



ANTALYA TİCARET
VE SANAYİ ODASI

STRATEJİK PLAN 2025-2028

AntalyaTSO



www.atso.org.tr



ANTALYA TİCARET VE SANAYİ ODASI

Stratejik Plan



*"İktisadi kalkınma, bağımsız ve özgür Türkiye'nin daima daha güçlü,
daima daha g nen li Türkiye idealinin belkemi idir."*

SUNUŞ



Yusuf HACISÜLEYMAN
Yönetim Kurulu Başkanı

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası olarak, kurumsal, sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği bütüncül bir yaklaşımla destekleyen, kapsayıcı ve geleceğe duyarlı bir kalkınma vizyonu oluşturmayı temel bir sorumluluk olarak görüyoruz. Bu anlayış doğrultusunda hazırlanan 2025-2028 Stratejik Planımız, Odamızın kurumsal duruşunu, geleceğe bakışını ve sürdürülebilir kalkınma vizyonunu ortaya koyan temel bir politika belgesidir. ATSO olarak kentimizin ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim gelişiminde üstlendiğimiz sorumluluğun bilinciyle hazırlamış olduğumuz Stratejik Planımızı üyelerimizin, paydaşlarımızın ve kamuoyunun takdirine sunmaktan memnuniyet duyuyoruz.

Dünya ekonomisinin hızlı bir dönüşüm sürecinden geçtiği; dijitalleşmenin, yeşil dönüşümün, küresel rekabetin ve belirsizliklerin aynı anda etkisini hissettirdiği bir dönemdeyiz. Bu çok boyutlu değişim ortamı, yerel düzeyde güçlü kurumları, vizyoner yaklaşımları ve ortak aklı her zamankinden daha önemli hale getirmektedir. ATSO olarak bizler, bu dönüşüm sürecini doğru okuyarak üyelerimizin rekabet gücünü artırmayı, kent ekonomimizin sürdürülebilir büyümesine katkı sağlamayı ve kurumsal kapasitemizi sürekli geliştirmeyi temel bir görev olarak görüyoruz.

2025-2028 Stratejik Planımız; katılımcı bir yaklaşımla, üyelerimizin beklentileri ve iş dünyasının ihtiyaçları ile birlikte ulusal ve küresel gelişmeler ve Antalya'nın sosyo-ekonomik yapısı dikkate alınarak hazırlanmıştır. Plan, Odamızın üye odaklılık, iş birliği ve katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik, yenilikçilik, etik değerlere bağlılık ve sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda önümüzdeki döneme ilişkin stratejik yönelimini ortaya koymaktadır. Bu plan yalnızca bir yol haritası değil; aynı zamanda Odamızın ortak vizyonunu, değerlerini ve gelecek perspektifini yansıtan stratejik bir taahhüttür.

Planımızın ilk temel amacı, güçlü, şeffaf ve sürdürülebilir bir kurumsal yönetim yapısı oluşturmaktır. Kurumsal kapasitesi yüksek, hesap verebilir, dijitalleşmeyi içselleştirmiş ve hizmet kalitesini sürekli iyileştiren bir oda yapısı, üyelerimize sunduğumuz tüm hizmetlerin temelini oluşturmaktadır. Bu

doğrultuda, yönetim anlayışımızı güçlendirmeyi ve Odamızın kurumsal dayanıklılığını artırmayı hedefliyoruz.

İkinci amacımız, üyelerimizin ulusal ve uluslararası rekabet gücünü geliştirmektir. Antalya iş dünyasının üretim, ihracat, markalaşma ve yenilikçilik kapasitesini artırmaya yönelik çalışmalarımızı; sektörel analizler, danışmanlık hizmetleri, uluslararası iş birlikleri ve proje odaklı faaliyetlerle desteklemeye devam edeceğiz. Üyelerimizin küresel pazarlarda daha güçlü bir şekilde var olmalarını öncelikli bir sorumluluk olarak görüyoruz.

Üçüncü amacımız, mesleki gelişimi, istihdamı ve toplumsal katkıyı güçlendirmektir. Nitelikli insan kaynağı, sürdürülebilir kalkınmanın en önemli unsurudur. Bu çerçevede; eğitim, girişimcilik, kadın ve genç istihdamı, yaşam boyu öğrenme ve sosyal sorumluluk alanlarında yürüttüğümüz çalışmaları daha da yaygınlaştırmayı hedefliyoruz.

Dördüncü ve son temel amacımız ise, çevresel sürdürülebilirliği desteklemeye yönelik faaliyetleri güçlendirmektir. İklim değişikliği, kaynak verimliliği ve yeşil dönüşüm, iş dünyasının geleceğini doğrudan etkilemektedir. ATSO olarak, çevreye duyarlı üretim modellerini, sürdürülebilir iş uygulamalarını ve yeşil ekonomiye geçişi destekleyen projelere öncülük etmeyi sürdüreceğiz.

Öte yandan, ekonomik kalkınmanın çevresel ve sosyal sürdürülebilirlikten ayrı düşünülemeyeceğinin bilinciyle; kaynakların verimli kullanıldığı, çevreye duyarlı ve gelecek nesilleri gözetten bir kalkınma perspektifini kurumsal uygulamalarımıza yansıtmayı sürdürüyoruz.

Bu yaklaşım, Antalya'nın uzun vadeli refahı açısından stratejik bir zorunluluk olarak görülmektedir.

2025-2028 Stratejik Planımızın; Odamızın kurumsal kapasitesini güçlendireceğine, üyelerimizin rekabet gücüne katkı sağlayacağına ve Antalya'nın sürdürülebilir, kapsayıcı ve dengeli kalkınma vizyonunu destekleyeceğine inanıyorum. Bu sürecin hazırlanmasında emeği geçen tüm oda organlarımıza, çalışma arkadaşlarımıza, paydaşlarımıza ve katkı sunan herkese teşekkür ediyorum.

Bu planın, ortak akıl ve iş birliğiyle hayata geçirilmesi en büyük temennimdir.

Saygılarımla,
Yusuf HACISÜLEYMAN
Yönetim Kurulu Başkanı

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	4
KISALTMALAR	9
BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	12
İKİNCİ BÖLÜM: DURUM ANALİZİ.....	16
1. Küresel, Ulusal ve Bölgesel Ekonomik Görünüm.....	16
1.1 Dünya Ekonomisi	16
1.2 Türkiye Ekonomisi	18
1.3 Antalya Ekonomisi	20
1.3.1 Tarım ve Hayvancılık	21
1.3.2 Turizm.....	21
1.3.3 Sanayi	22
1.3.4 Ulaşım.....	24
1.3.5 İstihdam	25
2. Kurumsal Tarihçe.....	27
3. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	29
4. Üst Politika Belgelerinin Analizi	32
5. Faaliyet Alanları Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	38
6. Paydaş Analizi	39
7. Kuruluş İçi Analiz	59
7.1 Organizasyonel Yapı	59
7.2 İnsan Kaynakları Analizi	60
7.3 Kurum Kültürü Analizi	63
7.4 Fiziki Kaynak Analizi	64
7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi.....	66
7.6 Mali Kaynak Analizi	68
8. PESTLE Analizi	69
8.1 Politik Faktörler	69
8.2 Ekonomik Faktörler	70
8.3 Sosyokültürel Faktörler	70
8.4 Teknolojik Faktörler	71
8.5 Yasal Faktörler	72
8.6 Çevresel Faktörler	72
9. GZFT (SWOT) Analizi	73
Güçlü Yönler (G)	74
Zayıf Yönler (Z)	74
Fırsatlar (F)	75
Tehditler (T)	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ VE STRATEJİ GELİŞTİRME	80
MİSYON	81
VİZYON	81
TEMEL DEĞERLER.....	81
Stratejik Amaçlar ve Hedefler	82
Stratejiler ve Faaliyetler.....	83
MALİYETLENDİRME	100
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İZLEME VE DEĞERLENDİRME	104
Yararlanılan Kaynaklar (Küresel, Ulusal ve Bölgesel Ekonomik Görünüm).....	105

TABLolar

Tablo 1: Üst Politika Belgeleri Analizi.....	33
Tablo 2: ATSO Paydaş Matrisi	40
Tablo 3: ATSO Faaliyetleri Yeterlilik Düzeyi	45
Tablo 4: ATSO Hizmetleri Yeterlilik Düzeyi.....	46
Tablo 5: Üyelerin Öncelikli Gördüğü Çalışma Alanları	47
Tablo 6: ATSO İletişim Kanallarının Yeterlilik Düzeyi	48
Tablo 7: Personel Memnuniyeti Anket Sonuçları.....	49
Tablo 8: Dış Paydaşların ATSO'ya Yönelik Algısı.....	50
Tablo 9: ATSO'nun Etkili Olduğu Faaliyet Alanları	50
Tablo 10: Dış Paydaşların ATSO'nun Kurumsal Kimliğine İlişkin Algısı.....	51
Tablo 11: Antalya İş Dünyasının Güçlü Yönleri.....	52
Tablo 12: Antalya İş Dünyasının En Önemli Sorunları	53
Tablo 13: ATSO'nun Gelecekte Öncelik Vermesi Gereken Alanlar	54
Tablo 14: Antalya İş Dünyasını Desteklemek İçin Yerel Yönetim Öncelikleri	54
Tablo 15: Gelecekte ATSO'nun İş Dünyasında Üstlenmesi Beklenen Rolü.....	55
Tablo 16: ATSO ile Mevcut İş Birliği Düzeyi.....	56
Tablo 17: ATSO ile İş Birliğini Geliştirmeye Yönelik Beklentiler	56
Tablo 18: ATSO Yeni İş Birliği Fırsatları İçin Odaklanması Gereken Alanlar.....	57
Tablo 19: ATSO'nun Dış Paydaşlarla İş Birliği Süreçlerinde Öne Çıkan Alanlar.....	57
Tablo 20: Yıllara Göre Gelir-Gider Durumu.....	68
Tablo 21: Aidat Tahakkuk ve Tahsilat Oranları	69

Tablo 22: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 – Hedef 1.1).....	84
Tablo 23: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 – Hedef 1.2).....	85
Tablo 24: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 – Hedef 1.3)	86
Tablo 25: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 – Hedef 1.4)	87
Tablo 26: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.1).....	88
Tablo 27: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.2).....	89
Tablo 28: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.3)	90
Tablo 29: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.4).....	90
Tablo 30: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.5).....	92
Tablo 31: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.6)	93
Tablo 32: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.7).....	94
Tablo 33: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.8)	94
Tablo 34: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 – Hedef 3.1)	95
Tablo 35: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 – Hedef 3.2)	95
Tablo 36: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 – Hedef 3.3).....	96
Tablo 37: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 – Hedef 3.4).....	96
Tablo 38: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 4 – Hedef 4.1).....	97
Tablo 39: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 4 – Hedef 4.2).....	98
Tablo 40: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 4 – Hedef 4.3).....	99
Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu	100

ŞEKİLLER

Şekil 1: ATSO Üye Sayısının Yıllara Göre Dağılımı	28
Şekil 2: Hukuki Statülerine Göre (Nevi) Dağılımı-2025	28
Şekil 3: Yabancı Ortaklı Firma Sayısı-2025	29
Şekil 4: Yıllar İtibarıyla ATSO Personel Sayısı.....	60
Şekil 5: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	61
Şekil 6: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı	61
Şekil 7: Personelin Kanuni Statüye Göre Dağılımı.....	61

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
AESOB	Antalya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği
AGC	Antalya Gazeteciler Cemiyeti
AİK	Akreditasyon İzleme Kurulu
AKS	ATSO Kültür Sanat
AKTOB	Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği
AOSB	Antalya Organize Sanayi Bölgesi
ATSO	Antalya Ticaret ve Sanayi Odası
ATB	Antalya Ticaret Borsası
BAİB	Batı Akdeniz İhracatçılar Birliği
BAKA	Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı
BM	Birleşmiş Milletler
BATEM	Batı Akdeniz Tarımsal Araştırma Enstitüsü
CBAM / SKDM	Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması
CPD	Paydaş Yönetim Düzeyi
COVID-19	Koronavirüs Hastalığı 2019
CRM	Müşteri / Üye İlişkileri Yönetimi
DHİMİ	Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Müdürlüğü
EBYS / eBA	Elektronik Belge ve Arşiv Yönetim Sistemi
ECB	Avrupa Merkez Bankası
ERP	Kurumsal Kaynak Planlama (Enterprise Resource Planning)
ESG	Çevresel, Sosyal ve Yönetişim (Environmental, Social, Governance)
FAO	Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü
FED	Amerika Birleşik Devletleri Merkez Bankası
GES	Güneş Enerjisi Santrali
G20	Yirmiler Grubu (Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri bir araya getiren platform)
GZFT (SWOT)	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
IMF	Uluslararası Para Fonu
ISO	Uluslararası Standardizasyon Örgütü
IoT	Nesnelerin İnterneti
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KPI / PG :	Performans Göstergesi (Key Performance Indicator)
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KVKK	Kişisel Verilerin Korunması Kanunu
OECD	Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
PESTLE	Politik, Ekonomik, Sosyokültürel, Teknolojik, Hukuki ve Çevresel Faktörler Analizi
POYD	Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
SP	Stratejik Plan
TATSO	Türk-Alman Ticaret ve Sanayi Odası
TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
TOBB	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPE	Türk Patent ve Marka Kurumu
TR61	Antalya, Isparta ve Burdur'u kapsayan Düzey 2 Bölgesi
TSE	Türk Standardları Enstitüsü
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜROFED	Türkiye Otelciler Federasyonu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UN Tourism (UNWTO)	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü
YK	Yönetim Kurulu
YZ	Yapay Zeka



A photograph of a diverse group of business professionals in a huddle, with their hands stacked in the center. The image is overlaid with a semi-transparent dark brown filter. The text 'STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ' is written in white, bold, uppercase letters across the upper right portion of the image.

STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

BİRİNCİ BÖLÜM: STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

Stratejik Plan Hazırlık Süreci

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesi uyarınca, tüm kamu kurumları stratejik planlarını hazırlamakla yükümlüdür. Kamu kurumu niteliğindeki meslek kuruluşları arasında yer alan Odalar ve Borsalar stratejik planlama çalışmalarını Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği'nin "Odalar ve Borsalar için Akreditasyon Standardı" çerçevesinde yürütmektedir. ATSO, TOBB Akreditasyon Sistemi kapsamında yer alan bir oda olarak, planlama süreçlerini ilgili standartlar ve akreditasyon kriterleriyle uyumlu biçimde geliştirmeye devam etmektedir.

Odamız stratejik planlama; mevcut durumun kapsamlı biçimde analiz edilmesi, misyon ve temel değerlere uygun bir vizyon oluşturulması, bu vizyonu hayata geçirecek amaç ve hedeflerin belirlenmesi, hedeflere ilişkin ölçülebilir performans göstergelerinin geliştirilmesi, kaynakların buna göre planlanması ve tüm sürecin izleme-ölçme-değerlendirme mekanizmalarıyla desteklenmesini içeren, katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşımıdır. ATSO Stratejik planlama ile bir yandan hizmet ve mali yönetime etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğinin güçlendirilmesine de destek olmaktadır.

Bu doğrultuda; Odamız 2025-2028 dönemini kapsayan Stratejik Plan çalışmaları, Oda Yönetim Kurulu'nun kararı doğrultusunda başlatılmış olup, TOBB Akreditasyon Sistemi kriterlerine uygun şekilde hazırlanmıştır. Stratejik Planın hazırlık süreci; mevcut durum analizi, geleceğin tasarımı, strateji geliştirme, izleme ve değerlendirme sisteminin kurulması ile planın onayı olmak üzere beş aşamalı olarak tasarlanmıştır.

Durum Analizi

Durum analizi kapsamında, mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi, faaliyet alanları ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz (insan kaynakları analizi, kurum kültürü analizi, fiziki kaynak analizi, teknoloji ve bilişim altyapı analizi, mali kaynak analizi) PESTLE analizi, GZFT analizi yapılmıştır.

- **Mevzuat Analizi:** ATSO'nun görev, yetki ve sorumluluklarını belirleyen ilgili mevzuat incelenmiş; kurumun faaliyet alanlarıyla yasal çerçeve arasındaki uyum değerlendirilmiştir. Bu analiz, stratejik amaç ve hedeflerin hukuki temele dayanmasını sağlamak, planın uygulanabilirliğini ve denetlenebilirliğini güvence altına almak amacıyla yapılmıştır.

- **Üst Politika Belgeleri Analizi:** ATSO'nun görev, yetki ve sorumluluk alanlarıyla ilişkili uluslararası, ulusal ve tematik üst politika belgeleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda, Birleşmiş Milletler tarafından kabul edilen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA), temel referans çerçevelerden biri olarak ele alınmış; Odamızın ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim alanlarındaki faaliyetleri ilgili SKA hedefleriyle ilişkilendirilmiştir. Bu yaklaşım, Türkiye'nin ulusal kalkınma önceliklerini ortaya koyan 12. Kalkınma Planı (2024-2028) ile bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmiş ve stratejik planlama sürecinde planın temel politika alanları dikkate alınmıştır. Böylece stratejik planın, uluslararası sürdürülebilir kalkınma gündemiyle uyumlu, ulusal politika önceliklerini gözetken, gerçekçi ve uygulanabilir bir çerçevede kurgulanması amaçlanmıştır.

- **Paydaş Analizi:** Odamızın kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları, akademik kurumlar, özel sektör temsilcileri ve üyelerimiz başta olmak üzere ilgili paydaşlarla olan ilişkilerinin değerlendirilmesi amacıyla paydaş analizi çalışmaları yürütülmüştür. Bu kapsamda, ATSO'nun görev, yetki ve faaliyet alanları çerçevesinde; hizmetlerden doğrudan yararlanan tarafların yanı sıra dolaylı olarak etkilenen, mevcut ve potansiyel ilişki, iş birliği ve koordinasyon içinde olunan kurumlar dikkate alınarak iç ve dış paydaşlar belirlenmiş ve önceliklendirilmiştir. Etki/önem matrisi oluşturulmuş; bu matris kapsamında paydaşlara yönelik anket çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu sayede stratejik planın, katılımcı, ihtiyaç odaklı ve kapsayıcı bir yaklaşımla şekillenmesi hedeflenmiştir.

- **Güçlü ve Zayıf Yönler ile Fırsatlar ve Tehditler (GZFT):** Odamız Stratejik Plan çalışmaları kapsamında Yönetim Kurulu, Meclis ve Meslek Komiteleri'nin katılımı ile "ATSO 2025-2028 Stratejik Plan Arama Konferansı" düzenlenmiştir. Arama Konferansı iki aşamada gerçekleştirilmiş olup, ilk bölümü Meslek Komiteleri Müsterek Toplantısı kapsamında yapılmıştır. Bu aşamada; stratejik planlama yaklaşımı, kurumsal vizyon ve misyon çerçevesi, amaç-hedef-strateji ilişkisi ile planın hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin temel çerçeveye yönelik olarak Yönetim Kurulu, Meclis ve tüm Meslek Komitesi üyelerine bilgilendirme ve farkındalık eğitimi verilmiştir.

Devamında gerçekleştirilen GZFT (SWOT) çalışmaları ile ATSO'nun güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler, katılımcıların ortak değerlendirmeleri doğrultusunda ele alınmış; ortaya çıkan analizler sistematik raporlanmış olup stratejik planın temel girdileri arasında yer almıştır.

Buna ilave olarak, kurum içi analiz çalışmaları kapsamında katılımı artırarak ve kurumsal sahiplenmeyi güçlendirmek amacıyla tüm personelin katılımıyla GZFT (SWOT) analizleri gerçekleştirilmiştir. Birim ve kurum geneline ilişkin değerlendirmeler alınmıştır.

Özetle Meslek Komiteleri Arama Konferansı sonuçları, dış paydaş anket sonuçları, PESTLE analizi sonuçları ve durum analizine yönelik diğer çıktılar SWOT analizinin oluşmasına girdi teşkil etmiştir.

Gelecek Perspektifinin Belirlenmesi

Stratejik plan hazırlık süreci kapsamında; mevcut durum analizi, misyon ve temel değerler esas alınarak Odamızın kurumsal yöneliminin genel çerçevesi oluşturulmuştur. Bu çerçeve doğrultusunda, stratejik plan çalışmalarına yön verecek temel yaklaşım ve odak alanları belirlenmiştir.

- **Amaçların Belirlenmesi:** Bu kapsamda yürütülen durum analizi çalışmaları, üst politika belgeleri incelemeleri, ulusal ve küresel eğilimlerin değerlendirilmesi ile kurumsal ihtiyaç ve kapasite analizleri sonucunda öncelikli çalışma alanları olarak belirlenen; Dijital Dönüşüm, Yeşil ve Sürdürülebilir Ekonomi, İletişim Ağı ve İnovatif İş Birlikleri, Mesleki Eğitim ve İstihdam, Ulusal ve Uluslararası Ticaretin Geliştirilmesi, İnovasyon ve Girişimcilik, Kurumsal Gelişim/Kapasite Artırımı ile Sosyal Sorumluluk başlıkları, çalışma temaları olarak ele alınmıştır. Bu aşamada; ATSO 2025-2028 Stratejik Plan Arama Konferansı'nın ikinci oturumu, Odamız Atatürk Konferans Salonu'nda, Yönetim Kurulu, Meclis ve Meslek Komitesi üyelerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Toplantıda söz konusu temalar çerçevesinde geliştirilebilecek faaliyet önerileri ile bu faaliyetlere ilişkin riskler, paydaşlar ve uygulama öncelikleri, katılımcı bir yaklaşımla değerlendirilmiş; elde edilen çıktılar analiz edilerek benzer içerikteki öneriler gruplandırılmış ve stratejik bütünlük çerçevesinde ele alınmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, Odamızın önümüzdeki dönemde kurumsal yönelimini ve stratejik odağını yansıtacak şekilde dört temel stratejik amaç belirlenmiştir.

- Stratejik planın kurum genelinde doğru anlaşılması ve etkin biçimde uygulanabilmesini sağlamak amacıyla kurum personeline yönelik bilgilendirme ve uygulamaya dönük eğitim çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda; stratejik planın yapısı, amaç-hedef-faaliyet-performans göstergesi-bütçe-risk ilişkisi ile izleme ve değerlendirme yaklaşımı ele alınmış; ayrıca amaç ve hedefler doğrultusunda yıllık iş planlarının hazırlanması ile iş süreçlerinin oluşturulması ve yönetimine ilişkin eğitimler düzenlenmiştir.

- **Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi:** Belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda taslak hedefler ve bu hedeflere ulaşmayı destekleyecek stratejiler oluşturulmuştur. Tüm birimlerden, görev ve sorumluluk alanları çerçevesinde amaçlara katkı sağlayacak hedef, faaliyet ve performans göstergesi, bütçe önerileri alınmıştır. Hedeflere ilişkin faaliyetler, performans göstergeleri, hedef performanslar ve bütçe ihtiyaçlarını içeren 2025-2028 dönemini kapsayan dört yıllık uygulama tabloları hazırlanmıştır.

- Hazırlanan taslaklar ilgili birimlerin görüşüne sunularak; hedefler, faaliyetler, performans göstergeleri ile 2025-2028 dönemi hedef performans ve bütçe değerlerine ilişkin katkı ve önerileri alınmıştır. Birimlerden gelen geri bildirimler doğrultusunda gerekli revizyonlar yapılarak katılımcı yönetişimin modeli ile Stratejik Plan Uygulama Çerçevesi (2025-2028) nihai hâline getirilmiş ve uygulamanın izlenmesi amacıyla detaylı yıllık iş planlarına dönüştürülmüştür.

- Hazırlanan Stratejik Plan Oda Yönetim Kurulunun onayı alınarak uygulamaya geçilmiştir.



DURUM ANALİZİ



İKİNCİ BÖLÜM: DURUM ANALİZİ

1. KÜRESEL, ULUSAL VE BÖLGESEL EKONOMİK GÖRÜNÜM

1.1 Dünya Ekonomisi



2021-2024 döneminde küresel ölçekte yaşanan enerji krizleri, bölgesel gerilimler, COVID-19 pandemisi ve terör olayları, dünya ekonomisinde derin etkiler yaratmıştır. Bu gelişmeler, küresel tedarik zincirlerinde aksamalar meydana getirmiş, ham petrol ve enerji fiyatlarında dalgalanmalara, gıda fiyatlarında artışlara ve jeoekonomik risklerin artmasına neden olmuştur. Özellikle 2019 yılında başlayan COVID-19 pandemisinin ardından tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar ile birlikte hammaddeye erişim sorunları, sanayi üretimini ve uluslararası ticaret hacmini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu durum, arz ve talep yönlü şokların ortaya çıkmasına ve aynı zaman-

da küresel enflasyon üzerinde yukarı yönlü baskı oluşmasına neden olmuştur. Dünya genelinde yaşanan bu şoklar, küresel enflasyonda yaklaşık %1,3 puanlık bir artışa neden olmuştur (Caldara et al., 2022 ve Baba et al., 2023). Aynı dönemde, küresel enflasyondaki artış eğiliminin yerel enflasyon oranına geçişgenliği artırmasına bağlı olarak tüm ülkelerde enflasyon sorununa yol açmıştır. (Taşdöken, 2024, 2025).

Küresel enflasyonun temel belirleyicileri arasında arz ve talep şokları öne çıkmaktadır. İlk olarak, Rusya'nın Ukrayna'nın ihracat sevkiyatlarını engellemesi tahıl arzında şoka yol açmış; küresel buğday ve mısır arzı %1,5 oranında azalmıştır. Ayrıca iklim krizi nedeniyle küresel hasatta yaklaşık %1 düzeyinde bir düşüş yaşanmış olup, yaşanan bu düşüş gıda emtia fiyatlarının %8,5 oranında artmasına neden olmuştur. Tüm bu etkenlere bağlı olarak arz şoklarından kaynaklanan tarımsal üretim azalışı, küresel gıda fiyatlarını ciddi oranda yükseltmiştir (Taşdöken, 2024).

Bu durum iki önemli sonucun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu sonuçların ilki, doğalgaz fiyatlarındaki artışın gübre fiyatlarını %1 oranında artırması, diğeri ise gıda emtia fiyatlarında yaklaşık %0,45 oranında artışa yol açmasıdır. Petrol fiyatlarında meydana gelen yüzde 1'lik bir artış ise, gıda emtia fiyatlarının yüzde 0,2 oranında artışa neden olmuştur (Price, 2022). Tüm bu gelişmeler neticesinde AB, enerji yatırımlarının yönünü fosil yakıtlardan yenilenebilir enerji yatırımlarına doğru çevirmeye başlamıştır. Enflasyonun artma eğiliminin yüksek olması da aynı zamanda ülke ekonomilerinde konjonktürel dalgalanmalara yol açarak işsizlik oranlarının artmasına neden olmuştur (Blinova et al., 2021).

Bu dönemde merkez bankalarının uyguladığı politikaların etkisiyle birlikte enflasyon oranı merkez bankası hedeflerine doğru kademeli olarak azalma eğilimi göstermiştir. Bu kapsamda küresel enflasyonun 2026 yılında %3,6 düzeyinde gerçekleşeceği öngörülmektedir (IMF, 2025).

2021-2024 döneminde jeoekonomik ve jeopolitik risklerin artması, arz yönlü şokların talebi etkin biçimde karşılamasını zorlaştırmış; arz-talep dengesizliklerini artırarak ekonomik faaliyetin yavaşlaması, durgunluk riskinin yükselmesi ve belirsizlik ortamının derinleşmesine yol açmıştır. Buna karşın, küresel ölçekte uygulanan politikaların etkisiyle arz yönlü kesintilerin azalması ve sıkı para politikasının talebi sınırlaması ile işgücü piyasasında yaşanan iyileşme, büyük bir daralma olmaksızın enflasyonun düşme eğilimini hızlandırmıştır. Merkez bankaları tarafından uygulanan politikalar ve dezenflasyonist önlemlerin arz ve talep dengesizliklerini kademeli olarak ortadan kaldırması, piyasalardaki konjonktürel dalgalanmaların etkisinin de azalmasına neden olmuştur. Ancak risklerin sürmesi nedeniyle küresel büyüme oranının 2029 yılına kadar %3,1'e gerileyeceği tahmin edilmektedir (IMF, 2024a:9).

Bu makroekonomik çerçeveye ek olarak, Dünya Ekonomik Forumu'nun The Future of Jobs Report 2025 raporu; iklim değişikliğiyle mücadele, dijitalleşme ve yapay zekâ teknolojilerinin sektörleri yeniden yapılandırıldığını ve beceri talebini köklü biçimde dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır. İşverenlerin %60'ı, dijital erişimin genişlemesini 2030'a kadar iş modellerini dönüştürecek en önemli gelişme olarak görmektedir. Teknolojik eğilimlerde yapay zekâ ve bilgi işleme (%86), robotik ve otomasyon (%58) ile enerji teknolojileri (%41) öne çıkmakta; teknoloji okuryazarlığı, siber güvenlik ve büyük veri becerilerine yönelik talep artmaktadır. İklim değişikliğini azaltma (%47) ve uyum sağlama (%41), yeşil iş alanlarında büyümeyi desteklemekte; yenilenebilir enerji, çevre mühendisliği ve elektrikli araç teknolojileri gibi alanlarda istihdam artışı beklenmektedir. Jeoekonomik parçalanma ve ticaret kısıt-

lamaları da işverenlerin %34'ü tarafından iş modellerini dönüştüren bir etken olarak değerlendirilmektedir (World Economic Forum, 2025:5). Bu nedenle küresel ekonomik geleceğin; para politikası ve arz-talep dengesinin yanında, dijital ve yeşil dönüşümün yön verdiği işgücü adaptasyonu ile şekilleneceği öngörülmektedir.

2021-2024 dönemi aynı zamanda COVID-19 pandemisiyle birlikte dijital ekonominin hızla yaygınlaştığı; e-ticaret ve teknoloji tabanlı yeniliklerin işletmeler için stratejik bir zorunluluk haline geldiği bir süreç olmuştur. Endüstri 4.0, yapay zekâ, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin gelişmesi işletmelerde verimlilik ve rekabet gücü artırırken, 2025 Küresel Risk Raporu jeoekonomik sorunlar, çevre kirliliği, işsizlik, ekonomik fırsat eksikliği, doğal kaynak kıtlığı, biyolojik çeşitlilik kaybı ve ekosistem çöküşü gibi risklerin güçleneceğine işaret etmektedir. Bu durum, işletmelerin dijitalleşme kadar sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk odaklı stratejilere yönelmesini de zorunlu kılmaktadır.

2025 Küresel İnovasyon Endeksi, yüksek gelirli ülkelerin inovasyon performanslarını koruduğunu; bazı orta gelirli ülkelerin stratejik yatırımlar ve sanayi politikalarıyla yükseliş kaydettiğini; ancak inovasyonun mekânsal olarak adil dağılmadığını göstermektedir. ABD, AB ve Çin gibi büyük ekonomilerin yerli üretimi ve teknoloji korumacılığını önceleyen yaklaşımları, küresel değer zincirlerini dönüştürmekte; bilgi paylaşımı ve teknoloji transferini yavaşlatmaktadır. Bu eğilim, çevre dostu teknolojilerin yayılımını ve yeşil inovasyonun uluslararası iş birliğiyle geliştirilmesini zorlaştırarak iklim krizine karşı kolektif mücadeleyi zayıflatma riski taşımaktadır. Bu nedenle jeopolitik sınırlar ve inovasyon eşitsizliklerinin derinleşmesi, sürdürülebilir kalkınma hedefleri açısından kritik bir sorun alanı oluşturmaktadır.

Sanayileşme ve nüfus artışıyla birlikte fosil yakıt tüketimi ve sera gazı emisyonlarının artması, iklim krizini ekonomik sistemlerin merkezine taşımıştır. Avrupa Birliği'nin öncülüğündeki Avrupa Yeşil Mutabakatı; karbon emisyon yoğunluğunu azaltma, kaynak verimliliği, temiz enerjiye geçiş ve sürdürülebilir büyüme hedefleriyle ekonomik ve çevresel politikaların entegrasyonunu artırmayı amaçlamaktadır. Karbon vergileri, döngüsel ekonomi modelleri ve sürdürülebilir üretim-tüketim düzenlemeleri küresel ticarete belirleyici hale gelmiş; işletmeleri iklim dostu teknolojilere yatırım yapmaya ve çevresel etkiyi azaltacak stratejiler geliştirmeye yönlendirmiştir.

Küresel iklim krizi, doğal kaynaklara dayalı ekonomik sektörler üzerinde ciddi çevresel, ekonomik ve toplumsal etkiler yaratan en belirgin küresel sorunlardan biri hâline gelmiştir. Özellikle tarım ve turizm gibi iklim koşullarına doğrudan bağımlı sektörler, bu krize karşı en kırılgan sektörler arasında yer almaktadır. Bu durum, üretim süreçleri ile hizmet sunumu açısından önemli riskler doğurmaktadır.

Tarım sektörü, iklim krizinin etkilerini doğrudan hissedilen ve uzun vadede gıda arz güvenliği açısından stratejik öneme sahip bir sektördür. FAO'nun World Agriculture: Towards 2015/2030 raporu, gelişmekte olan ülkelere kişi başına gıda tüketimi artmasına rağmen Sahra Altı Afrika ve Güney Asya'da yetersiz beslenmenin sürdüğünü; Çin ve Brezilya gibi ülkelerin modern tarım teknikleriyle verimliliği artırdığını, buna karşılık Çad, Nijer ve Etiyopya gibi ülkelere düşük üretkenlik ve altyapı yetersizliklerinin gıda güvenliğini tehdit ettiğini vurgulamaktadır. Türkiye'de de kuraklık, yer altı su seviyelerindeki azalma ve tarım arazilerinin daralması üretim üzerinde baskı oluşturmakta; maliyetleri artırarak ithalata bağımlılığı güçlendirebilmektedir.

Turizm sektörü ise deniz seviyesindeki yükselme, orman yangınları, sıcak hava dalgaları ve aşırı iklim olayları nedeniyle kırılganlaşmakta; turistik destinasyonun cazibesini azaltmakta ya da turizm sezonlarının kısalmasına neden olmaktadır. Küresel iklim krizinin turizm sektörüne etkileri ile COVID-19 sonrası dönemde küresel turizm sektörü, yalnızca nicel olarak değil, niteliksel açıdan da derin bir dönüşüm sürecine girmiştir. UN Tourism'ın Supporting Climate Action Planning in Tourism Destinations (2025) raporuna göre, iklim değişikliğinin neden olduğu deniz seviyesindeki yükselme, orman yangınları ve aşırı hava olayları gibi tehditler, turistik destinasyonları daha kırılgan hâle getirmiştir; bu nedenle yerel yönetimlerin iklim eylemi odaklı planlama ve çok paydaşlı yönetim mekanizmaları geliştirmesi gerekmektedir. Aynı dönemde dijitalleşme, özellikle yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin benimsenmesi yoluyla, pazarlama, fiyatlama, müşteri etkileşimi ve destinasyon yönetimi gibi alanlarda sektörel dönüşümün itici gücü hâline gelmiştir (UN Tourism & Saxion, 2025).

UNWTO'nun Mayıs 2025 tarihli World Tourism Barometer raporuna göre, 2024 yıl sonu itibarıyla uluslararası turizm gelirleri %11 artışla 2 trilyon ABD dolarına ulaşırken kişi başına ortalama harcama 1.170 dolara yükselmiş, 2025 yılında ise uluslararası turist varışları (geceleme yapan ziyaretçiler) 1,52 milyara ulaşarak 2024 yılına göre yaklaşık 60 milyon ilave ziyaretçiyle yıllık bazda %3,9 artışa işaret etmiştir. Aynı dönemde uluslararası turist varışlarında %8 artışla en yüksek büyüme Afrika bölgesinde gerçekleşmiştir. 2026 yılı için %3-%4 büyüme beklentisi sektörün dirençli seyrini teyit ederken, turizm hizmetlerinde yüksek enflasyonun yanı sıra jeopolitik ve ticari gerilimlerin tü-

ketici güvenini dalgalandırdığı bir ortamda dahi talebin sürdüğünü göstermektedir. Ancak 2025 ve 2026 yıllarında ekonomik ve jeopolitik belirsizliklerin sektör açısından kayda değer risk unsurları olmaya devam ettiği ve 2025'in ilk yarısında küresel talep korunmakla birlikte bölgesel sonuçların farklılaştığını göstermektedir.

Sonuç olarak Dünya ekonomisinde 2021-2025 dönemi; arz-talep şokları, jeopolitik/jeoekonomik riskler ve iklim krizinin eşzamanlı olarak ekonomileri yeniden yapılandığı; dijital ve yeşil dönüşümün üretim, yatırım ve işgücü piyasalarında belirleyici hale geldiği bir dönem olmuştur. Bu süreçte sürdürülebilir büyümenin sağlanması, dijital ve yeşil dönüşümün kapsayıcı biçimde gerçekleştirilmesi ve iklim değişikliğine dirençli sektörlerin inşası küresel kalkınma stratejilerinin temel öncelikleri arasına girmiştir. Bu nedenle ekonomik istikrar ile çevresel sürdürülebilirliği dengeleyen ve teknolojik yeniliklerle güçlendirilmiş bütüncül politikaların, uzun vadeli refah ve büyümenin belirleyici unsuru olacağı değerlendirilmektedir.

1.2 Türkiye Ekonomisi



COVID-19 pandemisi sonrasında küresel tedarik zincirlerinde yaşanan aksaklıklar; ham madde ve ara malı teminindeki gecikmeler, navlun maliyetlerindeki artış ve döviz kuru dalgalanmaları Türkiye'de üretim maliyetlerini yükseltmiş ve enflasyonist süreci derinleştirmiştir. IMF'nin 2023 tarihli World Economic Outlook: Inflation Peaking Amid Low Growth raporunda da vurgulandığı üzere, küresel enflasyondaki yükseliş eğilimi özellikle gelişmekte olan ülkelerde enflasyonun hızla artmasına yol açmıştır. Türkiye'de bu dışsal ekonomik şoklar, iç talep koşullarıyla birleşerek fiyat istikrarının sağlanmasını zorlaştırmış ve enflasyonun kalıcılığını artırmıştır (TCMB, 2024).

Bu dönemde Rusya-Ukrayna savaşı ve Orta Doğu'daki jeopolitik gerilimler, enerji piyasalarında önemli dalgalanmalara neden olmuş; enerji ihtiyacının büyük bölümünü ithalatla karşılayan Türkiye, doğal gaz ve petrol fiyatlarındaki artıştan doğrudan etkilenmiştir. Enerji maliyetlerindeki yükseliş, üretim girdileri ve taşımacılık maliyetlerini artırarak başta gıda olmak üzere birçok sektörde fiyat artışlarını hızlandırmış; arz yönlü enflasyon baskısını güçlendirmiş, dış finansman ihtiyacını artırmış ve döviz piyasalarındaki kırılganlığı derinleştirmiştir.

Küresel enflasyonun yükselmesiyle birlikte, gelişmiş ülke merkez bankalarının uyguladığı sıkı para politikaları, Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde sermaye çıkışlarını hızlandırmıştır. ABD Merkez Bankası (Fed) ve Avrupa Merkez Bankası (ECB) tarafından gerçekleştirilen faiz artırımları, finansal dalgalanmaları artırmış ve Türkiye'de döviz kurlarının hareketliliğini yükseltmiştir. Bu süreç, dış finansman maliyetlerinin artmasına ve para politikasının etkinliği üzerinde baskı oluşmasına yol açmıştır. Buna karşılık Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), küresel gelişmelere paralel biçimde para politikasını sıkılaştırma yönünde adımlar atmış; enflasyon beklentilerinin çıpalanması ve dezenflasyon sürecinin desteklenmesi amacıyla politika çerçevesini güçlendirmiştir. Orta vadede dezenflasyonist politikaların sürdürülmesi ve yapısal reformların hayata geçirilmesi, ekonomik istikrarın kalıcı biçimde güçlendirilmesi açısından önemini korumaktadır.

Türkiye'nin dış ticaret göstergeleri, üretim yapısı, rekabet gücü ve küresel değer zincirlerindeki konumuna ilişkin önemli bir görünüm sunmaktadır. İhracat; sanayi, tarım ve hizmetler başta olmak üzere geniş bir sektörel temele dayanarak döviz kazandırıcı etkisiyle büyüme, istihdam ve bölgesel kalkınmayı desteklemektedir. İthalat ise üretimde kullanılan ara malı ve yatırım mallarının tedariki üzerinden teknoloji edinimi, verimlilik artışı ve arz güvenliğinin güçlendirilmesi bakımından stratejik önem arz etmektedir. Bu çerçevede, ihracat 2024 yılında 262,3 milyar ABD doları iken, 2025 yılında %4,24 artışla 273,4 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. İthalat 2024 yılında 344,5 milyar ABD doları iken, 2025 yılında %6 artışla 365 milyar ABD doları olarak kaydedilmiştir. Türkiye'nin büyüme performansı 2025'in ilk çeyreğinde %2,5, ikinci çeyreğinde %4,9, üçüncü çeyreğinde %3,8 düzeyinde gerçekleşirken yılın son çeyreğinde %3,4 büyüme kaydedilmiştir. Buna göre 2025 yılında Türkiye ekonomisi %3,6 büyüme gerçekleştirmiştir. 2025 yılında sanayi %2,9 oranında büyürken, tarım sektöründe %8,8 oranında daralma kaydedilmiştir. Söz konusu büyüme hızıyla Türkiye, GSYH'sını 1,6 trilyon dolara yükselterek yüksek gelirli ülkeler grubuna dahil olmuştur.

Bu makroekonomik görünümle eş zamanlı olarak, Türkiye'nin dış ticaret yapısının çevresel sürdürülebilirlik standartlarıyla uyumlu hale getirilmesi stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Avrupa Birliği'nin öncülüğünde hayata geçirilen Avrupa Yeşil Mutabakatı; karbon emisyonlarının azaltılması, kaynakların verimli kullanımı, döngüsel ekonomi modellerinin yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir üretim-tüketim süreçlerinin geliştirilmesi hedefleriyle yalnızca çevre politikalarını değil, ticaret ve sanayi politikalarını da yeniden şekillendirilmesine neden olmaktadır. Türkiye'nin en büyük ihracat pazarı olan AB ile dış ticaretini sürdürebilmesi için, sınırda karbon düzenleme mekanizması (CBAM)'na bağlı olarak geliştirilen yeni ticaret politikalarına uyum sağlanmasına yönelik politika ve uygulamaların geliştirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Avrupa Birliği tarafından 2019 yılında ilan edilen Avrupa Yeşil Mutabakatı, 2050 yılına kadar iklim-nötr bir ekonomi hedefi doğrultusunda başta enerji, sanayi, ulaşım ve tarım olmak üzere; çimento, demir-çelik, tekstil ve otomotiv gibi karbon yoğun sektörlerde yapısal dönüşümü zorunlu kılmaktadır. AB ile derin ticari ilişkiler içinde bulunan Türkiye açısından bu süreç, dış ticaret stratejilerinde köklü değişiklikler gerektirmektedir. Özellikle sınırda karbon düzenlemesi gibi uygulamalar, enerji yoğun sektörlerde ihracat maliyetlerini artırma potansiyeli taşımakta ve sürdürülebilir üretim altyapısına geçişi zorunlu kılmaktadır. Bu çerçevede Türkiye'nin Yeşil Mutabakat uyum sürecini hızlandırması; ihracat pazarlarını koruması, ihracatçıların rekabet gücünü artırması ve çevresel sürdürülebilirliği güçlendirmesi açısından stratejik önem taşımaktadır. Döngüsel ekonomi ilkelerine dayalı üretim ve tüketim modellerinin benimsenmesi; atıkların kaynağında azaltılması, geri dönüşüm kapasitesinin artırılması, sürdürülebilir ürün tasarımının teşvik edilmesi, yeşil finansman araçlarının geliştirilmesi ve kamu-özel sektör iş birliğinin güçlendirilmesi bu sürecin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (TÜSİAD, 2022).

Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın öngördüğü dönüşüm yalnızca çevresel değil, aynı zamanda dijital altyapı ve veri temelli üretim sistemlerini kapsayan "ikiz dönüşüm" yaklaşımıyla birlikte ele alınması gerekmektedir. Türkiye'nin bu kapsamda dijitalleşme sürecini hızlandırması; yapay zekâ, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri analitiği ve blokzincir gibi teknolojileri üretim süreçlerine entegre etmesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm, firmaların karbon ayak izini izleme, sürdürülebilirlik raporlaması yapma ve kaynak verimliliğini artırma kapasitesini güçlendirmekte; AB standartlarına uyumu ve uluslararası rekabetçiliği desteklemektedir. Ancak özellikle KOBİ'lerin dijitalleşme düzeyinin sınırlı olması, bu uyum sürecinde önemli bir yapısal engel oluşturmaktadır.

Türkiye bu sürece kısmen uyum sağlamakla birlikte, özellikle KOBİ'lerin dijital entegrasyonunda; nitelikli insan kaynağı eksikliği, AR-GE yatırımlarının yetersizliği, finansmana erişim güçlükleri ve üniversite-sanayi iş birliğinin sınırlılığı gibi yapısal sorunlar öne çıkmaktadır. Bu durum, teknoloji temelli rekabet gücünü zayıflatarak işletmeler için küresel pazarlarda dezavantaj yaratmaktadır.

KOSGEB'in 2025 tarihli Türkiye'de KOBİ'lerin Dış Ticaretteki Yeri raporuna göre, KOBİ'ler Türkiye'nin ihracat yapısında belirleyici bir role sahiptir. 2023 yılı verileri, imalat sanayisinde ihracat yapan girişimlerin teknoloji düzeyine göre ölçek dağılımında; yüksek teknolojlili sektörlerde %87, orta-yüksek teknolojlili sektörlerde %93,5, orta-düşük teknolojlili sektörlerde %93 ve düşük teknolojlili sektörlerde %93,8 oranında KOBİ ağırlığı bulunduğunu göstermektedir (KOSGEB, 2025). Bu durum, KOBİ'lerin dış ticaretteki güçlü varlığını ortaya koyarken, dijitalleşme ve teknolojik yetkinlik açısından daha fazla desteklenmeleri gerektiğine işaret etmektedir.

Dijital teknolojiler içinde yapay zekâ, işletmelerin dönüşüm süreçlerinde giderek daha belirleyici hale gelmektedir. TÜSİAD'ın 2025 tarihli Üretken Yapay Zekâ Devrimi raporuna göre, CEO'ların %56'sı yapay zekâ kullanımıyla verimlilik artışı sağladıklarını, %32'si gelir artışı, %34'ü ise kârlılık üzerinde olumlu etki gözlemlediklerini ifade etmiştir. Buna karşın TÜSİAD'ın 2024 tarihli çalışması, Türkiye'de şirketlerin %72'sinin ihtiyaç duydukları beceri ve yetkinliklere sahip çalışanları bulmakta zorlandığını; özellikle bilişim teknolojileri (%61), AR-GE (%71) ve veri-analitik (%72) alanlarında talep artışı beklendiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, dijitalleşmenin KOBİ'ler açısından yalnızca teknolojik bir uyum değil, aynı zamanda ekonomik büyüme, istihdam ve rekabet gücü açısından stratejik bir gereklilik olduğunu göstermektedir.

Türkiye, Akdeniz iklim kuşağında yer alması nedeniyle küresel iklim krizine bağlı olarak aşırı sıcaklık artışları, artan kuraklık riski ve düzensiz yağış rejimlerinden doğrudan etkilenmektedir. Tarım işletmelerinin %70'inden fazlasının 10 hektardan küçük olması, ölçek ekonomilerinden yararlanmayı sınırlamakta ve düşük verimli üretim yapısını yaygınlaştırmaktadır. Su kaynaklarının verimsiz kullanımı, kuraklık riski, tarım arazilerinin daralması ve yüksek girdi maliyetleri, sektörün uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehdit etmektedir. Bu kapsamda küçük ölçekli çiftçilerin desteklenmesi, modern tarım teknolojilerinin yaygınlaştırılması, toprak koruma strateji politikalarının hazırlanması, yaygın ve nitelikli tarımsal eğitim ile teknik danışmanlık hizmetlerinin sunulması, suyun

rasyonel kullanımı ve üniversite-tarım sektörü iş birliklerinin güçlendirilmesi kritik öneme sahiptir (FAO, 2002).

Turizm sektöründe ise Türkiye, sahip olduğu doğal ve kültürel zenginliklerle uzun yıllardır uluslararası turizm pazarında önemli bir aktör konumundadır. 2024 yılında 62,2 milyon ziyaretçi ağırlanarak 60,5 milyar doları turizm geliri sağlanmış; 2025 yılında ise 63,9 milyon ziyaretçi ile 65,3 milyar doları turizm geliri elde edilmiştir (TÜİK). Ancak bu büyüme dinamiklerinin arkasında, sektörde yapısal dönüşümü gerektiren bir dizi zorluk da bulunmaktadır. Özellikle küresel iklim krizinin etkileri, kıyı turizmine dayalı destinasyonları kırılgan hale getirmekte; destinasyon yönetiminde iklim uyum planları ve sürdürülebilir yatırım modellerini zorunlu kılmaktadır. Türkiye'nin Akdeniz ve Ege bölgelerinde sürdürülebilir destinasyon yönetimi politikalarını güçlendirmesi büyük önem taşımaktadır. Ayrıca turizm yatırımlarının sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yeniden yapılandırılması; düşük karbonlu altyapı, enerji verimliliği, yeşil bina standartları ve döngüsel ekonomi uygulamaları gibi alanlarda finansman modellerinin geliştirilmesi sürdürülebilir turizm açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda yapay zekâ destekli uygulamalar, turizmde kişiselleştirilmiş hizmet, operasyonel verimlilik ve pazarlama alanlarında dönüşümü hızlandırmakta; buna karşın KOBİ ölçeğindeki işletmelerde dijital altyapı yetersizliği, personelin teknolojiye adaptasyonunda yaşanan eğitim eksikliği, yüksek yatırım maliyetleri ve veri güvenliği konusundaki endişeler, sektörün dijital dönüşümünü sınırlayan temel faktörlerdir.

Sonuç olarak, pandemi sonrası dönemde küresel enflasyonist baskılar, enerji maliyetlerindeki artış, jeopolitik riskler, iklim krizi ve dijital dönüşüm süreçleri Türkiye ekonomisi üzerinde eş zamanlı ve derin etkiler yaratmıştır. Bu gelişmeler mevcut yapısal kırılganlıkları artırırken; sürdürülebilir kalkınma, dijital altyapının güçlendirilmesi, düşük karbonlu üretim ve dış ticaret stratejilerinin yeniden tanımlanması gibi alanlarda önemli dönüşüm fırsatlarını da beraberinde getirmiştir.

Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomik büyüme hedeflerine ulaşabilmesi, küresel ekonomik, teknolojik ve çevresel dinamiklerle uyumlu, çok boyutlu ve kapsamlı bir politika yaklaşımının benimsenmesine bağlıdır. Bu çerçevede, öncelikle yapısal reformların hızla hayata geçirilmesi gerekmektedir; böylece ekonomideki kırılganlıklar azaltılırken, üretim kapasitesi ve verimlilik artırılabilir. Aynı zamanda, çevresel dönüşümlerin stratejik bir perspektifle yönetilmesi; karbon emisyonlarının azaltılması, kaynak verimliliğinin artırılması ve döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması hem çevresel sürdürülebilirlik hem de uluslararası pazarlarda rekabet gücü açısından kritik önem taşımaktadır.

1.3 Antalya Ekonomisi



Antalya, Türkiye'nin güney sahilinde yer alması, iklimsel avantajları ve gelişmiş sektörel altyapısı sayesinde hem ulusal hem de uluslararası düzeyde stratejik öneme sahip bir kenttir. Tarım, turizm ve hizmet sektörlerindeki ekonomik çeşitliliğiyle öne çıkan Antalya, aynı zamanda önemli bir dış ticaret merkezidir. Kentin bu yapısı, ekonomisini yalnızca Türkiye'deki makroekonomik dalgalanmalara değil, aynı zamanda küresel ekonomik gelişmelere, döviz kuru hareketlerine, enflasyon oranlarına ve jeopolitik risklere karşı da son derece duyarlı hâle getirmektedir. Uluslararası alanda yaşanan jeoekonomik ve jeopolitik gelişmeler, Antalya'nın dışa bağımlı sektörlerini doğrudan etkile-

mekte; bu durum tarım, turizm ve ticaret olmak üzere birçok sektör üzerinde belirleyici olmaktadır.

1.3.1 Tarım ve Hayvancılık

Antalya, iklimsel avantajları, toprak verimliliği ve gelişmiş üretim altyapısı sayesinde Türkiye'nin tarım ve hayvancılık alanında öne çıkan illerinden biri olmaktadır. Tarımsal üretimde örtü altı tarım, fidecilik, kesme çiçekçilik, tropikal meyve ve meyve-sebze işleme faaliyetlerinde uzmanlaşmış; hayvancılıkta ise ağırlıklı olarak küçük ölçekli işletmelerin faaliyet gösterdiği, özellikle küçükbaş hayvancılık, arıcılık ve kanatlı üretimin öne çıktığı bir yapı sergilemektedir. Bu yönüyle Antalya, bitkisel ve hayvansal üretimde alanında sürdürülebilir kalkınma açısından güçlü bir potansiyele sahiptir.

Antalya Tarımsal Yatırım Rehberi (2025)'ne göre ilde yaklaşık 3,5 milyon dekar tarım alanı bulunmakta olup, Türkiye'deki toplam örtü altı tarım alanlarının %41'i Antalya'da yer almaktadır. TÜİK verilerine göre 2024 yılında örtü altı tarımda 4.532.203 ton ürün elde edilmiştir. Antalya; muz üretiminin %46,4'ünü, avokadonun %55,3'ünü, keçiboynuzunun %52,4'ünü ve domatesin %32,4'ünü tek başına gerçekleştirmektedir. Türkiye'deki fide üreticilerinin %44'ü Antalya'da faaliyet göstermekte olup, kesme çiçek ihracatında il lider konumdadır. Tarıma dayalı sanayide meyve-sebze işleme, konserve, süt ürünleri ve ambalajlama alanlarında faaliyet gösteren 3.303 paketleme tesisi, tarımsal üretimin katma değerini artırmakta ve istihdama doğrudan katkı sağlamaktadır (Antalya Tarımsal Yatırım Rehberi, 2025). Bu yapı, Antalya'nın tarım teknolojileri, AR-GE ve yenilik odaklı girişimcilik açısından uluslararası üretim ve hizmet üssü olma potansiyelini güçlendirmektedir (Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi, 2024-2028).

Bununla birlikte Antalya tarım sektörü; iklim değişikliği, su kaynaklarının azalması, artan enerji ve girdi maliyetleri, dışa bağımlı üretim araçları ve küresel çevre regülasyonlar nedeniyle önemli risklerle karşı karşıyadır. Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı kapsamında uygulamaya alınan karbon düzenlemeleri ve çevresel sürdürülebilirlik standartları, ihracata dönük tarımsal üretimde uyum yükümlülüklerini artırmaktadır. Bu nedenle sektörün geleceği; iklim ile uyumlu, çevresel etkileri azaltan, yüksek katma değerli ve dijital tabanlı üretim modellerine geçişle şekillendirilmelidir. Akıllı tarım uygulamaları, veriye dayalı planlama, su ve enerji verimliliği, organik ve sertifikalı üretim sistemlerinin yaygınlaştırılması öncelikli dönüşüm alanlarıdır. Ayrıca genç ve kadın çiftçilerin sektöre entegrasyonu, kooperatifçilik yapılarının güçlendirilmesi, tarım-sanayi entegrasyonu ve lojistik altyapısının iyileştirilmesi, Antalya'nın tarımsal rekabet gücünü artıracaktır.

Hayvancılıkta Antalya, 2024 yılı itibarıyla 170.702 büyükbaş, 1.209.773 küçükbaş ve 501.153 kümes hayvanı varlığıyla özellikle küçükbaş hayvancılıkta güçlü bir üretim kapasitesine sahiptir (TÜİK, 2024). Ayrıca Akdeniz'e kıyısı, baraj ve göletleri sayesinde Türkiye su potansiyelinin %9'una sahip olan ilde, 2024 yılında 7.272 tonun üzerinde su ürünleri üretimi gerçekleştirilmiştir (Antalya Tarımsal Yatırım Rehberi, 2025). Buna karşın hayvancılık faaliyetlerinin büyük ölçüde küçük ve orta ölçekli işletmeler tarafından yürütülmesi; yem üretiminin yetersizliği, artan girdi maliyetleri, mera alanlarının kısıtlılığı ve modern barınak altyapısındaki eksiklikler nedeniyle verimlilik ve ölçek ekonomilerinden yeterince yararlanılamamasına yol açmaktadır. TR61 Bölgesi analizlerine göre hayvancılığa dayalı sanayi yatırımları, diğer tarıma dayalı sanayi kollarına kıyasla sınırlı düzeydedir (Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi, 2024-2028).

Sonuç olarak Antalya tarım ve hayvancılık sektörleri; güçlü üretim altyapısı, ürün çeşitliliği, ihracat kapasitesi ve tarıma dayalı sanayi entegrasyonu ile Türkiye ekonomisi içinde stratejik bir konumda yer almaktadır. İklim değişikliğine uyumlu üretim modellerinin geliştirilmesi, dijital tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması ve hayvancılıkta verimliliği artıracak yatırımların teşvik edilmesiyle Antalya'nın, sürdürülebilirlik, kalite ve yenilikçilik ekseninde örnek bir tarımsal kalkınma merkezi olma potansiyeli yüksektir.

1.3.2 Turizm

Antalya ekonomisinin temel dinamiklerinden biri olan turizm sektörü, istihdam ve gelir üretimi açısından ilin kalkınmasında stratejik bir rol üstlenmektedir. T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre 2025 yılında yaklaşık 17,5 milyon yabancı ziyaretçi ağırlayan Antalya, yalnızca Türkiye'nin değil, küresel turizm pazarının da önde gelen destinasyonlarından biri konumundadır. Bu yüksek ziyaretçi kapasitesi, nitelikli işgücü ihtiyacını ve hizmet sektöründe istihdam talebini artırmaktadır. Bu nedenle mesleki eğitim ile sektör ihtiyaçları arasındaki uyumun güçlendirilmesi, kadın ve genç istihdamının artırılması ve istihdam yapısının sürdürülebilir hâle getirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Antalya turizmi, yüksek konaklama kapasitesi, uluslararası erişilebilirliği ve marka değeriyle güçlü bir yapıya sahip olmakla birlikte, turizmin büyük ölçüde yaz aylarına ve kıyı turizmine yoğunlaşması, uzun vadeli sürdürülebilirlik açısından yapısal dönüşüm ihtiyacını ortaya koymaktadır. Turizmin yıl geneline yayılması, alternatif ve tematik

turizm türlerinin (kırsal, kültürel, doğa ve spor turizmi gibi) geliştirilmesi ve mevsimselliğe bağlı dalgalanmaların azaltılması, Antalya'nın turizm potansiyelinin daha dengeli değerlendirilmesini sağlayacaktır. Bunun yanında, iklim değişikliğine bağlı artan sıcak hava dalgaları, deniz seviyesi yükselmeleri ve orman yangınları, kıyı bölgelerini daha kırılgan hâle getirmekte ve mevcut turizm altyapısının dayanıklılığını zorlamaktadır. Bu durum, klasik destinasyon yönetimi yaklaşımlarının ötesine geçilmesini zorunlu kılmaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı ve sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda turizm sektörünün yeşil dönüşüm sürecine entegrasyonu Antalya için stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Enerji ve su tüketimi, atık yönetimi ve karbon emisyonları açısından çevresel baskı yaratan mevcut yapı; yeşil sertifikasyon uygulamaları, karbon ayak izinin azaltılması, yenilenebilir enerji kullanımı ve döngüsel ekonomi yaklaşımlarıyla yeniden yapılandırılmalıdır. Özellikle Avrupa Birliği ülkelerinden gelen yüksek gelirli turistlerin çevre dostu destinasyonlara yönelik artan talebi, Antalya'nın çevresel sürdürülebilirliği rekabet avantajına dönüştürmesini gerekli kılmaktadır. Öte yandan kentnin yüksek güneşlenme süresi ve biyokütle potansiyeli, yenilenebilir enerji yatırımları ve yeşil istihdam açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

Turizm sektöründe dijitalleşme, Antalya'nın küresel rekabet gücünü doğrudan etkileyen temel unsurlardan biri hâline gelmiştir. Otomatik rezervasyon sistemleri, yapay zekâ destekli müşteri deneyimi uygulamaları, mobil rehberler ve dijital turizm haritaları, destinasyon yönetimini veri temelli hâle getirmekte ve ziyaretçi memnuniyetini artırmaktadır. UN Tourism & Saxion University – Artificial Intelligence Adoption in Tourism (2025) raporu, Türkiye'de büyük ölçekli otel zincirlerinde yapay zekâ kullanımının hızla arttığını ortaya koymaktadır. Ancak Antalya özelinde bu dönüşüm, büyük işletmeler ile küçük ölçekli turizm işletmeleri arasında dijital eşitsizlikleri de görünür kılmaktadır.

Sürdürülebilir ve rekabetçi bir turizm yapısının oluşturulabilmesi için; çevre etiketli konaklama tesislerinin yaygınlaştırılması, sürdürülebilir ulaşım modellerinin geliştirilmesi, enerji verimliliği yüksek teknolojilere yatırım yapılması ve yerel ürünlerin turizm tedarik zincirine entegrasyonu öncelikli alanlar olarak öne çıkmaktadır. Artırılmış gerçeklikle desteklenen kültürel rotalar, dijital rezervasyon altyapıları ve karbon azaltımına yönelik yeşil uygulamalar, Antalya'nın turistik çeşitliliğini ve marka değerini güçlendirmektedir. Dijitalleşme ile entegre edilen akıllı turizm uygulamaları ise kaynak kullanımının etkin yönetilmesine, ziyaretçi davranışlarının izlenmesine ve çevresel etkilerin azaltılmasına imkân tanımaktadır.

Sonuç olarak Antalya'nın küresel turizmdeki rekabet gücünü koruyabilmesi ve geliştirebilmesi için yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve insan kaynağı odaklı, uzun vadeli ve bütüncül bir politika yaklaşımının hayata geçirilmesine bağlıdır. Kamu, özel sektör ve sivil toplum iş birliğiyle yürütülecek bu dönüşüm süreci, yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda Antalya'nın ekonomik direncini ve toplumsal refahını da güçlendirecek temel bir kalkınma aracı niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda; Antalya'da turizm de çevre etiketli konaklama tesislerinin yaygınlaştırılması, sürdürülebilir ulaşım sistemlerinin geliştirilmesi, enerji verimliliği yüksek teknolojilere yatırım yapılması ve yerel ürünlerin turizm tedarik zincirine entegre edilmesi, artırılmış gerçeklik destekli kültürel rotalar, dijital rezervasyon altyapıları, karbon ayak izini azaltmaya yönelik yeşil uygulamalar, Antalya'nın turizmde sahip olduğu marka değerleri; kalite artışı, çeşitlenme, tanıtım ve ulusal ve uluslararası iş birlikleri ve yerel üreticilerle entegre tedarik sistemleri gibi yaklaşımlar, Antalya'nın hem turistik çekiciliğini artırmakta hem de çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliğe katkı sunmaktadır. Ayrıca, dijitalleşme ile entegre edilen akıllı turizm uygulamaları; kaynak kullanımının optimizasyonu, ziyaretçi davranışlarının izlenmesi ve çevresel etkilerin azaltılması açısından önemli fırsatlar sunmaktadır.

1.3.3 Sanayi

Antalya sanayi sektörü, ilin ekonomik yapısı içinde tarım ve turizme kıyasla görece sınırlı bir paya sahip olmakla birlikte, son yıllarda altyapı yatırımları ve organize sanayi bölgelerindeki (OSB) genişleme çalışmalarıyla stratejik önem kazanmaktadır. Antalya Organize Sanayi Bölgesi (AOSB) başta olmak üzere tarıma dayalı sanayi, gıda işleme, plastik, makine ve yapı malzemeleri üretimi alanlarında faaliyet gösteren işletme sayısındaki artış, ilin sanayi potansiyelinin güçlendiğine işaret etmektedir.

Antalya'nın dış ticaret göstergeleri; ilin üretim kapasitesi, sektörel çeşitliliği ve uluslararası pazarlara entegrasyon düzeyi açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Antalya'nın ihracatı, yaş meyve-sebze ve işlenmiş gıda ürünleri başta olmak üzere tarımsal üretime dayalı güçlü yapısı; mermer/doğal taş gibi belirli sanayi kolları ile turizm odaklı tedarik ekosisteminin destekleyici etkisi sayesinde bölgesel gelir ve istihdama katkı sağlamaktadır. İthalat ise üretim ve ticaret süreçlerinde ihtiyaç duyulan ara malı ve yatırım malları ile belirli tüketim

kalemlerinin temini yoluyla teknolojiye erişim, üretkenlik artışı ve tedarik sürekliliğinin korumaktadır. TÜİK verilerine göre, Antalya'da ihracat 2024 yılı itibarıyla yaklaşık 2,9 milyon ABD doları düzeyinde gerçekleşmiş, 2025 yılında da aynı düzeyde kalarak herhangi bir değişim kaydetmemiştir. İthalat ise, 2024 yılında 1,76 milyon ABD doları iken, 2025 yılında %28,5 artışla 2,27 milyon ABD dolarına yükselmiştir. Öte yandan, Antalya'nın kişi başına gayrisafi yurt içi hasılası 2023 yılında yaklaşık 15 bin ABD doları iken, 2024 yılında 17 bin ABD doları düzeyine yükselmiştir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2024-2028 Raporu'na göre, 2022 yılında Antalya'nın ihracatı içinde yüksek teknoloji ürünlerin payı %11 olup, bu oranla Antalya Türkiye genelinde yüksek teknoloji ihracatında dördüncü il konumundadır. Elektronik ve tıbbi cihaz üretimi gibi alanlarda ortaya çıkan bu performans, Antalya'nın geleneksel tarım ve turizm ağırlıklı ekonomik yapısında katma değerli sanayi üretimine yönelik bir dönüşümün başladığını göstermektedir. Bununla birlikte, ihracatın hâlen büyük ölçüde düşük ve orta-düşük teknoloji sektörlerine dayanması, bu potansiyelin geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu nedenle OSB'ler, teknoparklar ve tarıma dayalı ihtisas OSB'lerin yüksek teknoloji odaklı yatırımlarla çeşitlendirilmesi önem taşımaktadır.

Antalya sanayisi ağırlıklı olarak KOBİ'lerden oluşmakta; bu işletmeler OSB'ler, küçük sanayi siteleri ve dağınık üretim alanlarında faaliyet göstermektedir. Gıda işleme, ambalaj, plastik, kimyasallar ve inşaat malzemeleri öne çıkan üretim alanlarıdır. Ancak KOBİ'lerin üretim sürecinde düşük ve orta teknoloji yoğunluğunun yüksek olması, ihracat kapasitesini sınırlamakta ve dışsal şoklara karşı kırılganlığı artırmaktadır. TR61 Bölgesi için hazırlanan strateji belgelerinde, üretim altyapısının modernleştirilmesi, dijitalleşme ve sektörel kümelenmelerin desteklenmesi öncelikli politika alanları olarak yer almaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM), Antalya sanayisi açısından kritik bir dönüşüm alanıdır. Tarıma dayalı sanayide yoğun enerji ve plastik kullanımı ile sınırlı çevresel sertifikasyon, karbon ayak izi riskini artırmakta; SKDM ise karbon yoğun üretim yapan sektörlerin AB'ye ihracatını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle enerji verimliliği, yenilenebilir enerjiye geçiş ve çevresel etki analizlerinin kurumsallaştırılması stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Dijitalleşme verimlilik ve rekabet avantajı sağlama potansiyeli taşımakla birlikte, dijital altyapı, dijital okuryazarlık ve destek mekanizmalarındaki yetersizlikler dönüşümün önündeki temel engelleri oluşturmaktadır.

Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2024-2028'e göre SKDM'den Antalya'da öncelikli olarak etkilenecek sektörler; ana demir-çelik ürünleri imalatı, kimyasal gübre ve azot bileşikler imalatı ile elektrik enerjisi üretimidir. Bu sektörler SKDM kapsamında izlenmekte ve karbon maliyeti baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır. Özellikle kimyasal gübre üretimi, Antalya'nın tarımsal üretim zinciriyle doğrudan bağlantılı olup, karbon ayak izi açısından hem üretim hem de ihracat süreçlerinde önemli bir dezavantaj yaratabilmektedir.

Aynı şekilde demir-çelik üretimi ve fosil yakıt temelli elektrik üretimi, AB pazarına erişimde maliyet baskısını artırmaktadır. Firmaların emisyon izleme, raporlama ve dengeleme kapasitelerinin henüz yeterince kurumsallaşmamış olması, SKDM'nin tam uygulama aşamasında rekabet dezavantajı yaratma potansiyeli taşımaktadır.

Antalya ekonomisinin dış talebe ve AB pazarına bağımlı yapısı dikkate alındığında, Yeşil Mutabakat kapsamındaki çevresel düzenlemeler sanayiyi birlikte tarıma dayalı üretimi ve ihracatı da doğrudan etkilemektedir. Örtü altı sebze-meyve üretimi ve fidecilik gibi alanlarda yüksek enerji tüketimi, yoğun plastik kullanımı ve su kaynakları üzerindeki baskı, karbon maliyetlerini artırma riski taşımakta; bu durum uzun vadede ihracat maliyetlerinin yükselmesine ve rekabet gücünün azalmasına yol açabilmektedir.

Sonuç olarak Antalya sanayi sektörü; artan dış ticaret hacmi ve yüksek teknoloji ihracatında elde edilen kazanımlara rağmen, yüksek enerji maliyetleri, nitelikli işgücü eksikliği, mekânsal altyapı sınırlılıkları ve teknolojik dönüşüm kapasitesinin yetersizliği gibi yapısal sorunlarla karşı karşıyadır. Sanayinin rekabet gücünün sürdürülebilir biçimde artırılabilmesi için; yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve yüksek katma değerli üretimi esas alan bütüncül politikaların hayata geçirilmesi, OSB'lerin yeşil ve dijital altyapılarla güçlendirilmesi, üniversite-sanayi iş birliklerinin yaygınlaştırılması ve genç girişimciliğin desteklenmesi stratejik önem taşımaktadır.

1.3.4 Ulaşım

Antalya, sahip olduğu coğrafi konumu, ekonomik yapısı ve artan nüfus dinamikleriyle birlikte ulaşım altyapısının stratejik düzeyde planlanmasını gerektiren öncü iller arasında yer almaktadır. Turizm, tarım ve ticaret sektörlerinin yoğunluğu, ulaşım sistemlerinin hem bölgesel hem de ulusal ölçekte etkin, sürdürülebilir ve entegre bir yapıda geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, Antalya'nın ulaştırma altyapısına yönelik planlanan ve devam eden büyük ölçekli yatırımlar, kentin ekonomik, ticari ve sosyal potansiyelini artırma açısından stratejik öneme sahiptir. Özellikle turizm, tarım ve dış ticaret gibi sektörlerdeki büyüme hedeflerinin desteklenmesi için ulaşım bağlantılarının güçlendirilmesi ve lojistik kabiliyetlerin artırılması kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Bu kapsamda, kara, hava, deniz ve demiryolu ulaşımının güçlendirilmesi, Antalya'nın ekonomik kalkınması ve lojistik kabiliyetinin artırılması açısından büyük önem taşımaktadır.

Karayolu ulaşımı açısından, Antalya'yı çevre illere ve iç bölgelere bağlayan mevcut ağ, kapasite artışı ve güvenlik açısından belirli noktalarda güçlendirme ihtiyacı taşımaktadır. Bu kapsamda, Aydın-Antalya Otoyolu Projesi, tamamlandığında yalnızca Antalya'nın Ege Bölgesi ile olan kara ulaşımını hızlandırmakla kalmayacak, aynı zamanda bölgedeki alternatif turizm destinasyonlarına erişimi kolaylaştırarak mekânsal turizm çeşitliliğini artıracaktır. Söz konusu proje, iç turizm hareketliliğini destekleyici bir altyapı olarak, sezon dışı turizm potansiyelinin de değerlendirilmesine katkı sunacaktır. Dolayısıyla, yılın on iki ayında turizm faaliyetleri devam edecektir. Ayrıca, Antalya-Mersin Otoyolu Projesi, Akdeniz kıyı şeridinde doğu-batı eksenli ulaştırma entegrasyonunu güçlendirecek; başta tarım ve liman lojistiği olmak üzere, taşımacılık faaliyetlerinde zaman ve maliyet verimliliği yaratacaktır. Bu altyapı yatırımı ile Antalya, Mersin Limanı gibi stratejik lojistik merkezlere daha hızlı ve düşük maliyetli şekilde bağlanabilecek, böylece taze tarım ürünlerinin iç ve dış pazarlara daha etkin ulaştırılması mümkün olacaktır. Benzer şekilde, Aksaray-Konya-Antalya Hızlı Tren Projesi, Antalya'nın İç Anadolu ve Başkent Ankara ile olan ulaşım ağını güçlendirecek, böylece hem iç turizm hem de ticaret trafiği açısından yeni fırsat alanları yaratacaktır. Bu bağlantı hattı, aynı zamanda kentin karasal ulaşımındaki erişilebilirliğini artırarak işgücü ve mal-hizmet dolaşımı açısından önemli lojistik kazanımlar sağlayacaktır (Bkz. Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2024-2028).

Demiryolu yatırımları bağlamında, Aksaray-Konya-Antalya Hızlı Tren Projesi'nin tamamlanması, Antalya'nın İç Anadolu ve başkent Ankara ile olan erişim olanaklarını güçlendirecek, hem yolcu hem de yük taşımacılığı açısından alternatif bir koridor oluşturacaktır. Söz konusu projeye birlikte, turizm ve ticaret sektörleri demiryolu taşımacılığının çevresel ve ekonomik avantajlarından faydalanan rekabet güçlerini artıracaklardır. Havayolu ulaşımı, Antalya'nın uluslararası düzeydeki en güçlü bağlantı kanallarından biri olup, Antalya Havalimanı yılda yaklaşık 30 milyon yolcu kapasitesi ile Türkiye'nin en yoğun havalimanlarından biridir. Havalimanının kapasite artışı ve teknik altyapı yatırımları sayesinde, özellikle yaz aylarında yaşanan yoğunluklar daha etkin yönetilebilmekte; bu da turizm sektörünün hizmet kalitesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Denizyolu ulaşımı bakımından ise Antalya Limanı, bölgesel ticaretin ve kruvaziyer turizminin gelişimi açısından önemli bir potansiyele sahiptir. Liman altyapısının modernize edilmesi ve lojistik hizmet kalitesinin artırılması hâlinde, Antalya'nın ihracat kapasitesinin daha verimli değerlendirilmesi mümkün olacaktır (Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2024-2028).

Tüm bu ulaşım projeleri, Antalya'nın bölgesel işlevselliğini artıracak; iller arası ticaret, yatırım ve turizm ilişkilerini derinleştirerek çok merkezli kalkınma hedeflerine hizmet edecektir. Ulaşımın kolaylaşmasıyla birlikte hem sektörel çeşitlenme hem de mekânsal bütünleşme güçlenecek; Antalya'nın sürdürülebilir kalkınma sürecinde daha rekabetçi ve entegre bir konuma ulaşması sağlanacaktır. Ancak, Antalya'nın sanayi ürünleri açısından lojistik erişiminde de birtakım sınırlılıklar söz konusudur. Antalya Limanı ve hava yolu taşımacılığı, ihracata uygunluk açısından avantaj sağlasa da, yüksek hacimli sanayi ürünleri için uygun taşımacılık altyapısı henüz yeterli düzeyde değildir. Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi raporunda bu eksiklik, özellikle "yeşil lojistik sistemlerinin yaygınlaşmaması" ve "bölgesel lojistik merkezlerinin yetersizliği" şeklinde tanımlanmıştır. Antalya sanayisinin büyümesi, yalnızca üretim kapasitesinin artırılmasıyla değil; aynı zamanda lojistik, enerji, insan kaynağı ve teknolojik altyapılarının entegre bir şekilde geliştirilmesiyle mümkündür.

Antalya'nın ulaştırma altyapısının güçlendirilmesi; ekonomik sektörlerin verimliliğini artırmak, bölgeler arası fonksiyonel entegrasyonu sağlamak ve sürdürülebilir kentsel gelişimi desteklemek açısından temel bir stratejik önceliklidir. Bu bağlamda, ulaşım projelerinin çevresel etkiler gözetilerek bütüncül bir planlama anlayışıyla hayata geçirilmesi, Antalya'nın ulusal ve uluslararası ölçekte rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacaktır.

1.3.5 İstihdam

Antalya ilinin istihdam piyasası, ilin ekonomik yapısına paralel olarak ağırlıklı biçimde hizmet, turizm ve tarım sektörleri etrafında şekillenmekte; mevsimsel dalgalanmalara açık, sektörel yoğunlaşmanın belirgin olduğu dinamik bir yapı sergilemektedir. Özellikle yaz aylarında turizm faaliyetlerinin yoğunlaşması, istihdamda geçici artışlara neden olmakta; buna karşın kış aylarında hizmet sektöründeki istihdam talebi önemli ölçüde azalmaktadır. Bu durum, Antalya işgücü piyasasında süreklilik arz eden yapısal kırılmalıklar yaratmaktadır.

Antalya, sahip olduğu dinamik ekonomik yapısı ve sektör çeşitliliği ile Türkiye'nin önde gelen istihdam merkezlerinden biridir. 2024 yılı itibarıyla Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) tarafından yürütülen İşgücü Piyasası Araştırması verilerine göre, Antalya'daki işletmelerde toplam 471.274 kişi istihdam edilmektedir. Bu istihdam yapısında en büyük pay turizm, inşaat ve toptan/perakende ticaret sektörlerine aittir. Kadın istihdamı özellikle konaklama ve yiyecek hizmetleri sektöründe yoğunlaşmakta olup, eğitim, sağlık ve finans gibi alanlarda kadın çalışan sayısı erkeklerden daha yüksektir. Bu durum, Antalya işgücü piyasasında toplumsal cinsiyet dağılımının sektörel bazda önemli farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Araştırma kapsamında il genelinde toplam 8.245 kişilik açık iş tespit edilmiştir. Açık işlerin en yüksek olduğu ilk üç iş alanlarından %35,5'i imalat, %33,3'ü konaklama ve yiyecek hizmetleri ve %26,9'u toptan ve perakende ticareti sektöründe yoğunlaşmaktadır. En çok açık pozisyon bulunan meslekler arasında garson, kat hizmetleri elemanı, bulaşıkçı, satış danışmanı ve temizlik görevlisi gibi hizmet sektörü odaklı meslekler öne çıkmaktadır. Antalya'nın turizm temelli istihdam yapısı, bu sektörlerdeki sürekli iş gücü talebini koruduğunu ancak arz-talep dengesinin sağlanmasında yapısal sorunlar bulunduğunu göstermektedir.

2024 yılı İşgücü Piyasası Araştırması verilerine göre, Antalya ilinde faaliyet gösteren 28.009 işletme, personel ihtiyacını karşılamada güçlük yaşadığını bildirmiştir. Bu işletmelerin toplamda 10.648 kişilik açık pozisyon için uygun niteliklerde aday bulamadığı tespit edilmiştir. Türkiye genelinde işyerlerinin %26,4'ü, son bir yıllık dönemde eleman temininde sorun yaşadığını ifade ederken; bu oran Antalya özelinde %26,6 olarak gerçekleşmiştir. Sektörel dağılım incelendiğinde, en yüksek işgücü temin zorluğu konaklama ve yiyecek hizmetleri sektöründe gözlemlenmiş olup, bu alanda 3.878 kişilik açık pozisyon için yeterli sayıda nitelikli aday bulunamamıştır. Bu rakam, Antalya'daki toplam iş gücü temininde güçlük çekilen eleman sayısının %36,4'ünü oluşturmaktadır. İmalat sektörü %16,7'lik oranla ilk sırada yer alırken, idari ve destek hizmet faaliyetleri sektörü ise %12,8'lik pay ile ikinci sırada yer almıştır. Temininde güçlük çekilen meslekler arasında garson, şoför, aşçı, sıhhi tesisatçı ve güvenlik görevlisi gibi farklı sektörleri temsil eden meslekler yer almaktadır. Aday bulunamama nedenleri arasında yeterli başvurunun olmaması, adayların ilgili mesleki bilgi ve deneyime sahip olmaması ön plana çıkmaktadır. Bu durum, Antalya'da iş gücünün beceri uyumsuzluğunun önemli bir sorun alanı olduğunu ortaya koymaktadır. Türkiye genelinde işverenlerin yaklaşık %21,1'i, çeşitli mesleklerde önümüzdeki bir yıl içinde net istihdam artışı beklediklerini ifade ederken; Antalya ilinde bu oran %13,4 seviyesinde gerçekleşmiş olup, ildeki işverenlerin daha sınırlı bir istihdam artışı beklentisi içerisinde olduğu görülmektedir. Bu artış beklentisinin en yüksek olduğu sektörler toptan ve perakende ticaret, İdari ve destek hizmet faaliyetleri ve konaklama ve yiyecek hizmetleri meslek gruplarıdır. Bu durum, Antalya'da istihdam artışının büyük ölçüde imalat, turizm ve hizmet sektörleri etrafında şekillendiğini göstermektedir. İşverenlerin açık pozisyonlar için öncelikli olarak aradığı beceriler; takım çalışması, bedensel yeterlilik, mesleki bilgi, iletişim yeteneği, iş tecrübesi ve problem çözme becerisi olarak öne çıkmaktadır. Bu tablo, Antalya'da işgücü arzının yalnızca meslek temelli değil, beceri temelli olarak da eksiklikler taşıdığını ve yaşam boyu öğrenme mekanizmalarının güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca işletmelerin %12,3'ü önümüzdeki bir yıl içerisinde yatırım yapmayı planlamakta olup, yatırımların %69,3'u ilave yatırımlar ve %19,3'ü teknolojik yatırımlardır.

Antalya işgücü piyasası; turizm ve hizmet sektörleri başta olmak üzere belirli sektörlerde yoğunlaşmış, nitelikli işgücü arzında yetersizlik yaşayan ve mevsimsellikten kaynaklı dalgalanmalara açık bir yapı arz etmektedir. Bu çerçevede, mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi, yaşam boyu öğrenme olanaklarının artırılması, kadın ve genç istihdamının desteklenmesi ile işgücü piyasasında dijital ve çevresel dönüşüme uyum sağlayacak iş gücü niteliklerinin yaygınlaştırılması stratejik öncelikler arasında yer almalıdır. Aynı zamanda kamu-özel sektör iş birliklerinin güçlendirilmesi ve veri temelli istihdam politikalarının geliştirilmesi, Antalya'nın istihdam piyasasının daha dirençli, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşmasına katkı sağlayacaktır.

Sonuç

2023 tarihli “Bölgesel Kalkınma Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu”na göre, Antalya’nın sahip olduğu sosyo-ekonomik potansiyel, Türkiye’nin mekâna duyarlı kalkınma stratejileriyle uyumlu olarak çok yönlü bir dönüşüm süreci yaşadığını göstermektedir. Kişi başına düşen gelir düzeyi, hizmet sektöründeki katma değer üretimi, yüksek göç alma oranı ve gelişmiş altyapı yatırımları sayesinde Antalya, Türkiye’nin yüksek gelişmişlik düzeyine sahip illeri arasında yer almaktadır (Bölgesel Kalkınma Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu, 2023). Bu çerçevede, Antalya’nın ekonomik yapısının güçlendirilmesi, dış şoklara karşı dayanıklılığının artırılması ve yeşil-dijital dönüşüm süreçlerine entegrasyonunun hızlandırılması hem bölgesel hem de ulusal kalkınma hedefleri açısından stratejik bir öncelik olarak değerlendirilmelidir. Ayrıca, raporda yeşil dönüşüm ve dijitalleşme, bölgesel kalkınmanın temel bileşenleri arasında sayılmakta; Antalya ise bu iki alanda öncü roller üstlenebilecek kentlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Özellikle turizm ve tarım sektörlerinin iklim değişikliğine karşı kırılgan yapısı göz önüne alındığında, Antalya’nın yeşil altyapı yatırımları ve çevre dostu üretim sistemlerine yönelmesi büyük önem taşımaktadır.

Antalya; sahip olduğu tarım, turizm ve hizmet sektörlerine dayalı çok boyutlu ekonomik yapısı ile Türkiye’nin kalkınmasında stratejik bir rol üstlenmektedir. TÜİK verilerinin gösterdiği ekonomik toparlanma eğilimleri, ilin COVID-19 sonrası dönemdeki dayanıklılığını ve büyüme kapasitesini ortaya koyarken; artan ihracat hacmi, güçlü tarımsal üretim altyapısı ve yüksek turist sayıları, Antalya’nın ulusal ve uluslararası rekabetteki yerini pekiştirmektedir. Ancak bu gelişmelere rağmen, Antalya ekonomisinin dışa bağımlı üretim yapısı, mevsimsel işgücü dalgalanmaları ve nitelikli iş gücü talebinin yüksek olması gibi yapısal sorunlar bulunmaktadır. Bu kapsamda, Antalya, yeşil dönüşüm ve dijitalleşme ekseninde sürdürülebilir kalkınma hedeflerini merkeze alan çok boyutlu bir strateji ile yalnızca ekonomik büyümesini değil, aynı zamanda çevresel ve toplumsal istikrarını gerçekleştirmesine katkı sağlayabilir. Bu bağlamda, 2023 tarihli “Bölgesel Kalkınma Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu”nda da vurgulandığı gibi, Antalya’nın sahip olduğu potansiyel, doğru politikalarla yönlendirilmesi hâlinde Türkiye’nin sürdürülebilir ve kapsayıcı kalkınma hedeflerine ulaşmasında öncü bir rol oynayacaktır.

Antalya ili, Türkiye’nin önde gelen tarım ve turizm merkezlerinden biri olarak, sanayi sektörü bakımından görece olarak sınırlı bir ağırlığa sahiptir. Ancak son yıllarda hem bölgesel kalkınma politikalarının öncelikleri hem de küresel ölçekte hız kazanan dijitalleşme ve yeşil dönüşüm dinamikleri, Antalya sanayisinin yeniden konumlandırılması gerektiğini ortaya koymaktadır. “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi 2024-2028” belgesine göre, Antalya’nın içinde yer aldığı TR61 (Antalya, Isparta, Burdur) düzey 2 bölgesi, “hizmet sektörü baskın, dışa açık ve gelir düzeyi yüksek bölgeler” arasında yer almaktadır. Bu sınıflandırma, Antalya’da sanayi faaliyetlerinin daha çok tarım ve hizmet sektörlerini destekleyici bir yapıda konumlandığını göstermektedir.

Antalya, Türkiye’nin turizm, tarım ve ticaret alanlarında öncü illerinden biri olarak, dijital dönüşüm süreçlerinde de önemli bir potansiyele sahiptir. Kente özgü ekonomik yapı, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir gelişim değil, aynı zamanda rekabet gücünü artıran, verimliliği yükselten ve sürdürülebilirliği destekleyen bir dönüşüm aracı olarak görülmesini zorunlu kılmaktadır. Özellikle turizm ve tarım gibi veri yoğun ve çevreye duyarlı sektörlerde dijitalleşme; kaynak kullanımını optimize eden, müşteri ve tüketici davranışlarını analiz eden, çevresel etkileri azaltan stratejik bir mekanizma hâline gelmektedir.

Antalya, sahip olduğu zengin tarihi mirası, doğal kaynak çeşitliliği, iklimsel avantajları ve gelişmiş turizm altyapısıyla Türkiye’nin en önemli turizm destinasyonlarından biridir. Ancak küresel trendler, sürdürülebilirlik kriterleri, dijitalleşme süreçleri ve değişen turist profili, Antalya’nın turizm sektöründe yenilikçi, çevreci ve kapsayıcı bir dönüşüm sürecini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda Antalya, geleneksel kitle turizmi yaklaşımının ötesine geçerek; sağlık ve spor turizmi, kültürel mirasa dayalı deneyim turizmi, eko-turizm, agro-turizm ve dijital turizm alanlarında çeşitlendirilmiş bir yapıya yönelmelidir. Dijital altyapının güçlendirilmesi, veri temelli yönetim modellerinin uygulanması, karbon nötr destinasyon hedeflerinin benimsenmesi ve yerel aktörlerin sürece katılımının sağlanması, Antalya’nın sürdürülebilir turizm vizyonunu destekleyecek temel ilkeler olarak öne çıkmaktadır.

Günümüzde küresel ölçekte yaşanan yapısal dönüşümler; pandemi sonrası toparlanma süreci, enerji ve gıda tedarikindeki kırılganlıklar, artan enflasyonist baskılar, iklim değişikliğinin etkileri ve dijitalleşme gibi çok boyutlu dinamiklerle birlikte hem Türkiye ekonomisini hem de Antalya ekonomisini etkilemektedir. Bu gelişmelerin Türkiye ekonomisinin yanı sıra Antalya gibi stratejik şehirler de çok boyutlu bir dönüşüm yaratması, ekonomik risklerin azaltılması ve aynı zamanda ortaya çıkan yeni fırsatların etkin bir şekilde değerlendirilebilmesi önem arz etmektedir.

2. KURUMSAL TARİHÇE

ANTALYA TİCARET VE SANAYİ ODASI



Türkiye'nin en eski ticaret ve sanayi odaları arasında yer alan Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO), 3 Nisan 1882 tarihinde, "Ziraat ve Ticaret Odası" adı altında kurulmuştur. 14 Haziran 1910 tarihli "Ticaret ve Sanayi Odalarına Dair Nizamname" gereğince, Ziraat Komisyonunun ayrılmasına karar verilmiş ve Oda "Antalya Ticaret ve Sanayi Odası" adını alarak yoluna devam etmiştir.

1922 yılında; üye sayısı 100, bütçesi 2.000 Dolar olan ATSO, özellikle Cumhuriyet dönemiyle birlikte, her alandaki atılımlara paralel bir gelişme göstermiştir. Bugün Antalya Ticaret ve Sanayi Odası; 67 bin üyesi, 787 milyon bütçesi, 49 meslek grubu, 117'si mec-

lis üyesi olmak üzere 283 meslek komite üyesi ile Antalya'nın en etkili kurumlarından, Türkiye'nin en büyük odalarından birisidir. ATSO'nun Serik, Kemer, Korkuteli, Elmalı, Gazipaşa, Akseki ilçelerindeki temsilcilikleri aracılığıyla ilçe üyelerine de hizmet götürmeye devam etmektedir.

Kuruluşundan itibaren sürekli gelişimini sürdüren ATSO'nun 1997-2025 yılları arasındaki bazı önemli faaliyetleri şu şekilde özetlenebilir:

1997-1999 döneminde ATSO, eğitim ve uluslararası bağlantılara öncelik vererek kurumsal gelişime ivme kazandırmıştır. Bu kapsamda üyeler ve çalışanlara yönelik eğitim programları başlatılmıştır. AB Bilgi Merkezi açılarak uluslararası iş birliği adımları atılmıştır. ATSO desteğiyle "ATSO Anadolu Güzel Sanatlar Lisesi" açılarak kültür-sanat eğitimine katkı sağlanmıştır.

2003-2015 döneminde kalite yönetimi ve akreditasyon çalışmaları hız kazanmış, ISO 9001:2000 belgesi ve TOBB Oda Akreditasyon Sistemi gibi kalite yönetimi uygulamaları hayata geçirilerek hizmet kalitesi artmıştır. Mesleki eğitim desteklenerek OSB içinde Türkiye'nin ilk teknik lisesi (Anadolu Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi) kurulmuştur. "AB Batı Akdeniz Oda Ağı" ve "Avrupa İşletmeler Ağı" projeleriyle uluslararası bağlantılar güçlendirilmiştir. Kümelenme projeleri (Gıda, Tarım) hayata geçirilerek üyelerimiz uluslararası pazarlara açılmıştır. ATSO Akademi ve Mesleki Sertifikasyon Merkezi kurularak eğitim ve mesleki uzmanlaşma ön plana çıkmıştır. 2012 "Antalya Yılı" ilan edilmiş olup, Antalya'nın kültür-sanat faaliyetlerine katkıda bulunarak "Antalya Kültür Sanat" ve "Kaleiçi ATSO Evi" açılmıştır. ATSO yeni hizmet binasına taşınarak faaliyetlerine burada devam etmiştir.

2016-2020 döneminde dijital dönüşüm (e-ATSO) ve inovasyon çalışmaları (İNOVATSO, Antalya 4.0), "Rota Antalya" mobil uygulaması, Dijital Tarım Projesi projeleriyle dikkat çekmiş, "ATSO Avantaj" ve Sağlık Turizmi Kümesi HİSER projeleriyle üyelerini desteklenmiştir. Kadın Çiftçi Akademisi gibi girişimlerle toplumsal sorumluluk, coğrafi işaretlerle markalaşma ve pandemi destekleriyle dayanışma örneği sergileyerek Antalya Gazeteciler Cemiyeti tarafından "Yılın Kurumu Özel Ödülü" verilmiştir.

2021-2025 döneminde ticari anlaşmazlıkların çözümüne yönelik olarak ATSOTAM (Tahkim ve Arbuluculuk Merkezi) kurulmuştur. GROWTECH Tarım İnovasyon Ödülleri, proje pazarı etkinlikleri ve hackathon organizasyonları gibi girişimler aracılığıyla inovasyon ve girişimcilik odaklı çalışmalar desteklenmiştir.

2021 yılında verilen Kente Önem Katanlar Ödüllerini kazananlar adına Aksu Uçak Bakım Teknolojisi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'ne 450m²'lik uçak bakım hangarı yaptırılmıştır.

Kemer Eğitim ve Sanat Merkezi ile ATSO Elmalı Eğitim ve Sağlık Merkezi projeleri ile ilçelere yönelik yatırımlar sürdürülmüştür. Ulusal ve uluslararası iş birliği etkinlikleri ile Korkuteli Organize Sanayi Bölgesi Projesi kapsamında bölgesel kalkınmaya yönelik çalışmalar yürütülmüş; ATSO 2024 GES Projesi ile Oda hizmet binasında yenilenebilir enerji kullanımına ve çevreci uygulamalara yönelik adımlar atılmıştır.

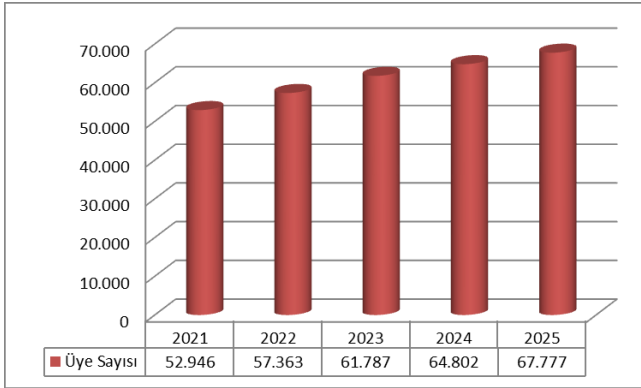
Üyelerin ve girişimcilerin ulusal ve uluslararası düzeyde sunulan teşvik, destek ve hibe programlarından etkin biçimde yararlanmalarını desteklemek amacıyla Proje Geliştirme ve Devlet Destekleri Ofisi kurulmuştur. Ofis bünyesinde; kamu kurumları, kalkınma ajansları ve ilgili kuruluşlar tarafından sunulan destek mekanizmalarına ilişkin bilgilendirme faaliyetleri yürütülmüş, proje fikirlerinin geliştirilmesine yönelik rehberlik sağlanmıştır. Ayrıca üyelerimize proje hazırlama, başvuru süreçleri ve uygulama aşamalarına ilişkin kapasitenin artırılmasına yönelik eğitim ve bilgilendirme programları düzenlenmiştir.

ATSO Akademi, ilgili dönemde eğitim faaliyetlerini proje, protokol ve iş birliği temelli bir yaklaşımla çeşitlendirmiş; kadın istihdamının artırılması, turizm ve sanayi sektörlerinde kadınların desteklenmesi ile nitelikli insan kaynağının geliştirilmesi odaklı çalışmalar yürütmüştür. Bu kapsamda Turizmde Kadın Eli, Sanayide Kadın Eli ve Kadın İstihdamı İş Birliği Protokolü gibi projeler aracılığıyla kadınların istihdama katılımı ve kariyer gelişimlerine yönelik faaliyetler gerçekleştirilmiştir.

Mesleki eğitim alanında Mesleki Eğitim Koçluk/Mentörlük Projesi ile meslek liseleri ve meslek komiteleri arasında iş birliği geliştirilmiş; nitelikli iş gücünün yetiştirilmesine katkı sağlanmıştır. Akdeniz Üniversitesi başta olmak üzere çeşitli eğitim kurumları ve kamu paydaşlarıyla imzalanan protokoller aracılığıyla eğitim faaliyetlerinin yanı sıra işyeri eğitimi, uygulamalı öğrenme ve istihdama geçiş süreçlerine yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

Dış ilişkiler ve proje geliştirme alanında firmaların uluslararası rekabet gücünü desteklemeye yönelik UR-GE projeleri ile hizmet sektörlerinde uzmanlaşmayı hedefleyen HİSER projeleri kapsamında ATSO Sağlık Turizmi Kümesi faaliyetleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca Avrupa Birliği programları çerçevesinde geliştirilen projeler ve Genç Girişimciler İçin Erasmus gibi uluslararası iş birlikleri aracılığıyla Odanın proje üretme ve yürütme kapasitesi desteklenmiştir. Aynı dönemde, ilk kez ulusal ölçekte düzenlenen B2B organizasyonları ile firmalar arasında iş birliği ve ticari etkileşimi artırmaya yönelik etkinlikler gerçekleştirilmiş; bu çalışmalar üyelerin yeni iş bağlantıları kurmasına ve potansiyel ticari fırsatların geliştirilmesine katkı sağlamıştır.

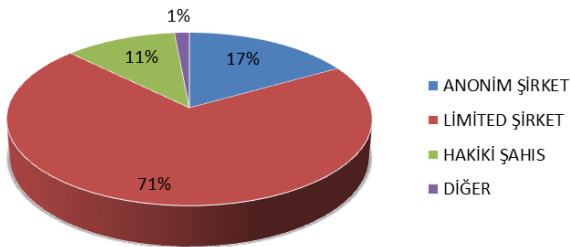
Antalya'dan ve üyelerimizden aldığımız güçle geçmişte olduğu gibi, gelecekte de kentine, bölgesine ve ülkesine değer katmaya devam edecektir.



Üye Yapısı ve Dağılımı

Şekil 1: ATSO Üye Sayısının Yıllara Göre Dağılımı

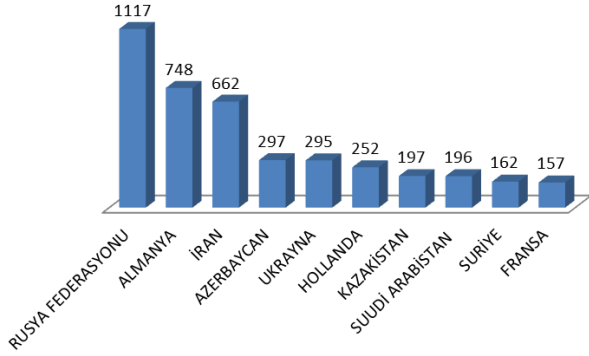
Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın üye sayısı, 2025 yılı itibarıyla yaklaşık 67 bin seviyesine ulaşmıştır. Bu büyüklük, ATSO'nun Antalya iş dünyasını temsil etme kapasitesinin ve etki alanının genişliğini ortaya koymaktadır.



Şekil 2: Hukuki Statülerine Göre (Nevi) Dağılımı-2025

Firmaların hukuki statülerine göre dağılımı incelendiğinde; toplam üye sayısının %71'inin limited şirket, %17'sinin anonim şirket, %11'inin gerçek kişi işletmelerinden, %1'inin ise kooperatif, vakıf ve dernek gibi (diğer) yapılardan oluştuğu görülmektedir. Bu dağılım, Antalya ekonomisinde sermaye şirketlerinin ağırlıklı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Üye yapısındaki bu çeşitlilik, Odanın hizmet, temsil ve politika geliştirme faaliyetlerinde farklı ölçek ve ihtiyaçlara yönelik çok boyutlu bir yaklaşım benimsemesini gerekli kılmaktadır.

Şekil 3: Yabancı Ortaklı Firma Sayısı-2025



Antalya, İstanbul’undan sonra en fazla yabancı ortaklı firmaya ev sahipliği yapan iller arasında yer almaktadır. 2025 yılı itibarıyla odamıza kayıtlı ilk 10 sırada yer alan yabancı ortaklı firmaların sayıları ve menşe ülkeleri aşağıda sunulmuştur.

Yabancı ortaklı firmaların menşe ülkelerine göre dağılımı incelendiğinde; ilk sırada Rusya Federasyonu yer almakta, bunu Almanya ve İran izlemektedir. Ayrıca Avrupa Birliği ülkeleri başta olmak üzere Orta Doğu ve Asya ülkelerinden gelen yatırımların da Antalya ekonomisinde önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Antalya’daki ya-

bancı ortaklı firmalar, ilin genel ekonomik yapısıyla uyumlu biçimde farklı sektörlerde faaliyet göstermektedir. Bu firmalar, doğrudan yabancı sermaye girişi sağlamalarının yanı sıra, istihdam ve dış ticaret ilişkilerinin gelişmesine katkı sunmaktadır. Yabancı ortaklı firma yapısının güçlü olması, Antalya’nın dış ticaret kapasitesini ve uluslararası pazarlara entegrasyon düzeyini artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu yapı, ilin küresel ekonomik gelişmelere duyarlılığını artırmakla birlikte, uluslararası iş birlikleri ve yatırım ilişkilerinin geliştirilmesi açısından da önemli bir potansiyel ortaya koymaktadır.

3. YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği çatısı altında, Anayasanın 135. Maddesinde tanımlanan “Kamu Kurumu Niteliğinde Meslek Kuruluşu” olarak kurulmuştur. Faaliyetlerini 5174 sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” ve bu kanuna bağlı olarak oluşturulan mevzuat çerçevesinde yürütmektedir.

Bu kapsamda Odamızın kuruluş amacı, 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu’nun 4. Maddesinde yer verilmektedir (Yayın tarihi:2004).

Buna göre “Odalar; üyelerinin müşterek ihtiyaçlarını karşılamak, meslekî faaliyetlerini kolaylaştırmak, mesleğin genel menfaatlere uygun olarak gelişmesini sağlamak, mensuplarının birbirleri ve halk ile olan ilişkilerinde dürüstlüğü ve güveni hâkim kılmak üzere meslekî disiplin, ahlâk ve dayanışmayı korumak ve bu Kanunda yazılı hizmetler ile mevzuatla odalara verilen görevleri yerine getirmek amacıyla kurulan, tüzel kişiliğe sahip kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşlarıdır.”

Yasal Yükümlülükler

5174 Sayılı Kanunun 12. Maddesi uyarınca Antalya Ticaret ve Sanayi Odası’nın görevleri;

- Meslek ahlakını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak,
- Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili kanunlar çerçevesinde resmî makamlarca istenecek bilgileri vermek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek,
- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadî, ticarî ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak,
- 5174 sayılı Kanun’un 26’ncı maddesindeki belgeleri düzenlemek ve onaylamak,
- Meslek faaliyetlerine ait konularda resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin meslekî menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak,

- Çalışma alanları içindeki ticarî ve sınaî örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek,
- Üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar almak,
- Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak,
- Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanunu'nun 125'inci maddesinde sayılan mal ve hizmetlerin azamî fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak,
- Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak,
- Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek,
- Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdi halinde bu işleri yürütmek,
- Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak,
- Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak,
- Üyeleri hakkındaki tüketici şikâyetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğer faaliyetlerde bulunmak,
- Ticaret ve Sanayi Odalarının, Odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarının sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek,
- Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
- Milli Eğitim Bakanlığı'nın izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kursları açmak, açılan kurslara yardımda bulunmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer bulundurmak; meslekî ve teknik eğitim ve öğretimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dallarında bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenlemek,
- İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınaî ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak,
- Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırılar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,
- Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmek,

Bu görevleri yerine getirirken aşağıda yer alan kanun, yönetmelik ve esaslara uymaktadır.

5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu

5174 Sayılı Kanun Uyarınca Çıkarılan Yönetmelikler

- » Odalarda / Borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler
- » Organ Seçimleri Yönetmeliği
- » Kayıt Ücreti İle Yıllık Aidat Yönetmeliği
- » Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği
- » Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği
- » Azami Fiyat Tarifeleri Yönetmeliği

- » İç Ticaret Hizmetlerini Geliştirme Payının Kullanılması Hakkında Yönetmelik
- » Türkiye Sektör Meclislerinin Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği
- » Disiplin Kurulu Yönetmeliği
- » Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- » Genel Kurul Yönetmeliği
- » Genel Sekreter Yönetmeliği
- » Hakem, Bilirkişi ve Eksper Listeleri Yönetmeliği
- » Oda Muamelat Yönetmeliği
- » Sandık Pay Yönetmeliği
- » Türk-Yabancı, Yabancı-Türk Ticaret, Sanayi ve Deniz Ticaret Oda Derneklerinin Kuruluş,

İşleyiş Ve Denetim Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik

- » Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi ve İcra Komitesi Yönetmeliği
- » Sigorta Eksperleri İcra Komitesi Yönetmeliği
- » Borsalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği
- » Odalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği

Personel ile İlgili Kanun ve Yönetmelikler

- » 4857 Sayılı İş Kanunu
- » Personel Yönetmeliği
- » Personel Sicil Yönetmeliği
- » TOBB Harcırah Yönergesi
- » Türkiye Odalar Borsalar ve Birlik Personeli Sigorta Emekli Sandığı Vakfı, Vakıf Senedi

Diğer Yönetmelikler

- » Ulusal ve Resmi Bayramlarda Yapılacak Törenler Yönetmeliği
- » Lüzum Kalmayan Evrakın İmhası Yönetmeliği
- » Mahalli Kurtuluş Günleri Törenler Yönetmeliği
- » Ticaret Sicili Yönetmeliği
- » TOBB Evrak Yönetmeliği
- » Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Nizamnamesi
- » Türkiye Ticaret Sicili Gazetesi Yönetmeliği

Esaslar

- » Ticaret ve Sanayi Odaları, Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Deniz Ticaret Odaları, Ticaret Borsaları Bünyesindeki Yüksek İstişare Kurullarının Çalışma Usul ve Esasları
- » Ticaret Borsalarında Alım Satım Yapan Aracıların Eğitim ve Sınav Usul ve Esasları
- » TOBB Genel Kurulu Tarafından Seçilen Kurulların Görev ve Çalışma Esasları
- » Yurt İçi Fuar Katılımında Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi Projesine İlişkin Yönerge

- » Kapasite Kriterleri
- » Kapasite Esasları
- » TOBB Yerli Malı Belgesinin Düzenlenmesine İlişkin Uygulama Esasları
- » İş Makinası Tescili Esasları
- » Yurtiçinde Fuar Düzenlenmesine Dair Usul ve Esaslar
- » Yüksek İstişare Kurulu Çalışma Esasları
- » TIR Sözleşmesi Uygulama Esasları
- » ATA Karnesi İşlemleri Uygulama Esasları
- » A.TR Dolaşım Belgesi Usul ve Esasları
- » Sigorta Acenteleri Sektör Meclisi İle Sigorta Acenteleri İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usûl ve Esaslar
- » Sigorta Eksperleri İcra Komitesi Seçimi Usûl ve Esasları
- » Acente Adayının TIR Karnesi Düzenlemesi Konusunda Görevlendirilmesi Usul ve Esasları

Fire, Zayiat ve Randıman Oranları, Örf, Adet ve Teamüller ile Uyulması Zorunlu Mesleki Kararlar

- » Fire, Zayiat ve Randıman Oranları
- » Örf, Adet ve Teamüller
- » Uyulması Zorunlu Mesleki Kararlar

4. ÜST POLİTİKA BELGELERİNİN ANALİZİ

Üst politika belgeleri, ülkenin orta ve uzun vadeli stratejik yönelimlerini, önceliklerini, hedeflerini ve uygulama çerçevesini belirleyen; alt ölçekli plan, program ve faaliyetlere rehberlik eden resmi politika belgeleridir. Bu belgeler, karar alma süreçlerini yönlendirir ve kamu idareleri, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve diğer kurum/kuruluşlar için rehber konumundadır.

ATSO'nun görev, yetki ve sorumluluk alanlarıyla ilişkili uluslararası, ulusal ve tematik üst politika belgeleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın stratejik planı, küresel sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı doğrultusunda şekillendirilmiş olup, planın temel referans çerçevesini Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) oluşturmaktadır. ATSO'nun ekonomik, sosyal, çevresel ve kurumsal yönetim alanlarında yürüttüğü faaliyetler; özellikle İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, Sorumlu Üretim ve Tüketim, İklim Eylemi, Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar, Nitelikli Eğitim, Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar ile Amaçlar için Ortaklıklar hedefleriyle doğrudan ilişkilendirilmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma amaçları ile kurulan bu çerçeve, Türkiye'nin ulusal kalkınma önceliklerini ortaya koyan 12. Kalkınma Planı (2024-2028) ile bütünleşik bir yaklaşımla ele alınmıştır. Stratejik planlama sürecinde; 12. Kalkınma Planı'nın İstikrarlı Büyüme ve Güçlü Ekonomi, Yeşil ve Dijital Dönüşümle Rekabetçi Üretim, Nitelikli İnsan, Sürdürülebilir Çevre ile Adaleti Esas Alan Demokratik İyi Yönetişim başlıkları altında yer alan politika ve tedbirler dikkate alınarak 12. Kalkınma Planı ile uyumlu görev ve faaliyetler tanımlanmıştır.

Aşağıda yer alan Üst politika eşleştirme tablosu, stratejik planın Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları ve 12. Kalkınma Planı başta olmak üzere ilgili üst politika belgeleriyle uyumunu göstermek amacıyla hazırlanmıştır. Bu tablo, stratejik amaç ve hedeflerin dayandığı üst politika önceliklerini ortaya koyarak planın yönelimini ve gerekçesini güçlendirmekte; izleme ve değerlendirme sürecinde ise plan uygulamalarının ilgili üst politika çerçeveleriyle tutarlılığının değerlendirilmesine referans oluşturmaktadır.

Tablo 1: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/ Referans	İhtiyaçlar	İlişkili Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
ON İKİNCİ KALKINMA PLANI 3.1. İSTİKRARLI BÜYÜME, GÜÇLÜ EKONOMİ	299. Tarımda gıda arz güvenliği ve verimlilik	• Üyelere akıllı tarım ve organik üretim konularında Antalya İl Tarım ve Orman Müdürlüğü iş birliğinde eğitimlerin düzenlenmesi • Üyelerin tarımsal destek ve teşvik mekanizmalarına erişiminin kolaylaştırılması • Tarıma yönelik katma değerli yatırımlar için proje hazırlık aşamasında teknik destek sağlanması • Tarımda inovatif uygulamaların teşvik edilmesi amacıyla Tarım İnovasyon Ödüllerinin verilmesi • Tarım sektörünün sorunlarının ve çözüm önerilerinin ilgili Bakanlığa iletilmesi	SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9-Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
	300. Enerji ve madencilik	• Üyelere yenilenebilir enerji yatırımları izin süreçleri ve finansman imkânları konusunda yol gösterilmesi • Üyelerin enerji verimliliği projelerine katılımının desteklenmesi • “Enerji Verimli Şirket” ödül programları düzenleyerek üyeler arasında tasarruf bilinci yaygınlaştırılması • “Yeşil OSB” ve “Enerji Verimli Tesis” girişimlerinin desteklenmesi	SKA 7 – Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 13 – İklim Eylemi
	301. Hizmetler ve turizm	• Antalya özelinde turizmin 12 aya yayılması • Alternatif turizm türlerinin geliştirmesi • Küçük turizm işletmelerinin alternatif turizm alanlarına yönelmesi için Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) ve Antalya Turizm İl Müdürlüğü ile iş birliği geliştirilmesi • Kültürel mirasın korunması ve tanıtımı noktasında, Antalya’daki antik kentler ve müzeler için sponsor desteklerinin verilmesi	SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 11 – Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar
	302. Yatırımların artırılması	• Kamu ve özel sektör arasında köprü oluşturulması • Yatırım teşvikleri konusunda danışmanlık verilmesi • Proje geliştiren firmalara teknik destek sağlanması • OSB kurulmasına yönelik girişimlerinde öncülük edilmesi	SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 17 – Amaçlar İçin Ortaklıklar
	315. Rekabet ve piyasa işleyişi	• Rekabeti güçlendirici ekonomik analiz ve raporların hazırlanması • KOBİ’lerin yeni pazarlara açılımının desteklenmesi • Rekabeti etkileyen mevzuat ve uygulama sorunlarının tespit edilmesi	SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar

ON İKİNCİ KALKINMA PLANI 3.1. İSTİKRARLI BÜYÜME, GÜÇLÜ EKONOMİ	354.4. Uluslararası pazarlara erişim	• Uluslararası işbirliklerinin ve ikili görüşmelerin (B2B) artırılması • İhracatçı üyeler için hedef pazar eğitimleri ve alım heyetleri organizasyonlarının artırılması • Üyelere uluslararası ticaret düzenlemeleri ve serbest ticaret anlaşmaları hakkında eğitim ve bilgilendirme sağlanması • Pazara giriş desteklerine yönelik bilgi ve danışmanlık hizmetinin sağlanması • Üyelere e-ihracat ve dijital pazarlama eğitimleri verilmesi	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
	363.1. Lojistik altyapı	• Antalya limanının sorunlarının çözümüne yönelik girişimlerde bulunulması • Toplu iş yerlerinin kurulmasına yönelik çalışmaların yapılması • Antalya'ya demiryolu getirilmesi hedefine yönelik tüm bölge odaları ve BAKA ile birlikte lobi çalışmalarının yapılması	SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, SKA 11 – Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar
	364.3. Sağlık turizmi	• Sağlık turizmi projelerinin yürütülmesi • Bilgilendirme ve farkındalık toplantılarının düzenlenmesi	SKA 3 – Sağlık ve Kaliteli Yaşam SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme
ON İKİNCİ KALKINMA PLANI 3.2. YEŞİL VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMLE REKABETÇİ ÜRETİM	425-427. Yeşil dönüşüm, karbon ayak izi	• Üyeleri Enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, karbon ve su ayak izi konularında eğitim ve danışmanlık hizmeti verilmesi	SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim
	428.2. Dijitalleşme	• KOBİ'lerin mevcut dijital olgunluk seviyesini ölçen analizlerin yapılması • Üniversiteler ve teknoloji firmalarıyla iş birliği yaparak sektörlere özel dijital dönüşüm rehberleri yayınlanması • Teknoloji ve AR-GE destekleri hakkında bilgilendirme yapılması	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
	435. Haksız rekabet	• Meslek komiteleri aracılığıyla sektör görüşlerinin toplanması • Haksız rekabete neden olan sorunların çözümüne yönelik ilgili kurum ve bakanlıklarla temas kurması	SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
	495.4 Yöresel ve coğrafi işaretli ürünlerin tanıtımı	• Coğrafi işaretli ürün sayısının artırılması • Coğrafi işaretli ürünler için AB tescil süreçlerinin başlatılması • Sınai Mülkiyet hakları bilincini geliştirmek ve üye farkındalığını artırmak amacıyla etkinliklerin düzenlenmesi	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim

ON İKİNCİ KALKINMA PLANI 3.2. YEŞİL VE DİJİTAL DÖNÜŞÜMLE REKABETÇİ ÜRETİM	523.3 Sürdürülebilir turizm programı	• Yeşil turizm sertifikalarının teşvik edilmesi • Turizmde yenilenebilir enerji ve döngüsel ekonomi uygulamalarının yaygınlaştırılması • Alternatif turizm projelerinin desteklenmesi • Turizm sektöründe döngüsel ekonomi ve atık yönetimi konularına ilişkin eğitimlerin verilmesi • Yeşil finansman ve destek programlarının tanıtılması	SKA 7 – Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 13 – İklim Eylemi
	553 Yenilikçi girişimcilik ve AR-GE iş birlikleri	• Antalya Teknokenti ve AR-GE merkezleriyle iş birliği; AR-GE çıktılarının ticarileştirilmesine yönelik mentörlük programlarının yürütülmesi • Antalya OSB Teknopark iş birliği ile Proje Pazarı yarışmalarının yapılarak girişimcilerin desteklenmesi	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar
	558 Kobi ve girişimcilerin finansmana erişimi	• Finansal yönetim, kredi faizleri ve yatırım fırsatları hakkında eğitim programları düzenlenmesi • Bankalar ile iş birliği protokollerinin yapılması • İhracat ve yatırım teşvikleri hakkında üyelerin bilgilendirilmesi • Üyelerin, devlet desteklerinden yararlanmasına yönelik bilgi ve danışmanlık hizmeti verilmesi	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
	598.1 Madencilikte dijital izin ve ruhsat süreçleri	• TOBB Madencilik Sektör Meclisi koordinasyonunda ve diğer odaların madencilik meslek gruplarıyla iş birliği içinde, madencilik sektörüne ilişkin sorunların değerlendirilmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine yönelik toplantı, seminer ve benzeri sektörel etkinliklerin düzenlenmesi • İlgili bakanlıklara doğrudan girişimlerde bulunulması	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim
	619.2–619.7 Toptancı halleri ve hal kayıt sistemi	Mevzuat ve uygulamadan kaynaklanan sorunların tespiti; sektör görüşleri doğrultusunda ilgili bakanlıklarla girişimlerde bulunulması	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim
	619.12 Kayıt dışılığın önlenmesi	• Kayıt dışılığı azaltıcı projelere destek vermesi • Denetimlerin artırılması hususunda yerel yönetimlerle iş birliği yapılması • Sektör mensubu üyelerden gelen talepler doğrultusunda TOBB nezdinde bakanlıklarla girişimlerde bulunulması	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar

ON İKİNCİ KALKINMA PLANI 3.3. NİTELİKLİ İNSAN, GÜÇLÜ AİLE, SAĞLIKLI TOPLUM	620.3 E-ihracatın artırılması	• ATSO üyelerinin e-ticaret platformlarına entegrasyonun sağlanmasına yönelik çalışmaların yapılması • E-ihracat ve e-ticaret eğitimleri ve danışmanlık hizmeti verilmesi	SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar
	678-680. Mesleki eğitim	• Sektörlerin ihtiyacı olan ara elaman sorunun çözümüne yönelik projelerin (mentörlük/koçluk) hayata geçirilmesi • Meslek komitesi ve grup üyelerinin işyerlerinde staj imkânının sağlanması • Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile protokol imzalanarak Antalya özelinde firmalarla iş birliği içinde mesleki ihtiyaç analizinin yapılması • Bölgedeki mesleki eğitim yeterlilik ihtiyaçlarını analiz ederek yeterlilik ve yetkinlikleri geliştirmek amacıyla yapay zekâ, sanal uygulamalar ve test ortamlarına yönelik projelerin geliştirilmesi	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme
	728.2. Kadın istihdamı	• Kadın girişimciliği ve istihdam projelerinin hayata geçirilmesi • Kadınların iş gücüne katılımını artırmaya yönelik eğitim, mentörlük ve danışmanlık faaliyetlerinin yürütülmesi • Kadın istihdamını teşvik eden kurum ve kuruluşlarla iş birliği mekanizmalarının geliştirilmesi • Kadınların nitelikli istihdama erişimini destekleyen farkındalık ve kapasite geliştirme çalışmalarının uygulanması	SKA 5 – Toplumsal Cinsiyet Eşitliği SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme
	750.2. Genç girişimcilik	• Genç Girişimciler Kurulu faaliyetlerinin güçlendirilmesi • Melek yatırımcı ağları ve girişim sermayesi fonlarıyla iş birliği içerisinde Antalya’da start-up etkinliklerinin düzenlenmesi • Gençlere yönelik girişimcilik eğitim ve atölye çalışmalarının düzenlenmesi	SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
	783.4. Kültür ve sanat hizmetleri	• Kültür ve sanat mekânlarının kurulması (Antalya Kültür Sanat, ATSO Güzel Sanatlar Lisesi, ATSO Kemer Eğitim ve Sanat Merkezi vb.) • Kurulan kültür ve sanat mekânlarının faaliyetlerinin desteklenmesi ve sürdürülmesi • Kültür ve sanat mekânları ile iş birliği içinde öğrencilere ve gençlere yönelik yarışmaların düzenlenmesi • Yerel yönetimler ve STK’larla iş birliği içinde şehir genelinde kültür ve sanat etkinliklerinin gerçekleştirilmesi • Şehirde düzenlenen kültür ve sanat faaliyetlerine sponsorluk sağlanması	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 11 – Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar

ON İKİNCİ KALKINMA PLANI 3.4. AFETLERE DİRENÇLİ YAŞAM ALANLARI, SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇEVRE	839.1. Afet farkındalığı	• KOBİ'lere yönelik afet farkındalığı eğitim ve bilgilendirme faaliyetlerinin düzenlenmesi • KOBİ'lerin acil eylem planı hazırlamalarına rehberlik edilmesi • Afet yönetimi konusunda STK'larla iş birliği yapılması • Mevzuatsal bilgilendirme ve toplantıların yapılması	SKA 11 – Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar SKA 13 – İklim Eylemi
	882.1. Sıfır atık	• Üyelere yönelik sıfır atık eğitimlerinin verilmesi diğer farkındalık faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi • Kurum genelinde sıfır atık yaklaşımının benimsenmesine yönelik uygulamaların yürütülmesi	SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 13 – İklim Eylemi
	889. Bölgesel düzeyde verilen mali destek mekanizmaları	• Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA) destek programlarına yönelik üyelere bilgilendirme ve danışmanlık sağlanması • BAKA mali destekleri kapsamında üyelere yönelik eğitim ve bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi • Proje geliştirme ve başvuru süreçlerine ilişkin teknik destek sunulması	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar
ON İKİNCİ KALKINMA PLANI 3.5. ADALETİ ESAS ALAN DEMOKRATİK İYİ YÖNETİŞİM	901. İyi yönetim	• Kurumsal plan ve raporların şeffaf biçimde yayımlanması • Alınan sektörel kararların, kamuoyuyla düzenli olarak paylaşılması • Dijital ve mobil hizmet kanallarının güçlendirilmesi • Üye geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi • İyi yönetim ve iyi uygulama örneklerinin izlenmesi ve uyarlanması	SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
	918.1. Arabuluculuk ve tahkim	• Üyelerin arabuluculuk ve alternatif uyuşmazlık çözüm yöntemleri konusunda teşvik edilmesi • Mevzuatsal engellerin giderilmesini takiben ATSO Tahkim ve Arabuluculuk Merkezinin aktif olarak kullanılmasının sağlanması • Tüketici hakları ve mevzuata uyum konularında üyelere yönelik bilgilendirme seminerlerinin düzenlenmesi • Disiplin Kurulu faaliyetlerinin sürdürülmesi	SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar

5. FAALİYET ALANLARI ÜRÜN VE HİZMETLERİN BELİRLENMESİ

Bu çalışma ile Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın mevzuatla tanımlanmış görev ve yetkileri çerçevesinde yürüttüğü faaliyet alanları ile bu faaliyetler kapsamında sunduğu ürün ve hizmetler ortaya konulmuştur. Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet eşleştirmesi; stratejik amaç ve hedeflerin hangi kurumsal sorumluluk alanlarında şekillendiğinin açık biçimde görülmesini sağlamak, planın uygulanabilirliğini ve izlenebilirliğini güçlendirmek amacıyla yapılmıştır.

Mevzuat analizi çerçevesinde Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın faaliyet alanları ile sunduğu hizmetler belirlenmiş olup ve bu faaliyetler aşağıda yer almaktadır.

Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

Tescil ve Belgelendirme Hizmetleri	1. Ticaret Sicil Müdürlüğü İşlemleri
	Ticaret Sicil Üye Kayıt
	Ticaret Sicil Değişiklik İşlemleri
	Belge ve Tasdik İşlemleri
	2. Oda Sicil Müdürlüğü İşlemleri
	Oda Sicil Üye Kayıt
	Oda Sicil Değişiklik İşlemleri
	Oda Sicil Terkin İşlemleri
	Oda Belge ve Tasdik İşlemleri
	3. Belgelendirme Müdürlüğü İşlemleri
	Menkul ve Gayrimenkullerin Değer Tespiti
	Rayiç Fiyat/Yaklaşık Maliyet Tespiti
	Faturaların Rayice Uygunluğunun Onayı
	Azami Fiyat Tarifelerinin Onayı
	Kapasite Raporu Düzenlenmesi
	Ekspertiz Raporu Düzenlenmesi
	İş Makinası Tescil ve Tasdik İşlemleri
	Yerli Malı Belgesi Düzenlenmesi
	Fiili Tüketim Belgesinin Düzenlenmesi
	Mücbir Sebep Belgesi Düzenlenmesi
	İmalat Yeterlilik Belgesi Düzenlenmesi
	A.TR Dolaşım Belgesi Onayı
	Menşe Şahadetnameleri (Tercihli/Tercihsiz) Kontrol ve Onayı
	ATA Karnesi Kontrol ve Onayı
	İhracat Evrak Tasdik
	Tır Sistemine Giriş ve Tır İşlemleri
	Türk Malı Belgesi Onayı
	Yurt İçinde Fuar Düzenlenmesi
	Sayısal Takograf İşlemleri
	Sigorta Acenteleri Uygunluk Belgesi Başvuru İşlemleri

Eğitim, Bilgi ve Danışmanlık Hizmetleri	ATSO Akademi Eğitimleri
	Proje Geliştirme ve Devlet Destekleri Hizmetleri
	Bilgilendirme Toplantıları
	Sınai Mülkiyet Hakları Danışmanlığı
	Disiplin Kurulu faaliyetleri
	Mesleki Sınav ve Sertifikasyon Merkezi (MESEM) faaliyetleri
Dış Ticaret ve Uluslararası İlişkiler	Uluslararası fuar katılımları ve yurtdışı iş gezileri
	Yabancı heyet ağırlama ve ikili iş görüşmeleri (B2B)
	Dış Ticaret İstihbarat Merkezi
	Avrupa İşletmeler Ağı
	Antalya AB Bilgi Merkezi
	UR-GE ve HİSER Projeleri
Lobi Faaliyetleri	ATSO Meslek Komiteleri aracılığıyla sektörel sorunların sistematik izlenmesi
	Kamu kurumları nezdinde savunuculuk faaliyetlerinin yürütülmesi
	Ortak savunuculuk ve istişare toplantılarının düzenlenmesi
	Bölge Oda ve Borsalarla yapılan ortak toplantılar
	Politika yapım süreçlerine kurumsal katkı sağlanması
Araştırma ve Rapor Hizmetleri	Aylık Ekonomik Göstergeler
	Yıllık Ekonomik Raporu
	Yıllık Faaliyet Raporları
	Sektörel Analiz Raporları
Kurumsal Sosyal Sorumluluk	Sosyal destekler
	Kadın ve gençlerin istihdamına yönelik projeler
	Kadın ve gençlere yönelik diğer projeler
	ATSO Kültür Sanat (AKS) faaliyetleri
	Yerel ürünler için coğrafi işaret çalışmaları
	ATSO Ödülleri
	İl ve İlçelere Kazandırılan Mimari Yapılar (Eğitim, Sağlık, Sanat vb.)

6. PAYDAŞ ANALİZİ

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, faaliyet alanları doğrultusunda geniş bir paydaş ağıyla etkileşim içindedir ve bu paydaşların beklenti, ihtiyaç ve geri bildirimleri, Odanın stratejik hedeflerini belirlemesinde kritik bir rol oynamaktadır.

Paydaş analizi kapsamında üyelerimizle ve oda personeliyle yapılan memnuniyet anket sonuçları ile kamu kurumları, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları vb. kurumlarla yapılan dış paydaş anket sonuçlarından faydalanılmıştır.

Elde edilen bulgular, 2025-2028 Stratejik Planı durum analizinde kritik bir girdi olarak kullanılarak ATSO'nun güçlü yönlerini, gelişime açık alanlarını, potansiyel stratejik önceliklerini belirlemesinde katkı sağlamıştır.

Paydaşların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi sürecinde paydaş analiz matrisi kullanılmıştır. Bu kapsamda paydaşlar; Oda faaliyetlerine olan etki ve ilgi düzeyleri dikkate alınarak sistematik bir şekilde değerlendirilmiş ve önceliklendirilmiştir. İlgili puanları; paydaşların Oda ile olan iletişim sıklığı, faaliyetlere katılım düzeyi, geri bildirim verme durumu ve geçmiş dönem iş birliği deneyimleri dikkate alınarak belirlenmiş olup, dönemsel olarak güncellenmektedir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda paydaşlara yönelik yönetim yaklaşımı ve iş birliği yöntemleri tanımlanmıştır. Paydaşlara ilişkin detaylı değerlendirmeler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 2: ATSO Paydaş Matrisi

Paydaş Adı	Paydaş Türü	İlgili Boyut	Etki	İlgi	Önem	Paydaş Yönetim Düzeyi	Yapılacak İş Birlikleri / Faaliyetler
ATSO Meclisi	İç Paydaş	Kurumsal yönetim	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Karar alma, düzenli bilgilendirme süreçlerinin yürütülmesi
ATSO Yönetim Kurulu	İç Paydaş	Kurumsal yönetim	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Karar alma, stratejik planın oluşturulması, izleme ve performans değerlendirme süreçlerinin yürütülmesi
ATSO Meslek Komiteleri	İç Paydaş	Sektörel temsil	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Sektörel toplantıların yürütülmesi, ihtiyaç ve taleplerin toplanması, komite kararlarının analiz edilerek politika önerilerinin geliştirilmesi
ATSO Disiplin Kurulu	İç Paydaş	Mevzuat ve etik	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Disiplin süreçlerinin yürütülmesi ve mevzuat ile etik çerçevede değerlendirme yapılması
ATSO Komisyonlar	İç Paydaş	Mali denetim ve bütçe süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Bütçe ve mali tabloların incelenmesi, satın alma süreçlerinin yürütülmesi ve alınan kararların ilgili organlara sunulması
ATSO Yüksek İstişare Kurulu	İç Paydaş	Stratejik danışma ve yönlendirme	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Stratejik konulara ilişkin görüş ve önerilerin oluşturularak yönetime sunulması
ATSO Üyeleri	İç Paydaş	Üyelik hizmetleri ve etkileşim	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Üyelere yönelik hizmet sunulması, geri bildirimlerin alınması ve memnuniyetin izlenmesi
ATSO Genç Girişimciler Kurulu	İç Paydaş	Girişimcilik ve genç istihdamı	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Girişimcilik eğitim ve mentörlük programlarının yürütülmesi ve proje faaliyetlerinin geliştirilmesi
ATSO Kadın Girişimciler Kurulu	İç Paydaş	Kadın girişimciliği ve ekonomik katılım	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Kadın girişimciliğine yönelik eğitim, etkinlik ve destek programlarının yürütülmesi
ATSO Bilirkişi ve Ekspertizleri	İç Paydaş	Ekspertiz ve teknik değerlendirme	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Teknik değerlendirmelerin yapılması ve ekspertiz raporlarının hazırlanması
ATSO Tedarikçiler (Mal/Hizmet)	İç Paydaş	Tedarik ve satın alma süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Satın alma süreçlerinin yürütülmesi ve hizmet kalitesinin izlenmesi
ATSO Personeli	İç Paydaş	Kurumsal kapasite ve hizmet sunumu	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Eğitim, iç iletişim ve süreç iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi
T.C. Cumhurbaşkanlığı	Dış Paydaş	Üst politika ve yönlendirme	4	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Ulusal politika ve stratejilerin izlenmesi ve kurumsal faaliyetlerin bu çerçevede uyumlaştırılması

Bakanlıklar	Dış Paydaş	Mevzuat ve kamu politikaları	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Mevzuat değişikliklerinin takibi, politika uyumunun sağlanması ve sektörel taleplerin iletilmesi
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)	Dış Paydaş (Üst Birlik)	Akreditasyon ve mevzuat süreçleri	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Akreditasyon, mevzuat ve üst birlik süreçlerinin yürütülmesi, TOBB ile koordinasyon sağlanması
Antalya Valiliği	Dış Paydaş	İl koordinasyonu	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	İl düzeyinde koordinasyon sağlanması ve ortak çalışmaların yürütülmesi
Antalya Büyükşehir Belediyesi	Dış Paydaş	Yerel yönetim ve kalkınma	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Yerel projelerde iş birliği yapılması ve koordinasyon sağlanması, sektörel taleplerin iletilmesi
Antalya İl Emniyet Müdürlüğü	Dış Paydaş	Kamu güvenliği ve koordinasyon	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Organizasyonlarda güvenlik planlaması ve koordinasyon sağlanması, sektörel taleplerin iletilmesi
Antalya Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Çevre ve şehircilik süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Çevre ve sürdürülebilirlik projelerine katılım ve mevzuat bilgilendirmelerinin yapılması, sektörel taleplerin iletilmesi
Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü	Dış Paydaş	Turizm ve tanıtım	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Turizm faaliyetlerinde iş birliği yapılması ve tanıtım çalışmalarının yürütülmesi, sektörel taleplerin iletilmesi
Antalya Vergi Dairesi Başkanlığı	Dış Paydaş	Vergi ve mali süreçler	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Vergi mevzuatına ilişkin işlemlerde koordinasyon sağlanması ve üyelerin yönlendirilmesi
Antalya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Sanayi ve teknoloji destekleri	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Destek programlarının tanıtılması ve bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi, sektörel taleplerin iletilmesi
Antalya Ticaret İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Ticaret ve piyasa süreçleri	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Ticaret süreçlerinde bilgilendirme yapılması ve sektörel taleplerin iletilmesi
Antalya İl Tarım ve Orman Müdürlüğü	Dış Paydaş	Tarım ve gıda süreçleri	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Tarım alanında iş birliği yapılması ve sektörel bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi
Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü	Dış Paydaş	Eğitim ve mesleki gelişim	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Mesleki eğitim, staj ve iş gücü uyum projelerinin yürütülmesi
Antalya İl Sağlık Müdürlüğü	Dış Paydaş	Sağlık hizmetleri ve kamu sağlığı	4	3	Orta	Düzenli Etkileşim	İşyeri sağlığı ve güvenliği bilgilendirme ve farkındalık faaliyetlerinin yürütülmesi, taleplerin iletilmesi
Antalya Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü (SGK)	Dış Paydaş	Sosyal güvenlik süreçleri	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Sosyal güvenlik mevzuatına ilişkin bilgilendirme ve yönlendirme yapılması
Antalya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü (İŞ-KUR)	Dış Paydaş	İstihdam ve iş gücü süreçleri	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	İstihdam programlarının yürütülmesi ve iş gücü eşleştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi
İl/ilçe Kaymakamlıklar	Dış Paydaş	Yerel yönetim ve koordinasyon	3	2	Orta	Düzenli Etkileşim	İlçe düzeyinde koordinasyon sağlanması ve yerel taleplerin iletilmesi

İlçe Belediyeler	Dış Paydaş	Yerel hizmetler ve projeler	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Yerel projelerde iş birliği yapılması ve koordinasyon sağlanması
Akdeniz Üniversitesi	Dış Paydaş	Eğitim ve AR-GE iş birliği	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Akademik iş birlikleri, Ar-Ge projeleri ve staj programlarının geliştirilmesi
Antalya Bilim Üniversitesi	Dış Paydaş	Eğitim ve AR-GE iş birliği	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Akademik iş birlikleri, Ar-Ge projeleri ve staj programlarının geliştirilmesi
Antalya Belek Üniversitesi	Dış Paydaş	Eğitim ve AR-GE iş birliği	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Akademik iş birlikleri, Ar-Ge projeleri ve staj programlarının geliştirilmesi
Alanya Üniversitesi	Dış Paydaş	Eğitim ve AR-GE iş birliği	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Akademik iş birlikleri, Ar-Ge projeleri ve staj programlarının geliştirilmesi
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi	Dış Paydaş	Eğitim ve AR-GE iş birliği	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Akademik iş birlikleri, Ar-Ge projeleri ve staj programlarının geliştirilmesi
Batı Akdeniz Kalkınma Ajansı (BAKA)	Dış Paydaş	Bölgesel kalkınma ve destek süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Kalkınma projelerinde iş birliği yapılması ve destek programlarının takip edilmesi, üyelere bilgilendirme faaliyetleri
Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Antalya Müdürlüğü (KOSGEB)	Dış Paydaş	KOBİ destekleri ve girişimcilik	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Destek programlarının duyurulması ve girişimcilik faaliyetlerinin yürütülmesi
Türkiye İstatistik Kurumu Antalya Bölge Müdürlüğü (TÜİK)	Dış Paydaş	Veri ve istatistik süreçleri	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	İstatistiki verilerin temin edilmesi ve analiz çalışmalarında kullanılması
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK)	Dış Paydaş	AR-GE ve inovasyon destekleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Ar-Ge projelerinde iş birliği yapılması ve destek programlarının takip edilmesi, tanıtılması
Türk Standartları Enstitüsü Akdeniz Bölge Koordinatörlüğü (TSE)	Dış Paydaş	Standartlar ve eğitim süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Belgelendirme ve eğitim faaliyetlerinde iş birliği yapılması ve standartlara ilişkin bilgilendirme çalışmalarının yürütülmesi
Türk Patent ve Marka Kurumu (TPE)	Dış Paydaş	Sınai mülkiyet süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Patent ve marka konularında bilgilendirme ve danışmanlık, Coğrafi işaret çalışmaları
Antalya Organize Sanayi Bölge Müdürlüğü (AOSB)	Dış Paydaş	Sanayi ve üretim iş birliği	4	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Sanayi iş birliklerinin geliştirilmesi ve yatırım süreçlerinde koordinasyon sağlanması
Antalya Serbest Bölge Müdürlüğü	Dış Paydaş	Dış ticaret ve yatırım süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Dış ticaret süreçlerinde bilgilendirme yapılması, koordinasyon sağlanması ve sektörel taleplerin iletilmesi

Korkuteli Organize Sanayi Bölgesi	Dış Paydaş	Sanayi ve yerel üretim süreçleri	3	3	Yüksek	Yakın Yönetim	Bölgesel sanayi faaliyetlerinin izlenmesi ve koordinasyon sağlanması
Antalya Liman Başkanlığı	Dış Paydaş	Lojistik ve dış ticaret süreçleri	4	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Liman faaliyetlerinin izlenmesi, sektörel taleplerin iletilmesi
Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Müdürlüğü (DHMI)	Dış Paydaş	Ulaşım	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Ulaşım süreçlerine ilişkin bilgilendirme ve kurumlar arası koordinasyon sağlanması
Antalya Barosu	Dış Paydaş	Hukuk ve mevzuat süreçleri	2	2	Düşük	Bilgilendirme	Hukuki konularda görüş alınması ve bilgilendirme yapılması
Batı Akdeniz İhracatçılar Birliği (BAİB)	Dış Paydaş	İhracat ve dış ticaret	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	İhracat süreçlerine yönelik bilgilendirme yapılması ve iş birliği sağlanması, istatistik veri talebi
Avrupa Birliği Türkiye Delegasyonu	Dış Paydaş	Uluslararası fonlar ve iş birliği	4	3	Orta	Düzenli Etkileşim	AB fonlarının takip edilmesi ve proje geliştirme faaliyetlerinin yürütülmesi
Türk-Alman Ticaret ve Sanayi Odası (TATSO)	Dış Paydaş	Uluslararası ticaret ve iş birliği	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Uluslararası iş birliklerinin geliştirilmesi ve kurumsal temasların yürütülmesi
Batı Akdeniz Tarımsal Araştırma Enstitüsü (BATEM)	Dış Paydaş	Tarımsal AR-GE ve inovasyon	3	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Tarımsal araştırmaların takip edilmesi ve iş birliği ve projelerin yürütülmesi
TÜRSAB Akdeniz Bölge Temsil Kurulu	Dış Paydaş	Turizm ve sektör iş birliği	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Turizm sektörüne yönelik toplantı ve iş birliği faaliyetlerinin yürütülmesi
Profesyonel Otel Yöneticileri Derneği (POYD)	Dış Paydaş	Turizm ve sektör iş birliği	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Turizm sektörüne yönelik iş birliği ve koordinasyon faaliyetlerinin yürütülmesi
Antalya Ticaret Borsası (ATB)	Dış Paydaş	Tarım ve ticaret süreçleri	5	5	Yüksek	Yakın Yönetim	Tarım ve ticaret alanında ortak çalışmaların yürütülmesi ve sektör analizlerinin yapılması
Diğer Bölge Oda ve Borsalar	Dış Paydaş	Kurumsal iş birliği	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Kurumsal iş birliklerinin sürdürülmesi ve ortak faaliyetlerin yürütülmesi
Antalya Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (AESOB)	Dış Paydaş	Esnaf ve KOBİ süreçleri	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Esnaf ve KOBİ'lere yönelik iş birliği ve bilgilendirme faaliyetlerinin yürütülmesi
Diğer Meslek Kuruluşları, STK'lar	Dış Paydaş	Sosyal iş birliği ve temsil	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Sosyal projelerde iş birliği yapılması ve farkındalık faaliyetlerinin yürütülmesi
Antalya Gazeteciler Cemiyeti (AGC)	Dış Paydaş	İletişim ve medya	4	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Kurumsal faaliyetlerin tanıtılması ve basın iletişiminin yürütülmesi
Türkiye Otelciler Federasyonu (TÜOFED)	Dış Paydaş	Turizm politikaları ve sektör iş birliği	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Turizm politikalarına yönelik iş birliği ve sektörel faaliyetlerin yürütülmesi

Akdeniz Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği (AKTOB)	Dış Paydaş	Turizm ve sektör iş birliği	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Turizm alanında iş birliği ve ortak faaliyetlerin yürütülmesi
Antalya Teknokent	Dış Paydaş	Girişimcilik ve inovasyon	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Girişimcilik ve inovasyon projelerinde iş birliği yapılması
Antalya Organize Sanayi Bölgesi Teknopark	Dış Paydaş	Sanayi ve teknoloji geliştirme	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Teknoloji geliştirme ve inovasyon faaliyetlerinde iş birliği yapılması ve proje süreçlerinin yürütülmesi
Bankalar/ Finansal Kuruluşlar	Dış Paydaş	Finansman ve kredi süreçleri	4	3	Orta	Düzenli Etkileşim	Finansman olanaklarının izlenmesi ve yönlendirme yapılması
Konsolosluklar	Dış Paydaş	Uluslararası ilişkiler ve iş birliği	2	2	Düşük	Bilgilendirme	Uluslararası temasların yürütülmesi ve bilgilendirme yapılması
Basın	Dış Paydaş	Kurumsal iletişim ve görünürlük	5	4	Yüksek	Yakın Yönetim	Kurumsal duyuru ve tanıtım faaliyetleri ile basın ilişkilerinin yürütülmesi
İştirakler	Dış Paydaş	Kurumsal performans ve yönetim	4	4	Yüksek	Yakın Yönetim	İştirak faaliyetlerinin izlenmesi ve mali-yönetimsel raporların değerlendirilmesi

***Paydaşların önem düzeyi; etki ve ilgi/iletişim sıklığı puanlarının 1-5 aralığında değerlendirilmesi ve bu puanların çarpımı esas alınarak belirlenmiştir (Önem Skoru = Etki × İlgi). Elde edilen skorlar 16-25: Yüksek, 6-15: Orta, 1-5: Düşük olarak sınıflandırılmıştır. Bu çerçevede; yüksek öneme sahip paydaşlarla yakın yönetim ve aktif iş birliği, orta öneme sahip paydaşlarla düzenli ve proje bazlı etkileşim, düşük öneme sahip paydaşlarla ise bilgilendirme ve izleme düzeyinde iletişim yürütülmesi öngörülmektedir.*

6.1 Üye Memnuniyet Anketi Sonuçları ve Değerlendirmesi

Paydaş analizi kapsamında, Odanın birincil paydaşları arasında yer alan üyelerimizin sorunlarının, beklentilerinin ve memnuniyet düzeylerinin tespit edilmesi amacıyla; 2023 yılında sahada gerçekleştirilen üye memnuniyet anketi sonuçları ile 2024-2025 yıllarında dijital ortamda uygulanan anket sonuçları birlikte değerlendirilmiştir. 2024-2025 döneminde uygulanan anket soruları, ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmiş olmakla birlikte, karşılaştırılabilirliğin sağlanması amacıyla soru setinin genel yapısı ve temel içeriği değiştirilmemiştir. Farklı sektör ve ölçeklerden toplam 1751 üye tarafından yanıtlanan anketlerden elde edilen veriler, nicel ve nitel analiz yöntemleri kullanılarak analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular, 2025-2028 Stratejik Planı'nın durum analizinde temel bir girdi olarak kullanılmış; özellikle üye beklentileri, memnuniyet düzeyleri ve gelişime açık alanların bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi-ne imkân sağlamıştır. Üye memnuniyet anketlerinden elde edilen sonuçlar, stratejik planın GZFT analizi ile ilişkilendirilmiş; kurumun zayıf yönlerinin ve iyileştirilmesi gereken alanlarının belirlenmesinde temel veri kaynağı olarak esas alınmıştır.

Tablo 3: ATSO Faaliyetleri Yeterlilik Düzeyi

Faaliyet Alanı	Çok Yeterli (%)	Yeterli (%)	Ne Yeterli Ne Yetersiz (%)	Biraz Yeterli (%)	Yetersiz (%)	Fikrim Yok (%)
Ulusal konularda objektif tavır almak	2	48	6	6	18	19
Araştırma, bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetleri	3	42	10	9	23	13
Yerel ekonomik ve teknolojik gelişim faaliyetleri	3	41	12	11	23	10
Antalya ve üyelerin uluslararası tanıtımı ve yatırım faaliyetleri	3	36	12	13	21	15
Üyelerin dijital dönüşüme yönelik faaliyetleri	3	38	11	13	22	13
Çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri	4	36	10	11	20	19
Kültürel ve sosyal katkı	4	37	10	10	18	19
Üye menfaatlerinin korunması için Kamu, özel sektör ve STK ile eşgüdüm	3	34	11	12	23	16
Üyelerin uluslararası rekabetçiliğini artırmaya yönelik faaliyetler	3	34	10	10	22	21
TOBB Antalya İl Kadın Girişimciler Kurulu faaliyetleri	2	24	10	9	19	35
TOBB Antalya Genç Girişimciler Kurulu Faaliyetleri	3	25	9	9	19	35

Üyeler tarafından yapılan değerlendirmeler, ATSO'nun faaliyet alanları arasında algılanan yeterlilik ve etki bakımından farklılaşma bulunduğunu göstermektedir. Ulusal konularda objektif tavır alınması, araştırma-bilgilendirme-danışmanlık ile yerel ekonomik ve teknolojik gelişim faaliyetlerinde yeterli oranlarının %41-48 aralığında gerçekleşmesi, bu alanlarda temel hizmet sunumu ve kurumsal rolün üyeler nezdinde tanımlı ve bilinir olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte aynı başlıklarda yetersiz oranlarının %18-23 seviyesinde bulunması, mevcut faaliyetlerin kapsamı ve erişim düzeyinin tüm üye kitlesine eşit şekilde ulaşmadığını ortaya koymaktadır.

Uluslararası tanıtım ve yatırım, dijital dönüşüm, çevresel sürdürülebilirlik, uluslararası rekabetçilik ile üye menfaatlerinin korunmasına yönelik eşgüdüm alanlarında yeterli oranlarının %34-38 bandında kalması ve yetersiz değerlendirmelerin genel olarak %20'nin üzerinde seyretmesi, bu alanlarda faaliyetlerin yaygınlığı, sürekliliği ve somut çıktılarının üyeler tarafından yeterince hissedilmediğine işaret etmektedir. Aynı başlıklarda fikrim yok oranlarının %13-21 aralığında olması, bu faaliyetlerin üye geneline yönelik iletişim ve bilgilendirme boyutunun güçlendirilmesine ihtiyaç duyduğunu göstermektedir.

Çevresel sürdürülebilirlik ile kültürel ve sosyal katkı faaliyetlerinde fikrim yok oranlarının %19 seviyesine ulaşması, bu alanlarda yürütülen çalışmaların tematik olarak sınırlı bir kitleye hitap ettiği ve üye tabanında farkındalık oluşturma ihtiyacının bulunduğunu ortaya koymaktadır.

TOBB Antalya İl Kadın Girişimciler Kurulu ve TOBB Antalya Genç Girişimciler Kurulu faaliyetlerinde fikrim yok oranlarının %35 ile tabloda en yüksek düzeyde gerçekleşmesi, bu faaliyetlerin belirli hedef gruplarla sınırlı algılandığını, üye genelinde kurumsal faaliyet bütünlüğü içinde yeterince konumlanmadığını göstermektedir. Bu durum, söz konusu yapıların faaliyetlerinin Odanın genel hizmet portföyüyle daha görünür ve ilişkilendirilebilir hale getirilmesi ihtiyacına işaret etmektedir.

Tablo 4: ATSO Hizmetleri Yeterlilik Düzeyi

Hizmet Alanı	Çok Yeterli (%)	Yeterli (%)	Ne Yeterli Ne Yetersiz (%)	Biraz Yeterli (%)	Yetersiz (%)	Fikrim Yok (%)
E-ATSO Online Belge Hizmetleri	3	70	6	3	8	10
Ticaret Sicil İşlemleri	4	78	6	3	4	5
Oda Sicil İşlemleri	4	78	7	3	4	4
Ticari Belgelendirme Hizmetleri	4	74	7	4	6	5
Etik İşletme Belgesi Hizmetleri	4	34	9	7	16	30
Mesleki Eğitim ve Sertifikasyon Hizmetleri (MESEM)	6	55	8	6	10	14
ATSO Akademi Eğitim Programları	6	54	9	6	10	15
Dış İlişkiler Hizmetleri	3	50	8	5	9	25
Üyelerin girişimcilik, ihracat-ithalat, e-ticaret ve markalaşma alanlarında eğitim, destek ve teşvik hizmetleri	3	42	9	7	11	19
Sektörel fuarlara ve yurt içi / yurt dışı fuarlara katılım destekleri	4	36	11	11	17	21
Sosyal sorumluluk çalışmaları	3	24	7	6	12	48
Diğer Bilgi ve danışmanlık hizmetleri	3	35	9	8	17	28

Üye değerlendirmeleri, ASO'nun zorunlu ve işlem bazlı hizmetlerinde yüksek düzeyde bir yeterlilik algısının oluştuğunu göstermektedir. Ticaret Sicil, Oda Sicil, Ticari Belgelendirme ve E-ATSO Online Belge Hizmetlerinde yeterli oranlarının %70-78 bandında gerçekleşmesi, bu hizmetlerin hem erişilebilir hem de işlevsel biçimde sunulduğunu ortaya koymaktadır. Aynı hizmet alanlarında yetersiz ve haberdar olmadım oranlarının %5-10 seviyelerinde kalması, süreçlerin üyeler nezdinde net ve tanımlı olduğunu göstermektedir.

Buna karşılık, Etik İşletme Belgesi Hizmetlerinde yeterli oranının %34'te kalması ve haberdar olmadım oranının %30'e ulaşması, bu hizmetin üye genelinde bilinirliğinin ve kullanım düzeyinin sınırlı olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Dış İlişkiler Hizmetleri (%25 haberdar olmadım), Sektörel fuar ve yurt içi/yurt dışı fuar destekleri (%21 haberdar olmadım) ile Diğer bilgi ve danışmanlık hizmetlerinde (%28 haberdar olmadım) farkındalık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.

Mesleki Eğitim ve Sertifikasyon (MESEM) ile ATSO Akademi Eğitim Programlarında yeterli oranlarının %54-56 seviyesinde gerçekleşmesi, bu hizmetlerin belirli bir üye kesimi tarafından bilindiğini; ancak haberdar olmadım oranlarının %14-15 bandında seyretmesi, eğitim hizmetlerinin üye geneline yaygınlaştırılması ihtiyacına işaret etmektedir.

Üyelerin girişimcilik, ihracat-ithalat, e-ticaret ve markalaşma alanlarında sunulan destek ve teşvik hizmetlerinde yeterli oranının %42, haberdar olmadım oranının ise %19 olması, bu hizmetlerin hedefli fakat sınırlı bir erişime sahip olduğunu göstermektedir.

Sosyal sorumluluk çalışmaları başlığında haberdar olmadım oranının %48 ile tabloda yer alan en yüksek seviyeye ulaşması, bu faaliyetlerin görünürlük ve iletişim boyutunda belirgin bir eksiklik bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 5: Üyelerin Öncelikli Gördüğü Çalışma Alanları

Üye Önceliği	Çok Yeterli (%)
Üyelerle İletişimin Güçlendirilmesi	%59
Üye Sorunlarına Çözüm Bulma	%53
Yerel Rekabet Gücü ve Sürdürülebilir Kalkınma	%35
Dijital Dönüşüm ve İnovasyon	%25
Kamu-Özel-STK Eşgüdümü	%24
Yerel Üretim ve Yatırımı Destekleme	%22
Girişimcilik ve AR-GE	%17
Ulusal/Uluslararası Temsil ve Tanıtım	%16
E-Ticaret / E-İhracat	%11
Sanayi Kapasitesini Geliştirme	%10
Kurumsal Tanıtım ve Diğerleri	%6

Üyeler tarafından verilen yanıtlar, ATSO'nun önümüzdeki dönemde odaklanması beklenen alanların ağırlıklı olarak iletişim, sorun çözme kapasitesi ve doğrudan temas ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir. Üyelerle iletişimin güçlendirilmesi (%59) ve üye sorunlarına çözüm bulunması (%53) başlıklarının açık ara en yüksek tercih oranlarına sahip olması, Odanın öncelikle erişilebilirlik ve çözüm odaklılık temelinde konumlanmasının beklendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, kurumsal iletişim altyapısı ve üye ilişkileri yönetiminin stratejik öncelik alanı olarak ele alınması gerekliliğine işaret etmektedir.

Yerel rekabet gücü ve sürdürülebilir kalkınma (%35) başlığının üçüncü sırada yer alması, üyelerin ATSO'dan yalnızca bireysel sorunlara değil, aynı zamanda yerel ekonominin güçlendirilmesi ve uzun vadeli kalkınma süreçlerinde yönlendirici bir rol üstlenmesini beklediğini göstermektedir. Bu alan, üyeler tarafından orta-yüksek düzeyde stratejik önem atfedilen bir odak alanı olarak öne çıkmaktadır.

Dijital dönüşüm ve inovasyon (%25) ile kamu-özel-STK eşgüdümü (%24) başlıklarının birbirine yakın oranlarda tercih edilmesi, bu alanların ATSO'nun ikincil fakat destekleyici stratejik odak alanları olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Üyeler nezdinde bu başlıkların, doğrudan iletişim ve sorun çözme beklentisini tamamlayan unsurlar olarak konumlandığı görülmektedir.

Buna karşılık, yerel üretim ve yatırımı destekleme (%22), girişimcilik ve AR-GE (%17), ulusal/uluslararası temsil ve tanıtım (%16) ile e-ticaret/e-ihracat (%11) başlıklarının daha düşük oranlarda tercih edilmesi, bu alanların üye kitlesinin tamamı açısından birincil odak alanı olarak görülmediğini, daha çok belirli sektör ve gruplara yönelik tematik alanlar olarak algılandığını göstermektedir.

Sanayi kapasitesinin geliştirilmesi (%10) ile kurumsal tanıtım (%6) başlıklarının en düşük tercih oranlarına sahip olması, üyelerin bu alanları ATSO'nun gelecekteki temel öncelikleri arasında görmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6: ATSO İletişim Kanallarının Yeterlilik Düzeyi

İletişim Kanalı	Tamamen yeterli (%)	Yeterli (%)	Kararsızım (%)	Kısmen yeterli (%)	Yeterli değil (%)	Hiç kullanmadım (%)
Web sitesinden	3	52	6	4	5	29
ATSOvizyon.org.tr	3	42	7	5	6	37
Yazılı ve görsel basın	4	47	8	6	6	29
Sosyal medya hesapları	4	50	8	6	6	26
SMS	4	62	8	4	5	17
E-posta	4	61	8	5	5	17
E-bülten	4	53	8	5	6	23
Ortak çalışmalar	3	37	9	7	9	35
Eğitim ve diğer etkinlikler	3	34	9	7	10	37
Organ üyeleri (Y.K. Meclis/Meslek Komite Üyeleri vd.)	3	33	9	6	10	40
Kurum çalışanları	3	33	9	5	10	40

Üye değerlendirmeleri, ATSO'nun doğrudan ve bireysel iletişim kanallarında daha güçlü bir erişim ve kullanım düzeyine sahip olduğunu göstermektedir. SMS (%62 yeterli) ve e-posta (%61 yeterli) kanalları, tabloda en yüksek yeterli oranlarına sahip iletişim araçları olarak öne çıkmakta; bu kanallarda iletişim kanalını hiç kullanmadım oranlarının %17 seviyesinde kalması, söz konusu araçların üye geneline yaygın biçimde ulaştığını göstermektedir.

Web sitesi (%52 yeterli), e-bülten (%53 yeterli), sosyal medya (%50 yeterli) ile yazılı ve görsel basın (%47 yeterli) kanallarında yeterlilik algısı orta-yüksek düzeyde olmakla birlikte, kullanmadım oranlarının %23-29 bandında seyretmesi, bu kanalların tüm üyelere eşit düzeyde ulaşmadığını ortaya koymaktadır. Özellikle ATSOvizyon.org.tr için kullanmadım oranının %37'ye ulaşması, bu mecranın üye genelinde sınırlı bir farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir.

Ortak çalışmalar (%35 kullanmadım), eğitim ve diğer etkinlikler (%37 kullanmadım) ile organ üyeleri (%40 kullanmadım) ve kurum çalışanları (%40 kullanmadım) üzerinden yürütülen iletişimde, yeterli oranlarının %33-37 bandında kaldığı görülmektedir. Bu durum, yüz yüze ve temsil temelli iletişim kanallarının üye kitlesinin tamamına yaygın biçimde ulaşmadığını ve daha çok sınırlı gruplar üzerinden işlediğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak tabloda, kararsızım oranının birçok iletişim kanalında %8-9 aralığında kümелendiği; buna karşın iletişim kanalını hiç kullanmadım oranlarının bazı başlıklarda %35-40 seviyesine ulaştığı görülmektedir. Bu dağılım, iletişim kanallarının varlığından ziyade kullanım, erişim ve temas sıklığı bakımından farklılaştığını göstermektedir.

6.2 Personel Memnuniyet Anketi Sonuçları ve Değerlendirmesi

Çalışan Memnuniyet Anketi Prosedürü doğrultusunda gerçekleştirilen anketin amacı; Oda personelinin yürütülen faaliyetler ve sunulan hizmetlere ilişkin memnuniyet düzeylerini ölçmek, beklentilerini tespit etmek ve önceki yıllarda yapılan değerlendirme sonuçları ile kıyaslama yaparak mevcut durumu analiz etmektir. Ayrıca, geçmiş dönem anket raporları doğrultusunda hayata geçirilen iyileştirme faaliyetlerinin etkisini değerlendirmek, yeni iyileştirme alanlarını belirlemek, hizmet kalitesinin artırılmasına katkı sağlamak ve gelecekte planlanacak faaliyetlere yol gösterici veriler elde edilmesi hedeflenmektedir.

Bu kapsamda 111 Oda personeli ile firma üzerinden hizmet alımı gerçekleştirilen 16 büro personeli olmak üzere toplam 127 personele dijital olarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Ankete 106 çalışan katılım sağlamış olup, katılım oranı %84 olarak gerçekleşmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan açık uçlu sorular ayrıca değerlendirilerek raporlanmıştır.

Anket sonuçlarının analizi ile çalışanlarının yönetim politika ve uygulamalarına ilişkin memnuniyet düzeyleri ölçülmüş; elde edilen veriler özetlenerek analiz edilmiş ve sekiz ana başlık altında incelenmiştir. Sekiz başlıkta anket yüzdesi dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7: Personel Memnuniyeti Anket Sonuçları

Değerlendirme Alanı	Personel Memnuniyet Düzeyi (%)
Kurum İçi İletişim	54,73
Uyum ve Tatmin	85,85
Çalışma Ortamı Sosyal	76,46
Çalışma Ortamı Fiziksel	72,96
Yönetim Şekli, Karar Verme, Katılım	70,75
Ödüllendirme ve Motivasyon	37,74
Yöneticilerle İlişkiler	64,39
Kurumsal Aidiyet	82,55

Çalışan memnuniyet anketi sonuçlarına göre, 2025 yılı ortalama memnuniyet oranı %68,18 olarak gerçekleşmiş ve bir önceki yıla (%65,03) kıyasla %3,15 oranında artış sağlanmıştır. Bu artış, önceki dönemlerde hayata geçirilen iyileştirme uygulamalarının çalışan algısına olumlu yansıdığını göstermektedir.

Anket sonuçları, çalışanların kuruma uyum ve bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Uyum ve tatmin (%85,85) ile kurumsal aidiyet (%82,55) başlıklarının yüksek seviyelerde gerçekleşmesi, çalışanların kurumla duygusal bağ kurduğunu ve işini sahiplenme eğiliminin güçlü olduğunu göstermektedir. Çalışma ortamına ilişkin memnuniyet (sosyal %76,46; fiziksel %72,96) de genel olarak olumlu bir tablo ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, ödüllendirme ve motivasyon (%37,74) boyutu, diğer tüm alanlardan belirgin biçimde ayrılmakta ve çalışan memnuniyetini sınırlandıran en kritik alan olarak öne çıkmaktadır. Mevcut ödül ve motivasyon mekanizmalarının çalışan beklentilerini yeterince karşılamadığı anlaşılmaktadır.

Kurum içi iletişim (%54,73) ile yöneticilerle ilişkiler (%64,39) başlıklarının genel ortalamanın altında kalması, çalışan-yönetici iletişiminin güçlendirilmesi, gerektiğini göstermektedir. Bu durum, karar süreçleri ve uygulamalara ilişkin bilgilendirme, geri bildirim ve katılım mekanizmalarının daha sistematik ele alınması ihtiyacına işaret etmektedir.

Yönetim şekli, karar verme ve katılım (%70,75) başlığının ortalamanın üzerinde olması, çalışanların yönetime erişim algısının tamamen zayıf olmadığını; ancak bu algının iletişim ve motivasyon boyutlarıyla desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Genel olarak sonuçlar; ATSO'da kurumsal bağlılık ve çalışma ortamının güçlü, buna karşılık motivasyon, ödüllendirme ve iç iletişim alanlarının öncelikli iyileştirme gerektiren başlıklar olduğunu açık biçimde ortaya koymaktadır.

6.3 Dış Paydaş Anketi Analiz Sonuçları ve Değerlendirilmesi

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) tarafından, dış paydaşların Oda'ya ilişkin mevcut durum algılarının, kurumsal kimlik değerlendirmelerinin ve Antalya iş dünyasının güçlü yönleri, sorun alanları ile fırsatlarına yönelik görüşlerinin belirlenmesi amacıyla dış paydaş anketi uygulanmıştır. Anket kapsamında; ATSO'nun paydaşlarına doğrudan veya dolaylı olarak sunduğu hizmetlerin Antalya iş dünyası üzerindeki etkisi, Oda'nın kurumsal katkı düzeyi, faaliyet gösterdiği alanlardaki etkinliği ile yürütülen çalışmaların üyelere yansımalarına ilişkin değerlendirmelere yer verilmiştir.

Elde edilen bulgular, ATSO'nun faaliyet ve hizmetlerinin dış paydaşlar tarafından genel olarak nasıl algılandığını ortaya koyarken; aynı zamanda Oda'nın güçlü olduğu alanlar ile geliştirilmesine ihtiyaç duyulan hususların bütüncül bir çerçevede değerlendirilmesine imkân sağlamaktadır.

ATSO'nun faaliyet ve hizmetlerinin değerlendirildiği araştırma soruları doğrultusunda, dış paydaş görüşlerinde öne çıkan temel bulgulara aşağıda yer verilmiştir. Anket çalışması toplam 48 dış paydaşın katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Tablo 8: Dış Paydaşların ATSO'ya Yönelik Algısı

Kurumsal Güç ve Güven Değerlendirme Alanı	Çok Olumlu (%)	Olumlu (%)	Orta (%)	Olumsuz (%)
ATSO'nun Antalya iş dünyasındaki rolü	33,33	60,42	2,08	4,17
ATSO'nun gelişim düzeyi	62,5	31,25	2,08	4,17
Bölgenin ekonomik gelişimine katkısı	37,5	43,75	14,58	4,17
Menfaatleri koruma ve iş birliğini geliştirme katkısı	27,08	58,33	10,42	4,17
Küme oluşturma ve güçlendirme faaliyetleri	31,25	52,08	10,42	6,25

ATSO'nun Antalya iş dünyasındaki rolü dış paydaşlar tarafından %93,75 oranında çok olumlu-olumlu değerlendirilmiştir. Oda'nın kurumsal gelişim düzeyi için bu oran %93,75, bölgenin ekonomik gelişimine katkısı için %81,25, menfaatleri koruma ve iş birliğini geliştirme katkısı için %85,41 ve küme oluşturma ile güçlendirme faaliyetleri için %83,33 düzeyindedir. Olumsuz değerlendirmeler tüm alanlarda %4,17-%6,25 aralığında sınırlı kalmıştır; bu durum, ATSO'ya yönelik genel algının güçlü ve olumlu olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 9: ATSO'nun Etkili Olduğu Faaliyet Alanları

Faaliyet Alanı	Etkili Bulunma Oranı (%)
Ticaretin geliştirilmesi	68,75
Mesleki eğitim ve gelişim	68,75
İş dünyası ile kamu arasında köprü olma	58,33
Ekonomik, sosyal ve sektörel gelişmeler hakkında bilgilendirme ve danışmanlık	58,33
Üyelerle ilişkilerin güçlendirilmesi	50
Kadın girişimciliğin desteklenmesi	47,92
Uluslararası iş birlikleri	41,67
Sosyal sorumluluk projeleri	41,67

Genç girişimciliğin desteklenmesi	41,67
KOBİ'lerin desteklenmesi ve teşvik edilmesi	41,67
İnovasyon ve teknoloji projelerinin desteklenmesi	37,5
Tarım ve gıda sektörüne yönelik çalışmalar	37,5
Turizmin çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesi	37,5
Antalya'nın dijital dönüşümüne yönelik çalışmalar	33,33
Antalya'nın ulusal ve uluslararası tanıtımı	39,58
Kent sorunlarında kamuoyu oluşturma	29,17
Lobi faaliyetleri	29,17
Yöresel ürünlerin korunması ve tanıtılması	29,17
Çevre ve sürdürülebilirlik projeleri	22,92
Ticari ve sınai örf, adet ve teamüllerin belirlenmesi	12,5

Dış paydaşlar, ATSO'nun ticaretin geliştirilmesi ile mesleki eğitim ve gelişim alanlarında en yüksek etkiyi yarattığını düşünmektedir (her iki alan için %68,75). Bu sonuç, Oda'nın temel görev alanlarıyla örtüşen faaliyetlerinin dış paydaşlar tarafından açık biçimde görünür ve etkili bulunduğunu göstermektedir.

Çevre ve sürdürülebilirlik projeleri (%22,92), diğer faaliyet alanlarına kıyasla daha düşük bir algılanan etki düzeyine sahiptir. Bu durum, söz konusu alanda yürütülen faaliyetlerin görece sınırlı olması ve dış paydaşlar nezdindeki görünürlüğünün artırılmasına yönelik bir geliştirme potansiyeline işaret etmektedir.

Tablo 10: Dış Paydaşların ATSO'nun Kurumsal Kimliğine İlişkin Algısı

Değerlendirme Kriteri	Katılıyorum (%)	Katılmıyorum (%)
İyi yönetilen bir STK'dır	95,83	4,17
İtibarı yüksek bir STK'dır	95,83	4,17
Görünürlüğü yüksek bir STK'dır	87,5	12,5
Alanında örnek alınan bir STK'dır	93,75	6,25
Üyeleri tarafından sahiplenilen bir STK'dır	83,34	16,66
Üyelerinin ATSO'yu temsil becerisi yüksektir	72,91	27,09
Yeniliklere açıktır	93,75	6,25
İş birliğine açıktır	91,67	8,33
Kamuoyunda olumlu bir izlenimi vardır	91,67	8,33
Ulusal ve uluslararası iş birliklerini önemser	91,66	8,34
Sektörün temel sorunlarını etkin biçimde dile getirir	85,42	14,58
Açıklamaları inandırıcıdır	93,75	6,25
Üye iletişiminde açık ve dürüsttür	91,67	8,33
Medya ile ilişkilerine önem verir	89,59	10,42
İlişkilerinde düzeyli ve saygılı bir dil kullanır	97,91	2,09
Başka kurumlara yardımcı olmak için çaba gösterir	87,5	12,5
Hizmet verdiği kitlenin gereksinimlerini anlamaya çalışır	91,66	8,34
İlişkilerde sorun çözmeye yönelik bir yaklaşım vardır	89,59	10,41
Eleştiri ve önerilerden yararlanmaya çalışır	91,67	8,33

Kurumsal yönetim, itibar, güvenilirlik ve iletişim başlıklarında dış paydaş algısı oldukça yüksektir. “İyi yönetilen”, “itibarı yüksek” ve “düzeyli ve saygılı dil kullanan” bir kurum olduğuna ilişkin katılım oranlarının %95’in üzerinde seyretmesi, ATSO’nun kurumsal kimliğinin dış paydaşlar nezdinde güçlü bir kabul gördüğünü göstermektedir.

Buna karşılık, üyelerin ATSO’yu temsil becerisine ilişkin algıda katılmıyorum oranının (%27,09) diğer ifadelerle kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, temsil mekanizmalarının ve paydaş nezdindeki yansımalarının güçlendirilmesine yönelik bir değerlendirme alanı bulunduğuna işaret etmektedir.

Tablo 11: Antalya İş Dünyasının Güçlü Yönleri

Değerlendirme Alanı	Değerlendirme Oranı %
Gelişmiş turizm altyapısı ve uluslararası tanınırlık	87,5
Tarım ve gıda sektöründe lider konum	47,92
Coğrafi ve iklim avantajları	45,83
Doğal, tarihi ve kültürel miras	41,67
Uluslararası ulaşım bağlantıları (havalimanı, liman vb.)	33,33
Antalya’nın uluslararası organizasyonlara ev sahipliği yapma potansiyeli	33,33
Gelişmiş konaklama ve etkinlik altyapısı	29,17
Havayolu ulaşım imkânlarının çeşitliliği ve kalitesi	25
Çeşitli sektörlerde yatırım fırsatları (sağlık turizmi, spor turizmi, yazılım vb.)	20,83
Genç ve dinamik iş gücü	16,67
Yerel ve ulusal iş birliği fırsatları	14,58
Yenilikçi sektörlerle açıklık ve adaptasyon kabiliyeti	12,5
Küresel pazarlara erişim kolaylığı	8,33

****Katılımcılar en fazla 3 seçenek işaretlemiştir.**

Antalya iş dünyasının en güçlü yönü açık ara farkla gelişmiş turizm altyapısı ve uluslararası tanınırlık olarak öne çıkmaktadır (%87,50). Bu bulgu, ilin ekonomik yapısında turizmin belirleyici rolünü dış paydaş algısı açısından da teyit etmektedir.

Tarım ve gıda sektöründeki lider konum (%47,92) ile coğrafi ve iklim avantajları (%45,83) yüksek oranlarla öne çıkmakla birlikte, küresel pazarlara erişim kolaylığı (%8,33) ve yenilikçi sektörlerle adaptasyon kabiliyeti (%12,50) görece daha düşük algılanmaktadır. Bu durum, Antalya ekonomisinin güçlü geleneksel sektörlerle dayanırken yeni nesil rekabet unsurlarının algı düzeyinde daha sınırlı kaldığını göstermektedir. Antalya ekonomisi açısından yeni büyüme ve çeşitlenme fırsatlarına işaret eden bir potansiyel alan olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 12: Antalya İş Dünyasının En Önemli Sorunları

Temel Sorun	Değerlendirme Oranı %
Trafik yoğunluğu ve ulaşım planlaması	52,08
Ulaşım ve altyapı eksiklikleri	45,83
Göç ve kontrolsüz nüfus artışı	41,67
Altyapı sorunları (su, kanalizasyon vb.)	37,50
Turizme bağımlılık ve ekonomik çeşitlilik eksikliği	35,42
Sanayi sektörünün yetersizliği	33,33
Yüksek maliyetler ve ekonomik belirsizlik	33,33
İş gücü eksikliği veya niteliği	25,00
Kent kimliği kaybı ve planlama eksikliği	25,00
Kayıt dışı ekonomi ile mücadelede yetersizlik	20,83
Yüksek vergiler ve finansmana erişimde zorluk	20,83
Yüksek enerji maliyetleri	18,75
Dijital dönüşüm ve teknoloji altyapısının eksikliği	16,67
Teknolojik yeniliklerin yetersiz kullanımı	16,67
Eğitimde ve mesleki gelişimde yetersizlik	14,58
İnovasyon ve AR-GE yatırımlarının yetersizliği	12,50
Yerel yönetimlerin etkin olmaması	12,50
Çevreye duyarsızlık ve çevre kirliliği	12,50
Çevresel sürdürülebilirlik sorunları	10,42
Kalifiye iş gücü eksikliği	10,42
Antalya Limanı'nın bölge ihtiyaçlarını karşılayamaması	8,33
Kentsel dönüşümün yavaş ilerlemesi	8,33
Uluslararası pazarlara erişimde zorluklar	6,25
Bölünmüş tarım arazileri ve tarımsal verimlilik sorunları	6,25
Yerel yönetim bütçelerinin zayıflığı	6,25

****Katılımcılar en fazla 3 seçenek işaretlemiştir.**

Dış paydaş algısında trafik yoğunluğu ve ulaşım planlaması (%52,08) ile ulaşım ve altyapı eksiklikleri (%45,83) en öncelikli sorun alanları olarak öne çıkmaktadır. Bu durum, Antalya iş dünyasının karşı karşıya olduğu temel yapısal sorunların büyük ölçüde kentsel altyapı ve ulaşım ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir.

Göç ve kontrolsüz nüfus artışı (%41,67), turizme bağımlılık ve ekonomik çeşitlilik eksikliği (%35,42) ile sanayi sektörünün yetersizliği (%33,33) gibi başlıkların birlikte öne çıkması, Antalya ekonomisinde sürdürülebilir büyüme ve sektörel dengelenme ihtiyacının dış paydaş algısında belirgin bir yer tuttuğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 13: ATSO'nun Gelecekte Öncelik Vermesi Gereken Alanlar

Fırsat Alanı	Değerlendirme Oranı %
Turizmin çeşitlendirilmesi (sağlık, spor, kongre turizmi vb.)	83,33
Modern tarım uygulamalarının yaygınlaştırılması	56,25
Doğal ve kültürel zenginliklerin korunarak ekonomik değere dönüştürülmesi	45,83
Uluslararası fuar ve organizasyonlara ev sahipliği yapma kapasitesinin artırılması	39,58
Dijital dönüşüm ve akıllı şehir projeleri	37,50
Uluslararası iş birliklerinin artırılması	33,33
Yüksek teknoloji ve AR-GE yatırımlarının teşvik edilmesi	33,33
Eğitim ve mesleki gelişim projelerinin güçlendirilmesi	29,17
Havayolu ve lojistik altyapısının geliştirilmesi	29,17
Yöresel ürünlerin (coğrafi işaretli) ulusal ve uluslararası tanıtımı	27,08
Sanayi yatırımları ve üretim kapasitesinin artırılması	27,08
Yenilenebilir enerji yatırımları ve enerji verimliliği projeleri	27,08
Sağlık sektörünün geliştirilmesi ve sağlık turizmi yatırımları	27,08
Genç girişimciliğin teşvik edilmesi ve startup ekosisteminin güçlendirilmesi	27,08
Tarım ve sanayi entegrasyonunun sağlanması	25,00
Kentsel dönüşüm ve altyapı projelerinin hızlandırılması	20,83
E-ticaret ve dijital ticaret merkezlerinin kurulması	14,58

****Katılımcılar en fazla 3 seçenek işaretlemiştir.**

Dış paydaşlar tarafından en güçlü fırsat alanı, açık farkla turizmin çeşitlendirilmesi olarak değerlendirilmiştir (%83,33). Bu sonuç, Antalya ekonomisinin mevcut turizm altyapısını daha yüksek katma değerli alt alanlara yönlendirme potansiyelinin dış paydaş algısında da güçlü biçimde karşılık bulduğunu göstermektedir.

Modern tarım uygulamaları (%56,25) ile doğal ve kültürel zenginliklerin ekonomik değere dönüştürülmesi (%45,83) yüksek oranlarla öne çıkarken; dijital dönüşüm, AR-GE yatırımlarının teşvik edilmesi ve uluslararası iş birlikleri gibi alanların da anlamlı düzeylerde fırsat olarak görülmesi, Antalya'nın ekonomik gelişiminde sektörel çeşitlenme ve dönüşüm odaklı bir fırsat setinin dış paydaş algısında şekillendiğine işaret etmektedir.

Tablo 14: Antalya İş Dünyasını Desteklemek İçin Yerel Yönetim Öncelikleri

Yerel Yönetim Öncelik Alanı	Değerlendirme Oranı %
Ulaşım altyapısının geliştirilmesi (trafik yönetimi, toplu taşıma, lojistik merkezler vb.)	79,17
Yerel yönetimlerin iş dünyasıyla daha yakın iş birliği yapması	45,83
Çevre koruma ve sürdürülebilirlik projelerinin hayata geçirilmesi	43,75
Yenilikçi sektörlerin teşvik edilmesi (teknoloji, yazılım, sağlık turizmi vb.)	43,75
Tarımsal üretim ve gıda sektörünün desteklenmesi	41,67
Teknolojik altyapının güçlendirilmesi ve dijital dönüşüm projeleri	39,58
Eğitim ve mesleki gelişim projelerinin artırılması	37,50
Sanayi bölgelerinin altyapısının iyileştirilmesi	35,42
Kentsel dönüşüm projelerinin hızlandırılması	37,50
Uluslararası ticaret ve ihracat destekleri için iş birliği sağlanması	33,33

Kültür, sanat ve spor etkinlikleri ile Antalya'nın marka değerinin artırılması	33,33
Doğal kaynakların korunması ve sürdürülebilir kullanımı	33,33
Enerji maliyetlerinin azaltılması ve yenilenebilir enerji projelerinin teşvik edilmesi	31,25
Girişimcilik ve startup ekosisteminin desteklenmesi	27,08
Yerel ekonomiyi geliştirmek için finansmana erişim olanaklarının artırılması	27,08
Lojistik ve taşımacılık altyapısının güçlendirilmesi	25,00
Sağlık altyapısının geliştirilmesi ve sağlık turizminin desteklenmesi	18,75
Yöresel ürünlerin tanıtımı ve coğrafi işaret çalışmalarının artırılması	12,50

***Katılımcılar en fazla 3 seçenek işaretlemiştir.*

Ulaşım altyapısının geliştirilmesi (%79,17), açık ara farkla yerel yönetimlerden beklenen en öncelikli alan olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgu, Antalya iş dünyasının temel beklentilerinin büyük ölçüde ulaşım, trafik ve lojistik altyapısı etrafında yoğunlaştığını göstermektedir.

Yerel yönetimlerin iş dünyasıyla daha yakın iş birliği yapması (%45,83) ile çevre koruma ve sürdürülebilirlik projelerinin (%43,75) yüksek oranlarla birlikte öne çıkması, altyapı yatırımlarının yanı sıra yönetim ve sürdürülebilirlik boyutunun da dış paydaş algısında önemli bir beklenti alanı olarak yer aldığını ortaya koymaktadır.

Tablo 15: Gelecekte ATSO'nun İş Dünyasında Üstlenmesi Beklenen Rolü

Beklenen Rol Tanımı	Değerlendirme Oranı %
İş dünyasının lider bir rehberi, danışmanı ve yenilikçi çözümler sunan bir organizasyon olmak	68,75
Yerel ve uluslararası ekonomiyi yönlendiren, üyeleri küresel pazarlara taşıyan bir köprü olmak	58,33
Dijital dönüşüm, inovasyon ve teknolojik gelişime liderlik etmek	54,17
Kadın ve genç girişimciliği teşvik eden, girişimcilik ekosistemini destekleyen bir yapı olmak	54,17
Üyelerinin haklarını savunan, menfaatlerini koruyan ve güçlü bir lobi mekanizması sağlayan bir kurum olmak	52,08
Antalya'nın ulusal ve uluslararası tanıtımında etkin bir lider olmak	50,00
Eğitim ve mesleki gelişim projelerinde sektörel ihtiyaçlara yönelik çözümler sunmak	45,83
Sosyal sorumluluk projelerinde ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde öncü bir kurum olmak	41,67

Dış paydaşlar, ATSO'nun gelecekte iş dünyasında öncelikle liderlik, rehberlik ve danışmanlık rolünü üstlenmesini beklemektedir. "İş dünyasının lider bir rehberi, danışmanı ve yenilikçi çözümler sunan bir organizasyon olmak" seçeneğinin en yüksek oranla (%68,75) öne çıkması, ATSO'nun yön gösterici ve çözüm odaklı bir kurumsal aktör olarak konumlanmasının dış paydaş algısında güçlü bir karşılık bulduğunu göstermektedir. İkinci tespit: yerel ve uluslararası ekonomiyi yönlendiren, üyeleri küresel pazarlara taşıyan bir köprü olmak (%58,33), dijital dönüşüm ve inovasyona liderlik (%54,17), girişimcilik ekosisteminin desteklenmesi (%54,17) ve güçlü lobi mekanizması (%52,08) gibi rol tanımlarının birbirine yakın oranlarla birlikte öne çıkması, dış paydaşların ATSO'yu yönlü, temsil kapasitesi yüksek ve dönüştürücü bir kurum olarak konumlandığını ortaya koymaktadır.

Açık uçlu yanıtlar incelendiğinde; dış paydaşların ATSO'dan beklentilerinin ağırlıklı olarak stratejik yönlendiricilik, rehberlik ve liderlik rolü etrafında yoğunlaştığı görülmektedir. Yanıtlarda ATSO'nun yalnızca üyelerin mevcut taleplerine cevap veren bir yapı olmasının ötesinde; Antalya'nın ekonomik, sosyal ve sektörel gelişimine yön veren bir merkez olması gerektiği vurgulanmaktadır.

Öne çıkan ortak temalar arasında; dijital dönüşüm, inovasyon, eğitim ve nitelikli iş gücü geliştirme, sektörler arası koordinasyon ve kamu-özel sektör-sivil toplum arasında köprü rolü üstlenilmesi yer almaktadır. Ayrıca

Antalya'nın marka değerinin artırılması, ulusal ve uluslararası tanıtım faaliyetlerinin güçlendirilmesi ve üyelerin küresel pazarlara entegrasyonunun desteklenmesi beklentisi dikkat çekmektedir.

Yanıtlar genel olarak değerlendirildiğinde, dış paydaşların ATSO'yu proaktif, kapsayıcı ve vizyoner bir kurumsal aktör olarak konumlandığı ve bu yöndeki rolünün güçlendirilmesini beklediği anlaşılmaktadır.

Tablo 16: ATSO ile Mevcut İş Birliği Düzeyi

İş Birliği Düzeyi	Değerlendirme Oranı %
Çok iyi	45,83
İyi	29,17
Orta	14,58
Zayıf	6,25
Hiç iş birliğimiz olmadı	4,17

Dış paydaşların önemli bir bölümü ATSO ile mevcut iş birliğini olumlu değerlendirmektedir (çok iyi + iyi toplamı %75). Bu sonuç, Oda'nın dış paydaşlarla kurduğu iş birliği zeminlerinin genel olarak işlevsel bulunduğunu göstermektedir.

Buna karşılık, orta, zayıf veya hiç iş birliği olmadığını belirtenlerin toplam oranı %25'tir. Bu oran, ATSO'nun dış paydaşlarla temas ve etkileşim alanlarını genişletmeye yönelik bir geliştirme potansiyelinin bulunduğu işaret etmektedir.

Tablo 17: ATSO ile İş Birliğini Geliştirmeye Yönelik Beklentiler

Beklenti Alanı	Değerlendirme Oranı %
Ortak projeler ve etkinlikler düzenlenmesi	70,83
Sektörel sorunların çözümüne yönelik iş birliği modellerinin geliştirilmesi	50,00
Sektöre özel ihtiyaç ve beklentilerin analiz edilmesi	41,67
Daha sık ve etkili iletişim kanallarının kurulması	39,58
Ortak lobi faaliyetlerinde aktif iş birliği yapılması	37,50
Eğitim, seminer ve danışmanlık desteğinin artırılması	33,33
Ulusal ve uluslararası iş birliği ağlarının genişletilmesi	33,33
Şeffaf bilgi paylaşımı ve geri bildirim mekanizmalarının iyileştirilmesi	27,08
Teknolojik ve dijital platformlar aracılığıyla iş birliği imkânlarının artırılması	25,00

***Katılımcılar birden fazla seçenek işaretleyebilmiştir.*

"ATSO'nun kurumunuzla iş birliği geliştirebilmesi için hangi adımları atması gerektiğini düşünüyorsunuz?" sorusuna dış paydaşlar %70,83'ü, ortak projeler ve etkinlikler düzenlenmesi olarak ifade etmiştir. Bu sonuç, iş birliğinin daha çok somut ve birlikte üretime dayalı mekanizmalar üzerinden güçlendirilmesi yönünde güçlü bir talep bulunduğunu göstermektedir.

Sektörel sorunlara yönelik iş birliği modelleri (%50,00), sektöre özel ihtiyaç analizleri (%41,67) ve iletişim kanallarının güçlendirilmesi (%39,58) gibi başlıkların birlikte öne çıkması, dış paydaşların ATSO'dan daha hedefli, yapılandırılmış ve sürekli bir iş birliği yaklaşımı beklentisi içinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 18: ATSO Yeni İş Birliği Fırsatları İçin Odaklanması Gereken Alanlar

İş Birliği Alanı	Değerlendirme Oranı %
Ulusal ve uluslararası ticaret ağlarının güçlendirilmesi	58,33
Sektörel iş birliği platformlarının kurulması (tarım, turizm, teknoloji vb.)	50,00
Eğitim ve inovasyon programlarının artırılması	47,92
Ortak fuar ve organizasyonlar düzenlenmesi	47,92
Ortak sürdürülebilirlik projeleri geliştirilmesi	45,83
Antalya'nın uluslararası tanıtımında dış paydaşlarla ortak çalışmalar yapılması	41,67
Girişimcilik ekosisteminin desteklenmesi ve startup projeleri için iş birliği modelleri geliştirilmesi	35,42
E-ticaret ve dijital platformlarda iş birliği imkânlarının artırılması	31,25
Akıllı şehir projelerinde yerel ve uluslararası paydaşlarla iş birliği yapılması	31,25
Yöresel ürünlerin (coğrafi işaretli) tanıtımında iş birliği yapılması	22,92

***Katılımcılar birden fazla seçenek işaretlemiştir.*

Dış paydaşlar, ATSO'nun yeni iş birliği fırsatları yaratmasında önceliği ulusal ve uluslararası ticaret ağlarının güçlendirilmesi (%58,33) ile sektörel iş birliği platformlarının kurulması (%50,00) başlıklarına vermektedir. Bu bulgu, iş birliğinin ölçek büyütme ve ağ temelli bir yaklaşımla geliştirilmesine yönelik güçlü bir beklenti bulunduğunu göstermektedir.

Eğitim ve inovasyon programları (%47,92), ortak fuar ve organizasyonlar (%47,92) ile sürdürülebilirlik projeleri (%45,83) gibi başlıkların birlikte öne çıkması, dış paydaşların ATSO'nun iş birliği faaliyetlerinde çeşitlilik gösteren ve proje odaklı bir yaklaşımı önemsendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 19: ATSO'nun Dış Paydaşlarla İş Birliği Süreçlerinde Geliştirmesi Gereken Yönleri

İş Birliği Sürecine ilişkin alanlar	Değerlendirme Oranı %
Proje bazlı iş birliği modellerinin öne çıkarılması	54,17
Ortak hedef belirleme süreçlerinin güçlendirilmesi	50,00
Daha sık ve etkili iletişim mekanizmalarının oluşturulması	45,83
Dış paydaş ihtiyaçlarının daha iyi analiz edilmesi	37,50
İş birliği süreçlerinin hızlandırılması ve bürokratik adımların azaltılması	33,33
Uluslararası standartlara uygun iş birliği yaklaşımlarının benimsenmesi	33,33
İzleme, değerlendirme ve geri bildirim mekanizmalarının iyileştirilmesi	33,33
Şeffaflık ve bilgi paylaşımının artırılması	31,25
Katılımcı ve kapsayıcı yaklaşımların artırılması	29,17

***Dış paydaşlar birden fazla seçenek işaretlemiştir.*

"ATSO'nun dış paydaşlarla iş birliği süreçlerinde en çok geliştirilmesi gereken yönleri nedir?" sorusuna paydaşların %54,17'si proje bazlı iş birliği modellerinin öne çıkarılması ve %50'si ortak hedef belirleme süreçlerinin güçlendirilmesine yönelik önerileri en yüksek oranlarla öne çıkmaktadır. Bu durum, dış paydaşların ATSO ile olan iş birliği süreçlerinde yapılandırılmış ve birlikte üretime dayalı yaklaşımları önemseydiğini göstermektedir.

İletişim mekanizmaları (%45,83), ihtiyaç analizleri (%37,50) ve izleme-geri bildirim başlıklarının birlikte değerlendirilmesi, dış paydaşların iş birliği süreçlerinde süreklilik ve karşılıklı etkileşimi esas alan bir yaklaşımı ön plana çıkardığını ortaya koymaktadır.

Ayrıca, açık uçlu yanıtlar incelendiğinde; "ATSO'nun bölgesel kalkınmaya katkısını artırmak için ne tür projeler geliştirmesi gerektiğini düşünüyorsunuz?" sorusuna verilen yanıtların, ATSO'nun bölgesel kalkınmadaki rolüne ilişkin beklentileri ortaya koyduğu anlaşılmaktadır.

Buna göre; ATSO'nun bölgesel kalkınmadaki rolünün özellikle üretim, teknoloji, eğitim ve sürdürülebilirlik eksenlerinde güçlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir. Paydaş görüşlerinde; tarım, turizm ve sanayi sektörlerinin birlikte ele alındığı bütüncül kalkınma yaklaşımlarının öne çıktığı görülmektedir.

Yanıtlarda sıklıkla tekrar eden temalar arasında; dijital ve yeşil dönüşüm projeleri, mesleki eğitim ve istihdamı destekleyen uygulamalar, yerel üreticiler ile KOBİ'lerin güçlendirilmesine yönelik çalışmalar ile kümelenme ve tedarik zinciri yaklaşımları yer almaktadır. Ayrıca üniversite-sanayi iş birlikleri, model fabrika ve model otel gibi uygulamaya dönük örnek projeler ile uluslararası fonlu çalışmaların önemi vurgulanmaktadır.

Bu çerçevede, açık uçlu yanıtlar ATSO'nun bölgesel kalkınma sürecinde kolaylaştırıcı, koordinasyonu güçlendiren ve yönlendirici bir rol üstlenmesine yönelik dış paydaş beklentisinin belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

Paydaşlara sorulan diğer bir açık uçlu soru "Gelecekte ATSO ile yürütmek istediğiniz proje/iş birliği öneriniz nedir ?" sorusu olmuştur.

Yanıtlar, dış paydaşların ATSO ile somut, proje bazlı ve sürdürülebilir iş birlikleri geliştirmeye istekli olduğunu göstermektedir. Öneriler ağırlıklı olarak eğitim, dijital dönüşüm, girişimcilik, tarım teknolojileri, çevre ve yeşil dönüşüm alanlarında yoğunlaşmaktadır.

Öne çıkan görüşlerde; kamu kurumları, üniversiteler, meslek liseleri ve sivil toplum kuruluşları ile çok paydaşlı iş birliği modelleri geliştirilmesi, genç istihdamını ve nitelikli insan kaynağını destekleyen ortak programların hayata geçirilmesi beklentisi dikkat çekmektedir. Ayrıca Antalya'nın ve ATSO'nun marka değerini artırmaya yönelik yenilikçi ve vizyoner projelerde birlikte çalışma isteği sıkça dile getirilmiştir.

Genel olarak açık uçlu yanıtlar, ATSO'nun iş birliği süreçlerinde açık, kapsayıcı ve koordinasyonu güçlendiren bir yapı olarak konumlanmasının, paydaşlarla ortak değer üreten projelerin önünü açacağını göstermektedir.

7. KURULUŞ İÇİ ANALİZ

7.1 Organizasyonel Yapı

Yönetim Yapısı

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası;

a) Meslek Komiteleri

b) Meclis

c) Yönetim Kurulu

d) Disiplin Kurulu olmak üzere dört ana organdan meydana gelmektedir.

Meslek Komiteleri; Oda'ya kayıtlı meslek gruplarına dâhil üyelerin, kendi üyeleri arasından yargı gözetimi altında ve gizli oyla seçtikleri üyelerden oluşur. Komiteler, Oda faaliyetlerinin sektörel düzeyde temsil edilmesini ve üyelerin görüşlerinin yönetime yansıtılmasını sağlar.

Oda bünyesinde 49 meslek grubu bulunmakta olup, her meslek grubu için bir Meslek Komitesi oluşturulmuştur.

Meclis; Oda'nın en yüksek karar ve denetim organıdır. Meclis üyeleri, Meslek Komitelerinin kendi üyeleri arasından, yargı gözetimi altında ve gizli oyla yapılan seçimler sonucunda belirlenmektedir. Her meslek grubuna düşen Meclis üye sayısı, ilgili meslek grubunun büyüklüğüne bağlı olarak değişmekte olup 2, 3 veya 4 üyeden oluşabilmektedir.

Meclis üyelerinin görev süresi 4 yıldır. Oda Meclisi, 283 Meslek Komitesinden seçilen toplam 117 üyeden oluşmaktadır.

Yönetim Kurulu; Meclis'in kendi üyeleri arasından dört yıl için seçtiği (11 kişiden oluşan) Yönetim Kurulu, Oda'nın en yüksek icra organıdır.

Disiplin Kurulu; Odaya kayıtlı olanlar arasından dört yıl için seçilen altı asil ve altı yedek üyeden oluşan Disiplin Kurulu, Odaya kayıtlı üyelerin "disiplin soruşturmalarını yürütme" ve "üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önerme" görevlerini yürütmektedir.

Odanın tüm organları seçimlerle oluşmaktadır. Seçim süreci; öncelikle Odanın tüm kayıtlı üyelerinin ekonomik faaliyetleri açısından uluslararası standartlara göre (NACE) gruplara (Meslek Grupları) ayrılmasıyla başlamaktadır.

Daha sonra dört yılda bir olmak üzere, her Meslek Grubundan orantılı sayıda üyenin seçilmesi ile Meslek Komitelerinin belirlenmesi, Meslek Komitelerinin oluşturduğu Oda Meclisinden de Yönetim Kurulunun, Disiplin Kurulunun ve Genel Kurul Delegelerinin orantılı bir biçimde seçilmesi ile devam etmektedir.

Mevzuatın gerektirdiği yönetim yapısına ilave olarak ihtisas komisyonları (Hesapları İnceleme Komisyonu, Satınalma Komisyonu) bulunmaktadır. Ayrıca, Akreditasyon İzleme Komitesi, Kadın Girişimciler Kurulu, Genç Girişimciler Kurulu gibi kurullarda oda bünyesinde oluşturulmuştur.

İdari Yapı

Genel Sekreter, 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu hükümleri çerçevesinde, Oda'nın idari teşkilatının en üst amiri olup Oda organları tarafından alınan kararların uygulanmasından sorumludur. Bu kapsamda; Oda Meclisi ve Yönetim Kurulu kararlarının yürütülmesini sağlar, birimler arası koordinasyonu tesis eder, personel ve hizmet süreçlerini yönetir ve Oda faaliyetlerinin mevzuata, stratejik planlara ve kurumsal hedeflere uygun şekilde yürütülmesini temin eder.

Oda faaliyetleri; 5174 sayılı Kanun, bu Kanun'a dayanılarak çıkarılan Oda ve Borsa Muamele Yönetmeliği ile ilgili diğer mevzuat hükümleri doğrultusunda; Genel Sekreterin gözetim ve denetiminde, Genel Sekreter Yardımcılarının koordinasyonunda ve organizasyon şemasında tanımlı birimler aracılığıyla yürütülmektedir.

ATSO bünyesinde, Antalya'nın ve üyelerimizin ihtiyaçları dikkate alınarak yapılandırılmış, Genel Sekreterlik dâhil olmak üzere toplam 18 birim bulunmaktadır.

a) Genel Sekretere Bağlı Birimler

- Danışman/Müşavir/Koordinatör
- Özel Kalem Müdürlüğü
- Hukuk Müşavirliği
- İnsan Kaynakları Müdürlüğü
- Basın Yayın İletişim Müdürlüğü
- Oda Sicil Müdürlüğü
- Ticaret Sicil Müdürlüğü

b) Genel Sekreter Yardımcısı-1 Bağlı Birimler

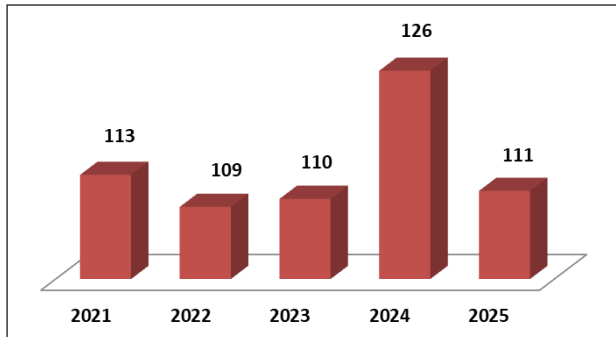
- Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü
- Kurumsal Gelişim Müdürlüğü
- İdari İşler Müdürlüğü
- Satınalma Müdürlüğü
- Mali İşler Müdürlüğü

c) Genel Sekreter Yardımcısı-2 Bağlı Birimler

- Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü
- Belgelendirme Müdürlüğü
- Bilgi İşlem Müdürlüğü
- Dış İlişkiler Müdürlüğü
- Meslek Komiteleri Müdürlüğü

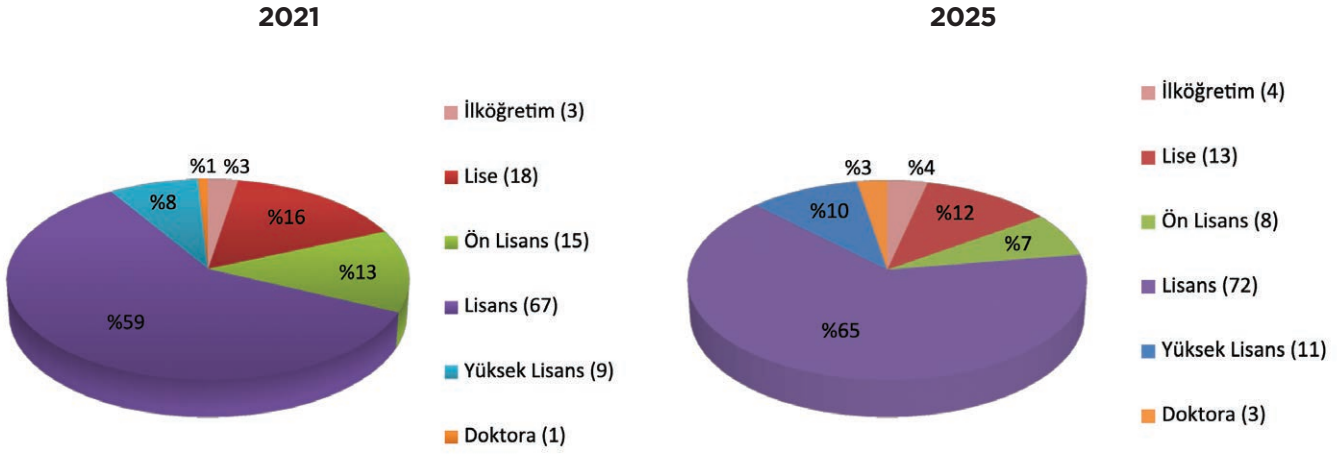
7.2 İnsan Kaynakları Analizi

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nda çalışan personel sayısı 2021 yılı itibarıyla 113 iken, 2025 yılı itibarıyla 111'dir. Ayrıca hizmet alımı yapılan yüklenici firmalara bağlı oda güvenlik, büro ve kat hizmetlerinden sorumlu 34 personel bulunmaktadır.

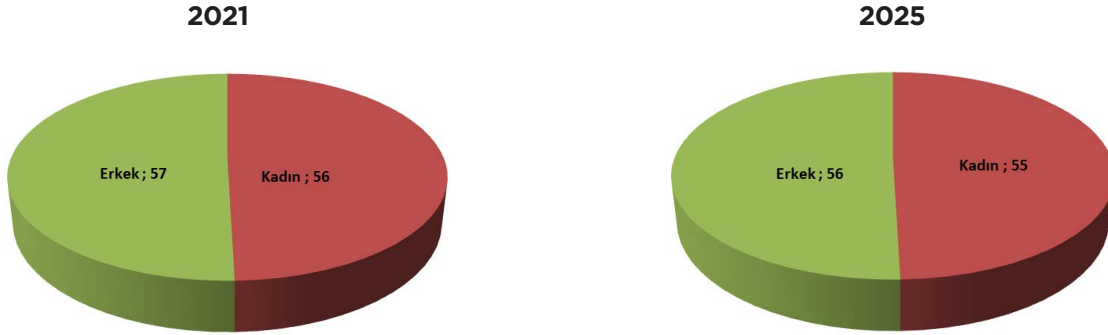
Şekil 4: Yıllar İtibarıyla ATSO Personel Sayısı

Antalya Ticaret Odası'nın insan kaynakları politikası doğrultusunda verilen görevlerin etkin ve etkili bir şekilde yerine getirilmesi için tüm personelin niteliğinin artırılması büyük önem arz etmektedir. Odanın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede önemli katkı sağlayacak insan kaynağının eğitim ve gelişiminin sistematik bir şekilde yürütülmesi temel öncelikli konulardan biridir.

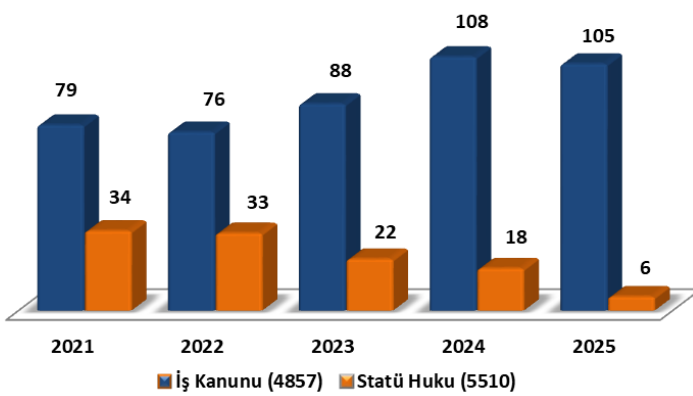
Şekil 5: Personelin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı



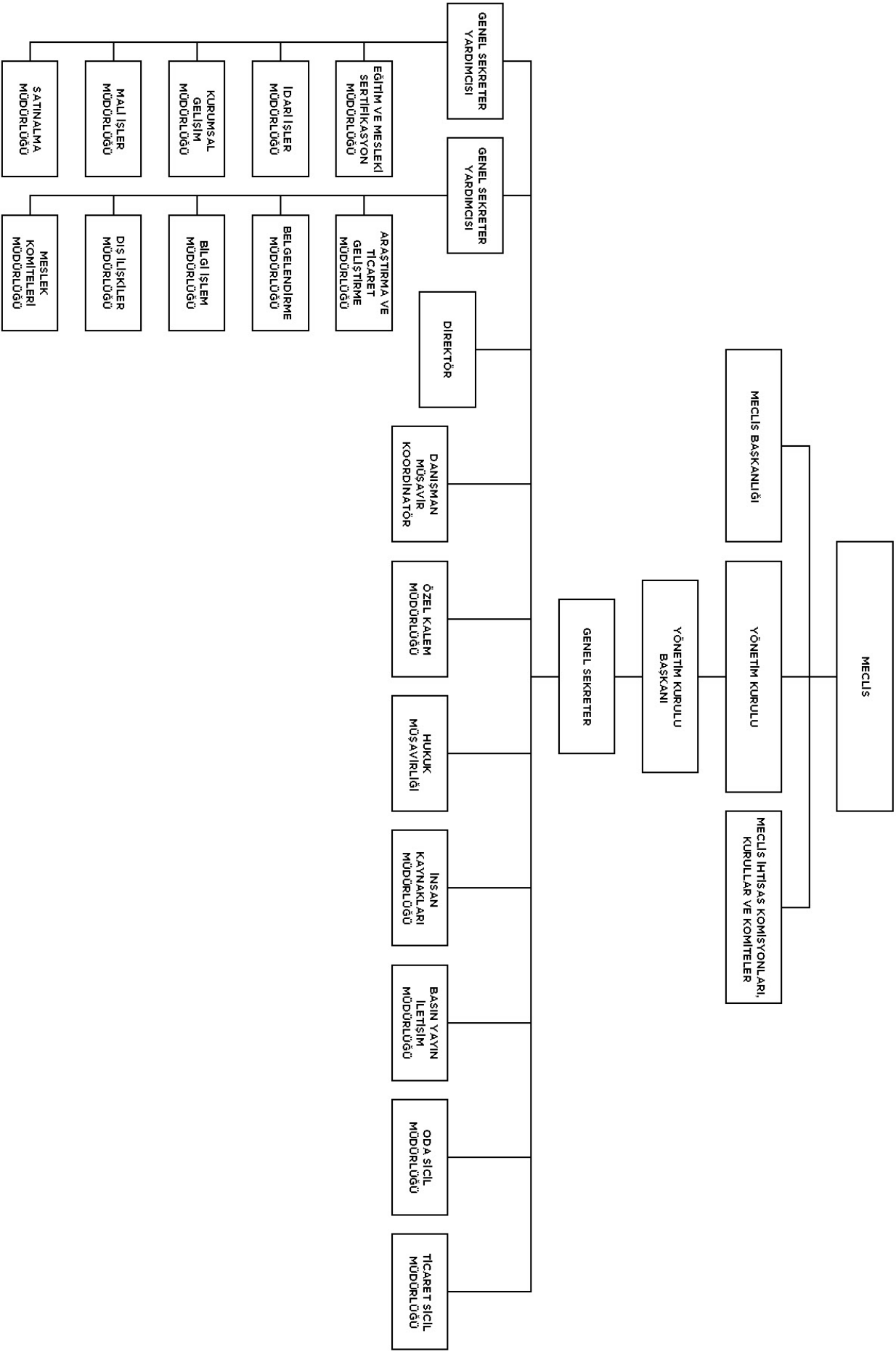
Şekil 6: Personelin Cinsiyete Göre Dağılımı



Şekil 7: Personelin Kanuni Statüye Göre Dağılımı



ANTALYA TİCARET VE SANAYİ ODASI
2026 YILI TEŞKİLAT ŞEMASI



7.3 Kurum Kültürü Analizi

Oda çalışanları tarafından benimsenen ve paylaşılan değerler bütünü olarak tanımlanan kurum kültürü, personelin motivasyonunun artırılmasında ve kurumsal amaçlar ve hedefler çerçevesinde daha verimli çalışarak kurum performansının iyileştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu doğrultuda stratejik planın geleceğe bakış aşaması şekillendirilirken kurum kültürü analiz edilmiş ve sürekli iyileştirme yaklaşımı çerçevesinde mevcut kurum kültürü dikkate alınmıştır.

ATSO personelin yapılan faaliyetlerden, sunulan hizmetlerden memnuniyet düzeylerini ve beklentilerini belirlemek amacıyla her yıl “çalışan memnuniyet anketi” uygulamaktadır. Anket sonuçları raporlanarak, sonuçlara göre iyileştirmeler yapmaktır.

ATSO mevcut kurum kültürü aşağıdaki başlıklar altında tanımlanmış olup, personel memnuniyet anket sonuçları ile değerlendirilmiştir.

Katılım ve İş Birliği

Kurumda katılım, nihai karar yetkisinin üst yönetimde olduğu, çalışanların görüş ve önerileriyle sürece katkı sunduğu danışma temelli bir yapı olarak yürütülmektedir.

Gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre çalışanların %64’ü fikir ve önerilerinin yöneticiler tarafından dikkate alındığını ifade etmiştir. Ayrıca çalışanlar ve yöneticiler arasında iş birliğine açık bir çalışma kültürü bulunmakta ve birimler arası koordinasyon etkin biçimde sağlanmaktadır. Bu kapsamda katılım ve iş birliğinin daha da güçlendirilmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla dâhil edilmesine yönelik iyileştirme çalışmaları sürdürülmektedir.

Bilginin Yayılımı ve Kurum İçi İletişim

Odamızda kurum içi iletişim; birimler ve yöneticiler arasında yatay ve dikey iletişime imkân tanıyan çeşitli kanallar aracılığıyla yürütülmektedir. Personel, görev ve sorumlulukları kapsamında birim çalışanları ve yöneticilerle doğrudan iletişim kurabilmekte; kurum faaliyetlerine ilişkin bilginin yayılımı e-posta ve kurumsal anlık mesajlaşma platformları üzerinden sağlanmaktadır.

Birim içi toplantılar, hem bilginin paylaşılması hem de kurum içi iletişimin güçlendirilmesi açısından önemli bir araç olarak kullanılmakta; bu toplantıların düzenli yapılması önem arz etmektedir. Yapılan anket sonuçlarına göre çalışanların %54’ü, görev yaptıkları birimlerde bilgi akışı ve iletişimi yeterli bulduklarını ifade etmiştir.

Öğrenme

Oda bünyesinde kurumsal bir öğrenme süreci bulunmakla birlikte, çalışanlara kişisel gelişim ve mesleki gelişime yönelik eğitimler verilmektedir. Kurumsal eğitimin sistematik bir biçimde yürütülmesi bakımından her yıl eğitim ihtiyaç analizi yapılarak her personelin alması gereken yıllık eğitim saati İnsan kaynakları hedefleri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte personelin yetkinliğini desteklemeye yönelik eğitim stratejilerinin oluşturulması ve personelin mesleki becerilerini geliştirecek ortamların artırılması amaçlanmaktadır.

Değişime Açıklık Yenilikçi Fikirler

Kurumda değişime açıklık; dış çevrede meydana gelen gelişmelerin ve mevzuatsal değişikliklerin düzenli olarak izlenmesi, hedef ve faaliyetlerin bu çerçevede gözden geçirilmesi yoluyla ele alınmaktadır. Söz konusu değişikliklere ilişkin bilgilendirmeler, uygun iletişim kanalları aracılığıyla üyeler ve kurum çalışanlarıyla paylaşılmaktadır.

Bu süreçte, kurum çalışanlarının değişen koşullara uyum sağlamasına katkı sunan bir çalışma yapısının bulunması, değişim süreçlerinin yönetilmesini desteklemektedir. Gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre çalışanların kurumsal aidiyet düzeyi %82 olarak ölçülmüş olup, bu durum değişim ve iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi açısından olumlu bir zemin oluşturmaktadır.

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, kurumun uzun vadeli vizyonu doğrultusunda amaç ve hedeflerini belirlemesini, kaynaklarını bu hedeflere uygun şekilde planlamasını ve faaliyetlerini bütüncül bir bakış açısıyla yönetmesini sağlayan temel bir yönetim anlayışıdır. Kurumda stratejik yönetim yaklaşımı; planlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerini kapsayan döngüsel bir yapı içerisinde ele alınmakta; karar alma süreçlerinde veri, analiz ve performans odaklılık esas alınmaktadır.

Bu çerçevede stratejik yönetim, yalnızca üst yönetim düzeyinde değil, birimler ve çalışanlar nezdinde de kurumsal kültürün bir parçası olarak benimsenmektedir. Stratejik plan, yıllık iş planları ve performans göstergeleri aracılığıyla hedeflerin somutlaştırılması sağlanmakta; düzenli izleme ve geri bildirim mekanizmaları ile kurumsal öğrenme ve sürekli iyileştirme desteklenmektedir. Bu yaklaşım, kurumun değişen çevresel koşullara uyum sağlama kapasitesini güçlendirirken, kurumsal sahiplenme ve ortak hedef bilincinin gelişmesine katkı sunmaktadır.

Ödüllendirme

Odamız da performans odaklı ödüllendirme sistemi uygulanmamaktadır. Yapılan ankette personel ödüllendirme ve motivasyon %37 boyutu çalışan memnuniyetini sınırlayan en kritik alan olarak öne çıkmaktadır. Önümüzdeki dört yıllık dönemde, Odamızın insan kaynağının daha etkin kullanımı, çalışan performansının süreç bazlı, objektif ve ölçülebilir kriterlerle izlenmesini; düzenli geri bildirimlerle geliştirilmesini ve ödüllendirilmesini sağlayan bir performans yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması hedeflenmiştir.

Ayrıca çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik faaliyetlerin yürütülmesi, personelin yetkinliğini desteklemeye yönelik eğitim stratejilerinin oluşturulması ve personelin mesleki deneyimini geliştirecek ortamların artırılması, personelin görüş, öneri ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara dayalı olarak kişisel ve performans gelişimi alanlarında koçluk ve mentörlük desteği sağlanması hedeflenmiştir.

7.4 Fiziki Kaynak Analizi

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, “Göksu Mahallesi Gazi Bulvarı No:481 Kepez/ANTALYA” adresinde, mülkiyeti kendisine ait modern hizmet binasında faaliyet göstermektedir. Ana hizmet binasının yanı sıra, kullanım hakkı Antalya Eğitim ve Araştırma Kültür Vakfı’na verilen “Antalya Kültür Sanat” binası ile “Kaleiçi ATSO Evi” bulunmaktadır. Ayrıca ilçelerde faaliyet gösteren Kemer Temsilciliği, Serik Temsilciliği, Gazipaşa Temsilciliği, Korkuteli Temsilciliği, Elmalı Temsilciliği, Akseki Temsilciliği bulunmaktadır.

Hizmet Binası

Arazi Alanı: 8.734 m²

Kapalı Alan: 15.006 m²

Kat Sayısı: 7

Hizmet binasında, Oda’nın kurumsal işleyişini sağlayan 23 hizmet birimi ofisi ve 9 Yönetim Kurulu üyesi ofisi yer almaktadır. Ayrıca binada aşağıdaki kurum/kuruluş ve birimler de faaliyet göstermektedir:

- SGK İrtibat Ofisi
- ATSO Tahkim ve Arabuluculuk Merkezi
- Antalya Kongre Bürosu (ATAV)
- ATSO Mesleki Sınav ve Sertifikasyon Merkezi (ATSO MESEM)

Eğitim, toplantı ve kurumsal etkinliklerin gerçekleştirildiği çeşitli salonlar hizmet binasında yer almaktadır:

- Meclis Toplantı Salonu: 387 m²
- Yönetim Kurulu Toplantı Salonu: 16 kişilik
- Yönetim Katı Toplantı Salonu: 10 kişilik
- Eğitim Salonları: 2 adet (30–45 kişilik)
- Meslek Komitesi Toplantı Salonları: 4 adet (10–16 kişilik)

Ayrıca, tüm büyük etkinliklerin düzenlendiği Atatürk Konferans Salonu, 855 m² alana sahiptir. Salon tek bir bütün olarak kullanılabileceği gibi, ihtiyaca göre 3 ayrı salona bölünebilmektedir. Her bir salon ses yalıtımlı ara bölmelere sahiptir. Konferans salonuna ait:

- Fuaye Alanı: 330 m²
- Sahne Hazırlık Odası: 26 m²
- Servis Mutfacı: 106 m² mevcuttur.

ATSO Kültür Sanat Binası

Arazi Alanı: 250 m²

Kapalı Alan: 1995 m²

Kat Sayısı: 7

Adres: Elmalı Mah. Şehit Binbaşı Cengiz Toytunç Cad. No:60 Muratpaşa/Antalya

Kaleiçi ATSO Evi

Arazi Alanı: 383,70 m²

Kapalı Alan: 327 m²

Kat Sayısı: 2

Adres: Tuzcular Mahallesi No:2 Kaleiçi, Muratpaşa/Antalya

Temsilcilikler**ATSO Korkuteli Temsilciliği**

Adres: Kiremitli Mah. 816 Sok. No:26/C Korkuteli/Antalya

ATSO Serik Temsilciliği

Adres: Merkez Mahallesi Kazım Karabekir Caddesi No:4 Serik / Antalya

ATSO Gazipaşa Temsilciliği

Adres: İstiklal Mah Rasih Kaplan Cad. No: 29/B Gazipaşa/Antalya

ATSO Kemer Temsilciliği

Adres: Yeni Mah. Akdeniz Cad. No:53 Kemer/Antalya

ATSO Akseki Temsilciliği

Adres: Demirciler Mah. Aşağı Çarşı Cad. No:28/A Akseki/Antalya

ATSO Elmalı Temsilciliği

Adres: Camatik Mah. Hanönü Cad. Cumhuriyet Meydanı No:19 Elmalı/Antalya

7.5 Teknoloji ve Bilişim Altyapı Analizi

A.Yazılım Altyapısı

Üyelere Açık Dijital Uygulamalar

1. ATSO Web Sitesi (www.Atso.org.tr)

1997 yılından bu yana hizmet veren ve sürekli güncellenen kurumsal web sitemiz, üyelerimize birçok çevrim içi hizmet sunmaktadır.

- TOBB Üyelik Sistemi entegrasyonu ile e-belge, aidat ödeme ve üye sorgulama
- Eğitim başvuruları
- Fuar destek başvuruları
- Avantaj Üyelik ve Etik Üyelik başvuruları
- Güncel duyuru, haber ve etkinlik içerikleri

2. ATSO Mobil Uygulama (Tasarım aşamasında)

- Online belge talebi, sıra alma, eğitim ve fuar başvurusu
- Üyelere özel bildirim gönderimi (canlı yayın, aidat hatırlatma vb.)
- Üye Kimlik Kartı Talebi
- Aidat Ödeme
- Üye Bilgileri Güncelleme
- İletişim
- Sosyal Medya Sayfaları
- Firma Tanıtımı
- Ürün ve Hizmetler
- Koordinat
- İşyeri Fotoğrafı
- Çalışma Saatleri
- Google Maps üzerinde Yayınlama
 - B2B (Etik üyeler ve tüm üyeler için arama)
 - ATSO üyesi olmayan işletmeler için Mobil/Web üyelik olanağı

3. ATSO Belge Doğrulama (belge.atso.org.tr)

Elektronik olarak imzalanan belgelerin doğrulanması için kullanılmaktadır.

4. ATSO Vizyon (www.atsovizyon.org.tr)

ATSO faaliyetlerinin ve etkinliklerinin yayımlandığı dijital yayın platformudur.

5. ATSO Ödül Töreni (www.atsoodultoreni.org.tr)

Ödül başvurularının ve duyurularının yayımlandığı platformdur.

6. Anket Sistemi (anket.atso.org.tr)

Üye memnuniyeti ve beklentilerini ölçmeye yönelik anket platformudur.

7. ATSO Destek Ofisi (destekofisi.atso.org.tr)

Devlet destekleri ve proje danışmanlığına ilişkin bilgilendirme sunan platformdur.

8. ATSO MESEM (www.atsomesem.org.tr)

MYK onaylı Mesleki Yeterlilik Belgesi sınav ve başvuru işlemlerinin yürütüldüğü platformdur. TS EN ISO/IEC 17024:2012 akreditasyonuna sahiptir.

9. ATSO Link (atso.link)

Üye bilgilendirme mesajlarında kullanılan link kısaltma servsidir.

10. Rota Antalya (rotaantalya.com)

Antalya'nın kültürel mirasını tanıtan web sitesi ve mobil uygulamadır.

11. ATSO B2B Networking (atsob2b.org.tr)

Yapay zeka destekli eşleştirme sistemi ile B2B görüşmeleri organize eden platformdur.

12. Antalya'nın Ürünü (www.antalyaninurunu.org.tr)

Tarımsal ürünlerin tanıtımını ve markalaşmasını destekleyen bilgilendirme platformudur.

13. ATSO Eğitim, Araştırma ve Kültür Vakfı (www.antalyakultursanat.org.tr)

Antalya Kültür Sanat etkinliklerine yönelik içerik ve duyuruların yayımlandığı portaldır.

14. ATSO Avrupa İşletmeler Ağı (westmednet.org)

Avrupa KOBİ destek platformlarına bağlı olarak iş birliği fırsatlarını sunan web sitesidir.

B. Kurum İçi Uygulamalar**1. E-ATSO (e.atso.org.tr)**

Kurum içi belge yönetim ve yazışma sistemidir. EBYS altyapısı ile entegredir.

2. Oda Bilgi Sistemi - OBİS (obis.atso.org.tr)

Tüm iç süreçlerin (CRM, İK, ISO, muhasebe, komite takibi, projeler vb.) entegre olarak yürütüldüğü kurumsal yönetim sistemidir.

3. ATSO Çalıştay (calistay.atso.org.tr)

Çalıştaylardan veri toplama, analiz etme ve önceliklendirme işlevi sunan yazılım sistemidir.

4. ATSO Bulut (bulut.atso.org.tr)

Kurum içi dosya paylaşımı ve depolama sistemidir.

5. OnlyOffice (onlyoffice.atso.org.tr)

Bulut tabanlı ortak belge düzenleme platformudur.

6. Exchange Mail (mail.atso.org.tr)

Kurumsal e-posta servsidir.

7. Zimbra Mail (posta.atso.org.tr)

Diğer domainler için kullanılan alternatif e-posta servsidir.

8. TOBB Update (Windows Servisi)

TOBB üye bilgilerinin yerel veri tabanına aktarımını sağlar.

9. ATSO API (api.atso.org.tr)

Üye verilerinin diğer sistemlerde kullanımına olanak sağlayan arayüz servsidir.

10. ATSO GIT (git.atso.org.tr)

Yazılım geliştirme projeleri için kod deposu platformudur.

11. ATSO WEBDEV (webdev.atso.org.tr)

Web sitesi kaynak kodlarının saklandığı yazılım geliştirme platformudur.

12. ATSO Yardım (yardim.atso.org.tr)

ATSO yazılımlarına ilişkin kullanıcı eğitim içeriklerinin yayımlandığı platformdur.

C. Donanım Altyapısı-Sunucular**Merkezi Sistem Odası**

- 2 adet HP sunucu (Toplam 84 çekirdek, 384 GB RAM)
- 3 adet Dell sunucu (Toplam 48 çekirdek, 1 TB RAM)
- IBM Disk Ünitesi (64 TB)
- NetApp Disk Ünitesi (30 TB)
- Synology NAS Yedekleme Ünitesi (52 TB)

Yedek Sistem Odası

- Bulut yedekleme altyapısı mevcuttur.

Kullanıcı Cihazları

- 100 adet dizüstü bilgisayar
- 124 adet masaüstü bilgisayar
- Tablet cihazlar

Ağ Altyapısı

- 3 adet omurga switch
- HP Switch'ler
- 25 adet Aruba Access Point
- 300 Mbit Metro Ethernet (radiolink yedekli)
- 20 Mbit ADSL yedek bağlantı

D. Güvenlik Altyapısı

- Sophos XGS3100 yedekli güvenlik duvarı
- McAfee Antivirüs ve DLP (200 kullanıcı)
- McAfee Trellix SIEM loglama yazılımı
- FortiMail e-posta güvenlik ağ geçidi
- FortiWeb web güvenlik ağ geçidi

7.6 Mali Kaynak Analizi**Tablo 20: Yıllara Göre Gelir-Gider Durumu**

Yıllara Göre Gelir-Gider Durumu					
Yıllar	2021	2022	2023	2024	2025
Gelir (TL)	55.531.168,75	86.197.970,77	194.737.988,55	353.706.866,98	664.155.024,87
Gider (TL)	40.985.267,47	57.147.775,50	154.715.060,60	294.990.822,74	409.332.399,25

Tablo 21: Aidat Tahakkuk ve Tahsilat Oranları

Aidat Tahakkuk ve Tahsilat Oranları %					
Yıllar	2021	2022	2023	2024	2025
Munzam Aidat	62%	73,38%	73,89%	74,59%	69%
Yıllık Aidat	38%	43,49%	74,06%	43,55%	39%

8. PESTLE ANALİZİ

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın stratejik planlama sürecinde, Oda'nın faaliyetlerini ve üyelerini etkileyen dış çevre koşullarının bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi amacıyla PESTLE analizi yapılmıştır. PESTLE Analizi, Politik (P), Ekonomik (E), Sosyal (S), Teknolojik (T), Yasal (L) ve Çevresel (E) unsurların değerlendirilmesini içerir. ATSO, faaliyetlerini şekillendirmek, uzun vadeli planlarını oluşturmak ve Antalya bölgesinin ekonomik ve sosyal gelişimine katkıda bulunmak amacıyla kapsamlı bir PESTLE analizi gerçekleştirmiştir.

Dış çevre analizi ile dünyada ve ülkemizde yaşanan politik, ekonomik, sosyo kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenler ele alınmış, Antalya'nın sektörel yapısı ve bölgesel özellikleri dikkate alınarak söz konusu faktörlerin oda ve üyeleri üzerindeki olası etkileri değerlendirilmiştir. Söz konusu etkenlerin oda ve üyeleri açısından ortaya çıkarabileceği potansiyel fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir.

Bu analiz, kurumun faaliyetlerini şekillendiren dış çevre koşullarının anlaşılmasına katkı sağlamakta ve ATSO'nun stratejik yönelimlerinin belirlenmesinde önemli bir referans çerçevesi sunmaktadır.

8.1 Politik Faktörler

Küresel ölçekte son yıllarda gözlenen jeopolitik gerilimler, bölgesel çatışmalar, çok taraflı ticaret sisteminin zayıflaması ve korumacı politikaların yaygınlaşması; uluslararası ekonomik ilişkilerin öngörülebilirliğini azaltarak özellikle dış ticaret ve turizm gibi küresel etkileşime açık sektörlerde belirsizliği artırmaktadır. 2021 yılı itibarıyla enerji ve gıda piyasalarında yaşanan kırılganlıklar, tedarik zinciri şokları ve jeoekonomik parçalanma eğilimleri, ülkelerin ticaret ve sanayi politikalarını daha korumacı ve güvenlik odaklı bir çizgiye taşımış; bu durum, dış pazarlara erişimde maliyet ve koşulların hızlı değişebildiği bir politika ortamı oluşturmuştur.

Bu küresel politik iklimin Antalya'ya yansıması, ilin turizm, tarım ve hizmetler ağırlıklı ekonomik yapısı nedeniyle daha doğrudan hissedilmektedir. Jeopolitik risklerde artış, uluslararası mobilite ve tüketici güveni üzerinden turizm talebini etkileyebilmekte; ticarete kısıtlamalar ve bölgesel gerilimler ise dış pazar koşullarını ve lojistik akışları daha oynak hâle getirebilmektedir. Bu çerçevede, uluslararası ticaret politikaları, Gümrük Birliği, Serbest Ticaret Anlaşmaları (STA'lar) ve küresel ticari anlaşmaların yakından izlenmesi; risklerin erken tespiti, alternatif pazarların belirlenmesi ve ticari çeşitlenmenin teşvik edilmesi açısından ATSO için kritik bir temsil ve yönlendirme alanı oluşturmaktadır.

Türkiye'de ekonomik, ticari ve sektörel politikalar büyük ölçüde merkezi idare tarafından belirlenmektedir. Kamu destekleri, teşvik mekanizmaları, yatırım ve ihracat politikaları ile sektörel öncelikler dönemsel olarak değişebilmekte; bu değişimler, Antalya'daki işletmelerin planlama, yatırım ve finansman kararlarını doğrudan etkileyebilmektedir. Özellikle dış ticaretin çevresel standartlarla birlikte yeniden şekillenmesi, politika boyutunu güçlendiren belirgin bir eğilimdir. Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat çerçevesi ve buna bağlı düzenlemeler (ör. sınırda karbon düzenleme mekanizmaları ve sürdürülebilirlik temelli ticaret araçları), ticaretin yalnızca fiyat ve kaliteyle değil; karbon ayak izi, raporlama yükümlülükleri ve çevresel uyum kapasitesiyle de belirlendiği bir politika alanı yaratmaktadır. Bu durum, Antalya'nın ihracata dönük sektörlerinde (özellikle tarım ve tarıma dayalı sanayi ile bağlantılı alanlarda) uyum maliyetlerini artırabilen bir tehdit olmakla birlikte; doğru bilgilendirme, teknik yönlendirme ve iş birlikleriyle yönetildiğinde rekabet gücünü korumaya dönük bir fırsat alanı da sunmaktadır.

Yerel düzeyde ise belediyelerin planlama, imar ve altyapı yatırımlarına ilişkin kararları; turizm yatırım alanlarının gelişimi, tarımsal üretim alanlarının korunması, lojistik erişilebilirlik ve kentsel hizmet kapasitesi üzerinde doğrudan belirleyici olmaktadır. Antalya'nın turizm ve tarım ağırlıklı sektörel yapısı, yerel düzeyde alınan kararların ekonomik faaliyetler üzerindeki etkisini daha görünür hâle getirmektedir.

Bu çerçevede söz konusu durum, ATSO'nun yerel yönetimler ve diğer kamu paydaşlarıyla koordinasyonu güçlendirmesi; sektörel ihtiyaç ve beklentileri karar alma süreçlerine sistematik biçimde yansıtması ve yerel politika etkilerini izleyerek yönlendirmesi açısından önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır. Yerli ve yabancı yatırımların artırılması amacıyla bölgesel teşvikler, yatırım ortamını iyileştirici düzenlemeler ve süreçlerin sadeleştirilmesine yönelik politika geliştirme süreçlerinde ATSO'nun aktif rol üstlenmesi, bu fırsatın somutlaşmasını desteklemektedir.

Buna karşılık, merkezi veya yerel düzeyde politika önceliklerinde yaşanabilecek ani değişimler ile planlama ve yatırım kararlarının sektörel ihtiyaçları yeterince yansıtması; işletmeler açısından öngörülebilirliği azaltarak yatırım, genişleme ve uzun vadeli planlama süreçlerini olumsuz etkileyebilecek bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir.

8.2 Ekonomik Faktörler

Küresel ekonomide son yıllarda artan enflasyonist baskılar, enerji ve emtia fiyatlarındaki dalgalanmalar, tedarik zincirlerinde yaşanan kırılmalar ve finansal piyasalardaki belirsizlikler, ülkelerin makroekonomik dengeleri üzerinde belirgin baskılar oluşturmaktadır. 2021-2024 döneminde enerji ve gıda piyasalarında yaşanan arz-talep şokları ile jeoekonomik risklerin artması, küresel enflasyonun yükselmesine ve para politikalarının sıkılaşmasına neden olmuş; bu durum, özellikle gelişmekte olan ülkelerde finansmana erişim koşullarını zorlaştırmıştır. Küresel ölçekte uygulanan sıkı para politikaları, sermaye hareketlerinde dalgalanmalara yol açarak döviz kurlarında dalgalanmayı artırmış ve işletmelerin maliyet yapıları üzerinde ilave baskılar yaratmıştır.

Bu küresel ekonomik ortam, dışa açık ve turizm ağırlıklı bir yapıya sahip olan Antalya ekonomisini doğrudan etkilemektedir. Küresel talepte yaşanabilecek daralmalar, turizm gelirleri ve ihracat performansı üzerinde aşağı yönlü riskler oluştururken; enerji ve emtia fiyatlarındaki artışlar, üretim maliyetlerini yükselterek özellikle tarım ve sanayi sektörlerinde rekabet gücünü sınırlamaktadır. Aynı zamanda, küresel finansal koşullardaki sıkılık, işletmelerin yatırım ve büyüme kararlarını ertelemesine neden olabilecek bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır.

Türkiye ekonomisi ise yüksek enflasyon, döviz kuru değişkenliği, artan üretim ve işletme maliyetleri ile finansmana erişimde yaşanan güçlükler gibi yapısal sorunlarla karşı karşıyadır. Enerji ve ara malı ithalatına olan bağımlılık, küresel fiyat artışlarının yurt içi maliyetlere hızlı biçimde yansımaya neden olmakta; bu durum, özellikle KOBİ'lerin nakit akışı ve kârlılık dengelerini zorlamaktadır. Para politikasında uygulanan sıkılaştırma adımları ve finansman maliyetlerindeki artış, işletmelerin krediye erişimini sınırlandırarak yatırım iştahını azaltabilmektedir.

Bu makroekonomik görünüm, Antalya'daki işletmeler üzerinde daha belirgin etkiler yaratmaktadır. Antalya ekonomisinin turizm ağırlıklı ve mevsimselliğe açık yapısı, gelirlerin yıl içine dengeli dağılmasını zorlaştırmakta ve ekonomik kırılganlığı artırmaktadır. Enerji, lojistik ve işçilik maliyetlerindeki artışlar, tarım ve sanayi sektörlerinde üretim maliyetlerini yükseltirken; ihracatı destekleyecek lojistik altyapıdaki sınırlılıklar, maliyet baskısını daha da artırmaktadır. Bu koşullar, bazı sektörlerde kapasite kullanımının düşmesine ve işletmelerin yatırım kararlarını ertelemesine yol açabilmektedir.

Öte yandan, söz konusu ekonomik ortam, ATSO açısından önemli bir rehberlik ve kapasite geliştirme alanı da sunmaktadır. Üyelerin maliyet yönetimi, finansal okuryazarlık, risk ve kriz yönetimi, kapasitelerinin güçlendirilmesine yönelik bilgilendirme ve danışmanlık faaliyetleri; ekonomik dalgalanmalara karşı dayanıklılığı artırabilecek önemli bir fırsat oluşturmaktadır. Ayrıca, işletmelerin kamu destekleri, teşvik mekanizmaları ve alternatif finansman kaynaklarına erişimi konusunda yönlendirilmesi; ihracatın çeşitlendirilmesi ve alternatif gelir alanlarına yönelimlerin teşvik edilmesi, Oda'nın üye odaklı katma değer üretme kapasitesini güçlendirmektedir.

Bununla birlikte, ekonomik dalgalanmaların uzun süreli hâle gelmesi durumunda, işletmelerin rekabet gücünde zayıflama, yatırımların ötelenmesi ve kayıt dışı faaliyetlerin artması riski bulunmaktadır. Özellikle turizm gelirlerinde yaşanabilecek ani ve keskin düşüşler, kent ekonomisi açısından önemli bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir.

8.3 Sosyokültürel Faktörler

Küresel ve ulusal ölçekte demografik yapıdaki değişimler, göç hareketleri ve çalışma hayatına ilişkin beklentilerin dönüşmesi, iş gücü piyasalarının yapısını önemli ölçüde yeniden şekillendirmektedir. Dijitalleşme ve yeşil dönüşümle birlikte nitelikli iş gücüne olan talep artarken; bazı geleneksel sektörlerde istihdamın sürekliliğini

sağlamak giderek zorlaşmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca istihdam hacmini değil; beceri profilleri, çalışma biçimleri ve iş gücü sürekliliğini de doğrudan etkilemektedir.

Antalya'nın yoğun göç alan bir il olması ve hızlı nüfus artışı, ilin sosyal ve ekonomik yapısı üzerinde belirgin etkiler yaratmaktadır. Göç kaynaklı nüfus artışı, iş gücü piyasasında arz ve talep dengesizliklerine yol açarken; konut, ulaşım, eğitim ve kamu hizmetlerine yönelik talebi de önemli ölçüde artırmaktadır. Bu durum, özellikle hizmet, turizm, tarım ve sanayi sektörlerinde kalifiye eleman teminini güçleştirmekte; işletmelerin üretkenliği, hizmet kalitesi ve rekabet gücü üzerinde baskı oluşturmaktadır.

Antalya iş gücü piyasasının belirgin özelliklerinden biri, istihdamın büyük ölçüde turizm ve hizmet sektörleri etrafında yoğunlaşması ve mevsimsel dalgalanmalara açık olmasıdır. Turizm sektörünün dönemsel yapısı, istihdamın yıl geneline yayılmasını zorlaştırmakta; geçici ve süreli çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasına bağlı olarak çalışan sirkülasyonunu artırmaktadır. Bu durum, nitelikli iş gücünün sektörde uzun süreli olarak tutulmasını güçleştirmekte ve işletmeler açısından hizmet sürekliliği ile kalite yönetimini zorlaştıran bir unsur hâline gelmektedir.

Bununla birlikte, genç nüfusun tarım ve sanayi gibi emek yoğun sektörlerle olan ilgisinin azalması, bu alanlarda nitelikli iş gücü açığının derinleşmesine yol açmaktadır. Bu eğilim, üretim süreçlerinde sürekliliğin sağlanmasını zorlaştırmakta; uzun vadede verimlilik, yenilikçilik ve sektörel dönüşüm kapasitesi üzerinde yapısal riskler oluşturmaktadır. Özellikle teknik beceri gerektiren mesleklerde yaşanan arz yetersizliği, Antalya ekonomisinin sürdürülebilir büyüme potansiyelini sınırlayan temel sosyokültürel sorun alanlarından biri olarak öne çıkmaktadır.

Diğer taraftan, Antalya'nın genç nüfus potansiyeli, üniversite varlığı ve çok kültürlü sosyal yapısı; doğru yönlendirme ve politika araçlarıyla değerlendirildiğinde önemli fırsatlar sunmaktadır. Mesleki ve teknik eğitimin güçlendirilmesi amacıyla projelerin hayata geçirilmesi, üniversite-sektör iş birliklerinin yaygınlaştırılması, dijital ve yeşil becerilere yönelik eğitim programlarının geliştirilmesi; iş gücü piyasasında nitelik uyumunu artırabilecek kritik müdahale alanlarıdır. Ayrıca, kadın ve genç istihdamının teşvik edilmesi, kadın ve genç girişimcilik ve sosyal girişimcilik ekosistemlerinin desteklenmesi, dezavantajlı grupların ekonomiye katılımını artırmak için sürekli destek mekanizmaları oluşturulması, Antalya'nın sosyal kapsayıcılığını ve ekonomik dirençliliğini güçlendirebilecek unsurlar arasında yer almaktadır.

Bu sosyokültürel yapı, ATSO açısından nitelikli iş gücü geliştirme, mesleki eğitim, istihdam uyumunu artırmaya yönelik projeler ve paydaşlarla ortak çalışmalar yürütme bakımından önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır. Ancak iş gücü arzı ile sektörlerin ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğun devam etmesi, işletmelerin büyüme kapasitesini ve hizmet kalitesini sınırlayan temel bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir.

8.4 Teknolojik Faktörler

Dünya genelinde dijitalleşme, otomasyon, yapay zekâ ve veri temelli iş modellerinin yaygınlaşması; üretim, hizmet sunumu ve iş yapma biçimlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu teknolojik dönüşüm, verimlilik artışı, maliyetlerin düşürülmesi ve katma değerli üretimin geliştirilmesi açısından önemli fırsatlar sunmakla birlikte; işletmeler için dijital altyapı yatırımı, nitelikli insan kaynağı ve siber güvenlik gibi alanlarda yeni uyum gereklilikleri de doğurmaktadır.

Türkiye'de dijital dönüşüm eğilimi giderek artmakla birlikte, özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmeler açısından finansman kısıtları, dijital yetkinlik eksikliği ve teknolojiye erişim maliyetleri önemli sınırlayıcı unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Dijitalleşme sürecinin sektörler arasında farklı hızlarda ilerlemesi, teknolojiye uyum kapasitesi yüksek işletmeler ile diğerleri arasında rekabet farkının açılmasına yol açabilmektedir.

Antalya özelinde, ekonominin turizm, tarım ve hizmetler ağırlıklı yapısı teknolojik dönüşümün etkilerini farklı boyutlarda ortaya koymaktadır. Turizm sektöründe dijital pazarlama, rezervasyon sistemleri ve veri temelli müşteri yönetimi uygulamaları giderek önem kazanırken; tarım ve sanayi sektörlerinde akıllı tarım, otomasyon ve ileri üretim teknolojilerinin yaygınlaşması, yüksek yatırım maliyetleri ve teknik kapasite yetersizlikleri nedeniyle sınırlı düzeyde kalabilmektedir. Bu durum, verimlilik artışının ve katma değerli üretimin yaygınlaşmasının önünde yapısal bir engel oluşturmaktadır.

Dijitalleşmenin hızla artmasıyla birlikte, hem iş süreçlerinde hem de günlük yaşamda dijital teknolojilerin kullanım düzeyi belirgin biçimde yükselmiştir. Bu dönüşüm; e-ticaretin yaygınlaşması, çevre duyarlılığı odaklı tüketici tercihlerinin güçlenmesi ve dijital kanallar üzerinden hizmet beklentilerinin artması gibi yeni eğilimleri berabe-

rinde getirmekte; ATSO üyelerinin geleneksel iş modellerinden daha esnek, yenilikçi ve dijital temelli iş modellerine yönelmesini zorunlu kılmaktadır.

Diğer taraftan, dijital ticaret kanallarının gelişmesi, e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşması ve uzaktan hizmet sunumunun artması; işletmelere coğrafi konumdan bağımsız olarak yeni pazarlara erişim imkânı sunmakta ve ölçeklenebilir büyüme potansiyelini artırmaktadır. Buna karşılık, dijital dönüşüm sürecine uyum sağlayamayan işletmeler açısından ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet gücünün azalması, dijitalleşme kaynaklı maliyet ve verimlilik avantajlarının kaçırılması ile siber güvenlik risklerine karşı kırılganlığın artması önemli tehdit unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Bu çerçevede, ATSO'nun kendi hizmet süreçlerini dijital ortama taşınması ve dijital kanallar üzerinden etkin hizmet sunumunu güçlendirmesi; aynı zamanda üyelerin dijital dönüşüm, e-ticaret, veri temelli iş yönetimi ve siber güvenlik alanlarında yönlendirilmesine yönelik faaliyetler yürütmesi, önemli bir fırsat alanı oluşturmaktadır. Dijital yetkinliklerin artırılmasına yönelik eğitim, rehberlik ve iş birliği mekanizmaları, Antalya'daki işletmelerin teknolojik dönüşüme uyum kapasitesini ve rekabet gücünü destekleyen temel araçlar arasında yer almaktadır.

Bu yaklaşımın tamamlayıcı bir unsuru olarak ATSO; üniversiteler, teknoparklar ve ilgili paydaşlarla geliştirilen iş birlikleri yoluyla teknoloji odaklı proje üretimini ve yerel inovasyon ekosisteminin güçlenmesini desteklemekte, böylece Antalya'nın katma değerli üretim ve yenilikçilik kapasitesinin artırılmasına katkı sağlamaktadır.

8.5 Yasal Faktörler

Uluslararası düzeyde ticaret, çevre, veri güvenliği ve sürdürülebilirlik alanlarında yürürlüğe giren düzenlemelerin artması, işletmeler açısından yeni uyum yükümlülükleri doğurmaktadır. Özellikle uluslararası ticarette çevresel standartlar, veri koruma gereklilikleri ve raporlama yükümlülüklerinin yaygınlaşması; işletmelerin yalnızca üretim ve hizmet süreçlerini değil, yönetsel ve operasyonel yapılarını da yeniden düzenlemelerini gerekli kılmaktadır. Bu gelişmeler, küresel pazarlara entegre olan işletmeler açısından hukuki uyumun stratejik bir rekabet unsuru hâline gelmesine neden olmaktadır.

Türkiye'de ise ticaret, vergi, iş hukuku, çevre ve veri güvenliği alanlarında yapılan mevzuat düzenlemeleri, işletmelerin faaliyet koşullarını doğrudan etkilemektedir. Mevzuatın sık değişmesi, ikincil düzenlemelerin uygulamaya hızlı biçimde yansması ve yorum farklılıkları; özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmeler açısından uyum maliyetlerini artırmakta ve hukuki belirsizlik algısını güçlendirmektedir. Bu durum, işletmelerin planlama ve yatırım kararlarını zorlaştıran önemli bir yapısal unsur olarak öne çıkmaktadır.

Antalya özelinde, mevzuatın uygulama ve denetim boyutunda yaşanan farklılıklar; kayıt dışı faaliyetlerin ve merdiven altı üretimin devam etmesine zemin hazırlayabilmektedir. Bu tablo, mevzuata uygun faaliyet gösteren kayıtlı ve kurumsal işletmeler açısından haksız rekabet riskini artırmakta; özellikle emek yoğun sektörlerde maliyet baskısını daha da derinleştirmektedir. Denetimlerin etkinliğinin ve uygulama birliğinin sağlanamaması, hukuki düzenlemelerin piyasa üzerindeki olumlu etkilerini sınırlandıran bir tehdit unsuru olarak değerlendirilmektedir.

Bununla birlikte, yasal düzenlemelerdeki bu yoğunluk ve değişim süreci, ATSO açısından önemli bir temsil ve savunuculuk alanı da oluşturmaktadır. Mevzuat değişiklikleri konusunda üyelerin zamanında ve doğru biçimde bilgilendirilmesi; uygulamada sorun yaratan düzenlemelere ilişkin sektörel geri bildirimlerin derlenerek kamu otoritelerine iletilmesi; mevzuat hazırlık ve revizyon süreçlerinde sektör görüşlerinin oluşturulması, Oda'nın üyeler nezdindeki yönlendirici rolünü güçlendirmektedir. Ayrıca, mevzuata uyum, hukuki farkındalık ve düzenleyici yükümlülükler konusunda sunulacak danışmanlık ve bilgilendirme hizmetleri, üyelerin risklerini azaltarak rekabet güçlerini korumalarına katkı sağlayabilecek önemli bir fırsat alanı sunmaktadır.

8.6 Çevresel Faktörler

İklim değişikliği, çevresel sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm politikaları, küresel ve ulusal düzeyde ekonomik ve sektörel karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen temel faktörler hâline gelmiştir. Artan sıcaklıklar, su kaynakları üzerindeki baskı, aşırı hava olayları ve çevresel bozulma; tarımsal üretim, gıda güvenliği, turizm faaliyetleri ve yerel ekonomiler üzerinde çok boyutlu etkiler yaratmaktadır. Bu çerçevede çevresel riskler, yalnızca ekolojik bir sorun değil; aynı zamanda üretim maliyetleri, faaliyet sürekliliği ve rekabet gücü üzerinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Antalya özelinde iklim değişikliğinin etkileri daha görünür hâle gelmektedir. Su kaynaklarının azalması ve suya erişim üzerindeki baskının artması, tarımsal üretimde verimlilik ve ürün desenleri üzerinde riskler oluşturmaktadır; turizm sektöründe sezon süreleri, doğal alanların korunması ve destinasyon sürdürülebilirliği açısından

yeni uyum gereklilikleri doğurmaktadır. Artan çevresel hassasiyetler ve doğal kaynakların korunmasına yönelik beklentiler, işletmelerin faaliyetlerini çevresel kriterler doğrultusunda yeniden şekillendirmelerini zorunlu kılmaktadır.

Buna paralel olarak, çevre mevzuatı ve sürdürülebilirlik temelli düzenlemelerin yaygınlaşması; enerji verimliliği, atık yönetimi, emisyonların azaltılması ve çevresel raporlama gibi alanlarda işletmeler için ilave yükümlülükler ortaya çıkarmaktadır. Bu yükümlülükler, özellikle KOBİ ölçeğindeki işletmeler açısından uyum maliyetlerini artırmakta ve çevresel standartlara uyum kapasitesi düşük işletmeler için rekabet dezavantajı yaratabilmektedir. Öte yandan, çevresel standartlara uyumun giderek ulusal ve uluslararası pazarlara erişimde bir ön koşul hâline gelmesi, çevresel performansı stratejik bir rekabet unsuru hâline getirmektedir.

Antalya'da ihracata yönelik faaliyetlerde karşılaşılan lojistik ve altyapı sınırlılıkları, çevresel ve ekonomik boyutları birlikte olan yapısal bir sorun olarak öne çıkmaktadır. Uzun taşıma mesafeleri ve entegre lojistik altyapısının sınırlı olması, hem maliyetleri artırmakta hem de karbon ayak izi açısından işletmelerin çevresel performansını olumsuz etkilemektedir. Bu durum, sürdürülebilir üretim ve ihracat hedefleri açısından yönetilmesi gereken ilave bir risk alanı oluşturmaktadır.

Bu çerçevede, sürdürülebilir turizm, çevre dostu tarım uygulamaları, enerji verimliliği ve yeşil dönüşüm projeleri, ATSO açısından önemli bir fırsat alanı sunmaktadır. Üyelerin çevresel mevzuata uyumu, sürdürülebilirlik farkındalığının artırılması, karbon ayak izi, kaynak verimliliği ve yeşil finansman konularında bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi; Oda'nın çevresel sürdürülebilirlik alanındaki rehberlik rolünü güçlendirmektedir. Buna karşılık, çevresel düzenlemelere uyum sağlayamayan işletmelerin faaliyet koşullarının zorlaşması ve iklim kaynaklı risklerin artması, Antalya ekonomisi ve üye işletmeler açısından önemli tehdit unsurları arasında yer almaktadır.

Sonuç

Bu genişletilmiş PESTLE analizi, ATSO'nun faaliyetlerini etkileyen dış çevre koşullarının dinamik, çok katmanlı ve birbirini besleyen bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Küresel düzeyde yaşanan jeopolitik, ekonomik ve çevresel gelişmeler; ulusal politika tercihleri, mevzuat düzenlemeleri ve makroekonomik koşullar aracılığıyla yerel düzeye yansımakta, Antalya'nın turizm, tarım, hizmetler ve dış ticaret ağırlıklı sektörel yapısı nedeniyle bu etkiler daha hızlı ve belirgin biçimde hissedilmektedir.

Analiz bulguları, dış çevrede ortaya çıkan politik belirsizlikler, ekonomik dalgalanmalar, sosyokültürel dönüşümler, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler ve çevresel risklerin; üye işletmelerin faaliyet koşulları, rekabet gücü, yatırım kararları ve sürdürülebilirlik kapasiteleri üzerinde eş zamanlı baskılar ve fırsatlar yarattığını göstermektedir. Bu durum, dış çevre faktörlerinin yalnızca izlenmesi gereken unsurlar değil; stratejik yönetim anlayışıyla ele alınması gereken temel belirleyiciler olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çerçevede ATSO'nun rolü, yalnızca hizmet sunan bir meslek kuruluşu olmanın ötesine geçmektedir. Oda'nın; dış çevredeki gelişmeleri sistematik biçimde izleyen, bu gelişmelerin üyeler üzerindeki etkilerini analiz eden, fırsat ve tehditleri zamanında tespit ederek üyelerini bilgilendiren; aynı zamanda sektörlerin ihtiyaç ve beklentilerini kamu otoritelerine aktaran etkin bir temsil ve savunuculuk aktörü olarak konumlanması önem kazanmaktadır. Bununla birlikte, dijitalleşme, yeşil dönüşüm, nitelikli iş gücü ve mevzuata uyum gibi alanlarda üyelerin uyum kapasitesini artıracak rehberlik ve yönlendirme faaliyetleri, ATSO'nun stratejik değer üretme kapasitesini güçlendiren temel araçlar olarak öne çıkmaktadır.

Sonuç olarak bu PESTLE analizi, ATSO'nun stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde dış çevre koşullarının sistematik biçimde dikkate alınmasının gerekliliğini ortaya koymakta; Oda'nın değişen koşullara uyum sağlayabilen, riskleri yöneten ve fırsatları proaktif biçimde değerlendiren stratejik bir dönüşüm ve koordinasyon merkezi olarak konumlanmasını zorunlu kılmaktadır.

9. GZFT (SWOT) ANALİZİ

SWOT analizi oluşturulurken; kurum içi analiz sonuçları, üye ve personel memnuniyet anketleri, dış paydaş analizleri, meslek komiteleri tarafından gerçekleştirilen SWOT çalışmaları, PESTLE analizi ile Dünya, Türkiye ve Antalya ekonomisine ilişkin eğilim değerlendirmeleri birlikte dikkate alınmıştır. Bu kapsamda elde edilen nicel ve nitel veriler, Odanın mevcut durumunun çok boyutlu ve bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesini sağlayacak şekilde analiz edilmiştir. Analiz sürecinde güçlü ve zayıf yönler; Odanın kurumsal kapasitesi, yönetim yapısı, hizmet sunum yetkinliği ve iç süreçleri çerçevesinde ele alınırken, fırsat ve tehditler ise ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal sürdürülebilirlik eksenleri dikkate alınarak değerlendirilmiştir. Bu yaklaşım, Odanın vizyonu doğrultusunda sürdürülebilir kalkınma perspektifinin stratejik planın tüm bileşenlerine yansıtılmasını hedeflemektedir.

Bu doğrultuda SWOT analizi; Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın güçlü yönlerinin stratejik avantajlara dönüştürülmesine, gelişime açık alanlarının iyileştirilmesine, dış çevrede ortaya çıkan fırsatların etkin biçimde değerlendirilmesine ve potansiyel tehditlere karşı kurumsal dayanıklılığın artırılmasına yönelik stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici bir analiz aracı olarak kullanılmıştır.

Güçlü Yönler (G)

- G1:** Üyeler nezdinde ATSO'nun, güvenilir, erişilebilir ve kurumsal kapasitesi yüksek bir oda olarak algılanması.
- G2:** Kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler ve sivil toplum kuruluşları nezdinde ATSO'nun temsil, koordinasyon ve arabuluculuk rolünün güçlü biçimde tanımlanmış olması.
- G3:** Üyelerin sorun ve taleplerinin kamuya iletilmesinde ATSO'yu meşru ve etkili bir muhatap olarak görmesi.
- G4:** ATSO'nun başvurulacak ve referans alınan bir kurum olarak konumlanması.
- G5:** Dış paydaşların ATSO'yu Antalya iş dünyasında liderlik ve yönlendiricilik kapasitesine sahip bir aktör olarak değerlendirmesi.
- G6:** Meslek komiteleri ve oda organları aracılığıyla, katılımcı karar alma ve düzenli geri bildirim mekanizmalarının bulunması.
- G7:** 49 Meslek Komitesi aracılığıyla sağlanan geniş tabanlı temsil ve sektörel geri bildirim kapasitesi.
- G8:** Ulusal ve uluslararası iş birliklerine açık, proje geliştirme ve paydaşlarla birlikte çalışma kültürünün bulunması.
- G9:** Antalya'nın tarım, turizm, ticaret ve hizmetler sektörlerindeki çeşitliliği kapsayan geniş sektör bilgisi ve ilişki ağına sahip olunması.
- G10:** On sekiz birimden oluşan idari yapı sayesinde çok boyutlu hizmet üretme ve kurum içi koordinasyon yeteneğinin bulunması.
- G11:** Zorunlu hizmetlerde süreklilik, hız ve işlem güvenliğinin sağlanması
- G12:** Mülkiyeti Odaya ait modern hizmet binası, temsilcilikler ve kültür-sanat merkezi dâhil olmak üzere destekleyici mekânlarla güçlü bir fiziki altyapıya sahip olunması.
- G13:** Eğitim, toplantı ve büyük ölçekli organizasyonların gerçekleştirilmesine imkân veren yüksek kapasiteli salon altyapısı.
- G14:** Mali sürdürülebilirliği destekleyen finansal kapasite.

Zayıf Yönler (Z)

- Z1:** Üyeler tarafından ATSO'nun sunduğu bazı hizmet ve faaliyetlerin kapsamı ve içeriğinin yeterince bilinmemesi nedeniyle, kurumsal etki algısının sınırlı kalması.
- Z2:** Dijital dönüşüm, sürdürülebilirlik ve uluslararasılaşma alanlarında üyelerin farkındalık ve beklenti düzeylerinin farklılık göstermesi.
- Z3:** Kadın ve Genç Girişimci Kurullarının faaliyetlerinin, üye genelinde kurumsal bütünlük içinde yeterince görünür ve ilişkilendirilebilir olmaması.
- Z4:** Sosyal sorumluluk, sürdürülebilirlik ve toplumsal katkı faaliyetlerinin somut çıktılarının üyeler tarafından yeterince hissedilmemesi.
- Z5:** Hizmet çeşitliliğine rağmen, bazı faaliyetlerin belirli sektörler veya üye gruplarıyla sınırlı algılanması.
- Z6:** Yüz yüze iletişim, temsil ve saha temaslarının tüm üye kitlesine dengeli biçimde yaygınlaştırılamaması.
- Z7:** Proje ve faaliyetlerin sonuçlarının, üyelere etki odaklı, sade ve anlaşılır bir biçimde geri bildirilmesine ihtiyaç duyulması.
- Z8:** Dijital ve yeşil dönüşüm alanlarında üye ihtiyaçlarının çeşitliliği nedeniyle, hedefli ve özelleştirilmiş hizmet sunumunda zorluk yaşanması.
- Z9:** Hizmet çeşitliliğine rağmen, kurum içi süreç ve hizmetlerin etki odaklı iletişiminin sınırlı kalması.
- Z10:** Performans yönetimi uygulamalarının çıktı odaklılık ve geri bildirim-teşvik mekanizmalarıyla güçlendirilmesine ihtiyaç duyulması.
- Z11:** Kurum içi iş süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve bütüncül süreç yönetiminin henüz yeterli olgunluk düzeyine ulaşmamış olması.
- Z12:** Kurumsal öğrenmeyi destekleyecek öncelikli alanlarda (dijital dönüşüm, yeşil dönüşüm, veri analitiği, proje yönetimi, uluslararasılaşma vb.) uzmanlaşma ve bilgi birikiminin sınırlı olması.

Fırsatlar (F)

- F1:** Dijitalleşme, yapay zekâ, veri temelli ve sürdürülebilir iş modellerinin yaygınlaşmasının, iş yapma biçimlerini dönüştürerek işletmeler için uzun vadeli rekabet avantajı yaratması.
- F2:** Avrupa Yeşil Mutabakatı, iklim politikaları ve çevresel mevzuatın güçlenmesinin; yeşil dönüşüm, sürdürülebilir üretim, danışmanlık ve kapasite geliştirme alanlarında yeni hizmet ve rehberlik ihtiyaçları doğurması.
- F3:** Antalya'nın turizm, tarım ve hizmetler ekseninde sahip olduğu ulusal ve uluslararası görünürlüğün; sürdürülebilir turizm, katma değerli tarımsal üretim ve sorumlu ticaret uygulamaları açısından önemli fırsatlar sunması.
- F4:** Turizmin çeşitlendirilmesi, modern ve çevre dostu tarım uygulamaları ile dijital ticaret alanlarında ortaya çıkan yeni pazar ve yatırım olanakları.
- F5:** Üniversite-sanayi iş birlikleri, teknoparklar ve AR-GE ekosistemi aracılığıyla yenilikçi, bilgi temelli ve çevresel etkisi gözetilen üretim modellerinin desteklenebilmesi.
- F6:** Ulusal ve uluslararası fon, hibe ve destek programlarının; yeşil dönüşüm, dijitalleşme, sosyal etki ve kurumsal kapasite geliştirme alanlarında önemli bir finansman potansiyeli sunması.
- F7:** Mesleki eğitim, nitelikli iş gücü, yeşil beceriler ve sertifikasyon alanlarında artan ihtiyaçların; ATSO'nun rehberlik, koordinasyon ve politika yapım süreçlerine katkı sunma rolünü güçlendirmesi.
- F8:** Dış paydaşların ATSO ile proje bazlı, çok paydaşlı ve uzun vadeli iş birliklerine yönelik artan beklenti ve istekliliğinin; sosyal, çevresel ve ekonomik etki odaklı ortak çalışmalar için elverişli bir zemin oluşturması.
- F9:** Sosyal sürdürülebilirlik, kapsayıcılık, toplumsal katkı ve sorumlu yönetim konularına yönelik artan ulusal ve uluslararası farkındalığın, Odanın temsil ve savunuculuk rolünü güçlendirmesi.

Tehditler (T)

- T1:** Küresel ölçekte artan jeopolitik belirsizlikler, ticaret kısıtlamaları ve korumacı eğilimlerin; dış ticaret, turizm ve uluslararası ekonomik ilişkiler üzerinde baskı oluşturmaları.
- T2:** Küresel ve ulusal düzeyde devam eden enflasyonist baskılar ile enerji ve girdi maliyetlerindeki artışın, işletmelerin rekabet gücü ve ekonomik sürdürülebilirliğini zayıflatması.
- T3:** Antalya ekonomisinin turizm ağırlıklı yapısı nedeniyle, mevsimsellik ve dış şoklara karşı kırılganlığın sürmesi ve ekonomik çeşitliliğin sınırlı kalması.
- T4:** İklim değişikliği, su kaynaklarının azalması ve çevresel risklerin; tarım ve turizm başta olmak üzere doğal kaynaklara dayalı sektörlerde faaliyet sürekliliğini tehdit etmesi.
- T5:** Avrupa Birliği çevresel düzenlemeleri ve Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM) kapsamında artan uyum yükümlülüklerinin, özellikle KOBİ'ler açısından maliyet ve rekabet baskısı yaratması.
- T6:** Dijital dönüşüm ve veri temelli iş yapma modellerine uyum sağlayamayan işletmelerin, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet dezavantajı yaşama riskinin artması.
- T7:** Nitelikli iş gücü arzı ile sektörlerin ihtiyaç duyduğu beceriler arasındaki uyumsuzluğun devam etmesinin, verimlilik, istihdam ve sosyal sürdürülebilirlik üzerinde olumsuz etki yaratması.
- T8:** Mevzuatın sık değişmesi ve uygulama süreçlerindeki farklılıkların, iş dünyasında öngörülebilirliği ve kurumsal planlama kapasitesini azaltması.
- T9:** Kayıt dışı faaliyetler ve haksız rekabetin bazı sektörlerde piyasa dengelerini bozarak, adil rekabet ortamı ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından risk oluşturmaları.



GELECEĞE BAKIŞ & STRATEJİ GELİŞTİRME



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GELECEĞE BAKIŞ VE STRATEJİ GELİŞTİRME

Durum analizi ve SWOT (GZFT) çalışmaları sonucunda elde edilen bulgular; Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın mevcut kurumsal kapasitesini, temsil rolünü ve hizmet sunum yetkinliğini ortaya koymakla birlikte, Odanın önümüzdeki dönemde hangi alanlarda güçlenmesi ve nasıl bir kurumsal yönelim benimsemesi gerektiğine ilişkin önemli ipuçları sunmuştur. Bu bulgular, Odanın faaliyetlerini şekillendiren ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal dinamiklerin, sürdürülebilirlik perspektifiyle bütüncül biçimde ele alınmasını gerekli kılmıştır.

Bu çerçevede "Geleceğe Bakış" bölümü; Odanın uzun vadeli yönünü ve kurumsal duruşunu netleştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Analiz sonuçlarından hareketle belirlenen stratejik amaçlar, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın vizyonunu hayata geçirmeye yönelik temel yönelim alanlarını ortaya koymakta; Odanın güçlü yönlerini stratejik avantaja dönüştürmeyi, gelişime açık alanlarını iyileştirmeyi ve değişen dış çevre koşullarının sunduğu fırsatları etkin biçimde değerlendirebilen, risklere karşı ise kurumsal dayanıklılığı yüksek bir yapı oluşturmayı hedeflemektedir.

Belirlenen bu stratejik yönelim; Antalya iş dünyasının rekabet gücünü artıran, üye odaklı hizmet anlayışını güçlendiren ekonomik, çevresel, sosyal ve kurumsal sürdürülebilirlik eksenlerini bütüncül biçimde gözetken bir vizyon doğrultusunda şekillenmiştir. Bu kapsamda vizyon, Odanın ulaşmak istediği uzun vadeli konumu ifade ederken; misyon ve temel değerler, bu vizyona giden yolda Odanın üstlendiği rolü, çalışma anlayışını ve kurumsal ilkelerini tanımlamaktadır.

Bu yaklaşım doğrultusunda oluşturulan vizyon, misyon ve temel değerler; izleyen bölümlerde yer alan stratejik amaç ve hedeflere yön veren temel referans çerçevesini oluşturmakta ve strateji geliştirme sürecinin bütünlüğünü sağlamaktadır.



MİSYON

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın misyonu; üyelerine güvenilir, erişilebilir ve ihtiyaçlarına duyarlı hizmetler sunmak, üyelerinin ortak ekonomik ve mesleki menfaatlerini gözeterek sürdürülebilirlik yaklaşımı doğrultusunda Antalya iş dünyasının gelişimini desteklemektir.

VİZYON

Antalya Ticaret ve Sanayi Odası; kurumsal, sosyal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirliği bütüncül bir yaklaşımla ele alan, kapsayıcı ve geleceğe duyarlı kalkınma anlayışıyla Antalya iş dünyasına yön veren bir oda olmayı hedefler.



TEMEL DEĞERLER

Üye Odaklılık: Üyelerin bugün ve gelecekte olan ihtiyaç ve beklentilerini bilir ve aksiyonlarını bu doğrultuda alır.

İş Birliği ve Katılımcılık: Karar ve uygulama süreçlerinde iç ve dış paydaşlarının iş birliğini ve katılımı esas alır.

Çözüm Odaklılık: Oluşabilecek riskleri ve sorun alanlarını önceden analiz ederek gerekli önleyici tedbirleri alır; ortaya çıkan sorunlara ise hızlı, etkin ve uygulanabilir çözümler üretir.

Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik: Tüm faaliyetlerini planlama, uygulama ve sonuç aşamalarında açık, izlenebilir ve ölçülebilir şekilde yürütür; elde edilen sonuçları oda organları, üyeler ve kamuoyu ile düzenli olarak paylaşır.

Yenilikçilik ve Girişimcilik: Üyelerin, potansiyel girişimci adaylarının ve sivil toplum örgütünde yer alan diğer girişimci adaylarının yenilikçi uygulamalarını destekler, teşvik eder.

Etik Değerlere Bağlılık: İç ve dış paydaşlara yönelik süreçlerde dürüstlük, tarafsızlık, eşitlik ve gizlilik ilkelerine dayalı etik kuralları esas alır.

Adalet ve Eşitlik: Kurum çalışanlarına ve paydaşlara adalet ve eşitlik ilkesini gözetir.

Sürdürülebilirlik: Ekonomik, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği bütüncül bir yaklaşımla ele alır ve kurumsal uygulamalara yansıtır.

STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER

Bu bölümde, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası'nın vizyonu ve misyonu doğrultusunda belirlenen stratejik amaç ve hedefler ile bu amaç ve hedeflerin dayandığı SWOT (GZFT) analiz unsurları birlikte ele alınmış olup faaliyetler bu doğrultuda belirlenmiştir. Stratejik amaç ve hedefler; Odanın uzun vadeli kurumsal yönelimini somutlaştırmak, vizyon'da ortaya konulan sürdürülebilirlik anlayışını uygulanabilir bir çerçeveye taşımak ve bu doğrultuda kurumsal, ekonomik, çevresel ve sosyal alanlarda değer üretimini desteklemek amacıyla oluşturulmuştur.

Aşağıda yer alan tabloda, her bir amaç ve hedefin ilişkili olduğu SWOT unsurları açık ve bütüncül bir yaklaşımla sunulmaktadır.

Stratejik planın dinamik yapısı gereği; amaçlar, hedefler ve bu hedeflere bağlı olarak geliştirilen stratejiler, iç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişimler, mevzuat düzenlemeleri, ekonomik koşullar ve paydaş beklentileri doğrultusunda izleme ve değerlendirme süreçleri kapsamında gözden geçirilebilecek ve gerektiğinde güncellenebilecektir. Bu esneklik, planın uygulanabilirliğini ve kurumsal uyum kapasitesini güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

AMAÇ 1 – GÜÇLÜ, ŞEFFAF VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM YAPISI OLUŞTURMAK		
Hedef No	Hedef	İlişkili SWOT (G-Z-F-T)
1.1	Odanın tüm iş süreçlerinin dijital ortama aktarılmasını ve bu süreçlerin bilgi güvenliği standartlarına uygun şekilde yürütülmesini sağlamak	G10, G11, G14 – Z11, Z10 – F1, F6 – T6, T8
1.2	Kurum içi kapasiteyi, kurum kültürünü ve çalışan yetkinliklerini güçlendirmek	G6, G10 – Z12, Z10 – F7, F6 – T7
1.3	Kurumun; ekonomik, çevresel, sosyal, kurumsal yönetim modeli ile sürdürülebilirlik performansını güçlendirmek	G5, G14 – Z4, Z9 – F2, F9 – T4, T5
1.4	Paydaş iş birliğini, temsil gücünü ve kurumsal iletişim kapasitesini güçlendirmek	G2, G5, G8 – Z1, Z6, Z7 – F8, F9 – T8, T9
AMAÇ 2 – ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK		
Hedef No	Hedef	İlişkili SWOT (G-Z-F-T)
2.1	Üyelerin dijitalleşme, e-ticaret ve mesleki gelişim alanlarında yetkinliklerini artıracak eğitimler düzenlemek	G4, G9 – Z2, Z8 – F1, F7 – T6
2.2	Üye etkileşimini artırmak	G1, G6 – Z6, Z7 – F8 – T1, T2
2.3	Üye başarılarını görünür kılarak diğer üyeleri teşvik etmek	G4, G5 – Z7 – F9 – T2
2.4	Firmaların yurt içi ve yurt dışı hedef pazarlarda tanıtım, pazarlama ve iş birliği faaliyetlerine katılımını ve fuar desteklerinden yararlanan üye sayısını artırmak	G8, G9 – Z5 – F3, F4 – T1, T2
2.5	Üyelerin ulusal ve uluslararası hibe, teşvik programlarına başvuru kapasitesini geliştirmek	G8 – Z2, Z12 – F6 – T2
2.6	Antalya ve sektörlerle ilişkin analiz ve raporlama kapasitesini güçlendirerek ulusal ve uluslararası fırsatları belirlemek ve üyelerin karar süreçlerine veri temelli katkı sağlamak	G4, G9 – Z12 – F1, F3 – T1
2.7	İnovasyon ekosistemini güçlendirmek amacıyla inovasyon yarışmaları ve proje pazarı vb. etkinlikler düzenlemek	G8 – Z8 – F5 – T6
2.8	Coğrafi işaretler ve yerel değerleri geliştirmek; yeni ürün başvuruları ile mevcut tescilli ürünlerin tanıtım ve bilinirlik çalışmalarını yürütmek	G9 – Z5 – F3, F4 – T3

AMAÇ 3 - MESLEKİ GELİŞİMİ, İSTİHDAMI VE TOPLUMSAL KATKIYI GÜÇLENDİRMEK		
Hedef No	Hedef	İlişkili SWOT (G-Z-F-T)
3.1	Mesleki yeterlilik belgelerinde kapasiteyi artırmak, sektör ihtiyaçlarına uygun belgelendirme alanlarını genişletmek ve belgelendirme süreçlerine katılımı güçlendirmek	G7, G13 - Z12 - F7 - T7
3.2	Gençler ve öğrenciler için iş birliği programlarını artırmak; eğitim-iş dünyası etkileşimini güçlendirmek ve gençlerin mesleki gelişim ve istihdam süreçlerine katkı sağlamak	G2, G8 - Z6 - F7 - T7
3.3	Kadın istihdamını artırmak için eğitim, danışmanlık ve iş birliği programları yürütmek	G8 - Z3 - F9 - T7
3.4	Kurumun toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini güçlendirmek, sanatsal etkinlikleri destekleyerek görünür kılmak	G12, G13 - Z4 - F9 - T7
AMAÇ 4 - ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ DESTEKLEMeye YÖNELİK FAALİYETLERİ GÜÇLENDİRMEK		
Hedef No	Hedef	İlişkili SWOT (G-Z-F-T)
4.1	Kurum içinde enerji verimliliğini ve çevresel yönetim uygulamalarını güçlendirmek	G12, G14 - Z9 - F2, F6 - T4, T5
4.2	Üye işletmelerde enerji verimliliği, çevresel etki azaltımı ve yeşil dönüşüm konularında farkındalığı artırmak	G8, G9 - Z8 - F2, F6 - T4, T5
4.3	Deniz ekosisteminin korunmasına yönelik farkındalık ve sürdürülebilirlik iş birliklerini güçlendirmek	G8 - Z4 - F3, F8 - T4

G (GN) - Güçlü Yönler: Kurumun kendi iç yapısından kaynaklanan, hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıran mevcut yetkinlikleri, kaynakları ve avantajları.

Z (ZN) - Zayıf Yönler: Kurumun iç yapısından kaynaklanan, performansını sınırlayan veya geliştirilmesi gereken alanları.

F (FN) - Fırsatlar: Dış çevreden kaynaklanan ve doğru şekilde değerlendirildiğinde kuruma avantaj sağlayabilecek gelişmeler ve eğilimler.

T (TN) - Tehditler: Dış çevreden kaynaklanan ve kurumun hedeflerine ulaşmasını zorlaştırabilecek riskler, belirsizlikler ve olumsuz koşullar.

STRATEJİLER VE FAALİYETLER

Stratejik plan kapsamında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak üzere; her hedef için stratejiler, bu stratejileri hayata geçirecek faaliyetler, performans göstergeleri ve sorumlu birimler tanımlanmıştır. Odamızın kurumsal yönelimi doğrultusunda benimsenen sürdürülebilirlik yaklaşımı çerçevesinde faaliyetler, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ile ilişkilendirilmiştir. Bu kapsamda aşağıdaki tablolarda, amaç ve hedeflere yönelik faaliyetler; performans göstergeleri, sorumlu birimler ve ilişkili SKA'lar ile birlikte sunulmaktadır.

Odamızın 2025-2028 yılı Stratejik Planı kapsamında belirlenen faaliyetler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. Bu faaliyetlerin yıllara göre dağılımı, hedef performans değerleri ve bütçe çerçevesi dört yıllık dönemi kapsayan faaliyet planında yer almaktadır.

Ayrıca her yıl için yıllık iş planları oluşturulmakta olup, faaliyetlerin uygulama adımları, zamanlaması, riskleri ve detaylı bütçe bilgileri bu planlarda detaylandırılmaktadır. Yıllık iş planları, bütçe süreciyle eş zamanlı olarak hazırlanmakta ve ilgili yıl öncesinde Yönetim Kurulu ile Oda Meclisi onayına sunulmaktadır. Uygulama süreci düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Bu yapı sayesinde stratejik plan kurumsal yönelim ve öncelikleri ortaya koyan bir çerçeve sunarken, yıllık iş planları aracılığıyla uygulama, izleme ve değerlendirme süreçleri sistematik bir şekilde yürütülmektedir.

Tablo 22: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 – Hedef 1.1)

AMAÇ 1-GÜÇLÜ, ŞEFFAF VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM YAPISI OLUŞTURMAK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 1.1:Odanın tüm iş süreçlerinin dijital ortama aktarılmasını ve bu süreçlerin bilgi güvenliği standartlarına uygun şekilde yürütülmesini sağlamak	Strateji 1: Kurumsal süreçler gözden geçirilerek standartlaştırılacak; ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) ve CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) sistemlerine entegre edilecek ve dijital işleyiş tüm birimlerde etkin şekilde uygulanacaktır. Strateji 2: İş sürekliliğini sağlamak amacıyla kurumun dijital altyapısı geliştirilecek; sunucu ve yedekleme yapısı güçlendirilecek, coğrafi yedeklilik sağlanacak, ERP (Kurumsal Kaynak Planlama) ve diğer dijital sistemlerde veri akışı ile kayıt doğruluğu artırılacak; KVKK ve GDPR (Genel Veri Koruma Tüzüğü) uyumlu modüller aracılığıyla veri işleme süreçleri güvence altına alınacak ve ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kurulmak suretiyle standartlara uygun, bütüncül bir bilgi güvenliği yapısı oluşturulacaktır.	F.1.1.1	Odamız süreçlerinin inşa edileceği ERP ve CRM yazılımlarının araştırılması, test edilmesi ve raporlanması	Yönetim kuruluna sunulan rapor sayısı	Bilgi İşlem Müdürlüğü	SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
				Raporda önerilen program sayısı		
		F.1.1.2	Birim süreçlerinin yazılıma hazır hale getirilmesi	Süreçlerin yazılıma hazır hale getirilme oranı (%)	Kurumsal Gelişim Müdürlüğü/ Bilgi İşlem Müdürlüğü	
		F.1.1.3	ERP yazılımı kapsamında kurum ihtiyacına yönelik süreçlerin ve modüllerin belirlenmesi	ERP yazılımı kapsamında belirlenen ortak modül oranı (%)	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
		F.1.1.4	Satın alınan ERP yazılımı kapsamında kurum ihtiyacına yönelik modüllerin tasarlanması	Tasarımı tamamlanan ERP modülü oranı (%)	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
		F.1.1.5	Bilgi işlem sunucu altyapısının iyileştirilmesi, günün ihtiyaçlarını karşılayacak yedekleme sisteminin kurulması ve coğrafi yedekliliğin sağlanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi	Sunucu konfigürasyonlarının yapılması ve mevcut sunucuların taşınma oranı (%)	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
		F.1.1.6	TOBB Güncelleştirme yazılımı kapsamında; günlük kayıt güncellemelerinin yanı sıra tüm kayıtların periyodik kontrol edilerek eksik kayıtların tamamlanmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi	Uyumsuz kayıtların azaltma oranı (%)	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
				Veri tutarlılık oranı (%)		
		F.1.1.7	Web sitemizin kaynak kodlarının güncellenmesi ve web sitesi altyapısının sürekli çalışırılığının sağlanması	Kaynak kodlarının güncellenerek web sitesinin yayına alınma oranı (%)	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
		F.1.1.8	E-ATSO Mobil Uygulama projesinin geliştirilerek, test ve yayına alma süreçlerinin yürütülmesi	Mobil uygulama geliştirme sürecinin tamamlanma oranı(%)	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
				Mobil uygulamanın mobil marketlerde yayına alınma sayısı		
		F.1.1.9	Odamız ağ trafiğinin analiz edilerek darboğazların tespit edilmesini sağlayacak izleme sisteminin kurulması	Gerekli yazılımın kurulum ve konfigürasyonunun tamamlanma durumu	Bilgi İşlem Müdürlüğü	
		F.1.1.10	ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'nin kurulması, uygulanması ve belgelendirme sürecinin tamamlanması	ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi'nin kurulma durumu		
ISO 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi belgelendirme durumu						
F.1.1.11	IP santral altyapısına geçilerek kurum içi ve dış iletişim süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve etkinliğinin artırılması	IP santral sisteminin kurulma ve devreye alma durumu	Bilgi İşlem Müdürlüğü			

Tablo 23: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 – Hedef 1.2)

AMAÇ 1-GÜÇLÜ, ŞEFFAF VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM YAPISI OLUŞTURMAK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 1.2-Kurum içi kapasiteyi, kurum kültürünü ve çalışan yetkinliklerini güçlendirmek	Strateji 1: Kurum çalışanlarının mesleki yetkinlikleri geliştirilecek; kurum içi iş birliği ve bilgi paylaşımı güçlendirilecek; sosyal sorumluluk bilinci artırılacak; kurum kültürünü destekleyen etik ilke ve yapıları hayata geçirmek amacıyla eğitimler, komite çalışmaları, gönüllülük projeleri ve paydaşlarla düzenli iletişim mekanizmaları oluşturulacaktır. Strateji 2: Adil ve objektif (kanıtlara dayalı) bir yönetim anlayışı doğrultusunda performans yönetim sistemi devreye alınacak; CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) uygulaması üzerinden tanımlanan kurumsal, birim ve bireysel göstergelere dayalı performansın izlenmesi sağlanacaktır.	F.1.2.1	Çalışan memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara dayalı olarak kişisel ve performans gelişimi alanlarında koçluk ve mentörlük desteği sağlanması	Çalışan memnuniyet oranı (%)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	SKA 4 - Nitelikli Eğitim SKA 8 - İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 10 - Eşitsizliklerin Azaltılması SKA 16 - Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
				Personele sağlanan koçluk ve mentörlük desteği oranı (%)		
		F.1.2.2	Üyelere daha iyi hizmet sunabilmek amacıyla kurum çalışanlarının mesleki yeterliliklerinin artırılması	Düzenlenen mesleki eğitim program sayısı	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	
		F.1.2.3	Çalışan performansının, süreç bazlı, objektif ve ölçülebilir kriterlerle izlenmesini; düzenli geri bildirimlerle geliştirilmesini ve ödüllendirilmesini sağlayan bir performans yönetim sisteminin kurulması ve uygulanması	Süreç bazlı performans yönetim sisteminin uygulanma durumu (%)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	
				Ödüllendirilen personel oranı (%)		
		F.1.2.4	Kurum çalışanlarında sosyal sorumluluk bilincini artırmak amacıyla, "Sosyal Sorumluluk Komitesi" kurularak gönüllülük esaslı faaliyetlerin yürütülmesi	Sosyal sorumluluk proje sayısı	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	
				Komitenin kurularak işlerlik kazandırılma durumu		
		F.1.2.5	Kurumsal etik ilkelerin ve değerlerin belirlenmesi ve Etik Kurulu'nun oluşturulması	Kurumsal Etik Kurulu kurularak işlerlik kazandırılma durumu	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	
				Kurumsal etik ilke ve değerlerin oluşturulma ve uygulanma düzeyi (%)		
		F.1.2.6	Birimlerin ve çalışanların, stratejik planla uyumlu iş planlarını etkin biçimde yönetebilmelerine yönelik finansal eğitim programı düzenlenmesi	Düzenlenen finansal eğitim programı sayısı	Mali İşler Müdürlüğü	
		F.1.2.7	Ticaret sicil hizmetlerine yönelik üye memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara dayalı olarak hizmet kalitesini artırıcı iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi	Birim hizmetlerden üye memnuniyet oranı (%)	Ticaret Sicil Müdürlüğü	
				İyileştirme sayısı		
		F.1.2.8	Oda sicil hizmetlerine yönelik üye memnuniyetinin ölçülmesi ve sonuçlara dayalı olarak hizmet kalitesini artırıcı iyileştirme çalışmalarının yürütülmesi	Birim hizmetlerden üye memnuniyet oranı (%)	Oda Sicil Müdürlüğü	
İyileştirme sayısı						

Tablo 24: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 - Hedef 1.3)

AMAÇ 1-GÜÇLÜ, ŞEFFAF VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM YAPISI OLUŞTURMAK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 1.3-Kurumun; ekonomik, çevresel, sosyal, kurumsal yönetim modeli ile sürdürülebilirlik performansını güçlendirmek	Strateji: Kurumun kurumsal ve finansal sürdürülebilirlik performansını güçlendirmek amacıyla mali riskler ve gelir yapısı düzenli olarak analiz edilecek; stratejik plan, akreditasyon ve iş planı gerçekleştirmelerini izleyen, diğer odalarla kıyaslama yapan ve yönetim ile kamuoyuna düzenli raporlama sağlayan, hesap verebilir ve bütüncül bir izleme, ölçme ve değerlendirme yapısı oluşturulacaktır.	F.1.3.1	İş planlarının üçer aylık dönemler itibarıyla Akreditasyon İzleme Komitesi (AİK) ve Yönetim Kurulu'nda değerlendirilmesi; gerçekleştirme ve ilerleme durumunun hesap verebilirlik kapsamında Meclis'e sunulması	AİK, Yönetim Kuruluna sunulan ilerleme raporu sayısı	Kurumsal Gelişim Müdürlüğü	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar
				Meclis'e sunulan iş planı ilerleme raporu sayısı		
		F.1.3.2	Kurumsal sürdürülebilirlik ve kapasite gelişimi komitesinin oluşturularak faaliyetlerine başlanması	Komitesinin kurulma durumu (var / yok)	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü- Kurumsal Gelişim Müdürlüğü- Meslek Komiteleri Müdürlüğü	
				Komite toplantı sayısı		
		F.1.3.3	Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında kurumun yıllık mali risk analizinin yapılması; analiz sonuçlarına uygun faaliyetlerin planlanarak uygulanması ve risk analizlerinin Hesapları İnceleme Komisyonu, Yönetim Kurulu ve Meclise sunulması	Sunulan mali risk rapor sayısı	Mali İşler Müdürlüğü	
				Mali risk analizine dayalı planlanan ve uygulanan faaliyet sayısı		
		F.1.3.4	Odanın mevcut gelir kaynaklarını analiz ederek, yeni sürdürülebilir gelir kalemlerinin oluşturulması	Yeni oluşturulan gelir kalemi sayısı	Mali İşler Müdürlüğü	
				Aidat dışındaki gelirlerin toplam gelir içindeki oranı (%)		
		F.1.3.5	Stratejik öncelikler doğrultusunda, iyi uygulama örneklerinin tespiti amacıyla diğer odalarla kıyaslama çalışmalarının yapılması.	Kıyaslama yapılan oda sayısı	Kurumsal Gelişim Müdürlüğü	
				Hayata geçirilen iyi uygulama sayısı		

Tablo 25: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 1 – Hedef 1.4)

AMAÇ 1-GÜÇLÜ, ŞEFFAF VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KURUMSAL YÖNETİM YAPISI OLUŞTURMAK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 1.4-Paydaş iş birliğini, temsil gücünü ve kurumsal iletişim kapasitesini güçlendirmek	Strateji: İl ve bölgesel düzeyde ortak menfaatler güçlendirilecek; Bakanlıklar, kamu kurumları, meslek örgütleri, üniversiteler, iş dünyası kuruluşları ve uluslararası aktörlerle düzenli temaslar kurularak kurumun iş birliği kapasitesi, temsil gücü ve iletişim ağı artırılacak; ortak çalışmalar, protokoller ve lobi faaliyetleri yürütülecek; kurumsal görünürlüğü artıran iletişim ve etkileşim mekanizmaları geliştirilecektir.	F.1.4.1	Antalya'nın ve kurumun yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde tanınırlığını artırmak amacıyla; iletişim ağlarını ve iş birliği ilişkilerini güçlendirecek yerel, ulusal ve uluslararası kabullerin gerçekleştirilmesi	Kabul, ziyaret sayısı	Özel Kalem Müdürlüğü	SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
		F.1.4.2	Kurumlarla iş birliğini güçlendirmek, Odanın etkinliğini ve kentteki temsil gücünü vurgulamak adına Oda dışı ziyaretler gerçekleştirilmesi, Oda dışındaki etkinliklere katılım gösterilmesi	Yapılan ziyaret sayısı	Özel Kalem Müdürlüğü	
				Katılım gösterilen etkinlik sayısı		
		F.1.4.3	Antalya'nın ve üyelerin sektörel sorunlarına çözüm üretmek amacıyla Bakanlıklarla temaslar, protokoller ve çalışmalar yapılması	Gerçekleştirilen bakanlık ziyareti/ kabul sayısı	Özel Kalem Müdürlüğü	
				Bakanlara sunulan dosya sayısı		
		F.1.4.4	Üniversiteler, teknoparklar, araştırma merkezleri, kamu kurumları, meslek odaları, STK'lar ve diğer Oda/Borsalar ile ortak toplantı, etkileşim ve proje geliştirme konusunda (inşaat, enerji, turizm, tarım, sağlık sektörlerine yönelik) lobi çalışmalarının gerçekleştirilmesi	Gerçekleştirilen ortak toplantı/ etkinlik sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü	
		F.1.4.5	Vergi Dairesi, SGK vb. kamu kurumlarıyla dijital bilgi paylaşımını ve kurumsal iş birliğini güçlendirmek amacıyla kurumsal ziyaretlerin gerçekleştirilmesi; üyelere sunulan hizmet süreçlerinde dijitalleşme odaklı iyileştirme alanlarının tespit edilmesi, uygulanması ve sonuçların raporlanarak üst yönetime sunulması	Gerçekleştirilen kurum ziyareti sayısı	Oda Sicil Müdürlüğü	
				Hazırlanan kurum ziyaret raporu sayısı		
				Uygulamaya alınan iyileştirme önerisi sayısı		
		F.1.4.6	ATSO Tahkim ve Arbuluculuk Merkezi'nin işlevselliğini ve bilinirliğini artırmak amacıyla, akredite arabulucuların katılımıyla Antalya ölçeğinde lobi niteliğinde organizasyon düzenlenmesi	Yapılan organizasyon sayısı	Hukuk Müşavirliği	
				Organizasyona katılan akredite arabulucu sayısı		
		F.1.4.7	Meslek Komitesi üyelerine yönelik olarak, komite toplantılarına katılım sağlanmak suretiyle Disiplin Kurulu ve söz konusu kurul nezdinde yürütülen süreçler hakkında bilgilendirme toplantıları yapılması	Katılım sağlanan toplantı sayısı	Hukuk Müşavirliği	
				Komite üyelerinin memnuniyet oranı (%)		
		F.1.4.8	Geçmiş yıl faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile gelecek yıla ilişkin strateji ve beklentilerin kamuoyuyla paylaşılması, kamuoyu desteğinin alınması ve basınla iş birliğinin güçlendirilmesi amacıyla basın toplantısı düzenlenmesi	Basın toplantısına katılan basın mensubu sayısı	Özel Kalem Müdürlüğü	
		F.1.4.9	Oda projelerinin ulusal ve uluslararası görünürlüğünü artırmaya yönelik olarak TV programları aracılığıyla kamuoyuna tanıtılması	Hazırlanan ve yayınlanan TV programı sayısı	Basın Yayın İletişim Müdürlüğü	
F.1.4.10	Stratejik Plan hedefleri doğrultusunda kurumsal öncelikleri esas alan, hedef kitle odaklı ve dijital iletişim araçlarını bütüncül biçimde kullanan Stratejik İletişim Planının hazırlanması	Stratejik İletişim Planının hazırlanma oranı (%)	Basın Yayın İletişim Müdürlüğü			
		Stratejik İletişim Planının Yönetim Kurulu onayının uygulanma durumu (Var / Yok)				
F.1.4.11	İletişim/Basın Danışman Kurulunun oluşturulması	Kurulun aktif çalışma durumu (var / yok)	Basın Yayın İletişim Müdürlüğü			
		Gerçekleştirilen toplantı sayısı				
F.1.4.12	Odanın aktif görünürlüğünü değerlendirmek ve Stratejik İletişim Planı'na girdi sağlamak amacıyla saha algısının ölçülmesi	Hazırlanan saha algısı ölçüm raporu sayısı	Basın Yayın İletişim Müdürlüğü			

Tablo 26: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.1)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 2.1-Üyelerin dijitalleşme, e-ticaret ve mesleki gelişim alanlarında yetkinliklerini arttıracak eğitimler düzenlemek	Strateji 1: CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) sistemi üzerinden üyelerin ihtiyaçları, sektör bazlı ve tedarik zinciri perspektifiyle analiz edilecek; firmaların ulusal ve uluslararası tedarik zincirlerine erişimini destekleyecek yetkinlik alanları (dijitalleşme, e-ticaret ile mesleki bilgi, beceri ve yetkinlikler) esas alınarak hedef gruplara yönelik planlı, içerik odaklı ve katılımı artıran eğitim programları tasarlanacaktır. Strateji 2: Üye firmaların Dijital Dönüşüm Yol Haritası oluşturularak firmalara danışmanlık hizmeti sağlanacaktır.	F.2.1.1	Üyelerin ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda e-ticaret ve e-ihracat alanlarında kapasite geliştirici eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi	Katılımcı sayısı	Eğitim ve Sertifikasyon Müdürlüğü	SKA 4-Nitelikli Eğitim SKA 8-İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9-Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
			Memnuniyet Oranı (%)			
		F.2.1.2	Üyelerimizin taleplerine yönelik olarak Dijital Dönüşüm süreçlerine katkı sağlamak amacıyla eğitimlerin düzenlenmesi	Katılımcı sayısı	Eğitim ve Sertifikasyon Müdürlüğü	
			Memnuniyet Oranı (%)			
		F.2.1.3	Üyelerimize yönelik bilişim teknolojileri seminerleri düzenlenmesi	Eğitim sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü	
				Katılımcı sayısı		
				Memnuniyet Oranı (%)		
		F.2.1.4	Avrupa İşletmeler Ağı projesi kapsamında dijitalleşme alanında eğitim faaliyeti gerçekleştirilmesi	Eğitim sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
				Katılımcı sayısı		
				Memnuniyet Oranı (%)		
		F.2.1.5	Kuyumculuk imalatı ile iştigal eden firmalara ve	Katılımcı sayısı	Belgelendirme Müdürlüğü	
				ATA Karnesi başvuru artış oranı (%)		
		F.2.1.6	Tedarikçilere yönelik satın alma süreçleri eğitimi ve bilgilendirme toplantısının düzenlenmesi	Katılan tedarikçi sayısı	Satınalma Müdürlüğü	
Katılımcı memnuniyet oranı (%)						
F.2.1.7	Üye firmaların dijital olgunluk düzeylerinin analiz edilmesi, bu analizler doğrultusunda Dijital Dönüşüm Yol Haritalarının hazırlanması ve firmalara danışmanlık desteği sağlanması	Dijital dönüşüm yol haritası hazırlanan üye firma sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü			

Tablo 27: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.2)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 2.2- Üye etkileşimini artırmak	Strateji 1: Üyelere yönelik gerçekleştirilen toplantı, etkinlik ve iletişim faaliyetlerine ilişkin katılım düzeyi, etkileşim oranları ve geri bildirimler üzerinden düzenli durum analizi yapılacak; bu sonuçlara dayalı olarak ilçe toplantıları, üye ziyaretleri, odak grup ve ortak akıl toplantıları gibi yüz yüze etkileşim mekanizmaları güçlendirilecek; CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) üzerinden üye verileri izlenerek ihtiyaç odaklı iletişim kurulacak; sektörel etkinlikler, paneller ve fuar çalışmaları aracılığıyla üyelerin Oda faaliyetlerine aktif katılımı artırılabilecektir. Strateji 2: Üyelerin toplu iş yeri ihtiyacına yönelik olarak, kooperatifleşme modeliyle yürütülen toplu iş yeri projeleri aracılığıyla üyelerin ortak çözüm üretme süreçlerine katılımı sağlanarak Oda ile etkileşimi güçlendirilecektir.	F.2.2.1	Yönetim Kurulu Başkanı liderliğinde meslek komitesi aracılığı ile sektör mensubu üyeleri ve kamu kurum kuruluş temsilcileri ile bir araya gelerek etkin iletişim ağlarının güçlendirilmesi	Toplantı sayısı	Özel Kalem Müdürlüğü	SKA 8 - İnsana Yakınsak İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 - Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 16: Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar SKA 17: Amaçlar için Ortaklıklar
			Katılımcı sayısı			
		F.2.2.2	Meslek komiteleri tarafından grup üyeleri ve sektör firmalarına yönelik saha ve işletme ziyaretlerinin gerçekleştirilmesi	Gerçekleştirilen saha/ işletme ziyareti sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü	
		F.2.2.3	ATSO Avantaj Kart uygulamasını yaygınlaştırmak için üye ziyaretleri yapılması	ATSO Avantaja dahil olmak isteyen işletmelerden gelen talep artış oranı (%)	Basın Yayın İletişim Müdürlüğü	
		F.2.2.4	Ticari Etik Üyelik Belgesi uygulamasının tanıtımının yapılarak belge sahipliği sayısının artırılması	Belge başvuru sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü	
		F.2.2.5	Toplu iş yeri projeleri kapsamında kurulan kooperatifler üzerinden, toplu iş yeri kurulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi	Toplu iş yeri kurulmasına yönelik planlama ve hazırlık sürecinin ilerleme durumu (%)	Meslek Komiteleri Müdürlüğü/ Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
				Toplu iş yeri projelerine ilişkin hazırlanan fizibilite, plan veya değerlendirme raporu sayısı		
		F.2.2.6	Tarım, turizm ve sanayi sektörlerine yönelik olarak; sektörel sorunların ve ihtiyaçların tespit edilmesi, öncelik alanlarının belirlenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilmesi amacıyla sektörel arama konferanslarının düzenlenmesi.	Düzenlenen sektörel arama konferansı sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.2.2.7	Akseki Yeni Sanayi Sitesi Projesi'nin tamamlanması	Projenin hazırlanma oranı (%)	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü- Meslek Komiteleri Müdürlüğü- Özel Kalem Müdürlüğü- Müşavirlik	
				Yeni sanayi sitesinde faaliyete geçen firma sayısı		

Tablo 28: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.3)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 2.3 Üye başarılarını görünür kılarak diğer üyeleri teşvik etmek	Strateji: CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) sistemi kurularak üyelerin başarılarına ilişkin veriler düzenli biçimde toplanacak ve analiz edilecek; objektif verilere dayalı, geniş tabanlı ve farklı kategorilerde ödül programları hazırlanacaktır.	F.2.3.1	Antalya'nın kalkınmasına ve bilinirliğine katkı sağlayan; ekonomi, bilim, çevre, teknoloji, kültür-sanat ve sosyal sorumluluk alanlarında fark yaratan kişi, kurum ve kuruluşların teşvik edilmesi ve başarılarının ödüllendirilmesine yönelik ödül töreni düzenlenmesi	Başvuru sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	SKA 8 - İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 - Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 16 - Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar
		F.2.3.2	Üye iletişimi ve etkileşimini artırmak ve ilçelerdeki üyeleri teşvik etmek amacıyla ilçe üye buluşmalarının gerçekleştirilmesi	Düzenlenen toplantı sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.2.3.3	ATSO Ödül Töreni kapsamında ödül alanlar adına yaptırılacak olan yapı projesinin takip edilmesi	Katılımcı sayısı	Müşavirlik	
		F.2.3.4	Antalya markalarının görünürlüğünü artırmak, üyeler arası etkileşimi ve Oda-üye bağıni güçlendirmek ve markalaşma ile tanıtıma yönelik teşvik mekanizmaları konusunda farkındalık oluşturmak amacıyla Antalya Markaları Paneli düzenlenmesi	Tamamlanan yapı projesi sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
				Antalya Markaları Paneli Sayısı		

Tablo 29: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.4)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 2.4-Firmaların yurt içi ve yurt dışı hedef pazarlarda tanıtım, pazarlama ve iş birliği faaliyetlerine katılımını ve fuar desteklerinden yararlanan üye sayısını artırmak		F.2.4.1	ATSO UR-GE gıda kümesi 2-Birinci yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleşmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
				Katılımcı firma sayısı		
				Kurumsal temas sayısı		
				Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı		
		F.2.4.2	ATSO UR-GE tarım kümesi 3-Birinci yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleşmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
				Katılımcı firma sayısı		
				Kurumsal temas sayısı		
				Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı		
		F.2.4.3	ATSO UR-GE mobilya kümesi-Birinci yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleşmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
				Katılımcı firma sayısı		
				Kurumsal temas sayısı		
				Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı		
		F.2.4.4	ATSO yapı elemanları ihracat çalışma grubu yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleşmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
				Katılımcı firma sayısı		
				Kurumsal temas sayısı		
				Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı		

Tablo 29: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.4)

Hedef 2.4-Firmaların yurt içi ve yurt dışı hedef pazarlarda tanıtım, pazarlama ve iş birliği faaliyetlerine katılımını ve fuar desteklerinden yararlanan üye sayısını artırmak	Strateji 1: Sektörler bazında öncelikli ülkelerin belirlenmesi amacıyla hedef pazar analizleri ve ülke raporları hazırlanacak; firmaların uluslararası tanıtım, pazarlama ve iş birliği faaliyetlerine katılımını artırmak için ticaret heyetleri, uluslararası fuarlar, dijital tanıtım kampanyaları, ülke günleri ve kurumlar arası iş birliği programları planlanacak; UR-GE, HİSER ve Avrupa İşletmeler Ağı (EEN) gibi dış ticaret destek mekanizmaları entegre edilerek firmaların uygun pazarlara yönlendirilmesi ve küresel ölçekte görünürlüklerinin artırılması sağlanacaktır. Strateji 2: Ulusal ve uluslararası B2B eşleştirme etkinlikleri artırılarak firmaların yeni iş bağlantıları kurması desteklenecektir. Strateji 3: CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) sistemi üzerinden üyelerin fuar ihtiyaçları ve ilgi alanları analiz edilerek doğru üye gruplarının fuarlara erişimi güçlendirilecek; Oda stantları aracılığıyla üyelerin görünürlüğü ve iş birliği fırsatları artırılabilecektir.	F.2.4.5	ATSO HİSER sağlık turizmi kümesi danışmanlık hizmetinin alınması	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	SKA 8 – İnsana Yakınsak İş ve Ekonomik Büyüme SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
			Katılımcı firma sayısı			
			Kurumsal temas sayısı			
			Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı			
		F.2.4.6	ATSO UR-GE gıda kümesi 2-İkinci yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
			Katılımcı firma sayısı			
			Kurumsal temas sayısı			
			Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı			
		F.2.4.7	ATSO UR-GE tarım kümesi 3-İkinci yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
			Katılımcı firma sayısı			
			Kurumsal temas sayısı			
			Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı			
		F.2.4.8	ATSO UR-GE mobilya kümesi -İkinci yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
			Katılımcı firma sayısı			
			Kurumsal temas sayısı			
Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı						
F.2.4.9	ATSO HİSER sağlık turizmi kümesi -İkinci yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü			
	Katılımcı firma sayısı					
	Kurumsal temas sayısı					
	Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı					
F.2.4.10	ATSO UR-GE gıda kümesi 2-Üçüncü yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü			
	Katılımcı firma sayısı					
	Kurumsal temas sayısı					
	Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı					
F.2.5.11	ATSO UR-GE tarım kümesi 3- üçüncü yurtdışı pazarlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi	Firma ziyaret sayısı/B2B görüşme sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü			
	Katılımcı firma sayısı					
	Kurumsal temas sayısı					
	Potansiyel ihracat bağlantısı sayısı					
F.2.4.12	Avrupa İşletmeler Ağı Projesi kapsamında online / fiziksel B2B eşleştirme etkinliği düzenlenmesi	Katılımcı firma sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü			
F.2.4.13	Oda üyelerinin yurt içi fuarlara ziyaretçi olarak katılımına yönelik organizasyonların artırılması ve etkin tanıtımının yapılması	Tanıtım yapılan fuar sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü			
	Fuara başvuru sayısı					
F.2.4.14	Üyeler arasındaki iş birliği ve ticari bağlantıların artırılması amacıyla networking / B2B etkinliklerinin düzenlenmesi	ATSO B2B Networking etkinliği katılımcı sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü			
	Toplam B2B sayısı					
F.2.4.15	Fuarlara katılım sağlayamayan üyelerimizin kendi sektörleri ile ilgili işbirliklerini güçlendirmeleri ve iş görüşmeleri gerçekleştirebilmeleri amacıyla yurtiçi fuarlarda Odamız adına stant açmak ve üyelerimizin Odamız standından faydalanmalarının sağlanması	Fuar süresince elde edilen ziyaretçi sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü			

Tablo 30: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.5)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 2.5-Üyelerin ulusal ve uluslararası hibe, teşvik programlarına başvuru kapasitesini geliştirmek	Strateji 1: AB, BM, uluslararası kuruluşlar ile ulusal kurumlar tarafından sunulan hibe ve destek programlarına ilişkin güncel bilgiler; toplantılar, çevrim içi etkinlikler ve duyurular aracılığıyla üyelere düzenli olarak aktarılacak, fonlara erişime yönelik farkındalık ve başvuru eğilimi artırılabilecektir. Strateji 2: Üyelerin proje geliştirme süreçlerine teknik destek sağlamak amacıyla bir uzman havuzu oluşturulacak; firmalara proje yazımı, ön değerlendirme ve uygulama aşamalarına yönelik yönlendirmeler sunularak ulusal ve uluslararası hibe, teşvik ve kredi programlarına başvuru yeterliliği ile hazırlık kapasiteleri sistematik biçimde güçlendirilecektir. Strateji 3: Üyelerin proje yazma becerilerini geliştirmek amacıyla CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) sistemi üzerinden hedef gruplar belirlenecek; güncel hibe çağrılarının yönelik uygulamalı proje yazma eğitimleri ve atölye programları düzenlenecek; bu çalışmalar çağrı kriterleri, değerlendirme ölçütleri ve başarılı proje örnekleriyle desteklenerek proje başvurularının niteliği artırılabilecektir.	F.2.5.1	AB proje çağrıları çerçevesinde dijitalleşme, siber güvenlik, turizm, sürdürülebilirlik, yeşil dönüşüm uluslararası ticaret vb. konularında proje hazırlamak, kurumların, sivil toplum örgütlerinin hazırlanmış olduğu projelere ortak olunması	Proje öneri sayısı AB projesine ortak / destekleyici kuruluş olarak katılım sayısı AB üye ülkesinden kurum / kuruluş ile temas sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	SKA 8 - İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme, SKA 17 - Amaçlar için Ortaklıklar SKA 9 - Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
		F.2.5.2	Devlet Destekleri Zirvesini düzenleyerek üyelerin/ KOBİ'lerin teşvik, destek ve hibelerden yararlanmalarına yönelik bilgi edinmelerinin sağlanması	Katılımcı memnuniyet oranı (%)	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.2.5.3	Sektörel gelişmeler ve yenilikler konusunda üyelerin bilgilendirilmesi, kapasite geliştirmelerinin desteklenmesi, üyeler arası etkileşimin artırılması ve iş birliği ağlarının oluşturulması amacıyla panel, seminer ve benzeri etkinliklerin düzenlenmesi	Etkinlik (panel, seminer vb) sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.2.5.4	Saha ziyareti kapsamında Odaya başvuran üye ve girişimcilere yönelik bilgilendirme çalışmalarının yürütülmesi	Ofise gelen Üye / Girişimci Sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.2.5.5	İşletme ziyaretleri kapsamında üyelere yönelik yerinde bilgilendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesi	İşletme Ziyaret Sayısı	Proje Geliştirme ve Devlet Destekleri Ofisi	
		F.2.5.6	TUBİTAK Yeşil İnovasyon Mentör havuzunun oluşturulması ve geliştirilmesi	Mentör Havuzuna alınan Mentör Sayısı	Proje Geliştirme ve Devlet Destekleri Ofisi	
		F.2.5.7	Üyelerin hibe programlarına yönelik proje hazırlama yetkinliklerinin artırılması amacıyla proje hazırlama eğitimlerinin düzenlenmesi	Proje Yönetimi Eğitimi Sayısı	Proje Geliştirme ve Devlet Destekleri Ofisi	
		F.2.5.8	Antalya ilçelerinde hibe programlarına ilişkin bilgilendirme toplantılarının düzenlenmesi	Toplantı sayısı	Proje Geliştirme ve Devlet Destekleri Ofisi	
		F.2.5.9	TUBİTAK TEYDEB destek programlarına ilişkin üyelere yönelik bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi	Programa Katılan Firma Sayısı	Proje Geliştirme ve Devlet Destekleri Ofisi	

Tablo 31: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 – Hedef 2.6)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 2.6-Antalya ve sektörlere ilişkin analiz ve raporlama kapasitesini güçlendirerek ulusal ve uluslararası fırsatları belirlemek ve üyelerin karar süreçlerine veri temelli katkı sağlamak	Strateji 1: Sektör ve ülke analizlerini güçlendirmek amacıyla veri kaynakları çeşitlendirilecek; düzenli analiz, raporlama ve boşluk analizi süreçleri oluşturulacak; CRM (Üye İlişkileri Yönetimi) ve uluslararası veri tabanlarından elde edilen bilgilerle fırsat alanları belirlenecek ve üyelerin karar süreçlerine veri temelli değerlendirmeler sunulacaktır. Strateji 2: Antalya ili ve bölgesine ilişkin ekonomik göstergeler düzenli olarak izlenecek; veri toplama, analiz ve raporlama süreçleri standartlaştırılacak; ulusal ve uluslararası veri tabanları, CRM verileri ve paydaş geri bildirimleri entegre edilerek ekonomik endeksler ve raporlar periyodik olarak yayımlanacaktır.	F.2.6.1	Aylık Ekonomik Göstergelerin düzenli olarak hazırlanarak yayınlanması	Hazırlanan rapor sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
		F.2.6.2	Ekonomik gelişmeler ve güncel olaylar doğrultusunda sektör bazlı ekonomik bültenlerin hazırlanarak yayınlanması	Yayınlanan bülten sayısı		
		F.2.6.3	Odanın veri temelli analiz ve raporlama kapasitesini güçlendirmek amacıyla, Oda bünyesinde yürütülen tüm anketlerin hazırlanması, uygulanması, analiz edilmesi ve raporlanmasından sorumlu kurumsal bir anket çalışma grubu oluşturulması	Anket Çalışma Grubunun oluşturulma durumu (var / yok) Anket Çalışma Grubu tarafından yıllık olarak hazırlanan ve uygulanan anket sayısı (adet)		

Tablo 32: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.7)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK									
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)			
Hedef 2.7-İnovasyon ekosistemini güçlendirmek amacıyla inovasyon yarışmaları ve proje pazarı vb. etkinlikler düzenlemek	Strateji: Organize Sanayi Bölgesi, teknoparklar ve üniversitelerle iş birliği yapılarak inovasyon yarışmaları ve proje pazarı etkinliklerinin kapsamı, teması ve değerlendirme süreci ortak bir inovasyon iş birliği modeli çerçevesinde planlanacak; etkinlikler, yenilikçi fikirlerin görünürlüğünü artıracak şekilde yapılandırılacaktır.	F.2.7.1	2. ATSO - Antalya OSB Proje Pazarı etkinliği kapsamında belirlenecek tematik alanlardan katılım sağlayacak girişimcilere mentörlük ve danışmanlık hizmeti vererek dereceye giren projeleri ödüllendirilmesi	Katılan proje sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	SKA 9 - Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 8 - İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 17 - Amaçlar için Ortaklıklar			
			Mentörlük hizmeti alan girişimci sayısı						
		F.2.7.2	Tarım sektöründe yenilikçi fikirlerin teşvik edilmesi amacıyla ATSO Growtech Tarım İnovasyon Ödülleri Yarışmasını ve Ödül Törenini gerçekleştirilmesi	Başvuru sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü				
		F.2.7.3	Komiteler aracılığıyla inovasyon odaklı projelerin teşvik edilmesi ve inovatif iş modellerine ilişkin farkındalık oluşturacak etkinliklerin düzenlenmesi	Düzenlenen inovasyon temalı etkinlik sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü				
		F.2.7.4	Startup ekosisteminin geliştirilmesi amacıyla girişimci hızlandırma programları hazırlanması ve girişimci adaylarına mentörlük hizmeti verilmesi	Programa dahil edilen ve mentörlük verilen girişimci sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü				
		F.2.7.5	AB Bilgi Merkezi tarafından girişimcilik eğitimi gerçekleştirilmesi	Katılımcı sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü				
				Katılımcı memnuniyet oranı (%)					
				Geliştirilen girişim fikri sayısı					

Tablo 33: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 2 - Hedef 2.8)

AMAÇ 2-ÜYELERİN ULUSAL VE ULUSLARARASI REKABET GÜCÜNÜ GELİŞTİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 2.8- Coğrafi işaretler ve yerel değerleri geliştirmek; yeni ürün başvuruları ile mevcut tescilli ürünlerin tanıtım ve bilinirlik çalışmalarını yürütmek	Strateji: Yerel üreticiler, üniversiteler, kooperatifler ve ilgili paydaşlarla iş birliği yapılarak coğrafi işaret potansiyeli taşıyan ürünler tespit edilecek; teknik dosya hazırlama ve başvuru süreçleri yürütülecek; mevcut tescilli ürünlerin bilinirliğini artırmak amacıyla dijital tanıtım çalışmaları, etkinlikler ve fuar katılımlarını içeren iş birliği kampanyaları hayata geçirilerek ürünlerin iç ve dış pazarlardaki görünürlüğü güçlendirilecektir.	F.2.8.1	YÖREX Yöresel Ürünler Fuarı Hazırlık çalışmalarının yürütülmesi, Odamız coğrafi işaretli ürünlerinin fuarda süresince tanıtımının yapılması	Tanıtımı yapılan coğrafi işaretli ürün sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	SKA 8 - İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 11 - Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar SKA 12 - Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 17 - Amaçlar için Ortaklıklar
		F.2.8.2	Sinai Mülkiyet hakları bilincini geliştirmek ve üye farkındalığını artırmak amacıyla etkinliklerin düzenlenmesi	Düzenlenen etkinlik sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.2.8.3	Coğrafi işaret potansiyeli bulunan yeni ürünlerin araştırılması ve tespit edilerek başvuruya uygun olanlar için coğrafi işaret başvuru süreçlerinin yürütülmesi	Coğrafi işaret potansiyeli tespit edilen ürün sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.2.8.4	Tescilli tamamlanan coğrafi işaretli ürünlerin işletmeler tarafından kullanımını yaygınlaştırmak ve coğrafi işaret belge başvurularını artırmak amacıyla tanıtım, bilgilendirme ve yönlendirme faaliyetlerinin yürütülmesi	Coğrafi işaret belge başvurusu yapan firma sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	

Tablo 34: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 - Hedef 3.1)

AMAÇ 3-MESLEKİ GELİŞİMİ, İSTİHDAMI VE TOPLUMSAL KATKIYI GÜÇLENDİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 3.1: Mesleki yeterlilik belgelerinde kapasiteyi artırmak, sektör ihtiyaçlarına uygun belgelendirme alanlarını genişletmek ve belgelendirme süreçlerine katılımı güçlendirmek	Strateji 1: Mesleki yeterlilik belgelerine yönelik sektörel talebi belirlemek amacıyla düzenli ihtiyaç analizleri yapılacak; elde edilen bulgular doğrultusunda yeni belgelendirme alanları geliştirilecek ve mevcut alanlar genişletilecek; iş gücü dönüşümünü desteklemek amacıyla geleceğin mesleklerine yönelik çalıştaylar düzenlenerek sektör temsilcileriyle birlikte öncelikli yetkinlik ve belgelendirme alanları belirlenecektir.	F.3.1.1	ATSO-ATSO MESEM-TOBB MEYBEM A.Ş. ve Bursa MESYEB Ltd. Şti arasında imzalanan Mesleki Yeterlilik Belgelendirme İşbirliği kapsamında belge verilmesi	Katılımcı Sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı
		F.3.1.2	ATSOMESEM faaliyetleri kapsamında Aşçı S3 ve Pastacı S4 yeterliliklerinde yetki kapsamının genişletilmesi	Mesleki Yeterlilik sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
		F.3.1.3	Geleceğin mesleklerine yönelik çalıştay düzenlenmesi	Katılımcı sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
				Memnuniyet oranı (%)		

Tablo 35: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 - Hedef 3.2)

AMAÇ 3-MESLEKİ GELİŞİMİ, İSTİHDAMI VE TOPLUMSAL KATKIYI GÜÇLENDİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 3.2-Gençler ve öğrenciler için iş birliği programlarını artırmak; eğitim-iş dünyası etkileşimini güçlendirmek ve gençlerin mesleki gelişim ve istihdam süreçlerine katkı sağlamak	Strateji: Üyelerin nitelikli insan kaynağına erişimini sağlamak ve istihdamı artırmak amacıyla üniversiteler, meslek liseleri ve Meslek Yüksekokullarıyla iş birliği protokolleri oluşturulacak; öğrencilerin iş dünyasıyla temasını güçlendiren staj, mentörlük, danışmanlık ve işletme ziyaretleri gibi eşleştirme programları gerçekleştirilecektir.	F.3.2.1	Odamız ile Akdeniz Üniversitesi arasında imzalanan iş birliği protokolü kapsamında üniversite öğrencileri ve Oda üyesi firmaların eşleştirilmesi	Staj yeri bulan öğrenci sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	SKA 4 – Nitelikli Eğitim SKA 8 – İnsana Yakınsır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 10 – Eşitsizliklerin Azaltılması
		F.3.2.2	ATSO Mesleki Eğitim Koçluk/ Mentörlük Projesi kapsamında; Antalya’da bulunan Mesleki Teknik Anadolu Lisesi öğrencilerine verilen mentörlük desteği ile öğrencilerin bilinçli meslek seçimi yapmalarına katkı sağlanması	Projede yer alan okul sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
				Projede yer alan Mentör sayısı		
				Projede yer alan öğrenci sayısı		
				Mentörlere verilen eğitim sayısı		
		F.3.2.3	TOBB, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi ve Milli Eğitim Bakanlığı arasında imzalanan “Mesleki Eğitim İşbirliği Protokolü” kapsamında başarılı öğrencilere burs verilmesi	Burs verilen öğrenci sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
		F.3.2.4	Odamız ve Antalya Belek Üniversitesi Rektörlüğü iş birliği kapsamında; üniversite bünyesindeki ilgili programların öğrencileri ile Odamız üyesi firmalarla staj yaptırılması	Staj yeri bulan öğrenci sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
F.3.2.5	Bölgedeki mesleki eğitim yeterlilik ihtiyaçlarını analiz ederek yeterlilik ve yetkinlikleri geliştirmek amacıyla yapay zekâ, sanal uygulamalar ve test ortamlarına yönelik projeler geliştirmek	Proje Sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü			

Tablo 36: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 - Hedef 3.3)

AMAÇ 3-MESLEKİ GELİŞİMİ, İSTİHDAMI VE TOPLUMSAL KATKIYI GÜÇLENDİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 3.3-Kadın istihdamını artırmak için eğitim, danışmanlık ve iş birliği programları yürütmek	Strateji: İŞKUR, TOBB, KGK, Antalya OSB ve ilgili paydaşlarla iş birliği yapılarak kadınlara yönelik eğitim, danışmanlık ve sektör bazlı (sanayi, tarım, turizm) istihdam programları yürütülecek; üye firmalardan ihtiyaç talepleri toplanarak kadınların iş gücüne katılımını destekleyen projeler geliştirilecek; kadınların coğrafi işaret süreçlerine, üretim zincirine ve değer oluşturma aşamalarına aktif olarak dâhil olmasını sağlayacak farkındalık, eğitim, yönlendirme ve iş birliği programları tasarlanacaktır.	F.3.3.1	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) ile Yükseköğretim Kurulu (YÖK) arasında imzalanan Meslek Yüksekokulları Eğitim İş Birliği Protokolü kapsamında başarılı olan öğrencilere burs verilmesi	Burs verilen öğrenci sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	SKA 5 – Toplumsal Cinsiyet Eşitliği SKA 8 – İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 10 – Eşitsizliklerin Azaltılması
		F.3.3.2	Türkiye İş Kurumu ile Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ve Odamız arasında Kadın İstihdamı İş Birliği Protokolü kapsamında kadın istihdamını artırmaya yönelik eğitim programlarının gerçekleştirilmesi	Katılımcı Sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
				Sağlanan İstihdam Sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
		F.3.3.3	Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) ile TOBB arasında imzalanan iş birliği protokolü (NİYEP) kapsamında Odamız üyesi firmalardan talep toplanması	Talep alınan firma sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
				Verilen kurs sayısı		

Tablo 37: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 3 - Hedef 3.4)

AMAÇ 3-MESLEKİ GELİŞİMİ, İSTİHDAMI VE TOPLUMSAL KATKIYI GÜÇLENDİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 3.4-Kurumun toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini güçlendirmek, sanatsal etkinlikleri destekleyerek görünür kılmak.	Strateji 1: Engelli bireyler, eski hükümlüler ve diğer dezavantajlı gruplara yönelik eğitim ve destek programları yürütülecek; kamu kurumları ve sosyal yapılarada ihtiyaç duyulan fiziki iyileştirme projelerine katkı sağlanacak; sosyal sorumluluk ve sponsorluk faaliyetleri bütüncül bir yaklaşımla sürdürülecektir. Strateji 2: Sanat eğitimi alanında faaliyet gösterecek merkezlerin kuruluşu gerçekleştirilecek; kuruluş sonrasında bu merkezlerde yürütülen sanatsal çalışmaların güçlendirilmesine yönelik destekler sağlanacaktır.	F.3.4.1	Antalya Cumhuriyet Başsavcılığı, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası, Antalya Organize Sanayi Bölgesi ve Antalya Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü arasında imzalanan protokol ile eski hükümlü ve denetimli serbestlik altındaki yükümlülerin topluma kazandırılmalarına yönelik ortak çalışmaların gerçekleştirilmesi	Eğitim sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	SKA 8 - İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme SKA 10 - Eşitsizliklerin Azaltılması SKA 11 - Sürdürülebilir Şehirler ve Topluluklar SKA 17 - Amaçlar için Ortaklıklar
		F.3.4.2	Yardım ve sosyal sorumluluk kapsamında yürütülen inşaat ve tadilat projelerinde ihtiyaçların belirlenmesi, paydaş koordinasyonunun sağlanması ve uygulama süreçlerinin izlenmesi.	Tamamlanan yardım projesi sayısı	Müşavirlik	
		F.3.4.3	İhtiyaç sahibi kişi ve kurumlara yönelik mevzuat çerçevesinde sosyal yardım programlarının yürütülmesi.	Yapılan yardım sayısı	Mali İşler Müdürlüğü	
		F.3.4.4	ATSO Akademi bünyesinde gerçekleştirilen eğitimlere birinci derece şehit ailesi mensubu olan kişilerin ve engelli bireylerin ücretsiz katılımının sağlanması	Katılımcı Sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
		F.3.4.5	Odamız, Antalya Güzel Sanatlar Lisesi ve Antalya Kültür Sanat ile iş birliği içinde öğrencilere yönelik belirlenecek bir kategori kapsamında resim yarışması düzenlenmesi	Düzenlenen sanatsal etkinlik sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü	
		F.3.4.6	AKS ve Kaleici Evi'nden gelen proje ve taleplere ilişkin çalışmaları takip etmek	Değerlendirilen proje/talep sayısı	Müşavir	

Tablo 38: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 4 – Hedef 4.1)

AMAÇ 4-ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ DESTEKLEMeye YÖNELİK FAALİYETLERİ GÜÇLENDİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 4.1-Kurum içinde enerji verimliliğini ve çevresel yönetim uygulamalarını güçlendirmek	Strateji 1: Kurumun enerji tüketimini azaltmak ve çevresel etkilerini iyileştirmek amacıyla enerji kullanımının düzenli olarak izlenmesini sağlayan ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kurulacak ve uygulamaları geliştirilecek; yeşil satın alma kriterlerine ilişkin kurum içi kılavuz ve uygulama esasları hazırlanarak hayata geçirilecek; yenilenebilir enerji kullanımı desteklenecek; atık azaltımı ve geri dönüşüm süreçleri yaygınlaştırılacak; çalışanlarda çevre bilincini artırmaya yönelik eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri yürütülecektir.	F.4.1.1	Çalışanlarda çevre bilincini artırmak ve sürdürülebilir işyeri uygulamalarını yaygınlaştırmak amacıyla, yıl içinde tüm personele yönelik “Yeşil Ofis ve Sürdürülebilirlik Eğitimi” düzenlemek	Eğitim katılım oranı (%) Sürdürülebilir uygulamaların işyerinde uygulanma oranı (%) Eğitim memnuniyet oranı (%)	İnsan Kaynakları Müdürlüğü	SKA 7 – Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 13 – İklim Eylemi
		F.4.1.2	ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi’nin kurulması ve belgelendirme sürecinin tamamlanması	ISO 50001 Enerji Yönetim Sistemi kurulum durumu ISO 50001 belgelendirme sürecinin tamamlanma oranı	İdari İşler Müdürlüğü-Kurumsal Gelişim Müdürlüğü	
		F.4.1.3	Çevresel sürdürülebilirliği güçlendirmek amacıyla ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi’nin kurulması ve belgelendirme sürecinin tamamlanması	ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi kurulum durumu ISO 14001 belgelendirme sürecinin tamamlanma oranı	İdari İşler Müdürlüğü-Kurumsal Gelişim Müdürlüğü	
		F.4.1.4	Yeşil satın alma kriterlerinin oluşturulması, bu kriterlere ilişkin kılavuzun hazırlanması ve satın alma süreçlerinde uygulanması	Yeşil kriterlere göre alınan ürün/hizmet oranı (%) Yeşil kriterlere göre yapılan harcama tutarı (TL) / Toplam harcama içindeki payı (%)	Satınalma Müdürlüğü	
		F.4.1.5	Hizmet binasında kurulu GES sisteminin üretim, işletme ve izleme süreçlerinin izlenmesi, raporlanması ve dokümanite edilmesi	GES kaynaklı yıllık enerji üretim miktarının izlenmesine yönelik rapor sayısı GES enerji üretim verilerinin yıllık raporlanarak Bakanlık sistemine yıllık olarak girilme oranı (%)	İdari İşler Müdürlüğü	
		F.4.1.6	Toner ve kimyasal kullanımını azaltmaya yönelik olarak, kurum genelinde tüketimlerin izlenmesini ve azaltım hedeflerinin takip edilmesini sağlayan kurumsal bir izleme ve azaltım modelinin oluşturulması ve uygulanması	Lisanslı firmaya teslim edilen toner ve kimyasal atık miktarı (adet/kg) Toner ve kimyasal atıklara ilişkin yıllık kayıt/teslim tutanağı sayısı (adet) Toner ve kimyasal kullanımına ilişkin iyileştirmelere yönelik rapor sayısı	İdari İşler Müdürlüğü	

Tablo 39: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 4 - Hedef 4.2)

AMAÇ 4-ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ DESTEKLEMeye YÖNELİK FAALİYETLERİ GÜÇLENDİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 4.2-Üye işletmelerde enerji verimliliği, çevresel etki azaltımı ve yeşil dönüşüm konularında farkındalığı artırmak	Strateji 1: Üye ve sektör bazında karbon ayak izinin ölçülmesi, değerlendirilmesi ve doğrulanmasına yönelik çalışmalar yürütülecektir. Strateji 2: Üye işletmelerin enerji verimliliği, çevresel etki azaltımı, sürdürülebilirlik ve yeşil dönüşüm konularındaki bilgi düzeyini artırmak amacıyla eğitimler, paneller, sempozyumlar, çalıştaylar ve kongreler düzenlenecek; üye firmalara mentörlük hizmeti sunulacak; ulusal ve uluslararası projeler, destek mekanizmaları ve iyi uygulama örneklerine ilişkin bilgilendirme faaliyetleri yürütülerek bu alanlarda üyelerin farkındalığı güçlendirilecektir.	F.4.2.1	Üye ve sektör bazlı karbon ayak izi ölçülmesine yönelik çalışmalar yürütülmesi	Tarım ve turizm sektörleri için Antalya bazında hazırlanan sektör raporu sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	SKA 7 – Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 9 – Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 13 – İklim Eylemi SKA 16 – Barış, Adalet ve Güçlü Kurumlar SKA 17 – Amaçlar için Ortaklıklar
		F.4.2.2	1831 Yeşil İnovasyon Teknoloji Mentörlük Programı kapsamında KOBİ'lere yeşil inovasyon, sera gazının azaltımı, enerji yönetimi, su/karbon/ürün ayak izi, sürdürülebilirlik yol haritası raporlarının hazırlanması amacıyla mentörlük/danışmanlık desteğinin verilmesi	Başvuru yapan firma sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.4.2.3	Üye işletmelerde sürdürülebilirlik kapsamında enerji verimliliği, çevresel etki azaltımı ve yeşil dönüşüm konularında farkındalığı artırmaya yönelik çalıştay ve kongrelerin düzenlenmesi ve sonuçlarının raporlanması	Düzenlenen sürdürülebilirlik temalı çalıştay/kongre sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.4.2.4	Üye işletmelerin alternatif ve yeşil enerji yatırımlarına erişimini kolaylaştırmak amacıyla; mevcut finansman, teşvik ve kredi imkânlarına ilişkin bilgilendirme, yönlendirme ve iş birliği çalışmalarının yürütülmesi	Yeşil enerji finansmanı konusunda yürütülen bilgilendirme/yönlendirme faaliyeti sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.4.2.5	Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu'nun hazırlanması ve yayımlanması	Yayımlanan rapor sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.4.2.6	Üyeler için iyi uygulama rehberlerinin hazırlanması (atık yönetimi, enerji verimliliği, su kullanımı)	Hazırlanan iyi uygulama rehberi sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.4.2.7	Sürdürülebilir tarımsal üretim ve yerel kapasite gelişimi yoluyla kırsal kalkınmanın desteklenmesi amacıyla üreticilere yönelik etkinlikler düzenlenmesi	Düzenlenen etkinlik sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
		F.4.2.8	Turizmde Su verimliliği üzerine etkinlik gerçekleştirmek (AB Bilgi Merkezi)	Katılımcı sayısı ve sektör temsiliyeti	Dış İlişkileri Müdürlüğü	
				Su verimliliği farkındalık artışı		
				Memnuniyet Oranı (%)		
		F.4.2.9	Meslek Komiteleri öncülüğünde üyelerin yeşil dönüşüm süreçlerine adaptasyonunu artırmak amacıyla karbon ayak izi, sürdürülebilirlik ve yeşil ekonomi temalı toplantılar düzenlenmesi	Düzenlenen etkinlik sayısı	Meslek Komiteleri Müdürlüğü	
				Katılım sayısı		
				Memnuniyet Oranı (%)		
		F.4.2.10	Üyelere yönelik sürdürülebilirlik ve çevre yönetimi alanlarında eğitimlerin düzenlenmesi	Düzenlenen eğitim sayısı	Eğitim ve Mesleki Sertifikasyon Müdürlüğü	
				Katılım sayısı		

Tablo 40: Stratejik Amaç, Hedef, Strateji ve Faaliyetler (Amaç 4 - Hedef 4.3)

AMAÇ 4-ÇEVRESEL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİ DESTEKLEMeye YÖNELİK FAALİYETLERİ GÜÇLENDİRMEK						
Hedef	Strateji	Faaliyet No	Faaliyetler	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	Uyumlu Olduğu Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA)
Hedef 4.3-Deniz ekosisteminin korunmasına yönelik farkındalık ve sürdürülebilirlik iş birliklerini güçlendirmek	Strateji: Deniz ekosisteminin korunmasına yönelik bilinç oluşturmak amacıyla uzman kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve yerel yönetimlerle iş birliği yapılacak; bilgilendirme programları, farkındalık kampanyaları ve kıyı-deniz çevre koruma çalışmalarını destekleyen ortak faaliyetler geliştirilecek; bu çalışmalar aracılığıyla Antalya'da deniz turizminin sürdürülebilirliği desteklenecektir.	F.4.3.1	Sürdürülebilir turizm sertifikaları, çevre etiketleri ve iyi uygulama örneklerine ilişkin farkındalık ve deneyim paylaşım etkinliklerinin düzenlenmesi.	Etkinlik sayısı	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	SKA 7 – Erişilebilir ve Temiz Enerji SKA 12 – Sorumlu Üretim ve Tüketim SKA 13 – İklim Eylemi
		Katılan sektör temsilcisi sayısı				
		F.4.3.2	Belediyeler, okullar ve STK'larla birlikte periyodik kıyı temizlik çalışmalarının yapılarak sonuçların kamuoyu ile paylaşılması	Gerçekleştirilen kıyı temizlik etkinliği sayısı	İdari İşler Müdürlüğü-İnsan Kaynakları Müdürlüğü	
		F.4.3.3	AB Bilgi Merkezi Etkinliği olarak EU Beach Clean Etkinliğinin Gerçekleştirilmesi	Katılımcı sayısı	Dış İlişkiler Müdürlüğü	
				Çevresel farkındalık artışı oranı (%)		
		F.4.3.4	Antalya'nın kıyı, turizm, denizcilik ve balıkçılık yapısı dikkate alınarak; Deniz ekosisteminin korunmasına yönelik, kamu kurumları, yerel yönetimler, üniversiteler ve STK'larla iş birliği içinde farkındalık etkinlikleri ve çalıştayların düzenlenmesi	Düzenlenen farkındalık etkinliği ve/veya çalıştay sayısı (adet)	Araştırma ve Ticaret Geliştirme Müdürlüğü	
				Etkinliklere katılan kurum ve paydaş sayısı (adet)		
		F.4.3.5	Gençlere yönelik, deniz ekosistemleri, plastik atıklar ve iklim etkileri üzerine farkındalık eğitim ve atölyelerin düzenlenesi	Gençlere yönelik düzenlenen farkındalık eğitimi ve/veya atölye sayısı (adet)	Eğitim ve Sertifikasyon Müdürlüğü	
				Katılımcı genç sayısı (kişi)		

MALİYETLENDİRME

Maliyetlendirme, kurumun stratejik planı ile bütçesi arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu yaklaşım sayesinde, kaynakların stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde kullanılması mümkün olacaktır.

Bu kapsamda, öncelikle her bir hedef için öngörülen faaliyetlerin yaklaşık maliyetleri hesaplanmıştır. Hedeflerin maliyet tahminlerinin toplamından her bir amacın maliyetine, amaç maliyetlerinin toplamından ise stratejik planın ilgili yıl için tahmini toplam maliyetine ulaşılmıştır.

Stratejik plan doğrultusunda hazırlanan yıllık iş planları kapsamında, yıl sonu gerçekleştirmeleri değerlendirilmekte; izleyen yıla ilişkin bütçe teklifi ise Yönetim Kurulu onayının ardından Oda Meclisi'ne sunulmaktadır.

Tablo 41: Tahmini Maliyet Tablosu

Amaç/ Hedef No	Stratejik Amaçlar ve Hedefler	2025	2026	2027	2028
Amaç-1	Güçlü, Şeffaf ve Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim Yapısı Oluşturmak	₺13.773.012	₺36.152.000	₺24.750.018	₺29.600.000
Hedef 1.1	Odanın tüm iş süreçlerinin dijital ortama aktarılmasını ve bu süreçlerin bilgi güvenliği standartlarına uygun şekilde yürütülmesini sağlamak	₺1.135.000	₺19.137.000	₺2.600.000	₺3.680.000
Hedef 1.2	Kurum içi kapasiteyi, kurum kültürünü ve çalışan yetkinliklerini güçlendirmek	₺300.000	₺400.000	₺2.250.000	₺2.850.000
Hedef 1.3	Kurumun; ekonomik, çevresel, sosyal, kurumsal yönetim modeli ile sürdürülebilirlik performansını güçlendirmek	₺150.012	₺500.000	₺700.018	₺820.000
Hedef 1.4	Paydaş iş birliğini, temsil gücünü ve kurumsal iletişim kapasitesini güçlendirmek	₺12.188.000	₺16.115.000	₺19.200.000	₺22.250.000
Amaç 2	Üyelerin Ulusal ve Uluslararası Rekabet Gücünü Geliştirmek	₺60.400.000	₺231.470.376	₺244.015.162	₺283.130.750
Hedef 2.1	Üyelerin dijitalleşme, e-ticaret ve mesleki gelişim alanlarında yetkinliklerini artıracak eğitimler düzenlemek	₺1.670.000	₺1.165.000	₺3.490.000	₺2.940.000
Hedef 2.2	Üye etkileşimini artırmak	₺3.105.000	₺119.147.000	₺80.444.000	₺91.745.000
Hedef 2.3	Üye başarılarını görünür kılarak diğer üyeleri teşvik etmek	₺30.100.000	₺54.350.176	₺81.600.176	₺88.250.000
Hedef 2.4	Firmaların yurt içi ve yurt dışı hedef pazarlarda tanıtım, pazarlama ve iş birliği faaliyetlerine katılımını ve fuar desteklerinden yararlanan üye sayısını artırmak	₺22.690.000	₺45.298.000	₺60.260.000	₺76.263.000
Hedef 2.5	Üyelerin ulusal ve uluslararası hibe, teşvik programlarına başvuru kapasitesini geliştirmek	₺2.000.000	₺4.510.000	₺6.601.286	₺8.250.000
Hedef 2.6	Antalya ve sektörlere ilişkin analiz ve raporlama kapasitesini güçlendirerek ulusal ve uluslararası fırsatları belirlemek ve üyelerin karar süreçlerine veri temelli katkı sağlamak	₺110.000	₺164.000	₺217.000	₺270.000
Hedef 2.7	İnovasyon ekosistemini güçlendirmek amacıyla inovasyon yarışmaları ve proje pazarı vb. etkinlikler düzenlemek	₺224.000	₺5.985.000	₺10.380.000	₺14.150.000
Hedef 2.8	Coğrafi işaretler ve yerel değerleri geliştirmek; yeni ürün başvuruları ile mevcut tescilli ürünlerin tanıtım ve bilinirlik çalışmalarını yürütmek	₺501.000	₺851.200	₺1.022.700	₺1.262.750

Amaç 3	Mesleki Gelişimi, İstihdamı ve Toplumsal Katkısı Güçlendirmek	₺20.892.000	₺31.591.000	₺43.990.000	₺56.110.000
Hedef 3.1	Mesleki yeterlilik belgelerinde kapasiteyi artırmak, sektör ihtiyaçlarına uygun belgelendirme alanlarını genişletmek ve belgelendirme süreçlerine katılımı güçlendirmek	₺2.000.000	₺3.000.000	₺5.700.000	₺7.800.000
Hedef 3.2	Gençler ve öğrenciler için iş birliği programlarını artırmak; eğitim-iş dünyası etkileşimini güçlendirmek ve gençlerin mesleki gelişim ve istihdam süreçlerine katkı sağlamak	₺570.000	₺1.250.000	₺2.100.000	₺4.000.000
Hedef 3.3	Kadın istihdamını artırmak için eğitim, danışmanlık ve iş birliği programları yürütmek	₺242.000	₺1.250.000	₺1.500.000	₺2.000.000
Hedef 3.4	Kurumun toplumsal katkı ve sosyal sorumluluk faaliyetlerini güçlendirmek, sanatsal etkinlikleri destekleyerek görünür kılmak	₺18.080.000	₺26.091.000	₺34.690.000	₺42.310.000
Amaç 4	Çevresel Sürdürülebilirliği Desteklemeye Yönelik Faaliyetleri Güçlendirmek	₺2.253.900	₺4.210.054	₺6.456.500	₺8.713.000
Hedef 4.1	Kurum içinde enerji verimliliğini ve çevresel yönetim uygulamalarını güçlendirmek	₺200.000	₺760.000	₺1.035.000	₺2.190.000
Hedef 4.2	Üye işletmelerde enerji verimliliği, çevresel etki azaltımı ve yeşil dönüşüm konularında farkındalığı artırmak	₺1.953.900	₺2.000.054	₺3.471.500	₺4.173.000
Hedef 4.3	Deniz ekosisteminin korunmasına yönelik farkındalık ve sürdürülebilirlik iş birliklerini güçlendirmek	₺100.000	₺1.450.000	₺1.950.000	₺2.350.000
TOPLAM		₺97.318.912	₺303.423.430	₺319.211.680	₺377.553.750



İZLEME VE DEĞERLENDİRME



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM: İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Stratejik planın etkin bir şekilde uygulanabilmesi, izleme ve değerlendirme sürecinin sistematik olarak yürütülmesine bağlıdır. Bu doğrultuda ATSO'da, stratejik plan kapsamında belirlenen amaç, hedef ve faaliyetlerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

İzleme ve değerlendirme süreci; performansın ölçülmesini, uygulama sonuçlarının analiz edilmesini ve elde edilen veriler doğrultusunda karar alma süreçlerinin desteklenmesini sağlamaktadır. Bu süreç aynı zamanda şeffaflık ve hesap verebilirliği güçlendirerek kaynakların etkin ve verimli kullanımına katkı sunmaktadır.

Stratejik planın uygulanmasına yönelik olarak, dört yıllık planla uyumlu yıllık iş planları hazırlanmakta ve uygulamaya alınmaktadır. Yıllık iş planlarında faaliyetlerin kapsamı, sorumluları, zamanlaması, maliyetleri ve performans göstergeleri tanımlanmakta; böylece planın uygulama süreci somut hale getirilmektedir.

Yıllık iş planları, bütçe çalışmaları ile birlikte değerlendirilmekte ve Yönetim Kurulu onayının ardından Meclis'e sunularak yürürlüğe girmektedir. Bu planlar, stratejik hedeflerin yıllık düzeyde izlenmesini sağlayan temel araçlardır.

Faaliyetlerin uygulama süreci, belirlenen performans göstergeleri üzerinden üçer aylık dönemler itibarıyla ilgili birimler tarafından izlenmekte ve raporlanmaktadır. Elde edilen sonuçlar, Akreditasyon İzleme Kurulu (AİK) ve Yönetim Kurulu tarafından değerlendirilerek gerekli kararlar alınmaktadır.

İzleme sürecinde ortaya çıkan sapmalar ve ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli iyileştirmeler yapılmakta; faaliyetlerin uygulanma yöntemleri ve zamanlaması gerektiğinde güncellenmektedir. Değişen koşullara bağlı olarak stratejik planın revizyonu da bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Bu yapı sayesinde ATSO'da stratejik plan ile yıllık iş planları arasında güçlü bir bağ kurulmakta; uygulama sonuçları düzenli olarak değerlendirilerek kurumsal performansın sürekli geliştirilmesi hedeflenmektedir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR (KÜRESEL, ULUSAL VE BÖLGESEL EKONOMİK GÖRÜNÜM)

Kaynakça

- Baba, C., Duval, R., Lan, T., & Topalova, P. (2023). The 2020-2022 Inflation Surge Across Europe : A Phillips-Curve-Based Dissection (WP/23/30).
- Blinova, T. V., Rusanovskii, V. A., & Markov, V. A. (2021). Estimating the Impact of Economic Fluctuations on Unemployment in Russian Regions Based on the Okun Model. Studies on Russian Economic Development, 32(1), 103-110. <https://doi.org/10.1134/S1075700721010032>
- Caldara, B. D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring Geopolitical Risk. American Economic Review, 112(4), 1194-1225.
- FAO, (2002).” World agriculture: Towards 2015/2030. Edited by Jelle Bruinsma, [Erişim Tarihi:03.06.2025]. <https://www.fao.org/global-perspectives-studies/resources/detail/en/c/411230/>
- International Monetary Fund. (2023). “World Economic Outlook: Inflation peaking amid low growth.” Washington, DC. January. [Erişim Tarihi:22.05.2025]
- International Monetary Fund. (2024). “World Economic Outlook: A critical juncture amid policy shifts.” Washington, DC. October. [Erişim Tarihi:16.05.2025]
- International Monetary Fund. (2024a). “World Economic Outlook: Policy Pivot, Rising Threats.” Washington, DC. October. [Erişim Tarihi:13.05.2025]
- KOSGEB, (2025).”Türkiye’de KOBİ’lerin Dış Ticarettteki Yeri”, Mart 2025, [Erişim Tarihi:02.06.2025]. <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/349/rapor-ve-istatistikler>
- Presidency of The Republic of Türkiye (2024).”Tourism Sector In Türkiye”, Report, <https://www.invest.gov.tr/en/pages/home-page.aspx>, [Erişim Tarihi:17.06.2025].
- Price, C. (2022). How Persistent are Implications for Monetary Policy (WP/22/207).
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji Ve Bütçe Başkanlığı On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028) (2023), “Bölgesel Kalkınma Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Ankara, <https://www.sbb.gov.tr/ozel-ih-tisas-komisyonu-raporlari/>, [Erişim Tarihi:19.06.2025].
- T.C. Merkez Bankası, (2024).”Enflasyon raporu”, Kasım, [Erişim Tarihi:22.05.2025]
- Tarım ve Orman Bakanlığı Tarım Reformu Genel Müdürlüğü (2024), “Antalya Tarımsal Yatırım, <https://www.tarimorman.gov.tr/TRGM/TARYAT/Belgeler/Tar%C4%B1msal%20yat%C4%B1r%C4%B1m%20rehberi/Antalya%20Tar%C4%B1msal%20Yat%C4%B1r%C4%B1m%20Rehberi.pdf>, [Erişim Tarihi:17.06.2025].
- Taşdöken, O., & Kahyaoğlu, H. (2023). Analysis Of The Global Food Crisis In International Markets By The Asymmetric Tvp-Var Method. Eurasian Research Journal, 5(1), 59-71.
- Approach”, [Economic Growth Amidst Social and Environmental Uncertainty](#), p.237-276, DOI: 10.4018/979-8-3373-1529-4.ch008)
- Taşdöken., Ö,(2026)” An Evaluation on the Global Innovation Index: A Club Convergence
- Taşdöken, Ö.(2025).” [An Analysis on the Determinants of Global Inflation](#)”, IGI Global Press, 61-99.
- TÜSİAD, (2022).” Avrupa Yeşil Mutabakatı Döngüsel Ekonomi Eylem Planı Türk İş Dünyasına Neler Getirecek?”, ISBN : 978-605-165-049-4, [Erişim Tarihi:22.05.2025]

TÜSİAD, (2025).” Üretken Yapay Zeka Devrimi: Küresel Etkiler ve Türkiye’nin Konumu”, Nisan 2025, ISBN 978-605-165-068-5. [Erişim Tarihi:03.06.2025]. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar>

World Economic Forum, (2025).”Future of Jobs Report 2025”, January 2025. [Erişim Tarihi:02.06.2025], <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2025/>

World Economic Forum, (2025).”Centre for the New Economy and Society Chief Economists Outlook”, January. [Erişim Tarihi:13.05.2025]

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2024). Global Innovation Index 2024: Unlocking the Promise of Social Entrepreneurship. Geneva WIPO, 10.34667/tind.50062. [Erişim Tarihi:02.06.2025].

World Tourism Organization (2023), International Tourism Highlights, 2023 Edition – The impact of COVID-19 on tourism (2020–2022), October, 2023, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284424986>. [Erişim Tarihi:16.06.2025]

Türkiye İş Kurumu (2024), “İşgücü Piyasası Araştırması Antalya İli 2023 Yılı Sonuç Raporu”, <https://www.iskur.gov.tr/medya/rgokkduz/antalya.pdf>, [Erişim Tarihi:28.07.2025]

T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2024), “Bölgesel Gelişme Ulusal Stratejisi (2024-2028)”, <https://www.sanayi.gov.tr/bolgesel-kalkinma-faaliyetleri/strateji-belgeleri/01135b> , [Erişim Tarihi:28.07.2025]



NOTLAR



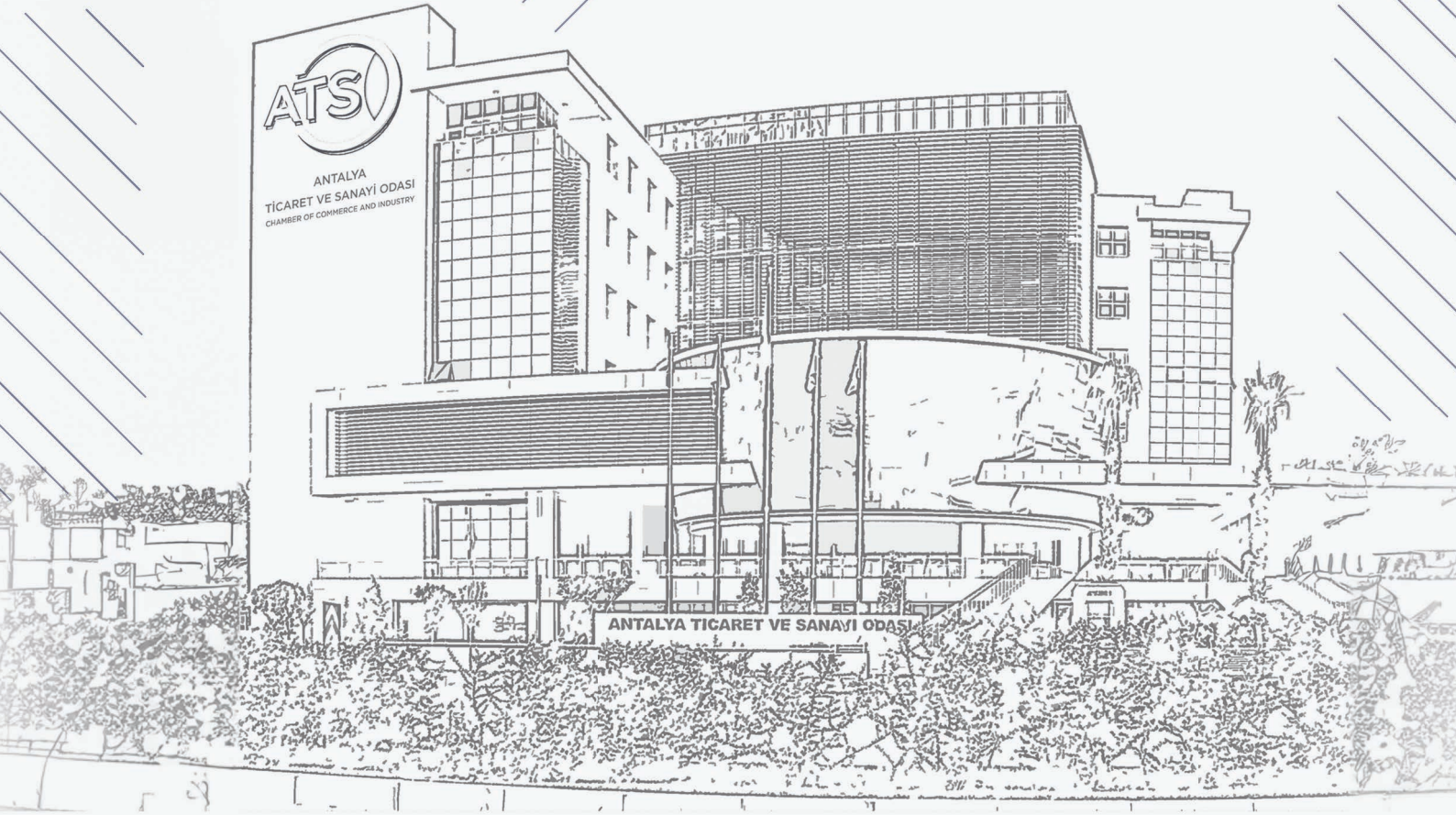


NOTLAR





ANTALYA TİCARET
VE SANAYİ ODASI



Göksu Mahallesi, Gazi Bulvarı, No: 481, Kepez/Antalya

T +90 242 314 37 37

www.atso.org.tr • info@atso.org.tr