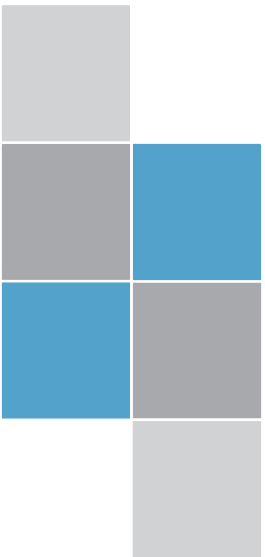


STRATEJİK PLAN

2010-2013

FETHİYE TİCARET VE SANAYİ ODASI



FETHİYE TİCARET VE SANAYİ ODASI
FETHİYE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY

İÇİNDEKİLER

1. BÖLÜM: FETHİYE KUŞBAKIŞI	7
1.1. Demografik Yapı	7
1.2. Ekonomik Yapı	8
1.2.1. Tarım ve Hayvancılık	8
1.2.2. Sanayi ve Ticaret	10
1.2.3. Turizm	10
1.2.4. Vergi Gelirleri	11
1.3. Sosyokültürel Yapı	11
2. BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI	12
2.1. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ve Stratejik Plan Kavramı	12
2.2. Planlamanın Planlanması	12
2.3. Plan Öncelikleri	14
2.4. Planlama Basamakları	14
3. BÖLÜM: DURUM ANALİZİ	19
3.1. Odaların Tarihsel Gelişimi	19
3.2. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın Tarihçesi	21
3.3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	23
3.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler	25
3.5. Paydaş Analizi	28
3.5.1. Öncelikli Paydaş Yelpazesi	28
3.5.2. Paydaş Etki Matrisi	30
3.5.3. Paydaş Görüşleri ve Önerileri	32
3.6. Kurumiçi Analiz	39
3.6.1. Organizasyon Şeması	39
3.6.2. Altyapı Unsurları	40
3.6.3. İnsan Kaynakları	41

3.6.4. Mali Kaynaklar	42
3.7. SWOT Analizi	46
3.8. Dış Çevre Analizi	48
3.9. FG-TZ Analizi	52
3.10. SWOT Matris	53

4. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ	55
4.1. FTSO'nun Değer ve İlkeleri	55
4.2. Misyon Bildirimi	56
4.3. Vizyon Bildirimi	56
4.4. Öncelikli Stratejik Amaçlar Envanteri	56
4.5. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedefler	58
4.6. Başarı Unsuru Temel Süreçler	68
4.7. Maliyetlendirme	68

5. BÖLÜM: İZLEME DEĞERLENDİRME	71
5.1. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu (SPİDK)	72
5.2. İç - Dış Paydaş Geri Bildirim Kanalları	73
5.3. İzleme Değerlendirme Takım Çantası	73

6. BÖLÜM: STRATEJİK PLAN İLETİŞİMİ	76
EKLER	77

ÖNSÖZ

Odamızın 2005 yılında başlayan kurumsallaşma çalışmaları, 2008 yılında ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi'nin uygulanmaya başlamasıyla ivme kazanmıştır. Kalite yönetim sistemi, FTSO'nun üye taleplerini karşılayan ve hizmetlerini standardize ederek sürekli ve gelişen bir oda refleksi kazandırmayı hedeflemiştir.

Bu hedef doğrultusunda odamız, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından "Türk Oda sisteminin kalitesinin iyileştirilmesi" amacıyla Avrupa Ticaret ve Sanayi Odaları (Eurochambers) işbirliğinde geliştirilen Oda-Borsa Akreditasyon Sistemi'ne dahil olmak amacıyla 2009 yılında başvuruda bulunmuştur.

Oda akreditasyon sistemi, odalar tarafından yerine getirilmesi gereken asgari hizmet şartlarını ortaya koymakta ve bu hizmetlerin yerine getirilmesi konusunda her yıl odaların kendi performanslarını değerlendirmelerini, üç yılda bir dış denetçiler tarafından denetlenmelerini öngören bir sistemdir.

İşte bu noktada, stratejik plan ve stratejik yönetim kavramı odamızın gündemine gelmiştir. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği baş döndürücü teknolojik devrim ve değişim sadece özel sektörün değil, kamunun ve sivil toplum kuruluşlarının rollerini arttırarak, iş yapma yöntem ve biçimlerini de değiştirmiştir.

Özel sektörün temsilcisi olan ticaret/ticaret ve sanayi odalarının da rekabetçi bir dünyada üyelerinin beklentilerinin ötesinde hizmet sunma anlayışına sahip olması, üyelerinin rekabet güçlerini arttırması, bölgelerinde girişim ve girişimcilik ikliminin geliştirilmesi yönünde roller üstlenmesini gerektirmiştir.

Öte yandan bu rolleri üstlenen odaların katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, verimlilik ve mali yönetimde etkinlik gibi yönetsel ilkeleri de benimsemesi ve içselleştirmesi zorunluluğu ortaya çıkmıştır.

Dünyada ve ülkemizde ortaya çıkan bu ihtiyaçlardan hareketle hazırlanan 2010-2013 FTSO Stratejik Planı'nın uygulanma aşamasında Oda Meclisi'ne görev düşmektedir. FTSO Stratejik planını farklı kılan unsurlardan birisi de güçlü ve etkin bir denetim mekanizması tasarımıdır. Stratejik plan açılımlı eylem planlarının uygulanmasının izlenmesi ve değerlendirilmesinde Oda Meclisi ve Yönetimden oluşan bir komisyon tarafından yürütülecek izleme ve değerlendirme süreci, stratejik plan ve stratejik yönetim kavramlarının odamızda yerleşmesini hızlandıracaktır.

Her geçen gün büyüyen ve kabına sığamayan, müreffeh, mutlu ve huzurlu insanların yaşadığı bir Fethiye rüyasının gerçekleştirilmesine katkıda bulunmasını umut ettiğimiz 2010-2013 FTSO Stratejik Planı'nın hazırlanmasında emeği geçen, destek veren herkese teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Mustafa BÜYÜKTEKE
Meclis Başkanı

ÖNSÖZ

Sivil toplum uzun zaman devletle toplum arasındaki ara kademeyi ifade etmek üzere kullanılan bir kavramdı. Demokrasinin vazgeçilmez unsurları olan sivil toplum kuruluşları bugün, toplum yararına çalışan kar amacı gütmeyen siyasi iradeyi ve yönetimi, kamuoyu oluşturmak suretiyle etkileyen örgütlenme biçimi olarak tanımlanmaktadır.

Türkiye’de Anayasa ve kuruluş kanunu gereğince kamu tüzel kişiliğini haiz kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşu olan odalar, birer sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet göstermekte ve meslek mensuplarının tekil güçlerini bir araya getirerek sistem üzerinde bir güce dönüşmektedir.

20. yüzyılın son çeyreğinde başlayan hızlı teknolojik değişim ve dönüşüm süreci toplumsal ve ekonomik yapıları hızla değiştirirken sivil toplum kuruluşu olarak faaliyet gösteren odaların yapısı ve işleyişi üzerinde de derin etkiler yaratmıştır.

Bu süreçte eşitlikçi, katılımcı, çoğulcu, hizmet odaklı yönetim, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve etik kurallar gibi temel ilke ve değerlerin odaların yönetim ve organizasyon yapılarında uygulanması önem kazandı.

1901 yılında kurulan, köklü bir geçmişe sahip Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası’nın yönetim anlayışı ve organizasyon yapısının bu temel değer ve ilkeler üzerinde inşa edilmesi amacıyla tüm enerji ve gayretimizi bu yönde sarf ederek hızlı bir değişim ve gelişim süreci içine girdik.

Öte yandan küreselleşmenin getirdiği yoğun rekabet ortamı Odamızın üyelerinin rekabet güçlerinin artırma, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanma, yenilikçi ve inovatif ürün ve hizmetleri sunma, yatırım ve üretim ortamını iyileştirme, yenilikçi, katma değeri yüksek yatırımları bölgeye çekme ihtiyacını da beraberinde getirmiştir.

Odamızın ve üyelerimizin dünyadaki ve ülkemizdeki bu yeni eğilimlerden kaynaklanan ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bir oda tasarımı yapmak amacıyla FTSO stratejik plan çalışmasını başlattık.

Odamızın vizyonu, (ufuk hedefi) “ İş yaşamını çeşitlendirerek ve geliştirerek, seçilmiş sektörlerde Fethiye’nin küresel ölçekte markalaşmasına öncülük eden kurum olmaktır.” Stratejik plan çalışması, FTSO’nun vizyonunu somutlaştırarak bu vizyon ışığında Odamızda görev yapan yönetim kademesindeki tüm arkadaşlarımızın ve profesyonel kadronun Fethiye ve üyelerimiz için en iyiyi yaratma sorumluluğu ile çabalarını birleştirdi. FTSO 2010-2013 Stratejik Planı, güçlü yönlerimizi öne çıkaran, gelişime açık alanlarımızı nasıl geliştireceğimiz yönünde bir yol haritası çizen, paydaşlarımız ile sürdürülebilir, kalıcı ilişki ağı oluşturarak üyelerimizi 21. yüzyıla hazırlayan bir çerçevedir.

FTSO 2010-2013 Stratejik Planı'nın hazırlanmasında Odamızın gelecek düşünün heyecanını içinde taşıyan, bu düşün gerçekleşmesine katkıda bulunma sorumluluğunu üzerine alan, başta "Düş Öncüleri Takımı"na özverili çalışmalarından, planın hazırlık aşamalarına büyük bir coşku ile sahip çıkan Meclis Başkanımıza, Oda Meclisimize, destek veren tüm paydaşlarımıza ve emeği geçen herkese teşekkürlerimi sunarım.

Yönetim kademesindeki tüm arkadaşlarımı, çalışanlarımızı, paydaşlarımızı ve üyelerimizi planlama aşamasında olduğu gibi uygulama aşamasında da aktif olarak katılmaya ve destek vermeye çağırıyorum. FTSO 2010-2013 Stratejik Planı'nın uygulamasıyla hep birlikte daha güçlü bir oda ve daha müreffeh bir Fethiye'yi gerçekleştireceğimize inanıyorum.

Saygılarımla,

Akif ARICAN

Yönetim Kurulu Başkanı

DÜŞ ÖNCÜLERİ ÖNSÖZ

Odamızın sürdürmekte olduğu kurumsallaşma çalışmaları kapsamında gündeme gelen Stratejik Plan çalışmasının ilk toplantısında Odanın stratejik yönetim etkinliklerinde “kurum içi danışmanlık” yapmak üzere bir yönlendirme takımı yapılandırdık.

Stratejik plan sürecine koçluk edecek takımımız, söz konusu çalışmaya adanmışlık duygusu ile bağlı olduğunu ve bu yolculuktaki coşkusunu sembolize etmek üzere ismini “Düş Öncüleri” olarak belirledi.

Düş Öncüleri olarak bizler, Odanın gelecek düşünün gerçekleştirilmesine önderlik etmek gibi ağır bir sorumluluğu üstümüze aldığımızın farkındayız. Bu sorumluluğun ilk aşaması olan stratejik plan çalışması hazırlıklarını öğrenen organizasyon yaklaşımı ve takım çalışması ruhu ile yürüttük. Benimsediğimiz bu yöntem, yoğun ve uzun soluklu çalışmamızı hem daha motive edici kıldı, hem de zevkli hale getirdi. Stratejik plan çalışmaları çerçevesinde öğrendiğimiz her yeni kavram ve iş yapma yöntemi, hem hayata hem de işimize bakış açımızı olumlu yönde değiştirdi. Takım çalışmasının yarattığı sinerji, üzerimize aldığımız görevi layıkıyla yerine getirebileceğimiz umudunu bize aşıladı. Uzun ve yorucu çalışmalarımızın her dakikasında Odamızın gelecek yolunun inşasına bir taş döşemenin mutluluğu vardı. Attığımız her adımda gelecekte bizlerin adını hiç bilmeyecek birilerin hayatlarını olumlu yönde değiştirebileceğimiz duygusunu taşıdık. Bu çerçevede Düş Öncüleri olarak ufuk hedefimizi “Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası’nın stratejik anlamda sürdürülebilir gelişimine ve sürekli güçlenmesine katkıda bulunarak; Oda’nın üyelerine stratejik eksende katma değer yaratmayı desteklemek” olarak belirledik. Böylesi bir ufuk hedef elbette odadaki diğer işlerimizin yanında gönüllü olarak yürüttüğümüz bu çalışmanın disiplinli ve uzun soluklu olmasını gerekli kılmaktaydı. Bu nedenle çalışmalarımızı disipline etmek ve istikrarlı bir şekilde sürdürmek amacıyla takımımıza bir çalışma yönergesi hazırlayarak işe başladık. Yönergede yazdığımız her kurala harfiyen uymak daha hızlı yol kat etmemizi sağladı. Öte yandan stratejik plan çalışmalarımızda bizlere danışmanlık eden İsmail Üstel’in katkıları ve destekleri, ondan öğrendiklerimiz, Oda Yönetiminin bu süreci gönülden desteklemesi ve stratejik planı sahiplenmesi motivasyonumuzu ve çalışma hevesimizi daha da arttırdı.

Çalışmalarımızda psikolojik enerjimiz düştüğünde güçlü bir “HAYDİ!” diyerek enerjimizi tekrar yükseltmeyi bir adet haline getirmiştik. FTSO 2010-2013 Stratejik Planı’nın uygulama aşamasında Düş Öncüleri olarak bizler, yönetimimize, çalışma arkadaşlarımıza, üyelerimize ve tüm paydaşlarımıza “Daha güçlü bir Oda ve daha zengin bir Fethiye çağrısı için “HAYDİ” diyoruz!

Saygılarımızla,

Gül ÇAMLICA KABAK

Emre ÇÜRÜK

Yüksel KART

Süleyman KAYA

Ezgi KULLUKÇU

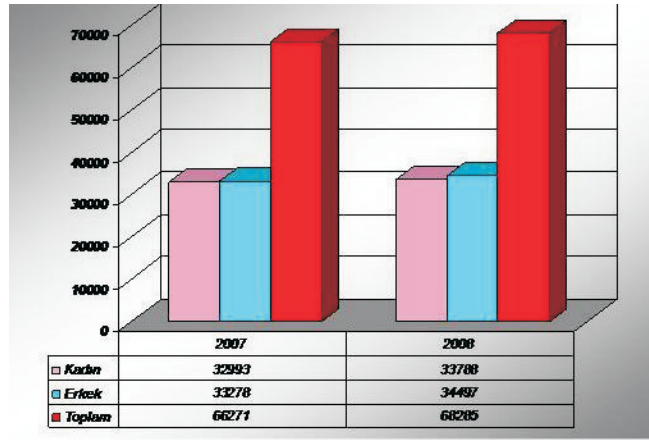
Fusun ŞAHİN

Oytun YUMŞAK

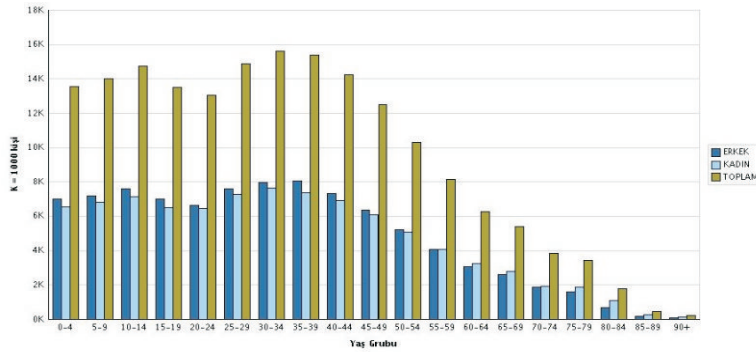
1.BÖLÜM:FETHİYE KUŞBAKIŞI

1.1.Demografik Yapı

Fethiye genç ve dinamik bir nüfus yapısına sahiptir. Nüfusu 2008 yılındaki adrese dayalı nüfus sayımı sonuçlarına göre yaklaşık 181.415 olan Fethiye'nin, merkez nüfusu 68.285' dir.



Fethiye' de halkın yaklaşık yüzde 38' i ilçe merkezinde, yüzde 62' si ise belde ve köylerde yaşamaktadır. İlçenin nüfus yoğunluğu km²'de 52 kişidir.



Fethiye'de yıllık nüfus artış hızı binde 18.92'dir. Muğla'nın diğer ilçeleri ile karşılaştırdığımız zaman en fazla nüfusa sahip olan ilçe, Fethiye'dir. İlçenin Muğla ili içerisindeki nüfus payı % 21,5'tir. Fethiye, dışarıdan göç alan bir ilçedir. 2000 yılı nüfus sayımında 154 bin civarında olan ilçe nüfusu 2008 yılında 181 bin civarına çıkarak önemli miktarda artmıştır.

1.2. Ekonomik Yapı

1.2.1. Tarım ve Hayvancılık

İlçemiz ekonomisi turizmin yanında büyük ölçüde tarım ve hayvancılığa dayanmaktadır. Toplam tarım alanımız 64.395 hektardır. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2004 yılında yapılan bir araştırmada Fethiye, ülkenin tarımsal üretimine katkısı açısından 872 ilçe içerisinde 4. sırada yer almaktadır. Fethiye'nin tarımsal üretim içerisindeki payı % 1,16167'dir. Tarım sektörü ilçe ekonomisinde önemli bir paya sahiptir. İlçe nüfusumuzun %55'i tarımla uğraşmaktadır. Topraklı çiftçi hane sayısı 18.942, topraksız çiftçi hane sayısı 1700 olup toplam 20.642 çiftçi ailesinin geçimini tarımdan sağlamaktadır. İlçemizde 0-250 rakım arasında kalan bölgede yoğun olarak örtü altında ve açıkta sebzeçilik yapılmaktadır. Örtü altı yetiştiriciliğinde çiftçilerimiz %80 seviyesinde yılda iki ürün almaktadır. Toplam sera alanı 24.255 dekadır.



İlçe Tarım Müdürlüğü'nden alınan bilgilere dayanarak örtü altı sebze tarımında domates, hıyar, patlıcan, kavun yer almakta, domates 300.000 ton üretim miktarıyla ilk sırada yer almaktadır.

Örtü altı sebze tarımından 346.000.000 TL. toplam gayri safi hâsıla elde edilmektedir. Öte yandan açıkta sebze tarımında domates, kavun, karpuz ve diğer sebzeler yetiştirilmekte olup, domates 80.000 ton üretim miktarıyla ilk sıradadır.

Açıkta sebze tarımından 109.000.000 TL toplam gayri safi hâsıla elde edilmektedir. İlçemizde zeytin, nar, ceviz, kiraz, badem ve narenciye tarımı da yapılmaktadır. Son yıllarda özellikle sahil köylerimizde nar ve zeytin yetiştiriciliğinde önemli bir artış görülmüştür. Bunun yanı sıra yayla köylerimizde ise ceviz, badem ve özellikle Boğalar, Gökben yaylalarında kiraz yetiştiriciliği ön plana çıkmıştır. Narenciye üretimi Kargı, Yanıklar ve Çiftlik beldelerinde yaygın durumdadır.

İlçemizde hakim olan zeytin yetiştiriciliği daha çok yağlık olan Gemlik çeşidi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Ancak son zamanlarda Gemlik çeşidine alternatif olarak yine yağlık bir çeşit olan Ayvalık ön plana çıkmıştır. Hem sofralık hem de yağ kalitesi olarak en yüksek değere sahip olan Ayvalık çeşidi zeytin yetiştiriciliğine talep artmaktadır. İlçemizde örtü altı sebze tarımı gayri safi hâsılası % 40' lık oranla (346.000.000 TL) ilk sırada yer almaktadır. Örtü altı sebze tarımını, tarla bitkileri gayri safi hâsılası % 35' lik oranla (300.000.000 TL) takip etmektedir.

Yaş sebze ve meyve ihracatında domates önemli bir paya sahiptir. 2009 yılında domates ihracatı toplam yaş sebze ve meyve ihracatının % 97 'sini oluşturmuştur.

İlçemizde büyükbaş, küçükbaş, kanatlı ve binek hayvan varlığının tamamı kayıt altına alınmıştır.

% 54' ü ormanlarla kaplı olan Fethiye'de özellikle çam balı üretimi için gerekli olan floranın bulunması nedeniyle yaygın olarak gezginci arıcılık yapılmaktadır. Yıllık bal üretimi 900 tondur. Çam balı en önemli ihraç ürünlerindedir.

Fethiye, gerek su sıcaklığı gerek akarsuların bolluğu ve işletme kurmaya uygun alanların olması nedeniyle alabalık yetiştiriciliğine çok müsaittir. Alabalık yetiştiriciliği ile ilgili irili ufaklı 45 işletme bulunmaktadır. İşletmelerin toplam kapasitesi 10.000 ton/yıl civarındadır. Türkiye' nin birçok şehrine porsiyonluk alabalık satılmaktadır. İstanbul' un alabalık ihtiyacının %70' i Fethiye' den karşılanmaktadır.

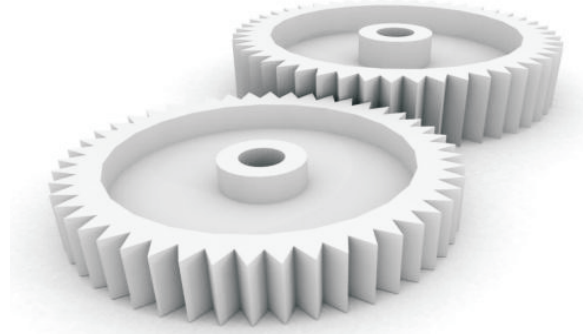


1.2.2. Sanayi ve Ticaret

Fethiye' deki ticaret ve sanayi hayatı çeşitli ve renklidir. Madencilikten inşaata, gıdadan dayanıklı tüketim malları ticaretine kadar çok farklı alanlarda faaliyet gösteren ticaret ve sanayi işletmeleri, hem Fethiye' deki ticari ve sınai hayatın gelişimine hem de istihdama katkıda bulunmaktadır. Ekonominin tarım ve turizme dayanması sebebiyle ilçede önemli bir sanayi kuruluşu bulunmamakta olup, imalatçı konumunda olan alabalık üretim işletmeleri, zeytinyağı işletmeleri, mermer işletmeleri, çırçır fabrikası, beton-kireç işletmeleri, süt ve süt ürünleri işletmeleri, unlu gıda mamulleri işletmeleri, güneş enerji tesis işletmeleri gibi küçük çaplı aile işletmeleri vardır.

İlçe genelinde krom, manganez, linyit rezervi bulunmaktadır. Fethiye- Göcek'te Üçköprü Maden İşletmesi' nde yılda 49 bin ton krom üretimi yapılmaktadır. Fethiye Gümrük Müdürlüğü verilerine göre 2005 yılında krom madeni ihracatı 35.100 ton, 2006 yılında 23.500 ton ve 2007 yılında 9.100 ton olarak gerçekleşmiştir.

Sanayi Sicil Belgesi' ne sahip sanayi tesislerinin önemli bir kısmı (yüzde 32 pay ile) madencilik tesisleridir. İlçemizdeki sanayi işletmelerinde toplam 1277 kişi istihdam edilmektedir.



Türkiye'de yabancıların en fazla mülk edindiği iller sıralamasında Muğla ikinci sıradadır. Muğla'da satılan toplam mülk sayısı 10.557 adettir. Muğla ili sınırları içinde yabancıların en fazla mülk aldığı ilçe ise Fethiye'dir.

1.2.3. Turizm

Fethiye'de turizm işletmelerinin başında konaklama tesisleri gelmektedir. Konaklama tesisleri, turizm işletme belgeli tesisler, turizm yatırım belgeli tesisler ve belediye belgeli tesisler olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Fethiye'de 68 adet turizm işletme belgeli tesis ve 37 adet turizm yatırım belgeli tesis yer almaktadır. İlçedeki toplam tesislerin oda sayısı 9.216, yatak kapasitesi ise 20.201'dir.

2009 yılında Fethiye' yi ziyaret eden turist sayısı yaklaşık 1.300.000' dir. Fethiye'ye gelen turistlerin milliyetlerine göre dağılımında İngilizler ilk sırada yer almaktadır.

1.2.4. Vergi Gelirleri

2010 yılı Mart ayı itibariyle Fethiye’de 14.526 faal gelir ve kurumlar vergisine tabi mükellef bulunmaktadır. Bunlardan 8.810’ u gerçek usulde, 3.285’ i basit usulde gelir vergisi mükellefi iken, 2.431’ i ise kurumlar vergisi mükellefidir. Muğla ili genelinde toplam 74.915 gelir ve kurumlar vergisi mükellefi bulunmaktadır. Fethiye’nin Muğla İli içerisindeki vergi payı yaklaşık % 20’ler düzeyindedir.

Tahsil edilen vergi gelirleri 2008 yılında 139,321,784 TL olarak gerçekleşmiştir.

1.3. Sosyokültürel Yapı

Yöresel müziği, dansları ve efsanevi halk edebiyatı ile zengin Anadolu folklorunun en güzel örneklerinden birine sahip olan Fethiye, içinde yer aldığı Teke Yarımadası’nın yöreye has tipik folklorik özelliklerini taşır.

Fethiye köyleri geniş ve dağınık bir araziye dağılmışlardır. Halkın çoğu hayvancılık ve çiftçilikle geçinir. İlbaharda sahil köylerinin dayanılmaz sıcaklığından korunmak için yaylalara göç edilir. Toroslar’ ın başı bulutlara varan 1000 – 1200 metre yüksekliğindeki yaylaklarında, el dokuması keçi kılı çadırlarda geçirilen beş altı aylık yaz dönemi sonunda, sonbaharda tekrar Fethiye’deki sahil köyelerine dönlür. Fethiye folklorunda tarlanın, yayla göçlerinin büyük etkisi vardır. Atasözlerinde, deyimlerinde ve türkülerinde bunları görmek mümkündür. Örneğin çekirge baskınları, çeteler, tütün tarlaları, pınarlar, bahçeler dile getirilmiştir. Atasözleri ve bilmecelelerinde de tarım ve hayvancılık ön planda yer alır.

Fethiye 1999 Adapazarı depreminden bu yana başta deprem bölgesi olmak üzere büyükşehirlerden yoğun bir şekilde göç almaktadır. Aynı süreçte yabancıya mülk satışının da artması ile birlikte İngiliz vatandaşlarının yerleşmek üzere seçtikleri bölgelerden birisi olmuştur. Göçler ve ilçedeki turizm faaliyetleri, ilçenin sosyo kültürel yapısında önemli değişiklikler yaratmıştır. 1990’lı yılların başına kadar kapalı bir toplum hayatı süren Fethiye’nin bu süreçte turizm faaliyetlerinin artması, yabancı vatandaşlarla yapılan evlilikler ve yurtiçi göçler sebepleri ile dış dünyayla iletişimi artmıştır.

Fethiye % 98 ile Türkiye genelinde okuryazarlık oranı en yüksek ilçelerden biridir. Fethiye’deki okulların üniversiteye girişte başarı oranı (Lisans, Ön Lisans, Açıköğretim) % 47,53’tür.

İlçede sivil toplum kuruluşlarının sayısı ve çeşitliliği dikkat çekicidir. Fethiye’de 88 adet dernek ve 5 adet kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu faaliyet göstermektedir.

2.BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI

2.1. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ve Stratejik Plan Kavramı

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nda sürdürülmekte olan kurumsallaşma çalışmaları ve Oda Borsa Akreditasyon süreci kapsamında, Stratejik Yönetim yaklaşımının ilk aşaması olan Stratejik Planlama kavramı gündeme gelmiştir.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarını kolaylaştırmak üzere, Ocak - Mart 2010 döneminde bir özel sektör kuruluşundan danışmanlık hizmeti alınmıştır.

Danışmanlık hizmetinin kapsamı, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın 2010 - 2013 yıllarını kapsayan Stratejik Planı'nın ön hazırlık çalışmalarına ve planın hazırlanmasının kolaylaştırılmasına yönelik olmuştur.

Danışmanlık hizmeti "3T" kapsamında sürdürülmüştür:

- Tanı: Mevcut durumun gözden geçirilmesi
- Triyaj: Gelişime açık alanlarda öncelikleme
- Tedavi: Çok yönlü iyileştirme çalışmaları

Danışmanlık hizmeti, "gözetmen danışmanlık" yaklaşımıyla sürdürülmüştür. Söz konusu yaklaşım, "uygulama ağırlıklı" ve "katılımcılık odaklı" bir danışmanlık hizmeti olarak gerçekleştirilmiştir. Bu yaklaşım, kurumun danışmanlık hizmeti sonrasında da yoluna devam edebilmesini; planın uygulama ve izleme - değerlendirme basamaklarını kendi başına yönetebilmesini kolaylaştırmak amacıyla tercih edilmiştir.

2.2. Planlamanın Planlanması

a)Stratejik Plan'ı Sahiplendirme Çalışması

Planlama çalışmasının ilk safhasında, Oda Yönetiminin Stratejik Planlama kavramını sahiplenmesini güçlendirmek üzere, "farkındalık geliştirme" ve "gerçekleştirme" çalışması yapılmıştır. Stratejik Yönetim anlayışını olumlu ve olumsuz yönde etkileyen unsurlar belirlenmiş ve bu unsurlar önceliklendirilmiştir.

b)Yönlendirme Takımı'nın Yapılandırılması

Stratejik Planlama sürecine koçluk etmek üzere Odanın çalışanlarından ve Yönetim Kurulu üyelerinden bir yönlendirme takımı oluşturulmuştur. Yönlendirme Takımı, planlama çalışmasına olan “adanmışlık duyguları”nı ve “coşkularını” sembolize etmek üzere kendilerini “Düş Öncüleri” olarak adlandırmıştır. Düş Öncüleri Takımı üyeleri -soyadı alfabetik sırasına göre aşağıda belirtilmiştir.

- Gül ÇAMLICA KABAK
- Emre ÇÜRÜK
- Yüksel KART
- Süleyman KAYA
- Ezgi KULLUKÇU
- Fusun ŞAHİN
- Oytun YUMŞAK

Takım kaptanlığını Yüksel KART'ın, raportörlüğü Gül ÇAMLICA'nın yürütmesine karar verilmiştir. Çekirdek kadrosuna (İcra organına) Fusun ŞAHİN, Ezgi KULLUKÇU, Yüksel KART ve Gül ÇAMLICA KABAK seçilmişlerdir. Düş Öncüleri Takımı, çalışma esaslarını bir yönerge hazırlayarak başlatma kararı almıştır. Düş Öncüleri'nin yönergesi EK-A'da sunulmuştur.

c) Stratejik Planlama Sürecine Bakış Açısı Kazandırma

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Yönetimi ve Düş Öncüleri üyelerinin katılımıyla yapılan atölye çalışmasında, Stratejik Planlama çalışmalarına ilişkin “temel kaygılar” ve Stratejik Yönetimin uygulama aşamasında (Stratejik Plan açılımlı eylem planlarının uygulanmasında) “karşılaşılabilecek güçlükler” sondajlanmıştır. Stratejik Yönetimin uygulama aşamasında karşılaşılabilecek güçlük olarak, “alışkanlıkların değişmemesi” öne çıkmıştır. Söz konusu temel kaygıların ve karşılaşılabilecek güçlüklerin kaynak nedenleri ile çözüm yolları konusunda görüş alışverişinde bulunulmuştur.

d)Yönlendirme Takımı'na Beceri Kazandırılması

Düş Öncüleri Takımı, stratejik planlama süreçlerine ilişkin becerilerini geliştirmek üzere, “sorun yönetimi” uygulamalı eğitimi almıştır. Söz konusu eğitim çalışmasında aşağıda belirtilen konularda atölye çalışması yapılmıştır.

- Kuvvet Alanı Analizi
- Kaynak (Kök) Sorun Analizi

Diğer taraftan; takımın gerek gözetmen danışman ile gerekse kendi başına düzenli biçimde sürdürdüğü dizi toplantılar ile “takım çalışması”, “ortak akıl karar verme”, uzlaşma” ve “öncelikleme” ile “toplantı yönetimi” ve zaman yönetimi” konusunda becerileri geliştirilmiştir.

2.3. Plan Öncelikleri

Stratejik Yönetim yaklaşımının ilk aşaması olan Stratejik Plan hazırlıkları yapılırken, şu önceliklerden hareket edilmiştir:

- a) “Stratejik Yönetim”e Geçiş
- b) Akreditasyon Süreçlerine Hazırlık
- c) Oda’nın (Yapılanmanın ve İşleyişlerin) Kurumsallaşması
- d) Etkililik Geliştirme ve Verimlilik İyileştirme
- e) Evrimsel Değişim – Dönüşüm
- f) Sürekli Gelişim

2.4. Planlama Basamakları

1. Gün

- >> Oda Yönetim Organları’nın ‘Stratejik Yönetim Bakışı’nı Sahiplenmesinin Kolaylaştırılması
- ◆ Stratejik Yönetim Anlayışının Gereçekçeleri
 - ◆ Stratejik Yönetim Anlayışının Olmamasının Sonuçları

2. Gün

- >> Yönlendirme Ekibi’nin Yapılandırılması
- ◆ Çalışma Esasları Yönergesi
 - ◆ Beceri Karması Kazandırılması (Sorun Yönetimi)

3. Gün

- >> Kurumsal Değerler - İlkeler Çalışması
 - ◆ Gelecek Çalıştay
- >> Kurumsal Misyon Vizyon Tasarımı
 - ◆ Gelecek Çalıştay

4.-5. Günler

- >> Dış Paydaş Talepleri Envanteri Analizi
 - ◆ Derinlemesine Görüşmeler
 - ◆ Odak Grup Uygulamaları
 - ◆ Açık Analizi ve Öncelikli Kaynak Sorunlar Yelpazesi
 - ◆ Gerçekçi (Yapılabilir) Çözümler Envanteri Dökümü

6. Gün

- >> İç Çevre Unsurları - Gözden Geçirme
 - ◆ Gelişime Açık Alanların Ortaya Konulması
 - ◆ Gelişime Açık Alanların Ağırlıklandırılması

7. Gün

- >> Dış Çevre Değişkenleri - Tarama
 - ◆ “Fırsat Yönetimi” ve “Risk Yönetimi” Öznelerinin Açılımlanması

8. Gün

- >> Yönetim Organları'nın Kritik Başarı Öğelerine Yönelik Rol Açılımının Çerçevesi
 - ◆ Dış Ve İç Çevreye Yönelik Rol Eksenleri
 - ◆ Yetkinlikler ve Yeterlilikler Listesi
- >> Oda Yönetim Kurulu Ve Oda Meclisi Başkanlık Divanı- Brifing
 - ◆ a) Değerler Ve İlkeler Envanteri
 - ◆ b) Misyon - Son Taslak
 - ◆ c) Vizyon - Son Taslak
 - ◆ d) Görüşülen Dış Paydaşlar
 - ◆ e) SWOT Analizi
- >> Oda İnsan Kaynakları" Beklenti Sondajlama
 - ◆ a) Yönetim Kurulu'na Dönük
 - ◆ b) Genel Sekreter'e İlişkin

9. Gün

- >> Sürekli Gelişim Takım Çantası
 - ◆ Kıyaslama (Benchmarking) Çerçevesi
 - ◆ Gelişim Çemberleri Uygulaması Yönetimi
 - ◆ Öneri Sistemi Tasarımı
 - ◆ Süreç İyileştirme Yaklaşımı

10. Gün

- >> Temel Strateji Rotaları
 - ◆ Öncelikleme Yapılması
 - ◆ Metriklerin Kararlaştırılması
 - ◆ Hedeflerin Tanımlanması
 - ◆ Süreçlerin Belirlenmesi

11. Gün

- >> İç Kontrol Mekanizmasının Temelleri
 - ◆ İç Kontrol Yapısı'nın Oluşturulması
 - ◆ İç Kontrol Adımları'nın Belirlenmesi
 - ◆ Strateji Karnesi (Balanced Scorecard) Işığında Gözden Geçirme ve '3 D' (Değerlendirme - Düzeltme - Düzenleme) Çalışması

12. Gün

- >> Stratejik Eylem Planı – Yıllık Uygulama Zaman Bütçesinin Yapılması

FTSO STRATEJİK PLANLAMA BASAMAKLARI

Sıra No	AŞAMALAR	OCAK			ŞUBAT			MART					
		1. Hafta	2. Hafta	3. Hafta	4. Hafta	5. Hafta	6. Hafta	7. Hafta	8. Hafta	9. Hafta	10. Hafta	11. Hafta	12. Hafta
1	Oda Yönetim Organları'nın Stratejik Yönetim Bakışı'nı Sahiplenmesinin Kolaylaştırılması												
2	Oda Stratejik Planlama Çalışması - Yönlendirme Ekibi-Yapılandırma												
3	Kurumsal Değerler - İlkeler Çalışması												
4	İç Çevre Unsurları - Gözden Geçirme												
5	Dış Paydaş Talepleri Envanteri Analizi SERVQUAL (Hizmet Kalitesi Modeli)												
6	Dış Çevre Değişkenleri - Tarama Yönetim Organlarının Kritik Başarı Ögelerine Yönelik Rol Açılımların Çerçevesi												
7	Temel Strateji Rotaları Sürekli Gelişim Takım Çantası												
8	İç Kontrol Mekanizmasının Temelleri Stratejik Eylem Planı - Yıllık Uygulama Zaman Bütçesinin Yapılması												

3.BÖLÜM: DURUM ANALİZİ

3.1.Odaların Tarihsel Gelişimi

Dünya milletlerinin tarihi seyirleri ve gelişim süreçleri incelendiğinde sivil toplum örgütlerinin toplumun kültürel değerleri doğrultusunda oluştuğu ve toplum hayatını derinden etkilediği görülmektedir.

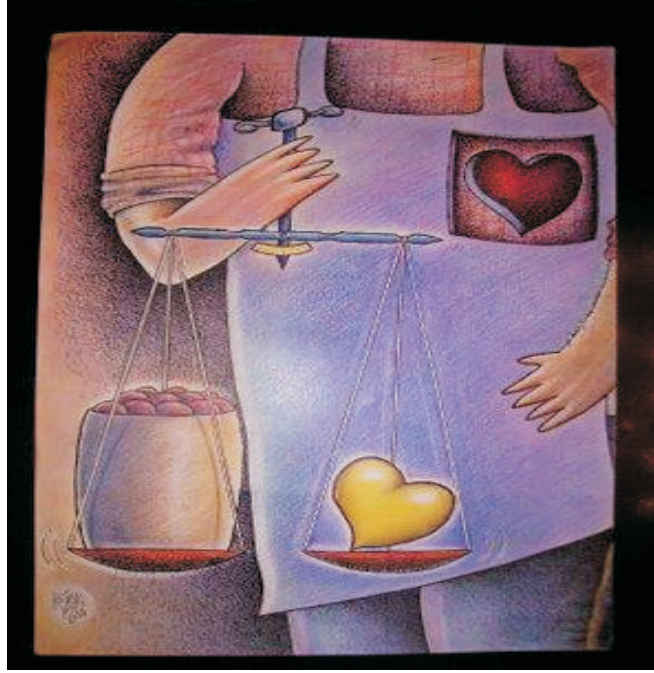
Tarihi süreç içerisinde Türk sosyal hayatını derinden etkileyen sivil örgütlerin başında Ahilik teşkilatı gelir. "Kardeşim" manâsına gelen *Ahilik*, 13. yüzyılda Anadolu'da yaşayan Türklerin, esnaf ve sanatkârlarının birliğini, çalışma esas ve usullerini teşkil eden, sosyo-ekonomik bir Türk kurumudur. Akıl, bilim, ahlak ve çalışma prensiplerine dayanan Ahilik teşkilatı, yüzyıllarca karşılıklı dayanışma, sevgi, saygı, hoşgörü ve adalet bilincini taşıyan esnaf ve zanaatkâr yetiştirmiş ve Ahî birliklerinden yetişen sanatkârlar dünya çapında kabul görmüşlerdir. Tüketicinin korunması, kaliteli üretim, standartçılık, bankacılık gibi kavramlar, 13. yüzyılda Ahilik teşkilatı aracılığıyla Anadolu ticari hayatına yerleşmiş ve esnafın üzerinde önemle durduğu hususların başında yer almıştır. Mesleğinde ehliyet sahibi olmayanlara asla ustalık icazeti verilmemiş, üretici ve tüketici arasında hakkaniyet ölçüsüne dayanan kaynaşma sağlanmıştır. Çalışanların hakları korunarak, esnaf ve zanaatkârlar arasında, çırak, kalfa ve usta hiyerarşisi oluşturulmuştur. Çalışma hayatının yanı sıra sosyal hayatın gelişmesine katkı sağlayan Ahi teşkilatları, barışta devlete eğitilmiş asker hazırlamış, onların her türlü savaş teçhizatını üretmiştir. Ahilik sadece iktisadi hayatı yönlendiren bir kurum olmanın ötesinde, temelinde vatan ve millet sevgisi bulunan, Türk milletine has sosyo-ekonomik bir sistemdir. Ahilik teşkilatının Osmanlı Devletinde Lonca Teşkilatı olarak teşekkül ettiğini görmekteyiz. Lonca teşkilatı temel olarak Ahiliğin başka bir ad altında faaliyetini devam ettirmesinden başka bir şey değildir.

Loncaların iki ana amacı vardır:

- 1) Lonca mensubu sanatkâr, esnaf arasında sosyal eşitliği ve dayanışmayı sağlamak.
- 2) Meslekî faaliyetin uygulanışını düzenlemek ve denetlemek.

Kendi içinde sıkı bir disiplinle teşkilatlanmış olan loncalar, bu özelliği ile devletin piyasa kontrolünü kolaylaştırıyorlardı. Aynı esnaf grubunun bağlı olduğu loncaların içinde rekabetin yasaklanmış olması, kaynakların ihtiyaçlar dâhilinde kullanılması, kaynak israfı, karaborsa ve fâhiş fiyat artışına mâni oluyordu. Devlele sıkı irtibatı olan loncalar, hükümet tarafından teftiş edilebiliyordu. Esnaf, bağlı oldukları lonca heyetinin sıkı bir denetimi altındaydı. Ustaların hammaddelerini nereden, nasıl ve ne evsafta alacakları loncalar tarafından düzenlenmekteydi. Lonca üyeleri arasındaki eşitliği bozmamak temel gayeydi. Tüketiciyi de korumak göz önünde tutulurdu. Üretilen malların fiyatlarının nispetini loncalar denetlerdi. Denetimden geçen mal damgalanır ve pazara sunulurdu. Bozuk mal çıkaran esnaf cezalandırılırdı. Düşük kaliteli mallar da fakirlere dağıtılırdı. Çırakların mesleğe girmeleri, meslekte ilerlemeleri ve yükselmeleri, loncaların koyduğu kâidelere ve âdete bağlıydı. Lonca mensupları arasında rekabet yasaktı.

Görünüşte iktisâdî müesseseler olan loncalar, iç yapı itibâriyle cemiyette hâkim olan bâzı ahlâkî kâideleri, müeyyideleri ile esnafın kendi kendine tatbik ettiği müesseselerdir. Loncalarda bulunan iş ahlâkının temelinde, otoriteye ve geleneklere bağlılık, el işçiliğine hürmet, kanaatkârlık, meslek sırrını saklamak gibi prensipler yatmaktaydı.



Osmanlı Devletinin son zamanlarında, sanayileşme hareketlerinin ve fabrikalaşmanın başlaması neticesinde el sanatları giderek önemini kaybetti. İttihat ve Terakki Fırkasınca 1913 tarihinde loncalar kaldırıldı. Cumhuriyet döneminde ise 2 Mart 1924 tarihli 99 sayılı Resmi Gazete'de Ticaret ve Sanayi Odaları Kanunu yayınlandı. Lonca Teşkilatı, bu dönemde Esnaf ve Sanatkâr Odaları şeklinde başka bir ad altında faaliyetine devam etmiştir. Osmanlı ekonomisinin 19. yüzyılda girdiği gelişme sürecinin göstergelerinden biri de ticaret odalarıydı. İç ve dış ticaretin gelişmesi yolunda hizmet veren ticaret odalarının kurulma girişimi, Abdülaziz döneminde gündeme gelmiştir. 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, Tarsus Ticaret ve Sanayi Odası kurulmuştur (1879). Ülkemizde resmen örgütlenen ilk oda ise İstanbul Ticaret Odası'dır. 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 Trabzon(1884), Muğla (1885), İzmir, Antalya ve Mersin (1886), Balıkesir, Bursa (1889), Adana (1884), Eskişehir (1895), Kayseri, Siverek (1896), Giresun, Antep (1898), Fethiye (1901), Bafra(1903), Isparta (1905), Bartın (1906), Samsun (1907), Manisa, Silifke ve Sivas (1908) Odaları kurulmuştur. 31 Mayıs 1910 tarihinde yayınlanan "Ticaret ve Sanayi Odaları Nizamnamesi" ile ziraat odası bünye dışı bırakılmış, ticaret ve sanayi odaları yalnız ticaret ve sanayi mensuplarının örgütü durumuna getirilmiştir. Tüzüğün örgütlenme açısından getirdiği yenilik, yöneticilerin odaya üye tüccar ve sanayiciler tarafından seçimle işbaşına getirilme imkânıdır. Tüzüğün yürürlük süresi içinde Afyon (1910), Çorum (1911), İzmit (1913), Kırşehir, Ödemiş (1914), Bayburt (1915), Zonguldak (1919), Edirne, Elazığ (1920), Milas (1912), Ceyhan, Erzurum, Kilis (1922), Aksaray, Niğde, Burhaniye, Çankırı, Artvin, Çanakkale, Fatsa ve İnegöl Ticaret ve Sanayi Odaları (1923) kurulmuştur. 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. 18.11.1943 tarihinde çıkartılan 4355 sayılı Ticaret ve Sanayi Odaları, Esnaf Odaları ve Ticaret Borsaları Yasası, 655 sayılı yasayı yürürlükten kaldırmıştır. 4355 sayılı yasa, odalardaki organ sayısını üçe çıkartmıştır. 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. 8.3.1950 tarih ve 5590 sayılı yasa ile odalar, borsalar ve birlik bugünkü durumlarını kazanmışlardır.

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 kurup faaliyete geçirmişlerdir.

3.2. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın Tarihçesi

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, Meğri Ticaret ve Sanayi Odası ismi ile (1317) 1901 yılında Yorgu Lazaridi, Gulu Gudren, Güzeloğlu Vangel, İbrahim Efendi, Çeşmeli Osmanbey, Dr. Vasilaki, Nuhzade Kamil Efendi, Hacı Halil Efendi, Hacı Mehmet Efendi, Saatçı Giritli Hasan Raşit Efendi gibi o zamanın tacirleri tarafından kurulmuştur. O yıllarda önemli ihracat ve ithalat merkezi olan Fethiye'nin iç ve dış ticaret hâkimiyeti Türk asıllı tacirlerde bulunduğu halde nedense Oda yönetiminde Rum tacir ve memurlar görev almışlardır. 29 Ekim 1923 tarihinden sonra Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası azınlıkların hakimiyetinden kurtulmuş, 65 adet üyenin kayıtlı olduğu Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası yönetimi Türk tacir ve sanayicilerin eline geçmiştir. 1955 yılında sanayici üyelerin Ege Bölgesi Sanayi Odası'na kayıt olmaları nedeniyle Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası faaliyetlerine 2008 yılına kadar Fethiye Ticaret Odası unvanı ile devam etmiştir.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Türkiye’de kurulmuş olan ilk ticaret odaları arasında olması ile dikkat çekmektedir. 1901 tarihli Meğri Ticaret Odası’nın mührü eski başkanlardan Merhum Baha Şıkman`ın ailesince muhafaza edilmektedir. Oda`nın 1940 yılında sahip olduğu binası, 1957 depremde yıkılmış, tüm Fethiyeliler gibi bu depremde Fethiye Ticaret Odası da büyük zarar görmüştür. Odanın ilk üyelerine ilişkin belgeler ve bilgiler 1957 yılında yaşanan 7.1 şiddetindeki Fethiye depremi ve onun ardından 07.01.1962 tarihinde Oda binasında çıkan yangın sonucu zayi olmuştur. Söz konusu belgeler Fethiye’nin ticari hayatına ışık tutabilecek pek çok bilgiyi de içinde barındırdığından ne yazık ki Fethiye’nin ekonomik tarihi ve Odanın kurumsal hafızası yaşanan bu iki talihsiz olayla silinmiş ve kül olmuştur. Oda`nın uzun yıllar hizmet verdiği kendi mülkü olan Atatürk Caddesi’nde yer alan üç katlı binası Ali Kemal KARADENİZLİ`nin, şu an hizmet verilen binası 2008 yılında Akif ARICAN`ın başkanlığında yapılmıştır. Fethiye Ticaret Odası 01.01.2008 tarihi itibarıyla imalat sektöründe faaliyet gösteren üyelerine doğrudan Fethiye’de hizmet verebilmek amacıyla Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası unvanını tekrar almıştır.

Fethiye’de 1990’lı yıllardan sonra turizm sektörünün ivme kazanması ve 2000’li yıllarda yabancıya mülk satışı alanında yaşanan gelişmeler neticesinde Odanın üye sayısı hızla artmış ve 2010 yılı itibarıyla 3700’e ulaşmıştır. 2009 yılına kadar 12 tane olan meslek grup sayısı ve 31 tane olan Meclis üye sayısı 2009 yılında NACE kodlama sistemine geçilmesi sebebiyle 17’ye çıkmış ve meclis üye sayısı 51 olmuştur. NACE kodlama sistemine geçilmesi mesleki faaliyetlerin homojen bir şekilde gruplandırılmasını ve daha fazla mesleki faaliyetin Oda meclisinde temsil edilmesini sağlamıştır.

2005 yılından itibaren yürütülen kurumsallaşma çalışmaları çerçevesinde 2008 yılında TSE EN ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Belgesi alınmıştır. 2009 yılında Oda Borsa Akreditasyon Sistemine dahil olmak üzere başvuruda bulunulmuştur. Öte yandan Odanın üye envanteri, muhasebe işlemleri ve oda muamelelerine dönük iş ve işlemlerde bilgi teknolojileri kullanılmaya başlanmıştır. Oda birimleri oluşturularak birimlerde görev alan personelin uzmanlaşması sağlanmıştır.

Kuruluşundan bu yana Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası’nın tespit edilebilen Yönetim Kurulu Başkanları aşağıda verilmiştir:

1. H. Kamil ŞIKMAN	1920 – 1930
2. S. Zeki PEKİN	1930 – 1938
3. Hilmi DÖĞERLİ	1938 – 1945
4. Baha ŞIKMAN	1945 – 1953
5. A. Kemal KARADENİZLİ	1953 – 1966
6. Çetin Ş. ERGEN	1966 – 1972
7. Erol KAYA	1972 – 1975
8. Çetin Ş. ERGEN	1975 – 1981
9. Erol KAYA	1981 – 1984
10. Yılmaz YILMAZ	1984 – 1995
11. Erol KAYA	1995 – 2005
12. Akif ARICAN	2005 –

Kuruluşundan bu yana Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Meclis Başkanları aşağıda verilmiştir:

1. Baha ŞIKMAN	1963 – 1966
2. Erol KAYA	1969 – 1971
3. Çetin ERGEN	1971 – 1971
4. Erol KAYA	1971 – 1980
5. Hasan Hulki ACAR	1980 – 1984
6. Ramazan ORDUKAN	1984 – 1995
7. Erdal KOYLU	1995 – 2005
8. M. Adnan BAKIRCI	2005 – 2009
9. Mustafa BÜYÜKTEKE	2009 –

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın Genel Sekreterleri sırasıyla aşağıda verilmiştir:

1. Küçük Hasan Efendi
2. Ali ODABAŞI
3. Hilmi ÜNAL
4. Zeyyat OZAN
5. Füsun ŞAHİN

3.3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve ilgili mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşudur.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın sorumlulukları ve yükümlülükleri Anayasa'nın 135'inci maddesine dayanmaktadır. Bu kapsamda toplumsal yaşam açısından taşıdığı önem ışığında Odanın temel nitelikleri normlar hiyerarşisinin en üst basamağı olan Anayasa'da düzenlenmektedir. Bu doğrultuda, mesleki örgütlenmenin birincil kaynağı Anayasa'dır.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın faaliyet alanları ve verilen hizmetler 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu, ilgili yönetmelikler, İş Kanunu, Devlet Memurları Kanunu ve Oda İç Yönergesi'nde belirtilen esaslar göz önünde bulundurularak yerine getirilmekte ve tüm paydaşlara daha iyi ve kaliteli hizmet verilmesi amaçlanmaktadır.

Anayasamız açısından Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'na kimlik kazandıran özellikler;

- ◆ Belli bir mesleğın ve bu mesleğe mensup olanların hak ve menfaatlerini savunmak ve meslek etiğini korumak amacı ile kurulmuş olma,
- ◆ Kanunla kurulma,
- ◆ Karar organlarının kendi üyeleri arasından seçilmesi ve bu seçim usulünün kanunla belirlenmesi,
- ◆ Karar organları seçilmesinin yargı gözetimi altında ve gizli oyla yapılması,
- ◆ Kamu tüzel kişiliğine sahip olması olarak sıralanmaktadır.

Öte yandan, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası bünyesinde bulunan Fethiye Ticaret Sicili Memurluğu, Türk Ticaret Kanunu, Ticaret Sicili Tüzüğü ve Harçlar Kanunu hükümlerine göre ticari işletmelerin ticaret sicili hizmetlerini yerine getirmektedir.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, Fethiye iş dünyası için global düzeyde "ana destek kuruluş"tur. Odanın başarısı da, üyelerine sunmuş olduğu hizmetlerin çeşitliliği, hizmetlerin kalitesi ve üyelerinin menfaatini savunma gücü ile ölçülmektedir.

3.4. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

YÜKÜMLÜLÜK	İLGİLİ BÖLÜM	YASAL DAYANAK
Meclis kararları	Oda Muamelat	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Yönetim kurulu kararları	Oda Muamelat	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Meslek komite kararları	Oda Muamelat	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Ticaret sicili tescil, terkin ve tadil işlemleri	Ticaret Sicili	Türk Ticaret Kanunu, Ticaret Sicili Nizamnamesi, Harçlar Kanunu
Ticaret sicili tasdiknamesi, yetki belgesi, iflas konkordato belgesi, ihale durum belgesi, vb.	Ticaret Sicili	Türk Ticaret Kanunu, Ticaret Sicili Nizamnamesi, Harçlar Kanunu
Ticaret sicili yazışmaları	Ticaret Sicili	Türk Ticaret Kanunu, Ticaret Sicili Nizamnamesi, Harçlar Kanunu, İcra iflas Kanunu
Oda sicili kayıt, tadil ve terkin işlemleri	Oda Sicili	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Üye bilgilerinin güncellenmesi	Oda Sicili	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Rayiç bedel tespiti	Oda Muamelat	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Organ toplantılarının sekretaryası	Oda Muamelat	Oda Muamelat Yönetmeliği
İhracat belgelerinin düzenlenmesi	Oda Muamelat	Dış Ticaret Mevzuatı
İş makinesi tescillerinin yapılması	Oda Muamelat	İş Makinesi Tescil Esasları 2010
Evrak kayıt işlemleri	Oda Muamelat	Oda Muamelat Yönetmeliği

YÜKÜMLÜLÜK	İLGİLİ BÖLÜM	YASAL DAYANAK
Kapasite ve ekspertiz raporu işlemleri	Arge ve Uluslar arası İlişkiler	Kapasite Raporu Esasları
Kalite yönetim sisteminin ve akreditasyon şartlarının uygulanması	Arge ve Uluslar arası İlişkiler	Oda Borsa Akreditasyon Kılavuzu
Ülke/sektör raporlarının hazırlanması	Arge ve Uluslar arası İlişkiler	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
KOSGEB destek ve teşvikleri hk/ danışmanlık	Arge ve Uluslar arası İlişkiler	KOSGEB Kanunu
Oda personeline ve üyelerine verilecek eğitim, seminer ve toplantıların düzenlenmesi	Eğitim Birimi	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Odaya ve Ticaret Sicili'ne ait her türlü davayı ve icra takibini takip etmek ve yürütmek	Hukuk Müşavirliği	Yürürlükteki tüm mevzuat
Hukuki konular hakkında görüş bildirmek	Hukuk Müşavirliği	Yürürlükteki tüm mevzuat
Disiplin kurulu sekretarya işlemlerini yürütmek	Hukuk Müşavirliği	Oda ve Borsa Üyelerine Verilecek Disiplin ve Para Cezaları İle Disiplin Kurulu ve Yüksek Disiplin Kurulu Hakkında Yönetmelik
Web sitesi yönetimi	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Oda dergisini hazırlamak ve basımını gerçekleştirmek	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
İlgili birim tarafından hazırlanan tüm rapor ve bültenlerin basım ve yayın işlemlerini yürütmek	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Oda tarafından organize edilen toplantıların fotoğraf ve video çekimlerini yapmak	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik

YÜKÜMLÜLÜK	İLGİLİ BÖLÜM	YASAL DAYANAK
Oda sicil belgesi, faaliyet belgesi, meslekten men belgesi, ihale durum belgesi, ortaklık teyit belgesi gibi oda evraklarının verilmesi	Oda Muamelelat	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Odaya ait her türlü alacağın tahsilâtını yapmak	Satin alma ve Mali İşler	5174 sayılı Kanun ve ilgili yönetmelik
Sigortacılık uygunluk belgesi işlemleri	Satin alma ve Mali İşler	5684 sayılı Sigortacılık Kanunu ve ilgili yönetmelik
Oda işlemlerinin muhasebeleştirilmesi	Satin alma ve Mali İşler	Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
Gelir gider bütçesini hazırlayarak genel sekretere sunmak	Satin alma ve Mali İşler	Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
Odaca yapılması gereken ödemeleri takip etmek	Satin alma ve Mali İşler	Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
Oda personelinin izinlerinin kayıtlarını tutmak	Satin alma ve Mali İşler	657 sayılı Devlet Memurları Kanunu, 4857 sayılı İş Kanunu

3.5. Paydaş Analizi

3.5.1. Öncelikli Paydaş Yelpazesi

FTSO'nun paydaşları, kurumun hizmetleri ile ilgisi olan, odamızdan doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya odamızı etkileyen kişi, kuruluş veya kurumlardır. Düş Öncüleri Takımı Üyeleri, birinci aşamada bütün paydaşları bir beyin fırtınası toplantısı yaparak aşağıdaki gibi tespit etmiştir.

- ◆ Fethiye Belediyesi
- ◆ Ölüdeniz Belediyesi
- ◆ TOBB
- ◆ Muğla Üniversitesi
- ◆ Sanayi Ticaret İl Müdürlüğü
- ◆ İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü
- ◆ Esnaf Odası
- ◆ Pazarcılar Odası
- ◆ Milletvekilleri
- ◆ Ziraat Odası
- ◆ Müze Müdürlüğü
- ◆ FETOB
- ◆ Çalış Turizm Tanıtma Derneği
- ◆ TEMA
- ◆ Bankalar
- ◆ Turizm Altyapı Hizmet Birliği
- ◆ Kaymakamlık
- ◆ Göcek Belediyesi
- ◆ Valilik
- ◆ İl Özel İdare
- ◆ İlçe Tarım Müdürlüğü
- ◆ Siyasi Partiler İlçe Teşkilatı
- ◆ Şoförler Odası
- ◆ Esnaf Kefalet Kooperatifi
- ◆ Basın Mensupları
- ◆ Vergi Dairesi
- ◆ FETAV
- ◆ Ölüdeniz Turizm Geliştirme Kooperatifi
- ◆ Muhtarlar Derneği
- ◆ Deniz Ticaret Odası
- ◆ Emniyet Müdürlüğü
- ◆ Muhasebeciler Odası

- ◆ KOSGEB
- ◆ Gümrük Müdürlüğü
- ◆ Mimarlar Odası
- ◆ Türk Hava Kurumu
- ◆ Türk Kadınlar Birliği
- ◆ MEÇEV
- ◆ Adliye
- ◆ Üyelerimiz
- ◆ DSİ
- ◆ Muğla Odaları
- ◆ Orman İşletme Müdürlüğü
- ◆ TÜRSAB
- ◆ Kızılay
- ◆ Şehit Aileleri Derneği
- ◆ Nüfus Müdürlüğü
- ◆ Garnizon Komutanlığı
- ◆ Paspatur Güzelleştirme Derneği

İkinci aşama olarak, tüm paydaşlar, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası açısından etki/önem derecesine göre değerlendirilmiş ve Paydaş Etki Matrisi'nde de görüleceği üzere paydaşlar önceliklendirilmiştir. Öncelikli paydaşların ise stratejik plana veri oluşturmak üzere görüş, öneri ve düşünceleri alınmıştır.

3.5.2. Paydaş Etki Matrisi

PAYDAŞLAR	PAYDAŞ TÜRÜ	ODA FAALİYETLERİNİ ETKİLEME DERECESESİ (1-10 puan)	ÖNCELİĞİ
FETHİYE BELEDİYESİ	Dış Paydaş	9	A
KAYMAKAMLIK	Dış Paydaş	10	A
ÖLÜDENİZ BELEDİYESİ	Dış Paydaş	8	A
GÖCEK BELEDİYESİ	Dış Paydaş	8	B
TOBB	Dış Paydaş	10	A
VALİLİK	Dış Paydaş	9	B
MUGLA ÜNİVERSİTESİ	Dış Paydaş	8	A
İL ÖZEL İDARE	Dış Paydaş	8	A
SANAYİ VE TİCARET İL MÜDÜRLÜĞÜ	Dış Paydaş	7	B
İLÇE TARIM MÜDÜRLÜĞÜ	Dış Paydaş	5	C
SİYASİ PARTİLER İLÇE TESKİLATI	Dış Paydaş	5	C
ESNAF ODASI	Dış Paydaş	8	A
ŞOFÖRLER ODASI	Dış Paydaş	4	C
PAZARCILAR ODASI	Dış Paydaş	6	B
ESNAF KEFALET KOOPERATİFİ	Dış Paydaş	3	C
MİLLETVEKİLLERİ	Dış Paydaş	8	A
BASIN MENSUPLARI	Dış Paydaş	9	A
ZİRAAT ODASI	Dış Paydaş	4	C
MÜZE MÜDÜRLÜĞÜ	Dış Paydaş	4	C
FETAV	Dış Paydaş	8	A
FETOB	Dış Paydaş	6	B
ÖLÜDENİZ TURİZM GELİSTİRME KOOP.	Dış Paydaş	9	A
ÇALIS TURİZM TANITMA DERNEĞİ	Dış Paydaş	8	A
MUHTARLAR DERNEĞİ	Dış Paydaş	5	C
TEMA	Dış Paydaş	5	C
DENİZ TİCARET ODASI	Dış Paydaş	8	A
BANKALAR	Dış Paydaş	6	B
EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ	Dış Paydaş	6	B
TURİZM ALTYAPİ HİZMET BİRLİĞİ	Dış Paydaş	8	A
MUHASEBECİLER ODASI	Dış Paydaş	4	C
KOSGEB	Dış Paydaş	7	B
MUGLA ODALARI	Dış Paydaş	9	A
GÜMRÜK MÜDÜRLÜĞÜ	Dış Paydaş	4	C
ORMAN İŞLETME MÜDÜRLÜĞÜ	Dış Paydaş	4	C
MİMARLAR ODASI	Dış Paydaş	4	C
TÜRSAB	Dış Paydaş	6	B
TÜRK HAVA KURUMU	Dış Paydaş	4	C
KIZILAY	Dış Paydaş	4	C
TÜRK KADINLAR BİRLİĞİ	Dış Paydaş	3	C
SEHİT AİLELERİ DERNEĞİ	Dış Paydaş	3	C
MEÇEV	Dış Paydaş	7	B
NÜFUS MÜDÜRLÜĞÜ	Dış Paydaş	4	C
MALİYE	Dış Paydaş	3	C
GARNİZON KOMUTANLIĞI	Dış Paydaş	3	C
ÜYELER	Dış Paydaş	10	A
PASPATUR GÜZELLESTİRME DERNEĞİ	Dış Paydaş	5	B
DSİ	Dış Paydaş	4	C
MESLEK KOMİTELERİ	İç Paydaş	9	A
ODA ÇALISANLARI	İç Paydaş	9	A

Öncelik Sistemi
A - B - C

A= En Öncelikli
B= Çok Öncelikli
C= Öncelikli

Paydaş-Ürün / Hizmet Matrisi

PAYDAŞLAR	Fethiye Belediyesi	Kaymakamlık	Ölüdeniz Belediyesi	İl Özel İdaresi	Milletvekilleri	Basın	Turizm Altyapı Hizmet Birliği	Muğla Odaları	FETAV	Ölüdeniz Tur.Gel.Koop.	Çalış Tur.Tan.Der.	Deniz Ticaret Odası	MEÇEV	Valilik	Muğla Üniversitesi	Esnaf Odası	Meslek Komiteleri	Üyelerimiz	Oda Çalışanları
İhracat Belgeler																		x	
Danışmanlık Hizmeti																	x	x	
KOSGEB Yönlendirme															x		x	x	
Rayiç Fiyat Tespiti	x		x															x	
Sosyal Etkinlik						x											x	x	x
AR-GE																	x	x	
Mali Hizmetler																	x	x	x
Kapasite ve Ekspertiz Rapor																		x	
İş Makinesi Tescil																		x	
Şirketlik Uygunluk Başvurusu İncelemesi																		x	
Üyelere Yönelik Eğitim																	x	x	
Fuarlara Yönlendirme								x	x	x							x	x	
Ticaret Sicil Kayıt, Tadil, Terkin ve İşletme Rehin Tescili																			x
Ticaret Sicil Tasdiknamesi, Yetki Belgesi,																			x
Gayrimenkul Tasarruf Belgesi, İflas ve Konkordato Belgesi																			x
Oda Sicil Kaydı																			x
Faaliyet Belgesi, Meslekten Men Belgesi, Oda Sicil Sureti																			x
Uye Talep, Oneri ve Şikâyetlerini tespit etme																			x

3.5.3. Paydaş Görüşleri ve Önerileri

En öncelikli dış paydaşlardan bir bölümünün yöneticileri / temsilcileri ile “yüz yüze görüşme” veya “odak grup çalışması” yapılmıştır. Söz konusu çalışmalarda kullanılan sorular EK-B'de verilmiştir.

Meslek komitelerinin, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın kılcal damarları niteliğinde olması, iş yaşamının nabzını tutan kişilerden oluşması, kendi üye tabanındakilerle bir köprü görevi üstlenmeleri ve aynı zamanda ilişki ağını kurgulamaları nedeniyle odanın en önemli iç paydaşı olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede meslek komitelerinin görüşlerinin alınması konusunda “odak grup” çalışması yapılmıştır.

Odanın hizmet sunduğu kitle olan ve en önemli dış paydaş konumundaki üyelerin görüşlerinin alınması konusunda anket çalışması yapılmıştır.

Oda hizmetlerinin sunulmasında baş rol üstlenen oda çalışanlarının görüşlerinin alınması amacıyla anket çalışması yapılmıştır.

• **Meslek komiteleri ile yapılan odak grup çalışmasında, aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.**

1. Fethiye'nin sorunlarının önceliklendirilmesinde ve toplantı gündemlerinin oluşturulmasında sorunlar yaşandığı,
2. Yönetim kurulu ile meslek komiteleri arasında sağlıklı bir iletişim mekanizmasının kurulamadığı,
3. Meslek komitelerinin, meslek grupları ile iletişiminin olmadığı,
4. Meslek komitelerinin proje yapma yetkinlik ve yeterliliğine sahip olmadığı,
5. Mesleki konularda inceleme ve araştırma yapmak üzere sekretaryasının güçlendirilmesi gerektiği,

· **Fethiye Belediye Başkanlığı ile yapılan birebir görüşme sonucunda, aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.**

1. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ve Fethiye Belediyesi'nin ortak bir proje yaparak, arz fazlası iş kollarının sınırlandırılabilceği,
2. Kurum ve kuruluşlar arasında bir koordinasyon ekibi yapılandırılması sonucunda, Fethiye Belediyesi ve Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası arasında takım çalışmasının yaratılabilceği
3. Fethiye'nin markalaşması ile ilgili olarak bazı "olmazsa olmaz" unsurların gerçekleşmesi gerektiği,
4. Fethiye Belediyesi ile Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası arasındaki ilişkilerin daha da güçlendirilmesi için, Fethiye ile ilgili olarak ortak bir masa oluşturulabilceği ve belli periyotlarla toplanarak kamuoyu ile yapılanların paylaşılabilceği,
5. Belediye Başkanı Behçet SAATCI, Belediye ile Odanın ilişkisine, niyet ve çabaya göre 10 üzerinden 7-8 puan, sonuç odaklılığa göre 10 üzerinden 5 puan vermiştir.

· **Kaymakamlık ile yapılan birebir görüşme sonucunda, aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.**

1. Fethiye ekonomisinin, turizm ve tarıma dayalı olduğu, bu sebeple tarım ve turizm politikasının belirlenerek bazı projelerde Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ile ortak çalışılması gerektiği,
2. Turizm ve tarımda Fethiye genelinde bir politika belirlenmesinde, ilk davetin Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'ndan gelmesi gerektiği, Kaymakamlığın bu davete iştirak edeceği,
3. Fethiye Kaymakamlığı ile Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası arasındaki ilişkiye Fethiye Kaymakamı, samimiyet ve işbirliği açısından 10, alınan sonuç açısından ise 6 puan vermiştir.

• **Deniz Ticaret Odası (DTO) Fethiye Şubesi ile yapılan birebir görüşme sonucunda, aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.**

1. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ve DTO Fethiye Şubesi'nin menfaatlerinin birbirine yakın olduğu, bu sebeple iki odanın birlikte hareket etmesi gerektiği,
2. İki odanın her konuda daha fazla iletişim halinde olması gerektiği,
3. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nda yapılan deniz ve denizcilikle ilgili meslek komitesi toplantılarına DTO Fethiye Şubesi'nin üyelerinin de katılımının sağlanabileceği,
4. Şehir merkezinin canlanması için, Fethiye'ye daha çok kapasiteli marina yapılması gerektiği,
5. İki oda arasındaki ilişkiyi takip edecek sürekli bir ilişkiye DTO Fethiye Şubesi'nin her zaman sıcak baktığı,
6. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ve DTO Fethiye Şubesi arasındaki ilişkiye DTO Başkanı Şaban ARIKAN 9 puan, verimlilik ve iş geliştirmeye ise 4 puan vermiştir.

• **İlçe Basın temsilcisi ile yapılan birebir görüşme sonucunda, aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.**

1. Odayla ilgili bir haber, olay duyulduğu zaman odaya ulaşarak her türlü olumlu yanıt alındığı, odanın bu konuda şeffaf olduğu ve istenilen kişiye hemen ulaşılabilirdiği,
2. Basında yayınlanacak olan oda haberleri için basına erken bilgi verilmesi gerektiği,
3. Basın ile ilişkilerin daha güçlenmesi için, daha sık bir araya gelinmesi gerektiği,
4. Basına değer verildiğinin gösterilmesi gerektiği
5. Gazetecilikle ilgili bir eğitim/seminer/atölye çalışmasının oda tarafından organize edilmesi gerektiği,
6. Fethiye Basın Temsilcisi Sıdıka KÖLEMEN, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın basında yer alma oranına 10 üzerinden 9 puan vermiştir.

• **Fethiye Esnaf ve Sanatkârlar Odası ile yapılan birebir görüşme sonucunda, aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.**

- 1.Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın istihdam alanında yapacak olduğu çalışmaların, ilçemize önemli getirilerinin olacağı,
- 2.Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın katma değeri yüksek konularda Fethiye'ye önder olması gerektiği,
3. Fethiye'nin markalaşması için mutlaka kurumların bir araya gelerek ortak akıl ile hareket etmesi gerektiği,
4. Markalaşmada dağınıklığın önlenmesi ve odaklanma sorununun giderilmesi için ortak akıl ile belirlenecek tek bir markaya yoğunlaşmanın gerektiği,
5. Marka belirlemede doğal veya kültürel değer/özelliğinin/varlığının ikamesinin bulunup bulunmadığının çok iyi irdelenmesi gerektiği,
6. Bir araya gelememenin nedenlerinin tespit edilerek ortadan kaldırılması gerektiği,
7. Güç birliği konularının belirlenebilmesi amacıyla, iki kurumun daha sık bir araya gelmesi gerektiği,
8. Dünyanın denize en yakın antik tiyatrosu olan Fethiye Antik Tiyatrosunun, bu özelliği nedeniyle ikame edilmesinin mümkün olmadığı, Fethiye markası olabileceği, bu nedenle acilen turizme kazandırılması gerektiği,
9. İki kurumun bundan sonra düzenli bir şekilde ayda bir kez bir araya gelmesinin faydalı olacağı,
- 10.Fethiye Esnaf ve Sanatkârlar Odası Başkanı Mehmet SOYDEMİR, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ile Fethiye Esnaf ve Sanatkarlar Odası arasındaki ilişkiye 10 üzerinden 8 puan vermiştir.

• **Ölüdeniz Belediye Başkanlığı ile yapılan birebir görüşme sonucunda, aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.**

1. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın çok güçlü bir sivil toplum örgütü olduğu,
2. İki kurumun lobicilik yaparak, güç birliği içinde sorunları merkezi idareye taşıyabileceği,
3. İlişkinin daha sağlıklı ve sürekli işlemesi için iki kurum arasında bir yapılanmaya gerek olduğu,
4. Ölüdeniz Belediye Başkanı Keramettin YILMAZ, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası ile ilişkilerine 10 üzerinden 4 puan vermiştir.

• Dış paydaşımız olan üyelere yönelik anket çalışmasından aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir

KONU	ORAN (%)
Odanın üyeleri arasında tanınma oranı	56,57
Odaya duyulan memnuniyetin oranı	53,45
Odanın bilgilendirme ve danışmanlık hizmetlerindeki memnuniyet oranı	86,66
Odanın vermiş olduğu eğitim hizmetlerinden duyulan memnuniyetin oranı	80,00
Odanın ülke genelinde saygınlığa sahip bir kurum olduğuna inanan üyelerin oranı	68,00
Odanın sürekli gelişen bir kurum olduğuna inanan üyelerin oranı	59,27
Üyelerinin düşüncelerine önem veren bir Oda olduğuna inanan üyelerin oranı	48,37
Odanın Fethiye'yi çok iyi temsil ettiğine inanan üyelerin oranı	52,19
Oda personelinin güler yüzlü olduğuna inanan üyelerin oranı	66,91
Odanın, ilçenin ve kentin uluslararası ilişkilerinde etkili olduğuna inanan üyelerin oranı	59,04
Odanın üyelerine güven verdiğine inanan üyelerin oranı	63,63
Odanın eğitime destek verdiğine inanan üyelerin oranı	50,54
Odanın yayınlarının bilinirlik oranı	61,09
Odanın fuar organizasyonlarının bilinirlik oranı	55,64
Odanın faaliyetlerinden haberdar olan üyelerin oranı	67,15

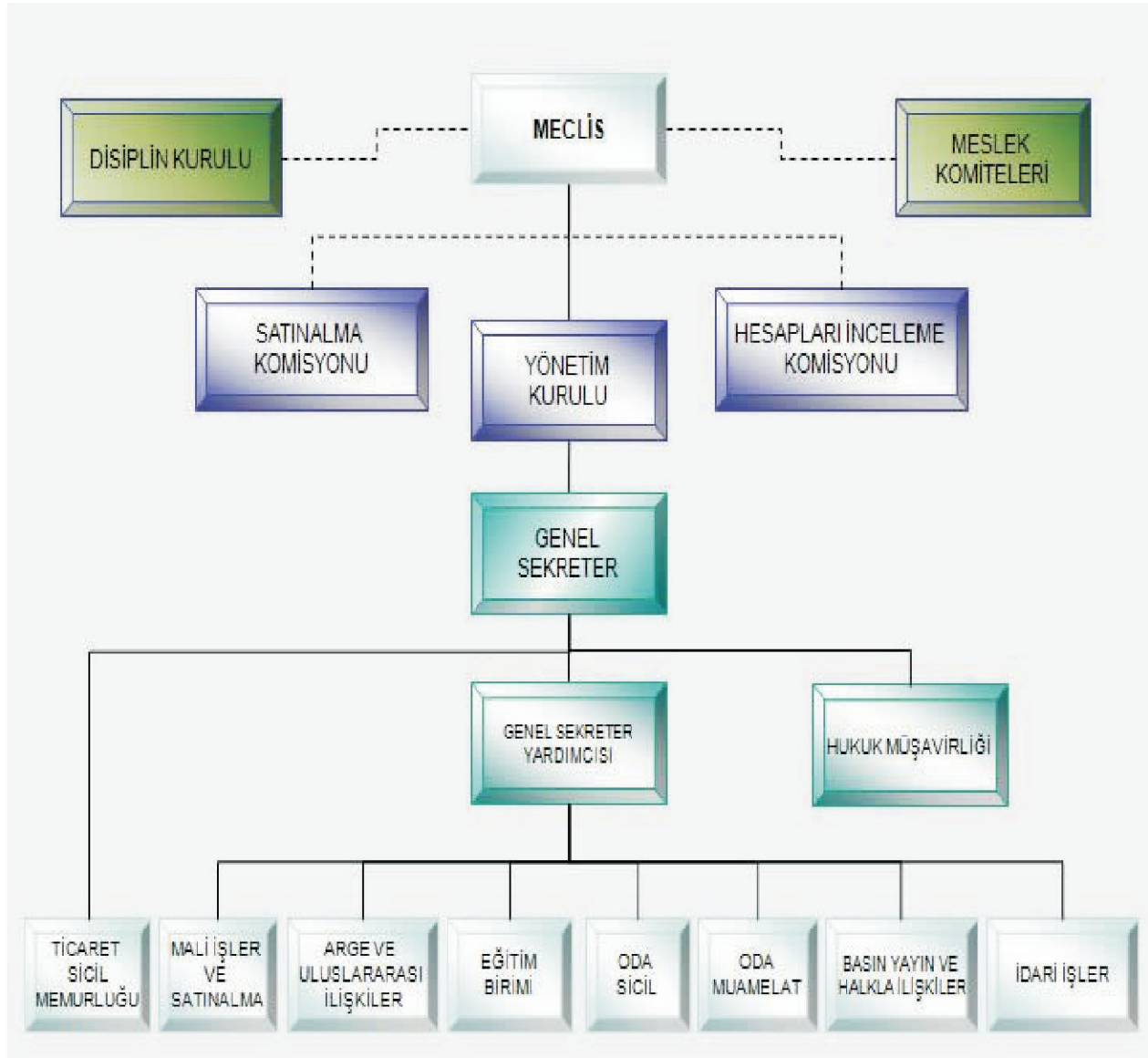
- ◆ Faaliyet / oda kayıt, ticaret sicil vb. belge hizmetlerinin işlem süresinin kılalmasını % 85,45 oranında önemli olduğu ve odanın bu beklentiye % 64,47 oranında yanıt verdiği,
- ◆ Odanın fuar organizasyonu hizmeti vermesinin, % 88,73 oranında önemli olduğu ve odanın bu beklentiye % 54,74 oranında yanıt verdiği,
- ◆ Odanın bilgilendirme ve danışmanlık hizmeti vermesinin % 94,90 oranında önemli olduğu ve odanın bu beklentiye % 55,47 oranında yanıt verdiği,
- ◆ Odanın eğitim hizmeti vermesinin % 93,09 oranında önemli olduğu ve odanın bu beklentiye % 53,29 oranında yanıt verdiği tespit edilmiştir.

İç paydaşımız olan oda çalışanlarına yönelik yapılan anket çalışmasından aşağıdaki bulgular tespit edilmiştir.

KONU	ORAN (%)
Oda'nın, kendini geliştirmeye imkan sağladığına inanan personelin oranı	78,6
Diğer personellerle sağlıklı iletişim kurabildiğine inanan personelin oranı	85,7
Yaptığı işle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibi olduğuna inanan personelin oranı	85,7
Genel Sekreterin, işiyle ilgili sorunlarını çözmeye yeterli desteği verdiğine inanan personelin oranı	92,9
Çalıştığı işle ilgili alınan kararlarda görüş ve düşüncelerinin alındığına inanan personelin oranı	64,3
Dile getirilen öneri / şikâyetlerin dikkate alındığına inanan personelin oranı	64,3
Görev alanına giren iş ve işlemlerin yürütülmesinde liderlik yapma fırsatı bulduğuna inanan personelin oranı	57,1
Amirinin, sorumluluklarındaki kişileri idare tarzı bakımından başarılı olduğuna inanan personelin oranı	71,4
Amirinin, karar vermedeki yetenekleri bakımından yeterli olduğuna inanan personelin oranı	78,6
Kurumunun tanımlanmış vizyon, misyon ve değerlerini bildiğine inanan personelin oranı	100
Kurumunun sunduğu yemekhane olanaklarının yeterli olduğuna inanan personelin oranı	92,9
Bilgi ve becerilerini arttırdığı müddetçe, kurumunda gelişim olanağı bulacağına inanan personelin oranı	78,6
Çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yararlı olduğunu ve devam ettirilmesi gerektiğini düşünen personelin oranı	78,5
Herhangi bir problemle karşılaştığında arkadaşlarının yardımını alabildiğine inanan personelin oranı	85,7
Kurumunun, yönetim politikası ile gelecek yıllarda daha önemli konuma geleceğine inanan personelin oranı	64,3
Bu kurumda çalıştığına gurur duyan personelin oranı	92,9
Kurumda, yaptığım iş karşılığında başarı hissi duyduğuna inanan personeli oranı	78,6
Kurumda görevini yerine getirebilmek için yeterli araç ve gereci bulabildiğine inanan personelin oranı	85,8
Sağlık hizmetlerine yönelik konulara gereken özenin gösterildiğine inanan personelin oranı	78,6
Kurumun sürekli gelişim ve değişim içerisinde olduğuna inanan personelin oranı	85,7
Kurumda yeni projelerin etkin bir biçimde hayata geçirildiğine inanan personeli oranı	78,6
İş Ortamında fiziksel koşulların yeterli olduğuna inanan personelin oranı	100
Kurumun bir çalışanı olmak, kendisine toplum içinde bir ayrıcalık sağladığına inanan personelin oranı	78,6
Kurumun, yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yaptığına inanan personelin oranı	71,4

3.6. Kurum İçi Analiz

3.6.1. Organizasyon Şeması



3.6.2. Altyapı Unsurları

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası üyelerinin ve ilçenin ihtiyaçları doğrultusunda 5174 sayılı Kanun'da belirtilen hizmetleri yerine getirmektedir. Bu hizmetlerin etkin bir biçimde sunulması ise uygar, nitelikli ve güncel bir alt yapı gerektirmektedir.

Üyelerimizin 21. yüzyılda hızla değişen ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacı ile yapımına 2007 yılında başlanan ve 2008 yılında hizmete giren Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası hizmet binası toplam 1.010 m2 kapalı alana sahiptir.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası hizmet binası, 1 adet 64 kişilik (Likya), 1 adet 20 kişilik (Meğri) ve 1 adet 10 kişilik (Telmessos) toplantı salonlarının yanı sıra, modern bir şekilde tasarlanmış hizmet katları ve güçlü teknolojik altyapısı ile hizmet vermektedir. Odamız tarafından sunulan bütün hizmetlerin teknolojinin sağladığı olanaklarla yürütülmesi çabası artarak sürmektedir.

Odamızın tüm birimlerinde kullanımda olan ADSL bağlantılı bilgisayar sayısı 16'ya ulaşırken diğer teknolojik donanımlar 1 adet server, tarayıcı, faks makinesi, 3 adet ses sistemi, projeksiyon aletleri, fotokopi makinesi, HD video ve fotoğraf kamerasını içermektedir.

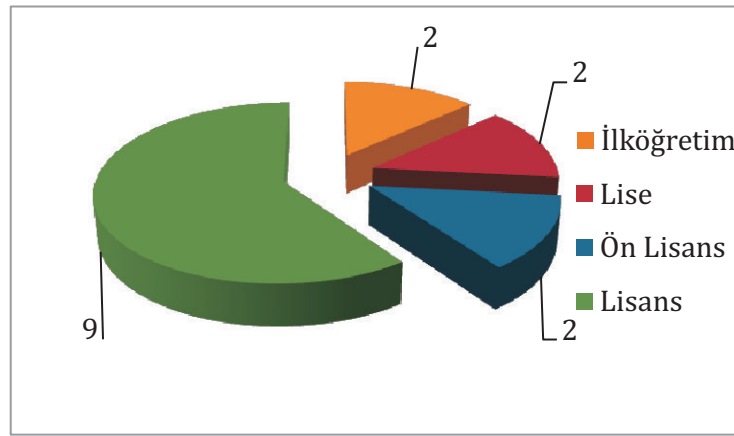
Fethiye Ticaret ve Sanayi Odasında kullanılan yazılımlar şunlardır:

- ◆ Evrak Takip Yazılımı
- ◆ İş Makinesi Bilgi Sistemi Programı
- ◆ Kapasite Raporu
- ◆ TOBB/NET üyelik yazılımı
- ◆ TOBB/NET muhasebe yazılımı
- ◆ Ofis yazılımı
- ◆ Dış Ticaret Belge Takip Programı
- ◆ ATR Otomasyon Sistemi

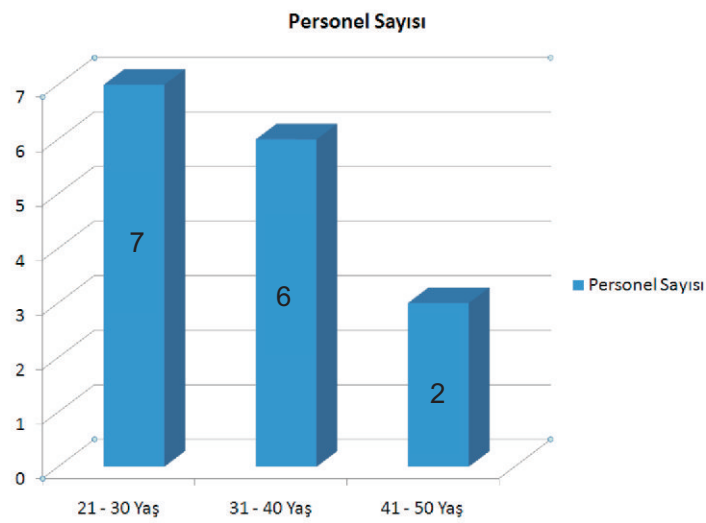
3.6.3. İnsan Kaynakları

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nda 2010 yılı itibariyle 15 personel görev yapmaktadır. Oda personelinin 7'si erkek, 8'i bayandır. Oda personelinin 2'si ilköğretim, 2'si lise, 2'si ön lisans ve 9'u lisans mezunudur.

Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



Personelin Yaşa Göre Dağılımı

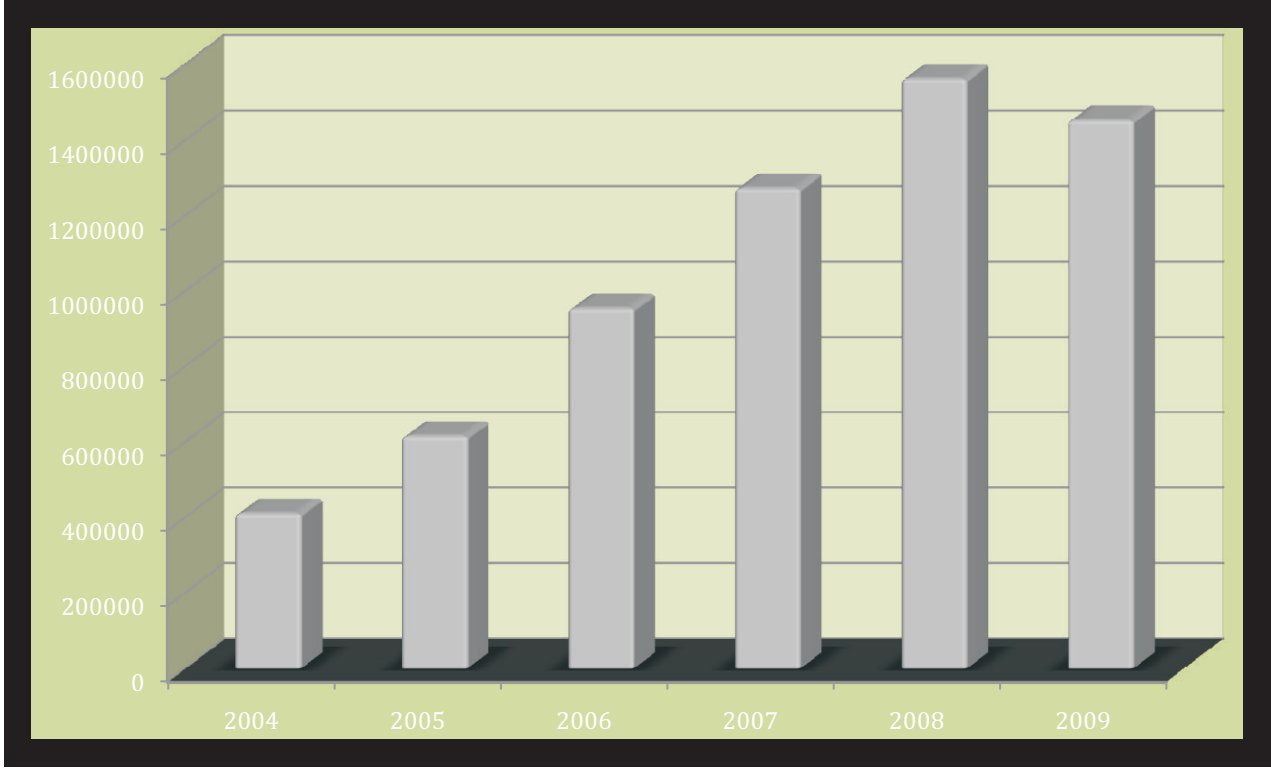


3.6.4. Mali Kaynaklar

Odamızın gelirleri 5174 sayılı Kanun'un 23. maddesinde belirtilmiştir. Bu çerçevede Oda gelirleri şunlardır:

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

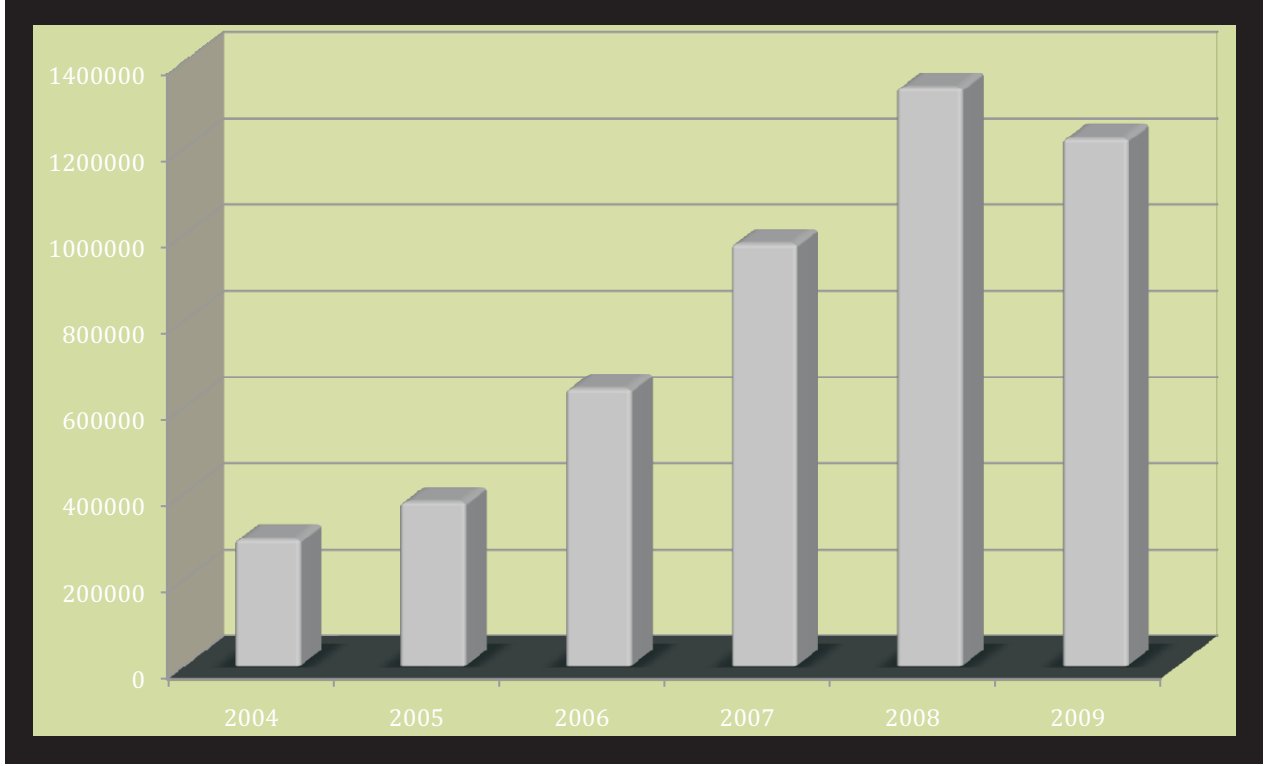
Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın Yıllara Göre Gelirleri



2004-2009 yılları arası gelirler

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın 2004 yılı geliri 411.147,00 TL gerçekleşmiştir. 2005 yılında ise gelir miktarı 2004 yılına göre %50 artarak 615.772,00 TL'ye ulaşmıştır. Oda gelirlerindeki bu artış, 2006 yılında da devam etmiş, 2005 yılına göre %55 artarak 954.760,00 TL gelir elde edilmiştir. 2007 yılında, her ne kadar artış oranı bir önceki sene kadar olmasa da %33 artış oranı ile 1.273.664,00 TL gelir elde edilmiştir. 2008 yılında da gelirler %23 artarak 1.563.969,00 TL'ye ulaşmıştır. Söz konusu gelirin 115.000 TL.'si hizmet binası yapımı amacıyla TOBB'dan sağlanmıştır. 2009 yılı geliri ise 1.453.484,00 TL gerçekleşmiştir.

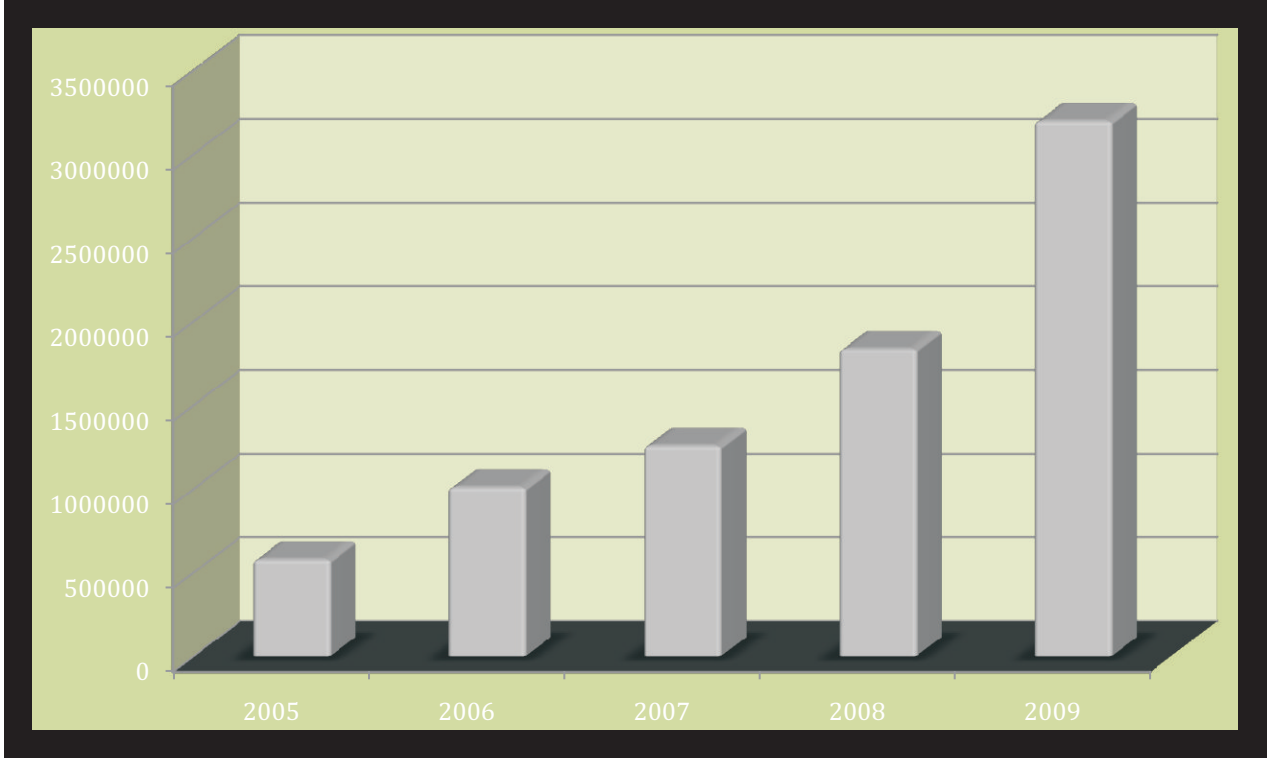
Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın Yıllara Göre Giderleri



2004-2009 yılları arası giderler

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın 2004 yılı giderleri 292.756,00 TL gerçekleşmiştir. Büyümekte olan Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, her yıl verdiği hizmet kalitesini yükseltmek için teknolojik altyapısını güçlendirmiş ve hizmetlerini çeşitlendirmiştir. Bu sebeple giderler her sene düzenli olarak artmıştır. 2005 yılında gerçekleşen gider 379.818,00 TL'ye ulaşmıştır. Aynı şekilde 2006 yılı yılında yapılan giderler 642.414,00 TL, 2007 yılında da 978.208,00 TL gerçekleşmiştir. 2008 yılında yeni hizmet binası yaptırılması sebebiyle giderler 1.340.295,00 TL'ye ulaşmıştır. 2009 yılında yapılan gider miktarı 1.221.793,00 TL olarak gerçekleşmiştir.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Yıllara Göre Bilançosu



2005-2009 yılları arası gerçekleşen bilanço

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın 2005 yılındaki bilanço toplamı 578.895,00 TL'dir. 2006 - 2009 yılları arası gerçekleşen bilanço rakamları 1.009.443,00 TL; 1.257.123,00 TL; 1.836.609,00 TL 3.197.166,00 TL'dir.

3.7. SWOT Analizi

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, gelecek 3 yıllık stratejik planı için atanmışları, seçilmişleri ve dış paydaşları ile kurum içi analiz yapmak üzere SWOT çalışması yürütmüştür. Dış paydaşlar ile yapılan görüşmelerde bire bir derinlemesine görüşmeler, anket çalışması yapılmış, atanmışlar ve seçilmişlerle ise odak grup çalışmaları yapılmış ve SWOT analizine temel oluşturacak bilgiler derlenmiş, katılımcıların FTSO'yu dış ve iç çerçeveler içinde nerede gördükleri, hangi etkenlerin kurumun geleceğinde belirleyici olacağı canlı ve yazılı yürütülen çalışmalar boyunca saptanmıştır.

Bu kapsamda bütün çalışmaların sonuçları bir tablo haline getirilmiş ve stratejik amaçlar bu sonuçlara ilişkilendirilmiştir.

FTSO'nun Güçlü Yanları

1.	Yönetimin stratejik bakış açısı sergilemesi
2.	Yönetimin kurumsallaşma girişimlerini sahiplenmesi
3.	İnsan Kaynaklarının yüksek aidiyeti
4.	İnsan Kaynaklarının profesyonel yeterliliği
5.	“Öğrenen Oda” eksenli proje ve programların varlığı
6.	“ISO 9001. 2000 Kalite Yönetim Sistemi”nin varlığı
7.	“TOBB Akreditasyon Sistemi” hazırlık çalışmalarını yürütülmesi
8.	Oda'nın fiziksel altyapısının yeterliliği
9.	Oda'nın güçlü imajı ve yüksek itibarı

FTSO Fethiye'nin en güçlü ve en köklü sivil toplum kuruluşlarından birisidir. Bunda devraldığı mirasın gücü kadar Türkiye'nin öncü odaları arasında yer alması da rol oynamaktadır. Yönetimin stratejik bakış açısı sergilemesi, insan kaynaklarının yüksek aidiyeti, yönetimin kurumsallaşma çalışmalarına tam destek vermesi Odanın güçlü yönü olarak belirlenen unsurlardandır.

FTSO'nun Gelişime Açık Alanları

1.	Odaklanma yetersizliği
2.	Tesvik Belgesi başvuru-Yol Haritası konusunda bilgi ve deneyim eksikliği
3.	AB proje fonlaması yelpazesine dönük olarak a) farkındalık yetmezliği b) insan kaynaklarının nicel ve nitel yetmezliği
4.	Meslek komitelerinin proje geliştirme becerisinin olmaması
5.	Odanın çok kanallı tanıtımına yönelik çabaların azlığı
6.	Odanın paydaşlar yol matrisi ne ilişkin olarak uzlaşmacı katılım konusunda sürdürülebilir davranış sergilenmekte zorlanması
7.	Odanın paydaşlar arası sinerji konusunda proaktif yaklaşım yetersizliği
8.	Odada kanıta dayalı yönetim yapısının olmaması
9.	Kurum içi iletişimin yeterli olmaması

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın en zayıf yönlerinden biri olarak ilişkileri görülmüştür. Bu kapsamda tespit edilen gelişime açık alanlar dış paydaşlarla ilişkileri konusunda yoğunlaşmıştır.

3.8. Dış Çevre Analizi

Dış çevre analizinde odanın kontrolü dışındaki koşullar ve eğilimler incelenerek, oda için kritik olan fırsat ve tehditler belirlenmiştir. Fırsatlar, odanın kontrolü dışında gerçekleşen ve odaya avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, odanın kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın dış çevre taraması "PESTLE" yöntemi ile yapılmıştır.

- ◆ Politik
- ◆ Ekonomik
- ◆ Sosyo kültürel
- ◆ Teknolojik
- ◆ Mevzuat
- ◆ Ekolojik açılımlar eksenleri üzerinden geçilmiştir

Pestle Analizi

	Etki büyüklüğü	Zaman eksen	Etki tipi	Önemi	Değişim eğilimi
STK'ların politika oluşturmada etkin olması	Çok	3 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
TOBB'un politika yönlendirmedeki etkisi	Orta	3 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Fethiye'de daha çok zincir market açılması	Çok	6 ay	Olumsuz	Önemli	Artan
Bölgenin ÖÇKK yetki alanı içerisinde bulunması	Çok	1 yıl	Belirsiz	Önemli	Duragan
Seyahat ve tatil pazarının büyümesi	Orta	1 yıl	Olumsuz	Önemli	Duragan
Alınan vergilerin oranlarının ve çeşitlerinin azalması	Çok	6 ay	Olumlu	Önemli	Artan
Fethiye'nin il olması	Çok	1 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Butik turizmne yönelik teşvik sistemi oluşturulması	Orta	2 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Gayrisafi milli hasılanın büyümesi	Az	4 yıl	Olumlu	Belirsiz	Artan
Hal birliğinin sağlanması	Çok	1 Yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Mesleki eğitimin yaygınlaşması	Çok	4 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Döviz kurunun dalgalanması	Çok	6 ay	Olumsuz	Önemli	Artan
Fethiye'ye göçlerin artması	Çok	1 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Fethiye'ye 4 yıllık fakülte açılması	Çok	6 ay	Olumlu	Önemli	Artan
Havayolu şirketlerinin direkt uçuşlarının çoğalması	Çok	1 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Bilgisayar kullanımının yaygınlaşması	Orta	2 yıl	Olumlu	Önemli	Artan
Terör olaylarının artması	Çok	6 yıl	Olumsuz	Önemli	Artan

FTSO'nun Fırsatları

1.	Odalarn yerel ve ulusal düzeyde daha fazla sorumluluk ve önderlik yapmaları
2.	Dis paydasların FTSO ile isbirliği bilinci içinde olmaları
3.	Bölge odaları ve akademik çevreler ile sinerji yaratma olanağı
4.	Kitlesel olmayan(butik) turizm olanaklarının çeşitlendirilmesine ilişkin dış paydaş arayışlarının artması
5.	Bölgedeki yatırımların artması
6.	Bölgede atıl durumda olan turistik tesislerin ekonomiye kazandırılması olanağı
7.	Hizmet ve ürün kalitesinin artması
8.	Ekonominin canlanması
9.	Bilgi paylaşımının artması ve bürokrasi ve kırtasiyeciliğin azalması
10.	Üyelerin ihtiyaçlarının artması

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın kurumsal geleceği önünde fırsat olarak algılanan konular, daha çok dış çevre (yerel ve ulusal) dinamikleriyle ilgili görünmektedir.

Genel olarak dış paydaşlarla yaşanan ilişkiler burada da FTSO yönetiminin fırsat tanımlamasına damgasını vurmuştur.

Her fırsatın kuramsal olarak aynı zamanda tehdit potansiyeli taşıması, bunu belirleyecek olan şeyin; yani fırsatın tehdiye dönüşmesine engel olmanın, onu doğru zamanda ve yerde değerlendirebilmenin, tehdidi de tehdit olmaktan çıkarıp hatta fırsata dönüştürebilmenin, kurumun dış ve iç çevre koşullarını iyi analiz edebilmesi ve akılcı, gerçekçi, dikkatli, esnek ve hızlı karar alabilmeye bağlı olduğu açıktır.

Örneğin dış paydaşların güçbirliği bilinci içinde olmaları ile dış paydaşların aynı dili konuşmakta yaşadığı güçlükler aşularak, bu tehdit, tehdit olmaktan çıkarılarak fırsata dönüşecektir. Ya da, bölge odaları ve akademik çevreler ile sinerji yaratma olanağının varlığı ile kanıta dayalı yönetim yapısının olması sağlanacaktır.

FTSO'nun Tehditleri

1.	Kayıt dışılığın artması
2.	Küreselleşme ve beraberinde gelen rekabet ortamı
3.	Ekonominin istikrarsız olması
4.	Toplum huzurunun bozulması
5.	Odanın mali yapısının bozulması, imaj ve itibarının zedelenmesi
6.	Dis paydasların ilişki kalitesi beklentilerinin karsılanmasına yönelik yetmezlikler
7.	Dis paydaslar ile aynı dili konuşmakta yaşanan güçlükler

3.9.FG-TZ Analizi

	Güçlü Yönler FTSO'NUN FIRSAT PENCERESİ
FIRSATLAR	Kurumsallaşma çalışmalarını tamamlamış FTSO'nun , orta ve uzun vadede bölgesel politikaların şekillenmesinde en önemli aktör olması
	Stratejik bakış açısına sahip Oda Yönetiminin , bölgede girişimcilik kültürü ve ikliminin yaratılmasında dolayısıyla bölgedeki yatırımların artmasında etkin rol oynaması
	Profesyonel insan kaynakları ile üyelerin artan ihtiyaçlarının beklentilerin ötesinde karşılanması
	Odanın güçlü imajı ve yüksek itibarı dış paydaşların FTSO ile işbirliği isteğini arttırması,
	Öğrenen oda eksenli proje ve programlar ile üyelere yönelik hizmet ve ürün kalitesinin artması
	Zayıf Yönler FTSO'NUN KARABASAN ALANI
TEHDİTLER	Üyelerin küresel rekabet ortamı ile mücadele edebilecek teşvik ve fonlarla buluşturulamaması, küresellesmenin getirdiği rekabet ortamında sermayelerinin erimesi.
	Meslek komitelerinin proje geliştirme becerisinin olmaması sebebiyle, küreselleşme ve beraberinde gelen rekabet ortamında KOBİ niteliğindeki FTSO üyelerinin yok olması.
	Odada kanıta dayalı yönetim yapısının olmaması sebebiyle odanın mali yapısı ve itibarının zedelenmesi
	FTSO'nun paydaşlar arası sinerji konusunda proaktif yaklaşım yetersizliği nedeniyle dis paydaşlarla ilişki kalitesinin düşmesi

3.10. SWOT MATRİS

	Güçlü Yönler Kurumun güçlü yönleriyle çevreden gelen fırsatları eslestiren stratejiler	Zayıf Yönler Fırsatları kullanarak zayıf yönleri ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler
FIRSATLAR	<ul style="list-style-type: none">◆ Kurumsallaşma çalışmalarına tam destek veren yönetimin uygulamaları yoluyla FTSO'nun , orta ve uzun vadede bölge politikalarını şekillendirmesi◆ Stratejik bakış açısına sahip Oda Yönetiminin , bölgede girişimcilik kültürü ve ikliminin yaratılmasında dolayısıyla bölgedeki yatırımların artmasında etkin rol oynaması◆ Profesyonel insan kaynakları ile üyelerin artan ihtiyaçlarının beklentilerin ötesinde karşılanması◆ Odanın güçlü imajı ve yüksek itibarı dış paydaşların FTSO ile işbirliğini arttırması,◆ Öğrenen oda eksenli proje ve programlar ile üyelere yönelik hizmet ve ürün kalitesinin artması	<ul style="list-style-type: none">◆ Bölge Odaları ve akademik çevrelerle sinerji yapma olanağı sorunların önceliklendirilmesini dolayısıyla odaklanma yetersizliğini ortadan kaldırması◆ Üyelerin artan ihtiyaçları sebebiyle teşvik belgesi başvurusu yol haritasının oluşturulması◆ Odanın ulusal ve yerel düzeyde sorumluluk ve önderlik pozisyonunun artması yoluyla Odanın paydaşlar arası sinerji konusunda proaktif yaklaşım benimsemesi◆ Bölgede atıl durumdaki turistik tesislerin ekonomiye kazandırılması olanağının meslek komitelerinin proje geliştirme becerisinin tetikleyicisi olması

	Güçlü Yönler Güçlü yönleri kullanarak dış tehditleri bertaraf etmeye yönelik stratejiler	Zayıf Yönler Kurumsal zayıflıkların dış tehditleri etkili kılmasını önleyecek savunma stratejileri
TEHDİTLER	<ul style="list-style-type: none"> ◆ FTSO Yönetiminin stratejik bakış açısına sahip olması küreselleşme ve artan rekabete karşı üyelerinin hazırlanmasını kolaylaştırması ◆ Odanın güçlü imajı ve yüksek itibarı ile dış paydaşlarla ilişki kalitesinin artırılması ◆ İnsan kaynaklarının profesyonel yeterliliği ve yönetimin kurumsallaşma girişimlerini sahiplenmesi ile Odanın mali yapısının güçlenmesi imaj ve itibarının artırılması 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Küreselleşme ve beraberinde gelen rekabet ortamına üyelerini hazırlamak amacıyla üyelerin “kişisel ve profesyonel güçlenmesi”ne katkıda bulunmak ◆ Üyeler arasındaki ilişkileri “güç birliği kültürü” doğrultusunda geliştirmek ◆ Üyelerin “küresel rekabet gücü”nü desteklemek ◆ Dis paydaşlarla bilgi - beceri paylaşımını sağlamak ve sürdürmek

4. BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın değerleri, ilkeleri, vizyon ve misyonu ortak akıl yaklaşımıyla belirlenmiştir. Bu yöntem, 'Arama Konferansı' türevi bir 'Gelecek Çalıştayı' çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu bir günlük çalışmanın -gün boyunca- bir tekne de yapılmış olması nedeniyle, Stratejik Planlama'nın bu adımı "Stratejiye Pupayelken" olarak adlandırılmıştır. Bu çerçevede Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın değer ve ilkeleri vizyon ve misyon bildirimini aşağıda sunulmuştur.

4.1. FTSO'nun Değer ve İlkeleri

- ◆ Liderlik
- ◆ Dürüstlük
- ◆ İş ahlâkı
- ◆ Sürekli Gelişim
- ◆ Kalite
- ◆ Kurumsallaşma
- ◆ Güçbirliği – Dayanışma
- ◆ Stratejik Yönetim
- ◆ Katılımcı Yönetim

4.2. Misyon Bildirimi

- ◆ Üyelerine çözüm odaklı yaklaşımla ve çevik hizmet sunarak,
- ◆ Paydaşlarıyla yapıcı ve kalıcı ilişkiler kurarak,
- ◆ Yaratıcı düşünerek yenilikçi adımlar atarak,
- ◆ Yatırımcılık - girişimcilik ortamını olgunlaştırarak,
- ◆ Fethiye'nin "sürdürülebilir rekabet gücü"nü desteklemektir.

4.3. Vizyon Bildirimi

İş yaşamını çeşitlendirerek ve geliştirerek, seçilmiş sektörlerde Fethiye'nin küresel ölçekte markalaşmasına öncülük eden kurum olmaktır.

4.4. Öncelikli Stratejik Amaçlar Envanteri

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası'nın öncelikli stratejik amaçları, şu üç ekseninde belirlenmiştir:

Üye Tabanı'na Dönük Amaçlar

1. Küresel ve ulusal eğilimler ile yerel kaynaklar ışığında, Fethiye'nin önceliklerini tanımlamak
2. Seçilmiş sektörlerde "yatırım ortamı"nı oluşturacak çalışmaların yönetilmesine katkı sağlamak

3. Üyelerinin - genelde ve meslek tabanında- paylaşılan öngörülerini ve ortak beklentilerini ortaya koymak
4. Üyelerinin bilgisine - becerisine yönelik gelişime açık alanları (eğitim ihtiyacını) belirlemek
5. “Sektörel profil” uyumlu iyileştirme çalışmaları yapmak
6. Üyelerinin rekabet gücünü artıracak girişimlerde bulunmak (farklılaşma, kurumsallaşma, markalaşma)
7. Meslek dayanışmasını desteklemek (ör. kümelenme)
8. İş yaşamı bilgilerine erişimi kolaylaştırmak (e-Eğitim, linkler)
9. Üyelerinin kanıta dayalı karar vermelerini destekleyecek adımlar atmak (yapılabilirlik, sektörel senaryolama, fırsat - risk analizleri, mükemmellik kıyaslaması)
10. İş (pazar - ürün) geliştirme girişimlerini eğilimler rotasında yönlendirecek stratejik ve operasyonel “takım çantası” hazırlamak
11. Ekonomik değişkenleri bütünsel değerlendirmek (“Ticaret Barometresi”)
12. “Risk - kriz yönetimi” çerçevesinde, Fethiye iş yaşamının “dayanıklılığını” artırmak
13. Dış paydaşlar ile sinerjik güçbirliği sağlamak ve sürdürmek
14. İş yaşamı kültür ortamını etik değerler ve ilkeler çerçevesinde iklimlendirmek

Paydaş İlişkileri’ne Yönelik Amaçlar

1. Meslek Komiteleri’nin tabanı ile etkileşmelerini güçlendirmek
2. Dış paydaşlarla “sinerji ortaklıkları” kurmak
3. Bütünleşik (“taşıyıcı kavram temelli” ve “çok kanallılık esaslı”) “Odaklanmış İletişim Modellemesi” yapmak
4. i) Yaygın farkındalık ii) Olumlu algı tabanlı “İmaj - İtibar İnşası” (“3 İ”) gerçekleştirmek

Oda'nın Çalışma Düzeni'ne İlişkin Amaçlar

1. Karar alma süreçlerini geliştirmek ("kanıt"a dayalı yaklaşım)
2. İnsan Kaynakları'nın motivasyonunu ve gönüllülük enerjisini desteklemek
3. Süreç kalitesini iyileştirmek
4. Süreç verimliliğini artırmak
5. "Öğrenen Oda" felsefesini yerleştirmek
6. "Sürekli Gelişen Oda" sistemlerini kurmak ve işletmek (ör. "öneri sistemi", "çember sistemi")
7. "Yenilikçi Oda" refleksi kazandırmak
8. "21. Yüzyıl Oda Kültürü"nü iklimlendirmek (aidiyet - takım ruhu, mükemmellik, çeviklik)

4.5. Stratejik Amaçlar ve Stratejik Hedefler.

STRATEJİK AMAÇ 1 FETHİYE'DE SÜRDÜRÜLEBİLİR İŞ YAŞAMI VE GİRİŞİMLİK ORTAMI OLUŞTURMAK

Strateji Amaç	Stratejiler	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Sorumlu Birim	Takvim	Süre		
Strateji 1.1: "Üye ilişkileri kalitesi"ni iyileştirmek		1.1.1. Üyeler ile iletişim sıklığı artırılabilecektir.	Aylık üye iletişimi (ör. yüz yüze görüşme) sayısı istatistikleri	Oda Sicil	2011	Her Yıl		
		1.1.2. Üyelerin beklentilerini belirlemek üzere nitel ve nicel veri tekniklerine dayalı analizler yapılacaktır.	Analiz düzenliliği -Kullanılan nicel - nitel veri teknikleri oranı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2011	Her Yıl		
		1.1.3. "Üye Memnuniyeti" araştırmaları her yıl düzenli bir şekilde yapılarak üyelere geri bildirim alınması sağlanacaktır.	Üye Memnuniyeti" araştırmalarında geri bildirim alınan üye oranı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2010	Her Yıl		
		1.1.4. Üye memnuniyetinin her yıl artması sağlanacaktır.	Üye memnuniyetinde sağlanan artış oranı	Genel Sekreterlik Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler Oda Sicil	2010	Her Yıl		
		1.1.5. Üye envanteri gözden geçirilerek, kayıtların güncellenmesi sağlanacaktır.	Güncellenen kayıt oranı	Oda Sicil	2010	Her Yıl		
		1.1.6. Oda ile "Üye İlişkileri Yönetimi" konusunda kıyaslama yapılarak, "ilişki geliştirme"ye yönelik projenin yaşama geçirilmesi sağlanacaktır.	a)"Üye İlişkileri Yönetimi" konusunda kıyaslama yapılan Oda sayısı b)"ilişki geliştirme"ye yönelik olarak yaşama geçirilen proje sayısı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2012	Her Yıl		
		1.1.7. Üyelerle ilişkilerin belli bir oranı 2013 yılı sonuna kadar "Üye İlişkileri Yönetimi" yazılımı üzerinden yürütülmeye başlanacaktır.	"Üye İlişkileri Yönetimi" yazılımı üzerinden yürütülen üye ilişkileri oranı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2013			
		1.1.8. Meslek Komiteleri "ne" "Üye İlişkilerinin Geliştirilmesi" eğitimi verilecektir. Meslek Komiteleri üyelerinin en az % 50 "inin bu eğitim dizisini alması sağlanacaktır.	a) Meslek Komiteleri "ne" verilen eğitim dizisinin-sıklık ve süre açısından düzenlilik oranı b)Eğitim dizisine katılan Meslek Komiteleri üyeleri oranı	Oda Muameleat	2011			
		Strateji 1.2: Üyeler ile Oda arasındaki "iki yönlü etkileşime"yi güçlendirmek		1.2.1. Web sitesinde "etkileşimli alan"lar tasarlanacaktır.	a)Web sitesinde "etkileşimli alan" tasarlanma takvimi b)Web sitesindeki "etkileşimli alan" sayısı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2010	
				1.2.2. e-Oda" ve "m-Oda" programı yaşama geçirilecektir./	a) Yaşama geçirilen "e-Oda" programı sayısı b)yaşama geçirilen "m-Oda" programı sayısı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2012	
		Strateji 1.3: İş yaşamı politikalarını "katılımcı yaklaşım"la belirlemek		1.3.1. Üyelerle iş yaşamı politikaları "ortak akıl buluşmaları" ile gerçekleştirilecektir.	Aylık "ortak akıl buluşması" sayısı	Hukuk Müşavirliği / Oda Muameleat / Yönetim Kurulu	2010	
				1.3.2. Bölge ekonomisinin rekabet gücünü arttırmaya yönelik tematik "Fethiye Üfuk Toplantısı" düzenlenecektir.	a)Tematik toplantı düzenlenme takvimi b) Düzenlenen tematik toplantı sayısı c) Toplantıların her birinin süresi d) Toplantılara Paydaş katılım oranı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler / Oda Sicil	2010	
				1.3.3. Esasları yazılı biçimde tanımlanmış "Üye Öneri Sistemi"ne geçilecektir. Bu sistem belirli zaman diliminde seçilmiş sektörde izlenerek değerlendirilecektir.	a) "Üye Öneri Sistemi" kuruluş takvimi b) "Üye Öneri Sistemi" uygulamasına geçilen sektör sayısı	Kalite ve Eğitim	2011	
		Strateji 1.4 İş yaşamının geliştirilmesine dönük gerçekçi politikalar kurulamak		1.4.1. Bölgenin "Öncelik Göstergeleri" kıyaslama yolu ile belirlenecektir.	a) "Öncelik göstergesi unsurları" sayısı b) Kıyaslama yapılan dış ülke Oda sayısı c) Kıyaslama yapılan toplam Oda sayısı d) "Öncelik göstergeleri" belirlenme takvimi	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2012	
				1.4.2. İş yaşamına yönelik olarak, "öncelikli ana temalar" paydaşların katılımıyla belirlenerek ve her birine yönelik "taşıyıcı kavram (konsept)" tanımlanacaktır.	a) "Öncelikli ana tema" belirlenme takvimi b) Paydaş katılım oranı c) Tanımlanan "taşıyıcı kavram (konsept)" sayısı	Genel Sekreterlik	2011	
1.4.3. Öncelikli politikalar, temel stratejik amaçlara ve operasyonel hedeflere dönüştürülecektir.	Temel stratejik amaçlara ve operasyonel hedeflere dönüştürülen öncelikli politika oranı			Genel Sekreterlik	2012			
1.4.4. "Politika - Uygulama - İzleme ve Değerlendirme" bütünlük basamakları, düzenli periyotlarla "PUKÖ Döngüsü" çerçevesinde gözden geçirilecek ve geliştirilecektir.	a) "PUKÖ Döngüsü" çalışması sayısı b) Geliştirilen "geliştirme" sayısı			Genel Sekreterlik	2012			
Strateji 1.5: Üyelere iş yaşamı konusunda "bütünselbakış" kazandırmak		1.5.1. Üyelerin iş yaşamını sistem yaklaşımı ile kavramalarını kolaylaştıracak "takım çantası" hazırlanacaktır.	Takım çantasının içeriğinde yer alan unsur sayısı	Tüm Birimler	2012			
		Strateji 1.6: Üyelerin "kişisel ve profesyonel güçlenmesi"ne katkıda bulunmak		1.6.1. Üyelerin i) sektörel, ii) yönetsel, iii) kişisel gelişim eğitim ihtiyaçları "kanıta dayalı" (veri - bilgi - istatistiksel bulgu temelli) biçimde belirlenecektir.	a) Eğitim ihtiyaçlarını belirleme takvimi b) İhtiyaç belirlemede "kanıta dayalılık" oranı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2010	
1.6.2. "Kanıt dayalı" belirlenen üyelerin eğitim ihtiyaçları karşılanacaktır.	a) Üyelerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanma takvimi b) Üyelerin eğitim ihtiyaçlarının karşılanma oranı			Kalite ve Eğitim	2011			
1.6.3. Web sitesinde üyelere verilen "eğitimlerin sunusu" nun yer alması sağlanacaktır.	Web sitesinde her ay yer alan "eğitim sunusu" sayısı			Kalite ve Eğitim	2010			
1.6.4. Dışarıdan alınacak eğitimler için, "Aday Eğitici Değerlendirme Çizelgesi" hazırlanacak; dış eğitici seçiminin % 100 "ünde bu çizelge esas alınacaktır.	a)"Aday Eğitici Değerlendirme Çizelgesi" hazırlanma takvimi b) Çizelgenin, aday dış eğitimcilerin değerlendirilmesinde kullanım oranı			Kalite ve Eğitim	2011			
Strateji 1.7: "Kanıt dayalı karar verme" altyapısını desteklemek		1.7.1. Web sitesinde "Örnek Olay Çözümlemesi" nin yer alması sağlanacaktır. Söz konusu çözümler uzman görüşüne dayandırılacaktır.	a) Web sitesinde yer alan "örnek olay çözümlemesi" sayısı b) Çözümlemenin dayandırıldığı uzman görüşü sayısı	Hukuk Müşavirliği	2013			
		1.7.2. "Yapılabilirlik Çalışması (Fizibilite Etüdü) Kilavuz" -öncelikli sektörlerle ilişkin olarak ve örnek olay açıklanabilir biçimde hazırlanacaktır.	"Örnek olay açıklanabilir kilavuz" hazırlanan sektör sayısı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2012			
Strateji 1.8: Üyeler arasındaki ilişkileri "güç birliği kültürü" doğrultusunda geliştirmek		1.8.1. Üyelerin güç birliği konusundaki istekliliğini artıracak ve güç birliğini gerçekleştirecek projeler yönetilecektir.	a) Gerçekleştirilen proje sayısı b) Projelere ortak olan paydaş sayısı	Genel Sekreterlik	2012			
		Strateji 1.9: Üyelere "bilgi - beceri envanteri" kazandırmak ve bu envanteri sürekli güncellemek		1.9.1. Uygulama yaklaşımı "21. Yüzyılda Şirket Yönetimi" eğitimi açılacaktır.	a) Eğitime katılan katılımcı sayısı b) Eğitim memnuniyet oranı	Kalite ve Eğitim	2011	
Strateji 1.10: Üyelere "dış pazar geliştirme" bilinci kazandırmak		1.10.1. "Dış Pazarlara Yönelik Gş Geliştirme Takım Çantası" konusunda bir dizi eğitim programı düzenlenecektir.	a) Düzenlenen eğitimlerdeki konu sayısı b) Her bir eğitimin (konunun) süresi	Kalite ve Eğitim	2012			
		1.10.2 Hedef pazarlara ve sektörlerle yönelik "Ülke / Sektör Profil" raporlanacak ve web sitesinde yayınlanacaktır.	Web sitesinde her ay raporlanan "Profil" sayısı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2010			
		1.10.3. Web sitesinde dış pazar bilgisine ilişkin "e-adres"e yönlendirmeler yapılacaktır.	Web sitesinde dış pazar bilgisine ilişkin yönlendirme (link) yapılan "e-adres" sayısı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2010			
		1.10.4. Dış pazarlama ve satış stratejilerine dönük olarak "Dış Ticaret Akış Şeması" hazırlanacaktır.	"Dış Ticaret Akış Şeması" hazırlanma takvimi	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2011			
		1.10.5. "Uluslararası Ticaret" enstrümanlarının tamamı hazırlandıktan sonra web sitesinde de yayınlanacaktır.	a) Web sitesi "ne eklenen enstrümanların sayısı b) Hazırlandıktan sonra web sitesi "ne eklenen enstrüman oranı	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2012			
Strateji 1.11: Üyelerin "küresel rekabet gücü"nü desteklemek		1.11.1. Girişim - yatırım olanakları ve kolaylıkları konusunda % 100 "farkındalık" sağlanması gerçekleştirilecektir.	Sağlanan "farkındalık" oranı	Genel Sekreterlik	2012			
		1.11.2. "Şirket Riskleri - Erken Uyarı Sinyalleri Rehberi" hazırlanacak ve saha çalışması ile "geçerliliği" gözden geçirilecektir.	a) "Rehber" in hazırlanma takvimi b) Saha çalışması yapılan sektör sayısı c) Saha çalışmasının takvimi	Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2013			
		1.11.3. Öncelikli sektörlerle yönelik olarak "Küresel Rekabet Gücü Öz Değerlendirme Kilavuzu" hazırlanacaktır.	"Küresel Rekabet Gücü Öz Değerlendirme Kilavuzu" hazırlanan sektör sayısı	Genel Sekreterlik	2011			
		1.11.4. Küresel Rekabet Gücü" konusunda öncelikli sektöre ilişkin olarak seçilmiş konularda "Yol Haritası" üyelerin hizmetine sunulacaktır.	a) "Küresel Rekabet Gücü Yol Haritası" hazırlanan sektör sayısı b) Her bir "Yol Haritası"nın kapsamine konu başlığı sayısı	Genel Sekreterlik	2012			
Strateji 1.12: Üyelerin "iş yaşamı kalitesi"ni sürekli mükemmelleştirmek		1.12.1. Yeni iş kuranlara ilişkin olarak "Yetkinlik Gözden Geçirme Çizelgesi" hazırlanacak ve anılan "çizelge" bu konumdaki üyelere uygulanacaktır.	a) "Çizelge" nin hazırlanma süresi b) Yeni iş kuranlara "çizelge" uygulanma oranı	Oda Sicil / Ar-Ge ve Uluslararası İlişkiler	2010			

Stratejik Amaç	Stratejiler	Stratejik Hedefler /	Performans Göstergeleri	Sorumlu Birim	Takvim	Süre
STRATEJİK AMAÇ 2 DIŞ PAYDAŞLARLA ORTAKLIK TEMELLİ KALICI VE YAPICI İLİŞKİLER KURMAK OLUŞTURMAK	Strateji 2.1: Politika önceliklerine yönelik "etkili savunuculuk" sergilemek	2.1.1. Oda "da Yöneticilere ve Profesyonellere yönelik "Lobicilik Temel Becerileri Atölyesi" düzenlenecektir.	a)Düzenlenen "atölye" sayısı b) Uygulamalı eğitimin süresi c) Öngörülen katılımcıların eğitime katılım oranları	Kalite ve Eğitim	2011	
		2.1.2. Lobicilik konusunda "kıyaslama" çalışması yöntemi ile bu alandaki başarılı örnekler incelenecektir.	a) Yapılan "kıyaslama" çalışması sayısı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2011	
	Strateji 2.2: Dış paydaşlarla bilgi - beceri paylaşımını sağlamak ve sürdürmek	2.2.1. İlgili Paydaşlarla "Güç birliği - Kavram Buluşması" düzenlenecek ve bu yaklaşımı destekleyen ve engelleyen unsurların "ağırlıklandırılmış analizi" yapılacaktır.	a) "Buluşma" takvimi b) Paydaşlar yelpazesi katılım oranı c) "Ağırlıklandırılmış analiz" takvimi	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler / Genel Sekreterlik / Yönetim Kurulu	2010	
		2.2.2. "Güç birliği - Yaklaşımlar ve Yöntemler" uygulamalı eğitimler düzenlenecek ve bu eğitimler her seferinde ilgili paydaşların % 100 'üne duyurulacaktır.	a) Eğitimin düzenlilik oranı b) Eğitimin süresi c) Duyuru yapılan Paydaş oranı	Kalite ve Eğitim	2011	
		2.2.3. "Güç birliği Yönetimi Rehberi" hazırlanacak ve "güç birliği" konusunda paydaşların katılımıyla proje/projeler hayata geçirilecektir.	a) "Rehber" in hazırlanma takvimi b)hayata geçirilen "güçbirliği projesi" sayısı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2012	
		2.2.4. Güç birliği proje/projelerinin sonunda ilgili paydaşların katılımıyla "Alınan Dersler" çalışması yapılacak; "alınan ders" ilişkiye yansıtılarak, "Öğrenen Güç birliği" yaklaşımı sürdürülebilir kılınacaktır.	a) Çalışmanın düzenlilik oranı b) Paydaşlar yelpazesi katılım oranı c) İlişkiye yansıtılan "alınan ders" sayısı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2012	
		2.2.5. Dış Paydaşlar ile "Sosyal Diyalog" projesi/projeleri hazırlanacak ve yaşama geçirilecektir.	a) Dış Paydaşlarla hazırlanan proje sayısı b) Dış Paydaşlarla yaşama geçirilen proje sayısı	Genel Sekreterlik / Oda Muameleat	2010	
	Strateji 2.3: Dış paydaşlarla sürdürülebilir ve kalıcı ilişki kurulması konusunda bilgi ve beceri kazanmak	2.3.1. Ulaşmacı yaklaşımı sürdürebilmek için; Oda Yönetim Kurulu Üyeleri "nin ve Oda Meclisi Üyeleri'nin katılacağı "Müzakere Teknikleri Uygulamalı Eğitim" düzenlenecektir.	a) Eğitimin düzenlilik oranı b) Eğitimin süresi c) Öngörülen katılımcıların eğitime katılım oranları	Kalite ve Eğitim	2010	
			2.3.2. "Dış Paydaş Gözlemlerinde Alınan Dersler" toplantısı düzenlenecektir. Bu dizi toplantıya, Oda Yönetim Kurulu Üyeleri'nin, Oda Meclisi Başkanlık Divanı'nın ve Meslek Komiteleri Başkanlarının katılımı sağlanacaktır.	a) Toplantı dizisinin düzenlilik oranı b) Öngörülen katılımcıların eğitime katılım oranları	Genel Sekreterlik / Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2011

STRATEJİK AMAÇ 3 SÜREKLİ GELİŞEN ODA SİSTEMLERİNİ KURARAK VE İŞLETEREK YENİLİKÇİ ODA REFLEKSİNİ KAZANDIRMAK

Stratejik Amaç	Stratejiler	Stratejik Hedefler	Performans Göstergeleri	Sorumlu Birim	Takvim	Süre
Strateji 3.1: Stratejik Plan ile uyumlu bütçeleme yapmak	3.1.1. Bütçeleme düzeninin Stratejik Plan ile uyumlandırılması 2011 yılında gerçekleştirilecektir.	Bütçeleme düzeninin Stratejik Plan ile uyumlandırılması takvimi	Genel Sekreterlik / Satın Alma ve Mali İşler	2011		
		3.1.2. "Bütçeleme - İzleme ve Değerlendirme - Düzeltme ve Düzenleme" esasları 2011 yılında belirlenecektir.	"Bütçeleme - İzleme ve Değerlendirme - Düzeltme ve Düzenleme" esaslarının belirlenme takvimi	Genel Sekreterlik / Satın Alma ve Mali İşler	2011	
	Strateji 3.2: Odanın finansal açıdan sağlam kalmasını sağlamak	3.2.1. Finansal analizler "yönetim muhasebesi" teknikleri kullanılarak yapılacaktır.	a) Analizler Yapılması b) Analizde kullanılan oran sayısı	Satın Alma ve Mali İşler	2011	
		3.2.2. Oda Yönetim Kurulu ve Oda Meclisi Üyeleri " "ne örnek uygulamalı "Yönetim Muhasebesi Kavramı" eğitimi verilecektir.	a) Anılan hedef gruplara "Yönetim Muhasebesi Kavramı" eğitimi verilmesi takvimi b) Eğitimin süresi c) Eğitimin örnek uygulamalı bölümünün oranı	Kalite ve Eğitim	2011	
		3.2.3. Mali tablolar finansal analiz teknikleriyle değerlendirilecek ve yorumlanacaktır.	Finansal analiz teknikleriyle değerlendirilen ve yorumlanan mali tablo oranı	Satın Alma ve Mali İşler	2010	
		3.2.4. Oda alacaklarının izlenmesine yönelik göstergeler tanımlanacak; 2011 "Oda Alacakları Tahsilât Prosedürü" hazırlanarak, alacakların % 100 " "ü bu çerçevede yönetilecektir.	a) Oda alacaklarının izlenmesine yönelik göstergelerin tanımlanması takvimi b) "Oda Alacakları Tahsilât Prosedürü" hazırlanması takvimi c) Bu prosedür çerçevesinde yönetilen alacak oranı	Satın Alma ve Mali İşler	2010	
	Strateji 3.3: Odanın karşılaşılabileceği finansal riskleri tam zamanında yönetilebilmek	3.3.1. "Oda Risk Yönetimi Sistemi" kurulacak ve bu sistem kapsamında finansal risklerin yönetilmesi enstrümanlarının yer alması sağlanacaktır.	a) "Oda Risk Yönetimi Sistemi"nin kurulması takvimi b) Sistemde yer alan "finansal risk yönetimi enstrümanı" sayısı	Satın Alma ve Mali İşler	2012	
	Strateji 3.4: İnsan Kaynakları birikimini - deneyimini Oda hedeflerine odaklamak	3.4.1. Üyelere ve oda personelinin kişisel ve profesyonel gelişimi için eğitim verecek Oda profesyonellerinin tamamına uygulamalı "Eğitimin Eğitimi" eğitimi verilecektir.	a) "Eğitimin Eğitimi" verilen "Oda Eğitici Profesyoneli " sayısı b) Eğitimin süresi c) Eğitimin uygulamalı bölümünün oranı	Kalite ve Eğitim	2011	
		3.4.2. İnsan Kaynakları Performans Yönetimi Sistemi Prosedürü" hazırlanacak, gözden geçirilecek uygulanacaktır.	a) "İnsan Kaynakları Performans Yönetimi Sistemi Prosedürü"nün hazırlanması / gözden geçirilmesi takvimi b) "İnsan Kaynakları Performans Yönetimi Sistemi Prosedürü"nün ilk uygulanma takvimi	Satın Alma ve Mali İşler / Genel Sekreterlik	2010	
	Strateji 3.5: İnsan Kaynakları " "nın yetkinliğini "ortak akıl" çerçevesinde değerlendirmek	3.5.1. Oda Yönetimi tarafından düzenli periyotlarla İnsan Kaynakları " "nın % 100 ve Yönetim Kurulu Üyeleri " "nin katılımıyla "Sizi Dinliyoruz" toplantıları düzenlenecektir.	a) Toplantıların düzenlilik oranı b) İnsan Kaynakları " "nin toplantılara katılım oranı c) Yönetim Kurulu Üyeleri " "nin toplantılara katılım oranı	Genel Sekreterlik	2011	
Strateji 3.6: İnsan Kaynakları " "na "beyin - yürek yatırımı" yapmak	3.6.1. İnsan Kaynaklarının "Gönüllü Katılımcılık" esasına dayanan "Gelişim Çemberleri" uygulamasına geçilerek, "Çember Prosedürü" hazırlanacaktır. Çember/çemberler çalışmasına başlaması sağlanacaktır.	a) "Çember Prosedürü" hazırlanma takvimi b) Çalışmaya başlayan "Çember" sayısı	Kalite ve Eğitim / Oda Muameleat	2011		
	3.6.2. Kurum Kültürünün geliştirilmesi amacıyla aynı dili konuşmak üzere "Kurum - Kavram Sözlüğü" oluşturmak.	a) Kurum - Kavram Sözlüğü b) Sözlüğe giren kavram sayısı	Hukuk Müşavirliği	2010		
	3.6.3. İnsan Kaynakları " "na bilgi - beceri kazandırılmasına yönelik olarak, % 100 oranında "Eğitim İhtiyaç Analizi"ne dayalı "Rol - Beceri Matrisi" eksenli yıllık eğitim programı hazırlanacak ve bu program gerçekleştirilecektir.	a) Programın "Eğitim İhtiyaç Analizi"ne dayallık oranı b) "Rol - Beceri Matrisi" eksenli yıllık eğitim programı hazırlanması takvimi c) Programın gerçekleştirilme oranı	Kalite ve Eğitim	2011		
Strateji 3.7: İnsan Kaynakları performansını "sinerji kaldıracı" ile artırmak	3.7.1. İnsan Kaynakları " "nin "Kurum- İçi İletişim" yeterliliği algısının iyileştirilmesi amacıyla "Kurum-İçi İletişim Kanalı" devreye alınacaktır.	a) İnsan Kaynakları " "nin "Kurum-İçi İletişim" yeterliliği algısının iyileştirilme oranı b) Devreye alınan yeni "Kurum-İçi İletişim Kanalı" sayısı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2011		
	3.7.2. İnsan Kaynakları " "nin "Takım Ruhu" algısının geliştirilmesi sağlanacaktır.	İnsan Kaynakları " "nin "Takım Ruhu" algısının geliştirilme oranı	Ticaret Sicil / Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2010		
	3.7.3. İnsan Kaynakları " "nin "Motivasyon" düzeyinin güçlenmesine yönelik girişimlerde bulunulacaktır. Bu bağlamda; düzenli periyotlarla yeni "Motivasyon Tetikleyicisi" kurgulanacaktır.	a) İnsan Kaynakları " "nin "Motivasyon" düzeyinin her dönemdeki güçlendirilme oranı b) kurgulanan yeni "motivasyontetikleyicisi" sayısı	Satın Alma ve Mali İşler/ Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2011		
	3.7.4. İnsan Kaynakları " "nin çok yönlü gelişimini desteklemek üzere, "Oda Koçluk Sistemi" kurulacaktır.	"Oda Koçluk Sistemi"nin kurulması takvimi	Genel Sekreterlik	2013		
Strateji 3.8: Karar alma süreçlerini geliştirmek	3.8.1. Oda yöneticilerinin "Rol Tanımı" belirlenecek.	Oda yöneticilerinin "Rol Tanımı"nın belirlenmesi takvimi	Yönetim Kurulu	2013		
Strateji 3.9: Süreç kalitesini iyileştirmek ve süreç verimliliğini artırmak	3.9.1. "Verimlilik hedefleri belirlenmesi gereken alanlar tanımlanacaktır.	Hedef tanımlananların oranı	Tüm Birimler	2011		
	3.9.2. Oda İnsan Kaynakları " "nin "verimlilik bilinci"ni geliştirecek eğitimler yapılacaktır.	Oda İnsan Kaynakları " "nin "verimlilik bilinci"nin gelişim oranı	Kalite ve Eğitim	2011		
	3.9.3. "Verimlilik iyileştirme" konusunda yurtiçi veya yurtdışı bir kurum ile kıyaslama çalışması (benchmarking) yapılacaktır.	"Verimlilik iyileştirme" konusunda kıyaslama yapılan kurum sayısı	Satın Alma ve Mali İşler	2012		
	3.9.4. Oda " "da kurulacak olan bireysel öneri sistemindeki "Öneri / Kişi" sayısı her yıl arttırılacaktır.	Verimlilik yönetimine ilişkin "Öneri / Kişi" sayısının artış oranı	Kalite ve Eğitim	2012		
	3.9.5. Her üç ayda bir düzenli olarak, "süreçleri çevikleştirme" temalı beyin fırtınası yapılacaktır.	a) Haftada yapılan beyin fırtınası sayısı b) bu düzenin her hafta sürdürülme oranı	Genel Sekreterlik	2012		
	3.9.6. Kurum içi büttende "verimlilik" konusunun işlenmesi sağlanacaktır.	"Verimlilik" konusunun işlendiği yazıların kurum içi bülten " "deki oranı	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	2011		
	3.9.7. Verimlilik sorunları alanında yaşananlardan ders almak üzere "alınan dersler" toplantısı düzenlenecektir.	Düzenlenen "alınan dersler" toplantı sayısı	Genel Sekreterlik	2012		
	3.9.8. "Verimlilik yönetimi" konusunda her profesyonelin uygulamalı eğitim almasını sağlanacaktır.	Her profesyonelin "verimlilik yönetimi" konusunda aldığı uygulamalı eğitim saati	Kalite ve Eğitim	2013		
	3.9.9. İnsan Kaynakları performans ölçümlemede, "verimlilik iyileştirilmesi" konusuna ağırlık verilecektir.	"Verimlilik iyileştirilmesi" konusunun İnsan Kaynakları performansının ölçülmesindeki ağırlık oranı	Satın Alma ve Mali İşler	2012		
	3.9.10. Verimlilik sorunlarının kaynak nedenleri konusunda "kalite çemberi" çalışması yapılacaktır.	Verimlilik sorunlarının kaynak nedenleri konusunda yapılan "kalite çemberi" çalışması sayısı	Oda Muameleat	2012		

4.6. Başarı Unsuru Temel Süreçler

Misyon ve vizyon, stratejiler (stratejik amaç odaklı etkinlikler), hedefler ve hedef göstergeleri ışığında, Fethiye Ticaret ve Sanayi Odasında şu süreçler başarı unsuru temel süreçler olarak belirlenmiştir:

- ◆ Oda'nın kurumsallaşması
- ◆ Oda Yönetimi'nin stratejik bakış açısının güçlendirilmesi
- ◆ Üye ilişkilerinin "çözüm odaklılık" anlayışıyla ve "çevik" biçimde yönetilmesi
- ◆ Dış Paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi
- ◆ Oda'nın yöneticilerine ve profesyonellerine "proje yönetimi beceri karması" kazandırılması
- ◆ Oda'nın "etkilileri etkileme (lobicilik)" kapasitesinin artırılması
- ◆ Oda İnsan Kaynakları'nın güçlendirilmesi
- ◆ Süreç verimliliğinin iyileştirilmesi
- ◆ Sürekli gelişim yaklaşımının sürdürülebilir kılınması

4.7. Maliyetlendirme

Maliyetlendirmede, Oda kaynaklarının, stratejik planın amaçları ve hedefleri doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine yönelik çalışmalara katkı sağlaması hedeflenmiştir.

Aşağıdaki tabloda, öncelikle her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak, yaklaşık maliyete ulaşılmıştır. FTSO Stratejik Planı Mayıs 2010 tarihi itibarıyla tamamlandığından 2010 yılı için 6 aylık eylem planı hazırlanmıştır. Bu çerçevede maliyetlendirme de sadece 2010 yılı hedefleri için yapılmıştır.

Maliyet Tablosu

Stratejik Amaç 1	2010 (TL)	Sorumlu Birim	Takvim
1.1.3.	5.000	AR-GE ve Uluslar arası İlişkiler, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	01/09/2010-31/10/2010
1.1.4. (1)	500	Genel Sekreterlik	01/10/2010-30/11/2010
1.1.4. (2)	5.000	Ar-Ge ve Uluslar arası İlişkiler / Oda Sicil	01/11/2010-31/12/2010
1.1.5.	750	Oda Sicil	31/07/2010-31/10/2010
1.2.1. (1)	2.000	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	01/07/2010-31/08/2010
1.2.1. (2)	1.000	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	01/09/2010-31/10/2010
1.2.1. (3)	1.000	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	01/11/2010-31/12/2010
1.3.1.	5.000	Hukuk Müşavirliği, Oda Muamelat, Yönetim Kurulu	01/07/2010-30/11/2010
1.3.2.	10.000	Basın Yayın ve Halkla İlişkiler, Oda Sicili	01/07/2010-31/10/2010
1.6.1.	5.000	AR-GE ve Uluslar arası İlişkiler, Kalite ve Eğitim	01/09/2010-31/10/2010
1.6.3.	-	Kalite ve Eğitim	01/07/2010-
1.10.2.	-	AR-GE ve Uluslar arası İlişkiler	01/07/2010-
1.10.3.	-	AR-GE ve Uluslar arası İlişkiler	01/07/2010-
1.12.1.	35.000	AR-GE ve Uluslar arası İlişkiler / Oda Sicil	01/07/2010-31/10/2010
Toplam	70.250		

Stratejik Amaç 2	2010 (TL)	Sorumlu Birim	Takvim
2.2.1.	5.000	Genel Sekreterlik, BasınYayın ve Halkla ilişkiler, Yönetim Kurulu	01/10/2010-30/11/2010
2.2.5.	2.000	Genel Sekreterlik	01/07/2010-31/11/2010
2.3.1.	3.000	Kalite ve Eğitim Birimi	01/07/2010-31/10/2010
Toplam	10.000		

Stratejik Amaç 3	2010 (TL)	Sorumlu Birim	Takvim
3.2.3.	-	Satın Alma ve Mali İşler	01/07/2010 -
3.2.4.	-	Satın Alma ve Mali İşler	01/10/2010 -
3.4.2.	1.500	Satın Alma ve Mali İşler, Genel Sekreterlik	01/07/2010-30/09/2010
3.6.2.	-	Hukuk Müşavirliği	01/10/2010-31/12/2010
3.7.2.	3.000	Ticaret Sicili, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler	01/07/2010-15/12/2010
Toplam	4.500		

Genel Toplam	84.750		
---------------------	---------------	--	--

5. BÖLÜM: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

Belirlenen stratejik amaç ve hedeflerden her birine ulaşıp ulaşılamadığını ölçmek için performans göstergeleri konulmuştur. Performans göstergeleri mümkün olabildiği oranda girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkinlik, kalite türünden hazırlanmıştır.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı yıllık eylem planları her yıl hazırlanır. Eylem planı aynı zamanda izleme ve değerlendirmeyi de kolaylaştıracaktır.

FTSO 2010-2013 Stratejik Plan'ın hazırlanması ve tamamlanması 2010 yılı Mayıs ayını bulduğundan 2010 yılı için 6 aylık eylem planı hazırlanacaktır. 6 aylık eylem planı 1 Temmuz 2010 tarihinden itibaren uygulanmaya başlanacaktır.

5.1. Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu (SPİDK)

FTSO' da stratejik planın temel unsurlarından birisi de izleme ve değerlendirme sürecine ilişkin Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu (SPİDK) oluşturulmasıdır. Bu amaçla Oda Meclisi ve Yönetim Kurulu'ndan 5 kişilik Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu oluşturulacaktır.

SPİDK pozisyonunun görev tanımı EK-C'de sunulmuştur. FTSO Stratejik Plan 2010-2013'ün izlenmesi ve değerlendirilmesine ilişkin sorumluluk matrisi uyarınca izleme ve değerlendirme çalışması yapılacaktır.

Konu	Takvim	Ön Hazırlık	Sorumlular	Raporlama
Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu oluşturulması	Mayıs 2010	Genel Sekreterlik	Meclis Başkanı Yönetim Kurulu Başkanı	◆ Meclis ◆ Yönetim Kurulu
SPİDK Yönergesi hazırlanması	Haziran 2010	Düş Öncüleri	SPİDK	◆ Meclis
*FTSO Stratejik Plan 2010-2013 Bilgilendirme	15 Haziran 2010	Düş Öncüleri	Yönetim Kurulu	◆ Meclis
2010 6 Aylık Eylem Planı Uygulamasını İzleme Değerlendirme	30 Eylül 2010 15 Aralık 2010	Düş Öncüleri	SPİDK	◆ Meclis
Bir Sonraki Yıl İçin Hazırlanmış Yıllık Eylem Planının Stratejik Plana Uygunluğunun Denetimi	Her yılın Kasım Ayı	Düş Öncüleri	SPİDK	◆ Meclis
FTSO 1 Yıllık Eylem Planı Uygulamasının Ara İzleme ve Değerlendirme	4 ayda bir (Mart-Temmuz-Kasım)	Tüm Birimler	SPİDK	◆ Meclis

5.2. İç - Dış Paydaş Geri Bildirim Kanalları

Stratejik plan açılımlı eylem planının uygulanması sırasında iç ve dış paydaşlarca aşağıda belirtilen geri bildirim kanalları kullanılır:

1. Öneri sistemi
2. Şikâyet sistemi
3. E-posta
4. SMS
5. Yazılı talep
6. Toplantı kararları / tutanakları

5.3. İzleme-Değerlendirme Takım Çantası

SPİDK tarafından Stratejik Planın ve eylem planlarının izlemesi ve değerlendirilmesinde aşağıda belirtilen yöntemler kullanılır.

a) İzleme - Değerlendirme Kontrol Çizelgesi

Oda SPİDK EK-D'de verilen İzleme - Değerlendirme Kontrol Çizelgesi 'ni kullanır

b) Strateji Karnesi (Balanced Scorecard)

Strateji karnesi, FTSO'nun misyonunu ve stratejilerini kapsamlı performans ölçütleri seti haline dönüştürülerek stratejik performans ölçümünü sağlayan bir sistemdir. FTSO strateji karnesindeki boyutlar Stratejik Planda yer alan stratejik amaçlara göre dizayn edilmiştir.

FTSO Strateji Karnesinde 5 boyut kullanılmıştır:

1. Üye tabanının memnuniyeti boyutu
2. Dış paydaşlar ile işbirliği boyutu
3. İş süreçlerine ilişkin boyutu
4. İnsan kaynakları boyutu
5. Mali yapının güçlendirilmesi boyutu

Strateji karnesi verileri her 4 ayda bir (Mart-Temmuz-Kasım) Oda birimleri tarafından hazırlanır ve Düş Öncüleri Takımı'na sunulur. Düş Öncüleri Takımı bu verilerle Strateji Karnesini "Eylem Planı Ara İzleme ve Değerlendirme"sinde kullanılmak üzere her 4 ayda bir Oda Yönetimine sunulmak üzere hazırlar.

Oda Yönetimi tarafından incelenen ve değerlendirilen strateji karnesi, gelişime açık boyutların bulunması halinde önlem/önlemler dizisi önerisi ile birlikte SPİD Komisyonuna sunulur.

SPİD Komisyonu tarafından incelenen ve Oda Yönetim Kurulu'nun önlem/önlemler dizisi ile birlikte değerlendirilen strateji karnesi onaylanmak üzere Oda Meclisine sunulur.

FTSO Strateji karnesi göstergeleri EK-E'de sunulmuştur.

c) PUKÖ (Planla - Uygula - Kontrol Et - Önlem Al) Döngüsü

Planla:

PUKÖ döngüsünün ilk ve en kritik adımı planlama aşamasıdır. Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası Stratejik Planı 3 yıllık olarak hazırlanmıştır. Stratejik Plan'dan türetilmiş yıllık eylem planı PUKÖ döngüsünün planla aşamasını oluşturur. Yıllık eylem planda stratejik hedeflerin kimler tarafından, neden, nasıl, nerde, ne zaman, ne kadar sürede yapılacağı kararlaştırılmıştır.

Uygula:

PUKÖ döngüsünün ikinci aşamasıdır. İlk aşamada planlanan faaliyetlerin belirlenen kişi yöntem ve zamanlarda gerçekleştirildiği aşamadır. Bu aşamada kullanılan istatistiksel yöntemlerden elde edilen veriler PUKÖ'nun üçüncü adımı olan kontrol et aşamasının girdisini oluşturur.

Kontrol Et:

PUKÖ döngüsünün üçüncü aşamasıdır. Her birim tarafından planlanan hedeflere ne kadar ulaşıldığı belirlenir. Yıllık eylem planında yer alan hedeflere ne kadar ulaşıldığı ve/veya ulaşılamadığı her 4 ayda bir (Mart-Temmuz- Kasım) "Eylem Planı Ara İzleme ve Değerlendirme"sinde kullanılmak üzere Düş Öncüleri tarafından Oda Yönetimine sunulur. Oda Yönetimi tarafından incelenen ve değerlendirilen veriler, gelişime açık boyutların bulunması halinde önlem/önlemler dizisi önerisi ile birlikte SPİD Komisyonuna sunulur. SPİD Komisyonu sonuçları Oda Meclisine rapor eder.

Önlem Al:

PUKÖ döngüsünün dördüncü ve en son aşamasıdır. FTSO Stratejik Planını'nın Önlem Al aşamasında Oda Yönetimi tarafından hedeflere ulaşılmasını engelleyen unsurların ortadan kaldırılması amacıyla önerilen önlemler SPİD Komisyonunun değerlendirmelerini içeren bir rapor ile Oda Meclisine sunulur. Oda Meclisi tarafından onaylanan önlemler ilgili birimler tarafından uygulanır.

Ayrıca, Stratejik Plan'da yer alan ve yıllık eylem planları ile somutlaşan hedeflere yönelik faaliyetler yürütülürken uygulama safhasında da FTSO birimleri aşağıdaki unsurların ortaya çıkması halinde denetleme ve kontrol aşamasında etkin rol oynar:

- ◆ Eylemlere yönelik faaliyetleri yürütülürken stratejik hedefe ulaşmayı engelleyen unsur/ unsurları tespit edilirse,
- ◆ Hedefin gerçekçi koyulmadığının tespit edilmesi halinde hedefe yönelik revizyon talebi,
- ◆ Uygulama safhasında koyulan hedefle amaçlanan sonuca ulaşılamayacağı tespit edilirse
- ◆ Koyulan hedefle ayrılan bütçe arasında verimlilik ilkesi gereğince arzu edilen amaca ulaşılamayacağı tespit edilirse,
- ◆ Koyulan hedefe yönelik ayrılan bütçenin yetersiz kalacağı öngörülürse

Yukarıda belirtilen durum/durumların ortaya çıkması halinde FTSO birimleri uygulama safhasında da sürekli kontrol işlevini yürütür ve önlem önerilerini Düş Öncüleri Takımı'na sunar. Düş Öncüleri Takımı tarafından değerlendirilen önlem önerileri Oda Yönetimine ve SPİD Komisyonu'nun Yıllık Eylem Planı Ara İzleme ve Değerlendirme toplantısına rapor edilir.

6. BÖLÜM: STRATEJİK PLAN İLETİŞİMİ

FTSO Stratejik Planı gerek iç, gerekse dış paydaşlarla paylaşılmak üzere Odanın internet sayfasında yayınlanır. Oda üyeleri hariç “en öncelikli paydaşlar” a ise kâğıt ortamında bir kitap halinde iletilir. Stratejik Plandan türetilmiş yıllık eylem planları ise FTSO'nun her yıl yayınladığı faaliyet raporunun ekine koyularak üyelere ulaştırılır.

Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası

Stratejik Plan Yönlendirme (“Düş Öncüleri”) Takımı

Çalışma Esasları Yönergesi

Madde 1-Tanımlar

Düş Öncüleri Takımı: Stratejik yönetim etkinliklerinin yürütülmesi amacıyla kurum içi danışmanlık yapmak üzere gönüllülük esasına göre oluşturulan 7 kişilik çalışma takımıdır.

Yönetim Kurulu: Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası (FTSO) Yönetim Kurulu'nu ifade eder.

Madde 2-Amaç

Düş Öncüleri'nin kuruluş gerekçesi; FTSO'nun stratejik yönetim etkinliklerinde ortak akla dayalı “kurum içi danışmanlık” rolü çerçevesinde doğru ve zamanında yönlendirmeyi üstlenerek; stratejik yönetim kavramları konusunda, FTSO'da Yönetim ve Çalışanlar arasında “anlam ortaklığı” oluşumunu sağlamak; FTSO'nun “Stratejik Yönetim Yol Haritası”nın tasarım ve uygulama aşamalarında, iç - dış paydaşlar arasında koordinasyonu kolaylaştırmaktır.

Düş Öncülerinin amacı; 22. yy.ın FTSO'sunu bugünden düşleyerek, kalıplaşmamış fikirlerle tasarlayarak FTSO'nun stratejik anlamda sürdürülebilir gelişimine, sürekli güçlenmesine ve dünyanın en prestijli odası olmasına katkıda bulunarak; Odanın üyelerine stratejik eksende katma değer yaratmasını desteklemektir.

Madde 3-Yapılanma

Düş Öncüleri Takımı, FTSO seçilmişleri arasından 1 kişi, atanmışları arasından 6 kişi olmak üzere, gönüllülük esasına göre katılan 7 kişiden oluşturulur. Seçilmişler arasından belirlenecek 1 kişi, her seçim döneminde gönüllülük esasına göre takıma katılır. Kalite Yönetim Temsilcisi, stratejik yönetim etkinlikleri ile kalite yönetim sistemi etkinliklerinin uyum içinde yürütülmesi için, Düş Öncüleri Takımı'nın doğal üyesidir. Bunun dışında Düş Öncüleri Takımı, aşağıda belirtilen kriterlere göre, Genel Sekreter tarafından oluşturulur:

- ◆ Takımın atanmış üyeleri arasında koordinasyonu yürütme yetkisi ve yeteneğine sahip olmak,
- ◆ Sistem kurma ve sistem bakışına sahip olmak,

- ◆ Takım çalışmasına yatkın ve çalışma coşkusu olmak.
- ◆ Takımda çalışmaya gönüllü olmak.

Takımın çalışmalarına mazeretsiz (mazeretin geçerli olup olmadığını Takım Kaptanı'nca belirlenir) olarak 2 defa katılmayan üyenin üyeliği kendiliğinden düşer. Üyeliği düşen takım üyesinin yerine yukarıda belirtilen kriterlere göre, Takım'ın oybirliği ile yeni üye alınır. Düş Öncüleri Takımı'nın içinde; biri Takım Kaptanı, biri Raportör olmak üzere, dört kişilik çekirdek kadro oluşturulur. Çekirdek kadro stratejik plan ve yönetim etkinliklerine ilişkin bütün toplantıların organizasyonundan, grup ile iç ve dış paydaşların koordinasyonu ve gerekli yazışmalarından, ara ve nihai raporların yazıl-masından sorumludur.

Madde 4- Çalışma Esasları

a- Düş Öncüleri misyonu ve vizyonu çekirdek kadro tarafından oluşturulur ve takımın onayına sunulur.

b- Yönetim Kurulu, stratejik planın hazırlanmasından ve uygulamasından sorumludur. Düş Öncüleri Takımı, stratejik planın tasarımı ve uygulanması aşamasında Yönetim Kurulu'na danışmanlık verir. Takımın stratejik yönetim etkinliklerine ilişkin Yönetim Kurulu'nun onayına sunduğu kararları, Yönetim Kurulu'nun onayı ile yürürlüğe girer.

c- Takımın sekretarya hizmetlerini Raportör yürütür. Grup toplantılarına Takım Kaptanı başkanlık eder.

d- Düş Öncüleri Takımı'nın olağan toplantıları ayda en az bir defa yapılır.

e- Toplantı gündemi, toplantıdan en az 12 saat önce, e-posta yolu ile, Takım Üyelerine ulaştırılır. Olağan toplantılar dışında yapılacak toplantılar, Takım Kaptanı'nın çağırısı üzerine yapılır.

f- Toplantı gündemi, Takım Üyelerinin önerilerinin Takım Kaptanı'na iletilmesi ile oluşturulur.

g- Toplantı tutanakları toplantıdan en geç 24 saat sonra, e-posta ile Takım Üyelerine ve stratejik plan hazırlanması konusunda Odaya, 2010 Mart ayına kadar danışmanlık hizmeti veren Prof. Dr. İsmail ÜSTEL'e ulaştırılır.

h- Düş Öncüleri Takımı'nın kararları oybirliği ile alınır.

İ- Toplantı kararları fiziksel ortamda yüz yüze alınabileceği gibi, e-posta yöntemi ile tüm Takım Üyelerinin görüşlerinin alınması sureti ile de yapılır. Kararlara ilişkin görüşler 48 saat içerisinde Takım Kaptanı'na iletilir. 48 saat içerisinde görüş bildirmeyenler kararı kabul etmiş sayılır.

j- Karar alma sürecinde; kararlar maliyet, etki derecesi ve öncelik sırası; varsa, veriye dayalı olarak; yoksa, uzman panel yöntemi ile belirlenerek alınır.

k- Toplantılara, ihtiyaç duyulması halinde, toplantı gündemi ile ilgili uzman, danışman çağrılabilir.

l-Düş Öncüleri Takımı sorun tanımlama ve çözme yöntemlerinden beyin fırtınası tekniğini, anket ve kök sorun analizi yöntemlerini kullanır.

Madde 5- Uygulama, Yürürlük ve Değişiklik

Bu Yönergenin uygulanmasından Takım Kaptanı sorumludur. Bu Yönerge, Düş Öncüleri Takımı'nın onayıyla yürürlüğe girer. Değişikliğe ihtiyaç duyulması halinde, Düş Öncüleri Takımı'nın onayı ile değişiklik yapılır.

Paydaş Görüşleri Alınmasına Yönelik Sorular Listesi

Meslek Komiteleri - Görüşme Odakları

I. Genel Yaklaşım

5174 sayılı TOBB Yasası'nın 15. maddesi'nde Oda Meslek Komiteleri'nin görevleri “ Meslekleri ile ilgili incelemeler yapmak, yararlı ve gerekli gördükleri tedbirleri görüşmek üzere yönetim kuruluna teklif etmek” olarak belirlenmiştir.

- ◆ Mesleki konularda bugüne kadar yapılan incelemeler nelerdir?
- ◆ Mesleki incelemelerde konu öncelikleme kriterleri nelerdir?
- ◆ Mesleki incelemelerde yaklaşım yöntemi nedir?
- ◆ Meslek Komiteleri'nin performansını ve verimliliğini geliştirmek için önerileri var mıdır?

II. İlişki Kalitesi

Oda Yönetimi İle İlişkiler

- ◆ İlişkinin -bugüne kadar ki- “kalitesi” (süreçsel / sonuçsal) nasıl?
- ◆ İlişkide -bugüne kadar- yaşanan sorunlar nelerdir?
- ◆ İlişkinin iyileştirilmesine yönelik önerileri var mıdır?

Üyeler İle İlişkiler

- ◆ İlişkinin - bugüne kadarki- “kalitesi” (süreçsel / sonuçsal) nasıl?
- ◆ İlişkide -bugüne kadar- yaşanan sorunlar nelerdir?
- ◆ İlişkinin iyileştirilmesine yönelik öneriler var mıdır?

Diğer Paydaşlar - Görüşme Odakları

- ◆ İlişkinin öncelikli gerekçeleri nelerdir?
- ◆ İlişkide Fethiye TSO'dan beklentileriniz nedir?
- ◆ Güç birliği alanları (ör. “ortak projeler”) hangileridir?
- ◆ Fethiye TSO'na sağlanabilecek destekler nelerdir?
- ◆ İlişki yönetimi yapılanması (ör. “koordinasyon ekibi”) nasıl?
- ◆ İlişkinin ortalama sıklığı nedir?
- ◆ İlişki düzenlilik derecesi nasıl?
- ◆ İlişki kurulan hiyerarşik düzey(ler) ve erişim kolaylığı nasıl?

- ◆ İlişkinin biçimselliği (“takvim”, “gündem”, “tutanak”, “raporlama”) nasıl?
- ◆ İlişki gündeminin belirlenmesi yaklaşımı nasıl?
- ◆ İlişki takım çantası (ör. “kaynak sorun analizi”, “beyin fırtınası”)
- ◆ İlişkinin uygulamaya dönüşmesi (ör. “eylem planlaması”) nasıl yapılıyor?
- ◆ İlişki takip mekanizması (ör. “ilişki sürdürme süreci” sahibi) var mıdır?
- ◆ İlişkinin -bugüne kadarki- “kalitesi” (süreçsel / sonuçsal) nasıl?
- ◆ İlişkide -bugüne kadar- yaşanan sorunlar nelerdir?
- ◆ İlişkinin iyileştirilmesine yönelik önerileriniz var mıdır?

Stratejik Plan İzleme ve Değerlendirme Komisyonu Görev Tanımı

1. İç kontrolde odaklanılacak alanları, paydaşların beklentileri ışığında ve dinamik biçimde önceliklemek
2. Oda'nın politikaları ve stratejileri doğrultusunda "İç Kontrol Yönergesi"nin hazırlanmasına dönük koordinasyonu gerçekleştirmek
3. İç Kontrol Birimi'nin yapılanmasına yönelik planlama ve altyapı çalışmalarını koordine etmek
4. İç kontrol çalışmalarının "etkinlik", "şeffaflık" ve "hesap verebilirlik" ilkeleri çerçevesinde yürütülmesini gerçekleştirmek
5. Oda'nın tüm hiyerarşik kademelerinde ve bütün birimlerinde "iç kontrol kültürü"nü yerleştirecek adımlar atmak
6. Oda genelinde "iç kontrol ortamı"nın oluşmasını hızlandırmak
7. İç kontrol etkinliklerinde kullanılacak kontrol çizelgelerini hazırlamak ya da hazırlanmasını sağlamak
8. İç kontrol süreçlerine ilişkin prosedürlerin tanımlanmasına ve yazılmasına katkıda bulunmak
9. Yıllık iç kontrol planlarını hazırlamak ve iç kontrol etkinliklerinin bu plan ile uyumluluğunu gözden geçirmek
10. "Finansal" ve "operasyonel" eksenli iç kontrol etkinliklerinin verimli biçimde yürütülmesine dönük girişimlerde bulunmak
11. "Risk yönetimi" çerçevesinde yer alan konuların bütünlük içinde ele alınmasını kolaylaştırmak
12. "Kurumsal yönetim" esaslarının doğru ve eksiksiz biçimde uygulanmasını gözden geçirmek
13. "Kaynakların etkin ve verimli kullanımı"ni amaçlayan kurumsal girişimleri belirli ve belirsiz aralarla gözden geçirmek ve sürekli iyileştirmek
14. Oda'nın gerek hedeflerinin, gerekse karar - iş - ilişki süreçlerinin;
15. "Oda değerleri, ilkeleri ve ilgili mevzuat hükümleri ile uyumluluğu"nu güvence altına almak

16. İç kontrol raporlamasının kanıta (veriye - bilgiye - istatistik bulguya) dayalı olmasını sağlayacak alt sistemlerin düzenli çalışmasını sağlamak
17. İç kontrol raporlama düzenini "kurum-içi iletişim sistemi" ile kesintisiz biçimde bütünleştirecek bir model tasarlamak ve uygulamak
18. İç kontrol raporlarını -belirlenmiş standartlar çerçevesinde- sürekli değerlendirerek; ilgili hiyerarşik kademelerde farkındalık yaratmak
19. Belirlenen aksaklıklara ilişkin olarak; ilgili birimlerce alınacak önlemlerin gerekçelendirilmesini ve düzeltici-düzenleyici önlemler yol haritasının çizilmesini koordine etmek
20. Ortaya konulan aksaklıkların giderilmesini amaçlayan planların, projelerin ve programların bütçelendirilmesini sağlamak
21. İç kontrol sistemi ile Meclis Başkanlığı arasındaki ilişkilerin düzenli biçimde sürdürülmesini sağlamak
22. İç kontrol sisteminin verimlilik ve performans gelişimine ilişkin olarak Oda Meclisi Başkanlığına öneriler götürmek, projeler planlamak ve programlar hazırlama

Stratejik Plan İzleme - Değerlendirme Kontrol Çizelgesi **EK-D**

1. Eylem Planı, "Misyon - Vizyon - Amaçlar - Hedefler - Stratejiler ile tutarlı mıdır?
2. "Hedefler", "birimlendirme" ve "takvimlendirme" açısından tanımlı mıdır?
3. Kaynaklar düşünüldüğünde, "Hedefler" gerçekçi midir?
4. "Stratejiler", esnek ve dinamik biçimde kurgulanmış mıdır?
5. Stratejilere yönelik "Temel Süreçler" haritalanmış mıdır?
6. Eylem planında "Rol Dağılımı" belirlenmiş midir?
7. "Değerlendirme Göstergeleri" tanımlanmış mıdır?
8. "Bütçeleştirme", eylem planı ile bütünleştirilmiş midir?
9. Eylem Planı "Kurum-İçi ve Kurum-Dışı iletişimi" planlanmış mıdır?
10. Eylem planını uygulayan birimler arasında koordinasyon sağlanmış mıdır?
11. Hedefler, eylem planındaki takvimime uygun olarak yürütülüyor mudur?
12. Uygulanan eylemler, eylem planında açıklanmış iş adımlarına uygun mudur?
13. Oluşturulan izleme - değerlendirme zamanlaması ve takvimine uyuluyor mu?

FTSO Strateji Karnesi Göstergeleri

Üye Memnuniyetine Yönelik Ölçütler

- ◆ Ürün ve Hizmetlere yönelik memnuniyet oranı (Bir önceki yıla göre)
- ◆ Ürün ve hizmetlere yönelik şikâyet ve öneri sayısı
- ◆ Üyelere yönelik bilgi güncelleme sayısı
- ◆ Başarısız/Başarılı iletilen SMS sayısı
- ◆ Web sayfası giriş oranları
- ◆ Doğrudan üyeye ulaşan dergi sayısı
- ◆ Eğitimlere katılım oranı
- ◆ Eğitim memnuniyet oranları
- ◆ Üyelere yönelik düzenlenen toplantılara katılım oranı
- ◆ Üye ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik proje sayısı
- ◆ Gerçekleşen üye ziyaretler /yeni kayıt olan üye sayısına oranı
- ◆ Üye envanterindeki e-posta adres sayısı/toplam üye sayısına oranı
- ◆ Gerçekleşen danışmanlık hizmet sayısı

Dış Paydaşlara Yönelik Ölçütler

- ◆ Dış paydaşlarla yürütülen ortak proje sayısı
- ◆ Dış paydaşlarla ortak yapılan faaliyet sayısı

İş Süreçlerine Yönelik Ölçütler

- ◆ Düzeltici önleyici faaliyet sayısı
- ◆ Doküman değişiklik talepler sayısı
- ◆ ISO kapsamına alınan süreç/prosedür v.b sayısı
- ◆ Yeni ürün ve hizmet sayısı

İnsan Kaynaklarına Yönelik Ölçütler

- ◆ Çalışan memnuniyet oranı (Bir önceki yıla göre)
- ◆ Motivasyon tetikleyicisi faaliyetlerin memnuniyet oranı
- ◆ İnsan kaynaklarına yönelik eğitim sayısı
- ◆ Çalışanların öneri sistemine katılma oranı

Mali Yapının Güçlendirilmesine Yönelik Ölçütler

- ◆ Bir önceki yılın aynı dönemine göre gelir artışı
- ◆ Tahmini bütçeyi gerçekleştirme performansı
- ◆ Bir önceki yıla göre bütçeyi arttırma performansı
- ◆ Bir önceki yılın aynı dönemine göre üye aidatları
- ◆ Yeni kayıt olan üye sayısı
- ◆ Bir önceki yılın aynı dönemine göre hizmet ve belge gelirleri artışı
- ◆ Hizmet ve belge gelirinin toplam hizmet ve belge gelirlerine oranı
- ◆ Yeni ürün ve hizmetlerden elde edilen ücretler
- ◆ Üye başına toplam karlılık
- ◆ Personel başına düşen karlılık
- ◆ Aidat toplanamayan üye sayısı
- ◆ Toplanamayan aidat miktarı
- ◆ Askıdaki üye sayısı
- ◆ Çalışan başına birim maliyet
- ◆ Çalışan başına düşen üye sayısı
- ◆ Hedefler için ayrılan bütçenin/gerçekleşen bütçeye oranı

STRATEJİK PLAN

2010-2013

FETHİYE TİCARET VE SANAYİ ODASI



FETHİYE TİCARET VE SANAYİ ODASI
FETHİYE CHAMBER OF COMMERCE & INDUSTRY

www.fto.org.tr e-posta: info@fto.org.tr