



MALATYA TİCARET BORSASI
STRATEJİK PLANI
2013 – 2016





İÇİNDEKİLER

1. GİRİŞ	3
2. GENEL BİLGİLER	4
2.1. Malatya Hakkında	4
2.2. Ticaret Borsacılığı	6
2.2.1. Dünyada Borsacılığın Tarihi	6
2.2.2. Ülkemizde Borsacılığın Tarihi	6
2.3. Malatya Ticaret Borsası	7
3. MEVCUT DURUM ANALİZİ	7
3.1. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat	7
3.2. Süreçler / Faaliyetler	9
3.3. Paydaşlar	11
3.4. İç Çevre Analizi	11
3.4.1. Organizasyon Yapısı	12
3.4.2. Fiziksel Şartlar:	12
3.4.3. Mali Yapı:	13
3.4.4. İnsan Kaynakları:	13
3.4.5. Teknolojik Altyapı:	13
3.4.5. Borsanın Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi	14
3.4.6. Güçlü Yönler	17
3.4.7. Geliştirilmeye Açık Yönler	18
3.5. Dış Çevre Analizi	18
3.5.1. Fırsatlar	18
3.5.2. Tehditler	18
4. GELECEĞİN TASARIMI	18
4.1. Ortaya Çıkan Durum	19
4.2. Misyonumuz	20
4.3. Vizyonumuz.....	20
4.4. Temel Değerlerimiz	20
4.5. Ana Temalar.....	21
4.6. Stratejik Amaçlar	22
4.7. Hedefler	24
4.8. Stratejiler ve Performans Göstergeleri	27
4.9. Kurumsal Performans Göstergeleri	27
5. MALİYETLENDİRME	28
6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME	29
7. SONUÇ	29



SUNUŞ

Malatya Ticaret Borsası 1969 yılında kayısı ve hububat ağırlıkta olmak üzere İlde yapılan alım satımı kayıt altına almak ve geliştirmek üzere kurulmuştur. Borsamız bu gün itibariyle Türkiye genelindeki Borsalar arasında ilk 30 arasında bulunmaktadır.

Hayata geçireceğimiz stratejik planlama ile Borsamızı satış salonu olan, akredite laboratuvarı olan ve lisanslı depoculuğun var olduğu bir ürün Borsası olmasını hedefliyoruz.

Dünya üretiminde % 85'ini Malatya'nın karşıladığı ve dünyanın her kıtasına ihracı yapılan kayısı ürününe sahip Malatya'mızın, elektronik Borsacılığın olduğu uluslararası bir ürün borsası olmasını en büyük hedef olarak görmekteyiz.

Stratejik planlamanın başarısı ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planı Sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir.

Malatya Ticaret Borsası Stratejik planı üyelerimizden tedarikçilerimize, STK'lardan kamu kurumlarına ve personelimize kadar ilgili tüm katılımcıların görüşleriyle şekillenmiştir.

Malatya Ticaret Borsası 2013-2016 Stratejik planlamasının başarılı bir şekilde hayata geçirilebilmesi Meclis Üyeleri, Yönetim Kurulu ve Personelin işbirliği ile üstün gayretiyle mümkün olacaktır.

Gürsel ÖZBEY
Yönetim Kurulu Başkanı



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Malatya Hakkında

Tarihçe

Malatya'nın isim kökü Hititçede bal anlamına gelen "melid"den türediği ve Hitit kitabelerinde "öküz başı ve ayağı" ile ifade edildiği belirtilmiştir. "Melit+ava" ise "bal ülkesi" anlamına gelmektedir. Sonra bu isim "Meliddu", "Melide", "Melid", "Milid", "Milidia", "Melitea" olarak kitabelerde geçmiştir. Malatya'yı ele geçiren Araplar, şehre "Malatiyye" ismini verdiler. Türklerin Malatya'yı fethetmesiyle isim bugünkü halini aldı. 1923 yılında kurulan Türkiye Cumhuriyeti ile isim Malatya olarak resmileşti.

Malatya Doğu Anadolu'nun ve Fırat Nehri'nin en stratejik konumunda yer alan bir yerleşim yeridir. Bu konumu nedeniyle ilk yerleşmeler MÖ 6000'lere gitmektedir. Ayrıca bölge önemli ticaret yolları üzerinden olduğundan dolayı sürekli savaşılmış bir yerdir. Sürekli iki devlet arasında çekişmelere neden olmuştur. Bu durum sonrası şehir her savaş sonrası yağmalanmış, savunma ve istilalardan korunmak için şehir merkezi 2 kez değişim geçirmiştir. Bu gibi nedenler Malatya'nın siyasi tarihinin incelenmesini zorlaştırmıştır.

Malatya ilinin sınırları içerisinde birçok höyük bulunmaktadır. Bunlardan en eski yerleşmenin görüldüğü yer ve ayrıca Malatya'nın ilk yerleşim alanı olan Arslantepe Höyüğüdür. İlk yerleşim alanı suyun kenarına kurulmuş bir verimli tarım alanıdır. Yaklaşık 6000 yıl kullanıldı. Yaklaşık olarak 35250 m²'lik bir alandır. Bugün ilk yerleşim yeri olan Arslantepe Höyüğü, Orduzu beldesinin Arslantepe mahallesinde bulunmaktadır.

Coğrafya

Malatya; Doğu Anadolu Bölgesi'nin Yukarı Fırat Havzasında ve Adıyaman, Malatya, Elazığ, Bingöl, Muş, Van çöküntü alanının güneybatı ucunda yer almaktadır. Çevresini doğuda Elazığ ve Diyarbakır, güneyde Adıyaman, batıda Kahramanmaraş, kuzeyde Sivas ve Erzincan illeri çevirir.

İl topraklarının yüzölçümü 12.313 km² olup, 35 54' ve 39 03' kuzey enlemleri ile 38 45' ve 39 08' doğu boylamları arasında kalmaktadır. Malatya, Sultansuyu ve Sürgü çayı vadileri ile Akdeniz'e, Tohma Vadisi ile İç Anadolu'ya, Fırat Vadisi ile Doğu Anadolu'ya açılarak bu bölgeler arasında bir geçiş alanı oluşturur.

Konum

Malatya merkez Malatya Beydağlarının etekleri ile Malatya Ovasının bittiği noktada kurulmuştur. Buranın eski ismi **Aspuzu**'dur. Merkez; doğuda Yıldız Tepesi, batıda Beyler Deresi, güneyde Malatya Beydağları, küçük tepelikler (Göztepe, Taştepe vs.) ve Malatya ovası ile çevrilidir. Bu şehir merkezine doğal bir kale görünümü verir.



İklim

Malatya iklimi

Aylar	Oca k	Şuba t	Mar t	Nisa n	Mayı s	Hazira n	Temmu z	Ağusto s	Eylü l	Eki m	Kası m	Aralı k	Yıl
En yüksek sıcaklı k rekoru, °C	3,8	5,9	11,7	18,5	23,7	29,4	34,1	33,7	29,3	21,4	12,2	5,5	34,1
En düşük sıcaklık rekoru, °C	-2,5	-1,9	2,1	7,6	11,6	16	20	19,7	15,4	9,7	3,5	-0,6	-2,5
Ortalama yağış, mm	99	66	61	48	31	20	20	25	41	71	89	122	57,7 5

Kaynak: Türkiye Devlet Meteoroloji İşleri Genel Müdürlüğü^[7]

Bitki örtüsü

Bitki örtüsü bakımından pek zengin olmayan şehirde ormanlık alanlar Pütürge ilçesi ve çevresinde geniş yer tutar. Buralarda, meşe çam, köknar, kayın türlerinde orman varlığı görülmektedir, ilçenin %60'ı orman örtüsüyle kaplıdır.

Nüfus

Şehrin nüfusu 2010 yılına göre 321.705'tir. 1927'de 21.000 olan nüfusu 1990'da 210.412'ye, 2000'de 311.081'e, 2007'de 323.185'e 2008'de 371.000'e çıkmış ancak 2009 yılında merkez nüfusu 53 000 azalmış 338.000'e düşmüştür.

Ekonomi

Bölgede en gelişmiş ildir. Ekonomisinin büyük bir bölümü Malatya Ovası'ndaki kayısı bahçelerine dayanır. Ayrıca bu kayısı bahçelerindeki kayısı fabrikaları mevsimsel olarak birçok kişiye iş imkânı sağlar. Bu fabrikalarda çalışmak üzere civar illerden (özellikle Adıyaman) insanlar mevsimsel olarak göç ederler. Şehrin organize sanayilerinde bulunan birçok fabrika (çoğu tekstil) kentin ekonomisine katkıda bulunmaktadır. Maden rezervleri oldukça zengindir. Hayvancılık giderek azalmakta, sanayi ve modern tarım ise artmaktadır.

Tarım

Tarım genelde Malatya Ovası'nda yapılır ve başlıca ürün kayısıdır. Dünyanın kayısı ihtiyacının yüzde 85'i Malatya'dan karşılanmaktadır. Dağlık kesimlerde küçük ve büyük baş hayvancılığı yapılmaktadır ancak şehrin ekonomisine fazla bir katkısı olmamakla birlikte damızlık koyun keçi yetiştiricileri birliği ve süt birliği ve damızlık sığırcılık birliği de bulunmaktadır

Turizm

Kentin ilçelerinden biri olan Battalgazi'de ise Selçuklular ve Osmanlılar döneminden kalma eserler bulunmaktadır. Devlet tiyatroları Malatya şubesinin açılmasıyla Malatya bölgedeki kültür alanında da önemli bir aşama kaydetmiş ve çevre illerden gelen sanatseverler sayesinde



kültür turizmi önemli bir ivme kazanmıştır. [Gürpınar Şelalesi](#) de ülkemizdeki sayılı doğa harikalarından birisi ve turistlerin uğrak mekânlarındandır.

2.2. Ticaret Borsacılığı

2.2.1. Dünyada Borsacılığın Tarihi

Borsa; sayı, ölçü veya ağırlıklarına göre belirlenebilen malların, devletin kurduğu ve denetlediği özel hukuk kuralları içinde tarafların karşı karşıya gelip alım-satım yaptıkları kurum olarak devamlılığı bulunan ticarete mahsus bir pazar yeridir.

Borsacılığın tarihi genel olarak 14. yüzyıla dayanmakla beraber Milattan Önce 1200-1500 yıllarına kadar gitmektedir. Roma ve Finikelilerin yazıtlarından elde edilen bilgilere göre, bu çağda yaşayan insanlar, gerçekleştirdikleri panayırda ilk borsacılığın temelini atmışlardır. Milattan Önce 5. Yüzyılda Roma imparatorluğu Roma'nın içinden geçen Tibre nehrinin kıyısında Roma Krallarından Bosarium'un adını taşıyan forumda Collegium Marcatorum adını taşıyan bir müessese oluşturmuştur. Mahalle tüccarların, toptancıların ve aracılardan ticaret yapmak amacıyla bir araya geldikleri bu müessesenin oluşmasıyla bugünkü anlamda olmasa bile borsanın ilk temelleri borsanın temelleri atılmış sayılmaktadır.

12. ve 13. yüzyıllarda senedin bulunması ve kullanılmaya başlamasıyla yeni bir dönem başlamıştır. Senetlerin alış-verişte kullanılması, ticaretin pratikleşmesine ve kolaylaşmasına neden olmuştur.

Borsaların resmi hayatı ise Orta Çağ fuarlarında başlamaktadır. Bu fuarlar panayırlar halinde önceleri İtalya'da gelişmiştir. 15. Yüzyılda ise Anvers, Lyon ve Cenevre'de ki fuarlar ekonomik gelişmede önemli bir canlılık sağlamıştır. "Borges"te modern borsa tekniğinin öncüsü sayılabilecek alım-satım işlemleri yapılmıştır. Özellikle Kıtaların keşfi ile sonucu büyük deniz yollarının açılmasıyla dünya ticaretinin Atlantik kıyılarına kayması Anvers'in önemini artırmıştır. Dört tarafı bölmelere çevrili salonu ile Anvers Borsası, kalabalık bir işadamları gurubunun muamelelere katılmasını sağlamıştır.

Binanın girişinde yer alan " In usumnegiatorum Linguae " sözcüğü, borsanın bütün dilleri konuşan insanlara kapısının açık olduğunu ifade etmektedir. Anvers şehri, bu sözcükten de anlaşılacağı gibi, borsa kapısını bütün milletlere açmıştır.

Anvers Borsası'nı açılışından kısa bir süre sonra Lyon borsası ve Toulouse Borsası hizmete girmiştir. Paris'te ilk borsa resmen 1724 yılında faaliyete girmiştir.

Dünya'da Hamburg ve Bremen borsaları da önemli bir yer tutmaktadır. Günümüzde bilinen en büyük borsalardan birisi olan Newyork borsası günümüzde gerçekleştirdiği alış-satışla halen önemini korumaktadır.

Günümüzde ticaret borsacılığı, forward işlemler, futures işlemler ve option işlemlerin yapıldığı vadeli işlemler borsacılığına dönüşme eğilimi göstermiştir. Bu hali ile ticaret borsaları ekonomilerde birer gelişmiş model teşkil etmektedir.

2.2.2. Ülkemizde Borsacılığın Tarihi

Ülkemizde gerçek anlamda ilk resmi borsa 2 Aralık 1873 yılında bir nizamname ile " Dersaadet Tahvilat Borsası " adı altında kurulmuştur.

Adından da anlaşılacağı üzere bu borsa "Menkul Değerler Borsası" niteliğindedir.

Bu tarihten 13 yıl sonra 15 nisan 1886'da yayınlanan "Umum Borsalar Nizannamesi" ile ticaret borsalarının da kuruluşuna geçilmiştir.

Yurdumuzda ilk ticaret borsası İzmir'de 1892 yılında "İzmir Ticaret ve Sanayi Borsası " adı altında çalışmalarına başlamıştır.

Adana Ticaret Borsası 1913, İstanbul Ticaret Borsası 1925 ve **Ankara Ticaret Borsası 1927** yılında kurulmuştur.



2.3. Malatya Ticaret Borsası

Ticaret Borsaları, 5174 sayılı kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dâhil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilanı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır.

Malatya Ticaret Borsası 1969 yılında kurulmuş olup yedi meslek gurubu bulunmaktadır. Bu meslek gurupları içerisinde işlem hacmi dikkate alındığında kuru kayısı birinci sırayı almaktadır.

Borsamız üyesi ihracatçılar ise 2012 yılında 101,540 Ton kuru kayısı satışından 298 Milyon TL karşılığı ihracat gerçekleştirmişlerdir.

2012 yılı toplam işlem miktarı 379.332-Ton, işlem tutarı 1.170.554.413-TL olan Borsada, ihracatçı firma sayısı 90, toplam üye sayısı ise 608 adettir.

3. MEVCUT DURUM ANALİZİ

3.1. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ülkemizdeki Ticaret borsalarının Tanımını;

“Ticaret borsaları, 5174 Sayılı Kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dâhil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilanı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlardır.” biçiminde yapmıştır.

İlgili kanunda, borsaların; “Kuruluşu”, “Çalışma Alanları”, “Şubeleri”, “Kayıt Zorunluluğu”, “Ehliyet, Temsil ve İmza Yetkisi” konuları açıklanarak; Görevleri aşağıdaki biçimde verilmiştir:

- a) Borsaya dâhil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
- b) Borsaya dâhil maddelerin borsada oluşan her günlük fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek.
- c) Alıcı ve satıcının, teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini, muamelelerin tasfiye şartlarını, fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak.
- d) Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- e) Kanunun 51 inci maddesinde tanımlanmış, aşağıdaki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
 - a. Eksper raporları.
 - b. Analiz raporları.
 - c. Borsaya dâhil maddelerin fiyatlarına ilişkin belgeler.
 - d. Makbuz senedi, varant ve malı temsil eden diğer senetler.
 - e. Teamüller hakkında istenen belgeler.
 - f. Fatura onayları.
 - g. Borsaya kayıtlı olanların tatbik imzalarının onayı.
 - h. Vadeli satış ve alivre sözleşmelerindeki imzaların onayı.



- i. Borsaya kayıtlı olanlara ait kayıt ve sicil suretleri.
- j. Borsaya dâhil mallara ve borsa işlemlerine dair istenecek diğer belgeler.
- k. Borsaya dâhil maddelerin ölçülmesi ve tartılması için gerekli tesisatı olan borsalarca bu konuda verilecek hizmetler.
- l. Gerekli tesisatı bulunan borsalarca verilecek depolama ve muhafaza hizmetleri.
- m. Yerli malı belgesi
- n. Diğer hizmetler.
- f) Borsaya dâhil 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 resmî 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.

Kanunda ayrıca, Ticaret borsalarının Organlarının:

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

meydana geldiği vurgulanarak, bu organların her birinin oluşumları ve görevleri ayrı ayrı verilmiştir.

“Borsaya tâbi maddeler ve alım satımları”, “Borsa işlemlerinin tescili” ve “Borsada alım satım yapanlara” ilişkin kurallar kanunda verilirken, Borsaların gelirleri liste halinde sunularak, “Bütçe” konusunda kurallar açıklanmıştır.

Kanunda borsalarla ilgili son olarak, “Ürün İhtisas Borsaları” hakkında açıklamalar yapılmıştır. Bu çerçevede;

Şartlar yerine getirildiğinde ve Bakanlıkça izin verildiğinde, Anonim Şirket Statüsünde Ürün İhtisas Borsaları kurulabileceği,



Ticaret borsalarının, kurulmuş veya kurulacak ürün ihtisas borsalarına ortak olabileceği veya aralarındaki sözleşme uyarınca, bunların acentesi olarak çalışabileceği,

Ürün ihtisas borsalarının yönetim kurulunun bir üyeliği için Bakanlıkça atama yapılacağı,

Ürün ihtisas borsaları ve ticaret borsalarının, lisanslı depo işletmeciliği yapan şirketler kurabileceği ve ortak olabileceği gibi konulara açıklık getirilmektedir.

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ile ilgili aşağıdaki tüm ikincil mevzuat;

- “Borsa Muamele Yönetmeliği”,
- “Odalarda/Borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler hakkında Yönetmelik”,
- “Organ Seçimleri Yönetmeliği”,
- “Kayıt Ücreti ve Yıllık Aidat Yönetmeliği”,
- “Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği”,
- “Ticaret Borsalarına Tabi Maddeler ve Bu Maddelerin Alım veya Satımlarının Tescili Hakkında Yönetmelik”,
- “Ticaret Borsalarında Alım Satım Yapan Aracılar Hakkında Yönetmelik”,
- “Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği”,
- “Ürün İhtisas Borsaları Genel Yönetmeliği”,
- “Genel Sekreter Yönetmeliği”

Ticaret Borsalarının görev ve belgelendirme hizmetlerinin uygulama yöntemlerini ortaya koymaktadır.

Ancak, kanunla kurulmuş olmakla beraber aynı zamanda birer hizmet kuruluşu da olan borsalarda, diğer hizmet kuruluşlarında olduğu gibi, sunulan tüm hizmetlerde üyelerin memnuniyeti çok önem kazanmaktadır. Çağdaş hizmet anlayışı da zaten bunu gerektirmektedir.

Malatya Ticaret Borsası’nda, mevzuatla tanımlanmış şartların dışına çıkmamak koşulu ile

- Çağdaş Yönetim Anlayışı ile yönetilen,
- Hizmetlerini, üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştiren,
- Kayıt dışılığın engellenmesi ve serbest piyasa koşullarının oluşmasına katkı sağlayan,
- Üyelerinin katma değerli faaliyetleriyle, Bölgesel ekonomik kalkınmada önemli rol üstlenen,

bir Borsacılık anlayışıyla hizmet vermeyi ve bu hizmetin sağlıklı biçimde verilmesi için, yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimini sürekli geliştirmeyi hedeflemektedir.

3.2. Süreçler / Faaliyetler

Malatya Ticaret Borsası’nda gerçekleştirilen tüm faaliyetleri 2 ana süreç altında toplayabilmek mümkündür. Bunlar:

1. “Üyeye Sunulan Hizmetler (Hizmet Kapasitesi)”

TOBB Oda/borsa Akreditasyon Sisteminde “Temel Yeterlilikler” olarak yer almaktadır.

2. “Destek Faaliyetleri (Kurumsal Kapasite)”



TOBB Oda/borsa Akreditasyon Sisteminde “Temel Yetkinlikler” olarak yer almaktadır. Borsamızda, “Üyeye Sunulan Hizmetlerin tümü, karakteristik olarak iki başlık altında toplanabilmektedir.

1.1. Birincisi; Kanun ve yönetmeliklerle Ticaret Borsalarına verilmiş görevler olup, bu görevlerin ifası aşamasında, kanun ve yönetmelik dışında, Borsanın herhangi bir inisiyatif kullanması söz konusu olamamaktadır. Borsa bu konuda ancak, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, işlemleri hızlandırma mahiyetinde bazı önlemler alabilmektedir. Borsa bu durumda sadece “uygulayıcı” (operatör) konumunda olduğundan, bu karakteristikteki hizmetler “Operasyonel Hizmetler” olarak nitelendirilebilmektedir.

1.2. İkincisi; Borsamızın misyonu gereği, operasyonel nitelikteki hizmetlerinin dışında, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine, çağın gereklerine uygun biçimde, cevap verebileceği türde hizmetleri de üyelerine sunması gerekmektedir. Bu tarz hizmetler, “üye memnuniyetini” yönetim anlayışının merkezine yerleştirmiş kurumların, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak sunduğu hizmetler olup, zaman, mekân ve tercihlere göre farklılıklar göstereceğinden, bu farklılıklara karşılık, kurum tarafından yeni hizmet tarzlarının (taktiklerin) geliştirilmesi gerekmektedir. Borsamızda bu nitelikteki hizmetler “Taktik Hizmetler” olarak adlandırılmaktadır.

“Destek Faaliyetleri” ise, Borsanın üyelerine sunduğu hizmetlerin, kesintisiz ve kaliteli biçimde sunulmasını sağlayacak; “yönetimsel kararların alınması”, “örgütlenme biçiminin düzenlenmesi” ve “tüm faaliyetlerin planlanması” gibi konuları içermektedir. İdari ve Mali işler adı altında tüm kurumlarda uzun yıllardır yürütülen “Klasik Destek Faaliyetleri”nin yanı sıra, günümüzde; “Toplam Kalite Yönetimi”, “Proje Geliştirme”, “Araştırma Geliştirme” ve “İyi Yönetişim” gibi konuların yer aldığı “Stratejik Destek Faaliyetleri” olarak adlandırılabilir faaliyetler, özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Bu yaklaşımla; Borsamızdaki “Destek Faaliyetleri”ni;

İlki, “Stratejik Destek Faaliyetleri”, İkincisi de, “Klasik Destek Faaliyetleri” olmak üzere iki grup altında topladık.

Bu çerçevede, borsamızdaki tüm süreçler ve faaliyetler aşağıdaki tabloda bütüncül biçimde sunulmaktadır.

Tablo 2. Malatya Ticaret Borsası Temel Hizmetler ve Temel Yeterlilikler (Süreçler/ Faaliyetler) Tablosu

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet
ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER (TEMEL HİZMETLER)	Operasyonel Hizmetler	Borsa İşlemlerinin Tescili
		Borsa Muamelat/Sicil
		Belgelendirme
	Taktik Hizmetler	Laboratuvar
		İletişim Ağı
		Politika ve Temsil
		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek Sosyal Sorumluluk
DESTEK FAALİYETLERİ (TEMEL YETERLİLİKLER)	Stratejik Destek Faaliyetleri	İyi Yönetişim
		Araştırma, Geliştirme, Planlama ve Kaynakların Yönetimi
		Haberleşme ve Yayınlar
		Bilişim Teknolojileri Kullanımı (Yönetimi)
		Üye İlişkileri Yönetimi
	Klasik Destek Faaliyetleri	Proje Geliştirme ve Yönetimi
		Bilgi İşlem
		Mali İşler
		İdari İşler



3.3. Paydaşlar

Malatya TB'nin paydaşları, Borsa'dan doğrudan ya da dolaylı olarak hizmet alan, ürün ve hizmetleriyle Borsa'yı doğrudan ya da dolaylı etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar analiz edilerek belirlenmiştir.

İlişkide olunan gerçek ve tüzel kişiler; Kuruma girdi sağlayan, iş birliği yapılan, Kurum faaliyetlerinden etkilenen, Kurumu etkileyen, ürün ve hizmet sunulan kesimler dikkate alınarak, Paydaş Tablosu oluşturulmuştur.

Yapılan Paydaş Analizi çalışması ile paydaşlarımız önem sırasına konmuştur. Bu çalışma, Borsa'nın geleceğini planlamak için ihtiyaç duyduğumuz durum analizi çalışmalarımıza davet edeceğimiz paydaşların belirlenmesine de katkı sağlamıştır.

Tablo 3. Malatya Ticaret Borsası'nın Paydaşları

PAYDAŞLAR	Paydaş Türü	Etki	Önem
TOBB	İç Paydaş	Güçlü	Önemli
Borsa Meclisi	İç Paydaş	Güçlü	Önemli
Üyeler	İç Paydaş	Güçlü	Önemli
Çalışanlar	İç paydaş	Güçlü	Önemli
KOSGEB	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Malatya Valiliği	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Ticaret İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Güneydoğu Anadolu İhracatçı Birlikleri	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Meteoroloji Müdürlüğü	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Malatya İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdür.	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
İnönü Üniversitesi	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Malatya Belediyesi	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Vergi Başkanlığı	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Malatya Gümrük Müdürlüğü	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
İŞKUR	Dış Paydaş	Zayıf	Önemli
Kayısı araştırma istasyonu	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Malatya TSO	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Malatya Esnaf ve Sanatkârlar Odası	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
İl Halk Sağlığı Müdürlüğü	Dış Paydaş	Zayıf	Önemli
SMMM Odası	Dış Paydaş	Zayıf	Önemli
Malatya Ziraat Odası	Dış Paydaş	Güçlü	Önemli
Malatya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	Dış Paydaş	Zayıf	Önemli

3.4. İç Çevre Analizi

Bu bölümde, borsanın mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve borsanın kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

İç çevre analizi aşamasında, öncelikle, Borsanın mali, beşeri, teknolojik ve fiziksel kaynaklarının yeterliliği hususunda, verilere dayalı durum değerlendirmesi yapılacaktır. Bu analiz ile ortaya çıkan, yetersiz kaynakların tespiti ve giderilme biçimleri çok karmaşık olmayan süreçlerdir.

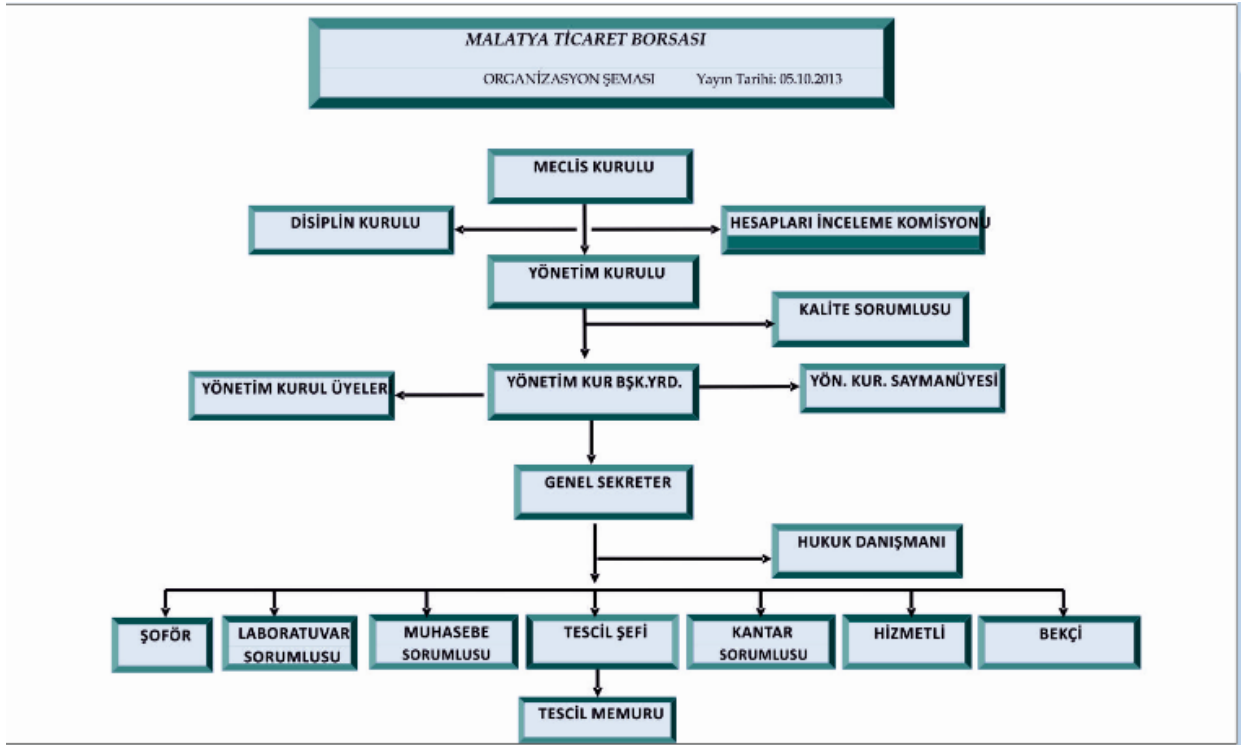
Ancak, bu analiz ile elde edilen bilgilerin, kurumların geleceklerinin doğru biçimde planlanmasına sağladıkları katkı genellikle yeterli olmayabilmektedir.

Borsa'nın "Hizmet Kapasitesi" ile yönetim anlayışı ve örgütlenme biçimi açısından "Kurumsal Kapasitesi"nin durumu hakkında tespit yapabilmek ve hele bu tespit sonucunda belirlenen noksanlıkların giderilmesini sağlayabilmek, birçok kurum için olduğu gibi borsa için de oldukça zor süreçlerdir.



Bu zorluğun yanı sıra, kurumların vizyonlarının doğru biçimde belirlenebilmesi ve belirlenmiş vizyona kurumu taşıyacak amaç ve hedeflerin sağlıklı bir biçimde ortaya konabilmesi ancak ve ancak; kurumların “Hizmet Kapasitesi” ile “Kurumsal Kapasiteleri” hakkında durum değerlendirmesinin gerçekçi bir biçimde yapılmasına bağlıdır. Bu sebepten dolayı, borsamızın “Hizmet Kapasitesi” ve “Kurumsal Kapasitesi” hakkında gerçekçi bir değerlendirme de bu bölümde yapılmaya çalışılacaktır.

3.4.1. Organizasyon Yapısı



3.4.2. Fiziksel Şartlar:

Toplam 210 metrekare m²lik alana sahip hizmet binamız içerisinde;

- ✓ Başkanlık,
- ✓ Toplantı Salonu,
- ✓ Genel Sekreterlik
- ✓ Arşiv
- ✓ Laboratuvar
- ✓ Mutfak

Bulunmaktadır. Bu bilgiler, Borsamızın, “Fiziksel Şartlar” bakımından tam olarak yeterli bir konumda olmadığı görülmektedir.



3.4.3. Mali Yapı:

Tablo 4.: Malatya Ticaret Borsası 2009 -2012 yılları arası Gelir Gider Bilgileri

	2009	2010	2011	2012
Olağan Gelir (TL)	1.168.536,05	1.346.179,43	1.446.086,25	1.418.547,69
Faaliyet gideri (TL)	805.566,07	935.546,66	1.039.363,04	1.237.476,40
Olağan gelir ile Faaliyet gideri farkı (TL)	362.969,98	410.632,77	406.723,21	181.071,29

3.4.4. İnsan Kaynakları:

Malatya Ticaret Borsası'nda 12 personel görev yapmaktadır.

Bu personelin 4'si Üniversite, 1'i ön lisans mezunu olup 1'i Lise ve 6'sı ilköğretim eğitimi görmüş durumdadır.

Personelin 3'si bayan 9'ü ise erkektir.

3 Personel en az 15 yıldır borsa çalışanı konumundadır. Borsada tecrübe ile dinamizmin iyi bir biçimde harmanlanmış olduğu görülmektedir.

Borsanın insan kaynağı nicelik ve nitelik açısından yeterli olmakla beraber; bu kaynağın borsanın performansını artıracak biçimde yönetilmesi, geliştirilmesi gereken yön olarak görülmektedir.

3.4.5. Teknolojik Altyapı:

Borsa, Tescil hizmeti, Üye ve Muhasebe faaliyetini elektronik ortamda, dışarıdan temin edilen bir yazılım ile gerçekleştirmektedir.

Toplantı salonunda toplantıların verimli geçmesi için gerekli teknolojik donanım mevcuttur (projeksiyon, perde, ses sistemleri, kamera ve ses kayıt cihazı gibi).

Borsa'da, birçoğu değişik markalardan olmak koşuluyla; 7 adet Masa Üstü Bilgisayar, 4 adet Laptop Bilgisayar, 4 adet Yazıcı ve 1 adet Projeksiyon cihazının yanı sıra, faks, fotoğraf makinesi, gibi cihazlardan da bulunmaktadır.

Malatya Ticaret Borsası'nın teknolojik altyapısı incelendiğinde; *teknoloji kullanımı konusunda duyarlı davranılmakla beraber; borsanın hizmet kalitesini ve verimliliği doğrudan etkileyecek olan bilişim teknolojileri yönetimi konusunda, gelişmeye açık yönlerinin olduğu görülmektedir.*

Borsa'nın tüm birimleriyle etkin ve verimli biçimde çalışacak bir bilişim altyapısı çalışması başlatması uygun olacaktır.



3.4.5. Borsanın Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi

Ana Süreç

Süreç

Faaliyet

Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri

Borsanın durumu

(Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER (TEMEL HİZMETLER)	Operasyonel Hizmetler	Borsa İşlemlerinin Tescili	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” Madde 46. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, üye beklentileri ve memnuniyeti, personelin yetkinliği, kurumsal performans	Mevzuata uyum tam, Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üye ve Müstahsilin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmeli. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmeli.
		Borsa Muamelat Sicil	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ve “Borsa Muamelat Yönetmeliği”. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, üye beklentileri ve memnuniyeti, personelin yetkinliği, kurumsal performans	Mevzuata uyum tam, Bilişim teknolojileri kullanımı iyileştirilmelidir. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmelidir. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmeli.
		Belgelendirme	5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” Madde 51. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi, üye beklentileri ve memnuniyeti, personelin yetkinliği, kurumsal performans	Mevzuata uyum tam, Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmeli. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmeli.
	Taktik Hizmetler	Laboratuvar	Üyelerin ihtiyacı olan ürün analizlerinin gerçekleştirilmesi, uluslararası akreditasyon, kalibrasyon, fiziksel şartlar, yetkin personel, ileri teknoloji, laboratuvar iletişim alt yapısı,	Laboratuvar hizmetleri borsanın hizmeti olarak verilmektedir. Analizler nitelik ve nicelik olarak geliştirilmeli, personelin yetkinlikleri artırılmalı, Üye ve diğer müşterilerin ürün analizleri konusunda ihtiyaçları tespit edilmelidir.
		İletişim Ağı	Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi (Anket ve diğer kanallarla), Bu ihtiyaç ve beklentilere çözüm getirecek ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (Araştırma) Üyelerin Borsa hizmetlerinden faydalanma düzeylerini sürekli ölçülmesi (veri analizleri)	Borsa, tüm hizmetlerini, (mevzuata aykırı olmamak koşuluyla) üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, en yüksek memnuniyeti sağlayarak vermek için “İletişim Ağı” gereklerini, sürdürülebilirliği sağlayacak biçimde, yerine getirecek iyileştirmeleri gerçekleştirmelidir.



Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER (TEMEL HİZMETLER) (Devam...)	Taktik Hizmetler (Devam...)	Politika ve Temsil	Üyeleri için önemli olan konuların belirlenmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması, karar alıcılara sunularak takip edilmesi, Üyelerini temsilen uluslararası etkinliklere katılımı Sektörle ve ekonomik konulardaki görüş ve tutumlarının sürekli ölçülmesi	Borsa'nın hem üyelerinin gelişmesi, hem de bölgenin ekonomik kalkınması için; önemli olan konuları belirlemesi, çözüm önerilerini oluşturması, bunları karar alıcılara sunarak takip etmesi gerekmektedir. Politika üretme ve üyelerini gerekli ortamlarda etkin biçimde temsil edebilme konusunda borsanın sürdürülebilir bir yapı oluşturması gerekmektedir. Borsanın üzerinde çalıştığı bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak projeler (hayvancılık OSB, lisanslı depoculuk, kümelenme vadisi projesi, ulusal kayısı konseyi kurulması gibi) bu kapsamda değerlendirilmelidir
		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek	İhtiyaçlara cevap verecek iş geliştirme programlarının gerçekleştirilmesi, üyelerin iş geliştirme, eğitim, bilgi hizmeti ve danışmanlık ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi (anket ve diğer kanallarla), iş fırsatlarının ortaya konması için piyasa analizlerinin yapılması, bu konular için faaliyet planı, bu işin sürekliliğini ortaya koyacak doküman (proses, prosedür gibi), Fuar ve Seyahat Organizasyonları, Anketler, piyasa araştırmaları, faaliyet planları, bu etkinliklerin değerlendirilmesi raporları	Borsa üyeleri için eğitim programları düzenlemeli, üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler borsa tarafından sunulmalıdır. Üyelerin sorunlarının çözümünde, gerektiğinde, danışmanlık ihtiyaçlarını karşılacak mekanizma geliştirilmelidir. Üyelerinin kendi aralarında iş geliştirme fırsatlarını ortaya koyacak araştırmalar yapılmalıdır. Tüm bunların sürekliliğini sağlayacak sistem ve dokümantasyon hazırlanmalıdır.
		Sosyal Sorumluluk	Bölgenin özellikle sosyal kalkınmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetler.	Borsa, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle ve kaynakları dâhilinde, sosyal sorumluluğunu belirleyerek kamuoyuna bildirmelidir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncesinde, faaliyetlerin yaratacağı katma değer için sağlıklı değerlendirmelerin yapıldığı, sürekliliği sağlayacak, bir yapı kurulmalıdır.



Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
DESTEK FAALİYETLERİ (TEMEL YETERLİLİKLER) (Devam...)	Stratejik Destek Faaliyetleri (Devam...)	Bilişim Teknolojileri kullanımı (Yönetimi)	Borsanın tüm süreçlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden azami biçimde yararlanılması, bilişim stratejisi ve politikası "Yönetim Bilgi Sistemi", "Karar Destek Sistemi", "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi" yetkin BİT personeli, interaktif, dinamik web s	Borsa hizmetlerinde bilişim teknolojilerini etkili biçimde kullanamamaktadır. Bu teknolojilerin hem hizmetler hem de yönetim süreçlerinde etkin biçimde kullanılabilmesi için, bütüncül bir bakış açısıyla sistemin yeniden analiz edilerek tasarlanması gerekmektedir. Bu tür bir çalışma borsayı her alanda daha verimli kılacaktır.
		Üye İlişkileri Yönetimi	Üyeye hizmet (Üyeye ilgilenme) noktasında en yüksek standartlara sahip olunması, üyeye ilk temas noktasında en iyi hizmet için çalışanın sürekli eğitilmesi, üyenin ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetinin sürekli ölçülmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesi, Üye bilgilerinin güncel tutulması, üyeye verilen hizmetlerin takip edilmesi, üye ilişkileri stratejisi, politikası veya prosedürünün oluşturulması	Borsa üyesi ile ilişkilerini her zaman en yüksek standartta tutmaya çalışmaktadır.Üye ile ilişkilerin minimum standartlarını belirleyecek, sürekli iyileştirmeyi hedefleyecek ve sürdürülebilirliği sağlayacak bir "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi"nin kurulması gerekmektedir. Bu yeni yaklaşım, üye bilgilerinin sürekli güncelliğinin sağlanmasına katkı sağlayacaktır. Çalışanın yetkinliklerini belirli program çerçevesinde geliştirmelidir.
		Proje Geliştirme ve Yönetimi	Borsanın öncelikle kendi kurumsal kapasitesini geliştirmek ve dolayısıyla, üyelerinin gelişmelerini sağlamak ve nihai aşamada bölgesel ve ulusal refaha katkı sağlamak için dış kaynaklı hibe ve destek projeleri hazırlaması ve yönetmesi, Borsanın proje geliştirme ve yönetme kapasitesi, yetkin personel,	Proje yönetme kapasitesindeki gelişim sağlanmalıdır.Buda Borsa'nın kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında "Kaynak Yönetimi" anlayışının içselleştirilmesine katkı sağlayacaktır.
	Klasik Destek Faaliyetleri	Bilgi İşlem	Donanım, Yazılım, İletişim bakım ve desteği, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		Mali İşler	Satın Alma, Muhasebe, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		İdari İşler	Evrak, Arşiv, Bakım, Temizlik, Ulaştırma, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman, ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.



Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle yönetim ve çalışanlar olmak üzere, üye ve paydaşlardan da alınan bilgiler doğrultusunda borsanın “güçlü” ve “geliştirilmeye açık” yönleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

3.4.6. Güçlü Yönler

- ✓ Kuru kayısı üretiminde miktar ve kalite olarak rakipsiz olmamız,
- ✓ İyi bir mali yapıya sahip olması,
- ✓ Hizmet kalitesini arttırmak amacıyla ISO 9001:2008 Kalite Yönetim Sistemini kurmuş olması,
- ✓ Personel eğitimine önem veriyor olması,
- ✓ Üyeler ile güvene dayanan güçlü ve sağlam ilişkilerin olması, temsil gücü,
- ✓ Personelin aidiyet duygusunun yüksek olması,
- ✓ Bölge Oda ve Borsalar ile ilişkilerin güçlü olması,
- ✓ Yönetim kadrosunun çalışma arzusu, üst düzeyde hizmet verme istek ve hevesi,
- ✓ Sürekli yayın çıkarması,
- ✓ Tercih edilen bir web sitesinin bulunması,
- ✓ Personel yapısının öğrenmeye açık olması,
- ✓ Teknolojik ve fiziki alt yapı olanakları,
- ✓ Sivil Toplum Kuruluşları ile güçlü bir diyaloga sahip olması,
- ✓ İşbirliği yapma isteğinin güçlü olması,
- ✓ Bankalar ile ilişkilerinin güçlü olması,
- ✓ Sosyal sorumluluğunun yüksek olması,
- ✓ Laboratuvar,

3.4.7. Geliştirilmeye Açık Yönler

- ✓ Satış Salonunun bulunmaması,
- ✓ Kurumsallaşma sürecinin tamamlanamamış olması,
- ✓ İş Planlamasının etkin ve izlenebilir biçimde yapılamıyor olması,
- ✓ Hem kurumsal hem de çalışan performansının etkin biçimde yönetilememesi,
- ✓ Danışmanlık hizmetlerinin yetersiz olması,
- ✓ AR-GE faaliyetlerinin yetersiz olması,
- ✓ Proje hazırlama kapasitesinin yetersiz olması,
- ✓ Tanıtım eksikliği,
- ✓ Bilişim teknolojilerinden gerektiği ölçüde yararlanılamıyor olması,
- ✓ İş kollarına göre çalışma gruplarımızın olmayışı

Bu sonuçlar, İç Çevre Analizi bölümündeki fiziksel, mali, beşeri ve teknolojik verilerin değerlendirildiği bilgiler ve “Borsa'nın Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi” bölümündeki sonuçlarla sentezlenerek; Borsanın “güçlü” ve



“geliştirilmeye açık” yönleri somutlaştırılacak ve Borsa’nın geleceği bu somut bilgiler baz alınarak planlanacaktır.

3.5. Dış Çevre Analizi

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle üye ve paydaşlar olmak üzere, yönetim ve çalışanlardan da alınan bilgiler doğrultusunda borsanın faaliyet alanı ile ilgili “fırsatlar” ve “tehditler” aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

3.5.1. Fırsatlar

- ✓ TOBB gibi güçlü bir Kurum çatısı altında çalışıyor olmak,
- ✓ İlin iklim özellikleri,
- ✓ Ürün çeşitliliğinin artırılarak iç ve dış pazara sunulması
- ✓ Kuru kayısı üretiminde dünya lideri olmamız,
- ✓ Organik kayısı tarımının yaygınlaşması
- ✓ Son yıllarda kayısıyla ilgili araştırmaların ve pazarlama problemlerinin giderilmesi için çalışmaların artmış olması
- ✓ Pazarda ürüne rakip olmaması, özellikle kuru kayısıda dünya pazarına tam hâkimiyet sağlanabilecek miktarda ürün yetiştirilmesi
- ✓ Sağlıklı yaşam trendine bağlı olarak meyve tüketiminin artması

3.5.2. Tehditler

- ✓ İlkbahar geç donları ve bu nedenle rekoltenin tahmin edilememesi,
- ✓ Proje üretme, destek ve hibelerden yararlanma konusunda, bölgesel kapasite eksikliği,
- ✓ Kükürt oranından kaynaklı cezaların kesilmesi,
- ✓ Kayısıda görülen Sharka virüsü,
- ✓ Üretimi hızla artan Özbekistan ve bazı diğer ülkelerin pazarda Malatya kayısına rakip olabilme ihtimali,
- ✓ İstatistiki verilere ulaşmadaki zorluklar,
- ✓ Tarıma dayalı sanayinin gelişmemiş oluşu,
- ✓ Kayısı sektöründe örgütlü bir yapının olmayışı.

4. GELECEĞİN TASARIMI

Borsa’nın geleceği planlanırken, durum analizinin sağlıklı bir biçimde yapılması amacıyla tüm veri, bilgi ve belgeler analiz edilmiştir.

Plan hazırlanırken temel prensibimiz; yapısal sorunların çözümüne palyatif çözümler üretmek veya hizmet anlamında bir takım münferit projeler tanımlamaktan ziyade, vizyonu doğrultusunda, borsada kalıcı ve sürdürülebilir bir yapının oluşturulmasını sağlamaktır.

Bu yapının oluşturulabilmesi için, sorunlara spesifik (özel) değil jenerik (genel) çözümlerin üretilmesi gerekmektedir.

Ayrıca;

- ✓ “Hizmetlerin etkin ve verimli kılınması”

ancak

- ✓ “Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi” ile sağlanabilir gerçeği;

Borsanın kalıcı ve sürdürülebilir yapısının bu iki tema üzerine inşaa edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.



Borsa'nın gelecekte nerede olması gerektiği araştırılırken, gerçekçi olmaya çalışılmış ve bu çerçevede Borsa'nın;

- ✓ var olan ve geliştirilme imkânı olabilecek kaynakları ortaya konmuş,
- ✓ güçlü olduğu ve geliştirilmesi gereken yönlerin neler olduğu,
- ✓ faaliyet alanı ile ilgili ulusal ve uluslar arası çevrelerde olumlu ve olumsuz gelişmelerin neler olduğu

iç ve dış paydaşların görüşleri ve beklentileriyle tespit edilmiştir.

Borsa üyelerine sadece tescil hizmeti sunan ve belge satan bir organizasyon olmaktan çıkıp, üyeleriyle sağlıklı ilişkiler kurmayı başarmış ve onların yönlendirmeleri doğrultusunda hizmetlerini tanımlamış, hizmet alanların %100 memnuniyetini hedeflemiş bir kurum haline gelmeyi hedeflemektedir.

Malatya Ticaret Borsası'nın geleceğinin planlanmasında;

- ✓ Durum analizinde ortaya çıkan sonuçlar,
- ✓ Borsa'nın Güçlü ve Zayıf yönleri,
- ✓ Borsa'nın faaliyet alanlarıyla ilgili olarak, Borsa'nın dışında gelişen eğilimlerden ortaya konan Fırsat ve Tehditler,
- ✓ Paydaşların beklentilerinden elde edilen sonuçlar beraberce analiz edilmiş, bu analiz sonucunda yönetim ile beraber oluşturulan vizyon ile nereye ulaşmak istediğimize karar verilmiştir.

Eldeki kaynaklar ve beklentilerin örtüşmesi gerekliliği prensibi göz ardı edilmeden gerçekçi bir vizyon çizilmeye çalışılmıştır.

4.1. Ortaya Çıkan Durum

- ✓ Modern bir **hizmet binası** olmayan Malatya Ticaret Borsası'nın en büyük eksikliğidir.
- ✓ **Kurumsallaşma** sürecini tamamlayamamış olan Borsa'nın performansını yükseltmesi için personelin yetkinliklerinin artırılması gerekmektedir.
- ✓ **Klasik yönetim anlayışı**, karar süreçlerine ilgili tarafların katılımını sağlamakta yetersiz kalmakta, hizmetlerdeki etkinlik ve verimliliği düşürmekte ve ayrıca kurumsal atalete sebebiyet vermektedir. **Kurumsal yönetim ilkelerinin** yerleştirildiği, çağdaş bir "**yönetişim**" anlayışının borsada içselleştirilmesi sağlanmalıdır.
- ✓ Borsa'da **Satış Salonunun** olmaması, dünyada ve ülkemizde gelişen borsacılık anlayışı açısından büyük handicap olarak görünmektedir.
- ✓ Uluslararası akreditasyona sahip bir **laboratuvar** olmayışı eksikliklerdir..
- ✓ **Üyeleri ile ilişkiler** konusunda inovatif nitelikte yaklaşımlar olmakla birlikte, bunun kurumsal bir yapıda, etkin ve sürdürülebilir biçimde yürütülebilmesi için **performans yönetim sisteminin** kurulması gerekmektedir.
- ✓ **Bilişim teknolojileri** kullanım düzeyi Borsa'yı vizyonuna taşıyabilecek kapasitede değildir. Köklü bir bilişim yapılanmasının gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- ✓ **Mali yapısı** yeterlidir. Ancak gelir artırıcı faaliyetlerde bulunması, hedeflerini yükseltebilmesi açısından önemlidir.
- ✓ **Araştırma ve geliştirme** kapasitesinin yetersizliği; üyesine ve bölgesine sunmaya çalıştığı hizmetlerin planlı bir biçimde yürütülememesine sebep olmaktadır. Yeni bir birim oluşturulması ve personel istihdam edilmesi, bu konudaki niyeti ve bilinci ortaya koymaktadır. Başlangıç anlamında çok önemli olan bu durumun kalıcı, etkin ve verimli hale getirilmesi için gerekli çalışmalar yapılmalıdır.



- ✓ **Proje geliştirme ve yönetme** kapasitesinin artırılması için çok ciddi niyet ve yaklaşımlar olmakla birlikte, bunu sürdürebilir kılacak biçimde bir yapılanma gerekmektedir.
- ✓ Üyeler ve paydaşlar tarafından, **bölgenin ekonomik ve sosyal gelişiminde** kendisine çok önemli roller biçilmiştir.
- ✓ Borsa'nın kaliteli üretim, ürün çeşitliliği ve üretimde verimlilik gibi konularda **araştırma, eğitim, bilgilendirme, danışmanlık ve destek** hizmetleri sunması beklenmektedir.
- ✓ Borsa, iç ve dış paydaşlar tarafından; sadece tescil işi ile uğraşan, klasik devlet dairesi anlayışıyla hizmet sunan bir **kamu kurumu** olarak değil, **çağdaş borsacılığın** tüm gereklerini yerine getiren bir borsa olarak görülmek istenmektedir.

Özetle, Borsa'nın bölgesel kalkınmadaki rolü ve önemi, bu önem çerçevesinde sunması gereken hizmetler ve bu hizmetleri gerçekleştirebilmek için gerekli olan kurumsal kapasitesi iç ve dış paydaşlar tarafından net biçimde ortaya konmuştur.

4.2. Misyonumuz

Üyelerine sunduğu tüm hizmetlerde kaliteyi ön planda tutan Malatya Ticaret Borsası'nın misyonu;

- ✓ Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu'nun ve ilgili mevzuatın verdiği görevleri yerine getirmek,
- ✓ Bölgemizde tarım ve tarıma dayalı sanayi sektörlerinin gelişimine ve rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmak,
- ✓ Borsamız kotasyonunda bulunan ürünlerin bölgesel, ulusal ve uluslararası ticaretinin gelişmesine ve serbest piyasa fiyatlarının oluşmasına katkı sağlamak,
- ✓ Ürün senedine bağlı ticaretin yapılacağı ürün ihtisas borsası kurmak,
- ✓ Sosyal sorumluluk bilinciyle bölgenin kalkınmasına katkıda bulunmaktır.

4.3. Vizyonumuz

Mevzuatla tanımlanmış şartların dışına çıkmamak koşulu ile;

- ✓ Çağdaş Yönetim Anlayışı ile yönetilen,
- ✓ Hizmetlerini, üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda geliştiren,
- ✓ Şeffaf ve kaliteli hizmet anlayışıyla, üye ve çalışan memnuniyetini sağlayan,
- ✓ Bölgesel kalkınmada, kilit karar alıcıların önemseddiği ve değer verdiği,
- ✓ Yönetim anlayışı, hizmet sunumu ve Sosyal Sorumluluk bilinciyle,

Bölgesel ve ulusal bazda referans borsa olmaktır.

4.4. Temel Değerlerimiz

Borsa, belirlediği vizyona ulaşırken aşağıdaki prensipleri esas almaktadır.

- ✓ Ülke çıkarları ve Sosyal Sorumluluğumuz önceliğimizdir.
- ✓ Hizmetlerimiz, bölgesel ekonominin gelişmesine katkı sağlamalıdır.
- ✓ Üyeler arasında diyalogun güçlendirilmesi, kurumsal sahiplenmeyi sağlayacaktır.
- ✓ Üyelerimizin, başta eğitim olmak üzere, tüm gereksinim ve beklentileri en üst düzeyde karşılanmalıdır.



- ✓ Uygulanabilir ve tutarlı politikalar; doğru ve güncel verilerden elde edilmiş sağlıklı bilgilerle oluşturulmaktadır.
- ✓ Çağdaş Borsacılık anlayışı çerçevesinde sunduğumuz hizmetlerde etkinlik, verimlilik ve memnuniyet sağlanmalıdır.
- ✓ Yönetimde dürüstlük, şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılık ve paylaşımcılık sağlanmalı, etik değerler önceliğimiz olmalıdır.
- ✓ Bölgemizdeki tarımsal üretimde etkinlik ve verimliliğin sağlanması için müstahsil, tüccar gibi tüm aktörlerinin yetkinlikleri geliştirilmelidir.
- ✓ Mükemmeli arayan Borsamızın elde ettiği değerlerin sürekliliği ve sürdürülebilirliği sağlanmalıdır.
- ✓ Tüm paydaşlar, Borsa'nın amaç ve hedefleri doğrultusunda, birbirini tamamlayan ve destekleyen kurumlar olarak işlev görecektir.

4.5. Ana Temalar

Bir kurumun "Geleceğinin Planlanması", o kurumu, "misyonu" çerçevesinde "vizyonuna" taşıyacak planın yapılması demektir.

Borsanın misyonunu, yani var oluş sebebini, incelediğimizde; ülkemizdeki tüm Oda ve Borsalar gibi Malatya Ticaret Borsası'nın da "**Bölgesel Kalkınma**"da üstlenmiş olduğu rolün ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bu misyonun ve üstlenilen rolün verdiği sorumluluk gereği; Borsanın tüm "**Hizmetler**"ini etkin ve verimli bir biçimde sunması,

Bunun için de mutlaka sağlam bir "**Kurumsal Kapasite**"ye sahip olması gerekmektedir.

Bu yaklaşımla; yukarıda bahsedilen 3 konu, Borsanın "Ana Temaları" olarak ele alınmıştır. Aslında oda ve borsalarımız için ideal yönetim anlayışı, örgütlenme biçimi ve hizmetleri tanımlayan TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sisteminde var olan "Temel Hizmetler" kavramı burada "Hizmetlere, "Temel Yeterlilikler" kavramı ise Kurumsal Kapasiteye karşılık gelmektedir.

Bu bilgiler ışığında;

ANA TEMALAR

Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE

Ana Tema 2. HİZMETLER

Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK

Olarak belirlenmiştir.

Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE

Borsanın, hem mevzuatın verdiği görevleri yerine getirmesi, hem de üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek hizmetleri, kalite anlayışı içerisinde, %100 üye memnuniyeti prensibiyle sunabilmesi için; güçlü bir kurumsal yapıya sahip olması gerekmektedir. Kurumsal yapının gücü, öncelikle yönetim anlayışı ve bunun uzantısı olan iş yapış şekline bağlıdır.

Kurumsallaşma sürecini tamamlayamamış, yani, hangi hizmetlerin nasıl verildiğini dokümanter ederek, Yönetim Sistemini kuramamış, dolayısıyla hizmetlerini kişilerden bağımsız hale getirememiş organizasyonların çağdaş yönetim anlayışı ile yönetilebilmesi mümkün değildir.

Kaynakların bilgiye dayalı kararlarla yönetilmesi, kurumun orta ve uzun dönemli planlama ile yönlendirilmesi, üye ilişkilerinin sağlıklı biçimde yürütülebilmesi, bilişim teknolojilerinin etkin ve verimli biçimde kullanılması ve hizmetlerin sağlıklı biçimde sunulması için organizasyonların kurumsallaşma süreçlerini tamamlaması gerekmektedir.



Tema 2. HİZMETLER

Kalite, “üyenin (müşterinin) beklentisinin karşılanma düzeyi” olarak tanımlandığından, borsa, “tescil”, “üye muamalat” ve “kıymetli evrak hazırlanması ve satışı” gibi mevzuatla verilmiş görevleri yerine getirirken en yüksek memnuniyet seviyesini yakalamasının yanı sıra, üyelerinin sorunlarına çözüm üretecek ve ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetleri de en iyi biçimde sunmak zorundadır.

Kurumsal Kapasitenin niteliği, Hizmetlerin kalitesini doğrudan etkilemektedir.

Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK

Borsalar, sundukları hizmetlerin dışında, konumu ve gücü gereği, paydaşları tarafından, bölgelerinde kalkınmanın önemli aktörü olarak konumlandırılmaktadır. Bu, kuruluş amaçlarının yanı sıra, toplumun algısı sonucu borsalarımıza biçilen bir roldür.

Borsalarımız, bölgesel kalkınmaya yönelik faaliyetlere, sosyal sorumluluğu çerçevesinde her türlü desteği vermelidirler.

4.6. Stratejik Amaçlar

Borsa'nın geleceği planlanırken, bu 3 Ana Tema temelinde bütünsel bir yaklaşım benimsenmiş, stratejik konular detaylandırılırken;

- ✓ Her bir Ana Tema'nın başarılması için gerekli Amaçlar,
- ✓ Amaçların gerçekleşmesi için Hedefler ve,
- ✓ Hedeflere ilişkin Stratejilerin

Hiyerarşik bir yapıya sahip olması hedeflenmiştir.

Bu hiyerarşik belirleme sürecinde, Borsa'nın vizyonuna ulaşabilmesi bakımından **bütünsellik** çerçevesinde, “içsel tutarlılık ve yeterliliklerin sağlanıyor olması” temel prensip olarak benimsenmiştir.

Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE

Stratejik Amaç 1.1. Çağdaş Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi

Borsa, birincil ve ikincil mevzuatın belirlediği şartların dışında, hizmetlerinin; standardını belirlemek, sürekliliğini sağlamak ve kişilerden bağımsız hale getirmek için kurumsallaşma sürecini tamamlamalıdır. Borsanın maddi ve manevi kredibilitesini yükseltmek için, yönetimde Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulamalıdır.

Stratejik Amaç 1.2. Mali Kaynakların Yönetiminin Geliştirilmesi

Borsa var olan mali kaynaklarını en verimli biçimde yönetmek ve yeni kaynaklar yaratmak için anlayış geliştirmelidir. Güncel finansal verilere ulaşmalı ve bu verilerden üretilen sağlıklı bilgiler ile portföyüne yön vermelidir. Yönetimin bu konudaki kararlarında konunun uzmanları destek olmalıdır. Borsa, portföy yönetiminin dışında, sunacağı yeni hizmetlerle gelirini artırmayı hedeflemelidir.

Stratejik Amaç 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi

Bir kurumun en önemli kaynağı olan insan kaynağının, Borsa'da da etkin ve verimli biçimde yönetilmesi Borsa'nın performansını doğrudan etkileyecektir. Borsa öncelikle profesyonel kadrosundan en yüksek faydayı sağlamak üzere Performans Yönetim Sistemini kurmalıdır. Uzun vadede ise; işe alım, kariyer planlaması, iş analizleri, ücretlendirme ve reorganizasyon gibi süreçleri de içinde barındıran İnsan Kaynakları Yönetim Sistemini kurmayı hedeflemelidir.

Stratejik Amaç 1.4. Bilişim Teknolojileri Yönetiminin Geliştirilmesi

Günümüzde kurumların verimliliğini sağlayan yegâne araç, hiç şüphesiz ki bilişim teknolojileridir. Bilişim teknolojilerini etkin biçimde kullanamayan kurumlar, çağa ayak uyduramayan, verimsiz kurumlardır. Kurumlar tüm süreçlerinde bilişim teknolojilerini etkin biçimde kullanarak, zaman başta olmak üzere tüm maliyetlerden inanılmaz tasarruf sağlamakta, dolayısıyla önemli verimlilik artışı sağlamaktadırlar. Bilişim teknolojilerinin kullanımıyla elde edilen hız, düşen hata oranları, şeffaflık, gibi sonuçlar üye (müşteri) memnuniyetini doğrudan etkilemektedir.



Stratejik Amaç 1.5. Üye İlişkileri Yönetiminin Geliştirilmesi

Borsanın, aslında müşterisi olan, üyelerine “hizmet etmek” Borsa’nın var oluş sebeplerindedir. Borsa kendisine mevzuatla verilmiş görevleri üyelerine sunmanın yanı sıra, üyelerinin sorunlarını çözecek, onların ihtiyaçlarına cevap verecek ve beklentilerini karşılayacak tüm hizmetleri sunmak durumundadır. Bu yaklaşım “Üyelik” sistemi ile organize edilmiş tüm kurumların en temel Misyonundan birisidir. Bu misyonu gereği, Borsa, her şeyden önce; üyelerinin sorunlarını tespit edecek, ihtiyaç ve beklentilerini belirleyecek ve sunduğu hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeyini ölçecek bir sistemi kurmak durumundadır. Borsa ayrıca üyeleri arasında iş geliştirme ve iyi uygulamaların paylaşımını sağlamaya yönelik network (ağ) oluşturmalıdır.

Stratejik Amaç 1.6. Haberleşme ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi

Borsa, vermiş olduğu tüm hizmetleri, başta üyeleri olmak üzere, bölgesel, ulusal ve uluslararası iş âlemi ve kamuoyuna en sağlıklı biçimde aktaracak iletişim kanallarını belirlemek ve bu kanalları etkin biçimde kullanmak durumundadır. Bu amaçla borsa, yerel, ulusal ve uluslararası yazılı ve görsel medya başta olmak üzere, tüm iletişim kanallarının ne şekilde kullanılacağına tanımlandığı bir “İletişim Stratejisi” belirlemek ve bu yöntemlerin etkisini ölçmek durumundadır. Bu Stratejinin içerisinde; basınla ilişkilere ve yayınlara ilişkin alt politikalar detaylarıyla yer almalıdır.

Stratejik Amaç 1.7. Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Borsa, kurumsal kapasitesini geliştirmek için kaynak yaratmak zorundadır. Hizmet yelpazesini geliştirerek gelir artışı yaratabilmek, özellikle borsalarımız gibi kanunla kurulmuş organizasyonlarda kolay olmamakta, mevzuat Borsa’nın manevra alanını kısıtlamaktadır. Ancak, ülkemizin sosyo-ekonomik gelişmesi için ulusal ve uluslararası organizasyonlarca yaratılan fonlardan faydalanmak, Borsa için kaynak yaratmanın alternatif bir aracı olabilmektedir. Bu amaçla Borsa, ulusal ve uluslararası fonlardan etkin biçimde faydalanmayı sağlayacak bir oluşumu kendi bünyesinde oluşturmalı ve etkisini sürekli ölçmelidir.

Ana Tema 2. HİZMET KALİTESİ

Stratejik Amaç 2.1. Ana Hizmetlerin Geliştirilmesi

Borsa, kamu adına gerçekleştirdiği; “Tescil”, “Belge üretme ve onaylama” ile “Üye Muamelalet” hizmetlerini, mevzuatın verdiği yetki ve sorumluluklar çerçevesinde, üye memnuniyetini en üst seviyede tutacak biçimde bir yapılanmayı geliştirmeli ve etkisini sürekli ölçmelidir. Bunun için, tüm hizmetlerinde bilgi teknolojilerini etkin biçimde kullanmayı, üyenin ihtiyaç ve beklentilerini anında karşılayabilecek niteliklere sahip personel yetiştirmeyi hedeflemelidir.

Stratejik Amaç 2.2. İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi

Borsa, Kamu adına gerçekleştirmek zorunda olduğu “Kamu Ajanlığı” faaliyetlerinin yanı sıra, üyelerinin sorunlarını çözecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de yelpazesine katmak durumundadır. Çağdaş borsacılık anlayışı da bunu gerektirmektedir. Borsa, üyelerinin; kendi aralarında iş geliştirmelerine yönelik ortamları sağlamak, ihtiyaç duydukları bilgileri erişilebilir kılmak, ihtiyaç duydukları eğitim ve danışmanlık hizmetlerini vermek üzere bir yapılanma gerçekleştirmelidir. Bu yapılanma; Borsa’nın bu hizmetleri kendi kaynaklarıyla sunamaması halinde, üçüncü taraflardan hizmet almak ve/veya üçüncü taraflarla işbirliği gerçekleştirmek biçiminde olabilmelidir.

Stratejik Amaç 2.3. Politika ve Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi

Borsa, bölgesel, sektörel ve ekonomik sorunlar da dâhil olmak üzere, üyelerinin sorunlarını belirlemeyi, bu sorunlara çözüm getirecek politikalar üretmeyi, bu çözüm önerilerini kilit karar alıcılara iletmeyi ve sorunun çözümünün takipçiliğini sağlayacak bir yapılanmayı bünyesinde gerçekleştirmelidir. Bu amaçla, bölgesel sektörel ve ekonomik sorunlar ile üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli biçimde tespitini sağlayacak yöntemi öncelikle tanımlamalıdır. Ayrıca, borsa, üyelerinin menfaatine olacak her türlü girişime, üyeleri adına katılmalıdır. Bu girişimler, bölgesel, ulusal ve uluslararası organizasyonlara üyelikler olabileceği gibi, üyelerini ilgilendiren her türlü sorunun çözümünde üyeleri adına her türlü platformda yer almak olarak da gerçekleştirilmelidir.



Stratejik Amaç 2.4. Satış Salonu Kurulması İçin Hazırlıkların Yapılması

Borsa bölgesel stratejik bir ürün olan kuru kayısı için, kalite ve verimliliği ön plana çıkaran, “fiyatın serbest piyasa koşullarında oluşması”nı sağlayacak Satış Salonunu oluşturmak için gerekli fizibilite çalışmaları gerçekleştirilmelidir. Bu amaçla, öncelikle mekân tespitinin yapılması, daha sonra altyapı, bilişim teknolojileri ve salonun laboratuvarla ilişkisinin kurulmasına yönelik fizibilite çalışmalarına başlamalıdır.

Stratejik Amaç 2.5. İhtisas Borsacılığı Altyapısının Oluşturulması

Gelişen baş döndürücü teknolojiler ışığında, ekonominin rekabet temelli olduğu, küreselleşen dünyada, ülkemizden başka pek örneği olmayan, ürün tesciline dayalı klasik “Ticaret Borsacılığı”nın önümüzdeki dönemde varlığını ve etkisini sürdürebilmesinin oldukça güç olduğu yadsınamayacak bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır.

Satış salonu kuramayan, sağlıklı bir laboratuvar altyapısıyla desteklenmiş bir Lisanslı Depoculuk hizmeti sunamayan, dolayısıyla ürün ihtisas borsası haline gelemeyen ve nihai aşamada elektronik borsacılık hizmeti sunamayan Ticaret Borsalarının yaşama şansları oldukça azalmaktadır.

Bu tespitler ışığında, Borsa, bu dönem Stratejik Planında, dünyada ve ülkemizde Ürün İhtisas Borsacılığı konusunda detaylı bir çalışma gerçekleştirip, çevre borsaların durumlarını da analiz ederek, ürün ihtisas borsacılığı konusunda alması gereken pozisyonu belirlemelidir. Bu pozisyon doğrudan “ürün ihtisas borsası haline gelmek” olabileceği gibi, oluşabilecek bir bölgesel ürün ihtisas borsası içerisinde önemli rol almak biçiminde de olabilmelidir.

Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK

Stratejik Amaç 3.1. Bölgesel Gelişmeye Katkı Sağlanması

Borsalar hem misyonu gereği, hem de toplumsal beklentinin ortaya çıkardığı bir sonuç olarak; bölgesel kalkınmanın önemli araçlarından biri olarak algılanmakta ve bu konuda kendisine önemli bir rol biçilmektedir.

Bu rolü gereği borsa, bölgesel kalkınmaya katkı sağlayacak faaliyet ve projelerde kendisini pozisyonlandıracak bir oluşum içerisinde olmalıdır. Bu çerçevede, borsa, Bölgesel Planlama çalışmalarında, kamu, sivil toplum ve üniversite başta olmak üzere tüm taraflarla etkin ve koordineli bir iletişim içerisinde bulunmak için gerekli yapılmayı gerçekleştirmelidir.

Borsa, ülkemizdeki projelerin en büyük sorunu olan koordinasyonsuzluk sorunun çözümünde kendine bir rol biçebilir. Yine borsa, bölgesindeki projelerin envanterini çıkararak, verimlilik ve yaratılan katma değerlerin analizini yapabilir veya yaptırabilir. Bu analiz sonuçlarına göre gelecekte yapılacak projelerin etkinliğinin sağlanmasına ve niteliklerinin geliştirilmesine katkı sağlayabilir.

Stratejik Amaç 3.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Somutlaştırılması

Borsalar, bölgelerindeki tüm paydaşların, anlamlı ya da anlamsız, sosyal sorumluluk çerçevesinde, kendilerinden büyük beklentiler içerisinde olduklarının bilincindedir. Bu nedenden dolayı borsalarımız, beklentilerin en sağlıklı biçimde karşılanabilmesi, katkı sağlanacak projelerin katma değer yaratması için sosyal sorumluluklarını önceliklendirmek durumundadır. Bunun için borsa daha önceleri katkı vermiş olduğu tüm sosyal sorumluluk projelerini çıktıları ve etkileri açısından analiz etmeli, konularına göre gruplandırarak öncelikli konularını belirlemelidir. Benzer biçimde, sosyal sorumluluk projelerindeki rollerini ve yöntemlerini de analiz ederek, en verimli yöntemi belirlemelidirler.

4.7. Hedefler

Bu prensipler çerçevesinde, stratejik **amaçlara** ilişkin **hedefler** aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

Ana Tema 1. KURUMSAL KAPASİTE

Stratejik Amaç 1.1. Çağdaş Yönetim Anlayışının Geliştirilmesi

Hedef 1.1.1. Borsa’da Kurumsal Yönetim İlkeleri, 2016 yılı sonuna kadar aşamalı bir şekilde uygulanacaktır.

Hedef 1.1.2. Borsa’nın kurumsallaşmasının sağlanması için ISO 9001 Toplam Kalite Yönetim Sisteminin %100 uygulanması sağlanacaktır.



Stratejik Amaç 1. 2. Mali yönetimin geliştirilmesi

Hedef 1.2.1. 2013 yılının ikinci yarısında mali yönetim politikası (Fon Yönetimi, Risk Yönetimi, harcama yetkilileri ve bütçe talimatı dikkate alınarak) belirlenecek ve izlenecektir.

Hedef 1.2.2. İstihdam edilen mali konularda yetkin uzman mesleki eğitimlerle desteklenecektir.

Hedef 1.2.3. Borsa, gelirlerini kontrollü bir biçimde her yıl en az %3 artıracaktır.

Hedef 1.2.4. Mali kaynakların yönetiminin izlenmesi ve kontrolü için mali bilgiler güncel ve doğru bir biçimde veri tabanında tutulacaktır.

Stratejik Amaç 1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirilmesi

Hedef 1.3.1. 2013 yılının ikinci yarısında insan kaynakları politikası belirlenecek ve izlenecektir.

Hedef 1.3.2. 2013 yılı sonuna kadar kurum içi organizasyon yapısı ve görev tanımları tümünden gözden geçirilecek ve gerektiğinde revize edilecektir.

Hedef 1.3.3. 2014 yılının ilk çeyreğine kadar "Çalışan Performans Yönetim Sistemi" kurulacaktır.

Hedef 1.3.4. Yönetim Kurulu ve Meclis Üyeleri için oryantasyon programı hazırlanacak ve programa göre eğitimler verilecektir.

Stratejik Amaç 1.4. Bilişim Teknolojileri Yönetiminin Geliştirilmesi

Hedef 1.4.1. En kısa sürede "Bilişim Teknolojileri Yönetim Politikası" belirlenecektir.

Hedef 1.4.2. 2014 yılının sonuna kadar Bilişim Teknolojileri konusunda Kurum içi "Bilişim Teknolojileri Durum Analizi" yapılacak ve analiz sonuçlarına göre belirlenen ihtiyaçların 2015 yılı sonuna kadar karşılanmasını sağlayacak "Bilişim Teknolojileri Gelişim Planı" hazırlanacaktır.

Hedef 1.4.3. 2014 yılının üçüncü çeyreğine kadar Bilişim Teknolojileri konusunda uzman 1 kişi istihdam edilecek ya da kurum dışı hizmet alınacaktır.

Hedef 1.4.4. 2015 yılı sonuna kadar Bilişim Teknolojileri Yönetimi konusunda "Acil Durum ve Risk Değerlendirme Planı" hazırlanacaktır.

Hedef 1.4.5. Borsa, 2014 yılından başlayarak hizmetlerinin en az %50'sini 2016 yılı sonuna kadar dinamik ve interaktif kendi Web sitesi üzerinden verecektir.

Stratejik Amaç 1.5. Üye İlişkileri Yönetiminin Geliştirilmesi

Hedef 1.5.1. Borsa, üye ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetini belirlenen kanallar yardımıyla sürekli izleyerek geribildirimlere göre önlem alacaktır.

Hedef 1.5.2. Borsa, Personelini üyenin İhtiyaç ve Beklentilerini ivedilikle çözebilecek yetkinliğe kavuşturmak için eğitecektir.

Hedef 1.5.3. Borsa, 2013 yılı sonuna kadar, üyeleri ile sürekli iletişim halinde olacak, bilgilerini anında güncelleyebilecek bir yapılanmayı kuracak, uygulayacak ve sürekliliğini sağlayacaktır.

Stratejik Amaç 1.6. Haberleşme ve Yayın Süreçlerinin Etkin Yönetilmesi

Hedef 1.6.1. Borsa, kendisini tanıtmak, hizmetlerine ve başarılarına ilişkin; üyelerini ve iş âlemini bilgilendirmek amacıyla yerel ve ulusal medya ile ilişkilerini ortaya koyan bir "Haberleşme ve Yayınlar Politikası" tanımlayacaktır.

Hedef 1.6.2. Borsa, haberleşme ve yayın süreçlerinin yönetilmesinde performansını en iyi biçimde ortaya koyacaktır.

Hedef 1.6.3. Borsa, periyodik olarak çıkarttığı dergisinde üyelerinin görüşlerine, örnek uygulamalarına ve başarı hikâyelerine yer verecektir.

Stratejik Amaç 1.7. Proje Geliştirme ve Yönetme Kapasitesinin Geliştirilmesi

Hedef 1.7.1. Borsa, proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için uygulayacağı yöntemi belirleme konusunda bir çalışma gerçekleştirecektir.

Hedef 1.7.2. Borsa, Stratejik Destek Faaliyetleri sürecinde görev yapan çalışanlarına "Proje hazırlama", "Proje Değerlendirme" ve "Proje Döngüsü Yönetimi" gibi konularda eğitimler aldıracaktır.

Hedef 1.7.3. Borsa, 2016 yılı sonuna kadar Proje takımı kuracak ve yeterli personelle destekleyecektir.

Hedef 1.7.4. Borsa, projelerinin etkinliklerini sürekli izleyecektir.

Ana Tema 2. HİZMETLER



Stratejik Amaç 2.1. Ana Hizmetlerin Geliştirilmesi

Hedef 2.1.1. Borsa, stratejik ürünü olan kuru kayısı için fiziksel ve kimyasal analizler ile verimlilik konusunda üyelerinin ve müstahsillerin ihtiyacını etkin şekilde giderecek mekanizmaları, 2015 yılına kadar araştırarak ve çözüm geliştirecektir.

Hedef 2.1.2. Borsa, üye sicil, tescil ve belgelendirme işlemlerini, mevzuata aykırı olmamak kaydıyla, üyelerinin ve müstahsillerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak ve en az %80 memnuniyet seviyesini sağlayacak biçimde geliştirecek ve sürdürecektir.

Hedef 2.1.3. Borsa, yılda en az 2 kez olmak üzere, üyelerini ilgilendiren konularda ulusal/uluslararası fuar ve organizasyon etkinliklerine, üyeleriyle beraber katılacaktır.

Stratejik Amaç 2.2. İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi Hizmeti ve Danışmanlık Hizmetlerinin Geliştirilmesi

Hedef 2.2.1. Borsa, her yıl üyelerine yeni iş süreçleri ve imkânları sunmak için araştırma yapacak ve sonuçları üyelerinin kullanımına sunacaktır.

Hedef 2.2.2. Üye ihtiyaçları doğrultusunda, üyenin talep ettiği eğitim konularını yıllık eğitim planına dâhil edecek ve planı uygulayacaktır.

Hedef 2.2.3. Üyenin talep ettiği ekonomik ve ticari bilgilerin güncel biçimde, öncelikli olarak Borsa'nın dinamik web sitesi üzerinden erişilebilir kılınması sağlayacaktır.

Hedef 2.2.4. Üyenin talep ettiği danışmanlık hizmetlerinin etkin ve sağlıklı biçimde verilmesini sağlayacaktır (danışmanlık hizmeti borsanın kendi bünyesinden sağlanamıyorsa konsorsiyum ve/veya aracılık biçimde gerçekleştirilebilir).

Hedef 2.2.5. İş geliştirme, eğitim, bilgi ve danışmanlık hizmetlerinin kalite ve etkisini ölçecek ve geribildirimleri bu hizmet süreçlerinin iyileştirilmesi için kullanacaktır.

Stratejik Amaç 2.3. Politika ve Temsil Yeteneğinin Geliştirilmesi

Hedef 2.3.1. Borsa, sürekli ve gerektiğinde sektörel ve bölgesel bazda ticari ve ekonomik sorunları belirleyecek, çözüm önerileri geliştirecek ve süreci izleyecektir.

Stratejik Amaç 2.4. Satış Salonu Kurulması İçin Hazırlıkların Yapılması

Hedef 2.4.1. Borsa, 2016 yılı sonuna kadar, Satış Salonunu oluşturmak için kapsamlı bir fizibilite çalışması gerçekleştirecektir.

Hedef 2.4.2. Fizibilite çalışmasının sonucuna göre, gerekiyorsa uygulama planı hazırlattıracaktır.

Stratejik Amaç 2.5. İhtisas Borsacılığı Altyapısının Oluşturulması

Hedef 2.5.1. Borsa, 2014 yılının ilk yarısına kadar, İhtisas Borsacılığı konusunda "Politikasını Belirlemek" kuru kayısı, kuru üzüm, ceviz gibi kotasyona tabi yöresel ürünleri arasından kendisi ve bölgesi için stratejik olan ürünü seçmek için konunun uzmanlarına derinlemesine araştırma yaptıracaktır.

Hedef 2.5.2. Borsa, 2014 yılı sonuna kadar, İhtisas Borsası kurulması sürecinde yapılması gerekenleri içeren "İhtisas Borsası Yol Haritası" raporunu, konunun uzmanlarına hazırlattıracaktır.

Ana Tema 3. BÖLGESEL KALKINMADAKİ ROL VE SOSYAL SORUMLULUK

Stratejik Amaç 3.1. Bölgesel Gelişmeye Katkı Sağlanması

Hedef 3.1.1. Borsa 2014 yılına kadar bölgenin stratejik ürünleri olan kuru kayısı, kuru üzüm, ceviz gibi kotasyona tabi yöresel ürünlerin üretiminde kalite ve verimliliğin sağlanmasına, inovatif türev ürünlerin geliştirilmesine (tarımsal sanayi) ve modern yöntemlerle ambalajlanarak pazarlanmasına yönelik Ziraat Odaları ve Tarım Bakanlığı başta olmak üzere, ilgili paydaşlar ile stratejik ortaklık içinde proje geliştirecektir.

Hedef 3.1.2. Borsa, 2014 yılının sonuna kadar, ulusal ve uluslararası hibe ve teşvik mekanizmalarını araştırıp, üyelerini bilgilendirerek (gerekiyorsa danışmanlık hizmeti vererek) faydalanmalarını sağlayacaktır.

Stratejik Amaç 3.2. Sosyal Sorumluluk Anlayışının Somutlaştırılması

Hedef 3.2.1. Borsa, 2014 yılının sonuna ayına kadar, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, Sosyal Sorumluluk Politikasını hazırlayacak ve kamuoyuna duyuracaktır.

Hedef 3.2.2. Borsa, 2014 yılının sonuna kadar kadar, bölgesindeki son 3 yıl içinde gerçekleştirilen, sosyal sorumluluk projelerinin bir listesini ve etkilerini içeren bir rapor hazırlayacaktır. Her yılın başında, o yıl üstlenilecek Sosyal sorumluluk alanları bu rapora göre Yönetim Kurulu'nca belirlenecektir.



4.8. Stratejiler ve Performans Göstergeleri

Hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli stratejiler belirlenmiş ve liste halinde sunulmaktadır.

Her hedef için en az bir Performans Göstergesi (P.G.) belirlenirken, stratejilerin niteliğini düşürmemek adına, gerekli olmadığı durumlarda hedefler için Stratejiler belirlenmemiştir.

4.9. Kurumsal Performans Göstergeleri

Tablo 5. Malatya Ticaret Borsası'nın Genel Hizmet (Süreç) Performans Ölçüm Tablosu

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi			
				2013	2014	2015	2016
1. Operasyonel Hizmetler Süreci “Borsa İşlemlerinin Tescili”, “Borsa Muamelat/ Sicil” ve Belgelendirme	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	70%	80%	90%	95%
	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Hizmetlerin web ortamına aktarılma oranı	Analiz, Rapor/hizmet	20%	30%	50%	80%
2. Taktik Hizmetler Süreci “Laboratuvar”, “İletişim Ağı”, Politika ve Temsil”, İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek”	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	70%	80%	90%	95%
	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Bir önceki yıla göre; “Laboratuvar”, “İletişim Ağı”, “Politika ve Temsil”, “İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek” hizmetleri sayısı artış oranı	Analiz, Rapor/hizmet	2%	3%	4%	8%
3. Stratejik Destek Faaliyetleri Süreci “İyi Yönetişim”, “Araştırma, Geliştirme, Planlama ve Kaynakların Yönetimi”, “Haberleşme ve Yayınlar”, “Bilişim Teknolojileri Kullanımı”, “Üye İlişkileri Yönetimi”, “Proje Geliştirme ve Yönetimi”	Proje verimliliği	Proje kabul oranı	Başvurulan proje sayısı / kabul edilen proje sayısı	10%	20%	30%	50%
	Haberleşme ve Yayınlar	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.5.	Bir önceki yıla göre artış oranı	20%	10%	5%	5%
	Bilişim Teknolojileri Kullanımı	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.6.	Hizmetlerin elektronik ortama aktarım oranı	10%	30%	50%	60%
	Üye İlişkileri Yönetimi	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.7.	Ankete cevap verenlerdeki bir önceki döneme göre artış oranı	5%	10%	10%	10%
	Araştırma, Geliştirme faaliyetleri	Araştırma Sayısı	Talep edilen Araştırma sayısı / Gerçekleştirilen Araştırma sayısı	2%	5%	10%	30%
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Proje sayısı	Bir önceki yıla göre artış sayısı	2	3	2	2
4. Klasik Destek Faaliyetleri Süreci “İdari işler”, “Mali işler” ve “Bilişim hizmetleri”	Klasik Destek Faaliyetleri Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	İç müşterinin (çalışanların) ve üyenin (temizlik, satın alma, tedarikçi ilişkileri vb.) Memnuniyet oranı	Anket	85%	90%	95%	950%
	Bilişim faaliyetleri	Borsa'nın bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Analiz, Rapor	20%	30%	40%	50%

5. MALİYETLENDİRME



MALİYET TABLOSU				
	2013	2014	2015	2016
Stratejik Amaç 1.1.				
Hedef 1.1.1	1.500	1.500	1.500	1.500
Strateji 1.1.1.1.	1.500	1.500	1.500	1.500
Strateji 1.1.1.2.				
Strateji 1.1.1.3.	1.000	1.000	1.000	1.000
Hedef 1.1.2	0	0	0	0
Strateji 1.1.2.1.				
Strateji 1.1.2.2.	Maliyet Strateji 1.1.1.3.'ün içindedir			
Stratejik Amaç 1.2.				
Hedef 1.2.1	0	0	0	0
Strateji 1.2.1.1.				
Hedef 1.2.2	1.000	1000	1.000	1.000
Strateji 1.2.2.1.	1.000	1.000	1.000	1.000
Hedef 1.2.3	1.500	1.500	1.500	1.500
Strateji 1.2.3.1.				
Strateji 1.2.3.2.	2.500	2.500	2.500	2.500
Strateji 1.2.3.3.				
Strateji 1.2.3.4.				
Strateji 1.2.3.5.				
Hedef 1.2.4				
Stratejik Amaç 1.3.				
Hedef 1.3.1	0	0	0	0
Strateji 1.3.1.1.				
Hedef 1.3.2				
Hedef 1.3.3	5.000	0		0
Strateji 1.3.3.1.	5.000			
Hedef 1.3.4	500			
Stratejik Amaç 1.4.				
Hedef 1.4.1	0	0	0	0
Strateji 1.4.1.1.				
Hedef 1.4.2	5.000			
Hedef 1.4.3	18.00	Diğer yıllarda, personel giderleri içerisinde yer alır		
Hedef 1.4.4		3.000		
Hedef 1.4.5		3.000	500	500
Stratejik Amaç 1.5.				
Hedef 1.5.1	1.000	1.000	1.000	1.000
Hedef 1.5.2	4.000	5.000	5.000	6.000
Strateji 1.5.2.1.	4.000	5.000	5.000	6.000
Hedef 1.5.3	0	0	0	0
Strateji 1.5.3.1.	0	0	0	0
Stratejik Amaç 1.6.				
Hedef 1.6.1	0	0	0	0
Strateji 1.6.1.1.				
Hedef 1.6.2	10000	10000	10.000	10.000
Strateji 1.6.2.1.	10000	10.000	10.000	10.000
Hedef 1.6.3				
Stratejik Amaç 1.7.				
Hedef 1.7.1				
Hedef 1.7.2	5.000	2.000	2.000	2.000
Hedef 1.7.3				
Hedef 1.7.4				
Stratejik Amaç 2.1.				
Hedef 2.1.1	5.000	5.000	0	0
Strateji 2.1.1.1.	5.000	5.000		
Strateji 2.1.1.2.				
Strateji 2.1.1.3.				



Hedef 2.1.2	0	0	0	0
Strateji 2.1.2.1.				
Strateji 2.1.2.2.				
Hedef 2.1.3	11.000	15.000	18.000	20.000
Strateji 2.1.3.1.	11.000	15.000	16.500	19.500
Stratejik Amaç 2.2.				
Hedef 2.2.1	5.000	6.000	8.000	10.000
Strateji 2.2.1.1.	5.000	6.000	8.000	10.000
Hedef 2.2.2	4.000	4.000	4.000	4.000
Strateji 2.2.2.1.	4.000	4.000	4.000	4.000
Hedef 2.2.3	0	0	0	0
Strateji 2.2.3.1.	0	0	0	0
Hedef 2.2.4	5.000	4.000	4.000	5.000
Strateji 2.2.4.1.	5.000	4.000	4.000	5.000
Hedef 2.2.5	1.000	1.000	1.000	1.000
Strateji 2.2.5.1.	1.000	1.000	1.000	1.000
Stratejik Amaç 2.3.				
Hedef 2.3.1	4.000	5.000	6.000	7.000
Strateji 2.3.1.1.	4.000	4.000	5.000	6.000
Strateji 2.3.1.2.	1.000	1.000	1.000	1.000
Stratejik Amaç 2.4.				
Hedef 2.4.1	İhtiyaca göre belirlenecek ve plan revize edilecektir.			
Hedef 2.4.2	1.000	1.000	1.000	1.000
Stratejik Amaç 2.5.				
Hedef 2.5.1	9.000			
Hedef 2.5.2	10.000			
Stratejik Amaç 3.1.				
Hedef 3.1.1	4.000	5.000		
Hedef 3.1.2				
Stratejik Amaç 3.2.				
Hedef 3.2.1				
Hedef 3.2.2				
TOPLAM	92.500	80.000	60.000	70.000

6. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

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

Stratejik planda yer alan ana tema, amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için ana tema, amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, bunların ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir planı hazırlanması yararlı olacaktır.

7. SONUÇ

Stratejik Planın uygulanmasında; diğer kurum ve kuruluşlar ile Borsa çalışanlarının olumlu katkıları başarıya ulaşmakta önemli bir unsur teşkil edecektir. Malatya Ticaret Borsası 2013-2016 Stratejik Plan ile daha güçlü ve modern bir yapıya kavuşacaktır.