



ISPARTA TİCARET BORSASI

STRATEJİK PLANI

2009 - 2012

T.C.
ISPARTA TİCARET BORSASI
Kutlubey Mahallesi Çınak Sokak No:13 - ISPARTA
Tel: 0.246 232 53 60 – 232 83 60
Fax: 0.246 232 67 40
web: www.ispartatb.org.tr
e-posta: ispartatb@ispartatb.org.tr

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	2
TABLOLAR	3
ŞEKİLLER	3
GRAFİKLER	3
1. GİRİŞ	4
2. ISPARTA TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANMA SÜRECİ	6
2.1. Temel Kavramlar	7
2.2. Stratejik Planlama Ekibi	8
2.3. Stratejik Planlama Alanı: Isparta	8
3. DURUM ANALİZİ	11
3.1. Isparta Ticaret Borsası	12
3.2. Isparta Ticaret Borsası'nın Organizasyon Yapısı	13
3.2.1. Isparta Ticaret Borsası Organizasyon Şeması	13
3.2.2. Isparta Ticaret Borsası'nın İnsan Kaynakları	13
3.3. Isparta Ticaret Borsası'nın Görevleri	14
3.4. Paydaş Analizi	16
3.4.1. İç Paydaşlar	16
3.4.2. Dış Paydaşlar	17
3.4.3. Müşteriler	17
3.4.4. Paydaşların Önceliklendirilmesi	18
3.4.5. Paydaş Analizi Sonucu	19
3.5. Çevre Analizi	20
3.5.1. İç Çevre Analizi	20
3.5.1.1. Üstünlükler	20
3.5.1.2. Zayıflıklar	21
3.5.2. Dış Çevre Analizi	22
3.5.2.1. Fırsatlar	22

3.5.2.2. Tehditler	23
4.ISPARTA TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANI	24
4.1. Misyon Bildirgesi	24
4.2. Vizyon Bildirgesi	24
4.3. Temel Değer Ve İlkeler	24
4.4. Amaçlar – Hedefler Ve Faaliyetler	25
4.4.1. Amaçlar	25
4.4.2. Hedefler	25
4.5. Maliyetlendirme	33

TABLULAR

Tablo 1. Isparta Ticaret Borsası Üye Sayıları.....	13
Tablo 2. Isparta Ticaret Borsası Çalışanları.....	14
Tablo 3. Paydaş Önceliklendirme Matrisi.....	18
Tablo 4. Isparta Ticaret Borsası Paydaşları	19
Tablo 5. Amaç-1'e Bağlı Hedef ve Faaliyetler.....	26
Tablo 6. Amaç-2'ye Bağlı Hedef ve Faaliyetler.....	29
Tablo 7. Amaç-3' Bağlı Hedef ve Faaliyetler	30

ŞEKİLLER

Şekil 1. Isparta Ticaret Borsası'nın Organizasyon Şeması	13
---	-----------

GRAFİKLER

Grafik 1. Isparta Ticaret Borsası Personelinin Eğitim Durumları.....	14
---	-----------

1. GİRİŞ

Küreselleşme süreci ile birlikte yerelleşmenin de dünyanın en uzak noktalarını dahi kapsadığı bir dönem yaşanmaktadır. Bu yeni süreç *glokalizasyon veya küyerelleşme* olarak adlandırılan, avantajlar ve dezavantajlar paketini birlikte sunan bir konjonktür ortaya çıkarmıştır. Japonca *dochakuka* kavramından türeyen bu terim başlangıçta tarım tekniklerini yerel koşullara uyarlamak amacıyla kullanılmıştır. 1980'lerde Japon iş dünyası bunu bir pazarlama stratejisine dönüştürmüş ve terimin kapsayıcılığını ve genelliğini genişletmiştir.¹

Glokalizasyon süreci, ulus devletin etki alanının küresel etkiler ve yerel talepler karşısında sürekli olarak gerilediği bu konjonktürü ortaya çıkarmakta ve bu konjonktür de yerel aktörleri, küresel aktörlerle doğrudan karşı karşıya getirmektedir. Bu durum yerel firmaların küresel sermayeye eklemlenmesi ve kendi özgün değerlerini dünya çapında tanıtmaya ve pazarlama olanağını doğurmaktadır. Bu kapsamda stratejik düşünmenin ve ortak aklı ortaya çıkarmak giderek önem kazanmaktadır.

Strateji kelimesi, TDK sözlüğünde *bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı* olarak tanımlanmıştır. Günümüzde gerek kamu gerekse de özel sektörde gündemde sıklıkla gelen bu kelime, Latince *stratum* kökeninden gelmekte, belirlenmiş bir hedefin başarılabilmesi için izlenecek yol ve yöntem anlamında kullanılmaktadır. Diğer bir ifadeyle strateji, belirli bir hedefe ulaşmak için tasarlanan eylem planıdır.

Strateji kavramının ortaya çıkması, M.S. VI. yüzyılda Sun Tzu'nun *Savaş Sanatı* kitabında yer almaktadır. Sun Tzu bu eserde, zamanının askeri strateji ve taktiklerinden bahsetmekte, bu öngörüler ondan sonra da doğunun savaş taktiklerinde ve iş dünyasında etkili olmaktadır. Sun Tzu şöyle demektedir: *Eğer kendini ve rakibini tanırsan tek bir savaş bile kaybetmeden yüz savaş kazanabilirsin, eğer sadece kendini tanıyıp rakibini tanımazsan kazanabilirsin ama kaybedebilirsin de, eğer ne kendini ne de rakibini tanıyorsan kendini daima tehlikeye atarsın*, demektedir.² Siyasal strateji konusunda

¹ Bkz. "Glokalizasyon", **Newsweek Türkiye**, 7 Şubat 2010.

² Bkz. <http://wikipedia.com> Erişim Tarihi: 05.02.2010.

ise, modern siyaset biliminin kurucusu olarak kabul edilen Niccolo Machiavelli'nin *Il Princip* (Prens) adlı eseri önde gelmektedir. Machiavelli bu eserinde yönetici hükümdarın hangi stratejileri izleyerek güçlü bir yönetim kurabileceğini ortaya koymaktadır.³ Günümüzde ünü dünya çapına yayılmış küreselleşme yazarlarından biri olan Thomas Friedman ise, strateji kavramını *Lexus ve Zeytin Ağacı* adlı eserinde çok iyi örneklendirmektedir.⁴ Friedman'a göre II. Dünya Savaşı'nın ardından bazı ülkeler, daha iyi bir Lexus otomobilini nasıl yapacaklarını planlamaya başlayıp bu doğrultuda harekete geçerken diğer ülkeler savaş öncesinin sorunlarında boğulmaya, kara sınırlarıyla ve bu sınırların kenarında yer alan zeytin ağaçlarının kime ait olduğu gibi sorunlarla uğraşmaya devam etmişlerdir. Daha iyi bir Lexus'u üretme stratejik hedefini gerçekleştiren ülkeler bugün küreselleşmeye ve dünyanın ortak geleceğine yön veren aktörler haline gelmişlerdir.

Stratejik planlama kavramı, kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve çeşitli göstergeler saptayarak başarıyı izleme ve değerlendirmelerini ifade eden katılımcı, hesap verme sorumluluğunu temel teşkil eden ve esnek bir planlama anlayışıdır. Kurum düzeyinde stratejik planlama, bir kurumun mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle bir vizyon oluşturması, bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptaması, ölçülebilir göstergeler geliştirerek başarıyı izleme ve değerlendirmesi sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.

Planlama faaliyeti, Türkiye'de 1930'lu yıllarda Atatürk'ün hazırlattığı sanayi planlarıyla gündeme gelmiş, 1960'lı yıllarda özellikle Devlet Planlama Teşkilatı'nın da kurulmasıyla beş yıllık kalkınma planlarının yapılmaya başlanması sonucu süreklilik kazanmıştır. Güncel konjonktürde de stratejik planlama anlayışının ön plana çıkması ve bu doğrultuda 2003 tarih ve 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile kamu kurum ve kuruluşları için stratejik planlama anlayışı gündeme gelmiş bulunmaktadır. Bu kanun ile *kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde*

³ Niccolo Machiavelli, **Hükümdar**, (Çev. Yusuf Türk), Düşünen Adam Yayınları, İstanbul 1996.

⁴ Thomas Friedman, **Lexus ve Zeytin Ağacı – Küreselleşmenin Geleceği**, (Çev.Elif Özsayar), Boyner Yayınları, 3. Baskı, İstanbul 2003.

edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlenmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik Planlama, iç veya dış değerlendirme sonuçlarına göre zayıf ve kuvvetli yönleri, önündeki fırsat ve tehditleri belirlemesi, bunların ışığında kalitesini geliştirecek olan stratejilerini oluşturması, bu stratejileri ölçülebilir hedeflere dönüştürmesi ve performans gösterilerini belirleyerek onları sürekli izlemesi sürecidir. Stratejik planlama süreci, bu planlamayı yapan kurumun öz değerlendirmeyi gerekli kılan, kaynakları, olanakları, potansiyelleri, paydaşları vb. hakkında farkındalığını ve duyarlılığını arttıran bir süreçtir. Bu süreç, il özel idarelerini, belediyeleri, ticaret ve sanayi odalarını, ticaret borsalarını, üniversiteleri kapsayan bir işbirliği ve koordinasyon ortamı oluşturmaya da katkı da bulunmayı hedeflemektedir. Stratejik planlama ile paydaşların tanımlanması aynı amaca yönelik olarak kullanılacak kaynakların bu amaç için daha büyük bir ivme yaratarak değerlendirilmesini, kurumlar arasında eşgüdümü, bu eşgüdümlerle birlikte ortak politikaların oluşturulmasını, kurumların kendi politikalarını diğer aktörlerle de ilişkilendirmesini sağlayan bir ortak akıl faaliyetidir.

2. ISPARTA TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANMA SÜRECİ

Isparta Ticaret Borsası, 2004 tarihli 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Kanunu'nun hükümleri uyarınca kurulmuştur. Stratejik planlama süreci, büyük bir emek ve özveri sonucunda hazırlanan ve bir çağdaş dönüşüm projesi ortaya çıkarmakta ve böylece yeni bir dönem başlatmaktadır. Sürecin öneminin farkındalığıyla Isparta Ticaret Borsası, stratejik planını paydaşlarının katılımı ve desteği ile hazırlamıştır. Borsa, paydaşlarının görüşlerini de dikkate almış, planın yazım aşamasında verileri işlemek ve ilişkilendirmek konusunda Süleyman Demirel Üniversitesi'nin stratejik planlama ekibinden uzmanların katkısını sağlamıştır. Bu nedenle Isparta Ticaret Borsası Stratejik Planı, gerek Türkiye gerekse de dünyadaki yönelimleri dikkate alarak hizmet alanında faaliyetlerini etkinlik, etkililik, zamanlılık, verimlilik ve kapsayıcılık ilkeleri doğrultusunda hizmet sunmayı görev bilmektedir.

Stratejik planlama sürecinde faaliyetler, amaçlar kapsamında oluşturulan hedefler kapsamında düzenlenecek dolayısıyla birimler bu faaliyetleri gerçekleştirecek performansa odaklanacaktır. Belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği her yıl izlenerek değerlendirilecek, sapmalar göz önüne alınarak, güncellemeler ve giderici faaliyetler belirlenecektir. Bu nedenle sürdürülebilir ve geliştirilebilir esneklikte bir stratejik planın ortaya çıkarılması önemlidir.

Isparta Ticaret Borsası stratejik planlama ile üyeleri, diğer kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve doğrudan bireylere yönelik olarak hizmet ve işbirliği sorumluluklarını güçlendirmeyi, borsa faaliyetlerine yönelik politika tasarımı katılımcılığı ve yaratıcılığı ön plana çıkarmayı, kurumun hizmet alanında iyi bir performansı yaratmayı istemektedir.

2.1. Temel Kavramlar

Stratejik planlama sürecinde temel kavramlar ve kullanımları şu şekilde belirlenmiştir:

- **Misyon:** Organizasyonun temel felsefesi ve iş yapma anlayışıdır. Bu anlayış, organizasyonun kendisini nasıl öngördüğünü ve hizmet üretirken gözeteceği esasları da kapsar.
- **Vizyon:** Organizasyonun gelecekte ulaşmak istediği durumu anlatmaktadır. İçinde bulunulan koşullarla gelecekte ulaşılmak istenen amaçların bileşimine dayanır.
- **Amaç:** Belirlenen stratejik alanlarda başarılı olabilmek için organizasyonun ulaşmak istediği hedeflerdir.
- **Hedef:** Amaçların gerçekleşmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.
- **Faaliyet:** Amaçların gerçekleşmesine yönelik eylemlerdir.
- **Öz değerlendirme:** Organizasyonun kendini, imkânlarını ve potansiyellerini tanımasını sağlayan süreçtir.
- **Performans:** Belirlenen stratejik hedeflere ulaşabilme derecesidir.
- **Performans Göstergesi:** Hedeflere ne oranda ulaşacağını gösteren ölçülebilir nitelikteki unsurlardır.
- **SWOT Analizi:** Güçlü ve zayıf yönlerini, önündeki fırsatları ve tehditleri ortaya çıkaran ve buna dayalı olarak stratejilerin geliştirildiği analizdir.

2.2. Stratejik Planlama Ekibi

Isparta Ticaret Borsası stratejik planlama ekibi şu üyelerden oluşmaktadır:

Ahmet ADAR	Isparta Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkanı
Mustafa ÖZDEMİR	Isparta Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
H.Hüsnü TEKELİ	Isparta Ticaret Borsası Genel Sekreteri
Meltem KARAMANLI	Isparta Ticaret Borsası Kalite ve Akreditasyon Personeli
Arş. Gör. Hakan M. KİRİŞ	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Elemanı
Arş. Gör. Elif Türkan ARSLAN	Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Elemanı
Uzm. A. Tayfur KÜÇÜKTIĞLI	Süleyman Demirel Üniversitesi Stratejik Planlama Uzmanı

2.3. Stratejik Planlama Alanı: Isparta

Isparta, Türkiye'nin Göller Yöresi'nde yer almaktadır. Isparta ili, Antik çağda Pisidia Bölgesi'nin ve Türk beylikleri döneminde Hamitoğulları'nın başlıca kentlerine ev sahipliği yapmıştır. Osmanlı döneminde de önemli kervan yolları üzerinde yer alan Isparta bugün on üç ilçeye sahip, tarım sektörü yanında sanayi sektörünün kısıtlı fakat hizmet sektörünün daha yoğun olarak konumlandığı bir ildir. Pek çok kamu kuruluşunun bölge teşkilatları Isparta'da yerleşmiştir.⁵

Isparta İli'nin nüfusu, 420.796'dır. İl ayrıca, binde 32,2'lik oranla nüfus artışı en yüksek olan ilk üç il arasında yer almaktadır.⁶ Genel eğilim olarak Isparta'daki nüfus hareketlerinin de Türkiye geneli ile paralellik sergilediği ancak kentli nüfusun Türkiye genelinin altında, kırsal nüfusun ülke genelinin üzerinde bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir.

2000 yılı nüfus sayımı verilerine göre Isparta nüfusunun büyük bir çoğunluğu yine Isparta doğumlu olanlardan oluşmaktadır. (513.681 kişiden 414.677 veya

⁵ Hakan M. Kiriş, "Isparta'da Seçimler ve Siyaset", **Gülses Gazetesi**, 30.07.2009.

⁶ <http://www.tuik.gov.tr> Erişim Tarihi: 06.02.2010.

%80,7'si) Bunun dışında kalan kesim ise (98.950 kişi - %19,3) Isparta dışında doğmuştur. Kentte 2000 yılı verilerine göre 270.782 erkek, 242.899 kadın bulunmaktadır.

Isparta ilinde yıllara göre istihdam edilen nüfus oranlarına baktığımızda en büyük payın tarım sektöründe olduğunu görmekteyiz. Bu sektörün toplam nüfus içindeki payı istikrarlı bir şekilde seyretmektedir. Bu pay, 1980'de %55,3, 1990'da %54,5 ve 2000'de %56,9 olmuştur. Sanayi sektörünün payı ise 1980'de %13,2, 1990'da %12,2 ve 2000'de %8,3 şeklinde gerilemektedir. İnşaat sektörünün seyri, 1980'de %4,3, 1990'da %5,0 ve 2000'de %4,4'tür. Hizmetler sektörünün ise dönemler itibariyle büyüme gösterdiği göze çarpmaktadır. Hizmet sektörünün toplam istihdam içindeki payı, 1980'de %26,3 iken 1990'da %27,6'ya ve 2000'de %30,3'e yükselmiştir.

Isparta'da ağırlıklı tarımsal istihdama rağmen ilde sanayi ve hizmet sektörlerinin geliştirilmesine dair pek çok girişime rastlamak mümkündür. Bunlar arasında en önde gelenleri Isparta Süleyman Demirel Havaalanı yakınına kurulan organize sanayi bölgesidir. Diğer taraftan ilde 1992 yılında kurulan Süleyman Demirel Üniversitesi'nin bilimsel değeri ve kent için sosyal değişmeyi hızlandırıcı etkisi yanında barındırdığı akademisyen, idari personel ve elli bini aşan öğrenci nüfusuyla ilde önemli bir ekonomik canlılık getirdiği görülmektedir. Üniversite ile birlikte büyük askeri birliklerin de yoğun olarak ilde konuşlanması yine il ekonomisini canlandıran öğelerden biri durumundadır.⁷

Yukarıda belirttiğimiz nedenlerden dolayı, ilerleyen dönemlerinde Isparta ilinin daha da hareketli, gelişmiş ve etkileşime açık bir merkez haline geleceği düşünülebilir. Kentleşme sürecinin devam ettiği Isparta'da, pek çok Anadolu kentinde olduğu gibi, tarımsal üretim diğer sektörlerle nazaran önemini korumaktadır. Sanayi sektörünün yeni yeni gelişmeye başladığı kentin tarımdan sonraki en büyük sektörünün hizmet sektörü olduğu görülmektedir. Bu da Isparta Kenti'ni yakın çevresinin özellikle yönetsel hizmetlerinin görüldüğü ve ihtiyaçların karşılandığı, diğer bir deyişle yerel hizmetlerin toplandığı bir merkez durumuna getirmektedir.⁸

⁷ Kiriş, "Isparta'da Seçimler ve Siyaset".

⁸ Bkz. Edt. Hüseyin Gül, **Geçmişten Günümüze Isparta**, AKM Yayını, Ankara 2009.

Isparta'da da, endüstrinin geliştiği bazı bölgeler dışında Türkiye'de olduğu gibi, kentleşme süreci sanayileşmeye dayanmamaktadır. Isparta'da da kentleşme, nüfus yığılması şeklinde görülmektedir. Kentteki mesleki farklılık başlıca memur, çiftçi, esnaf, emekli ve öğrenci ile sınırlıdır.

Isparta ekonomisi son 10 yılda tarım sektörü ağırlıklı bir ekonomik yapıdan hizmet sektörünün ön planda olduğu bir ekonomiye dönüşmüş, sanayi sektörünün il genelindeki payı da bu çerçevede gelişimini korumuştur. Bu dönüşümde eğitilmiş nüfusun payının yüksekliğinin yanı sıra, ilde üniversitenin kurulup, hızla gelişmesinin de katkısı büyüktür. Öte yandan elma, kiraz ve gül gibi geleneksel tarım üretiminin yerel istihdamda önemli bir paya sahip olması ilin istihdam yapısında sözkonusu sektörün ağırlığını korumakta, bu çerçevede tarım sektörü ekonomik belirleyiciliğini sürdürmektedir.

Isparta İli, dünya kozmetik sektöründe önemli bir yere sahiptir. Dünya çapında gülyağı ihtiyacının %60'ı Isparta'dan karşılanmaktadır. Türkiye elma üretiminin %20'si Isparta'da yapılmaktadır. Yine Isparta, özellikle Uluborlu İlçesi, ihraç malı olarak üretilen kiraz konusunda da önemli ve öncelikli bir yere sahiptir. Tarımsal üretimde katma değerin yükseltilmesine yönelik son yıllarda somut adımlar atılmış, hem tarımsal sanayi bakımından hem de niteliklerin yükseltilmesi bakımından tarım sektöründe belirgin iyileşme süreci yaşanmaktadır.

Isparta diğer illerle karşılaştırıldığında milli gelirden aldığı pay açısından DİE 2000 verilerine göre 40. sırada yer almaktadır. Diğer bir ifade ile Türkiye ortalamasında bir ekonomiye sahip görünmektedir. İldeki altyapı sorunlarının büyük oranda tamamlanmış olması Isparta'nın yakın gelecekte atılım yapabilecek bir potansiyeli barındırdığının göstergesidir. Tüm bunlara ilin kültürel ve doğa turizmi alanları eklendiğinde Isparta'nın kalkınma için sadece gerekli değil yeterli şartlara da sahip olduğu görülmektedir.

Hâlihazırda Isparta İli'nin iç ticareti aşağıdaki sektörlerden oluşmaktadır.

- Gıda, Perakende ve Toptancılık Sektörü
- Hazır Giyim, Tuhafiye, Manifatura Sektörü
- Deri ve Ayakkabı Sektörü
- Eğitim ve Kitap, Kırtasiye
- Sağlık Sektörü (Eczane, Medikal, Özel Hastane)
- Orman Ürünleri ve Mobilya Sektörü

- Emlak ve İnşaat Sektörü
- Otomotiv Sektörü
- Bilgisayar Sektörü
- Finans Sektörü (Banka, Döviz Bürosu, Sigortacılık)
- Sarraf ve Kuyumculuk Sektörü
- Takı Sektörü
- Kozmetik Sektörü
- Müşavirlik Hizmetleri Sektörü
- Kimyasal Ürün ve Temizlik Ürünleri Sektörü
- Otel, Lokanta, Cafe ve Eğlence Sektörü

Adı geçen sektörler ile Isparta ticareti gelişime açık bir ildir. İl gerek nüfusu, gerek öğrenci potansiyeli ve coğrafi konum sebebiyle ticari açıdan uygun özelliklere sahip bir şehir olup, bunu yeterli altyapıyla destekleyebilmektedir.

2008 yılı verilerine bakıldığında ilin toplam mevduatlarında 2007 yılına göre %4,6 lık bir düşüş gözlenmiştir. Bu durum, bölge ve ülke toplam mevduatlardaki artışa göre önemli bir düşüşe işaret etmektedir.

Yatırımlara bakıldığında ise 2007 yılına göre Türk Lirası bazında %67'lik bir düşüş göze çarpmaktadır. Yatırımlarda ve banka mevduatlarındaki düşüşün sebebi tasarrufların bir bölümünün inşaat sektörüne ve gayrimenkule aktarıldığı düşünülse de Isparta'da ticaretin gerilemeye başladığı izlenimini vermektedir. İlin ticari hayatındaki bu daralma ile ticaret erbabı sıkıntıya düşmüş, buna 2008 yılı sonlarında başlayan küresel ekonomik kriz de eklenmiştir. Yine ekonomik veriler incelendiğinde, Isparta, toplam kredilerdeki artış açısından %37'lik bir oranla bölge ve ülke ortalamasının üzerindedir. Protestolu senetlerde'de % 3,05'lik bir artış göze çarpmaktadır. Bütün bu veriler 2008 yılında il ekonomisi ve ticaretinde önemli bir daralmaya işaret ederken 2009 yılında da bu daralma devam etmiştir.

3. DURUM ANALİZİ

Planlama sürecinin ilk aşaması durum analizidir. Durum analizi, stratejik plan için temel teşkil etmektedir ve kuruluşun sistematik olarak incelenmesidir. Geleceğe

yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirilebilmesi için hâlihazırda hangi kaynaklara sahip olunduğunun ya da hangi noktalarda eksiklikler bulunduğunun ve kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ve olumsuz gelişmelerin incelenmesi gerekmektedir. Durum analizi kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasını sağlayacak ve stratejik planın sonraki aşamaları için daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayacaktır.

Durum analizi çerçevesinde borsamızın tarihsel gelişimi, yasal yükümlülükleri ve mevzuatı, organizasyon yapısı, borsamızın faaliyet alanları, paydaş analizi ve iç ve dış çevre analizi yapılmıştır.

3.1. Isparta Ticaret Borsası

Isparta Ticaret Borsası alıcı ve satıcıyı bir araya getiren, belli ürünlerde fiyatların serbest rekabet şartları içinde oluştuğu, oluşan fiyatlar üzerinde yapılan alım – satımların tescil edilerek resmiyet kazandırıldığı hem üretici hem tüccar yönünden yararlı olan resmi bir kurumdur.

Borsa bir taraftan tarım ürünlerinin alım – satım işlemleri disipline edilmekte, diğer taraftan kayıt dışı ekonominin kayıt altına alınması sağlanmaktadır. Çalışma esasları 5174 sayılı kanun ve 39/K maddesine göre düzenlenmiştir.

Borsa Hizmet Binası 100 m² üzerine oturmuş, 4 katlı bina olup, toplam 300 m² kullanım alanlıdır. Bina fiziki alım – satımların yapılabileceği şekilde projelendirilmiştir. Borsa hizmet binasında üyelerimizin rahatça oturarak işlemlerini yaptırabilecekleri alan, Yönetim Kurulu ve Meclis' in yapacak oldukları toplantılar için gerekli tüm donanımlar mevcuttur.

Isparta Ticaret Borsası bağlı bulunduğu mevzuat çerçevesinde üyelerinin talep ve ihtiyaçları doğrultusunda kaliteli, hızlı hizmeti doğru, güvenilir ve çağdaş teknoloji imkanlarından faydalanarak sunmak; eğitimli personeli ile tüm üyelerine ve ülkemizin ekonomik ve sosyal gelişimine kaliteli yönetim sisteminin etkinliğini sürekli iyileştirerek katkıda bulunmaktadır.

Isparta Ticaret Borsası üye sayısı yıllar itibariyle artmaktadır. Aşağıdaki tabloda Isparta Ticaret Borsası'nın 2007, 2008 ve 2009 yıllarına ait üye sayıları yer almaktadır.

Tablo 1. Isparta Ticaret Borsası Üye Sayıları

Yıllar	Üye Sayısı	
	Şahıs	Tüzel Kişi
2007	68	121
2008	72	125
2009	73	149

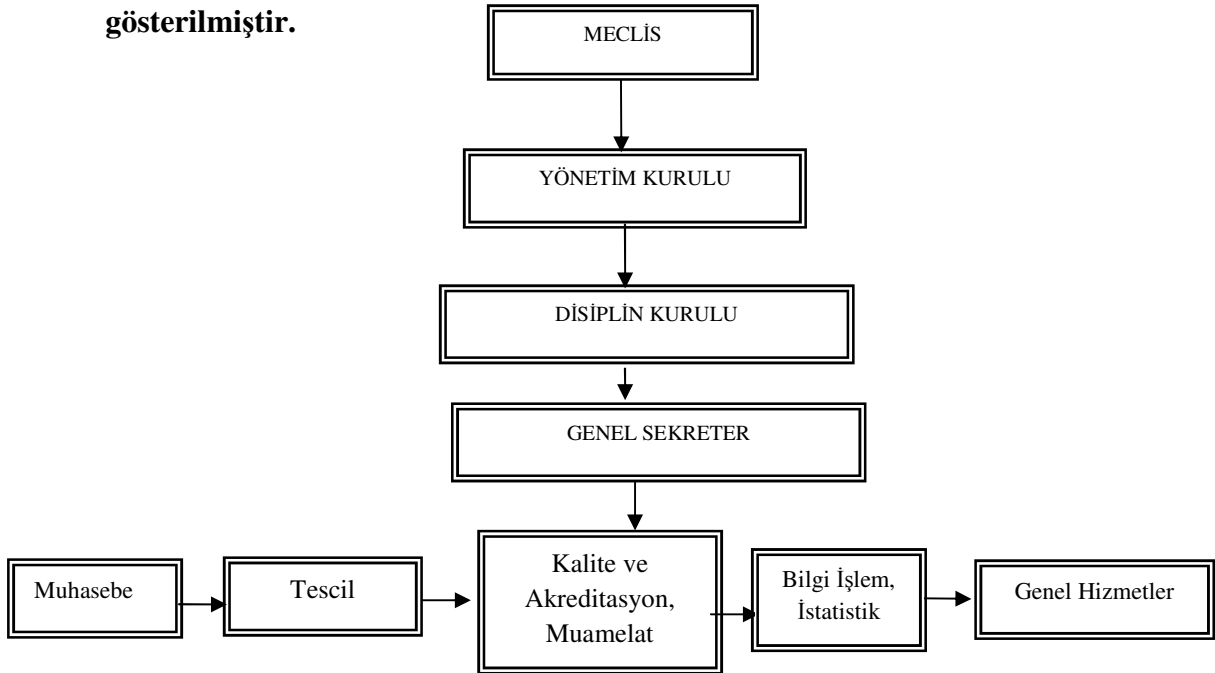
3.2. Isparta Ticaret Borsası'nın Organizasyon Yapısı

Isparta Ticaret Borsası'nın organizasyon şeması, insan kaynakları ve mali durumu ile ilgili bilgiler aşağıdaki gibidir.

3.2.1. Isparta Ticaret Borsası Organizasyon Şeması

Şekil 1. Isparta Ticaret Borsası'nın Organizasyon Şeması

Isparta Ticaret Borsası'nın Organizasyon Şeması Şekil-1'de gösterilmiştir.



3.2.2. Isparta Ticaret Borsası'nın İnsan Kaynakları

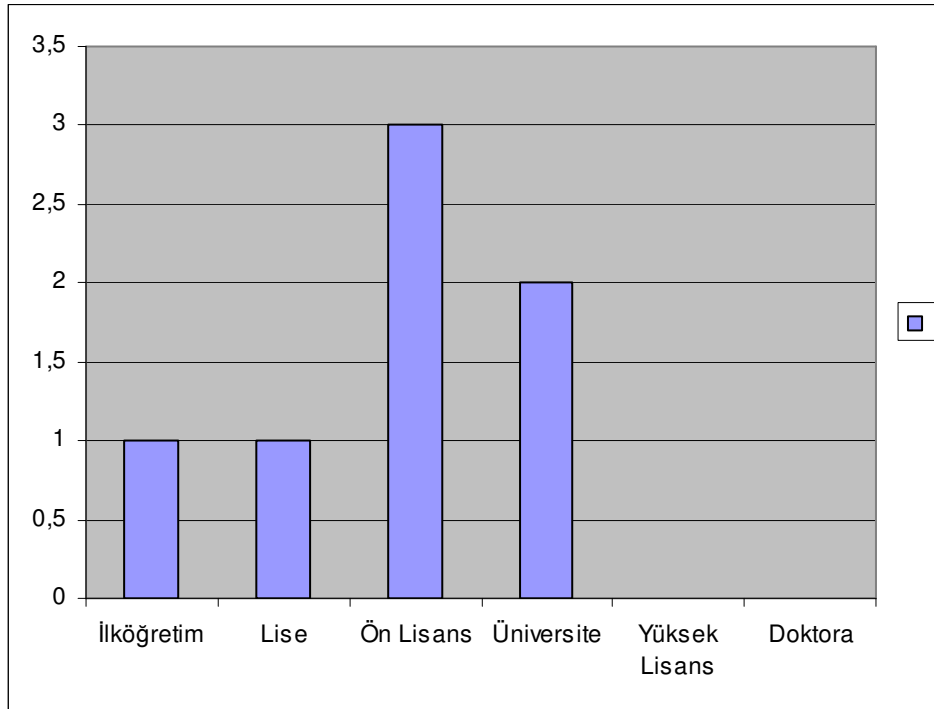
Isparta Ticaret Borsası'nda toplam yedi personel çalışmaktadır. Borsa organları ve çalışanları 5174 Sayılı Kanun ve bu kanuna bağlı çıkartılan yönetmelikler ile ve Borsamız İç Yönergesi'ne göre görev yaparlar. Bu personel aşağıdaki tabloda görülmektedir.

Tablo 2. Isparta Ticaret Borsası Çalışanları

ADI SOYADI	GÖREVİ
HÜSNÜ HAKAN TEKELİ	GENEL SEKRETER
NURGÜL BARLAS	TESCİL-MUHASEBE MEMURU
AHMET NAZMİ ERTOKUŞ	TESCİL MEMURU
VELİ KARAÇAY	BİLGİ İŞLEM ve İSTATİSTİK PERSONELİ
MELTEM KARAMANLI	KALİTE AKREDİTASYON PERSONELİ
KADİR DUMAN	TESCİL PERSONELİ
DİLEK AĞAÇDİKEN	GENEL HİZMETLER

Borsa personelinin eğitim durumları da aşağıdaki grafikte verilmiştir.

Grafik 1. Isparta Ticaret Borsası Personelinin Eğitim Durumları



3.3. Isparta Ticaret Borsası'nın Görevleri

Borsanın yasal olarak yapmak zorunda olduğu görevler 01.06.2004 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'nun 12.maddesinde açık olarak belirtilmektedir.

Bu madde uyarınca borsanın yapmak zorunda olduğu görevler Şunlardır;

- Borsaya dâhil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
- Borsaya dâhil maddelerin borsada oluşan her günkü fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek.
- Alıcı ve satıcının, teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini, muamelelerin tasfiye şartlarını, fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak.
- Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- 51 inci maddedeki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
- Borsaya dâhil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere laboratuvar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek.
- Bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma, karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek.
- Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.

- Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

3.4. Paydaş Analizi

Stratejik planın temel unsurlarından bir tanesi de katılımcılıktır. Hem iç çevrede hem de dış çevrede kuruluşun eylemlerinden etkilenen ve kuruluşun eylemlerini etkileyen çok çeşitli aktörler mevcuttur. Bu aktörlerden bir kısmı kuruluş üzerinde oldukça büyük etkileme gücüne sahipken bir kısmı da nispeten daha az etkileme gücüne sahiptir. Ancak kuruluşun çevresindeki her aktör bir baskı gücüne sahiptir ve kuruluşu az veya çok etkilemektedir. Bu aktörlerin kuruluş için engelleyici değil destekleyici olması bu aktörlerin kuruluşun amaç ve hedeflerini benimsemesine bağlıdır. Dolayısıyla stratejik planlama sürecinde bu aktörlerin ayrı ayrı ele alınıp incelenmesi ve kuruluşun amaç, hedef ve faaliyetlerinin belirlenmesinde fikirlerinin alınması önem arz etmektedir. Bu sebeple paydaş analizi stratejik planlama sürecinin önemli ayaklarından birini oluşturmaktadır.

Bu anlayış doğrultusunda borsamızın faaliyetlerinden etkilenen ve borsamızın faaliyetlerini etkileyen kişi, grup ve kuruluşları stratejik plana dahil etmek amacıyla iç ve dış paydaşları ve müşterileri belirlenerek analiz edilmiştir.

3.4.1. İç Paydaşlar

İç paydaş, borsamızın faaliyetleri ile ilgili olarak doğrudan ilişkili bulunduğumuz ve borsamız faaliyetlerinden etkilenen ve faaliyetlerimizi etkileyen tüm kişi, grup ve kuruluşlardır.

Borsamızın iç paydaşları şunlardır:

- Meclis Üyeleri
- Disiplin Kurulu
- İhtisas Komisyonları
- Çalışanlar
- Üyeler

3.4.2. Dış Paydaşlar

Dış paydaş, borsamızın çalışmalarını etkileyen ya da borsamızın çalışmalarından etkilenen tüm kişi, kurum ve kuruluşlar ile resmi, yarı resmi veya sivil kuruluşlardır.

Borsamızın dış paydaşları şunlardır:

- TOBB
- Valilik
- SDÜ ve diğer Üniversiteler
- İlçe Kaymakamlıkları
- Bakanlıklar, İl ve İlçe Müdürlükleri
- Yerel Yönetimler
- Siyasi Partiler
- STK'lar
- İldeki Diğer Meslek Odaları
- Sağlık Kurumları
- Basın
- Finans Kurumları
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı

3.4.3. Müşteriler

Müşteriler veya yararlanıcılar, borsamızın ürettiği hizmetlerden faydalanan kişi, grup veya kuruluşlardır.

Borsamızın müşterileri şunlardır:

- Diğer Hizmet Alanlar

3.4.4. Paydaşların Önceliklendirilmesi

Paydaşların tespit edilmesinden sonra paydaşların önceliklendirilmesi gerekmektedir. Paydaşların kuruluşu etkileme gücü ve kuruluşun faaliyetlerinden etkilenme derecesi belirlenmektedir.

Tablo 3. Paydaş Önceliklendirme Matrisi

Etki	Zayıf	Güçlü
Önem		
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dahil et	Birlikte çalış

Kaynak: <http://www.sp.gov.tr>.

Matriste etki, paydaşın kuruluşun faaliyetlerini yönlendirme, destekleme ya da olumsuz etkileme gücünü ifade ederken önem, kuruluşun paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanmasına verdiği önceliği ifade etmektedir.

3.4.5. Paydaş Analizi Sonucu

Borsamızın paydaş analizi neticesinde borsamızın paydaşları ve bu paydaşlarla ilişkimizin niteliği tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4. Isparta Ticaret Borsası Paydaşları

Paydaş	İç Paydaş/Dış Paydaş Müşteri	Neden Paydaş	Önceliği
İhtisas Komitesi	İç paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Meclis Üyeleri	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Disiplin Kurulu	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Çalışanlar	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Müşavirler	Tedarikçiler	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Üyeler	İç Paydaş / Müşteri	Hizmet Alan	Birlikte Çalış
Diğer Hizmet Alanlar	Müşteri	Hizmet Alan	Çıkarları Gözet, Çalışmalara Dahil et
TOBB	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Üniversite	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Valilik	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarları Gözet, Çalışmalara Dahil et
İlçe Kaymakamlıkları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarları Gözet, Çalışmalara Dahil et
Bakanlıklar ve İl ve İlçe Müdürlükleri	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarları Gözet, Çalışmalara Dahil et
Yerel Yönetimler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarları Gözet, Çalışmalara Dahil et
Siyasi Partiler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
STK'lar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
İldeki diğer meslek odaları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Sağlık Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
Basın	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarları Gözet, Çalışmalara Dahil et
Finans Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
Sanayi ve Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Tarım ve Köy işleri Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış

3.5. Çevre Analizi

Kuruluşun iç ve dış çevre analizinde kullanılan en yaygın yöntem SWOT analizidir. SWOT analizi genel anlamda kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun iç çevresinden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri; dış çevrenin sunduğu fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönler ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin dikkate alınarak geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder. Dolayısıyla SWOT analizinde kuruluşun iç çevresi ve dış çevresi incelenmektedir.

3.5.1. İç Çevre Analizi

İç çevre, kuruluşu oluşturan alt sistemlerdir ve daha ziyade kuruluşun kontrolü altındadır. Dolayısıyla iç çevre kuruluşun doğrudan müdahalede bulunup yönlendirebileceği çevresidir. İç çevre analizi neticesinde kuruluşun üstünlükleri ve zayıflıkları tespit edilmektedir.

3.5.1.1. Üstünlükler

Kuruluşu geliştirecek ve amaçlarına ulaşmak için yararlanabileceği iç çevre göstergeleridir. İç çevre analizi neticesinde borsamızın üstünlükleri aşağıdaki gibi tespit edilmiştir:

- Meclis ve Yönetim Kurulunun bilinçli, ileriye görebilen ve yeniliklere açık olması
- Isparta'da yer alan sektörlerin Meclis ve Yönetim Kurulunda dengeli temsili
- Hizmet Binasının Kuruma ait olması
- Eğitimli, deneyimli ve devamlılığı olan bir personel yapısının olması
- Güçlü bir bütçeye sahip olması
- İnsan ilişkilerde duyarlılık
- Tarımsal Ticaretin yoğunluğu ve güçlü kuruluşların Borsamız üyesi olması
- Toplumsal saygınlığın olması
- Hizmetin hızlı ve zamanında verilmesi

- İl'de saygın bir kurum olması
- TOBB etkili olması
- Kurumsal kimliğine uygun çalışması
- Teknolojik alt yapı ve web sayfası
- TOBB bünyesindeki komisyonlarda görev alması
- Gelişmekte olan bir bölgede yer alması
- Üye sayısının sürekli artması
- Tescil işlem hacminin sürekli artması
- Üyeler ile iletişim sağlıklı ve işler olması
- Belli sektörlerdeki rekabet üstünlükleri
- Isparta İlinin Marka Değerlerinin olması

3.5.1.2. Zayıflıklar

Zayıflıklar, kuruluşun yaşamını dürdürmesini zorlaştıran, amaca ulaşmasını engelleyebilen iç çevre göstergeleridir. İç çevre neticesinde borsamızın zayıflıkları aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir:

- Üyelerin Borsa organizasyonlarına (eğitim seminer vb.) yeterli ilgiyi göstermemeleri
- Sosyal tesisin olmayışı
- Satış Salonu olmayışı
- Laboratuvar olmaması
- Birlikte iş yapma kültürü eksikliği
- Üyelerin Kurumsallaşma yetersizliği
- Fuar alanının yetersiz olması
- Kurumlar arası işbirliği yetersizliği
- Tanıtım faaliyetlerinin yeterli düzeyde olmaması
- Kalite ve Akreditasyon Belgesinin olmaması

- Yatırımcıların buluşturulması ve toplu ziyaretlerin sağlanması konusunda eksiklikler olması
- Personele günümüz şartlarına uygun eğitim aldırılmaması
- Üyelerden Meclise yeterince proje gelmemesi
- Meclis üyelerinin toplantı gündemlerine katkılarının az olması
- Bilgilendirme konularında eğitimlerin yetersiz oluşu (Dış Ticaret, İç Pazar, Mesleki Rehberlik vb.)
- Zaman zaman motivasyon eksikliği
- Tüccarların yeterli sayıda olmaması
- Kalkınma 2. Derece İller statüsünde olması

3.5.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevre, kuruluşun kontrolü dışında olan, kuruluşun müdahale ederek kolay kolay değiştirerek etkileyemeyeceği fakat kuruluşu oldukça kolay etkileyen değişkenlerdir. Dış çevre neticesinde kuruluş için fırsat ve tehditler belirlenmiştir.

3.5.2.1. Fırsatlar

Fırsatlar, kuruluşa yararlanabileceği ve kuruluş için avantaj olabilecek dış çevre göstergeleridir.

Borsamız için öngörülen fırsatlar şunlardır:

- TOBB ve diğer Borsalar nezdinde IspartaTB'nın itibarlı oluşu,
- Bütün sivil toplum örgütleri ve kamu kuruluşları ile diyaloglarının iyi olması.
- Deneyimli Meclis, Yönetim Kurulunun varlığı
- Üniversite olması
- Tüccar sayısının azlığı
- Tarımsal Üretime Yönelik ticaret alanlarının 12 ay boyunca ticarete açık olması
- Coğrafi yapı ve Nüfus
- Tarım ve hayvancılığın dinamik yapısı ve bakirliği
- Demir, Kara ve Havayolunun İlimizde mevcut olması
- Organize Sanayi Bölgesi Olması

3.5.2.2. Tehditler

Tehditler, kuruluşun varlığını tehlikeye atabilecek veya kuruluşu olumsuz etkileyebilecek ve dolayısıyla kuruluşun önlem almasını gerektirebilecek dış çevre göstergeleridir. Borsamız için öngörülen tehditler şunlardır:

- Isparta için genel önceliklerin tespitinde farklı görüşler
- Tüccar Yetersizliği
- Sanayileşme kültürü zayıflığı
- Alternatif gelir kaynaklarının yeterince üretilmemesi
- Fırsatların tüccarlar tarafından yeterince değerlendirilememesi
- Global rekabet etkileri
- Güçlü bir Isparta lobisinin olmaması

4.ISPARTA TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANI

4.1. Misyon Bildirgesi

- 5174 sayılı kuruluş kanunu doğrultusunda üyelerimize etkin hizmet sunmak.
- Isparta İli'nin ekonomik, ticari ve sosyal gelişim alanlarına katkı sağlamak ve Isparta'daki ticareti geliştirmek ve potansiyel ticaret alanlarını tespit ederek gelişmesine destek vermek.
- Isparta'nın tarım ve hayvancılık ticaretinde bölgede öncü bir aktör olmasını sağlamak.
- Her alanda iç ve dış paydaşların etkin katılımını sağlamak.

4.2. Vizyon Bildirgesi

- Proje ve politikalar üretmek
- Hedef belirleyici olmak
- Şeffaf olmak
- Haberdar olmak ve haberdar eden olmak
- Kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapmak
- Çözüm odaklı çalışmak
- Analitik düşünmek

4.3. Temel Değer Ve İlkeler

Temel değer ve ilkeler, kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade etmekte olup kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve strateji belirlemesine yol göstermektedir. Borsamızın temel değer ve ilkeleri şunlardır:

- Şeffaflık
- Tarafsızlık
- Güvenilirlik
- Hesap Verebilirlik
- Katılımcılık
- Kolayca Ulaşılabilirlik
- Sosyal Sorumluluk

4.4. Amaçlar – Hedefler Ve Faaliyetler

4.4.1. Amaçlar

Amaç, kuruluşların ulaşmayı arzu ettiği sonuçların kavramsal ifadesi olup genellikle orta vadeyi kapsamaktadırlar. Borsamızın stratejik plan dönemi kapsamında ulaşmak istediği üç temel amaç belirlenmiş olup bu amaçlar aşağıdadır:

AMAÇ 1. TARIMLA SANAYİLEŞEN ISPARTA EKONOMİSİNİ OLUŞTURMAK.

AMAÇ 2. ÜRETİCİ VE TÛCCARI BİR ARAYA GETİRECEK PAZARLARIN OLUŞMASINI SAĞLAMAK.

AMAÇ 3. HAYVANSAL VE ZİRAİ TARIM ÜRÜNLERİNİN TİCARETİNİ GELİŞTİRMEK.

4.4.2. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik, ölçülebilir ve tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifade edilmiş alt amaçlar olup Isparta Ticaret Borsası'nın stratejik amaçlarına bağlı hedef ve faaliyetleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5. Amaç-1'e Bağlı Hedef ve Faaliyetler

ISPARTA TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANI (2009-2012)					
<i>Stratejik Amaç 1:</i>	<i>Tarımla Sanayileşen Isparta Ekonomisini Oluşturmak</i>				
<i>Stratejik Hedef</i>	<i>Faaliyet</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Hedef 1.1. Tarım ürünlerinden elde edilen katma değer artırılmasını sağlayarak tarım ekonomisini güçlü kılmak.	Faaliyet 1.1.1. Tarımsal teşviklerin geliştirilmesi	1.1.1	1.1.1	1.1.1	1.1.1
	Faaliyet 1.1.2. Kooperatif ve birliklerin gelişmesini sağlamak	1.1.2	1.1.2	1.1.2	1.1.2
	Faaliyet 1.1.3. Kırsal kalkınma teşviklerinden daha çok yararlanması	1.1.3	1.1.3		
Hedef 1.2. Tarımsal sanayiye oluşturmak	Faaliyet 1.2.1. Sektörel teşvik çalışmalarının yapılması	1.2.1	1.2.1	1.2.1	1.2.1
	Faaliyet 1.2.2. Sektörel iç ve dış Pazar araştırması yapılması	1.2.2	1.2.2	1.2.2	1.2.2
	Faaliyet 1.2.3. Canlı hayvan, et ve süt borsasının kurulması		1.2.3	1.2.3	1.2.3
	Faaliyet 1.2.4. Organize hayvancılık bölgelerinin kurulması		1.2.4	1.2.4	1.2.4

Hedef 1.3. Borsa hizmet kalitesinin artırılması	Faaliyet 1.3.1. Bilgi işlem biriminin niteliğini artırmak	1.3.1	1.3.1		
	Faaliyet 1.3.2. İlçelerde daha etkin ve yaygın hizmet sunulması	1.3.2	1.3.2		
	Faaliyet 1.3.3. Hibe ve yatırım projeleri ile ilgili olarak üyelerimize danışmanlık yapılması	1.3.3	1.3.3	1.3.3	1.3.3
	Faaliyet 1.3.4. Akreditasyon belgesi alınması	1.3.4	1.3.4		
	Faaliyet 1.3.5. Kalite belgesi alınması		1.3.5	1.3.5	
	Faaliyet 1.3.6. Hizmet içi eğitim programları ile personel yeterliliğinin artırılması	1.3.6	1.3.6	1.3.6	1.3.6
	Faaliyet 1.3.7. Borsa gazetesinin periyodik olarak çıkarılması	1.3.7	1.3.7	1.3.7	1.3.7
	Faaliyet 1.3.8. Yıllık faaliyet raporunun hazırlanması	1.3.8	1.3.8	1.3.8	1.3.8
	Faaliyet 1.3.9. İlimizde yapılacak fuar ve tanıtım sayılarının artırılması		1.3.9	1.3.9	1.3.9
	Faaliyet 1.3.10. Yurtiçi ve yurtdışı fuarlarda standlar açmak	1.3.10	1.3.10	1.3.10	1.3.10

	Faaliyet 1.3.11. İhtisas komisyonlarına işlerlik kazandırılması		1.3.11	1.3.11	1.3.11
	Faaliyet 1.3.12 AB ve ülkemiz hibe yardımlarından daha çok yararlanılması için projeler üretmek ve/veya oluşturulması için gerekli ortaklıkları kurmak	1.3.12	1.3.12	1.3.12	1.3.12
	Faaliyet 1.3.13. Belli periyodlar ile çalışma toplantılarının yapılmasını sağlamak	1.3.13	1.3.13	1.3.13	1.3.13
	Faaliyet 1.3.14. Borsanın temsil ve tanıtımı için yapılacak her türlü aktiviteye üst düzeyde katılım sağlanması	1.3.14	1.3.14	1.3.14	1.3.14
	Faaliyet 1.3.15. Sektörel eğitim çalışmalarının yapılması	1.3.15	1.3.15	1.3.15	1.3.15

Tablo 6. Amaç-2'ye Bağlı Hedef ve Faaliyetler

ISPARTA TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANI (2009-2012)					
<i>Stratejik Amaç 2:</i>	<i>Üretici ve tüccarı bir araya getirecek pazarların oluşmasını sağlamak.</i>				
<i>Stratejik Hedef</i>	<i>Faaliyet</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Hedef 2.1. Kurulan hububat depoları çevresinde hububat pazarları kurulmasını sağlamak.		2.1			

Tablo 7. Amaç-3' Bağlı Hedef ve Faaliyetler

ISPARTA TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANI (2009-2012)					
<i>Stratejik Amaç 3:</i>		<i>Hayvansal ve zirai Tarım Ürünlerinin Ticaretini Geliştirmek</i>			
<i>Stratejik Hedef</i>	<i>Faaliyet</i>	<i>2009</i>	<i>2010</i>	<i>2011</i>	<i>2012</i>
Hedef 3.1. Elma Borsası'nı kurmak ve Türkiye elma piyasasının merkezi konumuna ulaşmak	Faaliyet 3.1.1. Elma borsasını kurmak			3.1.1	
	Faaliyet 3.1.2. Mevcut üretim çeşitlerine göre üretim miktarlarının bilinmesi		3.1.2		
	Faaliyet 3.1.3. Mevcut üretim ve satış sorunlarının belirlenmesi		3.1.3		
	Faaliyet 3.1.4. Tüccar, Depolayıcı, Üretici ve Birliklere Elma Borsası Sisteminin anlatılması		3.1.4	3.1.4	
	Faaliyet 3.1.5. Tüccar, üretici ve birlikler ile birlikte Elma standartlarının oluşturulması		3.1.5	3.1.5	
	Faaliyet 3.1.6. Depolayıcı, Tüccar ve Üretici ile birlikte Depolama standartlarının oluşturulması		3.1.6	3.1.6	
	Faaliyet 3.1.7. Teknik Analiz Laboratuvarlarının oluşturulması				3.1.7

	Faaliyet 3.1.8. Satış Salonu kurulması			3.1.8	
	Faaliyet 3.1.9. Satış Salonunun tüm depolar ile entegre hale getirilmesi			3.1.9	3.1.9
Hedef 3.2. Lisanslı depoculuk sistemi içinde hububat depoları oluşturmak					
Hedef 3.3. Hububat pazarları ile entegre olacak hububat borsasını kurmak	Faaliyet 3.3.1. Mevcut üretim çeşitlerine göre üretim miktarlarının bilinmesi		3.3.1		
	Faaliyet 3.3.2. Mevcut üretim ve satış sorunlarının belirlenmesi		3.3.2		
	Faaliyet 3.3.3. Tüccar ve Üreticilere Hububat Borsası Sisteminin anlatılması		3.3.3		

	Faaliyet 3.3.4. Teknik Analiz Laboratuvarlarının oluşturulması		3.3.4	3.3.4	
	Faaliyet 3.3.5. Satış Salonu kurulması		3.3.5	3.3.5	
	Faaliyet 3.3.6. Satış Salonunun Borsa Satış Salonları ile entegre hale getirilmesi			3.3.6	
	Faaliyet 3.3.7. Lisans Depoculu Sistemine geçilmesi				3.3.7

4.5.Maliyetlendirme