



AFYONKARAHİSAR TİCARET BORSASI STRATEJİK PLANI

2015-2018

AFYONKARAHİSAR TİCARET BORSASI

2015 – 2018 STRATEJİK PLANI

(Yönetim Kurulunun 15.12.2017 tarih ve 234 sayılı kararı ile onaylanmıştır.)

**“Planlar hiçbir şeydir,
planlama ise her şeydir.”**

Eisenhower

İçindekiler

| | |
|--|----|
| BAŞKANIN SUNUŞU | 5 |
| GİRİŞ | 6 |
| KONUNUN ÖNEMİ | 6 |
| PLANIN AMACI VE KAPSAMI | 7 |
| STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ | 8 |
| STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ | 9 |
| 1. DURUM ANALİZİ | 10 |
| 1.1. AFYONKARAHİSAR İLİNİN ANALİZİ..... | 10 |
| 1.1.1. İLİMİZİN TARİHÇESİ | 10 |
| 1.1.2.İLİMİZİN COĞRAFI ÖZELLİKLERİ | 11 |
| 1.1.3.İLİMİZİN SOSYO EKONOMİK YAPISI..... | 12 |
| 1.1.4. KENTSEL ALT YAPI | 17 |
| 1.1.5.ENERJİ KAYNAKLARI | 18 |
| 2.TARIMSAL VERİLER VE İSTATİSTİKSEL GRAFİKLER | 22 |
| 3. AFYONKARAHİSAR TİCARET BORSASI TARİHÇESİ..... | 24 |
| 3.1. ÖRGÜTSEL YAPI | 24 |
| 3.2. İNSAN KAYNAKLARI | 25 |
| 3.3. ÜYELERİMİZ | 26 |
| 3.4. MALİ YAPI | 27 |
| 3.5. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ | 28 |
| 4.PAYDAŞ ANALİZİ | 30 |
| 4.1. PAYDAŞ MATRİSİ..... | 32 |
| 4.2. PAYDAŞ ETKİ ÖNEM MATRİSİ | 33 |
| 4.3. PAYDAŞLARIN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİN ALINMASI..... | 35 |
| 5.ÇEVRE ANALİZİ | 36 |
| 5.1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ | 36 |
| 5.2.KURUM İÇİ GZTF (SWOT) ANALİZİ..... | 38 |
| 5.3. TOWS MATRİSİ..... | 40 |
| 6.GELECEĞE BAKIŞ | 44 |
| 6.1.MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER..... | 44 |
| 7.KURUM HEDEFLERİ | 45 |
| 8.MALİYETLER..... | 46 |
| 9.İZLEME VE DEĞERLENDİRME..... | 48 |

BAŞKANIN SUNUŞU



Afyonkarahisar Ticaret Borsamız 1991 yılından bu tarafa ilçemizin kalkınma ve gelişme sürecine kurumsal olarak önemli katkıda bulunmaktadır. Türkiye, gerek kendi yaşamış olduğumuz Ege ve İç Anadolu Bölgesiyle gerekse diğer bölgelerimizdeki iklim koşulları ve ekolojisi ile tarımsal ve hayvansal potansiyeli açısından tarımsal ve hayvansal ürün yelpazesinin geniş olduğu şanslı bir ülkedir. Ancak ülkemizde sahip olunan bu potansiyelin yeterince değerlendirildiğini söylemek pek mümkün değildir. Mevcut potansiyelin değerlendirilebilmesi açısından her bölgenin kendi kaynaklarını iyi tanıyarak tarım ve hayvancılık sektöründe katma değeri yüksek ürünler üretilmesi için uygun stratejiler belirlenerek önümüzdeki süreçlerde tarım konusunda teknolojik olarak neler yapılması gerektiği ortaya konmalıdır.

Bu nedenle il kaynaklarımızın etkili ve verimli kullanılarak gelişmenin hızlandırılması amacıyla, gerekli politika ve stratejilerin oluşturulması ve koordinasyonu, uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesi ve borsamız faaliyetlerinden beklenen sonuçlara ulaşma doğrultusunda Borsamız 2015-2018 dönemi stratejik planı hazırlanmıştır.

Dünyada ve ülkemizde meydana gelen değişimler doğal olarak bölgemizi etkilemekte borsamızın yapısı ve etkinliği şartlarla birlikte şekillenmektedir. Ülkemizde yaşanan değişimler ve gelişme ortamı içinde güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan güçlü yanlarını ön plana çıkaran hedefe odaklı bir anlayış içerisinde asıl görevlerini güçlendiren kurumlar daha başarılı olmaktadır.

Bu bilinç ışığında Afyonkarahisar Ticaret Borsası 2015-2018 dönemini kapsayan 4 yıllık bir "Stratejik Plan" ortaya koymuştur. Stratejik Planın tüm aşamalarında emeği geçen herkese teşekkür ediyor, çalışmalarının Borsamıza, şehrimize ve ülkemize yeni katma değerler sağlayacağına inanıyorum.

Saygılarımla;

Afyonkarahisar Ticaret Borsası
Yönetim Kurulu Başkanı
Mehmet MÜHSÜRLER

GİRİŞ

KONUNUN ÖNEMİ

Kurumsal yapımızın büyümesi, sürekliliğinin sağlanması, güçlenmesi, daha profesyonel ve kaliteli hizmet sunulabilmesi amacıyla yapılmış olan 2015 – 2018 yıllarını kapsayan stratejik plan Afyonkarahisar Ticaret Borsasının mevcut çalışmalarına nitelik kazandıracak ve sistemli bir yol izleyerek gelişmesini sağlayacaktır.

Stratejik planlama yoluyla, yapılanlarla, yarın ve hatta gelecekteki olaylara yön verilebilir. Dolayısıyla bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Stratejik Planlama, kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmayı hedeflediği yer arasındaki yolu ifade eder. Yani, bir kurumda çalışan her kademedeki kişilerin katılımı ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Stratejik Planın amacı belirlenen hedeflere, ne zaman, hangi kaynaklarla ve nasıl ulaşılabileceğinin ortaya konmasıdır. Stratejik Plan, kurumun misyonunu, hedeflerini ve performans ölçümlerinin belirlenmesinde önemli bir araçtır. Uzun vadeli amaç ve hedeflerin, kurumun tümünü ilgilendiren geniş kapsamlı politikaların, amacına ulaşmasını sağlayan mevcut planların tümüdür.

Stratejik Planın etkili ve başarılı kullanılarak rehber niteliği taşıması için, aşağıdaki sorulara verilecek yanıtlar ile planlamanın süreci oluşturulur.

- Neredeyiz?
- Nerede olmayı hedefliyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?
- Gelişmemizi nasıl ölçeriz?
- Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

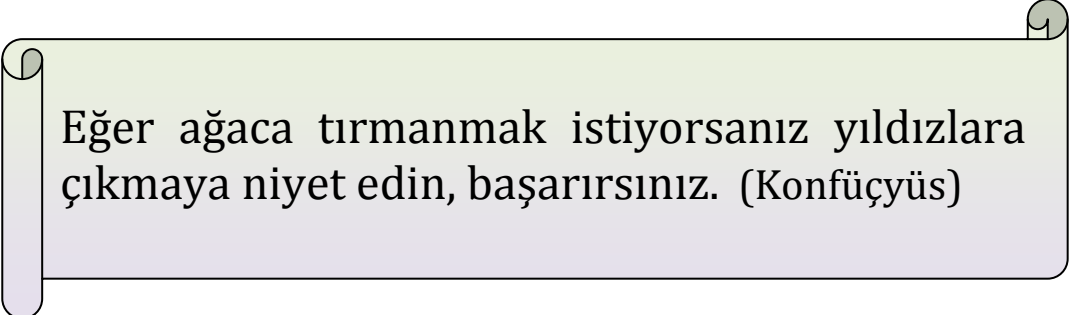
“Baş+arı: “Baş” olmak için “arı” gibi çalışmak gerekir.”

Mümin

PLANIN AMACI VE KAPSAMI

Amaca odaklı olarak koordinasyon ve kıyaslamayı sağlamak, kurumda iş gücü maliyeti tasarrufu sağlamak, yönetimi geliştirmek, kurumun iş başarısını artırmak, etkili iş gücü yetiştirmeyi kolaylaştırmak stratejik planlamanın temel amaçlarındandır. Kısaca stratejik planlama bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve ona bu konularda kılavuzluk yapan temel kararları ve eylemleri geleceğe odaklı olarak üreten sistemli çabadır.

Afyonkarahisar Ticaret Borsası 2015-2018 yıllarını kapsayan stratejik plan hazırlığında, politika belirleme ve teknik kapasitesini güçlendirmeyi, amaç ve hedeflerine yönelik yönetim anlayışını ve geliştirmeyi, hesap verme sorumluluğunu oluşturmayı, üyelere yönelik hizmetini iyileştirmeyi ve etkin kılmayı amaçlamıştır.



Eğer ağaca tırmanmak istiyorsanız yıldızlara çıkmaya niyet edin, başarılırsınız. (Konfüçyüs)

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

| | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Plan ve Programlar• Paydaş Analizi• GZFT Analizi | DURUM ANALİZİ | Neredeyiz? |
| <ul style="list-style-type: none">• Temel İlkeler | MİSYON VE İLKELER | Nereye ulaşmak istiyoruz? |
| <ul style="list-style-type: none">• Arzu edilen gelecek | VİZYON | |
| <ul style="list-style-type: none">• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler | AMAÇLAR VE HEDEFLER | |
| <ul style="list-style-type: none">• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri | STRATEJİLER | Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz? |
| <ul style="list-style-type: none">• Detaylı iş planları• Maliyetlendirme• Performans programı• Bütçeleme | FAALİYETLER VE PROJELER | |
| <ul style="list-style-type: none">• Raporlama• Karşılaştırma | İZLEME | Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? |
| <ul style="list-style-type: none">• Geri besleme• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi• Performans göstergeleri• Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi | PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME | |

STRATEJİK PLANLAMA EKİBİ

| | |
|-----------------|----------------------------------|
| COŞKUN ORHAN | Yönetim Kurulu Başkan Yrd. |
| ALİ ALP | Sayman Üye |
| HÜSEYİN EKER | Genel Sekreter |
| YILMAZ GÖKTAŞ | Genel Sekreter Yrd. |
| MİHRİBAN GÜNGÖR | Akreditasyon ve Kalite Sorumlusu |
| SEMA ZENGİN | Muhasebe Şefi |
| LÜTFİYE ÖZKAN | Muamelat Memuru |

İLETİŞİM

Adres : Dörtyol Mah. 2078. Sokak No:7 AFYONKARAHİSAR

Tel : +902722525650

Faks : +902722525653

e. mail : www.afyonborsa.org.tr/

1. DURUM ANALİZİ

1.1. AFYONKARAHİSAR İLİNİN ANALİZİ

1.1.1. İLİMİZİN TARİHÇESİ

Afyonkarahisar ilinin bulunduğu toprakları ilkin Hitit İmparatorluğu'nun sınırları içinde görüyoruz. Sonra Frig ve Lidya'lılara geçen bölge, M.Ö.6. Yüzyılda tüm Anadolu ile birlikte Pers egemenliğine geçiyor. Büyük İskender ile Makedonya İmparatorluğuna katılan topraklar, onun ölümünden sonra parçalanıyor. İskender'in generalleri Anadolu'ya paylaşmak için savaşa girişiyorlar.

Bundan sonra Afyonkarahisar topraklarında Selevkos ve Bergama Krallığı hüküm sürmekte. Roma İmparatoru I.Konstantin zamanında, yöre Roma'ya bağlanıp halkı Hıristiyanlaştırılmaya çalışılıyor. Roma'nın ikiye ayrılmasından sonraki dönemde bölgeyi Bizans'ın egemenliğinde buluyoruz. M.S. 5. Yüzyılda Bizans İmparatoru Zenon, Afyonkarahisar yöresinde, Sasani'lerle savaşa tutuşuyor. 7. Yüzyılda Müslümanlığın birleştirdiği Arapların gözü Bizans'ın başkenti İstanbul'da. Bizans başkenti almak için yola çıkan Araplar, 739 yılında Afyonkarahisar kapılarına kadar geliyorlar. İslam inancına göre; Battal Gazi, Bizans'la yapılan bu savaşlar sırasında şehit düşmüştür.

1071 zaferinden sonra Anadolu Türklere açılmış, Kutalmış oğlu Süleyman Şah emrindeki Türkler, tüm Batı Anadolu'yla birlikte Afyonkarahisar yöresini de fethetmişlerdir. Bizansı korumak ve kutsal toprakları geri almak isteyen Batı devletlerinin orduları, I. Haçlı seferiyle kısa bir süre yeniden Türklere katılması Selçuklu Sultanı Alaaddin Keykubat dönemine rastlar. Keykubat, Afyonkarahisar'a ayrı bir değer vermiş, kenti onarttırıp, kalesini yeniden düzenletmiştir.

13. yüzyılın sonlarına doğru Afyonkarahisar, Türk beylikleri arasında güçlü bir durumda bulunan Germiyanoğulları'nın buyruğuna girmiştir. Yıldırım Beyazıt'ın 1390 yılında Osmanlı topraklarına kattığı Afyonkarahisar, O'nun 1402'de Timur'a yenilmesinden sonra yeniden Germiyanoğullarına verildi. Osmanlıların kısa sürede kendilerini toparlayıp, güçlenmeleri Germiyanoğulları'nın barışçıl yollar aramasına neden oldu. Devrim Sultan, Osmanlı sarayına gelin verildi. Germiyanoğlu 2. Yakup'un ölümünden sonra da, bu beyliğin tüm topraklarıyla birlikte Afyonkarahisar da Osmanlılara katıldı. O yıllarda adı Karahisar-ı Sahip olan Afyonkarahisar ve yöresi, İmparatorluğun 14 sancağından biri durumuna girdi. Anadolu beylerbeyliğine bağlı olan sancağın merkezi Kütahya idi. Tanzimattan sonra Hüdavendigâr Valiliği kurulunca beş sancakla birlikte Afyonkarahisar'da bu merkeze bağlandı. 1917'edeğin Bursa'ya bağlı mutasarrıflık olan Afyonkarahisar, bu tarihte, bağımsız mutasarrıflığa dönüştürüldü.

XVII. yüzyılda Celali isyanları, 1833 yılında Kavalalı Mehmet Ali Paşa istilasıyla kara günler yaşayan Afyonkarahisar, en karanlık günleri 1921'deki I. Dünya Savaşı sonucu, Kurtuluş Savaşı sonu arasında yaşadı. I. Dünya Savaşı sonrasında bütün Batı Anadolu kentleri gibi Afyonkarahisar da Yunanistan tarafından istila edildi. 28 Mart 1921'de kente giren Yunan birlikleri bilinmeyen bir nedenle 10 gün sonra çıkıp gittiler. 13 Temmuz 1921'de yeniden girdikleri kentte 1 yıl 1 ay 25 gün kaldılar. Afyonkarahisar, Büyük Taarruzun ikinci günü 27 Ağustos 1922'de düşman işgalinden kurtuldu. İşgal sırasında harabeye çevrilen kent, bozguna uğramış düşman ordular tarafından iyice yakılıp, yıkıldı. Büyük Taarruzun en büyük savaşları Afyonkarahisar ve Kütahya illerinin sınırlarında yapılmıştır. Mustafa Kemal'in yönettiği, Kocatepe Savaşı olarak bilinen ve Türk ordularına zaferi müjdeleyen, ünlü savaş da Afyonkarahisar ili sınırları içinde gerçekleştirildi. Türklerin 1. ordusuyla 2. ordusu arasında sıkıştırılan düşman birlikleri burada yok edildiler. Bu nedenle Afyonkarahisar, Kurtuluş Savaşımızın simgesi olmuş kentlerimizden biridir.

1.1.2.İLİMİZİN COĞRAFİ ÖZELLİKLERİ

1.1.2.1. İl ve İlçe Sınırları:

Yüzölçümü 14570 Km² olan Afyonkarahisar ilinin büyük bir bölümü Ege Bölgesinin iç batı olarak adlandırılan kesiminde bulunur. İlin doğusunda kalan topraklar İç Anadolu Bölgesinin özelliklerini gösterir. Güneybatıda kalan çok küçük bir parçada Akdeniz karakteristiğini görmek mümkündür. Afyonkarahisar ili, kuzeyden güneye doğru uzanarak, Batı Anadolu ile İç Anadolu Bölgelerini birleştiren yüksek alanın güney parçasını oluşturmaktadır. Bu doğal konumu ile Kuzeybatı Anadolu'ya bağlayan önemli bir merkezdir. Merkez ilçe Afyonkarahisar'la birlikte, 16 ilçe, 19 Merkeze bağlı belde, 78 ilçelere bağlı olmak üzere beldeleriyle 490 köylük bir il merkezidir. Afyonkarahisar, Çobanlar ve İncehisar bucaklarıyla 62 köyün bağlı olduğu merkez ilçeyi oluşturur.

Afyonkarahisar, Türkiye'nin coğrafi bölgelerinden üçü üzerinde (Ege, Akdeniz, İç Anadolu) yayılan bir ildir. Büyük kısmı Ege bölgesinin İçbatı Anadolu bölümünde bulunur. Güneyde bulunan Başmakçı, Dazkırı, Dinar ve Evciler ilçelerinin bazı toprakları Akdeniz Bölgesi sınırları içine girer. İlin doğu ve kuzeydoğu kısımlarındaki bazı topraklar da İç Anadolu Bölgesine taşar. Önemli merkezleri birbirine bağlayan kara ve demiryolları Afyonkarahisar'dan geçer. Bu özellikleri sebebiyle Afyonkarahisar, yolların kesiştiği, bölgelerin birbirine bağlandığı bir merkez konumundadır.

Afyonkarahisar Doğuda Konya, batıda Uşak, kuzeybatıda Kütahya, güneybatıda Denizli, güneyde Burdur, güneydoğuda Isparta ve kuzeyde Eskişehir illeri ile komşudur.

Denizden yüksekliği 1.034 m. olup, 37- 45 ve 39-17 kuzey enlemi, 29-40 ve 31-43 doğu boylamı üzerinde yer almaktadır. Afyonkarahisar İli arazisinin % 47,5'nı dağlar, % 32,6'sını plâtolar ve %19,9' unu ovalar oluşturur.

1.1.3.İLİMİZİN SOSYO EKONOMİK YAPISI

Afyonkarahisar İli'ne 18 ilçe, 89 belde ve 388 köy bağlıdır. Afyonkarahisar'ın sosyo-ekonomik yapısı tarım ve hayvancılığa dayanmaktadır. Tarım ve hayvancılıkta çalışan nüfusu aşağıya çekmek için, sanayi ve hizmet sektörünü geliştirmek, üretimi ve verimliliği artırmak için ürün deseninde değişiklik yapmak, toprak işlemedeki yanlışlıkları gidermek, kaliteli ve uygun girdi kullanımına ağırlık vermek, makineleşmeyi teşvik ederek kullanımını yaygınlaştırmak suretiyle birim alandan daha çok ürün alınması ve kişilerin eğitilmesine çalışılmaktadır.

| YIL | İşgücüne katılma oranı (%) | İşsizlik oranı (%) | İstihdam oranı (%) |
|------|----------------------------|--------------------|--------------------|
| 2012 | 53,4 | 4,6 | 51,0 |
| 2013 | 54,1 | 5,6 | 51,1 |

Tablo 2.6. Afyonkarahisar İli, İstihdam Bilgileri (2013) (TUİK)

1.1.1.1.1 Sanayi ve Ticaret Bilgileri

Afyonkarahisar, ülkemizdeki coğrafi konumuna rağmen yıllarca sanayileşme sürecine girememiştir. Son yıllarda Afyonkarahisar, özel sektörün de yatırımlara yönelmesiyle sanayileşmede yeni bir döneme girmiştir. Afyonkarahisar'da büyük bir gelişme gösteren geçim kaynaklarından biri de imalât sanayidir. Eskiden beri bilinen kaymak ve kaymaklı şeker üretimi ile birlikte sucuk üretimi, şehir ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır. Özellikle İscehisar ve çevresinde çıkarılan mermer ise farklı biçimlerde işlenmek suretiyle yurt içine ve yurt dışına satılmakta, yörenin geçim kaynağı özelliğini korumaktadır. Bunun yanında makarna, un, yem, tuğla, yağ ve lâstik vb. imalât sektöründeki yatırımlar sanayileşme sürecini belirgin olarak ortaya koymaktadır. Başlangıçta tarıma dayalı olarak gelişme gösteren sanayi sektörü, günümüzde çeşitlilik göstererek gelişimini sürdürmektedir. Afyonkarahisar ilinde 460 hektarlık organize sanayi bölgesi alanı mevcuttur. 270 hektarını sanayi parselleri kaplamaktadır. 190 hektarlık kısmı ise yollara, yeşil alanlar, ticaret ve sosyal tesis alanlarına ayrılmıştır. Ayrıca Afyonkarahisar merkez ve ilçelerinde çeşitli büyüklükte de organize sanayi bölgeleri ve küçük sanayi siteleri bulunmaktadır. Afyonkarahisar ilinde ticarî hareket oldukça fazladır ve ilin ticarî önemi giderek artmaktadır. Bunun başlıca sebepleri coğrafi konum ve ulaşım imkânlarının elverişli olmasıdır. Mevcut durumda Afyonkarahisar ekonomisinin lokomotifini, yerel kaynaklara dayalı üretim yapan KOBİ'lerdir. Ayrıca Termal Turizm yatırımlarının da hızlanması, İl ekonomisinin sektörel düzeyde çeşitlenmesine ve zenginleşmesine katkı sağlamaktadır. Afyonkarahisar sanayii yapısına baktığımızda, kamu ve özel sektöre ait kuruluşların sayısal dağılımı şu şekildedir : 335 mermer tesisi, 125 gıda tesisi, 30 toprak tesisi, 13 yem ve katkı tesisi, 5 ambalaj tesisi, 4 dokuma tesisi, 8 orman ürünleri tesisi ve 29 diğer tesisler. Afyonkarahisar Organize Sanayi Bölgesi, fiziken hizmetlerini 1984 yılından itibaren yoğunlaştırarak, çalışmalarına hız vermiş, şehir merkezinden takriben 4 km mesafede, Beyyazı Kasabası, eski Ankara yolu ve yeni çevre yolu üzerinde bulunan, mülkiyeti Hazineye, Belediye'ye ve kısmen şahıslara ait olan Çapak Kırı mevkiinde kurulmuştur. Afyonkarahisar, konumu itibariyle karayolları ve demiryolu ulaşımının merkezi yerinde bulunduğundan organize sanayi bölgesi hızla gelişmektedir.

1.1.1.1.2 Tarım :

Afyonkarahisar ilinin yüzölçümü 1.423.000 hektardır. Bu alanın 687.750,5 hektarını kültüre elverişli arazi, 735.249,5 hektarını kültüre elverişsiz arazi oluşturmaktadır. 215.558 hektarı çayır ve mera, 206.860,5 hektarı ormanlık ve fundalık, 312.831 hektarı da tarım dışı arazilerdir. İşlenen arazilerin % 68'inde kuru tarım, %32'sinde sulu tarım yapılmaktadır. Toplam alanın % 48' ni kültüre elverişli arazi, %52' sini kültüre elverişli olmayan arazi teşkil etmektedir. Sulu tarım arazisi 174.487 hektar alan, kuru tarım arazisi 513.263,5 hektar alandır.

Afyonkarahisar ilinde geçim kaynağı genel olarak tarım ve hayvancılığa dayanır. Tarım, öncelikle dağlar arasında yer tutan ovalarda bahçe tarımı tipindedir. Mevsimlik sebze üretimi ile birlikte meyve üretimi de büyük oranda yapılmaktadır. Sulu tarımın yapıldığı yerlerde sebze üretimi hâkimdir. Diğer yandan iklim şartlarına ve toprak özelliklerine göre tahıl üretimi de çok miktarda yapılmaktadır. Bunun yanında haşhaş, şekerpancarı, patates, ayçiçeği gibi endüstri bitkileri de yetiştirilir.

Geleneksel hayvancılığın azaldığı ve buna karşılık modern hayvancılığın artmaya başladığı Afyonkarahisar'da et ve et ürünleri üretimi gelişme göstermiştir. Besi hayvancılığı kapalı mekânlarda ve hemen her ilçede olmak üzere, merkez ve çevresinde yoğun bir biçimde yapılmaktadır. Tavukçuluk ve buna dayalı yumurta üretimi fazla miktarda yapılmaktadır. Yumurta borsası Afyonkarahisar'da belirlenmektedir. Hayvancılık alanında Afyonkarahisar, komşu illere göre daha yüksek bir potansiyele sahiptir. Süt sığırcılığı, küçük ve büyük baş hayvancılık, arıcılık ve tavukçuluk yapılmaktadır.

1.1.1.1.3 Tarım ve Hayvancılık

Afyonkarahisar İli tarımsal potansiyeli itibariyle Türkiye'de sayılı illerimizden biridir. İlimiz nüfusunun yaklaşık % 53' üne tekabül eden 370.411 kişi il ve ilçe merkezlerinde, % 47'sine tekabül eden 328.215 kişi de kırsal kesimde yaşamaktadır.2001 yılı genel tarım sayımına göre 134.290 kişi tarımsal faaliyette bulunmakta olup, toplam nüfusun % 19,3'ine tekabül etmektedir.

1.1.1.1.4 Buğdaygiller

İlimizde 2011 yılında 178.098 ha alanda 566.772 ton buğday, 133.210 ha alanda 417.186 ton arpa, 963 ha alanda 2.539 ton çavdar (dane), 723 ha alanda 1.781 ton yulaf(dane), 569 ha alanda 1.770 ton tritikale dane yetiştirilmektedir.

1.1.1.1.5 Baklagiller

İlimizde baklagillerden 2011 yılında 1.048 ha ekili alanda 1.586 ton kuru fasulye üretimi, 5.800 ha ekili alanda 6.298 ton nohut üretimi, 1.409 ha ekili alanda 1.488 ton yeşil mercimek, 195 ha ekili alanda 1.095 ton dane mısır ,5,6 ha alanda 4 ton kırmızı mercimek üretimi yapılmaktadır.

1.1.1.1.6 Yem Bitkileri

İlimizde yem bitkilerinden yetiştiriciliği yapılan slajlık mısır 3.295 ha ekiliş alanında 176.196 ton, fiğ dane 2.580 da ekiliş alanında 3.442 ton, fiğ yeşil ot üretimi 9.513 ha alanda 114.191 ton, hayvan pancarı 556 ha alanda 31.574 ton, yonca yeşil ot üretimi 7.303 ha alanda 291.230 ton, korunga yeşil ot üretimi 549 ha alanda 6.477 ton ve tritikale üretimi ise 599 ha alanda 1.845 ton olarak üretimi yapılmaktadır.

1.1.1.1.7 Endüstriyel Bitkiler

İlimizde endüstriyel bitkilerden en çok üretimi yapılan haşhaş bitkisi 16.202 ha alanda haşhaş kapsül 11.190 ton, haşhaş tohumu 12.346 ton, şeker pancarı 13.702 ha alanda 705.947 ton, yağlık ayçiçeği üretimi 4.823 ha alanda 7.263 ton, anason ekilişi 1021 ha alanda 729 ton , susam üretimi 256 ha alanda 150 ton, aspir 315 ha alanda 405 ton, kimyon ekilişi 710 ha alanda 429 ton, soya 1 ha ekilen alanda 2 tondur.

1.1.1.1.8 Meyve Üretimi

İlimizde meyve üretiminde en çok vişne üretimi yer almakta olup 6071 ha dikili alanda 1.182.397 adet meyve veren ağaç sayısı mevcut olup 47.364 ton vişne üretimi gerçekleşmiştir. Elma üretimimiz 2011 yılında 2.833 ha dikili alanda 532.589 adet meyve veren ağaç sayısı ve 32.672 tondur. Kiraz üretimimiz ise 2011 yılında 3.185 ha dikili alanda 485.742 adet meyve veren ağaç sayısı ve 32.670 ton kiraz üretimi mevcuttur.

1.1.1.1.9 Sebze Üretimi

2011 yılında İlimizde sebze ürünlerinden en çok 1.991 ha alanda 40.749 ton hıyar üretimi 1. sırada yer almakta olup; 416 ha alanda 11.649 ton kavun üretimi, 914 ha alanda 11.413 ton bezelye üretimi, 892 ha alanda 11.393 ton taze fasulye üretimi gerçekleşmiştir.

1.1.1.1.10 Süs Bitkileri

2011 yılında yağlık gül üretimi en çok İlimiz Başmakçı İlçesinde 150 ha alanda 517,5 ton Dinar İlçesinde 112 ha alanda 105 ton, Dazkırı İlçesinde 24 ha alanda 84 ton olarak üretimi gerçekleşmiştir.

Ayrıca yine 2011 yılında Dazkırı İlçesinde 0,4 ha alanda 40.000 adet lale üretimi ve 3,4 ha alanda 3,74 ton lavanta yetiştiriciliği yapılmaktadır.

1.1.1.1.11 Hayvansal Üretim

Afyonkarahisar ilinin tabii yapı ve iklim şartları hayvan yetiştiriciliği için çok elverişli durumdadır.

2011 yılı İlimizde 293.261 adet büyükbaş hayvan bulunmaktadır. Büyükbaş hayvan varlığının % 63 ü Holstain, Montofon ve Simental ırklarıdır. Yerli ırk toplam hayvan varlığımızın % 9,2' i kadardır.

İlimiz hayvan varlığının % 39' u en az bir doğum yapmış hayvanlardan oluşmuştur.

İlimizde 6 ay ve üzeri yaşta bulunan erkek besi hayvan sayısı 90.361'dir.

Kırmızı et üretimine kurban kesimleri dahil edilerek ortalama B.Baş 220 Kg, K.Baş 14 Kg karkas et olarak hesaplanmıştır. Beyaz et üretiminde ortalama 1,5 Kg karkas et olarak hesaplanmıştır.

1.1.1.1.12 Kümes Hayvancılığı:

İlimizde 2011 yılına toplam 9.407.240 adet tavuk ve 118.302 ton yumurta üretimi mevcuttur.

İlimizde bulunan Başmakçı Kalkınma Kooperatifinin haftalık fiyat açıklaması ile belli olan ülke yumurta fiyatı ile piyasalarca satışı yapılmaktadır. İlimizdeki yumurta üreticileri tarafından kurulan Afyon Yumurta İthalat İhracat Ve Ticaret A.Ş. Kumartaşlı ve Bilgeler tarafından Adana, İzmir ve Mersin illeri Gümrüğüne 2011 yılı 848.291.440 adet yumurta ihraç edilerek 68.218.593 Dolar gelir elde edilmiştir.

1.1.1.1.13 Krk Hayvancılığı:

İlimizde Krk hayvanı yetiştiriciliği yapan tesis bulunmamaktadır.

1.1.1.1.14 Arıcılık ve İpekböcekçiliği:

İlimizde ipekböceği yetiştiriciliği yoktur.

İlimiz Sultandağları, Emirdağları, Kocatepe ve Tınaztepe gibi yüksek dağları yaylaları ve geniş ovaları mevcuttur. İlimizde yüksek yaylalarda, toprağı kıt ve verimsiz köy ve kasabalarda teknik arıcılık yapılmaktadır. İlimiz bitki örtüsü,ürün deseni,flora ve çiçeklenme mevsimi olarak geniş bir yelpazeye sahiptir. Baharda polen ve nektar bakımından büyük potansiyele sahiptir. Genellikle bitkilerin çiçeklenme zamanı 15 Nisan-25 Ağustos tarihleri arasında bulunmaktadır.

İlimiz florasında rastlanan bitki çeşitleri ; Akasya, söğüt, meşe, armut, kiraz, vişne ,erik, yonca, korunga, haşhaş, ayçiçeği, adi fiğ, Macar fiği, adaçayı, kekik, geven, kangal dikeni, devedikeni, sığirkuyruğu, v.b. gibi zengin nektar ve polen kaynaklarına sahiptir.

1.1.4. KENTSEL ALT YAPI

1.1.1.1.15 Ulaşım

Afyonkarahisar ili Anadolu'nun tam ortasında yolların kavşak noktası niteliğindedir. Bu özelliği hem karayolları hem demiryolları için geçerli olup ilin yol bağlantıları sayesinde Batı Anadolu'daki çoğu ana hattın durağıdır. Her ne kadar ilde otoyol bulunmasa da kavşak noktası olması ile büyük avantaj sağlamaktadır. İl sınırları içerisinde 554 km devlet yolu, 480 km il yolu ve 4.792 km köy yolu bulunmaktadır. Genel itibariyle il-devlet yolları sathi kaplama olup ancak % 11 kadar bir bölümü bitümlü sıcak karışımdır. Ayrıca il yollarının yaklaşık %32lik bir kısmı bölünmüş yol olarak hizmet vermektedir.

Demir yollarının durumuna bakıldığında il sınırları içerisinde 364 km demiryolu olduğu görülmektedir. Ege ekspresinin yol çalışmaları nedeniyle geçici olarak seferden kaldırılması dolayısıyla günde 6 seferin gerçekleştiği ilde 2009 yılında 134.014 gelen yolcu, 136.814 giden yolcu olduğu belirlenmiştir. Yük taşımacılığı olarak da bölgeden trenle dışarıya taşınan 134.382 ton yüke karşılık 183.749 ton yük bölgeye gelmektedir. Yükün oğunluğu Afyon merkezden taşınmakta olup içeriğini benzin, mermer ve askeri eşya oluşturmaktadır.

İlde bir adet askeri havaalanı bulunmakta olup bu havaalanı sivil uçuşlara açık değildir. Ayrıca bölgesel havaalanı (havalimanı) olarak planlanan Zafer Havalimanı Kütahya-Afyon-Uşak illeri için önemli bir avantaj sağlamıştır.

1.1.5.ENERJİ KAYNAKLARI

Afyonkarahisar İli maden çeşitliliği ve rezervler bakımından son derece zengin bir ildir. İlerdeki başlıca madenler mermer, antimuan, demir manganez, kuvarsit, kireçtaşı, kumçakıl, tuğla-kiremit, diyatomit, kalsit ve grafittir. Ayrıca, merkez ilçede tenör oranı düşük uranyum ve Sandıklı ilçesi yakınlarında önemli bakır yatakları tespit edilmiştir. Mevcut yer altı kaynaklarından özellikle mermer ve çimento hammaddeleri il ekonomisinde sürükleyici sektörlerin başındadır. İschehisar mermer yataklarının bitme noktasında olduğu, iyi kaliteli diyatomit yataklarının gelişen teknoloji ve arz-talep dengeleri doğrultusunda değerlendirilebileceği ve Sandıklı ilçesi civarında tespit edilen bakır yataklarının büyük bir potansiyele sahip olduğu MTA'nın Afyonkarahisar İline ilişkin değerlendirmeleri arasındadır.

TR33 Bölgesi'ndeki mermer rezervlerinin yaklaşık %73'üne sahip olan Afyonkarahisar İli mermer kalitesi ve çeşitliliği ile de dünya ölçeğinde öneme sahip bir ilimizdir. Türkiye'nin en önemli mermer yatakları ve mermer rezervleri bu ilimizde yer almaktadır. Afyonkarahisar'daki mermer yatakları Afyon Beyazı ve Afyon Kaplan Postu olmak üzere iki ayrı kalitede, özellikle İschehisar ilçesinde yoğunlaşmıştır.

Afyonkarahisar İlimizin sahip olduğu bir diğer önemli yer altı kaynağı ise jeotermaldir. Jeotermal kaynaklar başlıca konut ısıtılmasında, seracılıkta ve termal turizmde kullanılmaktadır. Afyonkarahisar İli özellikle termal turizm konusunda Türkiye'de çok önemli bir merkez olmuştur.

1.1.1.1.16 Sosyo – Kültürel Hayat

Afyonkarahisar'ın toplam nüfusu 2016 yılında 714.523 olarak hesaplanmıştır. TR33 Bölgesi toplam nüfusunun %23.7'lik kısmını oluşturan ilde merkez ilçe nüfusu 263.297 iken, en kalabalık ilçesi Sandıklı, en az nüfuslu ilçesi ise Kızılören'dir.

Afyonkarahisar'da nüfus yoğunluğu km² başına 49 kişidir, 2012 yılı yıllık nüfus artış hızı ise binde 7.59'dur. Afyonkarahisar nüfusunun %53.68'i kentlerde, %46.32'si ise köylerde yaşamaktadır.

Afyonkarahisar'ın 2010 yılında net göç hızı binde -9.51, 2011 yılında binde -9.75 iken 2012 yılı net göç hızı binde 3.46 ve aldığı net göç 2.429 kişi ile nüfusunun arttığı gözlenmiştir.

2012 yılı itibariyle Afyonkarahisar'da toplam 16 adet halk kütüphanesi, 3 adet müze, 21 adet sinema salonu, 1 adet tiyatro salonu bulunmaktadır.

2011 yılı verilerine göre Afyonkarahisar %5.1 işsizlik oranı ile Türkiye sıralamasında 73. sıradadır. İşgücüne katılma oranı %47.1 ile Türkiye'de 48. sırada yer alırken, %44.7 ile istihdam oranı ile 42. sıradadır.

2012-2013 eğitim öğretim döneminde öğretmen başına düşen öğrenci sayısı ilköğretimde 18, genel ortaöğretimde 13, mesleki ve teknik ortaöğretimde 15'dir. 2012 yılı verilerine göre erkeklerin %98,38'i, kadınların %92,95'i okur yazardır. Yüksekokul veya fakülte mezunu erkeklerin oranı %9.47, kadınların oranı %5,41'dir. Ortaöğretim kurumlarında okuyan öğrencilerin %40,47'si genel liselerde, %59,53'ü meslek liselerinde okumaktadır.

Afyon Kocatepe Üniversitesinde 2011-2012 eğitim öğretim döneminde ön lisans ve lisans düzeyinde toplam 32.067 üniversite öğrencisi eğitim görmüş, mezunların sayısı ise 6.744'dür. Profesör sayısı 60, doçent sayısı 131 ve yardımcı doçent sayısı 275'tir.

2011 yılı itibariyle toplam hastane sayısı 21, ildeki toplam hasta yatağı sayısı 1917'dir. Uzman hekim sayısı 440, pratisyen hekim sayısı 406'dır. 2012 yılı verilerine göre bebek ölüm oranı binde 14.58'dir.

1.1.1.1.17 Kültür ve Turizm

Afyonkarahisar, tarihi ve doğal güzellikleri ile binlerce yıllık bir geçmişe sahiptir. Afyonkarahisar Hititler ve Friglere ait tarihi kalıntıların yanı sıra, Selçuklular ve Osmanlılardan kalma birçok eserle, geçmişten günümüze gelen, zengin bir kültür ve sanat iklimi taşımaktadır.

Afyonkarahisar, termal turizm merkezleri ve buralarda yer alan lüks otelleri ile ülkemizin termal turizm açısından parlayan yıldızlarından birisidir. Ömer, Gecek, Gazlıgöl, Hüdai ve Heybeli kaplıcalarında jeotermal sular romantizma, eklem bozuklukları, kadın hastalıkları, çocuk felci, solunum yolları hastalıkları, şişmanlık, nevrotik bozukluklar, kalp hastalıkları gibi birçok rahatsızlık için şifa imkânı sunmaktadır. Ayrıca gelişen teknoloji ile birlikte tıp dünyasına giren cihaz ve tekniklerin yavaş yavaş otellerin bünyesine entegre edilmesi ile geleneksel manadaki kaplıca ve şifalı su anlayışının yanında, klinik bazlı uygulamaların, bilimsel kür ve tedavilerinin uygulandığı modern anlayışın da yerini almaya başladığı görülmektedir.

İlk çağdan kurtuluş savaşı anlılarına kadar geçmişin izlerini Afyonkarahisar'da ki müzelerde görmek mümkündür. Afyonkarahisar Arkeoloji Müzesinde taş devrinden Bizans dönemine kadar şehir ve çevresinde bulunan kalıntılar kronolojik sırayla sergilenmektedir. Zafer Müzesinde ise kurtuluş savaşı yılları hayat bulmaktadır. Burada başkomutanlık meydan savaşıyla ilgili çok sayıda hatıra ve bilgi mevcuttur. Ayrıca Mustafa Kemal Atatürk ve komutanlarının kaldıkları odalar ziyaretçilerine sergilenmektedir. Bolvadin Müzesinde ise eski tunç çağından, cumhuriyet dönemine kadar antik bulgular ve kalıntılar sergilenmektedir.

Afyonkarahisar'ın ilk çağlarla olan bağları, müzeler dışında, çeşitli yerlerdeki tapınaklar ve taş yapıtlarda görülmektedir. MÖ 7. yüzyıla ait, Döğer'de bulunan Aslankaya Tapınağı, Döğer Kapıkaya I ve II tapınakları, Maltaş Tapınağı, Demirli Kalesi Tapınakları örnek olarak gösterilebilir. Bu tapınaklar Frigler tarafından, tanrıların anası ve bereket tanrıçası olduğuna inanılan Kibele'ye tapınım için yapılmıştır. Göynüş Vadisindeki Aslantaş ve Yılantaş Kaya Mezarları, Ayazini, Selimiye ve Beyköy Yumrutepe Kaya Mezarları da Kübele kültüne aittir. Daha sonraki dönemlere ait olan Ayazini, Kirkinler, Memeç Kaya Kiliseleri ve Böcü İnleri Kilisesi ile Yedikapılar Manastırı da yine Afyonkarahisar'da bulunmaktadır. Afyonkarahisar'da Selçuklu ve Osmanlı dönemlerine ait camii ve yapıların yükselmiş olduğu görülmektedir. Anadolu Selçukluları döneminden kalma Ulu Cami yaklaşık 730 yıldır ayakta durmaktadır. Şehirde bulunan Mevlevi Camiyle Afyonkarahisar Mevlevilikte Konya'dan sonra ikinci sırayı alır. Bu

Mevlevihane semahane, mutbah ve öbür bölümleriyle birlikte büyük bir mevlevîhanedir. Tüm bu sayılan yerler dışında Afyonkarahisar'da görülmeye değer, kentsel, tarihi, doğal sit alanları mevcuttur.

1.1.1.1.18 Çevre ve Orman

İl'de öncelikli çevre sorunları sırasıyla hava kirliliği, atıklar ve su kirliliği şeklinde sıralanmaktadır.

İl'deki baskın hava kirletici (PM10) Partikül Madde'dir. Ancak Bölge istasyonlarında ölçülen PM10 değerlerinin özellikle kış sezonunda yüksek seyrettiği ve Afyonkarahisar'da 20012-2013 yılı kış döneminde 107 µg/m³ olduğu görülmektedir. Partiküler maddenin insan sağlığının korunması için yıllık ortalamasının 60 µg/m³ sınırını aşmaması gerekmektedir. Bu değer Bölge'nin tüm illerinde aşılmakta ve en yüksek değer Afyonkarahisar'dadır. Afyonkarahisar merkez I. grup kirli iller arasındadır. Merkez ilçe dışında diğer tüm ilçeleri II. grup kirli ilçeler arasındadır. Hava kirliliğine neden olan kaynaklar evsel ısınma, sanayi ve trafik olarak sıralanmaktadır. Bölge'de hava kirliliğinde özellikle Afyonkarahisar'ın sorun yaşadığı ve kış aylarındaki kirliliğin doğal gaz yerine kullanılan düşük kaliteli katı yakıtlardan dolayı daha yüksek olduğu görülmektedir.

TÜİK 2010 yılı verilerine göre Afyonkarahisar'da kişi başı ortalama belediye atık miktarı 1,25 kg'dır. Bu değer Türkiye ortalamasının üstünde ancak TR33 Bölgesi ortalamasının altındadır. Belediye tarafından ya da belediye adına toplanan atık miktarı yıllık 247.248 ton'dur. Bu miktarın 192.150 tonu düzenli depolama sahalarına 50.571 tonu ise belediye çöplüklerine götürülmektedir. 3.468 tonu açıkta yakma, 436 tonu dereye ve göle dökme ve 624 tonu dolgu yapma ve tarımsal araziye dökme yöntemleriyle bertaraf edilmektedir. Bölge'de büyük ve sanayi yönünden gelişmiş ilçelerdeki belediye atık miktarları daha fazla iken; sadece Afyonkarahisar'ın ilçelerindeki atıklar düzenli depolama yöntemiyle bertaraf edilmektedir. İl'de 3 lisanslı ambalaj atıkları kaynağında ayrıştırma ve plastik geri dönüşüm tesisi mevcuttur. Bu tesisler kapasiteyi karşılayacak teknolojik altyapı ve otomasyona dayalı sistemlere sahip olmadıkların etkin düzeyde geri dönüşüm yapamamaktadırlar.

İl'de TÜİK 2010 yılı verilerine göre belediyelerde deşarj edilen kişi başı günlük atık su miktarı 133 litre ile Türkiye il sıralamasında 61. sıradadır. Bu değer Türkiye ve TR33

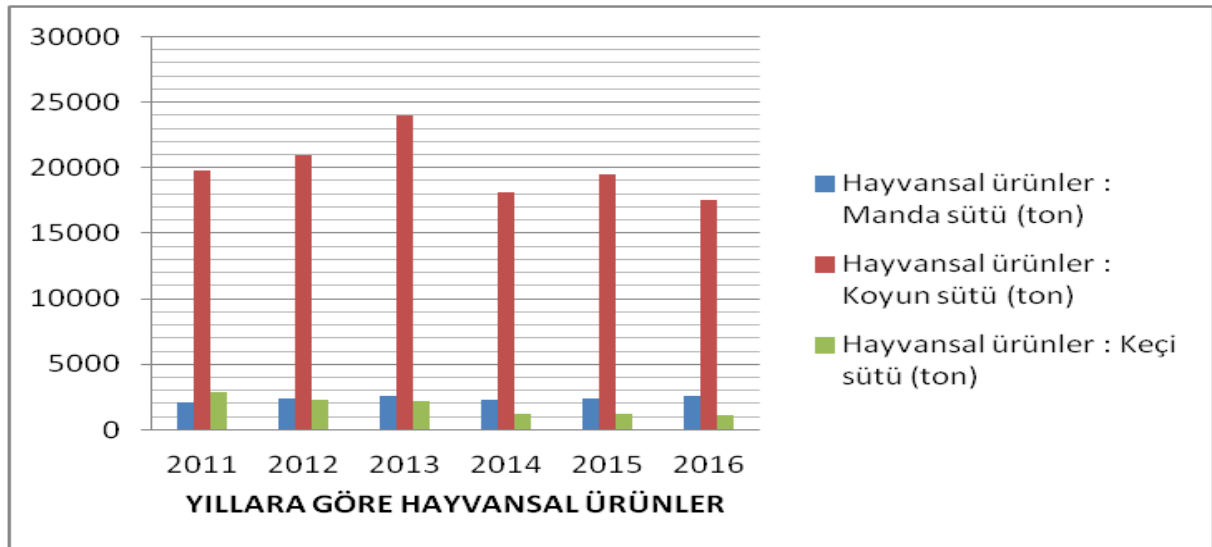
Bölgesi ortalamasının altında bir değerdir. Belediyeler tarafından arıtılan atık su miktarı yıllık 10.700 bin m³'dür. Atık su arıtma tesisi ile hizmet verilen belediye nüfusunun belediye nüfusu içerisindeki payı %38'dir. Yıllık arıtma kapasitesi Afyonkarahisar merkezde 21.760 bin m³, Dinar'da 7.253 bin m³ ve Şuhut'ta 1.679 bin m³ olmak üzere toplam 3 tane biyolojik arıtma tesisi bulunmaktadır. Toplam arıtılan su miktarı yıllık 10.700 bin m³'dür.

Ayrıca termal su bakımından önemli bir bölge olan ilde termal su kirliliği görülmektedir. Kullanılan termal suların re-enjeksiyonu önemli sorun teşkil etmektedir. İl'de diğer çevre sorunları toprak kirliliği ve plansız kentleşme, gürültü kirliliği olarak belirtilmektedir.

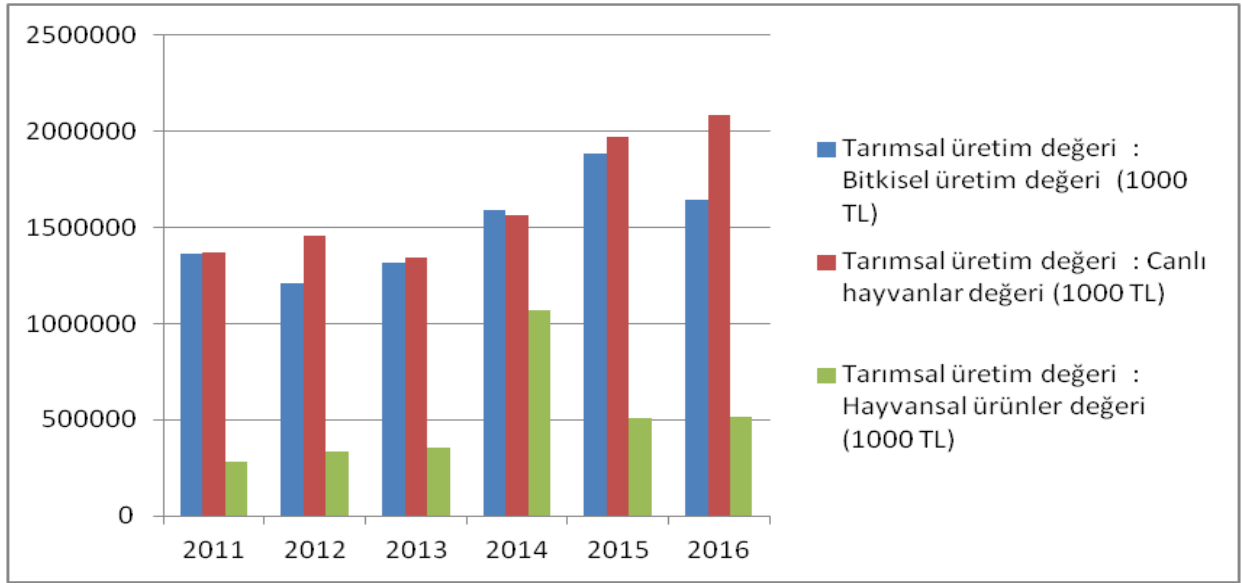
Afyonkarahisar orman alanı bakımından %17'lik oranla TR33 Bölgesi'nin en az orman alanı olan ilidir. Kişi başına düşen yeşil alan miktarı Afyonkarahisar'da 3.32 m² ile Bölge'nin en düşük değerine sahiptir. Son yıllarda yapılan etkin ağaçlandırma çalışmaları ile orman alanı oranı giderek artmaktadır. Ancak hala Türkiye ortalamasının altındadır.

2.TARIMSAL VERİLER VE İSTATİSTİKSEL GRAFİKLER

| YILLARA GÖRE HAYVANSAL ÜRÜNLER | | | |
|--------------------------------|---|---|--|
| | Hayvansal ürünler : Manda sütü (ton) | Hayvansal ürünler : Koyun sütü (ton) | Hayvansal ürünler : Keçi sütü (ton) |
| 2011 | 2088 | 19772 | 2850 |
| 2012 | 2346 | 20949 | 2252 |
| 2013 | 2605 | 23972 | 2191 |
| 2014 | 2263 | 18151 | 1169 |
| 2015 | 2359 | 19520 | 1171 |
| 2016 | 2607 | 17536 | 1159 |

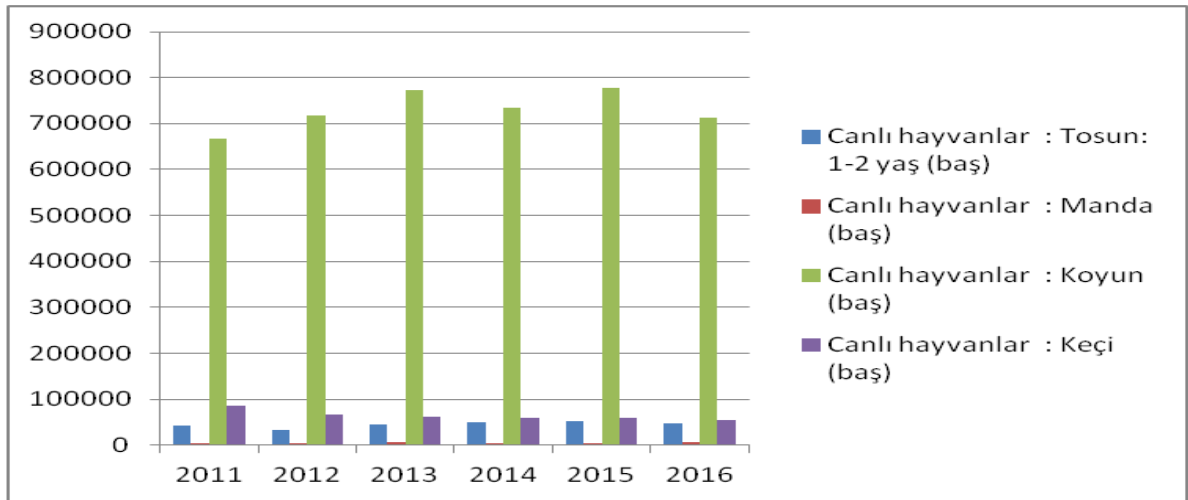


| TARIMSAL ÜRETİM DEĞERLERİ | | | |
|----------------------------------|---|---|---|
| | Tarımsal üretim değeri : Bitkisel üretim değeri (1000 TL) | Tarımsal üretim değeri : Canlı hayvanlar değeri (1000 TL) | Tarımsal üretim değeri : Hayvansal ürünler değeri (1000 TL) |
| 2011 | 1365832 | 1372260 | 283668 |
| 2012 | 1209395 | 1455694 | 332676 |
| 2013 | 1313201 | 1342358 | 352241 |
| 2014 | 1590468 | 1563204 | 1066805 |
| 2015 | 1883028 | 1968099 | 508850 |
| 2016 | 1644667 | 2084042 | 512184 |



| TARIMSAL ALAN KULLANIMI | | | | | | |
|--------------------------------|--|--|--|---|---|--|
| | Alan kullanımı : Toplam işlenen tarım alanı ve uzun ömürlü bitkiler (hektar) | Alan kullanımı : Toplam işlenen tarım alanı (hektar) | Alan kullanımı : İşlenen tarım alanı / Ekilen (hektar) | Alan kullanımı : İşlenen tarım alanı / Nadas (hektar) | Alan kullanımı : İşlenen tarım alanı / Sebze (hektar) | Tahıllar ve diğer bitkisel ürünlerin hasat edilen alanı (hektar) : Tahıllar |
| 2011 | 473298 | 455416 | 380872 | 66557 | 7987 | 298166 |
| 2012 | 465571 | 447488 | 366478 | 73516 | 7493 | 289936 |
| 2013 | 470619 | 452172 | 365663 | 78980 | 7528 | 287531 |
| 2014 | 464453 | 447363 | 365465 | 74790 | 7107 | 293010 |
| 2015 | 479433 | 462180 | 369370 | 85816 | 6993 | 287634 |
| 2016 | 473679 | 456021 | 363977 | 85106 | 6938 | 288637 |

| CANLI HAYVAN İSTATİSTİKLERİ | | | | |
|-----------------------------|--|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------|
| YIL | Canlı hayvanlar : Tosun: 1-2 yaş (baş) | Canlı hayvanlar : Manda (baş) | Canlı hayvanlar : Koyun (baş) | Canlı hayvanlar : Keçi (baş) |
| 2011 | 41494 | 5258 | 666967 | 85615 |
| 2012 | 32924 | 5085 | 717298 | 67423 |
| 2013 | 43948 | 5476 | 772707 | 61649 |
| 2014 | 49748 | 4957 | 734078 | 58571 |
| 2015 | 51257 | 5183 | 778118 | 58619 |
| 2016 | 47151 | 5598 | 712416 | 55662 |

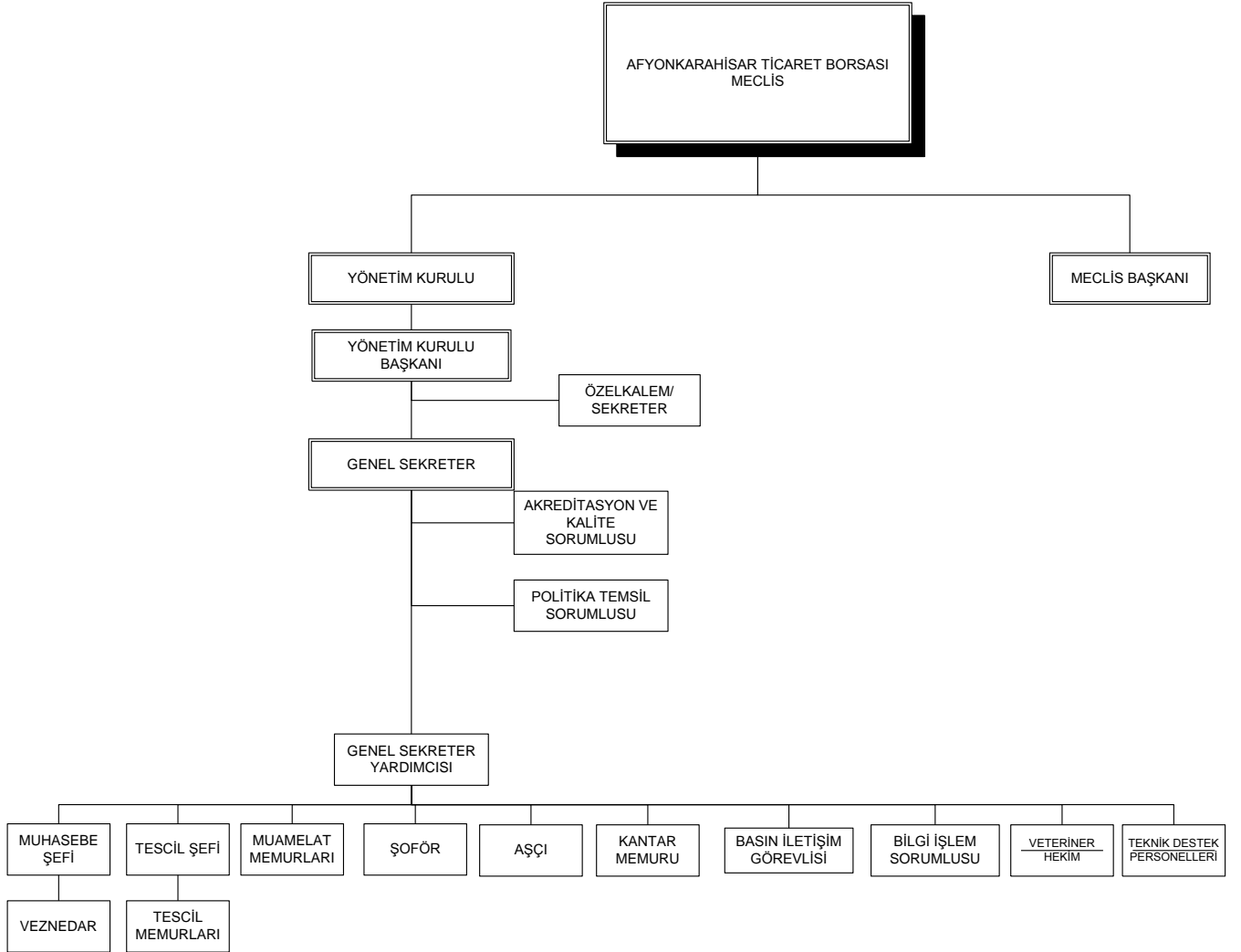


3. AFYONKARAHİSAR TİCARET BORSASI TARİHÇESİ

3.1. ÖRGÜTSEL YAPI

Afyonkarahisar Ticaret Borsası'nın yönetim ve organizasyonu 5174 Sayılı Kanunla belirlenmiştir. Meclis Başkanı, üyeleri, meclisin görev ve yetkileri ile Yönetim Kurulu Başkanı, üyeleri, Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununda belirlenmiştir. Afyonkarahisar Ticaret Borsası'nın üst karar organı meclistir; Borsa protokolde Meclis Başkanı ile temsil edilmektedir. Meclis, Borsanın denetim ve karar organıdır. Afyonkarahisar Ticaret Borsası'nın yürütme organı, Yönetim Kuruludur. Yönetim Kuruluna bağlı olarak bir genel sekreter bulunmaktadır. Dört yılda bir Meclis ve Yönetim Kurulu Üyeleri seçimleri yapılmaktadır.

Borsamızın Organizasyon Şeması aşağıda Şekil 1'de verilmiştir.



Şekil 1

3.2. İNSAN KAYNAKLARI

Borsamız 1 Genel Sekreter, 1 Genel Sekreter Yrd., 1 Tescil Şefi, 6 Tescil Memuru, 1 Muhasebe Şefi, 1 Veznedar, 2 Muamelat Memuru, 1 Akreditasyon ve Kalite Sorumlusu, 1 Veteriner, 1 Aşçı, 1 Şoför, 1 Özel Kalem/ Sekreter, 2 Kantar Memuru ve 2 Teknik Destek Personeli olmak üzere toplam 22 kişi ile hizmet vermektedir.

| Cinsiyeti | Çalışan Sayısı | Eğitim Durumu | | | | |
|---------------|----------------|---------------|----------|-----------|----------|---------------|
| | | İlkokul | Lise | Ön Lisans | Lisans | Yüksek Lisans |
| Erkek | 15 | 3 | 6 | 0 | 4 | 2 |
| Kadın | 7 | 0 | 1 | 4 | 2 | 0 |
| Toplam | 22 | 3 | 7 | 4 | 6 | 2 |

3.3. ÜYELERİMİZ

01.01.2017 tarihi itibarıyla üye sayısı 449 iken 2017 yılı içinde 43 yeni üye kayıt yaptırmış, 3 üye askıdan indirilerek kaydı güncellenmiş, 16 üye askıya alınmış, 12 üyenin de çeşitli nedenlerden (12 kaydı faal üyenin işi terk nedeniyle kaydı silinmiş-5 kaydı askıda olan üyenin işi terk nedeniyle kaydı askıdan silinmiş, 20 üyenin askı süresi dolarak kayıtları silinmiştir) dolayı kayıtları silinmiştir. 31.12.2017 tarihi itibarıyla 467 üyemiz mevcut olup, Meslek Gruplarına göre üye dağılımlarımız aşağıdadır.

| 31.12.2017 TARİHİ İTİBARIYLA ÜYE RAPORU | | | |
|---|------------|------------|------------|
| MESLEK GRUBU | GERÇEK | TÜZEL | TOPLAM ÜYE |
| 1 | 30 | 22 | 52 |
| 2 | 15 | 89 | 104 |
| 3 | 27 | 15 | 42 |
| 4 | 26 | 55 | 81 |
| 5 | 52 | 52 | 104 |
| 6 | 23 | 33 | 56 |
| 7 | 7 | 21 | 28 |
| TOPLAM | 180 | 287 | 467 |

| KURULUŞ TİPİNE GÖRE ÜYE SAYIMIZ | ADET |
|---------------------------------|------|
| LİMİTED ŞİRKET | 184 |
| ANONİM ŞİRKET | 41 |
| KOLLEKTİF ŞİRKET | 1 |
| ŞAHİS FİRMASI | 180 |
| KOOPERATİF | 54 |
| DİĞER KURULUŞLAR | 4 |
| ADİ ORTAKLIK | 3 |

01.01.2016 tarihi itibarıyla üye sayısı 453 iken 2016 yılı içinde 27 yeni üye kayıt yaptırmış, 3 üye askıdan indirilerek kaydı güncellenmiş, 25 üye askıya alınmış, 9 üyenin de çeşitli nedenlerden (9 kaydı faal üyenin işi terk nedeniyle kaydı silinmiş-3 kaydı askıda olan üyenin işi terk nedeniyle kaydı askıdan silinmiş, 13 üyenin askı süresi dolarak kayıtları silinmiştir) dolayı kayıtları silinmiştir. 31.12.2016 tarihi itibarıyla 449 üyemiz mevcut olup, Meslek Gruplarına göre üye dağılımlarımız aşağıdadır.

3.4. MALİ YAPI

Mali kaynaklarımızın büyük bir kısmı tarımsal ve hayvansal ürün alım-satımlarının tescil işlemlerinden oluşmaktadır. Toplam işlem hacimlerini gösteren grafikler aşağıdadır.

İşlem Hacimlerimiz: 2016 yılında 3.086.030.880,40.-TL olan işlem hacmimiz, 2017 yılında %12,83 artarak 3.481.898.585,42.-TL olarak gerçekleşmiştir. Son 5 yılda gerçekleşen işlem hacimlerimiz aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

| | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| TL | 2.238.672.469,38 | 2.757.436.809,67 | 3.156.693.488,30 | 3.086.030.880,40 | 3.481.898.585,42 |
| FARK | 133.699.815,12 | 518.764.340,29 | 399.256.678,63 | -70.662.607,90 | 395.867.705,02 |
| % | 6,35 | 23,17 | 14,48 | -2,24 | 12,83 |

Aylık İşlemler: 2017 yılı içinde en yüksek tescil işlemi Ağustos ayında, en düşük işlem Ocak ayında gerçekleşmiştir. 2016 – 2017 aylık işlemlerin karşılaştırma tablosu aşağıdaki gibidir.

| Aylar | 2016 Yılı | 2017 Yılı | Değişim% |
|----------------|-------------------------|-------------------------|-----------------|
| Ocak | 216.654.072,31 | 221.930.452,44 | 2,44 |
| Şubat | 255.092.919,43 | 275.401.804,05 | 7,96 |
| Mart | 306.097.154,04 | 350.105.443,35 | 14,38 |
| Nisan | 206.892.405,98 | 236.960.630,73 | 14,53 |
| Mayıs | 221.591.264,04 | 265.038.316,53 | 19,61 |
| Haziran | 241.070.754,23 | 268.140.522,33 | 11,23 |
| Temmuz | 243.010.847,00 | 262.760.327,63 | 8,13 |
| Ağustos | 296.144.014,67 | 363.412.528,67 | 22,71 |
| Eylül | 243.975.723,67 | 286.663.048,09 | 17,50 |
| Ekim | 264.802.614,09 | 312.064.417,19 | 17,85 |
| Kasım | 268.804.213,46 | 300.879.229,64 | 11,93 |
| Aralık | 321.894.897,48 | 338.541.864,77 | 5,17 |
| Toplam | 3.086.030.880,40 | 3.481.898.585,42 | 12,83 |

İhracat-İthalat Tescilleri: 2017 yılında 2873 adet İhracat ve 50 adet İthalat tescil muamelesi yapılmış ve 2016 yılına göre, İhracatta %67,36, İthalatta %18,36 artış gerçekleşmiştir. Değişimlerine göre hazırlanan tablo aşağıda gösterilmiştir.

| İHRACAT | | | |
|----------------|----------------|---------------|-------------|
| 2016 Yılı (TL) | 2017 Yılı (TL) | Değişim (TL) | Değişim (%) |
| 145.512.437,80 | 243.525.661,40 | 98.013.223,60 | 67,36 |
| İTHALAT | | | |
| 2016 Yılı (TL) | 2017 Yılı (TL) | Değişim (TL) | Değişim (%) |
| 75.843.024,34 | 89.764.294,17 | 13.921.269,83 | 18,36 |

2016-2017 İLK 10 MADDE

| | 2016 Yılı | 2017 Yılı | Fark | Değişim% | Oranı% |
|----------------------------|-------------------------|-------------------------|-----------------------|--------------|---------------|
| 1 YUMURTA | 578.601.018,11 | 702.230.730,85 | 123.629.712,74 | 21,37 | 20,17 |
| 2 B.BAŞ CANLI HAYV. | 399.558.231,88 | 368.285.488,08 | -31.272.743,80 | -7,83 | 10,58 |
| 3 B.BAŞ ET | 301.975.975,99 | 287.980.057,06 | -13.995.918,93 | -4,63 | 8,27 |
| 4 BUĞDAY | 174.752.124,78 | 251.589.999,34 | 76.837.874,56 | 43,97 | 7,23 |
| 5 YEM | 209.789.217,50 | 251.064.227,77 | 41.275.010,27 | 19,67 | 7,21 |
| 6 AYÇİÇEK YAĞI | 169.983.759,84 | 222.121.541,19 | 52.137.781,35 | 30,67 | 6,38 |
| 7 SÜT | 115.014.194,48 | 143.995.755,18 | 28.981.560,70 | 25,20 | 4,14 |
| 8 PANCAR | 93.265.310,63 | 135.856.688,67 | 42.591.378,04 | 45,67 | 3,90 |
| 9 ARPA | 53.526.249,65 | 104.601.053,66 | 51.074.804,01 | 95,42 | 3,00 |
| 10 BUĞDAY UNU | 150.226.799,99 | 101.181.429,59 | -49.045.370,40 | -32,65 | 2,91 |
| 11 DİĞERLERİ | 839.337.997,55 | 912.991.614,03 | 73.653.616,48 | 8,78 | 26,22 |
| TOPLAM | 3.086.030.880,40 | 3.481.898.585,42 | 395.867.705,02 | 12,83 | 100,00 |

3.5. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ

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 nci maddesinde açık olarak belirtilmektedir.

Bu madde uyarınca Borsanın yapmak zorunda olduğu görevler şunlardır;

- Borsaya dahil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
- Borsaya dahil maddelerin borsada oluşan her günlük 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.

- d) Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- e) 51 inci maddedeki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
- f) Borsaya dahil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere laboratuvar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek.
- g) Bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- h) Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmi makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- i) Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma, karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek.
- j) Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- k) Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- l) Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- m) Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

Afyonkarahisar Ticaret Borsası'nın üyelerine sunduğu hizmetler yasal mevzuattan kaynaklanan hizmetlerdir.

Bu hizmetler;

- ✚ Borsaya dahil Maddelerin Tartım Hizmetleri
- ✚ Alım ve Satım Tescil İşlemleri
- ✚ Günlük fiyatların tespit ve ilan
- ✚ Diğer borsalarla fiyat haberleşmesi yapmak
- ✚ Üyelerimize yol göstermek
- ✚ Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmi makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak,
- ✚ Onaylanacak belgelerle verilecek hizmetler,
- ✚ Diğer Hizmetler (Borsa Bütçesinde tanımlanmış diğer hizmetler)
- ✚ Sosyal ve kültürel etkinlikler
- ✚ Üyelere yönelik iş gezileri
- ✚ Oda borsalar arası iletişim

Borsamızla ilgili yasal mevzuat aşağıda tanımlanmıştır.

- ✚ 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu
- ✚ Organ Seçimleri Yönetmeliği
- ✚ Borsa Muameleat Yönetmeliği
- ✚ Ticaret Borsalarında Alım Satımların Tescili Yönetmeliği
- ✚ Ticaret Borsalarında Alım Satım Yapan Aracılar Yönetmeliği
- ✚ Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat Tespiti ve Ödenmesi Hakkında Yönetmelik
- ✚ Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- ✚ Oda ve Borsalarda Hakem, Bilirkişi ve Ekşper Listelerini Düzenleme Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- ✚ Personel Yönetmeliği
- ✚ Personel Sicil Yönetmeliği
- ✚ 4857 Sayılı İş Kanunu

4.PAYDAŞ ANALİZİ

Stratejik Planı hazırlama aşamasında göz önünde bulundurduğumuz önemli unsurlardan birisi de etkileşim içinde bulunduğumuz paydaşlarımızdır. Paydaşlarımız Borsamız faaliyetlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen, faaliyetlerimizden etkilenen ve borsamız için tehdit veya fırsat oluşturan kişi, kurum ve kuruluşlardır. Borsamız paydaşları iç paydaş ve dış paydaş şeklinde tanımlamıştır.

4.1.İç Paydaş:

Kurumumuzdan etkilenen veya kurumumuzu etkileyen, kurum içindeki kişi, gruptur. Meclis, yönetim kurulu üyeleri, personel iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

4.2. Dış Paydaş:

Kurumumuzdan etkilenen veya kurumumuzu etkileyen, kurum dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kurumla ilişkisi olan oda / borsalar, kamu ve idari kurumlar, tedarikçiler dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Borsa personeli ve Stratejik Planlama Ekibi tarafından paydaş listesi oluşturulmuş ve paydaşların önceliklendirilmesi yapılmıştır. Paydaşların önceliklendirilmesinde paydaşın borsamızın faaliyetlerini etkileme gücü ile borsamızın faaliyetlerinden etkilenme derecesi dikkate alınmıştır.

Tablo 1 : Afyonkarahisar Ticaret Borsası İç ve Dış paydaşları

| İÇ PAYDAŞLARIMIZ |
|---|
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Yönetim Kurulu |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Meclisi |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Çalışanları |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Yönetim Kurulu |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Üyeleri |
| Termal Turizm A.Ş. |

| DIŞ PAYDAŞLARIMIZ |
|---|
| TOBB |
| TMO |
| Gümrük ve Ticaret Bakanlığı |
| Afyonkarahisar Valiliği |
| Afyonkarahisar Belediyesi |
| Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası |
| Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü |
| Afyonkarahisar İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü |
| Afyon Kocatepe Üniversitesi |
| Afyonkarahisar İl Özel İdaresi |
| Diğer Oda / Borsalar |
| Kırmızı Et Birliği |
| Damızlık Sığır Üreticileri Birliği |
| Sivil Toplum Kuruluşları |
| Siyasi Partiler |
| Afyonkarahisar Sosyal Güvenlik Kurumu |
| Sağlık Kurumları |
| İl bazında Görsel ve Yazılı Basın |
| Ulusal Görsel ve Yazılı Basın |
| TSE |
| Zafer Kalkınma Ajansı |

| DIŞ PAYDAŞLARIMIZ |
|-------------------------------|
| Afyonkarahisar Banka Şubeleri |
| TKDK |
| Tedarikçilerimiz |
| ABİGEM |
| BALO |
| AFJET |

4.1. PAYDAŞ MATRİSİ

| PAYDAŞ ADI | Hizmet Alan | Çalışanlar | Temel Ortak | Stratejik Ortak | Tedarikçi |
|---|-------------|------------|-------------|-----------------|-----------|
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Yönetim Kurulu | | | X | | |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Meclisi | | X | | | |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Çalışanları | | | X | | |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Üyeleri | | | | X | X |
| Termal A. Ş. | | | X | | |

| DIŞ PAYDAŞLAR | Hizmet Alan | Çalışanlar | Temel Ortak | Stratejik Ortak | Tedarikçi |
|---|-------------|------------|-------------|-----------------|-----------|
| TOBB | | | X | | |
| Gümrük ve Ticaret Bakanlığı | | | X | | |
| Afyonkarahisar Valiliği | | | | X | |
| Afyonkarahisar Belediyesi | | | | X | |
| Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası | | | | X | |
| TMO | | | | X | |
| Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü | | | | X | |
| Afyonkarahisar İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü | | | X | | |

| DIŞ PAYDAŞLAR | Hizmet Alan | Çalışanlar | Temel Ortak | Stratejik Ortak | Tedarikçi |
|---------------------------------------|-------------|------------|-------------|-----------------|-----------|
| Afyon Kocatepe Üniversitesi | | | | X | |
| Afyonkarahisar İl Özel İdaresi | | | | X | |
| Diğer Oda / Borsalar | | | X | | |
| Kırmızı Et Birliği | | | X | | |
| Damızlık Sığer Üreticileri Birliği | | | X | | |
| Sivil Toplum Kuruluşları | | | | X | |
| Siyasi Partiler | | | | X | |
| Afyonkarahisar Sosyal Güvenlik Kurumu | | | | X | |
| Sağlık Kurumları | | | | X | |
| İl bazında Görsel ve Yazılı Basın | x | | | | |
| Ulusal Görsel ve Yazılı Basın | | | | X | |
| TSE | | | | X | |
| Zafer Kalkınma Ajansı | | | | X | |
| Afyonkarahisar Banka Şubeleri | | | | X | |
| TKDK | | | | X | |
| Tedarikçilerimiz | | | | | X |
| ABİGEM | | | | X | |
| BALO | | | | X | |
| AFJET | | | | X | |

4.2. PAYDAŞ ETKİ ÖNEM MATRİSİ

PaydaŐlarımızın borsamızın faaliyet ve hizmetlerindeki etkisi/önemini ortaya koymak için Paydaş Etki/Önem matrisi çalışması yapılmıştır. Bu matriste etki, paydaşın borsanın faaliyetlerini yönlendirme, destekleme ve etkileme gücünü, önem ise, borsanın paydaŐlarının beklenti ve taleplerinin karşılanması konusunda verdiği önceliği ifade etmektedir.

| PAYDAŞ ADI | PAYDAŞ TÜRÜ | Kuruluşun paydaşın beklentilerine verdiği önem (önemli / önemsiz) | Paydaşın kuruluşu etkileme gücü (zayıf / güçlü) | Önceliği |
|---|-------------|---|---|--|
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Yönetim Kurulu | İç Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Meclisi | İç Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Çalışanları | İç Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar Ticaret Borsası Üyeleri | İç Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Termal A. Ş. | İç Paydaş | Önemsiz | Güçlü | Çıkarlarını gözet çalışmalara dahil et |
| TOBB | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Gümrük ve Ticaret Bakanlığı | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar Valiliği | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar Belediyesi | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| TMO | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar İl Milli Eğitim Müdürlüğü | Dış Paydaş | Önemsiz | Zayıf | İzle |
| Afyonkarahisar İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyon Kocatepe Üniversitesi | Dış Paydaş | Önemli | Zayıf | Çıkarlarını gözet çalışmalara dahil et |
| Afyonkarahisar İl Özel İdaresi | Dış Paydaş | Önemsiz | Zayıf | Çıkarlarını gözet çalışmalara dahil et |
| Diğer Oda / Borsalar | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Kırmızı Et Birliği | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Damızlık Sığır Üreticileri Birliği | Dış Paydaş | Önemsiz | Zayıf | İzle |
| Sivil Toplum Kuruluşları | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |

| PAYDAŞ ADI | PAYDAŞ TÜRÜ | Kuruluşun paydaşın beklentilerine verdiği önem (önemli / önemsiz) | Paydaşın kuruluşu etkileme gücü (zayıf / güçlü) | Önceliği |
|---------------------------------------|-------------|---|---|--|
| Siyasi Partiler | Dış Paydaş | Önemli | Zayıf | Çıkarlarını gözet çalışmalara dahil et |
| Afyonkarahisar Sosyal Güvenlik Kurumu | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Sağlık Kurumları | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| İl bazında Görsel ve Yazılı Basın | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Ulusal Görsel ve Yazılı Basın | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| TSE | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Zafer Kalkınma Ajansı | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Afyonkarahisar Banka Şubeleri | Dış Paydaş | Önemsiz | Zayıf | İzle |
| TKDK | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| Tedarikçilerimiz | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| ABİGEM | Dış Paydaş | Önemsiz | Güçlü | Çıkarlarını gözet çalışmalara dahil et |
| BALO | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |
| AFJET | Dış Paydaş | Önemli | Güçlü | Birlikte Çalış |

Tablo II - Paydaş/Hizmet Matrisi

4.3. PAYDAŞLARIN GÖRÜŞ VE ÖNERİLERİNİN ALINMASI

Afyonkarahisar Ticaret Borsası paydaşların görüş ve önerilerini almak için aşağıdaki yöntemleri kullanmıştır;

- Mülakat,
- Anket uygulaması (iç /dış),
- Öneri İstek Formları,
- Web sayfamızda bulunan iletişim bölümü

Hayat bir bisiklete binmek gibidir. Pedalı çevirmeye devam ettiğiniz sürece düşmezsiniz

Claude Pepper

5.ÇEVRE ANALİZİ

5.1. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Dış çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır.

Dış çevre, uzak ve yakın çevre olmak üzere iki bölümde incelenir:

Uzak Çevre

- Politik
- Ekonomik
- Sosyo-Kültürel
- Teknolojik

Yakın Çevre

- Hizmet alanlar
- Rakipler
- Tedarikçiler

Afyonkarahisar Ticaret Borsası'nı etkileyen ve etkileme olasılığı bulunan dış çevre unsurlarını belirlemek amacıyla, PEST Analizi yapılmıştır. PEST Analizi kurumu etkileyebilecek Politik-Hukuki, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik faktörlerin incelenerek olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya çıkarılmasında kullanılan bir analiz tekniğidir. Afyonkarahisar Ticaret Borsası PEST Analizi aşağıda Tablo V'de yer almaktadır.

| ETKENLER | TESPİTLER | KURUMA ETKİSİ | | NE YAPILMALI |
|----------------|--|---|---|---|
| | | FIRSATLAR | TEHDİTLER | |
| POLİTİK | Başkanlık sistemine geçilecek olması | Bürokrasinin azalması, hızlı hizmet verilmesi | Borsacılık sisteminde değişik olabilmesi | Üye memnuniyet aidiyetine yönelik faaliyetler arttırılacak |
| | Torba yasaların çıkması | Üye borçlarına gelecek af ile borçların ödenmesi | Af gelişir düşüncesi ile zamanında ödeme yapılmaması | Aidatlar üyeler bilgilendirilir. |
| | Lisanslı depoculuk mevzuatı | | Borsalarının 2. Plana itilerek pasivize edilmesi | Lisanslı depoculuk yapılmasına yönelik çalışmalar yapılması |
| EKONOMİK | Dünyadaki ekonomik kriz | | Ticarethanelerin kapaması | Üyelerin sosyo ekonomik gelişimine yönelik eğitimler vermek |
| | Girişimcilere verilen desteklerin artması | Üye sayımızın artması | | Üyelerin sosyo ekonomik gelişimine yönelik eğitimler vermek |
| | Tarım faaliyetlerinin azalması | | Gelirimizin azalması | Tarımsal destekler ile ilgili eğitimler vermek |
| SOSYO KÜLTÜREL | Köyden kente göçün devam etmesi | | Gelirimizin azalması | Tarımsal destekler ile ilgili eğitimler vermek |
| | Kamu kurum / kuruluşlarından beklentilerin artması | Üyelerde aidiyet duygusunun gelişmesi | Beklentilerin karşılanması için gereken maliyet | Üyelere yönelik etkinlikler arttırılacak |
| TEKNOLOJİK | İletişim araçları / yöntemlerinin gelişmesi | Hızlı iletişim | Personelin sosyal medya kullanımı konusunda yetersiz olması | Personele eğitim aldırılacak |
| | İletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler | Denetim, kontrol gerektiren iş ve işlemlerin kolaylaşması | Maliyet yüksekliliği ve teknolojinin sık sık yenilenme ihtiyacı | Borsamızın kullanabileceği teknolojik ihtiyaçların temini |
| TEKNOLOJİK | | | Siber saldırılar | Bilgi güvenliği uygulamaları yapılacak eğitim aldırılacak |
| | ÇEVRE | Küresel ısınma, kuraklık | Rekolte düşüklüğü sonucu gelir azalması | Bilinçli sulama konusunda eğitim verilecek |

5.2.KURUM İÇİ GZTF (SWOT) ANALİZİ

Stratejik analiz aşaması, kurumun faaliyette bulunduğu genel (uzak) ve iş (yakın) çevresi unsurlarının hali hazır durumda incelenmesi ve kurum içindeki unsurların değerlendirilmesi ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlar. Sonra iç ve dış çevre unsurları incelenir ve sistem yaklaşımı içinde dış çevre unsurlarının kurum için yarattığı fırsat ve tehditler ile kurum içi unsurların değerlendirilmesi sonucu elde edilen kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Sonuçlar GZTF (SWOT) matrisinde sınıflandırılarak toplanır.

İç çevre analizi diğer bir deyimle kurum içi analiz, kurumun mevcut durum ve geleceğini etkileyebilecek iç ortamdan kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kurumun amaçlarına ulaşması için yararlanabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise, kurumun başarılı olmasına engel oluşturabilecek eksiklikler ve olumsuz hususlardır.

SWOT Analizi işletmenin, kurumun, tekniğin, sürecin, yapının veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri saptamakta kullanılan bir tekniktir. SWOT Analizinde, kurumun dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda kurum için fırsat ve tehditler, kurum içi analiz sonucunda ise kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenir.

SWOT; İngilizcedeki Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıf yönler), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. SWOT'un Türkçe karşılığı olarak GZTF Analizi ifadesi kullanılmaktadır. Ancak ülkemizdeki stratejik yönetim çalışmalarında ve uygulamalarda bu analiz İngilizce karşılığı gibi SWOT olarak adlandırılmakta ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama çalışmasında SWOT terimi kullanılmıştır.

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda ortaya çıkan ve kurum için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Bu bağlamda fırsat, kurumun amaçlarını başarı ile gerçekleştirebilmesi için dış çevreden gelen elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir.

Tehditler, fırsatların aksine kurumun varlığını sürdürmesine engel olabilecek, başarılarını engelleyebilecek, uzak ve yakın çevredeki değişimler sonunda ortaya çıkan, kurum için arzu edilmeyen oluşumlardır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede, bu

unsurları izlemek ve onlara karşı önlemler almak kurumun başarılarını sürdürmesi açısından önemli olmaktadır.

Güçlü Yönler, kurumun içerisinde, bünyesinden gelen, kurumu benzerlerinden üstün kılan, amaçlarına ulaşmasını, büyümesini ve gelişmesini destekleyen içsel pozitif unsurlardır.

Zayıf Yönler, kurumun içerisinde, bünyesinden gelen, kurumun benzerlerinden geri kalmasına neden olan, amaçlarına ulaşmasını, büyümesini ve gelişmesini engelleyen içsel negatif unsurlardır.

Bu nedenle kurumun, güçlü ve zayıf yönleri belirlenirken mümkün olduğu kadar objektif olunmalı ve belirtilen yönlerin kanıtlara dayalı olmasına dikkat edilmelidir.

SWOT Analizi özet olarak, bir kurumun kendini tanıma çabası olup gelişim için çıkılan yolda “şu anda neredeyiz?” sorusunun cevabını verir.

Afyonkarahisar Ticaret Borsası'nın Kurumsal SWOT Analizi aşağıdaki gibidir.

Güçlü Yönlerimiz

1. Ticaret Borsamızın imajı
2. Personelin birbiri ile olan uyumu
3. Mali durumu
4. Yeterli sayıda yetişmiş insan kaynağının bulunması
5. Kurum personelinin fedakar çalışması
6. Yöneticilerimiz ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler

Zayıf Yönler

7. Elektronik satış salonumuzun olmaması
8. Laboratuvarın bulunmaması

Fırsatlar

1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması
2. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması
3. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız
4. İlimizde üniversite bulunması
5. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız
6. Coğrafi konumumuz
7. Proje / Hibe programlarındaki artış

| Tehditler |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Küresel ısınmanın etkisi 2. Tarımsal planlamanın olmaması 3. Tarım ve hayvancılığa olan ilgini azalması 4. Et fiyatındaki dalgalanmalar 5. Tarımsal ürünlerdeki desteklemelerin farklılığı 6. Et ithal edilmesi |

5.3. TOWS MATRİSİ

SWOT Analizi sonucunda, kurumun stratejik kararlarını vermesi ve stratejilerini belirlemesi için gerekli olan TOWS Matris hazırlanır.

S-O Stratejileri; Kurum çeşitli fırsatlarla karşı karşıyadır ve bu fırsatları teşvik edecek çeşitli içsel üstünlüklere sahiptir. Bu durum ortamdaki yararlanma yönünde büyüme amaçlı stratejiler gerektirebilir.

S-T Stratejileri; Kurum tehdit altındadır ancak önemli içsel üstünlüklere sahiptir. Bu durumda, güçlü yönler avantaj olarak kullanılarak tehditleri ortadan kaldıracak stratejiler oluşturulabilir.

W-O Stratejileri; Kurum çeşitli fırsatlarla karşı karşıyadır ancak çeşitli içsel zayıflıklarla engellenmektedir. Burada içsel zayıflıkları ortadan kaldırıp, fırsatlardan daha etkili şekilde yararlanmalarını sağlayacak stratejiler belirlenebilir.

W-T Stratejileri; Kurum önemli çevresel tehditler altındadır ve içsel zayıflıkları bulunmaktadır. Burada, şartlar gözönünde bulundurularak olumsuz durumların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulabilir.

| SWOT MATRİS | Fırsatlar (O) | Tehditler (T) |
|-------------------------|--|---|
| Güçlü Yönler (S) | S – O Stratejileri Kurumun güçlü yönleri ile çevreden gelen fırsatları eşleştiren stratejiler | S – T Stratejileri Güçlü yönleri kullanarak dış tehditleri bertaraf etmeye yönelik stratejiler. |
| Zayıf Yönler (W) | W – O Stratejileri Fırsatları kullanmak amacıyla zayıf yönleri ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler. | W – T Stratejileri Kurumsal zayıflıkların dış tehditleri etkili kılmasını önleyecek savunma stratejileri. |

Stratejik planlama çalışması kapsamında, Kurumsal SWOT Analizi sonucunda elde edilen bilgiler, TOWS Matris çalışması yapılarak, Afyonkarahisar Ticaret Borsası Kurumsal Stratejileri belirlenmiş olup stratejik amaçlar ve hedefler bölümünde yer almaktadır.

GF STRATEJİLERİ

| NO | GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ | GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ İLE HANGİ FIRSATLARDAN YARARLANACAK |
|----|-----------------------------------|---|
| 1. | Ticaret Borsamızın imajı | <ol style="list-style-type: none"> 1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması 2. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması 3. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız 4. İlimizde üniversite bulunması 5. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız 6. Coğrafi konumumuz 7. Proje / Hibe programlarındaki artış |
| 2. | Personelin birbiri ile olan uyumu | <ol style="list-style-type: none"> 1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması 2. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması 3. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız 4. İlimizde üniversite bulunması 5. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız 6. Coğrafi konumumuz 7. Proje / Hibe programlarındaki artış 8. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız |
| 3. | Mali durumu | <ol style="list-style-type: none"> 1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması 2. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması 3. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız 4. İlimizde üniversite bulunması 5. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız 6. Coğrafi konumumuz 7. Proje / Hibe programlarındaki artış 8. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız |
| 4. | Yeterli sayıda yetişmiş insan | <ol style="list-style-type: none"> 1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması |

| | | |
|----|---|---|
| | kaynağının bulunması | <ul style="list-style-type: none"> 2. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması 3. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız 4. İlimizde üniversite bulunması 5. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız 6. Coğrafi konumumuz 7. Proje / Hibe programlarındaki artış 8. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız |
| 5. | Kurum personelinin fedakar çalışması | <ul style="list-style-type: none"> 1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması 2. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması 3. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız 4. İlimizde üniversite bulunması 5. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız 6. Coğrafi konumumuz 7. Proje / Hibe programlarındaki artış 8. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız |
| 6. | Yöneticilerimiz ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler | <ul style="list-style-type: none"> 1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması 2. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması 3. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız 4. İlimizde üniversite bulunması 5. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız 6. Proje / Hibe programlarındaki artış 7. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız |

GT STRATEJİLERİ

| NO | GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ | GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ TEHDİTLER AZALTIYACAK |
|----|-----------------------------------|---|
| 1. | Ticaret Borsamızın imajı | <ul style="list-style-type: none"> 1. Küresel ısınmanın etkisi 2. Tarımsal planlamanın olmaması 3. Tarım ve hayvancılığa olan ilgini azalması 4. Et fiyatındaki dalgalanmalar 5. Tarımsal ürünlerdeki desteklemelerin farklılığı 6. Et ithal edilmesi |
| 2. | Personelin birbiri ile olan uyumu | <ul style="list-style-type: none"> 1. Küresel ısınmanın etkisi 2. Tarımsal planlamanın olmaması 3. Tarım ve hayvancılığa olan ilgini azalması |
| 3. | Mali durumu | <ul style="list-style-type: none"> 1. Küresel ısınmanın etkisi 2. Tarımsal planlamanın olmaması 3. Tarım ve hayvancılığa olan ilgini azalması 4. Et fiyatındaki dalgalanmalar 5. Tarımsal ürünlerdeki desteklemelerin farklılığı 6. Et ithal edilmesi |

| | | |
|----|---|---|
| 4. | Yeterli sayıda yetişmiş insan kaynağının bulunması | <ol style="list-style-type: none"> 1. Küresel ısınmanın etkisi 2. Tarımsal planlamanın olmaması 3. Tarım ve hayvancılığa olan ilgini azalması |
| 5. | Kurum personelinin fedakar çalışması | <ol style="list-style-type: none"> 1. Küresel ısınmanın etkisi 2. Tarımsal planlamanın olmaması 3. Tarım ve hayvancılığa olan ilgini azalması 4. Et fiyatındaki dalgalanmalar 5. Tarımsal ürünlerdeki desteklemelerin farklılığı 6. Et ithal edilmesi |
| 6. | Yöneticilerimiz ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler | <ol style="list-style-type: none"> 1. Küresel ısınmanın etkisi 2. Tarımsal planlamanın olmaması 3. Tarım ve hayvancılığa olan ilgini azalması 4. Et fiyatındaki dalgalanmalar 5. Tarımsal ürünlerdeki desteklemelerin farklılığı 6. Et ithal edilmesi |

ZF STRATEJİLERİ

| NO | ZAYIF YÖNLERİMİZ | FIRSATLAR İLE ZAYIF YÖNLERİMİZ AZALTILACAK |
|----|---------------------------------------|--|
| 1. | Elektronik satış salonumuzun olmaması | <ol style="list-style-type: none"> 1. İlimizde hayvancılığın gelişmiş olması 2. Et ve süt kalitesinde söz sahibi olmamız 3. Coğrafi konumumuz |
| 2. | Laboratuvarın bulunmaması | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kaymak, sucuk vb hayvansal ürünlerde Türkiye genelinde söz sahibi olunması 2. İlimizde üniversite bulunması 3. Kalkınmada öncelikli bölgede olmamız 4. Proje / Hibe programlarındaki artış |

ZT STRATEJİLERİ

| NO | ZAYIF YÖNLERİMİZ | GÜÇLÜ YÖNLERİMİZ TEHDİTLER AZALTILACAK |
|----|---------------------------------------|---|
| 1. | Elektronik satış salonumuzun olmaması | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ticaret Borsamızın imajı 2. Personelin birbiri ile olan uyumu 3. Mali durumu 4. Yeterli sayıda yetişmiş insan kaynağının bulunması 5. Kurum personelinin fedakar çalışması 6. Yöneticilerimiz ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler |
| 2. | Laboratuvarın olmaması | <ol style="list-style-type: none"> 1. Ticaret Borsamızın imajı |

2. Personelin birbiri ile olan uyumu
 3. Mali durumu
 4. Yeterli sayıda yetişmiş insan kaynağının bulunması
 5. Kurum personelinin fedakar çalışması
- Yöneticilerimiz ile çalışanlar arasındaki iyi ilişkiler

6.GELECEĞE BAKIŞ

6.1.MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

MİSYONUMUZ

Borsacılık uygulamalarında sektörel gelişmeleri ve teknolojik yenilikleri takip etmek, üyelerinin ticaretine ve topluma değer yaratan bir kurum olmak, üyelerine dünya standartlarında kaliteli hizmet vermek, üyelerinin mesleki etkinliklerini kolaylaştırmak ve kurumsal gelişimlerini sağlamaktır.

VİZYONUMUZ

Bölgemizin ticari ve sosyal hayatına katkı yapan yön veren, birlikte hareket etme kültürü ile bölge insanımızın daha iyi ekonomik ve sosyal koşullarda yaşamaları için çalışmalar yapan çağdaş, lider, yenilikçi bir kurum olmak. Bölgemizi tarım ve hayvancılık merkezi haline getirmek ve borsamızı kentin ideal bir aktörü yapmaktır.

- ✚ Üye Odaklılık
- ✚ Liderlik
- ✚ Sürekli öğrenmek ve öğretmek
- ✚ Çalışanların Katılımı
- ✚ Sürekli İyileştirme

- ✚ Toplumsal yararlılık
- ✚ İşbirliği ve paylaşımcılık
- ✚ İlkelerimizden taviz vermemek

7.KURUM HEDEFLERİ

| Stratejik Amaç | | BÖLGEMİZDE HAYVANCILIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNMAK SEKTÖRÜN YAŞAMIŞ OLDUĞU SIKINTILARI MİNİMİZE EDİLMESİ | | | | | |
|----------------|---|---|-----------------------|------|------|--------------------|-------------------------------------|
| S. No | Hedefler | Performans Göstergesi | Performans Göstergesi | | | | Sorumlu |
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| 1. | Borsada işlem gören hayvan sayısını arttırmak | Borsada işlem gören hayvan sayısı | --- | --- | --- | Haftalık :1000 baş | Genel Sekreter Gen. Sek. Yrd. |

| Stratejik Amaç | | BÖLGEMİZDE TARIM SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNMAK | | | | | |
|----------------|------------------------------------|---|-----------------------|------|------|------|--------------------|
| S. No | Hedefler | Performans Göstergesi | Performans Göstergesi | | | | Sorumlu |
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| 1. | Afyon Tarım Ticaret merkezi Kurmak | Belli olan alanın kamulaştırılmasının tamamlanması | | | | X | YKB Genel Sekreter |

| Stratejik Amaç | | ÜYE İLİŞKİLERİMİZİ GELİŞTİRMEK | | | | | |
|----------------|---------------------------------|----------------------------------|-----------------------|------|------|------|---|
| S. No | Hedefler | Performans Göstergesi | Performans Göstergesi | | | | Sorumlu |
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| 2. | Üye ziyaretleri gerçekleştirmek | Ziyaret Edilen Üye Sayısı | --- | 20 | 30 | 40 | YKB Genel Sekreter Akreditasyon Sorumlusu |
| 3. | Üye sorunlarını çözümlenmek | Başlatılan Lobi Sayısı | | | | 3 | |
| | | Başarıyla Sonuçlanan Lobi Sayısı | --- | --- | --- | 2 | |
| 4. | Üye memnuniyetini arttırmak | Üye Anket Puanı | --- | --- | --- | 90 | |

| Stratejik Amaç | | ÜYELERİMİZİN SOSYAL VE EKONOMİK GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNMAK | | | | | |
|----------------|---|---|-----------------------|---------|---------------------------|------|---|
| S. No | Hedefler | Performans Göstergesi | Performans Göstergesi | | | | Sorumlu |
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| 5. | Üyelerimizin teknolojik yenilikleri, sektörel gelişmeleri takip etmesini sağlamak | Üyelerin sektörlerine yönelik ziyaret düzenlenen yurtiçi/yurtdışı fuar sayısı | | Gıda :1 | Gıda :1 Hayvancılık :1 | 2 | YKB Genel Sekreter Akreditasyon Sorumlusu |
| 6. | Üyelerimizin bilgi seviyesini geliştirmek | Üyelere sektörleri ile ilgili verilen eğitim sayısı | --- | --- | --- | 5 | |

| Stratejik Amaç | | PERSONELİMİZİN MESLEKİ ve KİŞİSEL BECERİLERİNİ GELİŞTİRMEK | | | | | |
|----------------|--|--|-----------------------|------|------|------|--------------------|
| S. No | Hedefler | Performans Göstergesi | Performans Göstergesi | | | | Sorumlu |
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| 7. | Personele mesleki ve kişisel beceri eğitimi vermek | Kişisel Gelişim Eğitim Sayısı | --- | --- | --- | 3 | YKB Genel Sekreter |
| | | Mesleki Gelişime Yönelik Eğitim Sayısı | | | | 4 | |

| Stratejik Amaç | | PERSONEL MEMNUNİYETİNİ ARTTIRMAK | | | | | |
|----------------|---|----------------------------------|-----------------------|------|------|------|--------------------|
| S. No | Hedefler | Performans Göstergesi | Performans Göstergesi | | | | Sorumlu |
| | | | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | |
| 8. | Personel memnuniyet Anket Puanını arttırmak | Personel Anket Puanı | 61 | 70 | 75 | 80 | YKB Genel Sekreter |

8.MALİYETLER

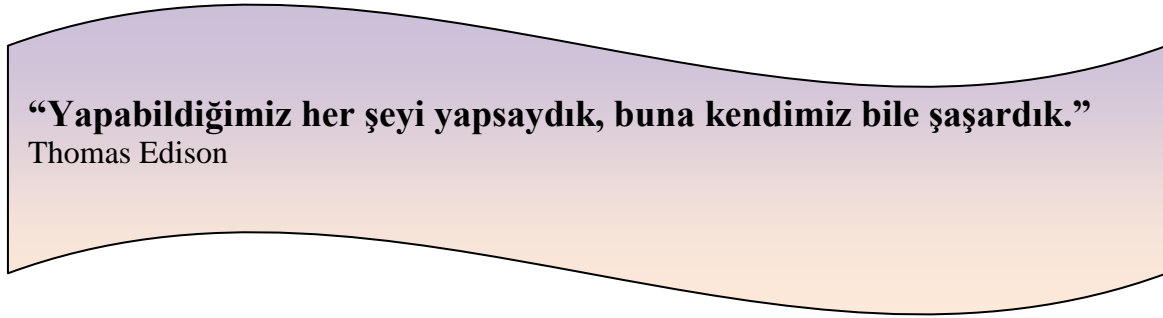
Maliyetlendirme, kurumun stratejik planı ile bütçesi arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır. Böylelikle kaynakların amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde kullanılması mümkün olabilecektir.

Bunun için öncelikle her bir hedef için gerekli faaliyet ve proje maliyet tahminleri yapılmış ve hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılmıştır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılıki tahmini maliyetine ulaşılmıştır.

| STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|---|------|------|------|---------|
| STRATEJİK AMAÇ1: BÖLGEMİZDE HAYVANCILIK SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNMAK SEKTÖRÜN YAŞAMIŞ OLDUĞU SIKINTILARI MİNİMİZE EDİLMESİ | --- | --- | --- | 12.000 |
| STRATEJİK HEDEF : Borsada işlem gören hayvan sayısını arttırmak | --- | --- | --- | 12.000 |
| STRATEJİK AMAÇ2: BÖLGEMİZDE TARIM SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNMAK | --- | --- | --- | 400.000 |
| STRATEJİK HEDEF : Afyon Tarım Ticaret Merkezi Kurmak | --- | --- | --- | 400.000 |
| STRATEJİK AMAÇ3: ÜYE İLİŞKİLERİMİZİ GELİŞTİRMEK | --- | --- | --- | 17.000 |
| STRATEJİK HEDEF : Üye ziyaretleri gerçekleştirmek | --- | --- | --- | 2.000 |
| STRATEJİK HEDEF : Üye sorunlarını çözümlenmek | --- | --- | --- | 15.000 |
| STRATEJİK HEDEF : Üye memnuniyetini arttırmak | --- | --- | --- | |
| STRATEJİK AMAÇ4: ÜYELERİMİZİN SOSYAL VE EKONOMİK GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNMAK | --- | --- | --- | 26.500 |
| STRATEJİK HEDEF : Üyelerimizin teknolojik yenilikleri, sektörel gelişmeleri takip etmesini sağlamak (fuar) | --- | --- | --- | 1.500 |
| STRATEJİK HEDEF : Üyelerimizin bilgi seviyesini geliştirmek (eğitim) | --- | --- | --- | 25.000 |
| STRATEJİK AMAÇ5: PERSONELİMİZİN MESLEKİ ve KİŞİSEL BECERİLERİ TAKİP ETMEK | --- | --- | --- | 20.000 |
| STRATEJİK HEDEF : Personele mesleki ve kişisel beceri eğitimi vermek | --- | --- | --- | 20.000 |

| STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--|------|------|------|------------|
| STRATEJİK AMAÇ6: PERSONEL MEMNUNİYETİNİ ARTTIRMAK | --- | --- | --- | --- |
| STRATEJİK HEDEF: Personel memnuniyet Anket Puanını arttırmak | --- | --- | --- | --- |
| TOPLAM MALİYET | | | | 475.500,00 |

Tablo VIII – Maliyet Tablosu



9.İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik hedeflere ulaşılma durumunun izlenmesi ve sonuçların değerlendirilmesi sistematik ve düzenli olarak yapılacaktır. Stratejik hedefler yıllar bazında hedefler Planı olarak Kalite Yönetim Sistemi kapsamında dokümente edilir ve bu planda belirtilen periyotlarda izlemesi yapılır. Stratejik hedeflere ulaşılma durumunun ön değerlendirmeleri Akreditasyon izleme Kurulu toplantılarında yapılır. Yılda 2 defa da Yönetim Kurulu Toplantılarında görüşülür.

Hedeflerin ve performans göstergelerinin gerçekleşme durumları, olumlu veya olumsuz gelişme sonuçları bir sonraki yıllık performans programının hazırlanmasında, faaliyet ve proje önceliklerinin belirlenmesinde, politika ve ilkelerin gözden geçirilmesinde, faaliyet ve süreçlerde yapılacak düzeltici / önleyici / iyileştirici faaliyetlerin belirlenmesinde kullanılacaktır.

Uygulama sonuçlarının, amaçlarımızın gerçekleşip gerçekleşmediği, hedeflerimize ulaşıp ulaşılamadığı hesaplanarak tespit edilecektir.

İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik planın tümü gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır, yeni hazırlanacak stratejik planlama süreci için geri besleme yapılır.

Plan gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelenecek ve bunun sonucunda;

- ✓ Stratejiler, yıllık performans programı veya iş planları ve faaliyetler planlandığı şekilde gerçekleşiyorsa;
- ✓ Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşma yolundaki ilerleme beklentilere uygunsa;

plan teyit edilmiş olacak ve uygulama devam edecektir. Buna karşılık yukarıdaki hususlarda değişiklikler olduğu tespit edilirse, beklenmeyen veya arzu edilmeyen sonuçlar ortaya çıkarsa veya mevcut stratejik amaçlar ve hedefler yeterli/gerçekçi değil ise, plan gözden geçirilecek ve ilgili mevzuata uygun olarak Stratejik Planlama Ekibi tarafından yeniden değerlendirilerek güncellenecek ve Yönetim Kurulu'nun onayına sunulurken yeni şekliyle uygulanmaya devam edilecektir.



-2016-