



# **STRATEJİK PLAN**

2021 - 2024

**DESTEK DOKÜMAN**



## ÖNSÖZ

Önceliğin sürdürülebilir anlayışla üretime verildiği ekonomide ülkeler arasındaki rekabet giderek artmaktadır.

Hızla artan dünya nüfusunun etkisiyle özellikle de gıdaya olan talebin artması, tarımsal üretimde verim ile kaliteyi de istikrarlı bir şekilde sürdürülebilir hale getirmeyi gerektirmektedir.

Gıdaların üretimi ile ticaretinin istikrarlı ve sürdürülebilir bir zincir oluşturarak ihtiyaç duyulan merkezlere ulaştırılması firmaların olduğu kadar, bunların oluşturduğu sivil toplum ve meslek örgütlerinin de görevleri arasında yer almaktadır.

Kalkınma hareketini sosyal, kültürel ve ekonomik bir zincir içinde bir bütün kabul ederek Trabzon Ticaret Borsası'nın faaliyetleri dizayn edilmektedir.

Zincirin ilk halkası olan Trabzon'dan, Türkiye ve Dünya'nın ihtiyaçlarına yönelik üretim ve ticaret yapan firmaların, modern tarım ve ticaret tekniklerini kullanmalarını temin ve teşvik ederek, üretim ve rekabet gücünü arttırmak ilk hedef olarak seçilmiştir.

Verim ve kalitenin artırılmasına, ürün ve pazar çeşitliliği yaratarak katkı sağlamak amacıyla öncelikle firma yöneticilerinin vizyonlarının geliştirilerek yerli ve yabancı yeni pazarlar bulmaları için uluslararası düzeyde işbirlikleri yapabilmelerine imkan sağlamak için organizasyonlar gerçekleştirilmektedir.

Özellikle Trabzon ve bölge ekonomisinde büyük yeri olan fındık ve çay başta olmak üzere, katma değeri yüksek ürünler üreterek, dünya pazarlarında kalite ve fiyat üzerinden rekabet yapabilecek sanayi ve ticaretin geliştirilmesi için inovasyona öncelik verilecektir.

Trabzon Ticaret Borsası olarak da bu misyon ve vizyon ile sloganımız olan "Çok çalışıp, çok üretip, çok satıp, çok kazanmak" adına çağın ve ekonominin gerektirdiği gelişmelere üyelerimiz ve işinsanlarımızın adapte olması ana hedefimizdir. Bu hedefe yönelik çalışmalar üretim ve ticaret üretimden tüketime kadar bir bütünlük içinde ele alınarak hareket edilmektedir.

Sebahattin ARSLANTÜRK  
Trabzon Ticaret Borsası Meclis Başkanı



Serbest piyasa ekonomilerinde kalkınma tamamıyla özel sektör vasıtasıyla gerçekleştirilmekte, Kamu otoritesi ise sadece düzenleyici ve denetleyici rol üstlenmektedir.

Bu bağlamda, ulusal kalkınmanın gerçekleşmesi için olmazsa olmazlardan birisi de özel sektörün yüksek rekabet düzeyine sahip olmasıdır.

Aynı zamanda üyeleri konumunda olan özel sektöre gerekli nitelikleri kazandırmak borsaların Misyonları arasında yer almaktadır.

Günümüzün küresel rekabet şartlarında başarılı olan organizasyonlar, geleceklerini stratejik bir yaklaşımla planladıkları için başarılı olmuşlardır. Gelecekte oluşabilecek potansiyel riskleri önceliklendirerek etkilerini azaltan, fırsata dönüştüren, tesadüflere yer vermeyen kendisini sürekli yenileyen ve öğrenen gelişen organizasyonlar 21.Yüzyıla yön verecektir.

Trabzon'un kalkınmasının en önemli faktörlerinden biri de Ticaret Borsasının varlığıdır.

Borsa, bölgenin sorunlarını doğru biçimde tespit edip, çözüm için geliştirdiği tutarlı politikalarla karar alıcıları yönlendirmektedir.

Borsamız bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da Trabzon'un tüm değişim ve gelişim süreçlerinde etkin biçimde yer almayı hedeflemektedir.

Temel misyonumuz; küreselleşen dünyada, öncelikle bölgemizin, dolaylı olarak ülkemizin, gereken pozisyonu alabilmesi için, üyelerimizin geçirmesi gereken bu değişim sürecinde önderlik etmektir.

Bu bağlamda, Trabzon Ticaret Borsası'nın daha da güçlenmesinin, Trabzon'un ekonomik, sosyal ve kültürel gelişiminde katkı sağlayacağı düşüncesinin ışığında, üyelerimizin ihtiyaçlarını anlayan ve beklentilerini karşılayan bir yaklaşımı temel alan 2021-2024 dönemine ait 4 yıllık stratejik planımızı hazırladık.

Güçlü yanları ile çevresinde gelişen fırsatları yakalamak; zayıf yönlerini ise tehditleri bertaraf etmek için güçlendirmeye yönelik olarak hazırlanan Trabzon Ticaret Borsası 2021-2024 Stratejik Planı, vizyonumuzu gerçekleştirme sürecinde rehberimiz olacaktır.

Katkılarından dolayı tüm dış paydaşlarımıza, üyelerimize, Meclisimize, Yönetim Kurulumuza, çalışanlarımıza ve danışmanlık hizmeti veren Dr. Yüksel VARDAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Eyyüp ERGAN  
Trabzon Ticaret Borsası Yönetim Kurulu Başkanı



## İçindekiler Tablosu

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>2</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>5</b>
1.1. Yönetici Özeti .....	7
1.2. Stratejik Plan Süreci .....	9
1.3. Trabzon Hakkında Bilgi .....	10
1.4. Trabzon Ticaret Borsası .....	13
<b>2. DURUM ANALİZİ</b> .....	<b>20</b>
2.1. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi .....	20
2.1.1. Yasal Yükümlülükler .....	20
2.1.2. Mevzuat Analizi .....	22
2.2. Kuruluş İçi Analiz .....	24
2.2.1. Yönetim Yapısı .....	24
2.2.2. Organizasyon Şeması .....	25
2.2.3. Borsanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi .....	26
2.2.4. TTBB'nin Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin (Temel Yeterliliklerinin) Değerlendirilmesi .....	27
2.2.5. Kurumsal Performans Göstergeleri .....	32
2.2.6. Süreçlerin Analizi .....	34
2.2.7. İnsan Kaynakları .....	36
2.2.8. Teknolojik Altyapı .....	38
2.2.9. Mali Durum .....	39
2.2.10. Fiziksel Durum .....	45
2.3. Çevre Analizi .....	46
2.3.1. Borsanın Öncelikleri .....	46
2.4. Paydaş Analizi .....	49
2.5. GZFT Analizi .....	50
<b>3. Maliyetlendirme / İzleme Değerlendirme</b> .....	<b>64</b>



## 1. GİRİŞ

Borsalar bölgesel kalkınmada çok önemli rollere sahiptir. Bu öneminden dolayı kendilerine yeni bir vizyon belirleyerek, bu vizyon çerçevesinde kurumsal kapasitelerini güçlendirmeleri, üye odaklı hizmetler geliştirerek bölgesine ve ülkesine katkı sağlayacak projeler üretmeleri gerekmektedir.

Bu çerçevede, Trabzon Ticaret Borsası kurumsal bir yapıya ulaşmak ve vermiş olduğu hizmetlerde kalite standartlarını yakalamak amacıyla, ISO 9001:2015 Toplam Kalite Yönetim Sisteminde köklü bir revizyon gerçekleştirerek, kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi konusundaki kararlılığını ortaya koymuştur.

Ayrıca 5 yıldızlı borsa olma hedefi kapsamında da Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB) tarafından uygulanan “TOBB Oda ve Borsa Akreditasyon Sistemi”ni daha ileri düzeylere taşıyabilme yolunda faaliyetlerini devam ettirmekte ve hazırladığı 3. Dönem stratejik plan ile kararlılığını ortaya koymaktadır.

Borsa, hizmetlerinin planlı bir biçimde gerçekleştirilmesi ve kurumsal kapasitenin bir yol haritası doğrultusunda güçlendirilmesi için 2021-2024 yıllarını kapsayan bir Stratejik Plan hazırlamıştır.

Planın hazırlanması çerçevesinde iç ve dış paydaşların katkılarıyla Borsa'nın güçlü ve zayıf yönleri belirlenmiş, fırsat ve tehditler tespit edilmiş, temel sorunlar ve beklentiler göz önünde bulundurulmuştur.

Planın dayanakları aşağıda sunulmaktadır:

- ✓ Planın, borsayı vizyonuna taşıması gerektiğinden borsanın stratejik planı olarak hazırlanmış, bölgenin stratejik planına dönüşmesi gibi kritik bir yanlışa düşülmemeye dikkat edilmiştir.
- ✓ Plan, borsayı bulunduğu konumdan vizyonuna taşıyacak amaç, hedef ve stratejileri bütünlük ve içsel tutarlılık içerisinde hiyerarşik bir yapıda ortaya koymaktadır.
- ✓ Plan, borsanın kamu adına yürüttüğü faaliyetlerin yanısıra, çağdaş borsacılık hizmetleri olarak tanımlanan; üyelerin sorunlarına çözüm getirecek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak hizmetleri de en iyi biçimde sunmaya yönelik amaç ve hedefleri içermektedir.



- ✓ Plan, borsanın bölgesel kalkınmadaki rol ve önemini daha da ileriye taşıyacak; bölgesel ve sektörel sorunların tespiti, çözüm önerilerinin (politikaların) geliştirilmesi ve sürecin takip edilmesinin etkin ve verimli biçimde yerine getirilmesi için borsada sürdürülebilir bir yapı oluşturulmasını sağlayacak amaç ve hedefleri içermektedir.
- ✓ Plan, borsanın hizmetlerini en iyi biçimde verebilmesi, bölgesel kalkınmada önemli bir aktör olabilmesi için; “kurumsal” bir yapı içerisinde, kaynaklarını en iyi biçimde planlamayı, planı etkin olarak yönetmeyi, politika geliştirme ve karar süreçlerinde bilgi teknolojilerini verimli biçimde kullanmayı, üyeleriyle ilişkileri güçlendirmeyi ve borsanın tanıtımını geliştirmeyi sürdürülebilir bir biçimde yerine getirecek bir yönetim anlayışı ve örgütlenmeyi hedeflemektedir.
- ✓ Trabzon TB'nin Stratejik Planı hazırlanırken bölgesel kalkınmanın anahtarı olacak, küresel dönüşüme ayak uyduracak bir özel sektörün yaratılmasında Borsamıza düşecek rolün bilinciyle hareket edilmesi gerekliliği temel prensibimiz olmuştur.

Planın maliyetlendirme aşamasında; personel ve bazı faaliyetlere ait sabit giderler ele alınmamış, özellikle Borsayı vizyonuna taşıyacak stratejilere ilişkin maliyetler hesaplama dâhil edilmiştir.

Yukarıda belirtilen dayanaklar üzerine inşaa edilen Planın; ulusal makro politikalara ters düşmeyecek biçimde hazırlanması için bağlı veya ilgili olduğumuz ve etkileri açısından camiamızı ilgilendiren kurumların vizyonları, hedef ve stratejileri incelenmiştir.



## 1.1. Yönetici Özeti

Trabzon TB'nin 2021-2024 Dönemi Stratejik Planı hazırlanırken;

Önce, borsanın bölgesel kalkınmadaki rolünü anlamlandırmak için Trabzon ve Trabzon'un genel ekonomik yapısı incelenmiştir.

Daha sonra, başlangıç noktamızı doğru biçimde belirleyebilmemiz için Mevcut Durum Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma ile; borsanın tarihsel gelişimi, geçirdiği kritik dönemler, bağlı olduğu yasal yükümlülükler ortaya konduktan sonra; borsanın mali yapısı, insan kaynağı, fiziksel olanakları ve teknolojik altyapısının ortaya konduğu kaynak analizi gerçekleştirilmiştir. Ardından iç paydaşlarımızla neleri iyi yapıp neleri iyi yapamadığımızı, dış paydaşlarımızla da hizmet sürecimizde kontrol edemediğimiz olumlu ve olumsuz dış akımları belirlemek için SWOT Analizi çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu aşamaya kadar olan bilgiler "**Destek Dokümanı**" adı altında statik bir doküman olarak hazırlanmıştır.

Dahasıra, borsanın var oluş sebebi olan misyonu incelenmiş, çağın gereklerine göre yeniden yorumlanarak, bu misyon çerçevesinde, Stratejik Yönetim anlayışıyla, borsanın 4 yıl sonunda gelmek istediği yer olan vizyonu belirlenmiştir. Borsayı bu vizyona taşıyacak süreçte benimsenen temel ilke ve değerler ortaya konmuştur.

Nihai aşamada, Geleceğin Planlanması dediğimiz, borsayı tanımlanmış olan vizyonuna taşıyacak yol haritası oluşturulmuştur. Bu aşamada Mevcut Durum Analizinde ortaya çıkan bilgiler sentezlenmiştir.

Misyon, Vizyon, Temel Değerler, Amaçlar ve Hedeflerin yer aldığı doküman "**Master Dokümanı**" olarak hazırlanmıştır.

Borsayı 4 yıllık süre içerisinde vizyonuna taşıyacak Amaçlar ve Hedefler, bütünsellik ve içsel tutarlılık içerisinde belirlendikten sonra, Hedeflere ulaşabilmek için her yıl gerçekleştirilmesi gereken faaliyetler "**Yıllık İş Planları**" olarak hazırlanmıştır. İzleme ve değerlendirmenin rahatlıkla yapılabilmesi için bu İş Planları Excell ortamında hazırlanmıştır.

Bu bağlamda, Trabzon TB'nin 2021-2024 Dönemi Stratejik Planı;

1. **Destek Dokümanı**; Durum Analizine ilişkin bilgilerin yer aldığı doküman
2. **Stratejik Plan Master Dokümanı**; Gelecek Planlaması Vizyon, Misyon, Temel Değerler, Amaçlar ve Hedefler ile bu Amaç ve Hedeflerin gerekçelerinin yer aldığı doküman



3. **Yıllık Programlar (Yıllık İş Planları);** Yıl bazında Amaç, Hedef, Faaliyet, Zamanlama, Maliyetlendirme ve Sorumluların belirlendiği, izleme ve değerlendirme amacıyla da kullanılacak olan doküman (Excell dosyası)

Olmak üzere 3 ayrı dokümandan oluşmaktadır.

“Gelişmiş Trabzon”, “Nitelikli Hizmet” ve “Güçlü Kurumsal Kapasite”nin stratejik konular olarak belirlendiği çalışmada; Amaçlar ve Hedefler aşağıdaki biçimde belirlenmiştir.

**Amaç 1. Trabzon’un Sosyo-ekonomik Gelişimine Katkı Sağlamak,**

- Hedef 1.1.** Fındığın Trabzon Ekonomisindeki Payı Artırılacaktır.  
**Hedef 1.2.** Çay ve Diğer Tarımsal Ürünlerin Gelişimi Sağlanacaktır.  
**Hedef 1.3.** Sosyal Sorumluluk Projeleri Gerçekleştirilecektir.  
**Hedef 1.4.** Trabzon’da İstihdamın Artırılmasına Katkı Sağlanacaktır.  
**Hedef 1.5.** Nitelikli Eleman Probleminin Çözümüne Katkı Sağlanacaktır.

**Amaç 2. Üye Sadakatini Sağlayacak Hizmetler Sunmak,**

- Hedef 2.1.** Üyeler Arası İletişim Ağları Oluşturulacaktır.  
**Hedef 2.2.** İhtiyaç Odaklı Nitelikli Bilgi ve Danışmanlık Hizmeti Sunulacaktır.  
**Hedef 2.3.** Etkin İş Geliştirme ve Eğitim Faaliyetleri Gerçekleştirilecektir.  
**Hedef 2.4.** Uluslararası Pazarlara Açılma Faaliyetleri Gerçekleştirilecektir.  
**Hedef 2.5.** Satış Salonu, Laboratuvar, Lisanslı Depo.....

**Amaç 3. Sürdürülebilirlik Anlayışı ile Kaynakları Optimal Biçimde Yönetmek,**

- Hedef 3.1.** Borsanın Tüm Kaynakları (Mali, Beşerî, Teknolojik, Fiziki) Optimal Biçimde Yönetilecektir.  
**Hedef 3.2.** Borsa Çağdaş Yönetim Anlayışı ile Planlı Biçimde Yönetilecektir.  
**Hedef 3.3.** Üye ve Paydaşlarla Etkin ve Sürdürülebilir İletişim Sağlanacaktır.  
**Hedef 3.4.** Üye İlişkileri Kurumsal Yapıda Geliştirilecektir.



## 1.2. Stratejik Plan Süreci

Aşama	Sorumlu
Stratejik Plan Hazırlama Kararı	YK
Danışmanlık Hizmeti Alınması Kararı	YK
Danışmanlık Hizmeti Sözleşmesi Onayı	YK
Stratejik Planlama Ekibinin Kurulması (SPE)	YK
YK ve Çalışanlara Stratejik Plan Eğitimlerinin Verilmesi	Danışman
Mevcut Durum Analizi ve Kaynakların Analizi	Danışman
Paydaşların Belirlenmesi ve Paydaş Analizi	SPE
Paydaş Toplantıları	SPE
Anketlerin Değerlendirilmesi	Danışman
SWOT Analizi	Danışman
<b>DESTEK DOKÜMANININ HAZIRLANMASI</b>	SPE
Geleceğin Tasarımı Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	SPE
Amaç, Hedef ve Stratejilerin Belirlenmesi	SPE
<b>MASTER DOKÜMANIN HAZIRLANMASI</b>	SPE
Hedeflerin Sorumlularının Belirlenmesi	SPE
Stratejilerin Performans Göstergelerinin Belirlenmesi	Danışman
Maliyetlendirme	SPE
Maliyetlerin Bütçe Fasılarıyla İlişkilendirilmesi	SPE
İzleme Değerlendirme Yönteminin Belirlenmesi	SPE
<b>YILLIK İŞ PLANININ HAZIRLANMASI</b>	SPE
Stratejik Plan Dokümanlarının Gözden Geçirilmesi	SPE
Stratejik Plan Dokümanlarının Onayı	YK

YK: Yönetim Kurulu, GS: Genel Sekreter, SPE: Stratejik Planlama Ekibi

Stratejik Planlama Ekibi: Trabzon Ticaret Borsası Akreditasyon İzleme Komitesi, 2021-2024 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları süresince, Danışmanla birlikte Stratejik Planlama Ekibi olarak görev yapmıştır.



### 1.3. Trabzon Hakkında Bilgi

Trabzon, Karadeniz Bölgesi'nin Doğu Karadeniz bölümünde; Karadeniz sahili ile Zigana dağları arasında yer almakta olup, 4.662 km<sup>2</sup>'lik yüz ölçümü ile az bir alan kaplamasına karşın nüfus ve ekonomi açısından Karadeniz Bölgesi'nin önde gelen şehirlerinden biri olup, kilometrekareye 167 insan düşmektedir.

Batısında Giresun'a bağlı Eynesil ilçesi, güneyinde Gümüşhane'ye bağlı Torul ilçesi, doğusunda da Rize'ye bağlı İkizdere ve Kalkandere ilçeleri olan, kuzeyinin ise Karadeniz ile çevrili olduğu Antik Çağ'dan beri varlığı bilinen bir şehrimizdir.

2020 yılı itibariyle Trabzon'un nüfusu 811.901 kişidir. 2019 yılına göre%2,93'lük bir artış meydana gelmiştir. Bu nüfusun % 49,54'ü erkek, % 50,46'sı kadınlardan oluşmaktadır.

Merkez İlçeyle beraber 18 İlçe ye sahip Trabzon, günümüzde Karadeniz Bölgesi'nin Samsun'dan sonra gelen ikinci büyük Kenti'dir.

Dar bir sahil şeridinin ardında denize dikey uzanan dağlık bir araziye sahip olan ilin merkezi Boztepe (antik Minthron tepesi) üzerine kurulmuştur.

İl topraklarının 22,4 % yayla, 77,6 % si ise tepelerden oluşmaktadır.

% 23'ü tarıma elverişli olan ilin toplam yüzölçümü 4.662 km<sup>2</sup>'dir.

Trabzon ilk çağlardan beri bölgenin en önemli ticaret merkezi konumundadır.

Şehrin ekonomisi ticaret, tarım, balıkçılık ve el sanatlarına dayanmaktadır.

#### **TARIM:**

Trabzon ilinin iklim şartları sanayi bitkilerinin üretimine çok elverişlidir. Ekime elverişli alanları az olmakla beraber, ormanları, çay ve fındık bahçeleri, otlakları geniş yer kaplar. Trabzon ilinde ekilmeye müsait boş toprağa rastlamak pek mümkün değildir.

Yaklaşık 500.000 kişi tarımla uğraşmaktadır.

Toplam arazinin sadece 1.599 Ha. sulanabilir özelliindedir.

Arazi yapısından dolayı tarım emek yoğun biçimde yapılmaktadır.

İlde sadece Merkezde 1 adet Ticaret Borsası bulunmaktadır.



### **HAYVANCILIK:**

Trabzon'un iklim şartları hayvancılığa çok müsaittir. İç ve yüksek kesimlerde yaşayan halkın geçim kaynağıdır. Bol yağış sebebiyle otlaklar (mera ve çayırlar) her zaman gür otlarla kaplıdır. Sığır, koyun, kıl keçisi ve kümes hayvanı beslenir. Ancak hayvan sayısı ve hayvancılıkta geçmiş yıllara nazaran bir gerileme söz konusudur. Arıcılık ise gelişmekte olan bir sektördür.

Trabzon için çok önemli geçim kaynaklarından biri de balıkçılıktır.

### **ORMANCILIK:**

Trabzon ili orman varlığı bakımından oldukça zengin sayılır. 200.000 hektar ormanlık ve 10.000 hektar fundalık saha vardır. İl dâhilinde 2.300 m yüksekliğe kadar ormanlar bulunur. 38 köy orman içinde ve 87 köy orman kenarındadır. Ormanlardan tomruk, maden direği, sanayi odunu, kâğıtlık odun ve yakacak odun elde edilir.

### **SANAYİ:**

Trabzon ilinin arazi yapısı büyük ölçekli sanayi tesislerinin kurulması için elverişli değildir.

Ancak küçük ve orta ölçekli sanayi tesislerinin sayısı olması gerekenden daha azdır.

Trabzon ilinde sanayi son senelerde hızla gelişmektedir.

Yakın bir gelecekte bir sanayi merkezi olmaya namzet bir ilimizdir.

Trabzon'da gerçekleştirilen sınai üretiminin, Trabzon'daki toplam üretim içindeki payı yaklaşık % 15 civarındadır.

Devlet yatırımlarından gereken payı alamamıştır.

En önemli kamu yatırımı Çimento Fabrikasıdır (1997'de özelleştirilmiştir).

Madencilik yeteri kadar gelişmemiştir.

İlde biri Merkezde diğeri de Of ilçesinde olmak üzere sadece 2 adet Ticaret ve Sanayi Odası bulunmaktadır.

### **HİZMET**

Hizmetler sektöründe gerçekleştirilen üretim Trabzon'da gerçekleştirilen toplam üretimin yaklaşık %60'lık kısmını oluşturmaktadır.

Hizmetler sektörü ticaretin içinde önemli bir yer teşkil etmektedir.



Trabzon Ekonomisi;

Hizmetler sektöründe Türkiye ile paralel,

Sanayide Türkiye ortalamasının çok altında,

Tarım sektöründe ise Türkiye ortalamasının üstünde bir yapı göstermektedir.

**ULAŞIM:**

Trabzon Doğu Karadeniz Bölgesinde Samsun'dan sonra ikinci ulaşım merkezidir. Hava, kara ve deniz ulaşımından istifade eder.

Trabzon, Gümüşhane-Erzurum karayoluyla Doğu Anadolu ve İran'a bağlanır.

Samsun'dan sonra Karadeniz'in ikinci önemli limanı olan Trabzon Limanının, Trabzon-İran transit ticaretinde çok önemli bir yeri vardır.

Trabzon'a 5 km mesafede havaalanı vardır. Yaz-kış İstanbul ve Ankara ile karşılıklı seferler yapılmaktadır. Yaz aylarında sefer sayısı artmaktadır.



#### 1.4. Trabzon Ticaret Borsası

Şehrin merkezinde yer alan ve Borsanın kendi malı olan 2.750,14 m<sup>2</sup>'lik hizmet binası, şu anda sunulan hizmetler için yeterli görülmektedir. Ancak, sunulan hizmetlerin genişletilmesi gündeme geldiğinde yetersiz kalacağı düşünülmektedir.

Borsa'da, Genel Sekreterle birlikte 11 çalışan ve bir Basın Danışmanı mevcuttur.

Meclis, Başkan ile beraber 14, Yönetim Kurulu ise Başkan dâhil 5 kişiden oluşmaktadır.

Borsa'da Meslek Komiteleri oluşmamakta, seçimlere çarşaf listeye gidilmektedir.

Odanın yıllık ortalama bütçesi: 4,7 milyon TL. civarındadır.

“Tescil” ve “üye aidatı” en önemli gelir kalemleri olurken, “Personel giderleri”, “Dışarıdan sağlanan hizmetler” ve “Birliğe ödenen aidatlar” belli başlı gider kalemlerini oluşturmaktadır.

Borsa'da hizmetlerin içerisinde en yoğun biçimde Tescil hizmeti verilmektedir.

İkinci Meşrutiyetin ilanının sonra başlatılan Milli İktisat çabalarıyla birlikte Trabzon'da bir Zahir Borsası kurulması için 31 Mart 1909 tarihinde Ticaret ve Nafia Nezareti'ne başvuru yapılmıştı.

Söz konusu başvuruda Trabzon'un Karadeniz'in en önemli iskelelerinden biri olduğu, Erzurum ile olan bağlantılar üzerinden yapılacak ticarete artış olabileceği belirtilerek, Zahir Borsası'nın kurulması talep edilmişti.

Bu başvuruya rağmen araya savaşılar döneminin girmesi ile borsanın kurulması girişimi sonuçsuz kaldı. Ancak 1922 yılında Ticaret ve Zahir Borsası kurulması için girişimlere yeniden başlandı.

Bu çalışmalar neticesinde, şehrin bulunduğu jeopolitik konum ve fındık, fasulye, yumurta gibi ürünlerin ihraç edildiği limanı münasebetiyle alım satımların günün koşullarına göre yapılmasını sağlamak amacıyla 3 Haziran 1926 yılında Ticaret ve Zahir Borsası adı altında kuruluş gerçekleştirildi.

Borsa, kuruluş tarihi itibarıyla Türkiye'deki borsalar arasında 14'üncü sırada yer almaktadır.

9 kişi olarak teşekkül ettirilen borsa heyetinde, 3 üye Ticaret Odası'ndan yer almıştır. Diğer üyelerden 4 kişi şehrin tüccarları tarafından seçilmiştir. Borsa kâtibi ile Borsa Komiser vekili



olarak Ticaret Müdürü aza sıfatıyla heyette yer almışlardır.

Borsanın kurucusu olarak kayıtlara geçen 9 kişilik heyette şu isimler yer almıştır:

- ✓ Hatip Zade Mustafa Efendi (Ticaret ve Sanayi Odası azası)
- ✓ Hacı Ali Hafız Zade Hakkı Efendi (Ticaret ve Sanayi Odası azası)
- ✓ Yunus Zade Şefik Efendi (Ticaret ve Sanayi Odası azası)
- ✓ Çulha Zade Hüseyin Efendi (Tüccardan)
- ✓ Jiji Hochstrasser Mümessili Süleyman Beyzade Nihat Efendi (Tüccardan)
- ✓ Nemli Zade Tahsin Efendi (Tüccardan)
- ✓ Dihkan Zade Mahmut Efendi (Tüccardan)
- ✓ Memişyazıcı Zade Osman Efendi (Borsa Kâtibi)
- ✓ Şakir Bey (Borsa Komiseri vekili, Ticaret Müdürü)

Her yıl yapılan seçimlerle heyet üyeleri yenilenmiştir. Daha sonra heyetin kuruluş tarzında değişiklik yapılarak, Ticaret ve Sanayi Odası'ndan gelen üye sayısı 3'den 2'ye indirilmiş, tüccardan gelen üye sayısı ise 4'den, 5'e yükseltilmiştir.

1943 yılında, 4355 sayılı kanunla; “Zahiri ve hububat”, “Fındık ve ceviz”, “Yumurta ve fasulye”, “Un” ve “Patates” meslek komiteleri ile borsa Meclisi teşekkül ettirilmiştir:

Meslek komiteleri şeklinde yapılan gruplandırma, 5590 sayılı Borsalar Kanunu'nun çıkarıldığı 1951 yılına kadar devam etmiştir.

1951 yılından sonra, bölgedeki yumurta, fasulye ve patates üretim ve ihracatında görülen azalma nedeniyle, meslek komiteleri teşekkül ettirilmemiş ve tümü çeşitli gıda maddeleri adı altında bir grupta toplanmıştır.

1961 yılına kadar 5 meslek komitesi teşekkül ettirilemediği için de meclis borsaya kayıtlı olanlar tarafından seçilmek suretiyle teşekkül ettirilmiştir.

60'lı yılların başında, Günümüzde salon satış sistemi olarak da adlandırılan ürün borsacılığının benzer uygulaması Trabzon'da fındık satışlarında uygulanmıştır.

Trabzon Ticaret Borsası'nda bu konu ile ilgili olarak 1962 yılında yayınlanan bu raporda şu ibareler yer almaktadır:

**“Borsada yalnız fındığın, satış salonunda umuma arz edilerek artırma şeklinde satışı yapılır.**

**Alım satımların borsa satış salonunda yapılmasını temin için borsaya ait depoların fındık**



müstahsiline pek cüzi bir ücretle veyahut bedelsiz tahsisi düşünülmektedir. Bu durum sağlanırsa mevcut kantar ihtiyaca kâfi gelemeyeceği için daha büyük bir tesis kurulması mümkün görülmektedir.

Yaklaşık 10 yıl sürdürüldükten sonra terk edilen uygulamanın, günümüzün ekonomik koşullarına ve sisteme uygunluğu nedeniyle yeniden hayata geçirilmesi hedeflenmektedir.

Halen Trabzon Ticaret Borsası'nda 5 meslek grubu bulunmaktadır.

Gruplar şunlardır:

**-Hububat**

**-Hububat Mamulleri ve Bakliyat**

**-Kuru Meyveler**

**-Çeşitli Gıda Maddeleri, Nebati Yağ ve Margariner**

**-Canlı Hayvan-Ham Deri ve Bağırsak**

Borsada yörenin fındıktan sonra en önemli tarımsal ürünü olan yaş çay yaprağın da tescili 1995 yılından itibaren yapılmaya başlanmıştır. Çeşitli Gıda Maddeleri grubunda yer almaktadır.

### **Borsanın Tarihsel Gelişimi:**

- ✓ Ticaret ve Zahire Borsası kuruldu. **1926**
- ✓ 4355 sayılı kanuna intibak ile meslek komiteleri ile birlikte borsa meclisi oluşturuldu. **1943**
- ✓ Türkiye fındık rekoltesini tahmin için oluşturulmaya başlanan komitede Trabzon Ticaret Borsası yer aldı. **1947**
- ✓ 5590 sayılı kanun çerçevesinde meslek komiteleri teşekkül ettirilememiş, Meclis üyeler arasından seçildi. **1951**
- ✓ Salon satış yöntemi ile ilk defa Ürün Borsacılığı hayata geçirildi. **1952**
- ✓ Yeni Hizmet Binası açıldı (Ticaret ve Sanayi Odası ile iş birliği çerçevesinde, eskisi yıkılarak, yeniden inşa edilmiş olup bugün itibarıyla hizmeti sürdürmeye devam etmektedir). **1994**
- ✓ Borsada ilk yaş çay yaprağı tescili yapıldı. **1995**



- ✓ Borsa Dergisi yayınlanmaya başlandı. **2000**
- ✓ İhtiyaç sahibi üniversite öğrencilerine burs vermeye başlandı. **2001**
- ✓ Trabzon Gazeteciler Cemiyeti ve sivil toplum kuruluşları ile ortaklaşa Ekonomi Basını Teşvik Yarışması uygulanmaya başlandı. **2002**
- ✓ Kaliteli Fındık Projesi İmece Toplantıları ile köylerde uygulanmaya başlandı. **2002**
- ✓ Karadeniz’de Hayat konulu 40 eserden oluşan fotoğraf sergisi açıldı. **2002**
- ✓ KTÜ İşletme ve Ekonomi Kulübü İş birliği Protokolü imzalandı. **2002**
- ✓ KTÜ İşletme ve Ekonomi Kulübü ile ortaklaşa Borsa Günleri etkinlikleri düzenlendi. **2002**
- ✓ Borsanın ilk kitapları Dün-Bugün-Yarın Fındık ile Çay Bardaktan Taşıyor adı altında yayınlandı. **2002**
- ✓ Kısa adı ÇAYSİAD olan Çay Sanayici ve İş adamları Derneği aktif hale getirildi. **2002**
- ✓ Borsamızın üyesi olup, Trabzon’da faaliyet gösteren Oltan Gıda firması fındık ihracatında ilk sıraya yükselerek, rekortmen oldu. **2002**
- ✓ Çay Bardaktan Taşıyor paneli gerçekleştirildi. **2002**
- ✓ Karadeniz’de Hayat Fotoğraf Sergisi Ankara’da açıldı. **2002**
- ✓ TRT Trabzon Radyosu’nda her hafta Çay Bahçesi Programı yayınlanmaya başlandı. **2002**
- ✓ TRT Trabzon Radyosu’nda her hafta düzenli olarak üretimden tüketime kadar ilgili konularda bilgilerin aktarıldığı Fındık Saati Programı yayınlanmaya başlandı. **2002**
- ✓ Sektörle ilgili kurum ve kuruluşlar bir araya getirilerek Türkiye’de ilk kez Fındık Koordinasyon Kurulu oluşturuldu. **2002**
- ✓ Türk Fındığının İran’da ilk kez tanıtımı TTB tarafından yapıldı. **2003**
- ✓ Ordu’da gerçekleştirilen 3. Milli Fındık Şurası’na 2 bildiri sunuldu. **2004**
- ✓ Fındık fiyatları Türkiye’de ilk kez internet ortamında Trabzon Ticaret Borsası WEB sayfasında yer vermeye başlandı. **2005**
- ✓ Borsanın organizasyonu ile Ulusal Fındık Konseyi kuruldu. **2007**
- ✓ KTÜ’de Fındık Çalışma Grubu kuruldu. **2008**



- ✓ Fındıkta lisanslı depoculukla ilgili ilk araştırmalar yapıldı. **2009-2010**
- ✓ Fındıklı Ekmek Projesi uygulanmaya başlandı. **2009**
- ✓ Trabzonspor ile iş birliği yapılarak Trabzonspor'un Resmi Yiyeceęi Fınduk sloganı ile proje başlatıldı. **2009**

Proje kapsamında futbolcular içerde ve dışarıdaki maçlar öncesinde tribünlere özel olarak hazırlanmış paket fındıklar attılar.
- ✓ Önce Gençlerin, Sonra Balıkların Kültürü Artsın Projesi uygulandı. **2011**
- ✓ TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi kuruldu. **2011**
- ✓ Karadeniz Teknik Üniversitesi ile birlikte Fındık ve Sağlık Araştırma Projesi yapıldı. **2011**
- ✓ Akredite borsa olundu. **2012**
- ✓ KOSGEB ile iş birliği yapılarak Uygulamalı Giriřimcilik Eğitimi kursu düzenlendi. **2012-2018**
- ✓ Fındık fabrikalarının ihtiyacını gidermek için Türkiye'de ilk Fındık Seçme Elemanı Kursları açıldı. **2013**
- ✓ Türkiye'de Değişen Çay Tüketim Alışkanlıkları Projesi, ÇAYSİAD ile ortaklaşa uygulandı. **2013**
- ✓ Fındıkta Verim ve Kaliteyi Arttırma Projesi hayata geçirildi. Örnek Bahçeler kurulmaya başlandı. **2013**

Devlet desteği dolaylı da olsa Trabzon Tarım İl Müdürlüğü üzerinden sağlanarak toplamda 63 bahçe oluşturuldu.

Geleneksel ocak sistemi yerine Tek Gövdeli bahçeler oluşturulmaya başlandı.
- ✓ “**Sen de Buda-Sen de Kazan**” sloganı ile doğru budama için 6 ilçede budamacılık kursları düzenlendi. **2014**
- ✓ “**Fındığı Dalden Deęil, Yerden Toplayın**” sloganı ile çağrı yapıldı.
- ✓ Fındıkta Makineli Kurutma sistemi kuruldu. **2014**
- ✓ Trabzon Ticaret Borsası Tarihi kitabı yayınlandı. **2014**
- ✓ E Bülten elektronik ortamda ve yazılı materyal olarak yayınlanmaya başlandı. **2014**



- ✓ ECO-AGRI Çiftçi Eğitimi Projesi, Of Ziraat Odası ile müşterek uygulandı. **2014**
- ✓ Bahçelerini yenileyecek olan üreticilere fındık fidanı dağıtmaya başlandı. **2014**
- ✓ Dijitalleşmenin önemli ayaklarından biri olan Elektronik Doküman Yönetim Sistemine geçiş yapıldı. **2014**
- ✓ Akreditasyon İzleme Komitesi kuruldu. **2014**
- ✓ Fındıkta Külleme ile mücadele için ilk çalışmayı, tüm tarafların katılımı ile gerçekleştirildi. **2016**
- ✓ Örnek bahçelerde fındık hasadı yapılmaya başlandı. **2016**
- ✓ Fındık Çeşitleri Kitapçığı Türkçe-İngilizce olarak yayınlandı. **2016**
- ✓ Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Verimlilik Proje Ödülleri yarışmasında, Fındıkta Verim ve Kaliteyi Arttırma Projesi ile finale kalındı. **2017**
- ✓ Samsun'da yapılan Uluslararası Fındık Kongresi'ne bildiri sunuldu. **2017**
- ✓ TÜRİB, Türkiye Ürün İhtisas Borsacılığı A.Ş'nin Yetkili Acentesi olundu. **2019**
- ✓ Sakarya ve Giresun Ticaret Borsaları ile Kardeş Borsa Protokolü imzalandı. **2019**
- ✓ Avrasya Üniversitesi ile Teknoloji ve İnovasyona Yönelik İş Birliği Protokolü imzalandı. **2019**
- ✓ Web sitesi online borsacılık hizmeti verebilecek şekilde güncellendi. **2019**
- ✓ Tarım-Ticaret-Turizm ile ilgili 3 T 12x12 Karadeniz Toplantıları organize edilmeye başlandı. **2019**
- ✓ Fındık zararlısı Kahverengi Kokarca ile ilgili geniş kapsamlı mücadele için komisyon kurulup, toplantılar düzenlenmeye başlandı. **2019**
- ✓ Fındık İyi Tarım Uygulamaları konulu eğitim videoları yayınlandı. **2019**
- ✓ Trabzon'a Değer Katanlar törenle ödüllendirildi. **2019**
- ✓ Fındıkta Verim ve Kaliteyi Arttırma Projesi TOBB Oda/Borsa En İyi Proje Yarışmasında ilk 40 arasına girdi. **2019**
- ✓ **Covid 19 Pandemisi başladı. 2020**
- ✓ **Dönüşümlü çalışmaya geçildi, mesai saatleri yeniden düzenlendi. 2020**



- ✓ **Fındık ve çay hasadında covid-19 tedbirlerine uygun şekilde hasat yapılması için üreticiler bilgilendirildi. 2020**
- ✓ **Trabzon SİAD ile “Fındıksız da olmaz, Tedbirsiz de” kampanyası başlatıldı. 2020**
- ✓ **Üyelerimizin finansman ihtiyacına yönelik TOBB Nefes Kredisi hayata geçirildi. 2020**

Trabzon Ticaret Borsası’nda meclis başkanı olarak Sabit Sabır **(1967-1994)**, yönetim kurulu başkanı olarak da Nejat Ongan **(1952-1987)** en uzun süreli görev yapmışlardır.



## 2. DURUM ANALİZİ

Trabzon Ticaret Borsasını geleceğe taşıyacak planın tutarlı biçimde gerçekleştirilmesi için, başlangıç noktası olan durum analizinin sağlıklı biçimde yapılması gerekmektedir. Bu amaçla her türlü veri derlenerek analiz edilmiş ve gerekli bilgilere ulaşılmıştır.

### 2.1. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Trabzon Ticaret Borsası, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğine bağlı diğer borsalar gibi “Kamu Tüzel Kişiliğine Haiz Kurum” olarak kurulmuş ve faaliyetlerini 5174 sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu” ve bu kanuna bağlı olarak oluşturulan mevzuat çerçevesinde yürütmektedir.

**Borsaların Kuruluş Amacı, 2004 yılında yayımlanmış olan 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu’nun 28. Maddesinde verilmektedir:**

Bu çerçevede Trabzon Ticaret Borsası; “Kanunda yazılı esaslar çerçevesinde borsaya dahil maddelerin alım satımı ve borsada oluşan fiyatlarının tespit, tescil ve ilânı işleriyle meşgul olmak üzere kurulan kamu tüzel kişiliğine sahip kurumlar” olarak tanımlanmaktadır.

Kanundaki tanımı bu olmakla beraber, Trabzon Ticaret Borsası; “bölgesinin ekonomik ve sosyal kalkınmasında özel sektörün rolünün etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi için, üyelerine ihtiyacı olan her türlü hizmeti vermek amacıyla var olan, kamu tüzel kişiliğine sahip kurum” olarak da tanımlanabilmektedir.

#### 2.1.1. Yasal Yükümlülükler

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

- a) Borsaya dâhil maddelerin, borsada alım satımını tanzim ve tescil etmek.
- b) Borsaya dâhil maddelerin borsada oluşan her günlük fiyatlarını usulü dairesinde tespit ve ilân etmek.
- c) Alıcı ve satıcının, teslim ve teslim alma ile ödeme bakımından yükümlülüklerini, muamelelerin tasfiye şartlarını, fiyatlar üzerinde etkili şartları ve ihtilaf doğduğunda ihtiyari tahkim usullerini gösteren ve Birliğin onayıyla yürürlüğe girecek genel düzenlemeler yapmak.
- d) Yurt içi ve yurt dışı borsa ve piyasaları takip ederek fiyat haberleşmesi yapmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol göstermek.
- e) Kanunun 51 inci maddesinde tanımlanmış, aşağıdaki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
  - a. Ekspert raporları.



- b. Analiz raporları.
  - c. Borsaya dâhil maddelerin fiyatlarına ilişkin belgeler.
  - d. Makbuz senedi, varant ve malı temsil eden diğer senetler.
  - e. Teamüller hakkında istenen belgeler.
  - f. Fatura onayları.
  - g. Borsaya kayıtlı olanların tatbik imzalarının onayı.
  - h. Vadeli satış ve alivre sözleşmelerindeki imzaların onayı.
  - i. Borsaya kayıtlı olanlara ait kayıt ve sicil suretleri.
  - j. Borsaya dâhil mallara ve borsa işlemlerine dair istenecek diğer belgeler.
  - k. Borsaya dâhil maddelerin ölçülmesi ve tartılması için gerekli tesisatı olan borsalarca bu konuda verilecek hizmetler.
  - l. Gerekli tesisatı bulunan borsalarca verilecek depolama ve muhafaza hizmetleri.
  - m. Yerli malı belgesi
  - n. Diğer hizmetler.
- f) Borsaya dâhil maddelerin tiplerini ve vasıflarını tespit etmek üzere laboratuvar ve teknik bürolar kurmak veya kurulmuşlara iştirak etmek.
- g) Bölgeleri içindeki borsaya ilişkin örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- h) Borsa faaliyetlerine ait konularda ilgili resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamı veya bir kesiminin menfaati olduğu takdirde bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- i) Rekabeti bozucu etkileri olabilecek anlaşma, karar ve uyumlu eylem niteliğindeki uygulamaları izlemek ve tespiti halinde ilgili makamlara bildirmek.
- j) Mevzuatla bakanlıklara veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde borsalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- k) Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- l) Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- m) Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.

Kanunda ayrıca, Ticaret borsalarının **Organlarının**:

- a) Meslek Komiteleri.
- b) Meclisler.
- c) Yönetim Kurulları ve
- d) Disiplin Kurullarından

meydana geldiği vurgulanarak, bu organların her birinin **Oluşumları** ve **Görevleri** ayrı ayrı verilmiştir.



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

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

- ✓ Şartlar yerine getirildiğinde ve Bakanlıkça izin verildiğinde, Anonim Şirket Statüsünde Ürün İhtisas Borsaları kurulabileceği,
- ✓ Ticaret borsalarının, kurulmuş veya kurulacak ürün ihtisas borsalarına ortak olabileceği veya aralarındaki sözleşme uyarınca, bunların acentesi olarak çalışabileceği,
- ✓ Ürün ihtisas borsalarının yönetim kurulunun bir üyeliği için Bakanlıkça atama yapılacağı,
- ✓ Ürün ihtisas borsaları ve ticaret borsalarının, lisanslı depo işletmeciliği yapan şirketler kurabileceği ve ortak olabileceği

gibi konulara açıklık getirilmektedir.

5174 Sayılı “Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği İle Odalar ve Borsalar Kanunu” ile ilgili tüm ikincil mevzuat Ticaret Borsalarının görev ve belgelendirme hizmetlerini ortaya koymaktadır.

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

#### 2.1.2. Mevzuat Analizi

Trabzon Ticaret Borsası, Üyelerine sunduğu hizmetleri ve bunun için oluşturduğu örgütlenme yapısını ve yönetim anlayışını; başta Anayasanın 135. Maddesi ve buna dayanarak çıkarılmış olan 5174 sayılı kanun olmak üzere, aşağıda dokümanlara göre yerine getirmektedir.

#### 5174 Sayı Kanunca Çıkarılan Yönetmelikler

- ✓ Odalarda /borsalarda Kullanılacak Belge ve Defterler
- ✓ Organ Seçimleri Yönetmeliği
- ✓ Kayıt Ücreti ile Yıllık Aidat Yönetmeliği
- ✓ Oda ve Borsa Şubeleri ve Temsilcilikleri Yönetmeliği
- ✓ Azami Fiyat Tarifeleri Yönetmeliği
- ✓ İç Ticaret Hizmetleri Geliştirme Payının Kullanılması Hakkında Yönetmelik
- ✓ Disiplin Kurulu Yönetmeliği
- ✓ Bütçe ve Muhasebe Yönetmeliği
- ✓ Genel Kurul Yönetmeliği
- ✓ Genel Sekreter Yönetmeliği
- ✓ Hakem, Bilirkişi ve Eksper Listeleri Yönetmeliği
- ✓ Borsa Muamele Yönetmeliği



- ✓ Sandık Pay Yönetmeliği
- ✓ Borsalarda Mesleklerin Gruplandırılması Yönetmeliği
- ✓ TOBB Mesleklerin Gruplandırılması Rehberinin Dayandığı Esaslar
- ✓ TOBB mesleklerin Gruplandırılması Rehberi

## Personel ile İlgili Kanun ve Yönetmelikler

- ✓ İş Kanunu (<http://www.csgb.gov.tr>)
- ✓ 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
- ✓ TOBB Evrak Yönetmeliği

## Esaslar

- ✓ Ticaret Borsalarında Alım Satım Yapan Aracıların Eğitim ve Sınav Usul ve Esasları
- ✓ TOBB Genel Kurulu Tarafından Seçilen Kurulların Görev ve Çalışma Esasları
- ✓ TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu ile TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
- ✓ TOBB Kadın Girişimciler Kurulu ile TOBB Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
- ✓ TOBB İl Kadın Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar
- ✓ TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu ile TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
- ✓ TOBB Genç Girişimciler Kurulu ile TOBB Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Çalışma Usul ve Esasları
- ✓ TOBB İl Genç Girişimciler Kurulu İcra Komitesi Seçimlerine Dair Usul ve Esaslar
- ✓ Yurt İçi Fuar Katılımında Kadın Girişimcilerin Desteklenmesi Projesine İlişkin Yönerge
- ✓ Yüksek İstişare Kurulu Çalışma Esasları
- ✓ MTO Türkiye Milli Komitesi Çalışma Esasları
- ✓ TOBB YOİKK Çalışma Usul ve Esasları

Bunların dışında;

Genelge ve Bakanlık Görüşleri,

5590 Sayılı (Eski) kanun ve buna ilişkin Yönetmelikler de yönetimler için bağlayıcı dokümanlardır.



## 2.2. Kuruluş İçi Analiz

### 2.2.1. Yönetim Yapısı

Trabzon Ticaret Borsası;

- a. Meclis,
- b. Yönetim Kurulu,
- c. Disiplin Kurulu olmak üzere üç organdan meydana gelmektedir.

Görev süresi 4 yıl olan **Meclis**, Borsa'nın en yüksek karar ve denetim organı olup, 14 kişiden oluşmaktadır.

Meclis'in kendi üyeleri arasından dört yıl için seçtiği (5) kişiden oluşan **Yönetim Kurulu**, Borsa'nın en yüksek icra organıdır.

Meclisçe borsaya kayıtlı olanlar arasından dört yıl için seçilen, Başkanı ile beraber, altı asıl ve altı yedek üyeden oluşan **Disiplin Kurulu**, Borsaya kayıtlı üyelerin “disiplin soruşturmalarını yürütme” ve “üyeler hakkında disiplin ve para cezası verilmesini önerme” görevlerini yürütmektedir.

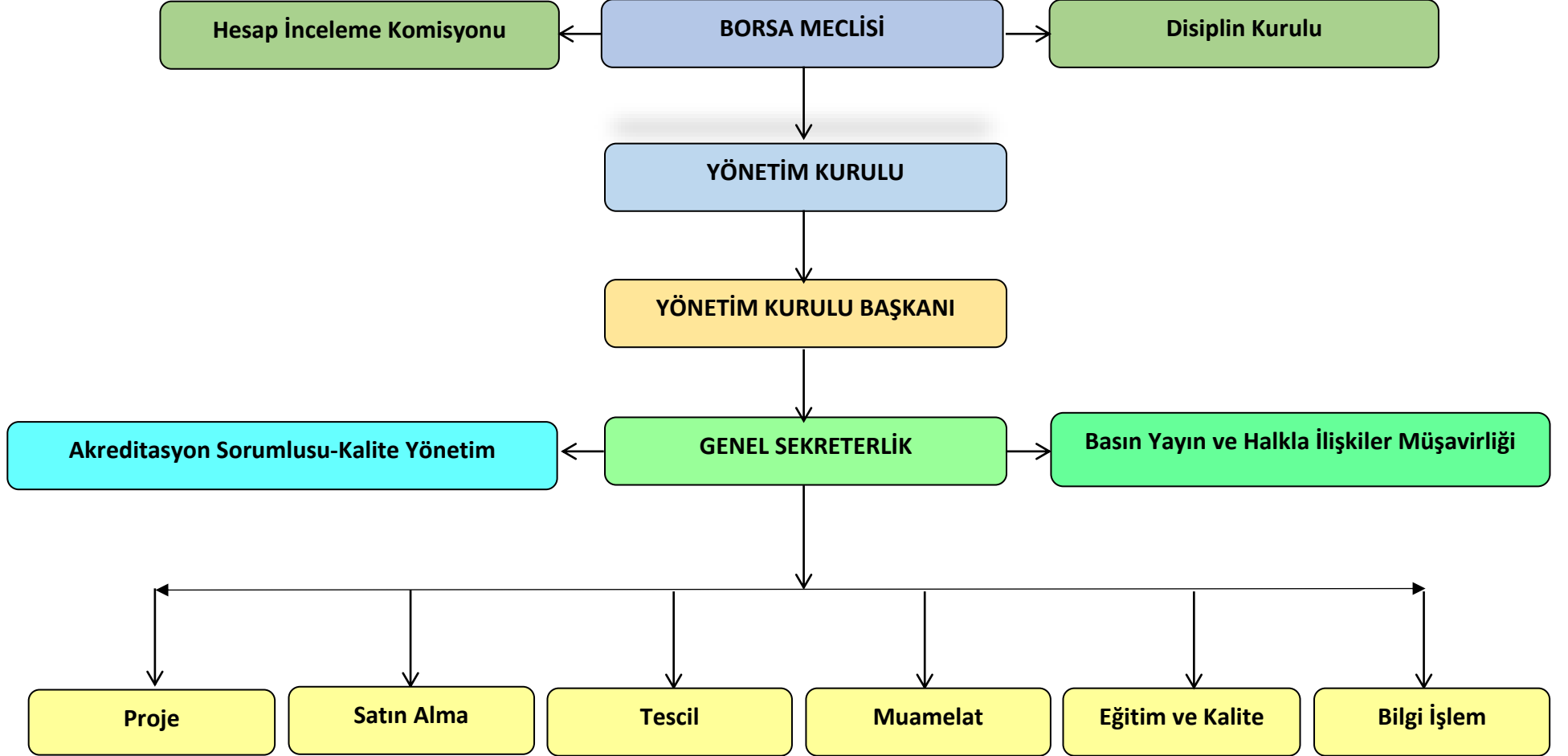
Hesapları inceleme komisyonu 3 kişiden oluşmaktadır.

Ayrıca, Yönetimin temsilcisi olarak **Genel Sekreterin**; “Yönetim Kurulu”na devredilen yetkileri kullanmak, borsanın idari işlerini, iç çalışmalarını düzenlemek ve yönetmek gibi görevleri bulunmaktadır.

Borsanın tüm organları seçimlerle oluşmaktadır.

Oluşan Borsa Meclisinden Yönetim Kurulunun, Disiplin Kurulunun ve Genel Kurul Delegelerinin orantılı bir biçimde seçilmesi ile devam etmektedir.

2.2.2. Organizasyon Şeması



### 2.2.3. Borsanın Hizmetlerinin ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi

Durum Analizinin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için, Borsanın Kurum Kültürü yani, “Hizmet” ve “Kurumsal” kapasitesinin doğru biçimde tespit edilmesi kritik önem arz etmektedir.

Borsanın üyelerine sunduğu hizmetlerin genellikle Kamu adına yürütülen Tescil hizmeti olduğu görülmektedir.

Bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilmesi için gerçekleştirilmesi gereken destek faaliyetleri ise imkanlar çerçevesinde yürütülmeye çalışılmaktadır.

Borsa’da verilen hizmetler aşağıda sunulmaktadır.

✓ TESCİL İŞLEMLERİ

✓ MUAMELAT İŞLEMLERİ

✓ BELGELENDİRME İŞLEMLERİ

- Borsaya dâhil maddelerin fiyatlarına ilişkin belgeler.
- Makbuz senedi, varant ve malı temsil eden diğer senetler.
- Teamüller hakkında istenen belgeler.
- Fatura onayları.
- Borsaya kayıtlı olanların tatbik imzalarının onayı.
- Vadeli satış ve alivire sözleşmelerindeki imzaların onayı.
- Borsaya kayıtlı olanlara ait kayıt ve sicil suretleri.
- Borsaya dâhil mallara ve borsa işlemlerine dair istenecek diğer belgeler.
- Yerli malı belgesi
- Faaliyet Belgesi
- İhaleye girecek olanlara verilen belge



## Trabzon Ticaret Borsası 2021 – 2024 Stratejik Planı

### 2.2.4. TTB'nin Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin (Temel Yeterliliklerinin) Değerlendirilmesi

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
<b>ÜYEYE SUNULAN HİZMETLER</b> (TEMEL HİZMETLER)	<b>Operasyonel Hizmetler</b>	Borsa İşlemlerinin Tescili	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" Madde 46. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. TOBB'un yazılımları dışında Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üye ve Müstahsilin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmektedir. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmektedir.
		Borsa Muamelelat	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" ve "Borsa Muamelelat Yönetmeliği". Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. TOBB'un yazılımları dışında Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmektedir. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmektedir.
		Belgelendirme	5174 Sayılı "Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu" Madde 51. Mevzuata uyum, bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Mevzuata uyum tam. TOBB'un yazılımları dışında Bilişim teknolojileri kullanımı daha iyileştirilmeli. Üyelerin ihtiyaç ve memnuniyet seviyesi detaylı ölçülmektedir. Personelin yetkinlik gelişimi performans yönetimiyle plan dâhilinde yürütülmektedir.
	<b>Taktik Hizmetler</b>	İletişim Ağı	Üyelerin ihtiyaç ve beklentilerinin sürekli takip edilmesi (Anket ve diğer kanallarla), Bu ihtiyaç ve beklentilere çözüm getirecek ürün ve hizmetlerin belirlenmesi (Araştırma) Üyelerin Borsa hizmetlerinden faydalanma düzeylerinin sürekli ölçülmesi (veri analizleri) (Üye Toplantıları, Sektörel Komisyonlar,)	Borsa, tüm hizmetlerini, (mevzuata aykırı olmamak koşuluyla) üyelerinin ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, en yüksek memnuniyeti sağlayarak vermek için "İletişim Ağı" gereklerini, sürdürülebilirliği sağlayacak biçimde, yerine getirecek iyileştirmeleri gerçekleştirmelidir. Uluslararası Networklere üyelik. Üyelerine Sektörel ve Tematik Network imkanları sunulmalıdır.
		Politika ve Temsil	Üyeleri için önemli olan konuların belirlenmesi, çözüm önerilerinin oluşturulması, karar alıcılara sunularak takip edilmesi, Üyelerini temsilen uluslararası etkinliklere katılınması, Üyelerinin sektörel ve ekonomik konulardaki görüş ve tutumlarının sürekli ölçülmesi (Sorunların Tespiti (Araştırma), Çözüm Önerileri (Bilimsel), Politika Geliştirme, Görüş Oluşturma, Temsil Edinilen Platformlar, Lobicilik Faaliyetleri)	Borsa'nın hem üyelerinin gelişmesi hem de bölgenin ekonomik kalkınması için; önemli olan konuları belirlemesi, çözüm önerilerini oluşturması, bunları karar alıcılara sunarak takip etmesi gerekmektedir. Politika üretme ve üyelerini gerekli ortamlarda etkin biçimde temsil edebilme konusunda borsanın sürdürülebilir bir yapı oluşturması gerekmektedir. (Kalite Sistemi İçinde tanımlanması)



## Trabzon Ticaret Borsası 2021 – 2024 Stratejik Planı

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
		Bilgi, Danışmanlık ve Destek	Üyelerin bilgi hizmeti ve danışmanlık ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi (anket ve diğer kanallarla), iş fırsatlarının ortaya konması için piyasa analizlerinin yapılması, bu konular için faaliyet planı, bu işin sürekliliğini ortaya koyacak doküman (proses, prosedür gibi), Anketler, piyasa araştırmaları, faaliyet planları, bu etkinliklerin değerlendirilmesi raporları (İhtiyaçların tespiti, sunum biçimi, etkinliğin değerlendirilmesi)	Borsa üyeleri için bazı eğitim programları düzenlemektedir. Ancak, bu eğitimlere katılım oldukça düşüktür. Öncelikle, eğitimlere ilgi düzeyini artıracak, kalitesini yükseltecek önlemler alınmalıdır. Ayrıca, üyelerin ihtiyaç duyduğu bilgiler borsa tarafından sunulmalıdır. Üyelerin sorunlarının çözümünde, gerektiğinde, danışmanlık ihtiyaçlarını karşılayacak mekanizma geliştirilmelidir. Özellikle üyelerinin kendi aralarında iş geliştirme fırsatlarını ortaya koyacak araştırmalar yapılmalıdır. Tüm bunların sürekliliğini sağlayacak sistem ve dokümantasyon hazırlanmalıdır.
		İş Geliştirme, Eğitim,	İhtiyaçlara cevap verecek iş geliştirme programlarının gerçekleştirilmesi, Üyelerin iş geliştirme ve eğitim ihtiyaç ve taleplerinin belirlenmesi (anket ve diğer kanallarla), iş fırsatlarının ortaya konması için piyasa analizlerinin yapılması, bu konular için faaliyet planı, bu işin sürekliliğini ortaya koyacak doküman (proses, prosedür gibi),	İhtiyaç ve Beklentilerin doğru biçimde tespiti, Raporlanması, Yönetime sunulması, Alınan Kararların uygulanması, izlenmesi ve Değerlendirilmesi için kurumsal yapı oluşturulmalıdır. Bu süreçler Dokümanite edilmelidir.
		Uluslararası Ticaret	(Ticaret Bilgi Ağları üyeliği (Trade-Map), Fuarlar (İç/Dış), Alım Heyetleri, B2B Görüşmeler, Uluslararası ziyaretler, İhtiyaçların tespiti, sunum biçimi, etkinliğin değerlendirilmesi), Seyahat Organizasyonları,	İhtiyaç ve Beklentilerin doğru biçimde tespiti, Raporlanması, Yönetime sunulması, Alınan Kararların uygulanması, izlenmesi ve Değerlendirilmesi için kurumsal yapı oluşturulmalıdır. Bu süreçler Dokümanite edilmelidir.
		Sosyal Sorumluluk	Bölgenin özellikle sosyal kalkınmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetler.	Borsa, bölgesel kalkınmadaki rolünün bilinciyle ve kaynakları dâhilinde, sosyal sorumluluğunu belirleyerek kamuoyuna bildirmelidir. Sosyal sorumluluk faaliyetlerinin öncesinde, faaliyetlerin yaratacağı katma değer için sağlıklı değerlendirmelerin yapıldığı, sürekliliği sağlayacak, bir yapı kurulmalıdır.



## Trabzon Ticaret Borsası 2021 – 2024 Stratejik Planı

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
<b>DESTEK FAALİYETLERİ</b> (TEMEL YETERLİLİKLER)	<b>Stratejik Destek Faaliyetleri</b>	İyi Yönetişim	Yönetimin, Borsa'nın ekonomik istikrarı ve sürdürülebilir gelişmesi için İyi Yönetişim uygulamalarını yerleştirmeyi taahhüt etmesi, (Kurumsallaşma, Toplam Kalite Yönetim Sistemi, TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Sistemi, Kurumsal Yönetim ilkeleri) Uygulanabilirlik... Sürdürülebilirlik (Politika, Misyon, Vizyon, Temel Değerler, Temel Stratejiler, Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, İzleme/Değerlendirme/Revizyon, Yönetici Oryantasyonu, Toplantıların (Meclis, MK, YK, Disiplin Kurulu, HİK, AİK, YGG, Personel) organizasyonu, gündem hazırlama, kararların takibi, katılımların takibi,.....), (Evrak/Arşiv,....), <b>İç Yönerge????</b> )	Borsa'da Kurumsallaşmayı sağlamak için ISO 9001 TKY kurulmuş olmakla beraber, sürekli iyileştirilebilir ve sürdürülebilir biçimde uygulanması (içselleştirilmesi) için gerekli önlemler alınmalıdır. Borsa, mevzuat çerçevesinde yönetilmektedir. Ancak, Çağdaş Yönetim Anlayışının Borsa'da yerleştirilebilmesi için, mevzuatın el verdiği ölçüde, "İyi Yönetişim" uygulamalarına yönelik kararlar alınmalı ve uygulanmalıdır. "Kurumsal Yönetim İlkeleri"nin, üyelerine de örnek olacak biçimde, Borsa'da uygulanması için çalışmalar yapılmalıdır.
		Mali Yönetim	Güçlü bir "Mali Politika" ile mali kaynakların optimal biçimde yönetilmesi (Stratejik Planlama), her türlü finansal verinin analiz edilerek bilgi üretimi, (Politika, Bütçe, Muhasebe, Vezne, Satın Alma, Tedarikçi Değerlendirme, Bütçe Performansı, Mali Riskler, Mali Rapor/Tablolar, Denetim)	Borsa güçlü bir Mali Yönetim yapısını ortaya koyacak politikasını belirleyerek yapılanmasını gerçekleştirmelidir. Bütçe performansını dikkate almalıdır.
		İnsan Kaynakları Yönetimi	İnsan Kaynağının en verimli şekilde yönetilmesi, çalışan performansının yönetimi (Politika, İşe Alım, Görev Tanımları, Çalışan Performans Yönetimi, Çalışan Öneri Sistemi, Çalışan Toplantıları, Çalışan Memnuniyeti, Özlük Hakları) <b>Eğitim</b> /Seminer/Konferans (Oryantasyon, Mesleki gelişim, Kişisel gelişim, Yönetici yetkinlikleri / Yönetici, çalışan, Üye ve üye olmayanlar)	Borsa'nın hizmetlerini yürütebilecek nicelik ve nitelikte insan kaynağı bulunmaktadır. Ancak hizmet kalitesini geliştirmek ve Borsa'nın performansını artırmak için, İnsan Kaynağının en iyi biçimde yönetilmesi gerekmektedir. Bunun için Borsa, (uzun dönemde) nihai aşamada, "İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi"ni kurmayı hedeflemektedir. Çalışanlarının <b>Performansını Yönetecek</b> uygulanabilir bir sistem kurmayı hedeflemektedir.
		Planlı Yönetim	Uygulanabilir, Optimal bir Stratejik Plan; Planın uygulandığını gösteren Yıllık İş Planları; Ölçme, İzleme ve Değerlendirmenin sağlıklı biçimde yapıldığını gösteren raporlar; Planın Performansının ölçülmesi;	Borsa Stratejik Planını hazırlamaktadır.



## Trabzon Ticaret Borsası 2021 – 2024 Stratejik Planı

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
			(Stratejik Plan, Yıllık İş Planları (Programlar), İzleme değerlendirme, Planın Performansı, Gözden geçirme/Revizyonlar)	
		Haberleşme ve Yayınlar	Borsa'nın hizmetlerini ve politikalarını <b>tanıtmak</b> için medyanın etkin kullanılması, üyelerle ve <b>Basın Yayın</b> organlarıyla Borsa arasında etkin iletişimi sağlayacak yapının olması ve bunun bir prosedür (strateji) ile sürekliliğinin sağlanması, Etkin, dinamik ve yabancı dil destekli web sitesi, Yetkin personel istihdamı, tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğinin ölçülmesi, üyelerin tercih ettikleri iletişim kanallarının sürekli sorgulanması, (Politika, İletişim (İç-Dış), Etkinlik Takvimi, <b>Faaliyet Raporu</b> , Yazılı ve görsel medya takibi, Sosyal medya, web sayfası içerik, ....	Borsa hizmetlerini ve politikalarını <b>tanıtmak</b> için medyayı etkin kullanma çabası içerisindedir. Ancak bu durum şartlara, zamana ve mekâna ve konuya göre değişkenlik göstermektedir. Bazı durumlarda medya çok etkili biçimde kullanılabilirken, bazı durumlarda bu etki istenilen düzeyde olmamaktadır. borsa basın ve medya ile ilişkilerinin düzeyini her zaman ve ssürekli biçimde en yüksek seviyede tutacak politikasını belirlemeli ve bu konuda gerekli yapılanmayı gerçekleştirmelidir. Borsa Ayrıca, basın yayın organlarıyla gerçekleştirdiği tüm iletişim faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini ölçecek yapıyı da kurmalıdır. Üyeleriyle haberleşmesini sağlayacak yabancı dil destekli dinamik web sitesi oluşturmalıdır.
		Bilişim Teknolojileri kullanımı (Yönetimi)	Borsanın tüm süreçlerinde Bilgi ve İletişim Teknolojilerinden azami biçimde yararlanması, bilişim stratejisi ve politikası, "Yönetim Bilgi Sistemi", "Karar Destek Sistemi", "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi", yetkin BİT personeli, interaktif, dinamik web sitesi (Politika, Bilgi Güvenliği Risk Analizi, Afet Planları, Bakım/Onarım, Web sayfası (teknik))	Borsa hizmetlerinde bilişim teknolojilerini yoğun biçimde kullanmaktadır. Ancak, bu teknolojilerin hem hizmetler hem de yönetim süreçlerinde etkin biçimde kullanılabilmesi için, topyekün bütüncül bir bakış açısıyla sistemin yeniden analiz edilerek tasarlanması gerekmektedir. Bu tür bir çalışma borsayı her alanda daha verimli kılacak ve ihtisas Borsacılığı sürecinde de büyük katkı sağlayacaktır.
		Üye İlişkileri Yönetimi	Üyeye hizmet (Üyeye ilgilenme) noktasında en yüksek standartlara sahip olunması, üyeye ilk temas noktasında en iyi hizmet için çalışanının sürekli eğitilmesi, üyenin ihtiyaç, beklenti ve memnuniyetinin sürekli ölçülmesi, izlenmesi ve gözden geçirilmesi, Üye bilgilerinin güncel tutulması, üyeye verilen hizmetlerin takip edilmesi, üye ilişkileri stratejisi, politikası veya prosedürünün oluşturulması (Politika, Güncelleme, Üye Bilgi Sistemi, İhtiyaç, Beklenti ve Memnuniyet Ölçümü (Anketler))	Borsa üyesi ile ilişkilerini her zaman en yüksek standartta tutmaya çalışmaktadır. Ancak bu durum, değişkenlik arz etmektedir. Üye ile ilişkilerin minimum standartlarını belirleyecek, sürekli iyileştirmeyi hedefleyecek ve sürdürülebilirliği sağlayacak bir "Üye İlişkileri Yönetim Sistemi"nin kurulması gerekmektedir. Çalışanın yetkinliklerini belirli program çerçevesinde geliştirmelidir. Üye bilgilerinin sürekli güncelliğini sağlayacak yapı kurulmalıdır.
		Proje Geliştirme ve Yönetimi	Borsanın öncelikle kendi kurumsal kapasitesini geliştirmek ve dolayısıyla, üyelerinin gelişmelerini	Borsa, proje geliştirme ve yönetme kapasitesini geliştirmek için eğitimler almalı, yeni personel istihdam etmelidir.



## Trabzon Ticaret Borsası 2021 – 2024 Stratejik Planı

Ana Süreç	Süreç	Faaliyet	Dayanak/Açıklama/İyi Uygulama Göstergeleri	Borsanın durumu (Güçlü / İyileştirme gerektiren yönlerin değerlendirilmesi)
			sağlamak ve nihai aşamada bölgesel ve ulusal refaha katkı sağlamak için dış kaynaklı hibe ve destek projeleri hazırlaması ve yönetmesi, Borsanın proje geliştirme ve yönetim kapasitesi, yetkin personel,	Özellikle, proje yönetme kapasitesindeki gelişim, Borsa'nın kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasında "Kaynak Yönetimi" anlayışının içselleştirilmesine katkı sağlayacaktır. Ayrıca üyelerine de Proje Hazırlama konusunda eğitim vererek kapasitelerini artıracaktır.
		Araştırma	Üyelerin belirlenmiş ihtiyaç ve beklentilerine çözüm üretecek Araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin yapılması,	Borsa'da üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine çözüm getirmeye yönelik bazı çalışmalar yapılmakla beraber; bu çalışmalar nitelik ve etkinlik açısından çok yeterli olamamaktadır. Bu çalışmaları Araştırma Geliştirme çalışması niteliğine kavuşturacak ve sürekliliğini sağlayacak çalışmalar yapılmalıdır.
	Klasik Destek Faaliyetleri	Bilgi İşlem	Donanım, Yazılım, İletişim bakım ve desteği, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa tüm hizmetlerini elektronik ortama taşıma konusunda vizyona sahiptir. Bu vizyonun gerçekleşmesi konusunda plan dahilinde çalışmalar yapılmalıdır. Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		Mali İşler	Satın Alma, Muhasebe, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.
		İdari İşler	Evrak, Arşiv, Bakım, Temizlik, Ulaştırma, (sürdürülebilirliği ortaya koyacak doküman ve uygulama kanıtları)	Borsa, konuya ilişkin dokümantasyonu Kalite sistemi içerisinde tanımlamıştır. Ancak, uygulanması konusunda bazı sıkıntılar mevcuttur. Uygulanmasını sağlayacak tedbirleri almalıdır.



2.2.5. Kurumsal Performans Göstergeleri

Trabzon Ticaret Borsası'nın Genel Hizmet (Süreç) Performans Ölçüm Tablosu

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi			
				2021	2022	2023	2024
<b>1. Operasyonel Hizmetler Süreci</b> “Borsa İşlemlerinin Tescili”, “Borsa Muamele” ve “Belgelendirme”	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	80%	85%	90%	95%
	Operasyonel Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Hizmetlerin web ortamına aktarılma oranı	Analiz, Rapor/hizmet	20%	30%	50%	75%
<b>2. Taktik Hizmetler Süreci</b> “İletişim Ağı”, Politika ve Temsil”, “Bilgi, Danışmanlık ve Destek”, “İş Geliştirme, Eğitim”, “Uluslararası Ticaret”	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	Hizmetleri alanın (Üyenin) Memnuniyet oranı	Anket/hizmet	80%	85%	90%	95%
	Taktik Hizmetler Süreci ile verilen hizmetlerin verimliliği	Bir önceki yıla göre; “İletişim Ağı”, “Politika ve Temsil”, “Bilgi, Danışmanlık ve Destek”, “İş Geliştirme, Eğitim”, “Uluslararası Ticaret” hizmetleri sayısı artış oranı	Analiz, Rapor/hizmet	2%	3%	5%	5%



## Trabzon Ticaret Borsası 2021 – 2024 Stratejik Planı

Temel süreçler	Performans Konusu	Performans Göstergesi	Performans Ölçme Yöntemi	Performans Hedefi			
				2021	2022	2023	2024
<b>3. Stratejik Destek Faaliyetleri Süreci</b> “İyi Yönetişim”, “Mali Yönetim”, “İnsan Kaynakları Yönetimi”, “Stratejik Planlama”, “Haberleşme ve Yayınlar”, “Bilişim Teknolojileri Kullanımı”, “Üye İlişkileri Yönetimi”, “Proje Geliştirme ve Yönetimi”, “Araştırma Kapasitesi”	Proje verimliliği	Proje kabul oranı	Başvurulan proje sayısı / kabul edilen proje sayısı	30%	50%	75%	90%
	İletişim (Haberleşme ve Yayınlar)	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.5.		85%	90%	95%	100%
	Bilişim Teknolojileri Kullanımı	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.6.	(Araştırma, Rapor/Fuar) Fuara giden sayısı / Bağlantı gerçekleştiren sayısı	1%	3%	5%	10%
	Üye İlişkileri Yönetimi	TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Kriterleri Madde 1.7.	Anket	25%	30%	40%	75%
	Araştırma, Geliştirme faaliyetleri	Araştırma Sayısı	Talep edilen Araştırma sayısı / Gerçekleştirilen Araştırma sayısı	2%	5%	20%	50%
	Sosyal Sorumluluk Projeleri	Proje sayısı	Bir önceki yıla göre artış sayısı	2	3	3	4
<b>4. Klasik Destek Faaliyetleri Süreci</b> “İdari işler”, “Mali işler” ve “Bilişim hizmetleri”	Klasik Destek Faaliyetleri Süreci ile verilen hizmetlerin kalitesi	İç müşterinin (çalışanların) ve üyenin (temizlik, satın alma, tedarikçi ilişkileri vb.) Memnuniyet oranı	Anket	85%	90%	95%	100%
	Bilişim faaliyetleri	Borsa’nın bilişim teknolojileri kullanım düzeyi	Analiz, Rapor	20%	30%	50%	75%



### 2.2.6. Süreçlerin Analizi

Trabzon Ticaret Borsası bünyesinde yürütülen faaliyetler, ağırlıklı olarak kamu adına yürütülen “Tescil”, “Muamelat” ve belge hazırlama hizmetlerinden oluşmaktadır.

Çağdaş kurumlarda, üyeye sunulan “**Hizmetler**” ve bu hizmetlerin sağlıklı biçimde yerine getirilebilmesinde önemli rolü olan “**Destek Faaliyetleri**” ayrı iki ana süreç olarak ele alınmaktadır.

Hizmetler ise, kamu adına yürütülen görevler ile üyenin beklenti ve ihtiyaçlarını temel alan hizmetler olmak üzere iki başlıkta incelenmekte ve organizasyonel yapı bu tasarıma göre oluşturulmaktadır.

#### **Kamu adına yürütülen hizmetler;**

Kanun ve Yönetmeliklerle borsalara verilmiş ve “Kamu” adına yerine getirilen görevler olup; bu görevlerin yerine getirilmesi aşamasında, kanun ve yönetmelik dışında, Borsa’nın herhangi bir inisiyatif kullanması söz konusu olamamaktadır. Borsa bu konuda ancak, mevzuata aykırı olmayacak biçimde, işlemleri hızlandırma mahiyetinde bazı önlemler alabilmektedir. Borsa bu durumda sadece “uygulayıcı” (operatör) konumunda olduğundan, bu karakteristikteki hizmetler “**Operasyonel Hizmetler**” olarak nitelendirilebilmektedir.

#### **Üye odaklı hizmetler:**

Borsa’nın misyonu gereği, “Kamu” adına yürüttüğü hizmetlerinin dışında, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerine, çağın gereklerine uygun biçimde, cevap verebileceği türde hizmetler olup; gerçek anlamda çağdaş borsacılık faaliyetleri olarak nitelendirilmektedir.

Bu tarz hizmetler, “üye memnuniyetini” yönetim anlayışının merkezine yerleştirmiş kurumların, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik olarak sunduğu hizmetler olup; zaman, mekân ve tercihlere göre farklılıklar göstereceğinden, bu farklılıklara karşılık, borsa tarafından yeni hizmet tarzlarının (taktiklerin) geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nitelikteki hizmetler “**Taktik Hizmetler**” olarak adlandırılmaktadır.

#### **Destek faaliyetleri:**

“Destek Faaliyetleri” ise, Borsa’nın üyelerine sunduğu hizmetlerin, kesintisiz ve kaliteli biçimde gerçekleştirilmesini sağlayacak; “yönetimsel kararların alınması”, “örgütlenme biçiminin düzenlenmesi” ve “tüm faaliyetlerin planlanması” gibi konuları içermektedir.

İdari ve Mali işler adı altında tüm kurumlarda uzun yıllardır yürütülen “**Klasik Destek**



**Faaliyetleri**”nin yanı sıra, günümüzde; “Toplam Kalite Yönetimi”, “Proje Geliştirme”, “Araştırma Geliştirme” ve “Kurumsal Yönetişim” gibi nitelikli personelin yürütmesi gereken konuların içerildiği **“Stratejik Destek Faaliyetleri”** olarak adlandırılabilirler. Özellikle çağdaş yönetim anlayışı içerisinde, çok önemli rol oynamaktadır.

Trabzon Ticaret Borsası, 2021-2024 Stratejik Planı ile yukarıda açıklanan ve aşağıda tablo olarak verilen süreç tasarımını Borsa’da yerleştirilmeyi hedeflemektedir. Bu anlamda Stratejik Plan’da yer alan amaç, hedef ve faaliyetler, çağdaş borsacılık prensiplerinin Trabzon Ticaret Borsası’nda uygulanmasına yönelik tasarlanmıştır.

Tablo: Hedeflenen Süreç Tasarımı

Ana	Süreç	Faaliyet	
<b>HİZMETLER</b>	Operasyonel Hizmetler	Tescil	
		Muamelat	
		“Belge” Hazırlama -Onaylama	
	Taktik Hizmetler	Üyeler Arası İletişim Ağı	
		Politika Geliştirme ve Üyeleri Temsil	
		İş Geliştirme, Eğitim, Bilgi, Danışmanlık ve Destek	
		Uluslararası Ticaret	
		Sosyal Sorumluluk	
	<b>DESTEK FAALİYETLERİ</b>	Stratejik Destek Faaliyetleri	Çağdaş Yönetim (Kurumsal Yönetişim, Kurumsallaşma, ISO 9001, TOBB Oda/borsa Akreditasyon sistemi)
			Araştırma & Geliştirme
Planlama ve Kaynakların Yönetimi			
Tanıtım / Haberleşme ve Yayınların Yönetimi			
Bilişim Teknolojileri Yönetimi			
Üye İlişkileri Yönetimi			
Proje Geliştirme ve Yönetimi			
Klasik Destek Faaliyetleri		Bilgi İşlem/Teknik Destek	
		Mali İşler	
		İdari İşler	

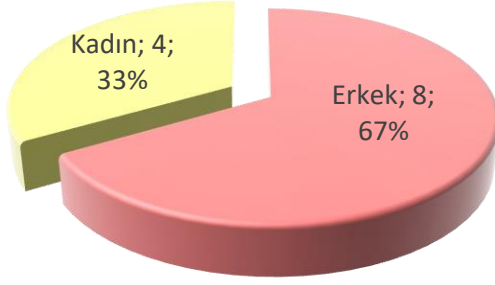


### 2.2.7. İnsan Kaynakları

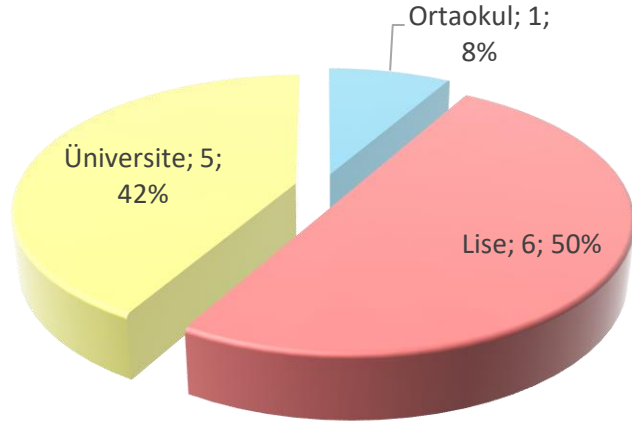
Borsa 12 kişilik personeli ile hizmetlerini yürütmektedir.

Borsa'nın kadrosunda çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

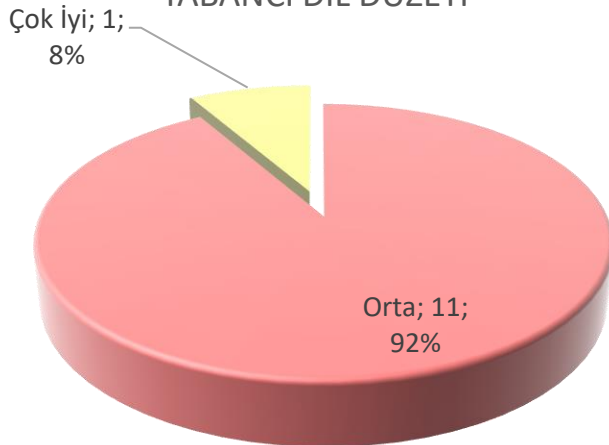
#### CİNSİYET



#### EĞİTİM

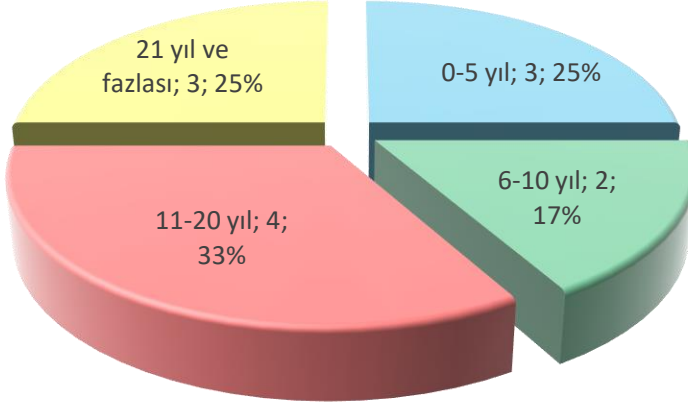


#### YABANCI DİL DÜZEYİ

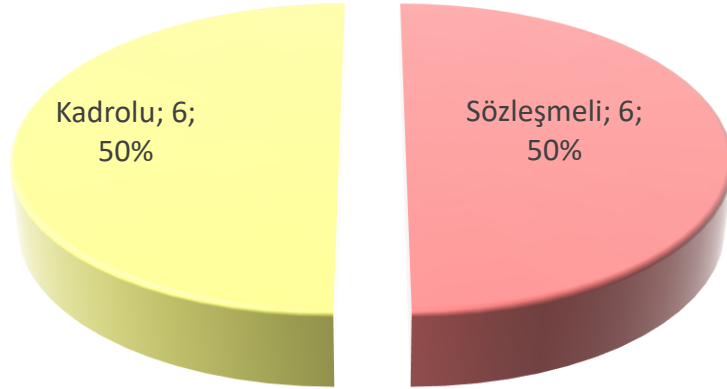




### KURUMDA ÇALIŞMA SÜRESİ



### ÇALIŞMA STATÜSÜ





#### 2.2.8. Teknolojik Altyapı

Borsa, Tescil hizmeti ve Muhasebe faaliyetini elektronik ortamda, gerçekleştirmektedir.

Borsada; 4 adet Dizüstü Bilgisayar, 9 adet Masa Üstü Bilgisayar, 12 adet Yazıcı, 1 adet Faks, 3 adet Tarayıcı, 2 adet LCD Televizyon, 3 adet Projeksiyon Cihazı, 2 adet Akıllı Tahta, 1 adet Fotoğraf Makinesi, 1 adet Kamera ile 1 adet Ses Kayıt Cihazı bulunmaktadır.

Borsanın yerel ağında (LAN) biri uygulama, diğeri yedekleme sunucusu olmak üzere, 2 adet sunucu hizmet vermektedir.

Sunucular birbirinden bağımsız olarak çalışmakla beraber her sunucunun kendi üzerlerinde mevcut 2 adet 146 GB SAS disk vardır. Bunlara ek olarak disk arızalarında sistemin durmaması için her server üzerindeki disk yapısı Raid 1 olarak yapılandırılmıştır.

#### **Uygulama Sunucusu: 1 Adet**

HP Proliant DL380G7 6 Gb Ram

E5620 İşlemci-2 Adet 146 GB Disk

#### **Yedekleme Sunucusu: 1 Adet**

HP Proliant DL380G7 6 Gb Ram

E5620 İşlemci-2 Adet 146 GB Disk

#### **İşletim Sistemi: Windows 2008 Server R2**

#### **Depolama Ünitesi: NAS destekli Storage-4 Adet (1 Tb 7200 SATA Disklerden oluşur.)**

Borsada 24 portlu switch ile BQ50 Güvenlik yazılımı (Firewall) bulunmaktadır.

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

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

Borsa'nın [www.tb.org.tr](http://www.tb.org.tr) adresinde bulunan bir internet sayfası bulunmaktadır. Bu hizmet Hosting hizmeti veren bir kuruluştan alınmaktadır.



2.2.9. Mali Durum

Trabzon Ticaret Borsasının Gelirleri

FASIL VE MADDE ADI	2018				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
KAYIT ÜCRETLERİ	15.040,00	8.705,00	6.335,00	57,88	- 42,12
YILLIK AİDAT	67.285,00	54.525,42	12.759,58	81,04	- 18,96
MUAMELE TESCİL ÜCRETİ	2.252.576,00	2.329.212,28	- 76.636,28	103,40	3,40
BELGE BEDELLERİ	180.333,00	119.600,00	60.733,00	66,32	- 33,68
FAİZ GELİRLERİ	200.801,00	220.500,18	- 19.699,18	109,81	9,81
KİRA GELİRLERİ	82.500,00	85.971,91	- 3.471,91	104,21	4,21
MENKUL KIYMET SATIŞ GELİRLERİ	1.252,00	4.214,46	- 2.962,46	336,62	236,62
SAİR GELİRLER	5,00	3.321,54	- 3.316,54	66.430,80	66.330,80
DIĞER GELİRLER	208,00		208,00	0,00	- 100,00
GELİR HESAPLARI GENEL TOPLAMI	2.800.000,00	2.826.050,79	- 26.050,79	100,93	0,93

Tüm Gelir Kalemleri Dahil: 7.476,68. 7.419,96  
Sair Gelirler ve Diğer Gelirler Hariç: 122,75 49,83

FASIL VE MADDE ADI	2019				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
KAYIT ÜCRETLERİ	14.430,00	4.200,00	10.230,00	29,11	- 70,89
YILLIK AİDAT	85.445,00	64.981,67	20.463,33	76,05	- 23,95
MUAMELE TESCİL ÜCRETİ	2.866.506,00	2.926.576,88	- 60.070,88	102,10	2,10
BELGE BEDELLERİ	150.363,00	176.125,00	- 25.762,00	117,13	17,13
FAİZ GELİRLERİ	281.941,00	336.131,08	- 54.190,08	119,22	19,22
KİRA GELİRLERİ	95.000,00	81.148,62	13.851,38	85,42	- 14,58
MENKUL KIYMET SATIŞ GELİRLERİ	6.002,00	3.494,87	2.507,13	58,23	- 41,77
SAİR GELİRLER	5,00	44.849,83	- 44.844,83	896.996,60	896.896,60
DIĞER GELİRLER	308,00		308,00	0,00	- 100,00
GELİR HESAPLARI GENEL TOPLAMI	3.500.000,00	3.637.507,95	- 137.507,95	103,93	3,93

Tüm Gelir Kalemleri Dahil: 99.687,36 99.419,96  
Sair Gelirler ve Diğer Gelirler Hariç: 83,89 27,09

FASIL VE MADDE ADI	2020				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
KAYIT ÜCRETLERİ	21.170,00	9.700,00	11.470,00	45,82	- 54,18
YILLIK AİDAT	115.076,00	91.296,25	23.779,75	79,34	- 20,66
MUAMELE TESCİL ÜCRETİ	3.597.555,00	3.491.549,64	106.005,36	97,05	- 2,95
BELGE BEDELLERİ	200.283,00	153.240,00	47.043,00	76,51	- 23,49
FAİZ GELİRLERİ	273.501,00	180.095,56	93.405,44	65,85	- 34,15
KİRA GELİRLERİ	87.000,00	53.771,94	33.228,06	61,81	- 38,19
MENKUL KIYMET SATIŞ GELİRLERİ	5.002,00	1.466,28	3.535,72	29,31	- 70,69
SAİR GELİRLER	5,00	14,18	- 9,18	283,60	183,60
DIĞER GELİRLER	408,00		408,00	0,00	- 100,00
GELİR HESAPLARI GENEL TOPLAMI	4.300.000,00	3.981.196,71	318.803,29	92,59	- 7,41

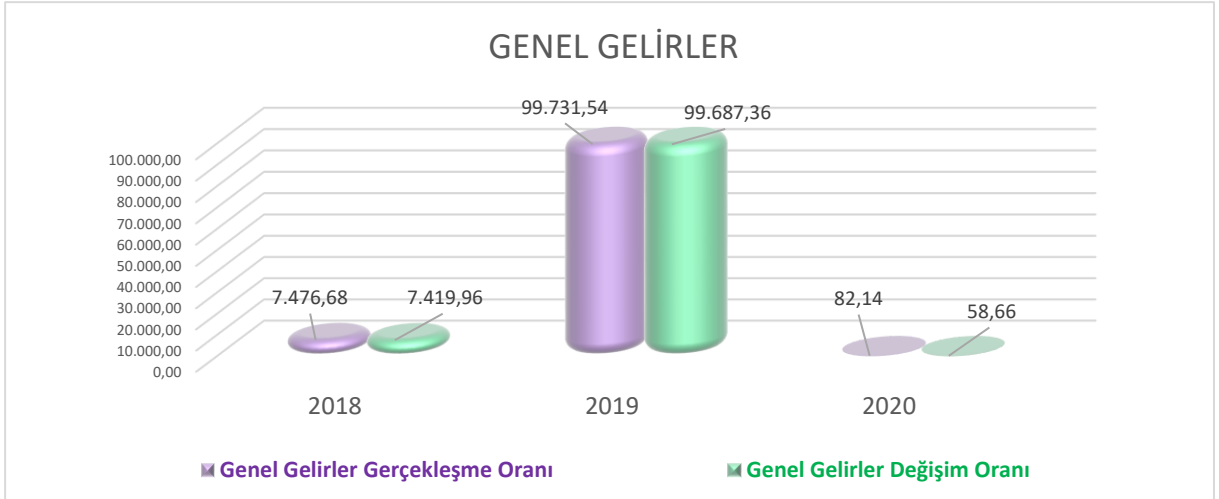
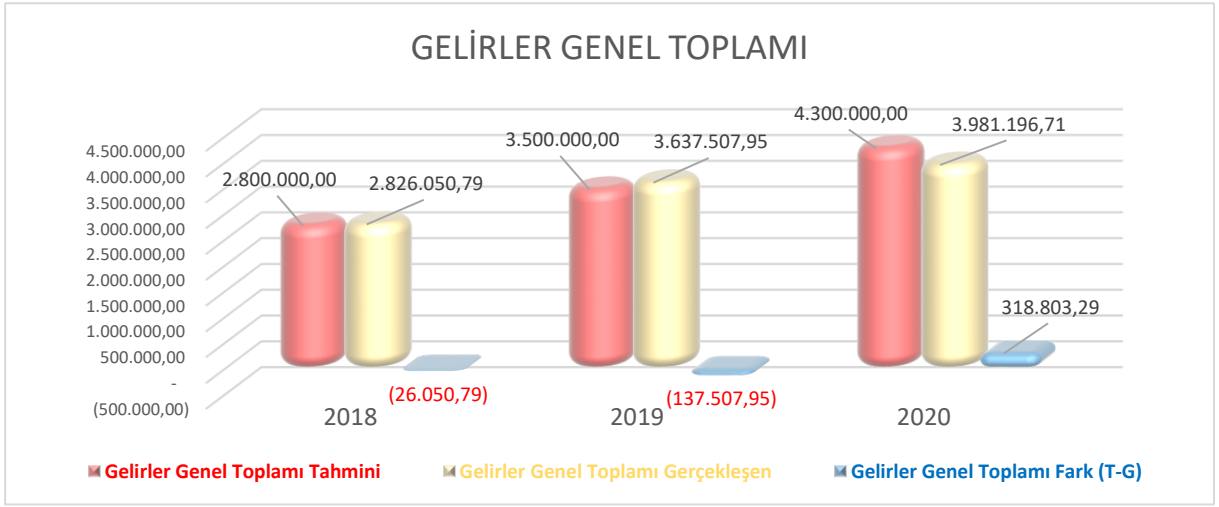
Tüm Gelir Kalemleri Dahil: 82,14 58,66  
Sair Gelirler ve Diğer Gelirler Hariç: 65,10 34,90

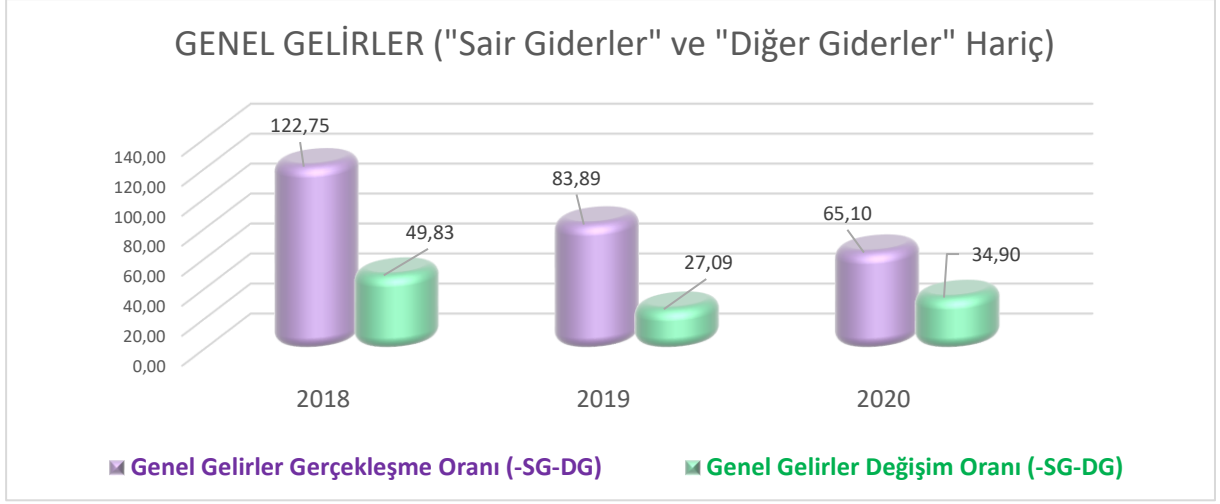


	2018	2019	2020
Gelirler Genel Toplamı Tahmini	2.800.000,00	3.500.000,00	4.300.000,00
Gelirler Genel Toplamı Gerçekleşen	2.826.050,79	3.637.507,95	3.981.196,71
Gelirler Genel Toplamı Fark (T-G)	- 26.050,79	- 137.507,95	318.803,29
Genel Gelirler Gerçekleşme Oranı	7.476,68	99.731,54	82,14
Genel Gelirler Değişim Oranı	7.419,96	99.687,36	58,66
Genel Gelirler Gerçekleşme Oranı (-SG-DG)	122,75	83,89	65,10
Genel Gelirler Değişim Oranı (-SG-DG)	49,83	27,09	34,90

En iyi Gelir Bütçesi Performansı: 27,09 (2019 yılı)

3 yıllık ortalama Gelir Bütçesi Performansı: 37,27







## Trabzon Ticaret Borsasının Giderleri

FASIL VE MADDE ADI	2018				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
SAİR GİDERLER	30.100,00	15.968,31	14.131,69	53,05	- 46,95
PERSONEL GİDERLERİ	1.120.000,00	1.139.535,85	- 19.535,85	101,74	1,74
DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	537.383,00	376.784,04	160.598,96	70,11	- 29,89
BASIN VE YAYIN GİDERLERİ	84.500,00	59.974,24	24.525,76	70,98	- 29,02
SABİT KIYMET GİDERLERİ	32.504,00	103.894,50	- 71.390,50	319,64	219,64
KİRA GİDERLERİ	120.001,00	78.063,08	41.937,92	65,05	- 34,95
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	18.000,00	9.209,43	8.790,57	51,16	- 48,84
SEYAHAT VE YOL GİDERLERİ	75.000,00	42.888,78	32.111,22	57,19	- 42,81
HUZUR HAKKI GİDERLERİ	28.002,00	22.020,04	5.981,96	78,64	- 21,36
BİRLİK AİDATI,KANUNİ AİDAT PAY VE FONLAR	273.000,00	267.107,48	5.892,52	97,84	- 2,16
EĞİTİM VE FUAR GİDERLERİ	221.000,00	216.896,12	4.103,88	98,14	- 1,86
BAĞIŞ VE YARDIMLAR	230.000,00	276.204,57	- 46.204,57	120,09	20,09
VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	25.501,00	19.059,24	6.441,76	74,74	- 25,26
<b>Diğer Giderler</b>	<b>5.009,00</b>	<b>5.009,00</b>	<b>5.009,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 100,00</b>
<b>GİDER HESAPLARI GENEL TOPLAMI</b>	<b>2.800.000,00</b>	<b>2.627.605,68</b>	<b>172.394,32</b>	<b>93,84</b>	<b>- 6,16</b>

Tüm Gider Kalemleri Dahil: 89,88 44,61  
Diğer Giderler Hariç: 96,80 40,35

FASIL VE MADDE ADI	2019				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
SAİR GİDERLER	25.100,00	6.559,81	18.540,19	26,13	- 73,87
PERSONEL GİDERLERİ	1.400.000,00	1.345.798,67	54.201,33	96,13	- 3,87
DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	735.800,00	714.548,44	21.251,56	97,11	- 2,89
BASIN VE YAYIN GİDERLERİ	113.500,00	76.691,70	36.808,30	67,57	- 32,43
SABİT KIYMET GİDERLERİ	41.505,00	40.524,89	980,11	97,64	- 2,36
KİRA GİDERLERİ	120.001,00	112.829,32	7.171,68	94,02	- 5,98
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	13.501,00	8.908,17	4.592,83	65,98	- 34,02
SEYAHAT VE YOL GİDERLERİ	90.000,00	102.845,14	- 12.845,14	114,27	14,27
HUZUR HAKKI GİDERLERİ	35.002,00	24.513,00	10.489,00	70,03	- 29,97
BİRLİK AİDATI,KANUNİ AİDAT PAY VE FONLAR	303.000,00	296.019,12	6.980,88	97,70	- 2,30
EĞİTİM VE FUAR GİDERLERİ	329.000,00	253.356,73	75.643,27	77,01	- 22,99
BAĞIŞ VE YARDIMLAR	259.500,00	86.768,29	172.731,71	33,44	- 66,56
VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	29.081,00	21.772,21	7.308,79	74,87	- 25,13
<b>Diğer Giderler</b>	<b>5.010,00</b>	<b>5.010,00</b>	<b>5.010,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 100,00</b>
<b>GİDER HESAPLARI GENEL TOPLAMI</b>	<b>3.500.000,00</b>	<b>3.091.135,49</b>	<b>408.864,51</b>	<b>88,32</b>	<b>- 11,68</b>

Tüm Gider Kalemleri Dahil: 77,28 29,76  
Diğer Giderler Hariç: 77,84 24,36

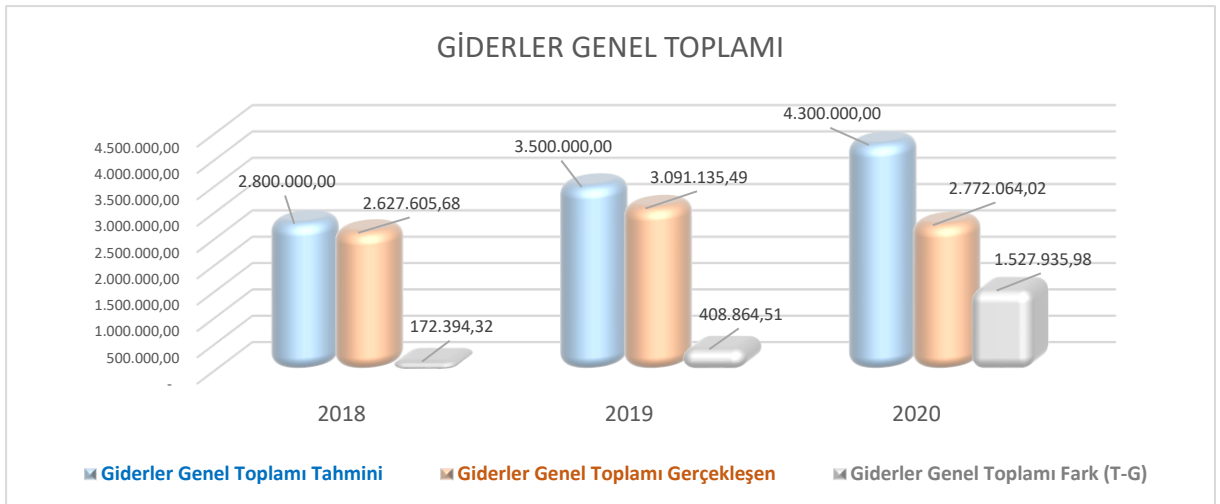


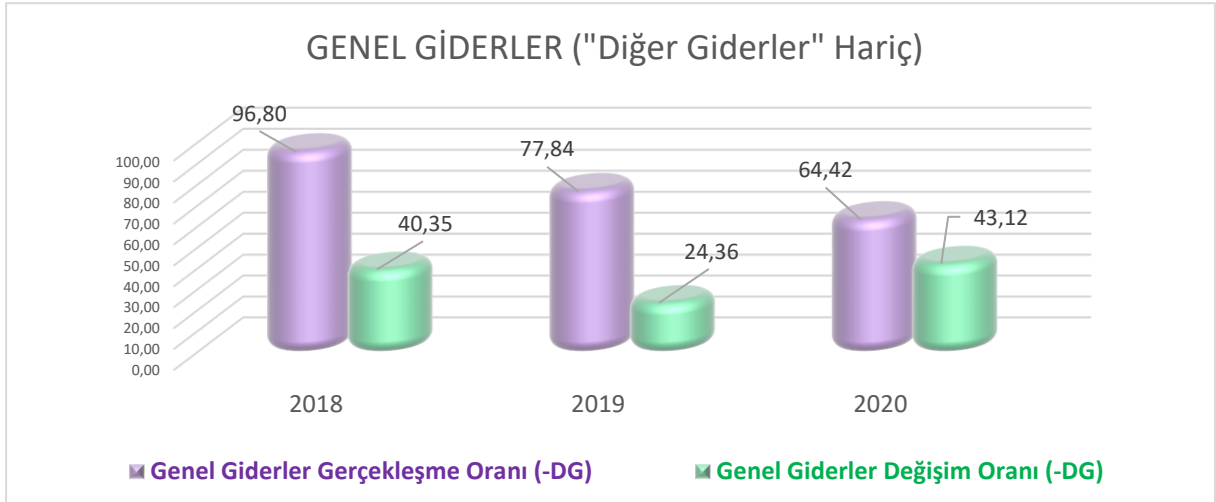
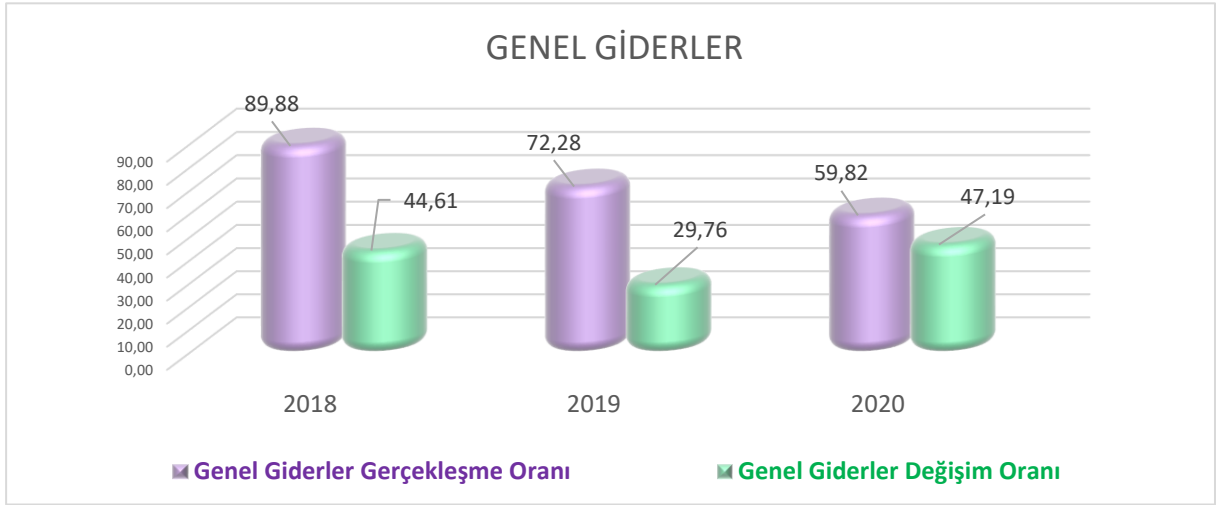
FASIL VE MADDE ADI	2020				
	TAHMİN	GERÇEKLEŞEN	Fark (T-G)	Gerçekleşme	Değişim (%)
SAİR GİDERLER	32.631,00	357,24	32.273,76	1,09	- 98,91
PERSONEL GİDERLERİ	1.600.000,00	932.465,70	667.534,30	58,28	- 41,72
DIŞARIDAN SAĞLANAN FAYDA VE HİZMETLER	1.083.700,00	615.707,96	467.992,04	56,82	- 43,18
BASIN VE YAYIN GİDERLERİ	142.500,00	72.756,69	69.743,31	51,06	- 48,94
SABİT KIYMET GİDERLERİ	55.005,00	10.866,62	44.138,38	19,76	- 80,24
KİRA GİDERLERİ	160.001,00	183.490,59	- 23.489,59	114,68	14,68
GENEL YÖNETİM GİDERLERİ	21.501,00	9.500,00	12.001,00	44,18	- 55,82
SEYAHAT VE YOL GİDERLERİ	165.000,00	109.135,22	55.864,78	66,14	- 33,86
HUZUR HAKKI GİDERLERİ	45.002,00	36.769,52	8.232,48	81,71	- 18,29
BİRLİK AİDATI,KANUNİ AİDAT PAY VE FONLAR	403.500,00	376.981,04	26.518,96	93,43	- 6,57
EĞİTİM VE FUAR GİDERLERİ	397.500,00	188.000,00	209.500,00	47,30	- 52,70
BAĞIŞ VE YARDIMLAR	158.500,00	212.934,66	- 54.434,66	134,34	34,34
VERGİ, RESİM VE HARÇLAR	33.651,00	23.098,78	10.552,22	68,64	- 31,36
<b>Diğer Giderler</b>	<b>1.509,00</b>		<b>1.509,00</b>	<b>0,00</b>	<b>- 100,00</b>
<b>GİDER HESAPLARI GENEL TOPLAMI</b>	<b>4.300.000,00</b>	<b>2.772.064,02</b>	<b>1.527.935,98</b>	<b>64,47</b>	<b>- 35,53</b>

Tüm Gider Kalemleri Dahil: 59,82 47,19  
Diğer Giderler Hariç: 64,42 43,12

	2018	2019	2020
Giderler Genel Toplamı Tahmini	2.800.000,00	3.500.000,00	4.300.000,00
Giderler Genel Toplamı Gerçekleşen	2.627.605,68	3.091.135,49	2.772.064,02
Giderler Genel Toplamı Fark (T-G)	172.394,32	408.864,51	1.527.935,98
Genel Giderler Gerçekleşme Oranı	89,88	72,28	59,82
Genel Giderler Değişim Oranı	44,61	29,76	47,19
Genel Giderler Gerçekleşme Oranı (-DG)	96,80	77,84	64,42
Genel Giderler Değişim Oranı (-DG)	40,35	<b>24,36</b>	43,12

En iyi Gider Bütçesi Performansı: 24,36 (2019 yılı)  
3 yıllık ortalama Gider Bütçesi Performansı: 35,94







## 2.2.10. Fiziksel Durum

5 hizmet katından oluşan, garaj ve fuaye alanları ile birlikte toplam 2.750 m<sup>2</sup>'lik bir alana sahip hizmet binası Trabzon Ticaret Borsası'nın kendi malıdır.

Kullanım alanın katlara dağılımı aşağıdaki gibidir.

Sığınak	: Kalorifer Dairesi –Garaj	(347,22 m <sup>2</sup> )
Zemin Kat	: Sergi alanı	(293,39 m <sup>2</sup> )
Galeri Kat	: TTB Meclis Toplantı Salonu	(241,85 m <sup>2</sup> )
1. Kat	: Borsa Hizmet Binası	(373,20 m <sup>2</sup> )
2. Kat	: DKİB Kullanımında	-
3. Kat	: DKİB Kullanımında	-
4. Kat	: Borsa Hizmet Katı (Muhtelif Ofis)	(368,34 m <sup>2</sup> )
5. Kat	: Borsa Hizmet Katı (Ticaret İl Müdürlüğü)	(368,34 m <sup>2</sup> )
6. Kat	: Borsa Hizmet Katı (Ticaret İl Müdürlüğü)	(368,34 m <sup>2</sup> )
7. Kat	: Borsa Çok Amaçlı Toplantı Salonu	(413,37 m <sup>2</sup> )

Borsa binasının içerisinde;

- ✓ İdari işlerinin yürütüldüğü alanlar,
- ✓ Toplantı Salonu,
- ✓ Meclis Salonu
- ✓ Eğitim Salonu
- ✓ Proje Ofisi
- ✓ Fuaye ve Sergi Salonu
- ✓ Açık ve Kapalı garaj

Bu bilgiler, Borsamızın, “Fiziksel Şartlar” bakımından yeterli bir konumda olduğunu göstermektedir.

### Ticari İştiraklerimiz

- ✓ Trabzon Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yönetici A.Ş.
- ✓ Trabzon Dünya Ticaret Merkezi
- ✓ Trabzon Enerji Üretim A.Ş.
- ✓ Trabzon ABİGEM



## 2.3. Çevre Analizi

### 2.3.1. Borsanın Öncelikleri

#### **Kurumsal Kapasite;**

Borsa, üyelerine kaliteli hizmet sunabilmek için kurumsal kapasitesini geliştirme bilinciyle kurumsallaşma ve kaynaklarını optimal biçimde yönetmeye yönelik faaliyetleri sürdürmektedir.

Bu çerçevede; Stratejik Planlama, Performans Yönetim Sistemi ve Elektronik Dokümantasyon Yönetim Sistemi konularında çeşitli eğitimler gerçekleştirilmiştir.

#### **Üyelere Hizmet;**

Borsa, 5174 Sayılı Kanunun vermiş olduğu görevlerin yanı sıra, üyelerinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Bu çerçevede; İş Yaşamında İnsan İlişkileri ve Etkili İletişim ve İşletmelerde Kalite Standardı gibi konularda çeşitli eğitimler gerçekleştirilmiştir.

#### **Bölgesel Kalkınma;**

Borsa, bölgenin kalkınması için çeşitli platformlarda projeler üretmiş ve ortak akıl geliştirme faaliyetleri yürütmüştür.

Özellikle Fındıkta Verim ve Kaliteyi Artırma Projesinin yanısıra, Çay ile ilgili sorunların giderilmesi hususunda önemli çalışmalar gerçekleştirilmiştir.

Bu çerçevede;

- ✓ İlin en stratejik ürünü olan fındığın verim ve kalitesinin artırılması,
- ✓ Fındığın tüketiminin artırılması (fındıklı ekme projesi),
- ✓ Fındığı uluslararası pazarlara tanıtımı (Trabzon'u Dortmund'ta Yaşa Etkinliği)
- ✓ Fındığın katma değerli ürün haline getirilmesi için çalışmalar,
- ✓ Deniz ve kıyısız alanların sürdürülebilir gelişimi (MOCADESU Uluslararası Sempozyumu),
- ✓ Trabzon'un kalkınmasında kamu ve sivil toplum örgütlerinin ortak hareket etmesine yönelik girişimler (Trabzon İçin Gelişim Stratejisi),
- ✓ Güney çevre Sahil Yolu



Konuları uzun yıllar her türlü platformda gündeme gelmiş ve ilgili konularda projeler geliştirilmiştir.

Bölgede öne çıkan sorunlar;

- ✓ Fındıkta dünyada tüketim artışı eğilimine rağmen son 10 yılın ortalamasına bakıldığında 600 bin ton civarında olan üretimimizin artmaması,
- ✓ Fındıkta verim ve kalitenin düşüşünün en önemli unsurlarından miras hukukuyla bölünmüş araziler, arazi toplulaştırılmasının olmaması,
- ✓ Yaşlı ve bakımsız bahçelerle genç nüfusun tarıma olan ilgisizliği,
- ✓ Gündelik yaşamda en çok tüketilen çayın vergisel anlamda temel gıda maddeleri grubunda değerlendirilmemesi,
- ✓ Vergi kaybına neden olan kaçak çayın girişinin önlenememesi,
- ✓ Ülkemizde İÇ-DİŞ yatırımcıyı çekecek avantajlı teşvik çeşitliliğinin yetersizliği,
- ✓ Trabzon'un içinden geçen Karadeniz sahil yolunun can ve mal emniyeti bakımından büyük tehlike arz etmesi

olarak belirlenmiştir.

Bu sorunların çözümü için aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir. Borsa, bölgesel kalkınmadaki rolü gereği bu önerilerin gerçekleşmesi için desteğini vermeyi taahhüt etmektedir.

- ✓ Fındığın ana üretim bölgesi olan Doğu Karadeniz'deki bahçeler yenilenmelidir. Bu konuda üretici teşvik edilmeli ve desteklenmeli, alternatif politikalar geliştirilmelidir. Bunun için Trabzon Ticaret Borsası olarak uyguladığımız Fındıkta Verim ve Kaliteyi Arttırma Projesi örneği ile başarılı olan çalışma devlet tarafından politika haline getirilmelidir. Özellikle 2014'ten itibaren rekolte ve randıman kaybına yol açan fındıkta hastalık ve zararlılarla mücadele için ortak karar alınmalıdır.
- ✓ Gündelik yaşamda en çok tüketilen çay, vergisel anlamda da temel gıda maddeleri grubuna alınmalıdır. Kuru çay satışındaki KDV oranı %1'e düşürülmelidir. Böylece yabancı çaylara karşı olan fiyat dezavantajı bir ölçüde azaltılabilir.
- ✓ Türk Çayı milli ve stratejik bir ürün olarak değerlendirilmeli; ciddi düzeyde bilgi, teknik ve mali destek sağlanıp dış pazarlarda rekabet yapabilir hale getirilmelidir. Çeşitli yollardan yapılan ve maliyet açısından da hiçbir kaydı bulunmadığı için büyük vergi



kaybına neden olan kaçak çayın önlenmesi için stratejik bir plan yapılmalı ve uygulamaya konulmalıdır.

- ✓ Tasarruf oranı düşük doğrudan uluslararası sermaye ihtiyacına sahip ülkemizde yerli ve yabancı yatırımcıyı çekecek avantajlı teşvikler sunulmalıdır. Sanayinin geliştirilmesinde zorlanma yaşanan Trabzon'da özellikle enerji maliyetleri düşürülmelidir. Bunun için organize sanayi bölgelerinde doğal gaz kullanımını sağlanmalı ve teşvik edilmelidir.
- ✓ Uluslararası ulaşımın yapıldığı Karadeniz Sahil Yolu Trabzon'un içinden geçmektedir. Can ve mal emniyeti bakımından büyük tehlike arz eden bu yol, bir an önce çözüme kavuşturulmalıdır. Yeni yerleşim ve ticaret merkezlerinin oluşumunu sağlayacak özellikle kent içi ulaşımı rahatlatacak çözüm ise Güney Çevre Yolu'dur. Yeni güzergah belirlemesi yapılan yol için fiili süreç başlatılmalıdır.



## 2.4. Paydaş Analizi

Paydaş analizinde, Trabzon Ticaret Borsası hizmetleri ile ilgisi olan, kurumu doğrudan ya da dolaylı, olumlu ya da olumsuz etkileyen kişi, kurum ve kuruluşlar tanımlanmıştır. Paydaş analizi yapılırken aşağıdaki taraflar dikkate alınmıştır.

- Borsaya girdi sağlayanlar
- Hizmet sunulan kişiler
- Borsayla iş birliği yapan kişi veya kurumlar
- Borsanın faaliyetinden etkilenenler

Yapılan paydaş analizi ile oluşturulacak olan stratejik plana girdi sağlanması amaçlanmıştır. Ayrıca, planın paydaşların beklentileri doğrultusunda şekillenmesi ve taraflarca sahiplenmesi amaçlanmıştır. Paydaş analizinde aşağıdaki sıra takip edilmiştir.

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

**İç Paydaşlar:** Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır.

**Dış Paydaşlar:** Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır.

PAYDAŞLAR	P. TÜRÜ	ETKİ	ÖNEM	NİTELİK	ÖNCELİK
MECLİS	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
YÖNETİM KURULU	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
DİSİPLİN KURULU	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ÜYELER	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
PERSONEL	İÇ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TOBB	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	TEMEL ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BAKANLIKLAR	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
VALİLİK	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ÜNİVERSİTELER	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BELEDİYE	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	ÇIKARLARINI GÖZET
ZİRAAT ODASI	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
İŞKUR	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ZİR. MÜH. ODASI	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	İZLE
TMO	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TSE	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
BASIN KURULUŞLARI	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
STK	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	ÇIKARLARINI GÖZET
ODA/BORSALAR	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
İL MÜDÜRLÜKLERİ	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	İZLE
KALKINMA AJANSI (DOKA)	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
TARIM VE KALKINMAYI DESTEKLE KURUMU (TKDK)	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMSİZ	STRATEJİK ORTAK	İZLE
ARAŞTIRMA ENSTİTÜLERİ	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
ABİGEM	DIŞ	GÜÇLÜ	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	BİRLİKTE ÇALIŞ
KOSGEB	DIŞ	ZAYIF	ÖNEMLİ	STRATEJİK ORTAK	ÇIKARLARINI GÖZET



## 2.5. GZFT Analizi

### Güçlü Yönler

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle yönetim ve çalışanlar olmak üzere, üye ve paydaşlardan da alınan bilgiler doğrultusunda borsanın “güçlü” yönleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Tüm görüşler; “Hizmetler”, “Yeterlilikler”, “Fiziksel ve Teknolojik Altyapı” ve “İnsan Kaynağı” başlıkları altında toplanabilmektedir.

### Hizmet ile ilgili

- ✓ Tarım destekli projelerin yapılması ve desteklenmesi,
- ✓ Üyelerin taleplerinin karşılanmasında sorumluluk sahibi ve kararlı bir yönetim anlayışı,
- ✓ Üye ziyaretleri ve üye memnuniyetine verilen önem,
- ✓ Sorun çözme tecrübe ve birikimine sahip olması,
- ✓ Bölge tarımı ile ilgili önemli organizasyonlarda, kaliteli ürün yetiştiriciliğinde öncü olması,
- ✓ Organ üyelerinin her türlü sorun ile ilgili olarak sürekli bilgilendirilmesi,
- ✓ Hizmette sınır tanınmaması,
- ✓ Bölgedeki fındık ticareti başta olmak üzere diğer ticari ürünlerin nabzını tutması,

### Kurumsal Kapasite (Yeterliliklerle) ilgili

- ✓ Tecrübeli Yönetim ve Meclise sahip olması,
- ✓ Trabzon’da sözü geçen bir kurum olması,
- ✓ Bilinirlik, Güçlü imaj,
- ✓ Tanıtım faaliyetlerinin etkin yapılması,
- ✓ Güçlü mali yapısı,
- ✓ Kurumun bölgede 1926 yılından beri hizmet vermesi, tanınırlığı ve güvenilirliği,
- ✓ Güçlü yönetim yapısı,
- ✓ Basın ile güçlü ilişkileri,
- ✓ Yerel ve bölgesel kurumlarla güçlü diyalogları,
- ✓ Yöneticilerinin iyi liderlik vasıfları,
- ✓ İş disiplinine önem verilmesi,
- ✓ Üyeleri arasında güçlü işletmelerin olması,
- ✓ Bölgenin diğer borsalarından daha etkin olması,
- ✓ Diğer oda ve borsalarla iyi iletişim içinde olması,
- ✓ Ülkemizdeki borsalar arasındaki konumu ve değeri,



- ✓ Yasal düzenlemeler ve bölgesel politikalarda etkin rol oynaması,
- ✓ Sosyal sorumluluk sahibi olması,
- ✓ Tedarik kapasitesinin geniş olması,
- ✓ İletişim ağının etkin biçimde kullanılması,
- ✓ Kuruluşunun yasal çerçeve ile korunuyor olması
- ✓ ISO 9001 TKYS ve TOBB Oda/Borsa Akreditasyon Belgeleri,

#### **Fiziksel ve Teknolojik Altyapıyla ilgili**

- ✓ Hizmet binasının merkezi ve iyi olması
- ✓ Yeni teknolojilere açık olması,

#### **İnsan Kaynağı ile ilgili**

- ✓ Borsa üyelerinin güçlü işletme sahipleri olması
- ✓ Çalışanların uyumu ve tecrübesi,
- ✓ Yönetici ve çalışanlarıyla uyum içinde olması,
- ✓ Borsanın çalışanlara sunduğu imkanlar,
- ✓ Personel-üye ilişkileri,
- ✓ Borsa çalışanlarının bilgi ve beceri yeterliliği

Bu sonuçlar katılımcıların görüşlerini belirtmekte olup, tüm stratejik planlama çalışmalarında olduğu gibi, Borsamızdaki çalışma için de, görüşlerin yansızlığı konusunda bazı şüpheler taşınması muhtemeldir.

Borsanın gelecek planlaması sadece bu bilgilere dayandırılarak gerçekleştirilmeyecektir. Bu bilgiler, Borsanın fiziksel, mali, beşeri ve teknolojik kaynaklarına ilişkin verilerin değerlendirildiği bilgiler ve “Borsa’nın Hizmet ve Kurumsal Kapasitesinin Değerlendirilmesi” bölümündeki sonuçlarla sentezlenerek Borsanın “güçlü” ve “gelişmeye açık” yönleri ile “fırsat” ve “tehditler” bağlamında somutlaştırılacak ve Borsa’nın geleceği bu somut bilgiler baz alınarak planlanacaktır.



## Geliştirmeye Açık Yönler

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle yönetim ve çalışanlar olmak üzere, üye ve paydaşlardan da alınan bilgiler doğrultusunda borsanın “gelişmeye açık” yönleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Tüm görüşler; “Hizmetler”, “Yeterlilikler”, “Fiziksel ve Teknolojik Altyapı” ve “İnsan Kaynağı” başlıkları altında toplanabilmektedir.

### Hizmet ile ilgili

- ✓ Üyelerin bilgilendirilmesi konusundaki eksiklikler,
- ✓ Üyelerin internet kullanımının yetersiz olması,
- ✓ Üyelerin, borsanın eğitim ve faaliyetlerine katılımının yetersiz olması,
- ✓ Borsanın sadece tescil ile ilgili hizmetlere odaklanması, üyelere hizmeti yaygınlaştıramaması,
- ✓ Kotasyon konusunda etkin çalışmalar yapılamaması,
- ✓ Bilgi ve kaynak temininde çağın gerekliliklerine yetişememesi,
- ✓ Üyelerinin gelişmesine yardımcı faaliyetlerinin eksikliği,
- ✓ Ürün çeşitliliğinin olmaması,

### Kurumsal Kapasite (Yeterliliklerle) ilgili

- ✓ Gelir artırıcı kalemlerin yetersiz oluşu,
- ✓ Borsanın sorunlarının doğru biçimde önceliklendirilememesi,
- ✓ Teknolojik gelişmelerin hizmetlere yansıtılamaması,
- ✓ Üyelerin kendi aralarında ve yönetimle olan iletişim eksikliği,
- ✓ Personel yetkinliklerinden kaynaklanan görev dağılımı dengesizliği,
- ✓ Kurum kültürünü oluşturan öğelerin olmayışı (davranış kuralları gibi),
- ✓ Kotasyon dışı ürünlerin tescilinin artırılması yoluna gidilmemesi,
- ✓ Borsanın ürün tescilini artırabilir çalışmaların üstüne yoğunlaşmaması,
- ✓ Ticaret Borsasının gelir kaynaklarına ilave olarak yeni gelir kaynakları oluşturulmaması (Arsa, gayrimenkul gibi).

### Fiziksel ve Teknolojik Altyapıyla ilgili

- ✓ Satış seans salonunun olmayışı,
- ✓ Elektronik arşiv sisteminin olmayışı,
- ✓ Teknolojik alt yapı eksikliği,
- ✓ Lisanslı depoculuk sistemine geçilmemiş olması,



- ✓ Garajın yetersiz oluşu.

### İnsan Kaynağı ile ilgili

- ✓ Yönetici-çalışan toplantılarının yetersizliği
- ✓ Çalışanların görev dağılımı ve yeterliliğindeki eksiklikler,
- ✓ Kalifiye personel eksikliği,
- ✓ Personel ve birimler arası iletişim eksikliği
- ✓ Personelin gelişim eğitimlerinin yetersizliği
- ✓ Personelin gelişim ve eğitimlere ilgisizliği
- ✓ Birim ve personel yetersizliği

İç çevre analizi sonuçları incelendiğinde; özellikle iyileşmeye açık yönlerde vurgulanan Teknolojik Altyapı eksikliğinin Borsa’da bu konuda süregelen çalışmalar sonucunda, eksikliğin ifade edildiği kadar büyük boyutta olmadığı gözlemlenmiştir. Ancak, yine de Borsa, “tüm hizmetlerin elektronik ortamda verilmesi” hedefi için bilişim teknolojileri konusundaki yatırımlarını artırarak sürdürmelidir.

### Fırsatlar

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle üye ve paydaşlar olmak üzere, yönetim ve çalışanlardan da alınan bilgiler doğrultusunda borsanın faaliyet alanı ile ilgili “fırsatlar” aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Tüm görüşler; “Politik”, “Ekonomik”, “Sosyolojik” ve “Teknolojik” ve “Çevresel” başlıkları altında toplanabilmektedir.

### POLİTİK

- ✓ Türkiye’nin 2023 vizyonunda Trabzon ilindeki yatırımların fazla olması,
- ✓ AB giriş sürecinde gıda alanında olumlu düzenlemelerin yapılması,
- ✓ Tüm Kamu kuruluşlarının bölge teşkilatlarının ilimizde bulunması,
- ✓ İldeki STK işbirliği imkânlarının geniş olması,
- ✓ İldeki kurum ve kuruluşlar tarafından oluşturulan karar alma ve çalışma komisyonlarında temsilci bulundurması.

### EKONOMİK

- ✓ Bölgenin gelişime açık olması,



- ✓ Turizm sektörünün gelişmesi ve talep artışı,
- ✓ Lüks otel sayısındaki artış,
- ✓ Kültür balıkçılığına uygun alanların olması,
- ✓ Su ürünleri işleme sektörünün Trabzon'da yoğunlaşmış olması,
- ✓ Fındığın işlenmesi ve ihracatında önemli yerlere sahip güçlü firmalarımızın olması,
- ✓ Çay üretimi yapan firmaların borsanın üyesi olması,
- ✓ Yöneticilerin diğer sivil toplum örgütleri ve meslek kuruluşlarıyla iyi ilişkiler içinde olması ve buralarda görev alması,
- ✓ AB destekli tarım projeleri (Balıkçılık, tarım, hayvancılık),
- ✓ İlimizde organize sanayi bölgelerinin olması,
- ✓ DOKA, AB ve KIRSAL Kalkınma birimlerinin ilimizde kredi desteği vermesi,
- ✓ Bölgede sanayide kullanılabilecek tarım ürünlerinin üretiminin yapılması,

### **SOSYOLOJİK**

- ✓ Karadeniz Bölgesinde yetişmiş insan gücünün en fazla Trabzon'da bulunması,
- ✓ İlimize özgü yöresel ürünlerin üretiliyor olması,
- ✓ Bölge halkının sosyal ve kültürel gelişim ve değişime açık olması,
- ✓ Girişimci ruhlu şehir olması,
- ✓ Trabzonlu Türkiye genelinde tecrübeli işadamlarının olması.

### **TEKNOLOJİK**

- ✓ Şehrin ARGE ve inovasyondaki atılımlarına güç katmakta olan Teknoloji Geliştirme Merkezinde Borsanın iştirakçi olarak yer alması.

### **ÇEVRESEL**

- ✓ Küresel ısınma ve bunun sonucu dağ ve yayla turizmine rağbet,
- ✓ Denizlerinin diğer denizlere göre kafes balıkçılığına uygun olması,
- ✓ Hamsinin bol olması ve balıkçılık sanayiinde kullanılıyor olması,
- ✓ Liman, havaalanı gibi ulaşım ağının merkezi olması,
- ✓ İlimizin bölge merkezi konumunda olması,
- ✓ Dünya Ticaret Merkezinin ilimizde olması,
- ✓ Bölgenin iklimi, doğal yapısı ve görülmeye değer olması,
- ✓ Tarihi ipek yolu üzerinde olması,
- ✓ Üniversite kenti olması.



## Tehditler

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, öncelikle üye ve paydaşlar olmak üzere, yönetim ve çalışanlardan da alınan bilgiler doğrultusunda borsanın faaliyet alanı ile ilgili “tehditler” aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Tüm görüşler; “Politik”, “Ekonomik”, “Sosyolojik” ve “Teknolojik” ve “Çevresel” başlıkları altında toplanabilmektedir.

### POLİTİK

- ✓ Sanayi teşviklerinde, öncelikli iller arasından çıkartılması,
- ✓ Alternatif ihracat politikalarının geliştirilmemesi,
- ✓ Yetersiz tarım politikası,
- ✓ Bölgedeki fındık ürünü veriminin düşük olması nedeniyle, farklı destekleme sistemlerinin devreye sokulamaması (alan bazlı destekleme yerine ürün bazlı),
- ✓ Daha verimli ölçülerde reklam ve tanıtım politikalarının izlenmemesi,
- ✓ Avrupa Birliği dışında yeni projelere gidilmemesi.

### EKONOMİK

- ✓ Alternatifli farklı dış Pazar araştırmalarının yetersizliği,
- ✓ Turizm yatırımlarının politik, vs faktörlerden etkilenmesi,
- ✓ Çabuk gelişen rekabet ortamı,
- ✓ Üyelerin ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik projelerin üretilmemesi,
- ✓ Ürün çeşitlendirilmesinin artırılmaması,
- ✓ Bölge sanayi tesislerinin olmaması,
- ✓ Yeterince sermaye alamaması,
- ✓ Ürünlerin ekonomiye kazandırılmaması,
- ✓ Tarımsal istihdamın azalması,
- ✓ Kaçak çay yaygınlaşması,
- ✓ Markalaşmaya gidilememesi.

### SOSYOLOJİK

- ✓ Trabzon ilinin ülkemiz ortalamasının üstünde göç veren il olması,
- ✓ Çevre koruma bilincinin oluşmamış olması,
- ✓ Tarımın geleneksel yöntemlerle yapılması,
- ✓ Fındık üreticilerinin azalması ve olan mahsulün toplanmaması (isteksiz olunması),
- ✓ Yeniliklere insanların sıcak bakmaması,



- ✓ Teşviklerden faydalanmak için insanların yeteri kadar eğilmemesi,
- ✓ Toplumda serbest piyasa algısının oturmaması ve siyasetçilerden beklentilerin olması,
- ✓ Birlikte iş yapma kültürünün zayıflaması,
- ✓ Bireysel üretim yapılması,
- ✓ Hızlı nüfus artışı.

## TEKNOLOJİK

--

## ÇEVRESEL

- ✓ Fındık alanlarının kentleşmeyle birlikte yok olması,
- ✓ Demiryolunun bulunmaması,
- ✓ Elverişli tarım alanlarının, düzensiz yapılanma sebebiyle betonlaştırılması,
- ✓ Sanayi kurmak için elverişli ekonomik arazinin olmaması,
- ✓ Arazi yapısının modern tarıma geçişi engelleyici yapıda olması,
- ✓ Küresel ısınma,
- ✓ Erozyon veya yanlış kullanımla tarım arazilerinin yok edilmesi,
- ✓ Komşu ülkelerde uygulanan tarım ve turizm politikaları,
- ✓ Tarım alanlarının sınırlı olması,
- ✓ Özellikle Sakarya, Düzce, Kocaeli bölgesinde düz arazilere fındık ekimi yapılması,
- ✓ Fındıkta arazi bölünmesi nedeniyle düşen verim ve kalite sektörü çok kötü etkilemesi,
- ✓ Trabzon limanının öneminin azalması.



## SORUNLAR

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, üye ve dış paydaşlar ile yönetim ve çalışanlardan ayrı ayrı alınan bilgiler doğrultusunda, hem Borsanın faaliyet alanı ile ilgili hem de bölgesel “sorunlar” aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Tüm görüşler; “Politik”, “Ekonomik”, “Sosyolojik” ve “Teknolojik” ve “Çevresel” başlıkları altında toplanabilmektedir.

### Sorunlar (Üye ve Dış Paydaş)

#### POLİTİK

- ✓ Trabzon’un 3. Teşvik bölgesinde yer almasından dolayı yeteri kadar teşvik alamaması,
- ✓ Yeni yatırımların yapılamaması,
- ✓ Demiryolu, Liman,
- ✓ Toplu taşımada raylı sisteme geçilememesi,
- ✓ Doğu Karadeniz hattındaki karayolu yetersizliği,
- ✓ Fındık sektörünün aktif girişimcisinin desteklenememesi,
- ✓ Lojistik konusundaki yetersizlik,
- ✓ Arazilerin miras yoluyla bölünmüş olması,
- ✓ Gıda sektöründeki yetersiz denetlemeler,
- ✓ Turizm teşviklerinin sağlanamaması.

#### EKONOMİK

- ✓ Bölgede toplanan mevduatın yatırıma yönelmemesi,
- ✓ Büyük şirketlerin azlığı,
- ✓ Üretimin yetersiz olması,
- ✓ Fındık üretiminde gelecek ile ilgili endişeler,
- ✓ Hayvancılığın bitme aşamasına gelmesi,
- ✓ Borsanın kotasyonundaki ürünlerde kalite ve verimlilik problemleri,
- ✓ Üretimin kontrolsüz biçimde gerçekleşmesi,
- ✓ Çay ve fındık gelirinin tamamının bölgede kalmaması,
- ✓ Hayvancılık yatırımlarında büyük marka olma sürecinin tamamlanamaması,
- ✓ Bölgede üretilen ürünlerin ham halde bölgeden hatta ülkeden çıkması,
- ✓ Tarım ürünlerinin ihracatının genişletilememesi,
- ✓ Çay üretimindeki maliyet yüksekliği,
- ✓ Gelişmiş organize sanayilerin olmaması,



- ✓ İstihdam alanının olmaması,
- ✓ Arazi maliyetlerinin yüksek olması,
- ✓ Dağ ve yayla turizminde yüksek maliyet sorunları.

## SOSYOLOJİK

- ✓ Turizmde çalışacak personele ilişkin nitelik ve nicelik problemleri,
- ✓ Nitelikli işgücünün olmaması,
- ✓ İşsizliğin artması,
- ✓ Sivil toplum ile üniversitenin işbirliği yapamaması,
- ✓ Gençlerin iş beğenmemesi,
- ✓ Tarım işçisi eksikliği,
- ✓ Kaçak ürün giriş ve çıkışları,
- ✓ Üretim bilincinin toplumda yerleştirememiş olması,
- ✓ Turizmde eğitim sorununun olması,
- ✓ Turizm bilincinin gelişmemiş olması,
- ✓ Trabzon dışına verilen göç,
- ✓ Genç nüfusun tarıma ilgisizliği,
- ✓ Her şeyi devletten bekleme alışkanlığı,
- ✓ Kadınların işgücü katılım oranlarının çok düşük olması veya ücretsiz aile işçisi olarak yoğun kullanılmaları,
- ✓ Mesleki eğitimsizlik,
- ✓ Tarım dışı işlere göç,
- ✓ Kalite ve verime gereken önemin verilmemesi,
- ✓ Uluslararası ilişkiler ve Ticaretin sürdürülmesinde profesyonel hizmet anlayışının yerleşmemesi,
- ✓ Göç veren il oluşu,
- ✓ Tüketim ürünlerinin dışarıdan temin edilmesi,
- ✓ Tarımda yaşlı nüfusun olması.

## TEKNOLOJİK

---

## ÇEVRESEL

- ✓ Bölgedeki Turizm Merkezinde altyapı eksiklikleri,
- ✓ Ani iklim değişikliklerinin ürüne olan etkisi,



- ✓ Arazi yapısının tarıma uygun olmaması,
- ✓ Arazilerin miras yoluyla bölünmüş olması,
- ✓ Limanın verimli olarak kullanılamaması,
- ✓ Karadeniz'den su ürünleri alanında yeterince faydalanılmaması,
- ✓ Fındık sektöründe üretim alanlarının artması,
- ✓ Bölgede lojistik bir merkezin olmayışı.

### Sorunlar (İç Paydaş)

#### POLİTİK

- ✓ Uygulanan tarım politikalarının ticari hayata olumsuz yansımaları,
- ✓ Özel sektör ve eğitim kurumları ile olan iletişim eksikliği,
- ✓ Devlet teşviklerinde il olarak alt sıralarda oluşu,
- ✓ Demiryolunun hayata geçirilememesi,
- ✓ Fındık ve çay bölge halkının geçim kaynağı olmasına rağmen ürünün piyasada değerlendirilmesini sağlayacak ürün borsalarının olmaması.

#### EKONOMİK

- ✓ Üye işletmelerin çoğunluğunun küçük ve aile işletmesi olması,
- ✓ İşsizlik,
- ✓ İlin ihracat hacminin Trabzon'dan yapılan ayağının Samsuna vb. yerlere kaydırılması.

#### SOSYOLOJİK

- ✓ Fazla göçün olması,
- ✓ Kalifiye eleman eksikliği,
- ✓ Ortak çalışma kültürünün olmaması,
- ✓ Bölgenin eğitim alt yapısının çok düşük olması.

#### TEKNOLOJİK

---

#### ÇEVRESEL

- ✓ Bölgenin iklim ve coğrafi yapısı şartlarının olumsuzluğu,



- ✓ Fındıkların yaşlı ve kuru olması (Fındık bahçeleri 25-30 yıllık yaşlanmış, söküm ve yenilenmeye yönelik tarımsal desteklerin cazip hale getirilmesi şart.) ,
- ✓ Bölgede yer alan işletme ve kurumların kurumsal kapasitesinin düşük olması,
- ✓ Doğu Karadeniz bölgesinin tarım alanlarının az ve bölünmüş olması ve tarımda fazla gelişme olmayışı,
- ✓ Trabzon limanının tam aktif hale bir türlü getirilememesi, modernize edilmemesi.



## BEKLENTİLER

Toplantı ve anket gibi çeşitli yöntemlerle, üye ve dış paydaşlar ile yönetim ve çalışanlardan ayrı ayrı alınan bilgiler doğrultusunda, Borsanın faaliyet alanı ile ilgili “beklentiler” aşağıdaki gibi belirlenmiştir. Tüm görüşler; “Hizmet”, “Altyapı”, ve “Yeterlilik” başlıkları altında toplanabilmektedir.

### Beklentiler (Üye ve Dış Paydaş)

## HİZMET

- ✓ Turizm işletme ve elemanlarına iş geliştirme amaçlı danışmanlık verilmesi,
- ✓ Fındık Tarım Satış Kooperatiflerinin canlandırılması için girişimlerde bulunulması,
- ✓ Bölgesel teşvikler konusunda çalışmalar yapılması,
- ✓ Fındık ve çayda verim ve kaliteyi artıracak, maliyetleri düşürecek faaliyetlerin geliştirilmesi,
- ✓ Turizm yatırımları ön plana çıkarılıp gelir kaynakları çeşitlendirilmeli,
- ✓ Coğrafi yapıdan dolayı, emek yoğun yatırımlar teşvik edilmeli,
- ✓ Demiryolu bölgeye kazandırılmalı,
- ✓ Deniz ticaretine yönelik faaliyetler aktif hale getirilmeli,
- ✓ Ülkemizdeki olumlu gelişmelerin paralel biçimde bölgemize de yansıtılması,
- ✓ Ürün fiyatlandırılmasında, ilgili kişi ve kurumlara bilgi akışının anında ve sürekli olmasının sağlanması,
- ✓ Haksız rekabetin engellenmesi için kurumsal çalışmaların yapılması,
- ✓ Fındık sektöründe katma değerli ürünler imal edilerek, kar marjının yükseltilmesi,
- ✓ Bölgeye yatırımların yapılması için gelecek yatırımcılara rehberlik yapılması,
- ✓ Bölgede yatırım ve üretim bilincinin gelişmesi için öncülük edilmesi,
- ✓ Balıkçılık sektöründe bilinçlenmeyi artırıp, üretimin desteklenmesi,
- ✓ İlimizde toprak analizleri yapılarak verimli ürünlerin yetiştirilmesi için bölgelerin belirlenip desteklenmesi,
- ✓ Yeni ürün çeşitlendirme çalışmalarının yapılması,
- ✓ İş geliştirme eğitimleri, programları düzenlenmesi,
- ✓ İle gelen yabancıların sosyal ve kültürel isteklerine cevap verilmesi,
- ✓ Üyelerin gelişen pazarlar hakkında, zamanında, bilgilendirilmesi,
- ✓ Üyelerin pazarlara götürülmesi,
- ✓ Eğitimlerin düzenlenmesi,
- ✓ Yöresel tarım ürünlerinin markalaştırılması.



## ALTYAPI

- ✓ Turizm Merkezinin alt ve üst yapı sorunlarının giderilmesi,
- ✓ Şehir içi ve dışı ulaşım çeşitliliğinin sağlanması,
- ✓ Şehir içi trafik sorununun çözüme kavuşturulması
- ✓ Hassasiyet arz eden ürünlerin uygun depolama ve muhafazasında teminat sağlanması,
- ✓ Ürünün mamul hale gelebilmesi için tesis ve laboratuvar gibi yapıların oluşturulmasına önayak olunması,
- ✓ Ticari gelirlerin, sanayi yatırımlarına yönlendirilmesi,
- ✓ Yetişmiş eleman istihdam edilerek, sektöre yön verilmesi,
- ✓ Üretime dönük sanayi tesisi kurulması,
- ✓ İstihdamın artırılması,
- ✓ Modernizasyon çalışmalarına ve teknolojiye ağırlık verilmesi,
- ✓ Ulusal ve uluslararası spor organizasyonlarının artırılması.

## YETERLİLİK

- ✓ Borsa yönetimine, tarafsız, vizyon sahibi, sorunlara çözüm üretebilen ve üyesi ve çalışanıyla güçlü iletişim kurabilenlerin gelmesi,
- ✓ Fındık ile ilgili olarak başlatılan Örnek Bahçe uygulamasının daha yaygın hale getirilmesi,
- ✓ Trabzon'un fındık üretimi ve ihracatı konusunda daha ileriye taşınması,
- ✓ Borsa üyelerinin mesleki yeterliliğinin oluşmasında rol üstlenilmesi,
- ✓ AB destekli projelerle üyelerin ve bölgenin gelişmişlik düzeyinin artırılmasının sağlanması,
- ✓ Borsa üyeleri için önemli olan konuların tanımlanması ve ulusal karar alıcılara bildirilmesi,
- ✓ Bütün alanlarda profesyonel çalışma anlayışının yerleştirilmesi,
- ✓ Üye ziyaretlerinin sık yapılması,
- ✓ Lisanslı depoculuk ve ürün borsacılığı alanındaki yatırımların teşvik edilmesi,
- ✓ Fındıkta kalıcı ve uzun vadeli politikaların oluşturulması ve uygulanmasında öncülüğün sürdürülmesi.

## Beklentiler (Yöneticiler ve Çalışanlar)

### HİZMET

- ✓ Çalışanlar ile daha sık toplantılar yapılması, görüş alışverişinin sağlanması,
- ✓ Çalışan memnuniyetinin artırılması,
- ✓ Çalışan görüş ve önerilerinin dikkate alınması,
- ✓ Fiziksel çalışma ortamının iyileştirilmesi,



- ✓ Çalışanların sosyal ve sağlık haklarının geliştirilmesi,
- ✓ Çalışanlara bilişim konusunda (Ofis programları, internet kullanımı gibi) eğitimler verilmesi,
- ✓ Dijital arşiv sistemine geçilmesi,
- ✓ Üye ilişkilerinin daha etkin yönetilmesi (ihtiyaçlarının belirlenmesi, ihtiyaca yönelik hizmetlerin sunulması),
- ✓ Yurtdışı fuarlara katılımın artırılması,
- ✓ Personel ve üyelere bilgilendirme ve geliştirme eğitimlerinin düzenlenmesi,
- ✓ Çiftçilerimize daha iyi bilgilendirme hizmetinin verilmesi,
- ✓ Üyelerine verimliliklerini artırmaları için danışmanlık hizmetinin artırılması,
- ✓ Sektörel gelişim stratejik planlarının hazırlanması,
- ✓ Üyelerine yurtdışı ile ilişkilerinde yardımcı mekanizmaların geliştirilmesi,
- ✓ AB projeleri hibe programlarının üyelere ihtiyaçları doğrultusunda uzman kişiler desteğiyle hızla ulaştırılması,
- ✓ Üyelere teknolojik imkânları kullanabilme konularında eğitimlerin verilmesi,
- ✓ Organik tarımın desteklenmesi.

#### **ALTYAPI**

- ✓ Teknolojik alt yapının güçlendirilmesi ile tüm üyelere daha hızlı hizmet sunulmasının sağlanması,
- ✓ Üretici Birliklerinin oluşturulması için farkındalık çalışmalarının yapılması.

#### **YETERLİLİK**

- ✓ Personel, üye ve kurumların birlikte gerçekleştireceği faaliyetlerin, toplantıların, ziyaretlerin artırılması,
- ✓ Sosyal aktivitelerin yapılması,
- ✓ Projelerin devam ettirilmesi,
- ✓ Borsamızın STK'larla işbirliği içinde olması,
- ✓ Çalışmaların, bilgi ve tecrübe sahibi, uzman kişilerce desteklenmesi.



### 3. Maliyetlendirme / İzleme Değerlendirme

Planın maliyetlendirmesi **Faaliyetler** bazında hazırlanmış olup,

- ✓ Zamanlama (Aylık bazda),
- ✓ Maliyetlendirme (Bütçe Kalemi ve Dış Kaynak olarak) (Tahmini ve Gerçekleşen olarak),
- ✓ Maliyetlerin Bütçe kalemleriyle ve Dış Kaynaklarla ilişkilendirilmesi,
- ✓ Sorumluların (Birim ve Kişi bazında) belirlenmesi,
- ✓ Faaliyetin gerçekleştiğinin ispatı için kanıtlar

**Faaliyetler** bazında belirlenmiştir.

Performans göstergeleri ve göstergelerin hedefleri ise **Hedefler** bazında hazırlanmıştır.

**İzleme değerlendirme**nin sağlıklı biçimde yürütülmesi için, Hedefler ve hedeflere ilişkin Faaliyetler, yukarıda verilen bilgiler ışığında Yıllık İş Planları olarak EXCELL dosyasında hazırlanmıştır.