiirklili deri toptan ticareti	11
	46.32.02	Et toptan ticareti (av hayvanları ve kiimes hayvanları etleri hari)	152
	46.32.03	Yenilebilir sakatat (ciger, i kembe, bobrek, ta hk vb.) toptan ticareti	4
	46.32.04	Et iiriinlerinin toptan ticareti (salam, sosis, sucuk, pastırma vb.)	5
6. MESLEK GRUBU			50
	46.21.01	Hayvan yemi toptan ticareti (kuş yemi, yemlik kokleri, yemlik kiviCik lahana, dan, kaphca, yonca, yemlik mısır vb. ile kepek, k1rma, kiispe, vb.)	50
7. MESLEK GRUBU			92

	10.71.02	Fmn tirtinleri imalat1 (ekmek, pide, simit, vb. dahil, taze pastane tirtinlerinin imalat1 haric:;)	92
8. MESLEK GRUBU			64
	46.31.04	Diğer taze meyve sebze toptan ticareti (patates dahil)	64
9. MESLEK GRUBU			24
	46.31.05	Zeytin (i lenmi) toptan ticareti	24
10. MESLEK GRUBU			41
	46.31.10	Kuru tiztim toptan ticareti	41
11. MESLEK GRUBU			51
	46.31.11	Kuru incir toptan ticareti	22
	47.11.01	Bakkal ve marketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir mala tahsis edilmemi magazalarda g1da, ic::ecek veya ttittin ag1rhkh perakende ticaret)	25
	47.11.03	Bys. belli bir mala tahsis edilmemi magazalarda g1da, ic::ecek veya ttittin ag1rhkh perakende ticaret (tanzim sat1ve g1da ttiketim kooperatifleri dahil)	4
12. MESLEK GRUBU			52
	46.31.12	Kuru kay1s1 toptan ticareti	52
13. MESLEK GRUBU			69
	46.32.01	Kümes hayvanları ve av hayvanları etlerinin toptan ticareti	69



3. MEVCUT DURUM ANALİZİ

Bu bölüm, içyapı ve dış çevre analizini kapsamaktadır. Borsa'nın gelecekteki amaç ve hedeflerini oluşturmada önce mevcut durumunu analiz etmesi, hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, borsanın kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekmektedir.

İlk aşamada Borsa'nın yasal yükümlülükleri ve ilgili mevzuatı ortaya konarak Borsa'nın ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenmiştir.

İkinci aşamada Borsa'nın faaliyetlerini etkileyen ve faaliyetlerinden etkilenen paydaşlar belirlenerek paydaş analizi gerçekleştirilmiştir.

Paydaş analizini, iç çevre analizi izlemiştir; bu aşamada öncelikle Borsa'nın tanımlanmış olan faaliyetlerini gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulan kaynakların (insan ve mali kaynakları, fiziksel ve teknolojik koşulları gibi) yeterliliği analiz edilmiştir. İç çevre analizi; paydaşlarla yapılan toplantılar ve düzenlenen anketlerle, Borsa'nın güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesi ile tamamlanmıştır.

Son olarak dış çevre analizi ile Borsa'nın kontrolü dışındaki koşullar ve eğilimler iç ve dış paydaşların görüşleri ile birlikte değerlendirilerek Borsa için kritik olan fırsat ve tehditler belirlenmiştir.

3.1. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat

5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu'nun 28. Maddesi Ticaret Borsalarının tanımını "5174 sayılı kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit tescil ve ilânı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar" olarak yapmıştır.

Borsanın Görevleri

- a) Borsaya dahil maddelerin borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
- b) Borsaya dahil maddelerin borsada oluşan her günlük fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek.
- c) Alıcı ve satıcının teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini muamelelerin tasfiye şartlarını fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak.

- d) Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- e) 51 inci maddede tanımlanan aşağıdaki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
- Eksper raporları.
 - Analiz raporları.
 - Borsaya dahil maddelerin fiyatlarına ilişkin belgeler.
 - Makbuz senedi varant ve malı temsil eden diğer senetler.
 - Teamüller hakkında istenen belgeler.
 - Fatura onayları.
 - Borsaya kayıtlı olanların tatbik imzalarının onayı.
 - Vadeli satış ve alivire sözleşmelerindeki imzaların onayı.
 - 1) Borsaya kayıtlı olanlara ait kayıt ve sicil suretleri.
 - Borsaya dahil mallara ve borsa işlemlerine dair istenecek diğer belgeler.
 - Borsaya dahil maddelerin ölçülmesi ve tartılması için gerekli tesisatı olan borsalarca bu konuda verilecek hizmetler.
 - Gerekli tesisatı bulunan borsalarca verilecek depolama ve muhafaza hizmetleri.
 - Yerli malı belgesi.
 - Diğer hizmetler.
- f) Borsaya dahil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere lâboratuar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek.
- g) Bölgeleri içindeki borsa ile ilişkin örf adet ve teamülleri tespit etmek Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- h) Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmî makamlara teklif dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- ı) Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek.
- j) Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- k) Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- l) Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- m) Sair mevzuatın verdiği görevlerle ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

Borsa Organları, Oluşumu, Görev ve Yetkileri:

İlgili kanunun 35. Maddesinde borsa organları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Meslek komiteleri.
- Meclis.
- Yönetim kurulu.
- Disiplin kurulu



13 meslek komitesinin yer aldığı Erzurum Ticaret Borsası'nda meclis 37 üyeden, yönetim kurulu ise 9 üyeden oluşmaktadır. 5 üyenin bulunduğu disiplin kurulunun yanısıra, borsanın 3 meclis üyesinin oluşturduğu hesapları inceleme komisyonu ve ayrıca 5 kişiden oluşan akreditasyon izleme komitesi de mevcuttur.

Meclis:

En az yedi meslek grubu kurulamayan borsalarda meclisler borsaya kayıtlı olanların kendi aralarından seçecekleri ondört üye ile kurulur. Ayrıca aynı sayıda yedek üye seçilir. Meclis, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir başkan, 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 borsaları ancak birinde görev alabilirler. Meclis başkan ve yardımcıları, yönetim ve disiplin kurulu başkanlığına ve üyeliğine seçilemezler.

Meclisin Görevleri:

- a) Borsa yönetim kurulu ve disiplin kurulu üyelerini seçmek.
- b) Kendi üyeleri arasından Birlik genel kurul delegelerini seçmek.
- c) Yönetim kurulu tarafından yapılacak teklifleri inceleyip karara bağlamak.
- d) Çalışma alanları içindeki örf, adet ve teamülleri tespit ve ilân etmek.
- e) Aylık mizanı ve aktarma taleplerini incelemek ve onaylamak.
- f) Borsada gerçekleştirilen işlemlerden veya üyelerin yapmış oldukları sözleşmede yer alması halinde bu sözleşmelerle ilgili olarak çıkan ihtilafları çözmekle görevli tahkim müesseseleri oluşturmak.
- g) Borsa dışında yapılan işlemlerden doğabilecek ihtilafların çözümü için, mahkemeler tarafından istenecek bilirkişi listesini onaylamak.
- h) Borsa üyeleri hakkında disiplin kurulu tarafından teklif edilecek cezalara karar vermek.
- ı) Yıllık bütçe ve kesin hesapları onaylamak ve yönetim kurulunu ibra etmek, sorumluluğu görülenler hakkında takibat işlemlerini başlatmak.
- j) Taşınmaz alımına, satımına, inşa, ifraz, tevhit ve rehnine ve ödünç para alınmasına, kamulaştırma yapılmasına ve bu Kanun hükümleri çerçevesinde şirketlere ortak olmaya karar vermek.
- k) Borsa iç yönergesini kabul etmek ve Birliğin onayına sunmak.
- l) Borsaya dahil maddelerden hangilerinin, daha sonra tescil ettirilmek şartıyla, borsa yerinin dışında alınıp satılabileceğini belirlemek ve bu şekilde alınıp satılacak maddelerin otuz günü geçmemek kaydıyla tescil edilmesine ilişkin süreyi belirlemek.
- m) Yönetim kurulunca borsaya kayıt zorunluluğuna veya üyelerin derecelerine ilişkin olarak verilecek kararlara karşı yapılan itirazları incelemek ve kesin karara bağlamak.
- n) Mesleklere ve sorunlara göre ihtisas komisyonları kurmak.

o) Yurt içi ve dışı sınaî, ticarî ve ekonomik kuruluşlara üye olmak ve kongrelerine delege göndermek.

p) Tahsili imkânsızlaşan alacakların takibinden vazgeç- me veya ölen, ticareti terk eden ve borsaya olan aidat borç- larını yangın, sel, deprem ve benzeri tabîî afetler gibi iradesi dışında meydana gelen mücbir sebeplerden dolayı ödeme güçlüğü içinde olan üyelerin aidat anapara ve gecikme zammı borçlarının affı ve/veya yeniden yapılandırılmaları ile borsa veya üyeler adına açılacak davalar konusunda yönetim kurulundan gelen teklifleri inceleyip karara bağlamak ve gerekli gördüğünde bu yetkisini yönetim kuruluna devretmek.

r) Borsaya veya Türk ekonomi hayatına önemli hizmetler vermiş kimselere meclisin üye tam sayısının üçte ikisinin kararıyla şeref üyeliği vermek.

s) İlgili mevzuatla verilen diğer görevleri yerine getirmek.

Yönetim Kurulu:

Borsa yönetim kurulu, 4 yıl için seçilen meclis üye sayısı yirmiden az olan borsalarda beş; 20 ile 29 arasında olanlarda 7, 30 ile 39 arasında olanlarda 9 40 ve daha fazla olanlarda 11 kişiden oluşur. Meclis kendi üyeleri arasından Yönetim Kurulunun Başkanını asıl ve yedek üyelerini tek liste halinde seçer. Yönetim kurulu, kendi üyeleri arasından dört yıl için bir veya iki başkan yardımcısı ve bir sayman üye seçer.

Yönetim Kurulunun Görevleri:

- a) Mevzuat ve meclis kararları çerçevesinde borsa işlerini yürütmek.
- b) Bütçeyi, kesin hesabı ve aktarma tekliflerini ve bunlara ilişkin raporları borsa meclisine sunmak.
- c) Aylık hesap raporunu borsa meclisinin incelemesi ve onayına sunmak.
- d) Borsa personelinin işe alınmalarına ve görevlerine son verilmesine, yükselme ve nakillerine usulüne uygun olarak karar vermek.
- e) Borsa personelinin disiplin işlerini bu Kanunda ve ilgili mevzuatta düzenlenen esas ve usuller çerçevesinde karara bağlamak.
- f) Disiplin kurulunun soruşturma yapmasına karar vermek.
- g) Bu Kanun uyarınca verilen disiplin ve para cezalarının uygulanmasını sağlamak.
- h) Borsada gerçekleştirilen işlemlerden doğacak ihtilafları çözmekle görevli hakem kurulunu belirlemek.
- i) Borsa dışında yapılan işlemlerden doğabilecek ihtilafların çözümü için, mahkemeler tarafından istenecek hakem ve bilirkişi listelerini hazırlamak ve onaylanmak üzere meclise sunmak.
- j) Bu Kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen belgeleri tasdik etmek.
- k) Borsanın bir yıl içindeki faaliyeti ve bölgesinin iktisadî durumu hakkında yıllık rapor hazırlayıp meclise sunmak.
- l) Hazırladığı iç yönergeyi meclise sunmak.
- m) Borsaya ait her türlü incelemeyi yapmak, endeks ve istatistikleri tutmak ve başlıca



maddelerin borsada oluşan fiyatlarını tespit etmek ve bunları uygun vasıtalarla ilân etmek.

n) Yüksek düzeyde vergi ve tescil ücreti ödeyen, ihracat yapan, teknoloji geliştiren üyelerini ödüllendirmek.

o) Bütçede karşılığı bulunmak kaydıyla sosyal faaliyetleri desteklemek ve özendirmek, bağış ve yardımlarda bulunmak, burs vermek, meclis onayı ile okul ve derslik yapmak.

p) Bu Kanunla ve sair mevzuatla borsalara verilen ve özel olarak başka bir organa bırakılmayan diğer görevleri yerine getirmek.

Disiplin Kurulu:

Borsa disiplin kurulu, meclisçe 4 yıl için borsaya kayıtlı olanlar arasından seçilen altı asıl ve altı yedek üyeden oluşur. Görev süresi dört yıldır. 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.

Disiplin Kurulunun Görevleri:

a) Borsa üyelerinin disiplin soruşturmasını bu Kanunda ve ilgili mevzuatta öngörülen usul ve esaslara uygun olarak yürütmek.

b) Meclise, borsa üyeleri hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önermek.

Hesapları İnceleme Komisyonu:

Komisyonlar üye tamsayısının çoğunluğuyla toplanır ve kararlar toplantıya katılanların oy çokluğuyla alınır. Toplantılarda çekimser oy kullanılmaz.

Bu Yönetmelikte organ üyeleri için öngörülen hazirun cetveli ile toplantı devam çizelgesi, ilgili komisyon başkanı tarafından tutulur ve muhafaza edilmek üzere genel sekretere verilir.

Komisyon çalışmalarına izinsiz ve mazeretsiz olarak üç birleşim katılmayan üyenin durumu komisyon başkanı, yokluğunda yardımcısı tarafından bir tutanakla meclis/şube meclisi başkanlığına bildirilir. Bu üye hakkında meclisçe komisyon üyeliğinden düşürülme kararı verilebilir. Komisyonlarda üye sayısının herhangi bir nedenle toplantı yeter sayısının altına düşmesi halinde, boşalan komisyon üyelikleri için meclisçe yeniden seçim yapılır.

Komisyon, çalışmalarında genel sekreter/şube müdürü veya hizmet birimi yetkililerinin görüşüne başvurabilir. Genel sekreter/şube müdürü veya hizmet birimi yetkilileri komisyona yardımcı olmakla yükümlüdür.

Komisyon toplantılarının hizmet binasında yapılması esastır. Zorunlu hallerde hizmet binası dışında da toplanılabilir.

3.2. Faaliyet Alanları ve Hizmetler

Erzurum Ticaret Borsası'nın yasal yükümlülükleri ve ilgili mevzuat çerçevesinde ürettiği temel hizmetler Tablo 4'de görülebilir. Sunulan hizmetlerin belirli faaliyet alanları altında gruplandırılması Borsa'nın faaliyetleri ile yasal yükümlülükleri arasındaki bağlantının daha net görülmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede Erzurum Ticaret Borsası'nın faaliyet alanları iki ana grup altında toplanmıştır. Bunlardan birincisi ilgili mevzuat ve yasal yükümlülükler gereği Borsa'ya verilmiş olan üye hizmetleri ile ilgili görevlerdir. Borsa'nın diğer bir faaliyet alanını destek faaliyetleri oluşturmaktadır. Destek faaliyetleri, Borsa'nın üyelerine vermekte olduğu hizmetlerin sürekliliğinin sağlanması ve belirli bir kalite standardının korunabilmesi için yürütülen etkinlikleri kapsamaktadır.

Tablo 4. Erzurum Ticaret Borsası Faaliyet Alanları ve Sunulan Hizmetler

I. ÜYE HİZMETLERİ		
	1.1. Temel Üye Hizmetleri	
		Erzurum Ticaret Borsası'nın üyelerine sunduğu hizmetlerin çerçevesi ilgili kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Borsa'nın bu görevleri mevzuata uygun olarak yerine getirmesi esastır.
		1.1.1. Borsa İşlemlerinin Tescili
		1.1.2. Borsa Muamelat/Sicil
		1.1.3. Belgelendirme
	1.2. Stratejik Üye Hizmetleri	
		Temel üye hizmetlerinin yanı sıra üye beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilen/karşılayabilecek ve stratejik olarak nitelendirilebilecek hizmetleri de mevcuttur. Üye memnuniyetinin ön plana çıktığı bu tür stratejik üye hizmetleri arasında laboratuvar, tartı, satış salonu faaliyetleri yer almaktadır. Öte yandan iletişim ağı, politika ve temsil, eğitim, danışmanlık ve destek hizmetleri ile sosyal sorumluluk faaliyetleri Borsa'nın üzerinde yoğunlaşacağı diğer stratejik üye hizmetleri arasında yer almaktadır.
		1.2.1. Laboratuvar
		1.2.2. Satış Salonu
		1.2.3. Ölçü ve Tartı
		1.2.4. İletişim Ağı



	1.2.5. Politika ve Temsil
	1.2.6. İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek
	1.2.7. Sosyal Sorumluluk
II. DESTEK FAALİYETLERİ	
	2.1. Temel Destek Faaliyetleri
	Borsa'nın üyelerine sunduğu hizmetleri gerçekleştirebilmesi için gerekli olan temel destek faaliyetleri bilgi işlem, mali işler ve idari işlerden oluşmaktadır.
	2.1.1. Bilgi İşlem
	2.1.2. Mali İşler
	2.1.3. İdari İşler
	2.2. Stratejik Destek Faaliyetleri
	Diğer yandan üyelere sağlanan operasyonel ve stratejik faaliyetlerin, belirli bir kalite standardında sürekliliğini sağlamak ve standartları geliştirmek için
	temel destek faaliyetlerinin yanı sıra, proje geliştirme, AR-GE, kurumsal yönetim gibi alanlarda da faaliyetlerin yürütülmesi gerekmektedir.
	2.2.1. Kurumsal Yönetim
	2.2.2. Kaynak Planlama ve Yönetimi
	2.2.3. Bilgi Sistemleri Yönetimi
	2.2.6. Proje Geliştirme ve Yönetimi
	2.2.7. Halkla İlişkiler

3.3. Kurum Kültürü ve Politikaları

Erzurum Ticaret Borsası'nın kurum kültürünü oluşturan temel unsurlar; öncü ve güvenilir olmayı, üye memnuniyetini her zaman ön planda tutmayı ve kalite odaklı olmayı gerektirmektedir. Bu çerçevede Erzurum Ticaret Borsası'nın geliştirmiş olduğu politikalar aşağıda verilmektedir.

3.3.1. Kalite Politikası

Erzurum Ticaret Borsası olarak, üyelerimizin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için yasaların bize verdiği yetkiler çerçevesinde faaliyetlerimizi kaliteden ödün vermeden zamanında ve istenen şartlarda yapılmasını sağlamak, personelin sürekli eğitimi ile üye memnuniyetini üst düzeyde gerçekleştirmek, güncellenen kalite hedeflerimizle dinamik yapımızı korumak ve kalite yönetim sistemimizi sürekli iyileştirmek temel politikamızdır.

3.3.2. Haberleşme Politikası

Erzurum ilinin ve Doğu Anadolu Bölgesi'nin Ticaret, Tarım ve Sanayisine en yüksek katkıyı vermek için doğru zamanda, doğru yerde, doğru bilgilerin paylaşımını, haberleşme araçları vasıtasıyla gerçekleştirmek ve üyelerimizin, üreticilerimizin imalat sanayi ile paydaşı kuruluşların ve halkımızın iletişimini sağlıklı, zamanında ve doğru bilgilerle sağlamaktır.

3.3.3. Mali Politikası

Erzurum Ticaret Borsası Mali Politikasının temel amacı 5174 Sayılı Kanunun çerçevesinde çıkartılan Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliğinde belirtilen: “ Gelir ve Gider Bütçelerinin hazırlanması , Kesin Hesabın çıkartılması, hesap ve kayıt düzeninde şeffaflık ve tekdüzenin sağlanması, bütün işlemlerin kayıt altına alınması faaliyetlerinin gerçek mahiyetlerine uygun olarak sağlıklı ve güvenilir bir biçimde muhasebeleştirilmesi, mali tabloların muhasebenin temel kavramları ve genel kabul görmüş bütçe ve muhasebe ilkeleri çerçevesinde uluslararası standartlara uygun zamanında ve doğru olarak hazırlanması ve raporlanmasına ilişkin ilke, usul ve esasları düzenlemektir” hükmünü yerine getirmektir.

3.3.4. Bilgi ve İletişim Politikası

Erzurum Ticaret Borsası bilgi ve iletişim politikasının amacı; güçlü kurumsal altyapısıyla, borsacılık işlemlerinde sektörel gelişmeleri ve teknolojik yenilikleri takip ederek, üyelerine dünya standartlarında kaliteli hizmet vermek, üyelerinin mesleki etkinliklerini kolaylaştırmak, kurumsal gelişimlerini sağlamak amacıyla Erzurum Ticaret Borsası'nın istikrarlı büyümesi ve alanında uluslararası kimliğe ulaşması için sunacağı hizmet anlayışında “kaliteyi” kılavuz edinmek ve kalite düzeyini gelişen teknoloji doğrultusunda arttırmaktır.



3.3.5. İnsan Kaynakları Politikası

Üyelerimize verdiğimiz hizmet kalitesini sürekli artırmak kaynaklarımızı etkili ve verimli kullanarak bölgemiz ekonomisini geliştirmek amacıyla tarım ve hayvancılıkta gerekli çalışmaları yapmak, lider kuruluş olma misyonu ile hareket ediyoruz

Erzurum Ticaret Borsası insan kaynağını stratejik bir kaynak olarak tanımlamakta ve en verimli biçimde yönetilmesi için aşağıdaki ilkeleri benimsemektedir:

- Çalışanların başarısının ekip çalışması ile olacağından çalışma ortamının iyileştirmesi yapılarak motivasyonu ve bağlılığı ön planda tutmak,
- Çalışanların bilgi ve becerilerini artırmak amacı doğrultusunda mesleki ve kişisel anlamda sürekli gelişimini sağlamak için eğitim ihtiyacını belirleme ve eğitimler düzenleme hususuna önem vermek,
- Personelin; hak ve sorumlulukları göz ardı edilmeden, çalışma hayatı ile ilgili yasa ve kurallara uygun hareket etmek,
- Çalışanlar arasında fırsat eşitliği sağlamak,
- Çalışanların iletişiminin artırılması için sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlemek, insan kaynakları politikamızı oluşturan temel ilkelerdir.

3.3.6. Üye İlişkileri Politikası

Müşteri taleplerine karşı duyarlı katılımcılığa önem veren, şeffaf ve hesap veren bir politika ile hizmetlerini gerçekleştiren Erzurum Ticaret Borsası, üye taleplerini, şikayet ve memnuniyetlerini sorunsuz ve hızlı bir şekilde iletebildiği, bu bildirimlerin dikkatli ve titizlikle değerlendirildiği ve gerekli iyileştirmelerin sürekli yapıldığı ve kontrol edildiği, müşteri odaklı yaklaşımını takip etmektedir. Bu kapsamda;

- Müşterilerin taleplerinin ve başvurularının en kısa sürede cevaplandırmak üyelerin talep ettikleribilgiyi en kısa zamanda ve en hızlı şekilde ulaşabilmelerini sağlamaktadır.
- Müşteri başvuruları esnasında elde edilen kişisel bilgilerin kullanımı yasalarla sınırlı olup, gizlilik prensibine bağlı kalınmaktadır.
- Müşterilerinden gelen öneri ve düşünceleri titizlikle değerlendirilmektedir.
- Müşterileri, ilettikleri başvuruları değerlendirmesi ve çözüm aşamaları ile ilgili etkin şekilde bilgilendirilmektedir.
- ETB tarafından sunulan çeşitli iletişim kanalları ile müşterilerimiz şikayetlerini, bilgi taleplerine, öneri yada memnuniyetlerini kolay bir şekilde iletmekte ve Kurumumuza erişim sağlayabilmektedirler.

3.4. Paydaşlar

Erzurum Ticaret Borsası'nın stratejik planında yer alacak stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde paydaş analizi önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Erzurum Ticaret Borsası'nın paydaşları, Borsa'nın hizmetleri ile ilgisi olan, Borsa'dan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya Borsa'yı etkileyen kişi, grup ve kurumlar analiz edilerek belirlenmiştir. Paydaşların Borsa'nın faaliyetlerini etkileme gücü ve Borsa'nın faaliyetlerinden etkilenme derecesine bağlı olarak gruplandırılması yönüne gidilmiş ve Tablo 5'deki paydaş listesine ulaşılmıştır.

Tablo 5. Erzurum Ticaret Borsası Paydaşları

	Paydaş Türü		Aksiyon
Personel	iç	temel ortak	birlikte çalış
Yönetim Kurulu	iç	temel ortak	birlikte çalış
Meclis	iç	temel ortak	birlikte çalış
Meslek Komiteleri	iç	temel ortak	birlikte çalış
Disiplin Kurulu	iç	temel ortak	birlikte çalış
Üyeler	iç	temel ortak	birlikte çalış
TOBB	dış	temel ortak	birlikte çalış
T.C. Sanayi Bakanlığı	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Tarım Bakanlığı	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Valilik	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Maliye Bakanlığı	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
ABİGEM	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
ATATEKNOKENT	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Belediye	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Erzurum TSO	dış	stratejik ortak	bilgilendir/birlikte çalış
Esnaf Sicil	dış	stratejik ortak	bilgilendir
İl Gıda, Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Atatürk Üniversitesi	dış	stratejik ortak	izle
Erzurum Teknik Üniversitesi	dış	stratejik ortak	izle
TOBB ETÜ SEM	dış	stratejik ortak	izle/birlikte çalış
TÜRKAK	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
KOSGEB	dış	stratejik ortak	izle/birlikte çalış
KUDAKA	dış	stratejik ortak	izle/birlikte çalış

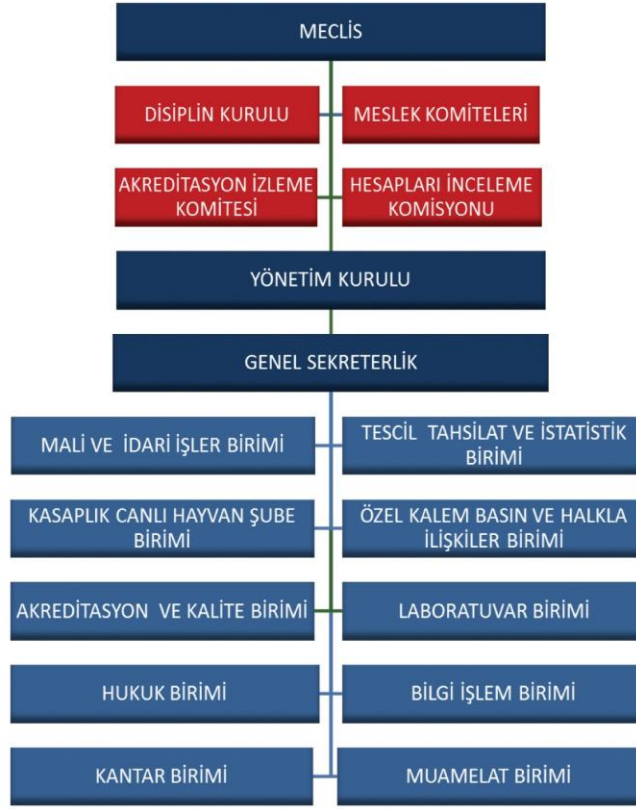
Vergi Dairesi	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Tarımsal Araştırma Enstitüsü	dış	stratejik ortak	izle/birlikte çalış
Et ve Süt Kurumu	dış	stratejik ortak	izle/birlikte çalış
TMO	dış	stratejik ortak	bilgilendir/birlikte çalış
İlçe Belediyeler	dış	stratejik ortak	izle
Diğer TSO ve TB'lar	dış	stratejik ortak	bilgilendir
Tarım Birlikleri	dış	stratejik ortak	bilgilendir/birlikte çalış
Ziraat Odaları	dış	stratejik ortak	bilgilendir/birlikte çalış
TOBB Sigorta Sandığı	dış	stratejik ortak	birlikte çalış
Medya	dış	stratejik ortak	bilgilendir/birlikte çalış
Türkiye Sicil Gazetesi	dış	stratejik ortak	izle

3.5. İç Çevre Analizi

Bu aşamada öncelikle Borsa'nın sahip olduğu kaynaklar, yeterlilikleri ve faaliyetleri değerlendirilmiş, ardından bu değerlendirmeler paydaş görüşleri ile harmanlanarak güçlü ve zayıf yönler belirlenmiştir.

3.5.1. Organizasyon Yapısı

Erzurum Ticaret Borsası'nın organizasyon yapısı aşağıdaki şema da gösterilmektedir. İdari birimlerin organizasyonunda genel sekreter yardımcısı ve her birine bağlı birimler bulunmaktadır.



3.5.2. İnsan Kaynakları

Erzurum Ticaret Borsası faaliyetlerini 29 personeli ile yürütmektedir.

%23'ü kadın, %77'si erkek çalışanlardan oluşan personel kadrosu aşağıdaki gibidir:

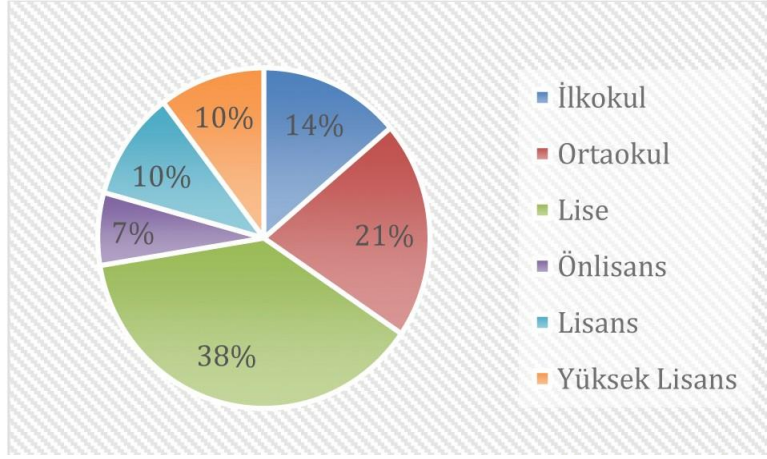
- Genel Sekreter
- Genel Sekreter Yardımcısı
- Muhasebe Müdürü
- Tescil İşlemleri Şube Müdürü
- Canlı Hayvan İşlemleri Şube Müdürü
- Hukuk Müşaviri
- Tescil Memuru
- Muhasebe Memuru
- Veznedar
- Muamelat Memuru
- Tartı Memuru



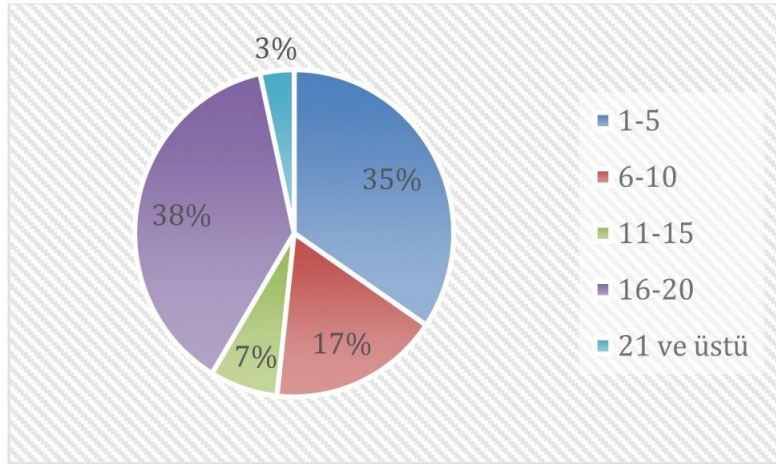
- Basın Danışmanı
- Gıda Mühendisi
- Numune Kabul Memuru
- Bilgi İşlem Memuru
- Şoför
- Aşçı
- Odacı
- Bekçi

Personele ait demografik bilgiler aşağıdaki grafiklerde verilmektedir.

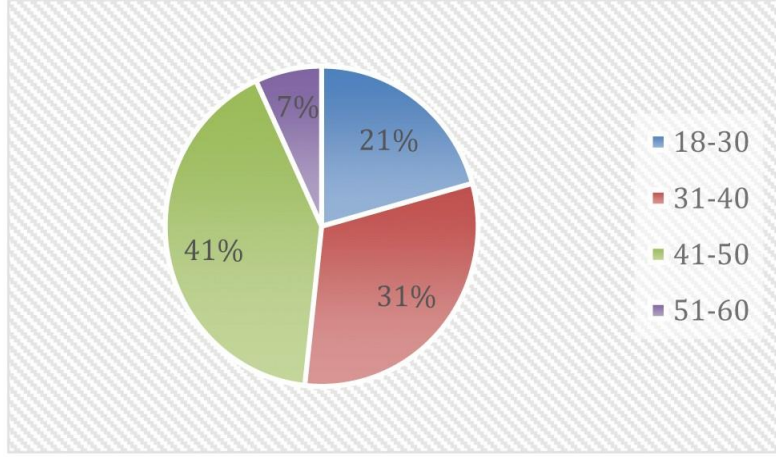
Şekil 5. Personel Öğrenim Durumu



Şekil 6. Personel Hizmet Süresi



Şekil 7. Personel Yaş Durumu



3.5.3. Fiziksel ve Teknolojik Altyapı

Erzurum Ticaret Borsası'nın 1000 m2 arsa üzerinde inşa edilen iki katlı hizmet binasının alt katında Numune Kabul, Satış Salonu, Laboratuvar, Yönetim Kurulu Toplantı Odası, Meclis Toplantı Odası ve 120 kişilik toplantı salonu, üst katında da idari birimler ile Tescil, Muhasebe, Vezne ve Hukuk Birimi yer almaktadır. Borsa'nın Kasaplık Canlı Hayvan ve Merkez Tartı olmak üzere iki şubesi bulunmaktadır. Kasaplık canlı hayvan şubesi; 50 dönümlük alan üzerine kurulmuş olup mülkiyeti Borsa'ya aittir. Kasaplık Canlı Hayvan şubesinde 5 Ton kapasiteli elektronik canlı hayvan kantarı mevcuttur. Borsa ayrıca Merkez ve 2012 yılında kiraya verilen Ilıca Tartı şubelerinde hizmet veren 80 ton kapasiteli iki elektronik kantara sahiptir.

Borsa faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli olan teknolojik yazılıma sahiptir. Üye tescil ve sicil hizmetleri ile muhasebe faaliyetleri hali hazırda geliştirilen ALPATA programı kullanılarak elektronik ortamda gerçekleştirilmekte olup TOBB'nin TOBBNET programında ise sicil hizmetleri beraberinde yürütülmektedir. Ayrıca 2016 yılı itibariyle daha kapsamlı yazılım ve arşiv programına geçiş planlanmaktadır.

Eğitim ve toplantı faaliyetleri için gerekli olan teknik donanım da sahip olan Borsa'nın teknolojik altyapıya ait ürün envanteri aşağıdaki gibidir:



Tablo 6. Erzurum Ticaret Borsası Teknolojik Donanımı

Sıra No	Cihaz adı	Adet
1	Masa Üstü Bilgisayar	23
2	Diz Üstü Bilgisayar	4
3	Güç Kaynağı	1
4	Yazıcı	3
5	Tarayıcı	1
6	Fotokopi Makinası	3
7	Faks	1
8	Projeksiyon Cihazı	3
9	Kamera (Toplantı)	1
10	Kamera (Güvenlik)	9
11	Fotoğraf Makinası	1
12	Ses Sistemi	2
13	Telefon Santral	1
14	Jeneratör	1

Erzurum Ticaret Borsası Özel Gıda Kontrol Laboratuvarı'nda mevcut olan laboratuvar ekipmanları ise aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7. ErzurumTicaret Borsası'nda Kontrol Laboratuvar Ekipmanları

Sıra No	Cihaz adı	Adet
1	Kurutma Dolabı (Etüv)	1
2	Kül Fırını	1
3	Protein Tayin Cihazı Yakma Ünitesi	1
4	Protein Tayin Cihazı Distilasyon	1
5	Yağ Tayin Cihazı	1
6	Metler Nem Tayin Cihazı	1
7	Spektrofotometre ve yazıcısı	1
8	Reofermentometre ve yazıcısı	1
9	İnframatik	1
10	Otoklav	1
11	Mikroskop	1
12	Gerber Santrifüj	1
13	Polarimetre	1
14	Refraktometre	1
15	Nem Tayin Cihazı	1
16	Ph metre	1
17	Hektolitre	1
18	Kalorimetre	1
19	Flame Fotometre	1
20	HPLC ve Bilgisayarı	1
21	Bilgisayar ve Yazıcısı	1
22	Manyetik karıştırıcı	1
23	laboratuvar Tıbbi De	1
24	8 T @t	1
25	Su Banyosu	1

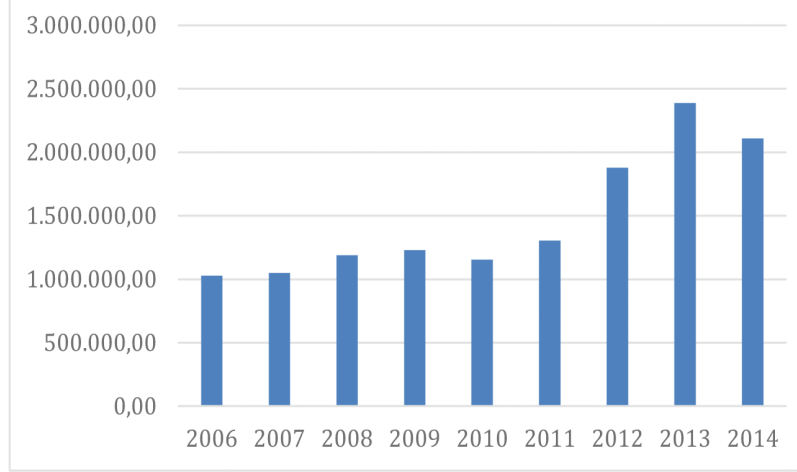
26	Su Arıtma Cihazı	1
27	Degazer	1
28	Terazi 1	1
29	Terazi 2	1
30	Terazi 3	1
31	Blender	1
32	Çeker Ocak	1
33	Buzdolabı	1
34	Salon Tipi Klima	1

35	Desikatör	1
36	Bunzen beki ve tüpü	1
37	k. Terazi ağırlıkları (Etalon Kütle)	1
38	Klimaloğ	1
39	K.Cam malzemeler	8
40	Göz Duşu	1

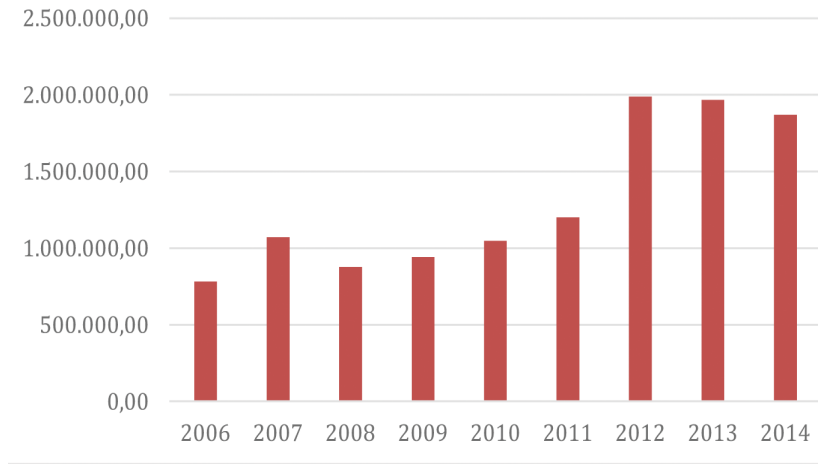
3.5.4. Mali Yapı

Erzurum Ticaret Borsası'nın 2006 yılından itibaren mali durumuna ilişkin veriler aşağıda grafik olarak gösterilmektedir.

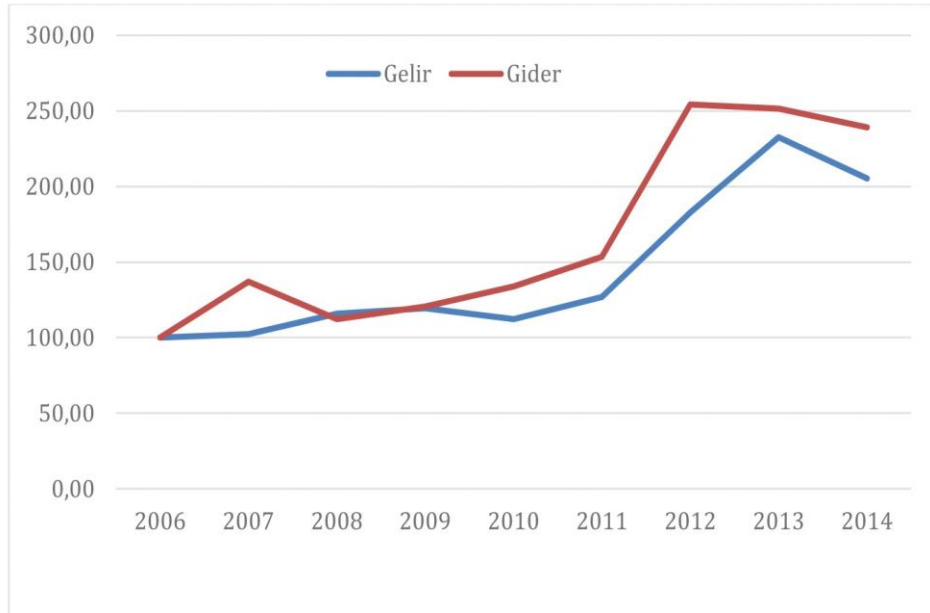
Şekil 8. Yıllara Göre Erzurum Ticaret Borsası Gelirleri



Şekil 9. Yıllara Göre Erzurum Ticaret Borsası Giderleri



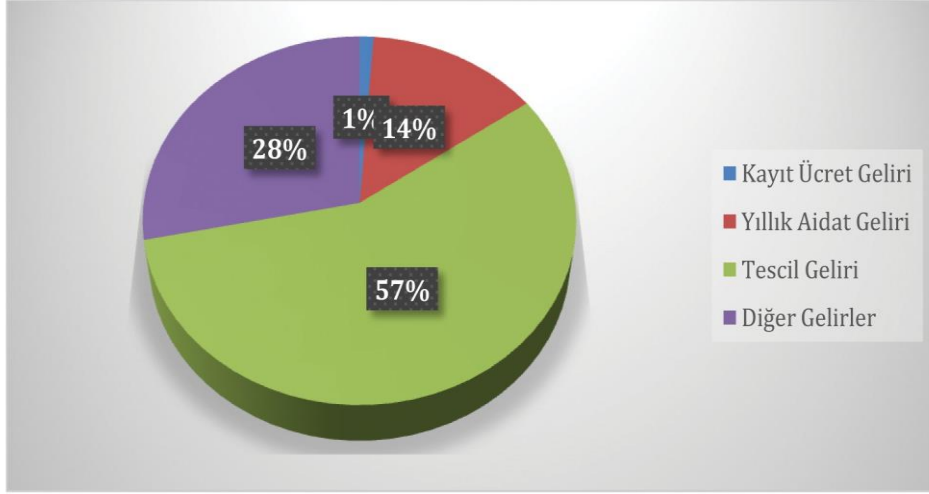
Şekil 10. Erzurum Ticaret Borsası Gelir ve Gider Trend Grafiği



2006 yılı verileri baz alınarak hazırlanan gelir ve gider trend grafiğine göre, özellikle Borsa gelirlerinin 2011 yılına kadar yataya yakın seyrettiği, ancak 2011 yılından 2013 yılına ciddi bir artış gösterdiği söylenebilir. Borsa'nın giderleri yıllara göre daha dalgalı bir yeri izlemiş ancak gelir artış trendinin hep üzerinde kalmıştır.

Borsa'ya ait gelir kalemleri incelendiğinde Tescil gelirlerinin en büyük paya sahip olduğu görülmektedir. Yıllık aidat gelirleri de göreceli yüksek paya sahip olan Borsa'nın önemli bir diğer gelir kalemini diğer gelirler kalemi altında bulunan ölçü ve tartı ücretleri ile faiz gelirleri faslı oluşturmaktadır.

Şekil 11. 2014 Yılı Gelir Bütçesi Dağılımı



Borsa'nın tescil gelirlerini oluşturan ürünler ve yıllara göre bu ürünlerin gelirler içindeki payı ise aşağıdaki tabloda verilmektedir. Ağırlıklı olarak gıda maddelerinin ve hububat mamullerinin tescilinin olduğu ve özellikle hububat kaleminin tescil gelirleri içindeki payının son yılda hızla arttığı söylenebilir.

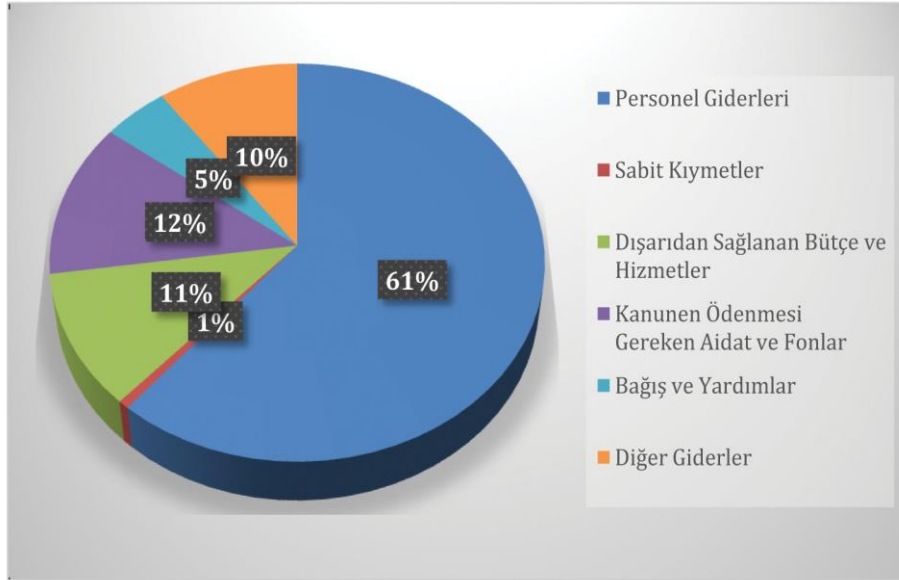
Tablo 8. Ürün Bazında Tescil Gelirleri

	2011	2012	2013	2014
Çeşitli Maddeler	47.092,82	75.923,37	87.750,91	101.520,50
Bakliyat Mamülleri	6.601,00	7.057,67	8.280,03	9.043,54
Tekstil Hammaddeleri	13,70	21,00	6,49	9,40
Çeşitli Gıda Maddeleri	194.819,93	270.296,49	302.484,19	345.666,34
Hububat Mamülleri	68.045,54	82.653,76	104.975,73	173.298,54
Canlı Hayvanlar	43.208,48	30.471,27	39.180,29	40.974,51
Hububatlar	143.447,84	98.910,81	111.005,59	130.381,51
Resen Tesciller	58.963,24	240.016,93	697.515,77	147.166,20

Kuru ve Yaş Meyveler	1.585,14	1.791,34	2.209,58	2.241,77
Hayvani Yağlar	9.048,73	10.840,70	9.508,60	15.256,47
Orman Mahsülleri	158,00		74,20	
Ham Deriler	3.458,70	3.711,25	5.402,08	6.106,26
Nebati Yağlar	32.450,48	29.091,92	28.781,61	22.830,40
Kota Dışı Maddeler	149.309,29	191.949,98	188.252,46	178.998,00

Gider kalemleri içinde ise en yüksek payı %61 ile personel giderleri oluşturmaktadır.

Şekil12. 2014 Yılı Gider Bütçesi Dağılımı



3.5.5. Güçlü Yönler

Borsa'nın iç çevre analizinin ilk aşamalarını takiben belirlenen güçlü yönleri aşağıdaki gibidir:

1. Güçlü ulusal ve uluslararası bağlantılarının olması
2. Güçlü üye ilişkilerinin olması
3. Üye memnuniyetinin yüksek olması
4. Personelinin deneyimli ve uyum içinde çalışması
5. Politika ve temsil gücünün yüksek olması
6. Bölge ekonomisinde etkili bir borsa olması
7. Yönetimin deneyimli olması
8. Kamu kurumları ile iyi ilişkilerinin olması
9. Sivil toplum örgütleri arasında söz sahibi olması
10. Üniversite ile ilişkilerinin güçlü olması
11. Meslek komitelerinin olması ve çalışır olması
12. Bölgesel ve sektörel sorunların tespiti konusunda farkındalığının olması
13. Bölgesel ve sektörel sorunların ilgili makamlara iletilmesi konusunda etkili olunması
14. Sektörel sorunların ilgili makamlara iletilmesi konusunda etkili olması
15. İştiraklerinin olması
16. TOBB Akredite Belgesi olması
17. Coğrafi işaret belgesi olan ürünlerinin olması
18. Satış seans salonunun olması
19. Akredite Laboratuvarı olması

3.5.6. Geliştirilmeye Açık Yönler

İç çevre analizinin ilk aşamalarını takiben belirlenen geliştirilmeye açık yönler aşağıdaki gibidir:

1. Borsanın verdiği hizmetlerin üyelerce yeterince bilinmiyor oluşu
2. Borsanın tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması
3. Laboratuvarın kapasitesi ile uyumlu çalıştırılamaması
4. Var olan satış salonunun aktif hizmet vermemesi
5. Aidatların toplanmasında sorun yaşanması
6. İl ve bölgesel bazda diğer oda ve borsalarla ortak çalışmaların eksikliği
7. Teknolojik altyapının yetersizliği
8. Bilgi Yönetim Sisteminin etkin olmaması
9. Kalifiye eleman eksikliği
10. Stratejik üye hizmetleri arasında bulunan iş geliştirme danışmanlık eğitim gibi konularda üyelerine daha etkili hizmet sunması
11. Kurumsallaşma sürecine yönelik eksikliklerin olması



3.6. Dış Çevre Analizi

İç paydaş ve dış paydaşlara gönderilen anketler ve yapılan toplantılar sonucu Borsa çalışanları ve paydaşlarından elde edilen bilgiler ışığında Borsa için fırsat ve tehdit oluşturabilecek unsurlar tespit edilmiştir.

3.6.1. Fırsatlar

1. Canlı hayvan pazarının faaliyete geçecek olması
2. Mera ve hayvancılık için iklim ve coğrafi koşulların uygun olması
3. Tarım ve hayvancılık için uygun alanların olması
4. AB fonları, KUDAKA, Kalkınma Bakanlığı ve TKDK gibi kurumların projelendirme desteğinin bulunması
5. Hızlı Tren Projesi'nin hayata geçirilmesi ile Erzurum ilinin lojistik avantaja sahip olması
6. Lojistik merkezinin kurulacak olması
7. İklim koşullarına bağlı olarak kış turizmine elverişli olması ve her geçen yıl turist sayısının artması
8. Organize Sanayi Bölgesi'nin olması
9. Erzurum ilinde iki üniversite olması
10. Erzurum oltu taşı ve bakır işlemeciliğinin bilinir olması
11. Yıl boyunca güneş alması nedeniyle yenilenebilir enerji kaynağı varlığı

3.6.2. Tehditler

1. Üyelerin ara eleman ihtiyacını karşılayamıyor olması
2. Hayvancılık üretim maliyetlerinin yüksek olması
3. Tarımda üretim maliyetlerinin yüksek olması
4. Kış turizmine olan talebin artmasına karşın tesis kapasitesinin yetersiz olması
5. OSB'nin etkin kullanılamaması
6. Tarım kuruluşları, üniversite ve STK'ların yeterince işbirliği yapamıyor oluşu
7. Tarım kuruluşlarındaki bürokrasinin üreticiye hizmet anlamında etkinliğini azaltması
8. İlin göç veriyor olması
9. Kontrollü bir tarımsal üretimin olmayışı
10. Bölgede tarım ve hayvancılık dışında alternatif sektörlere yönelim olmaması
11. Tarım politikalarının işletilememesi
12. Bölgede üretimi elverişli olan ürünlerin üretilmemesi
13. Oltu taşı ocaklarının küçük ocaklar olması ve ürünlerdeki kalite ve standart eksikliğinin talebi olumsuz etkilemesi

3.6.3. PEST Analizi

Erzurum Ticaret Borsası'nın dış çevre analizinde, fırsat ve tehditlerin yanı sıra, Borsa'yı makro düzeyde etkileyebilecek olan dış çevre unsurlarının belirlenmesi amacıyla PEST (Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik) Analizi yapılmıştır. Erzurum Ticaret Borsası için tespit edilen PEST faktörleri aşağıda verilmiştir:

POLİTİK - HUKUKİ	
• Yeni Türk Ticaret Kanunu • Siyasi belirsizlik • Artan terör eylemleri • Göçmen sorunu • Komşu ülkelerle olan ilişkilerde yaşanan gerginlik	
EKONOMİK	
• Türk lirasının diğer para birimleri karşısında değer kaybetmesi • Artan kur riski • Kredi faizlerinin artış göstermesi • Amerikan Merkez Bankasının faiz arttırma ihtimaline bağlı gelişmekte olan ülkelere sermaye çıkışı beklentisi • Özel sektörün artan döviz yükümlülükleri • Kar marjlarının düşmesi • Enerji fiyatlarındaki yüksek volatilité • Verimliliğin artan bir rekabet unsuru olması • İnovasyonun önem kazanması • Girişimcilere verilen desteklerin artması • Ekonomik büyümedeki yavaşlama • Sanayileşmenin belli bölgelerde toplanması • Tarım ve hayvancılık sektöründe uluslararası rekabet güçlüğü • Katma değeri yüksek ürünlerin ihracat içerisindeki payının düşük olması	
SOSYO KÜLTÜREL	
• Büyük şehirlere göçün devam etmesi • Tüketimin ve tüketimde çeşitliliğin artması	



- Kış turizmi ve kültür turizmine olan ilginin artması
- Sosyal medyanın ürün, hizmet, reklam ve imaj üzerindeki artan etkisi
- Sağlıklı ve doğal beslenme bilincinin artması
- Kalite bilincinin artması
- Girişimciliğin artması
- Eğitim seviyesinin artması

TEKNOLOJİK

- İnternet kullanımının artması
- Sosyal paylaşım ağlarının yaygınlaşması
- İletişim araçlarında çeşitlilik
- AR-GE bilincinin artması
- Teknolojinin hızlı gelişmesi
- Yüksek teknolojiye dayalı üretimin sanayinin her dalında ön plana çıkması
- Bilgi teknolojilerinin gelişimi ve güvenliğinin sağlanması
- Alternatif enerji kaynaklarının kullanımının artması

4. GELECEĞİN PLANLAMASI

4.1. Misyonumuz

Farklılıklar oluşturarak bereketin değerlendirilmesi noktasında, Bölgemizin tarım, hayvancılık, sosyal ve ekonomik alanda kalkınmasına, sağladığı ileri teknoloji imkanlarıyla destek vererek, üyelerin tarımsal ve hayvansal ürünleri, alım ve satımlarını arz ve talebe dayalı piyasa fiyatlarının oluşmasında objektif, açık, güvenilir, hızlı ve kaliteli ortamlarda yapılmasını ve beklentilerini karşılayarak tüm paydaşlarına en yüksek katma değeri sağlamaktır.

4.2. Vizyonumuz

Çağdaş ve Modern Borsacılık anlayışı ve güçlü kadrosuyla, sahip olduğu maddi ve manevi değerleriyle üyelere verdiğimiz hizmet kalitesini arttırmak, meslek odaları, sivil toplum örgütleri ve kentin yönetimindeki diğer tüm unsurlar ile ortak bir güç oluşturmak, bölgemizi tarım ve hayvancılık bakımından cazibe merkezi haline getirmeye yönelik çalışmaları yapmak, yapılan çalışmalara katkı sağlayarak değişen dünya şartlarına uyumlu kalite odaklı bir kurum olmak, ülke ve bölge ekonomisine katkı sağlamak.

4.3. İlkelerimiz

- Hizmetlerimizde etkin olmak ve en yüksek memnuniyeti sağlamak
- Tarafsız, şeffaf ve dürüst olmak
- Gelişmeye, yeniliğe ve önerilere açık olmak
- Ekonomik ve sosyal gelişime katkı sağlamak
- İnsan mutluluğunu, sağlığını, güvenliğini ve esenliğini esas almak
- Sağlıklı bir çevrenin oluşumuna katkıda bulunmak.

4.4. Stratejik Amaçlar

Borsa'nın geleceği üç temel ilke üzerinde planlanmıştır:

- Borsa'nın hizmetlerinin kapsamının genişletilmesi ve etkinliğinin artırılması,
- Borsa'nın bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasına katkı sağlaması,
- Borsa'nın faaliyetlerini etkin ve yüksek kalitede gerçekleştirebilmesi için güçlü bir mali yapıya, yetkin ve kaliteli insan kaynağına ve kurumsal yönetim ilkelerini benimsemiş bir yönetim anlayışına sahip olması.

Bu ilkelerden hareketle Borsa'nın geleceği planlanırken dört stratejik amaç belirlenmiştir:

1. Temel Üye Hizmetlerinin Geliştirilmesi
2. Stratejik Üye Hizmetlerinin Geliştirilmesi
3. Bölgenin Ekonomik ve Sosyal Gelişimine Katkı Sağlanması
4. Borsanın Temel Yeterliliklerini Geliştirmesi

STRATEJİK AMA	STRATEJİK HEDEFLER	STRATEJİLER	PERFORMANS GOSTERGELERİ	HEDEF PERFORMANS	SORUMLU KİŞİLER	TAKVİM	TOPLAM BÜTÇE	YILLIK BÜTÇE
...	Hedef 1.1. Temel işe hizmetlerinin iyilerinin ihtiyave beklentilerini karşılayacak %85 memnuniyetini sağlayacak derecede geliştirilmesi ve bu konuda sürekliliğin sağlanması.	Strateji 1.1.1. Borsa tarafından işe beklenti ve memnuniyetinin ölçülmesi anket düzenlenmesi	P.G1.: Düzenlenen anket sayısı	Yılda 1 kez	KYT	Her yıl	4.900 TL	2016 -1.000 TL 2017 -1.200 TL 2018 -1.300 TL 2019 -1.400 TL
			P.G2.: ankete katılan işe sayısı	Faaliyetlerin %15'i				
		Strateji 1.1.2. İşe beklenti ve memnuniyet anketlerinin değerlendirilmesi ve sonuçta göre temel işe hizmetlerinin geliştirilmesi.	P.G.: Hazırlanan anket sonuç raporları ve bu raporlar doğrultusunda alınan Yönetim Kurulu Kararları	Memnuniyet düzeyi % 85	KYT	Her yıl	22.000 TL	2016-4.000 TL 2017 -5.000 TL 2018 -6.000 TL 2019 -7.000 TL
	Hedef 1.2. Borsa hizmetlerinin elektronik ortamda verilebilmesi için yapılacak olan altyapı çalışmaları ile belirlenecek olan temel işe hizmetlerinin, amaçları içinde 2019 yılı sonuna kadar elektronik ortama aktarılması.	Strateji 1.2.1. Elektronik ortamda verilebilecek hizmetlerin belirlenmesi ve WEB tabanlı akreditasyon uygulaması olan Borsa yazılım programı sisteme geçilmesi gerekli altyapıların sağlanması	P.G.: Bilgi ve iletişim teknolojileri altyapı sağlanması	Elektronik hizmet uygulaması sözleşme yer alan altyapı geliştirme hedeflerinin %70'nini tamamlanması	Genel Sekreter Bilgi İşlem	Aralık 2016	5.000 TL	2016 -5.000 TL
		Strateji 1.2.2. interaktif web sitesi üzerinden elektronik hizmet uygulamasına geçilmesi	P.G: Elektronik ortamda sağlanan hizmet sayısı	Her yıl elektronik ortamda 1 yeni hizmet sağlanması	Genel Sekreter Bilgi İşlem	Her yıl	4.000 TL	2016 -1.000 TL 2017-1.000 TL 2018-1.000 TL 2019-1.000 TL



STRATEJİK AMA	STRATEJİK HEDEFLER	STRATEJİLER	PERFORMANS GOSTERGELERİ	HEDEF PERFORMANS	SORUMLU KİŞİLER	TAKVİM	TOPLAM BUT E	YILLIK BUT E
	Hedef2.1. 2018 yıl sonuna kadar laboratuvar analizlerine iki yeni iiriin grubunun eklenmesi ile laboratuvar hizmetlerinin geli tirilmesi	Strateji 2.1.1. iki yeni iiriin grubu in ValidasyonjVerifikasyon ah mas1 yapiimasi ve G1da Tanm ve HayvanCihk ahnmas1 Bakanhgmdan gerekli izinlerin	P.G.: Analizlere eklenen yeni iiriin grubu sayisi	3	Kimyasal Analiz Sorumlusu	Arahk 2018	8.000 TL	2018-8.000 TL
	Hedef2.2. Sat1 Seans Salonunun aktif kullammm saglanmas1	Strateji 2.2.1. Dreticilere ve ahCI!ara yonelik sat1 salonunun onemi ve gerekliligine dair seminer ve bilgilendirme toplantian diizenlemek	P.G1.: Seminer ve bilgilendirme toplantisi!sayisi	Her y1!1 toplantı/seminer	Gene! Sekreter KYT	2016. 2017	1.500 TL	2016 -500 TL 2017 -1.000 TL
	Hedef2.3. Uyelerin ilgi alanmdaki sektorel sorunlann tespit edilerek, oziim onerileri geli tirilmesi ve ilgili kurumlarla payla lmasi yolu ile Borsa'nın politika geli tirme ve temsil kapasitesinin arttılması	Strateji 2.3.1. Sektorel sorunlann anket (her yıl yapılacak olan iye beklenti ve memnuniyet anketleri kapsammda) ve toplantılar yoluyla belirlenmesi	P.G1.: Sektorel sorun veoziiim onerisi raporu	Her y1!1 rapor	Gene! Sekreter KYT	Hery1l	4.000 TL	2016-1.000 TL 2017-1.000 TL 2018-1.000 TL 2019-1.000 TL
		Strateji 2.3.2 Geli tirilenoziim onerilerinin ilgili kurumlara iletilmesi	P.G2.: ilgili kurumlarla payla llan sektorel sorun veoziiim onerisi raporu ve raporun iyyelere iletilmesi	Her y1!1 rapor	Genel Sekreter	Hery1l	1.000 TL	2016-200 TL 2017 -200 TL 2018 -300 TL 2019-300 TL

	Hedef 2.4. Uyelerin eğitim ihtiyalarının karşılanması	Strateji 2.4.1. Uyelerin eğitim ihtiyaçlarının anket (her yıl yapılacak olan üye beklenti ve memnuniyet anketleri kapsamında) yoluyla tespit edilerek eğitim takviminin oluşturulması.	P.G: Eğitim takvimi	1 eğitim takvimi	KYT	Her yıl	0	0
	Hedef 2.5. Borsa üyelerinin sektörel bazda ara eleman ihtiyaçlarına cevap vermek üzere UMEM Projesi ile uyumlu programlar yürütülerek ve ara eleman ihtiyacının karşılanması	Strateji 2.5.1. ETB Yönetici ve Üyelerine Destek Kurulu ile ilgili (KUDAKA, KOSGEB, TKDK vs) toplantı/seminer düzenlenmesi	P.G: Toplantı/seminer	1 toplantı/seminer	KYT	Her yıl	2.000 TL	2016-500 TL 2017-500 TL 2018-500 TL 2019-500 TL
		Strateji 2.5.2. Üyelerden gelen talep doğrultusunda UMEM vb. Ara eleman ihtiyacının temini ile uyumlu faaliyetler yürütülmesi	P.G.: Gelen talepler doğrultusunda uygun 1 eğitim gerçekleştirilmesi	1 eğitim	Genel Sekreter Yrd. Başm. Dam. mam.	Her yıl	40.000 TL	2016-10.000 TL 2017-10.000 TL 2018-10.000 TL 2019-10.000 TL
		Strateji 2.5.3.KOSGEB Uygulama Girişimcilik Eğitimi	P.G.: 1 eğitim gerçekleştirilmesi	1 eğitim	Genel Sekreter Yrd. Başm. Dam. mam. KYT	Her yıl	20.000 TL	2016- 5.000 TL 2017- 5.000 TL 2018- 5.000 TL 2019- 5.000 TL
	Hedef 2.6. Üyelerin bilgi ve danışmanlık taleplerinin karşılanması	Strateji 2.6.1 Yasalardan elde ettiği bilgilerin edinilip üyelerle paylaşılması ve web sitesi üzerinden düzenli bilginin sağlanması.	P.G1: Üyelerden gelen bilgi talebinin karşılanması	Gelen bilgi taleplerinin %70'i	Genel Sekreter Yazıh. Firmalar ABİGEM	Her yıl	0	0
		Strateji 2.6.2 Yasalardan elde ettiği danışmanlık hizmetlerinin ilgili kuruluşlara yönlendirilmesi	P.G2: Üyelerden gelen danışmanlık talebinin ilgili kuruluşlara yönlendirilmesi	Gelen danışmanlık taleplerinin %80'i			0	0



STRATEJİK AMAC	STRATEJİK HEDEFLER	STRATEJİLER	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	HEDEF PERFORMANS	SORUMLU KİŞİLER	TAKVİM	TOPLAM BUTCE	YILLIK BUTCE
STRATEJİK AMAC	Hedef 3.1. Tanım ve Hayvancılık sektöründe kalite, verimlilik ve ıtliligin arttırılmasına yönelik çalışmaların yürütme	Strateji 3.1.1. ilgili kurumlarla sağlanacak iletişim ve birliği ile üreticilere tanım ve hayvancılık sektöründe kalite, verimlilik ve ıtliligin arttırılmasına yönelik eğitim ve seminerler planlanması	P.G.: Eğitim ve seminer planı	Yılda 1 eğitim/seminer faaliyeti	Genel Sekreter ve Yrd. KYT İl Tanım DATAE ABİGEM ilimizdeki Üniversiteler	2017-2018	6.000 TL	2017-3.000 TL 2018-3.000 TL
		Strateji 3.1.2. Tanım ve Hayvancılık sektöründe kalite, verimlilik ve ıtliligin arttırılmasına yönelik ilgili kurumlarla proje geliştirilmesi veya önerilmesi	P.G.: iştirak edilen proje veya proje önerisi	2017-1 projeleri 2018-1 projeleri	Genel Sekreter ve Yrd. KYT İl Tanım DATAE ABİGEM ilimizdeki Üniversiteler	2017-2018	10.000 TL	2017-5.000 TL 2018-5.000 TL
	Hedef 3.2. Canlı hayvan borsasının faaliyete geçirilmesi	Strateji 3.2.1. ilimiz Büyükşehir Belediyesiince projelendirilerek yürütülecek olan Canlı Hayvan Borsasının işletmeciliğinin kurumlarca yapılması yönünde girişimlerde bulunulması	P.G.: Toplantı Sayısı	Yılda en az 1 kere minimum 2 toplantı	Yönetim Kurulu Genel Sekreter Erzurum Büyükşehir Belediyesi	Her yıl	2.000 TL	2016-500 TL 2017-500 TL 2018-500 TL 2019-500 TL

	ara tmlarak varsa daha iyi ve geli mibir yap1ya sahip olam ile yenilenmesi.	Strateji 4.3.2. Altyap1 analiz raporuna gore mevcut yaz1hmm ara t1nlarak varsa daha iyi ve geli mibir yap1ya sahip olam ile yenilenmesi.	P.G1.: Alt Yap1 Analiz Raporu P.G2.: Yeni yaz1hm	Raporve Yaz1hm Guncelleme ile ilgili YK karan	Gene!Sekreter ve Yrd. Muhasebe Mud. Bilgi i lem	Arahk 2016	106.000, 00 TL	2016- 106.000,00 TL
		Strateji 4.3.3. Bilgi Sistemleri Yonetim performansmm etkinliginin her y1l duzenli olarak analiz edilmesi	P.G.: Analiz raporu	1 raporjyii	Gene!Sekreter Bilgi i lem	Hery1l	2.000 TL	2016-500 TL 2017-500 TL 2018-500 TL 2019-500 TL
Hedef 4.4. Borsa'nm uzman destegiyle Kurumsal Yonetim Uygulama Planmm olu turulmasi ve uygulamaya konmas1		Strateji 4.4.1. Kurumsal Yonetim Uygulama Planmm hamlanmas1	P.G.: Kurumsal Yonetim Uygulama Plan	Tamamlanm1ve uygulanmaya haz1r KYU Plan	Gene!Sekreter KYT	Arahk 2016	2.000 TL	2016- 2.000 TL
		Strateji 4.4.2. Duzenli olarak tUm yonetici ve ah anlara kurumsal yonetim ve uygulamalan konusunda egitim verilmesi	P.G.: Egitim sayisi	Her y1l en az 1 egitim	Gene!Sekreter	2017-2019	12.000 TL	2017 - 4.000 TL 2018 - 4.000 TL 2019 - 4.000 TL
		Strateji 4.4.3. Borsanm "Kurumsal Kimlik" (kurum ii ileti im dokumanlan, sertifika belgeleri, yaymlar, faaliyet raporlan, bro ur, katalog, promosyon malzemeleri, sergi, fuar uygulamalan, Web sitesi, tamt1m CD'si gibi multi-medya uygulamalan) ah masmm yapilmasi	P.G.: Kurumsal kimlikah mas1 raporu	1 rapor	Gene!Sekreter Bas m Dam mam KYT	Arahk 2019	12.000 TL	2017 - 4.000 TL 2018 - 4.000 TL 2019 - 4.000 TL

Hedef 4.5. Oye ihtiya , beklenti ve memnuniyetinin belirlenmikanallar yardimiyla izlenmesi ve geribildirimlere gore 6nlem ahnmas1	Strateji 4.5.1. Oyelerle ileti imin etkinliginin 6liilmesi ve tercih edilen ileti im kanallannm [anket, iye ziyareti, meslek komiteleri, telefon, SMS, web sayfas1] belirlenmesi in anket uygulanmas1 ve iye ileti im veri tabanmm oluturulmasi	P.G: Oye ileti im veri tabam	Oluturulan veri tabanmm 2017 itibariyle iye ileti iminde kullamlmasi	Gene!Sekreter KYT	Aralık 2016	0	[strateji 1.1.1.'de diizenlenecek anketler kapsammda)
	Strateji 4.5.2. Oye ihtiya , beklenti ve memnuniyeti konusunda en etkin stratejinin ne oldugu konusunda ah ma yapilmasi	P.G.: ihtiyaanalizi raporu	1 rapor	Gene!Sekreter KYT	Aralık 2016	1.000 TL	2016 - 1.000 TL
	Strateji 4.5.3. Oye ihtiya , beklenti ve memnuniyeti konusunda en etkin stratejinin ne oldugu konusunda yapilan ah manm uygulanmas1 ve sonulann degerlendirilmesi	P.G: Oye memnuniyet anketi	Memnuniyet oram %85	Gene!Sekreter KYT	2017-2019	OTL	[strateji 1.1.1.'de diizenlenecek anketler kapsammda)
	Hedef 4.6. Meslek Komitelerinin Etkililiginin Arttirmasma yonelik faaaliyetler planlanmasi	Strateji 4.6.1. Meslek komiteleri ve iyeler arasmdaki ileti imin arttirmas1	P.G1: Her bir meslek komitesi i in diizenlenen yemekli toplant1 say1s1	Her yıl bir toplant1	Gene!Sekreter	Heryıl	20.000 TL
	Strateji 4.6.2. Meslek Komitelerinin uzmanhk bilgilerinden iye tabanmm faydalanmasm1 saglamaya	P.G1: Faaliyet say1s1	Her yıl en az 1 faaliyet	Gene!Sekreter	Heryıl	5.000 TL	2016 - 5.000 TL 2017 - 5.000 TL 2018 - 5.000 TL 2019- 5.000 TL 2016 - 1.000 TL 2017-1.000 TL



		yonelik faaliyetler duzenlenmesi						2018 -1.500 TL 2019-1.500 TL
	Hedef 4.7. TS EN ISO 9001 Kalite Yonetim Sistemi devamhhgm1 saglamak	Strateji 4.7.1. TS EN ISO 9001 Kalite Yonetim Sisteminin ger ek anlamda uygulanma duzeyinin belirlenmesine yonelik bir "durum tespit" ah masmm yapimasi	P.G.: Sistem Uygulanma Duzeyi Tespit Raporu	1 rapor	Gene!Sekreter KYT	2017-2019	9.000 TL	2017 - 3.000 TL 2018 - 3.000 TL 2019 - 3.000 TL
		Strateji 4.7.2. Durum tespit ah masmm sonucuna gore, gerekiyorsa, ideal yaplya ula maki in ozum onerilerinin erilecegi bir ah manm ger ekle tirilmesi, Yonetimin onaymdan sonra uygulanmas1	P.G.: Sistem Uygulanma Duzeyi Cozum dnerileri Raporu	1 rapor	Gene!Sekreter KYT	Arahk 2019	5.000 TL	2019 - 5.000 TL
		Strateji 4.7.3. TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yonetim sistemine geyilmesi	P.G.: Belgelerin yeni sisteme gore revize edilmesi	ISO 9001:2015 Kalite Yonetim Sistemi Doktimanlan	KYT	Ey!Ul2018	5.000 TL	2018-5.0000 TL

4.6. SWOT Analizi – Stratejik Hedefler İlişkisi

Erzurum Ticaret Borsası'nın stratejik planında yer alan stratejik amaç ve hedefler, mevcut durum analizinde ortaya konan Borsa'nın güçlü ve zayıf yönlerinin yanı sıra karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler değerlendirilerek belirlenmiştir. Bu bölümde SWOT analizinde ortaya çıkan güçlü-zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin, Borsa'nın stratejik amaç ve hedefleri ile nasıl ilişkilendirildiği aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

4.6.1. Güçlü Yönler ve Stratejik Hedefler İlişkisi

Güçlü ulusal ve uluslararası bağlantılarının olması	2.3., 3.1., 3.2.
Güçlü üye ilişkilerinin olması	1.1., 2.2., 4.6., 4.7.
Üye memnuniyetinin yüksek olması	1.1., 1.2., 4.6., 4.7.
Personelinin deneyimli ve uyum içinde çalışması	1.1, 1.2., 3.1, 4.2., 4.4. 4.5., 4.7.
Politika ve temsil gücünün yüksek olması	2.3., 3.1., 3.2.
Bölge ekonomisinde etkili bir borsa olması	2.3., 2.4., 3.1., 3.2.
Yönetimin deneyimli olması	2.3., 3.1., 3.2., 4.4.
Kamu kurumları ile iyi ilişkilerinin olması	2.3., 2.6., 3.1., 3.2.
Sivil toplum örgütleri arasında söz sahibi olması	2.3., 3.1.
Üniversite ile ilişkilerinin güçlü olması	2.4., 3.1., 4.2., 4.4.
Meslek komitelerinin çalışır olması	4.6.
Bölgesel ve sektörel sorunların tespiti konusunda farkındalığının olması	2.3., 2.5., 2.6., 3.1., 3.2.
Bölgesel ve sektörel sorunların ilgili makamlara iletilmesi konusunda etkili olması	2.3., 3.1., 3.2.
İştiraklerinin olması	3.1., 3.2.
TOBB Akredite Belgesinin olması	

Coğrafi işaret belgesi olan ürünlerinin olması	3.1.
Satış seans salonunun olması	2.2.
Akredite Laboratuvar olması	2.1.

4.6.2. Zayıf Yönler ve Stratejik Hedefler İlişkisi

Borsanın verdiği hizmetlerin üyelerce yeterince bilinmiyor oluşu	4.4., 4.6., 4.7.
Borsanın tanıtım faaliyetlerinin yetersiz olması	4.4., 4.6., 4.7.
Laboratuvarın kapasitesi ile uyumlu çalıştırılmaması	2.1.
Var olan satış salonunun aktif hizmet vermemesi	2.2.
Aidatların toplanmasında sorun yaşanması	4.1.
İl ve bölgesel bazda diğer oda ve borsalarla ortak çalışmaların eksikliği	2.3., 2.6., 3.1.
Teknolojik altyapının yetersizliği	1.2., 4.3.
Bilgi Yönetim Sisteminin etkin olmaması	1.2., 4.3.
Kalifiye eleman eksikliği	4.2.
Stratejik üye hizmetleri arasında bulunan iş geliştirme danışmanlık eğitim gibi konularda üyelerine daha etkili hizmet sunması	2.4., 2.5., 2.6., 4.7.
Kurumsallaşma sürecine yönelik eksikliklerin olması	4.4



4.6.3. Fırsatlar ve Stratejik Hedefler ili kisi

Canlı hayvan pazarının faaliyete geçecek olması	3.2.
Mera ve hayvan Cihk i in iklim ve coğrafi koşulların uygun olması	3.1.
Tarım ve hayvancılığın uygun alanların olması	3.1., 3.2.
AB fonları, KUDAKA, Kalkınma Bakanlığı ve TKDK gibi kurumların projelendirme desteğinin bulunması	3.1., 3.2.
Hızlı Tren Projesi'nin hayata geçirilmesi ile Erzurum ilinin lojistik avantaja sahip olması	3.1., 3.2.
Lojistik merkezinin kurulacak olması	3.1., 3.2.
İklim koşullarına bağlı olarak kış turizminin geliştirilmesi ve her geçen gün turist sayısının artması	
= Organize Sanayi Bölgesi'nin olması	
Erzurum ilinde iki üniversite olması	2.5., 2.6., 3.1., 3.2., 4.2., 4.5.
Erzurum altı tane ve bakır işletmeciliğinin bilinir olması	
Yıl boyunca geliştirilmesi nedeniyle yenilenebilir enerji kaynağı varlığı	

4.6.4. Tehditler ve Stratejik Hedefler ili kisi

Dyelerin ara eleman ihtiyacmt kar ılayamtyar alması1	2.5.
Hayvancthk iiretim maliyetlerinin yiiksek alması1	3.1., 3.2.
Tanmda iiretim maliyetlerinin yiiksek alması	3.1.
Ktturizmine alan talebin artmasma kar m tesis kapasitesinin yetersiz alması1	
OSB'nin etkin kullamlamaması	
Tanm kurulu lan, iiniversite ve STK'lann yeterince i bilirligi yapamtyar alması	2.5., 2.6., 3.1., 3.2.
Tanm kurulu lanndaki birokraasinin iireticiye hizmet anlammda etkinligini azaltması	2.3., 3.1., 3.2.
ilin goveriyar alması1	
Kantrallii bir tanmsal iiretimin almayt I	3.1.
Bolgede tanm ve hayvancthk dt mda alternatif sektörlere yonelim almaması1	
Tanm politikalarmmi letilememesi	2.3., 3.1.,
Bolgede iiretimi elveri li alan iiriinlerin iiretilmemesi	3.1
Oltu ta I acaklarmm kii iik acaklar alması1 ve iiriinlerdeki kalite ve standart eksikliginin talebi alumsuz etkilemesi	



5. MALİYETLENDİRME

STRATEJİK AMAÇ 1: Temel Öye Hizmetlerinin Geliştirilmesi

	2016	2017	2018	2019
Stratejik Hedef 1.1.	5.000	6.200	7.300	8.400
Strateji 1.1.1.	1.000	1.200	1.300	1.400
Strateji 1.1.2.	4.000	5.000	6.000	7.000
Stratejik Hedef 1.2.	6.000	1.000	1.000	1.000
Strateji 1.2.1.	5.000			
Strateji 1.2.2.	1.000	1.000	1.000	1.000
STRATEJİKAMA1 TOPLAM	11.000	7.200	8.300	9.400

STRATEJİK AMAÇ 2: Stratejik Üye Hizmetlerinin Geliştirilmesi

Stratejik Hedef 2.1.			8.000	
Strateji 2.1.1.			8.000	
Stratejik Hedef 2.2.	500	1.000		
Strateji 2.2.1.	500	1.000		
Stratejik Hedef 2.3.	1.200	1.200	1.300	1.300
Strateji 2.3.1.	1.000	1.000	1.000	1.000
Strateji 2.3.2.	200	200	300	300
Stratejik Hedef 2.4.	0	0	0	0
Strateji 2.4.1.	0	0	0	0
Stratejik Hedef 2.5.	15.500	15.500	15.500	15.500
Strateji 2.5.1.	500	500	500	500
Strateji 2.5.2.	10.000	10.000	10.000	10.000
Strateji 2.5.3.	5.000	5.000	5.000	5.000
Stratejik Hedef 2.6.	0	0	0	0
Strateji 2.6.1.	0	0	0	0
Strateji 2.6.2.	0	0	0	0
STRATEJİKAMA2 TOPLAM	17.200	17.700	24.800	16.800

STRATEJİK AMA3: Bölgenin Ekonomik ve Sosyal Gelişimine Katkı Sağlanması

Stratejik Hedef 3.1.		8.000	8.000	
Strateji 3.1.1		3.000	3.000	
Strateji 3.1.2		5.000	5.000	
Stratejik Hedef 3.2.	500	500	500	500
Strateji 3.2.1	500	500	500	500

STRATEJİK AMA3 TOPLAM	500		8.500	8.500	500
-----------------------	-----	--	-------	-------	-----

STRATEJİK AMAÇ 4: BORSANIN TEMEL YETERLİLİKLERİNİ GELİŞTİRMESİ

Stratejik Hedef 4.1.	500	500	750	800
Strateji 4.1.1.	500	500	750	800
Stratejik Hedef 4.2.	4.500	4.500	5.750	5.800
Strateji 4.2.1	500	500	750	800
Strateji 4.2.2	3.000	3.000	3.000	3.000
Strateji 4.2.3.	1.000	1.000	2.000	2.000
Stratejik Hedef 4.3.	108.000	500	500	500
Strateji 4.3.1	1.500			
Strateji 4.3.2	106.000			
Strateji 4.3.3.	500	500	500	500
Stratejik Hedef 4.4.	2.000	8.000	8.000	8.000
Strateji 4.4.1	2.000			
Strateji 4.4.2		4.000	4.000	4.000
Strateji 4.4.3.		4.000	4.000	4.000
Stratejik Hedef 4.5.	1000			
Strateji 4.5.1	0			
Strateji 4.5.2	1.000			
Strateji 4.5.3.		0	0	0
Stratejik Hedef 4.6.	6.000	6.000	6.500	6.500
Strateji 4.6.1	5.000	5.000	5.000	5.000



Strateji 4.6.2.	1.000	1.000	1.500	1.500
Stratejik Hedef 4.7.		3.000	3.000	13.000
Strateji 4.7.1.		3.000	3.000	3.000
Strateji 4.7.2.				5.000
Strateji 4.7.3.				5.000
STRATEJİKAMA4 TOPLAM	122.000	22.500	24.500	34.600

2016-2019 Stratejik Plan Mali et Tablosu				
	2016	2017	2018	2019
Stratejik Amaç 1	11.000	7.200	8.300	9.400
Stratejik Amaç 2	17.200	17.700	24.800	16.800
Stratejik Amaç 3	500	8.500	8.500	500
Stratejik Amaç 4	122.000	22.500	24.500	34.600
Toplam	150.700	55.900	66.100	61.300
GENEL TOPLAM				334.000

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması sürecidir. Değerlendirme aşamasında ise uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerle karşılaştırılarak ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi gerçekleştirilmektedir. İzleme ve değerlendirme süreçlerinin çalışabilmesi için performans göstergelerinin belirlenmesine ihtiyaç vardır. Borsa'nın stratejik planında ortaya konan stratejik amaç ve hedeflere ulaşp ulaşmadığını ölçmek üzere belirlenen bu performans göstergelerinin ölçülebilir olmasına dikkat edilmiştir. Bu çerçevede Borsa'nın stratejik planına göre gerçekleşen sonuçların izleme ve değerlendirme süreci, hedef ve stratejiler bazında sorumlu birimler, gerçekleşme zamanları, performans göstergeleri ve hedef performansları içeren izleme tabloları çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

Erzurum Ticaret Borsası bünyesinde izleme ve değerlendirme sürecini işletecek olan ve Borsa çalışanlarından oluşan yedi kişilik bir Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme ekibi oluşturulmuştur. Bu ekip stratejik planın işleyişini sistematik olarak takip ederek Genel Sekreterliğe 3 aylık rapor sunacaktır. Ayrıca Stratejik planda yer alan hedef ve stratejilerden sorumlu birimler Genel Sekreter yönetiminde 3 ayda bir toplanarak sorumlu oldukları faaliyetler ile ilgili genel bilgilendirme yapacaklardır. Ayrıca bu toplantılar sonrası, Genel Sekreter stratejik planın izleme ve değerlendirmesi ile ilgili Yönetim Kuruluna 3 ayda bir rapor sunacaktır.

7. SONUÇ

Erzurum Ticaret Borsası Stratejik Planı, TOBB ETÜ Sürekli Eğitim Merkezi'nin danışmanlığında, Borsa üst yönetimi ve çalışanlarından oluşan bir stratejik planlama grubunun önderliğinde, başta meclis üyeleri olmak üzere diğer iç ve dış paydaşların katkıları ile hazırlanmıştır. Borsa'nın iç ve dış çevre analizinden elde edilen bulgulara göre tanımlanan misyon ve vizyon aşağıdaki üç temel ilke üzerine geliştirilmiştir:

1. Borsa'nın hizmet kalitesi
2. Borsa'nın bölgesel kalkınmaya desteği
3. Borsa'nın kurumsal kapasitesi

Ocak 2016 – Aralık 2019 dönemini kapsayan Stratejik Planın uygulanmasıyla Borsa'nın üyelerine daha geniş bir yelpazede, daha kaliteli hizmet vermesi ve bulunduğu bölgenin ekonomik ve sosyal kalkınmasında etkili bir kurum olması hedeflenmektedir.

FAALİYETLERİMİZDEN FOTOGRAFLAR







