



ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI 2014-2017 STRATEJİK PLANI

AĞUSTOS 2015

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
1. KISALTMALAR.....	3
2. GİRİŞ.....	4
3. STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI.....	6
4. DURUM ANALİZİ.....	9
4.1. Tarihçe.....	9
4.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	26
4.3. Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetler.....	28
4.4. Paydaş Analizi.....	30
4.5. Çevre Analizi.....	38
4.5.1. İç Çevre Analizi (Kurum İçi Analiz).....	40
4.5.2. Dış Çevre Analizi.....	44
4.5.3. GZFT (SWOT) Analiz ve GZFT (SWOT) Matrisi.....	50
4.5.3.1. GZFT (SWOT) Analizi.....	50
4.5.3.2. GZFT (SWOT) Matrisi.....	52
5. GELECEĞE BAKIŞ.....	53
5.1. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler.....	53
5.2. Stratejik Amaçlar, Stratejik Hedefler.....	55
5.3. Maliyetlendirme.....	66
5.4. İzleme ve Değerlendirme.....	67

1- KISALTMALAR

YK	Yönetim Kurulu
GES	Genel Sekreter
GSY	Genel Sekreter Yardımcısı
KYS	Kalite Yönetim ve Akreditasyon Sorumlusu
BHU	Basın Halkla İlişkiler Personeli
İDS	İdari İşler Sorumlusu
YAZ	Yazı İşleri Memuru
ESO	Eskişehir Sanayi Odası
ESOOSB	Eskişehir Sanayi Odası Organize Sanayi Bölgesi
BEBKA	Bursa Eskişehir Bilecik Kalkınma Ajansı
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
ARİNKOM	Ar-Ge ve İnovasyon Koordinasyon Merkezi
ABİGEM	Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi

2- GİRİŞ

Eskişehir, sahip olduğu avantajlar itibarıyla Türkiye'nin en gelişmiş illerinden biri olmuştur. Sanayi, eğitim, yetişmiş işgücü, teknolojik altyapı ve bölgesel konumu ile Eskişehir, daha üst sıralara çıkabilecek potansiyele sahiptir. Eskişehir ekonomisi içerisinde sanayinin ağırlıklı bir payı ve özel bir önemi bulunmaktadır. Eskişehir'de ekonomik anlamda en büyük katma değer yaratan sektör sanayidir.

Tablo ESO Üyelerinin 2023 Yılı Hedefleri	
Gösterge	2023 Yılı
ESO Üye Sayısı	1.000
İhracatçı Firma Sayısı	200
İhracat (Milyar \$)	5,0
Ciro (Milyar \$)	25,0
Çalışan Sayısı (Kişi)	85.000

Eskişehir sanayinin tarihsel gelişim süreci, ardından ESO'nun kurulmasından sonra yaşanan dengeli sektörel gelişimin çizgisinin bugün ulaşılmış olduğu sonuçlar ve devletin 2023 yılı için belirlemiş olduğu ekonomik ve sektörel hedefler, Eskişehir sanayinin de gelecek vizyonunu ortaya çıkarmaktadır.

Bunun yanı sıra Odamız tarafından 2013 yılının Kasım ayında yapılan il sanayisinin geleceğini tespiti yönelik iki günlük çalışmanın ilk verilerini göz önüne aldığımızda ve burada sıralanan argümanlar ışığında Eskişehir sanayinin 2023 yılındaki hedefleri Tablo 7'de gösterildiği şekilde belirlenmiştir.

Yapılan çalışmalar sonucunda Eskişehir Sanayi Odasının üye sayısının 2023 yılında en az 1.000 firmaya ulaşması beklenmektedir. Bu firmalardan en az 200'nün her yıl düzenli ihracat yapması hedeflenmekte olup, yıllık ihracat hedefi ise bu tempoyla devam ettiği takdirde, 2023 yılında 5 milyar ABD Dolarına ulaşacağı hedeflenmiştir.

2023 yılında ESO üyesi firmaların toplam cirosunun 25 milyar ABD Dolarına ulaşması beklenirken, toplam çalışan sayısının ise 85 bin kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Aynı dönemde Eskişehir OSB'nin dolu alanının 17 milyon metrekareden, yapılacak ilave genişletme çalışmalarıyla birlikte bugünkü toplam büyüklüğünü de aşarak 35 milyon metrekareye ulaşması hedeflenmiştir. 2023 yılında Eskişehir OSB'deki toplam çalışan sayısının ise 60 bin kişiye ulaşması hedeflenmektedir.

Bu hedefe paralel olarak Eskişehir sanayindeki toplam Ar-Ge Personelinin ise en az 1.500 kişiye ulaşması hedeflenmiştir. Yine 2023 hedefleri doğrultusunda Eskişehir'deki havacılık sanayi firmalarının yıllık ihracatının 1 milyar dolara, raylı sistemler sanayi ihracatının ilk etapta 100 milyon dolara ve ilerleyen yıllarda artan ihracat ve iş hacmine bağlı olarak yıllık 500 milyon dolara ulaşması beklenmektedir.

Eskişehir Sanayinin diğer 2023 yılı hedefleri ise şunlar olarak belirlenmiştir:

- 2023 yılında inovasyona dayalı, yüksek katma değerli bir il sanayi,
- Hızlı Tren sistem ve setleri üretebilen raylı sistemler sektörü
- Eskişehir'i, Türkiye'nin Savunma ve Havacılık Vadisi'nin odağı haline getirmek,
- Yüksek teknoloji seramiklerinin Türkiye'deki en önemli üretim merkezi olmasını sağlamak,

- Otomotiv sanayiinde yeni ana sanayi yatırımlarını kentimize kazandırmak,
- Beyaz Eşya Üretiminde Avrupa'da lider konuma gelmek,
- Sanayimizin ihtiyaçları için Eskişehir Sanayi Odası Organize Sanayi Bölgesi'nde (ESOOSB'de) kurulacak Meslek Lisesinden 5 bin ve Meslek Yüksekokulundan 2 bin mezun vererek sanayide istihdam etmek,
- ESOOSB elektrik tüketiminin %20'sini yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlamak,
- ESOOSB'deki demiryolu bağlantısıyla sanayi kuruluşlarının lojistik maliyetlerini minimize etmek şeklinde sıralamak mümkündür.

Eskişehir sanayi açısından önümüzdeki 10 yıllık dönem başta havacılık ve raylı sistemler sanayi olmak üzere, rekabet gücü yüksek diğer sektörlerimizde önemli boyutta bir dönüşüm ve değişimin yaşanacağı dönem olacaktır.

Bu değişim döneminde sanayi kuruluşlarının bugünkünden çok daha fazla inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Yine bu dönemde sanayi kuruluşlarının yetişmiş insan gücü ihtiyacının karşılanmasıyla birlikte, mevcut beyin gücünün diğer büyükşehirlere göç etmesini engelleyecek ücret düzeyi, sosyal haklar ve yaşam düzeylerinin de çalışanlara sağlanması gerekmektedir.

Bu değişimin destekleyici unsurları hiç kuşkusuz mevcut üniversitelerimizin yanına sadece teknik ve mühendislik eğitimi veren bir üniversitenin kurulması olup, ayrıca birçok şehrimizin ve Türkiye ortalamasının üzerinde bulunan yetişmiş insan gücü potansiyelimizin daha da geliştirilmesinin, kentin ekonomik yönden olduğu kadar sosyo-kültürel yaşam düzeyi bakımından da geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Eskişehir Sanayi Odası; yıllardır sürdürdüğü yatırımlar ve projelerle, dünya ekonomisindeki değişimlere paralel olarak, bölgemizdeki firmaların rekabet güçlerini arttırmaya ve var olan inovasyon potansiyelini ortaya çıkarmaya, Ar-ge faaliyetlerinin doğru yönde geliştirilmesi konusunda çalışmalar yürütmektedir. Bu amaçla Eskişehir'deki firmaların mevcut durumlarını ortaya koymak, güçlü ve zayıf yönleriyle, il sanayinin stratejik geleceğini belirlemek amacıyla Stratejik planlama çalışmalarına başlanmıştır. Stratejik planlama yaklaşımıyla; bir yandan geleceği planlayarak sonuç odaklı bir yönetim anlayışına yönelik somut adımlar atılması, diğer yandan planda tespit edilen amaç ve hedeflere ulaşılması beklenmektedir. Eskişehir Sanayi Odası'nın 2014-2017 Stratejik Planı bu bakış ve yaklaşım çerçevesinde geliştirilmiştir.

3- STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI

Eskişehir Sanayi Odası olarak, stratejik planlama çalışmalarına, stratejik faaliyetlere bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşarak, 2005 yılında “Eskişehir Sanayi Stratejik Gelecek Tasarımı” projesi ile başlanmıştır.

Üç aşamadan oluşan “ Eskişehir Sanayi Stratejik Gelecek Tasarımı Projesi” nin ilk aşaması, 1-3 Temmuz 2005 tarihlerinde Abant'ta 27 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Stratejik analizler kapsamında Eskişehir Sanayi'nin çevresel akımlar haritası çıkarılmış, beş güç analizi ve SWOT analizi yapılmıştır. SWOT matris çalışmasından hareketle stratejik amaçlar belirlenmiştir.

Projenin; ana stratejilerin, rekabet stratejilerinin ve master stratejinin belirlenmesini içeren ikinci aşaması, 13 Ağustos 2005 tarihlerinde Eskişehir Sanayi Odası toplantı salonunda, 12 kişilik bir odak katılımcı grubu ile dört bölüm halinde gerçekleştirilmiştir.

İlk bölümde, kısa bir bilgilendirme sunumundan sonra, Stratejik amaçlara ulaşılmasında etkili olan destekleyici ve engelleyici unsurları tespit etmek amacıyla, Performans Güçleri Analizi yapılmıştır.

İkinci bölümde, Performans Güçleri Analizi sonuçları doğrultusunda, ana stratejiler belirlenmiştir.

Üçüncü bölümde, rekabet analizlerine geçilmiş ve önce genel bir kilit sektörler ve rakipler analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra sektörün kritik başarı faktörleri belirlenerek, tüm ilgililerin katılımı ile kritik başarı faktörleri üzerinden rakipler ve sektörler değerlendirilerek, detaylı bir rekabet analizi yapılmıştır

Dördüncü bölümde, yapılan rekabet analizleri üzerinden, rekabet stratejileri belirlenmiştir. Son olarak Ana stratejiler ve rekabet stratejileri birleştirilerek hareketle, Eskişehir Sanayi Master Stratejisi oluşturulmuştur.

Çalışmanın üçüncü aşaması 24 Eylül 2005 tarihinde 23 katılımcı ile Eskişehir Sanayi Odası'nda gerçekleşmiş “Nasıl” sorusuna cevap aranmış ve vizyondan eyleme geçiş sürecinde, önceki bölümde belirlenen stratejilere ulaşmayı sağlayacak faaliyetler, konular ve projeler belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen faaliyet ve projelerin hayata geçirilmesine yönelik ihtiyaçlar saptanmış ve bu ihtiyaçları karşılayacak kaynak imkanları tespit edilmiştir.

Yapılan tüm bu çalışmaları kapsayan “Eskişehir Sanayi Stratejik Gelecek Tasarımı Çalışması” Raporu Eskişehir Sanayi Odası sitesinde yer almaktadır.

Eskişehir Sanayi Odasının stratejik çalışmalarının sürdürülebilirliğinin sağlanması ve TOBB'un stratejik planlama yaklaşımına geçmesi nedeniyle 2007 yılı ocak ayında stratejik planlama çalışmalarına başlanılmıştır.

2009-2012 Stratejik Plan'ına ilişkin analizlerin tamamlanmasından sonra, kurumsal stratejilerin belirlenmesi aşamasında, Eskişehir Sanayi Odası'nın, Eskişehir Sanayiinin kalkınma ve gelişimine verdiği önem doğrultusunda, kurumsal stratejilerini oluşturmadan

önce, Eskişehir Sanayi Stratejik Gelecek Tasarımı çalışmasında belirlenen sanayi stratejileri, değişen iç ve dış çevre şartları göz önüne alınarak elden geçirilmiş ve kurumsal stratejilere dâhil edilmiştir.

ESO 2014-2017 Stratejik Planı Çalışmaları

2014-2017 ESO Stratejik Planı çalışması, (yukarıda özetlenen önceki stratejik planlama çalışmalarının ışığında) öncelikle iç ve dış paydaşlar dikkate alınarak katılımcı profilinin ve her aşamadaki katılımcıların belirlenmesi ile başlamıştır. 2013 yılında yapılan ESO seçimleri ardından 15-17 Kasım 2013 tarihlerinde Sapanca'da 34 katılımcı ile üç günlük çalıştay yapılmıştır. Çalıştaya bölge sanayisinin ilgili aktörlerinin katılımına özen gösterilmiştir. Bu çalıştayda (açılış sonrasında) öncelikle daha önce yapılan stratejik plan çalışmaları ve uygulamaları değerlendirilmiştir. Yeni planı etkileyebilecek olan Eskişehir Sanayi Odası ve Organize Sanayi Bölgesi'nin mevcut durumu hakkında bilgi verilmiştir. Gene aynı çerçevede olmak üzere Ulusal Kalkınma Planı ve Bölgesel Kalkınma Planı perspektifleri aktarılmıştır.

Çalıştaya katılımcıların dört ayrı çalışma takımı oluşturmaları ile devam edilmiştir. Sunum ve bilgilendirme çalışmalarını takiben çalıştaya "Çevresel Akımlar, Eğilimler ve Değişimler Analizi (PESTLE)" çalışması ile devam edilmiş; böylece beyin fırtınası tekniği kullanılarak Eskişehir sanayisini etkileyebilecek (politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel) faktörler hakkında katılımcıların görüşleri alınmıştır. Çalıştayın sonraki aşamasında gene beyin fırtınası yaklaşımı ile "Beş Güç Analizi" çalışması yapılmıştır. Bu aşamada Eskişehir sanayisini geleceğe taşımada olumlu etkileri olabilecek güçler (ekonomi-finansman, üretim-teknoloji, insan kaynağı, Pazar-rekabet, ilişki-işbirliği güçleri) belirlenmiştir.

Çalıştaya aynı çalışma takımları düzeninde "GZFT (SWOT) Analizi" çalışması ile devam edilmiş; Eskişehir sanayisi için güçlü ve zayıf yönlerle fırsatlar ve tehditler belirlenmiştir. Bu çalışmanın ardından stratejik niyetlerin belirlenmesi amacıyla "GZFT (SWOT) Matrisi" çalışması yapılmıştır. Böylece Eskişehir sanayisine ilişkin (daha sonra filtre edilecek olan) 81 adet stratejik niyet tespit edilmiştir.

Çalıştayın son aşamasında "Rekabet ve İşbirliği Analizi" başlıklı bir çalışma yapılmıştır. Bu çalışma ile bölgede gelişmesi beklenen sektörler, muhtemel işbirliği fırsatları ve rekabet şartları (ülke ve bölge bazında) öngörülmüştür. Bu çalışma ile çalıştay sona ermiştir.

İkinci Aşama

Çalıştayda elde edilen sonuçların moderatör tarafından düzenlenmesinin ardından ikinci aşamaya geçilmiştir. 14 Şubat 2014 tarihinde ESO Meclis Salonu'nda gerçekleştirilen bu aşamada toplam 84 stratejik niyet (çalıştayda elde edilen 81 stratejik niyet ile önceki planda yer alan 3 adet strateji), katılımcıların değerlendirilmesine sunulmuştur. Katılımcıların 84 adet stratejik niyeti; a- Eskişehir sanayisi ile ilgililik, b- Eskişehir sanayisi açısından önemlilik, c- Eskişehir sanayisi açısından acillik, d- Eskişehir sanayisi açısından yapılabilirlik kriterleri ile (Likert ölçeği kullanarak) değerlendirmeleri istenmiştir. Aynı bağlamda katılımcılara her stratejik niyetin gerçekleştirilmesi sürecine hangi kurumun ana sorumlu, hangilerinin ise paydaşlar olarak katılabileceği sorulmuştur. Böylece ESO özelindeki beklentilerin yaygın bir perspektiften öngörülmesi mümkün olmuştur.

İkinci çalıştay sonrasında elde edilen sonuçlar sonraki aşamalarda kullanılmak üzere moderatör tarafından düzenlenmiştir.

Üçüncü Aşama

Üçüncü aşamanın ilk adımı olarak Eskişehir Sanayi Odası çalışanlarının oda ve çalışmalar hakkında görüşlerini alan formun doldurulması sağlanmıştır. Burada ESO çalışanlarından “Eskişehir Sanayi Odası’nın güçlü yönleri”, “Eskişehir Sanayi Odası’nın gelişmeye açık yönleri” ve “Eskişehir Sanayi Odası’nın gelişmeye açık yönlerini iyileştirmeye yönelik önerileri” sorulmuştur. Doldurulan formalar moderatör tarafından rapora esas olmak üzere düzenlenmiştir.

ESO Stratejik Planı (2014-2017) çalışmasının üçüncü aşaması “Dış Paydaş Analizi” ile devam etmiştir. 19 Şubat 2014 tarihinde ESO Meclis Salonu’nda gerçekleşen toplantıda (toplam 17 kişi) dış paydaş olarak katılan temsilcilerin bireysel bazda ESO ile ilgili bir GZFT (SWOT) formunu doldurmaları sağlanmıştır. Bu form ile dış paydaşların “Eskişehir Sanayi Odası’nın güçlü yönleri”, “Eskişehir Sanayi Odası’nın gelişmeye açık yönleri”, “Gelişmeye açık yönler ile ilgili olarak katılımcı kurumun çözüm önerileri” ve “Paydaş kurumun Eskişehir Sanayi Odası’ndan beklentileri” sorgulanmıştır. Toplantının ikinci bölümünde katılımcılardan ESO ile işbirliği halinde hangi faaliyetlerde bulunabilecekleri konusunda görüşleri sözlü olarak alınmış ve kayda geçirilmiştir. Elde edilen sonuçlar moderatör tarafından raporda yararlanılmak üzere düzenlenmiştir.

Dördüncü Aşama

2014-2017 Stratejik Planı çalışmasının dördüncü aşaması, 20 Şubat 2014 tarihinde ESO Meclis Salonu’nda düzenlenen çalıştay ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada; daha önceki aşamaların sonuçları olarak belirlenen stratejik amaçlar, bunlara bağlı stratejik hedeflerin faaliyetlere dönüştürülmesi öngörülmüştür. 3 adet stratejik amaç başlığı altında toplam 19 adet stratejik hedef değerlendirilmek üzere katılımcılara sunulmuştur. Her stratejik amaç ve bu amacı gerçekleştirmek üzere çok sayıda stratejik hedefle ilgili öngörülen ESO faaliyetleri belirlenmiştir. Çalıştay sonuçları stratejik plan raporunda yararlanılmak üzere moderatör tarafından düzenlenmiştir.

4- DURUM ANALİZİ

4.1- TARİHÇE

Coğrafi konumunun yarattığı avantaj ile Eskişehir, tarih boyunca Anadolu'nun Batıya açılan kapısı olmuştur. Demiryolu ve karayollarının kavşağında olması, tarım ve ticarete öne çıkmasına neden olurken, kökü sanayi geçmişi ile yer altı maden kaynaklarının zenginliği, Eskişehir'i ekonomik, sanayi ve ticari imkânlar bakımından önemli bir merkez haline getirmiştir. Özellikle 1980 sonrasında Türkiye'nin ihracata dayalı büyüme stratejisine geçmesiyle birlikte, Eskişehir'deki sanayinin ihracat oranı her geçen yıl artış göstermiş, 2012 yılında sadece Eskişehir Sanayi Odasına (ESO) üye kuruluşların ihracat tutarı 2 milyar 120 milyon ABD Dolarına ulaşmıştır.

Bu açıdan bakıldığında son otuz yıllık dönemde il ekonomisinin dinamizminde hiç şüphesiz en önemli pay sahibinin sanayi sektörü olduğu görülmektedir. Eskişehir'de şehir nüfusunun kırsal nüfusa göre süratle artması, yetişmiş işgücü varlığı, yüksek tüketim gücüne sahip iç pazarlara yakınlığı, lojistik avantajları, enerji ve hammadde kaynaklarının uygunluğu, gelişmiş bir Organize Sanayi Bölgesinin bulunması, sanayi için gerekli alt yapı yatırımlarının yeterli oluşu ile Eskişehir Sanayi Odası'nın (ESO) il sanayine yönelik gerçekleştirdiği önemli yatırım ve projeler bölge sanayiinin giderek gelişmesini sağlamıştır.

Eskişehir Sanayiinin Tarihçesi

Tarih boyunca önemli medeniyetlerin yerleşim ve ticaret merkezi olan Eskişehir, ülkemizde sanayinin de ilk kurulduğu ve geliştiği yerlerin başında gelmektedir. 1894 yılında Berlin-Bağdat demiryolunun yapımı sırasında Eskişehir'de kurulan Cer (döküm) atölyeleri ilde sanayileşmenin temellerini oluşturmuştur.

Bu tesislerin 1928 yılında devletleştirilmesinden sonra il sanayinin gelişmesi hızlanmış ve ilde metal ve makina sanayiinin ilk temelleri de atılmıştır. Yine bu dönemlerde, yeraltı kaynakları açısından oldukça zengin olan Eskişehir'de gelişen bir başka sektörde çoğunluğu devlet eliyle gerçekleştirilen madencilik sektörü olmuştur. Tüm bu olanaklarının yanı sıra Eskişehir, sahip olduğu diğer özellikler nedeniyle de, o tarihlerde ABD tarafından gerçekleştirilen Marshall Yardımları sonucu kurulan devlet işletmelerinden de payını almış, bu kapsamda 1926 yılında Tayyare Bakım Atölyesi (bugünkü ismiyle Hava İkmal Bakım Merkezi) kurularak işletmeye açılmıştır.

1930'lar, Eskişehir sanayiine yeni kamu girişimlerinin katıldığı ve özel kesimdeki işletmelerin büyümelerini sürdürdükleri yıllardır. Bu tarihlerde kurulan Eskişehir Şeker Fabrikası mevcut olan un tesisleri ile birlikte ilde şekerlere gibi ürünler üreten yeni işletmelerin kurulmasına yol açmıştır.

Eskişehir sanayii, 1950-1960 döneminde sektörel yoğunlaşma alanları bakımından önemli bir değişiklik geçirmemekle birlikte küçük sanayi kesiminde bu yıllarda önemli bir gelişme olmuştur. Coğrafi konumu, ekonomik hareketliliği, kamu kesiminin dinamizmi başta olmak üzere çeşitli etkenler Eskişehir'i nüfus çeken bir il durumuna getirdi. 1950'lerde başta Bulgaristan ve Romanya'dan gelenler olmak üzere, Türkiye'ye göç eden nüfusun yerleştiği

başlıca alanlardan biri Eskişehir idi. Göçmenlerin beraberlerinde getirdikleri zanaatlar (Özellikle soba ve Kuzine imalatı) ilde metal eşya sanayiinin gelişimini hızlandırmıştır.

Bu dönemde ilde kurulan büyük işletmelerinden en önemli ikisi, Eskişehir Çimento Fabrikası ile Eskişehir Basma Fabrikası'dır. Eskişehir Bankası öncülüğünde kamu desteği alınarak kurulan Eskişehir Çimento Fabrikası üretim kapasitesi itibarıyla ülkenin en büyük çimento fabrikalarındandı. Eskişehir Basma Fabrikası ise 1956 yılında kamu ortaklığıyla kurulmuştur. Fabrika 1963 yılında tasfiye edilmiş ve şirket hisseleri Sümerbank tarafından alınmıştır. Daha sonra bu tesisler özelleştirme kapsamında, Sarar Giyim Tekstil San. ve Tic. A.Ş. tarafından satın alınmıştır.

1960'lı yılların sonu ve 1970'li yılların başı Eskişehir sanayii için bir başka özelliğe de sahiptir. 1968 yılında Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odası'nın o zamanki sanayici üyeleri, ildeki sanayileşme hareketini hızlandırmak ve sanayicilerin sorunlarının daha yakından takip edilebilmesi için Ticaret Odası ve Sanayi Odası olarak ayrılması gerektiğini belirterek bunu gerçekleştirmişlerdir. Bu girişimler sonrasında 85 sanayici tarafından 1 Kasım 1968 tarihinde Eskişehir Sanayi Odası kurulmuştur. ESO kurulduğunda mevcut sanayi kuruluşlarının durumu Tablo 1'de gösterilmiştir. Eskişehir Sanayi Odası'nın kurulması ile kentte düzenli ve planlı sanayileşme büyük hız kazanmıştır.

Tablo 1. ESO Üyelerinin 1968 Yılındaki Durumu	
Gösterge	Değerler
ESO Üye Sayısı	85 Firma
İhracat	1 Milyon \$
İhracatçı Firma Sayısı	3 Firma
Ciro	150 Milyon \$
Çalışan Sayısı	4.000 Kişi

1970'lerin ilk yıllarından başlayarak Eskişehir imalat sanayii hızlı bir gelişme süreci yaşamıştır. Türkiye'nin büyük tüketim merkezlerine fazla uzak olmayan ve bu merkezlere kara ve demiryolu ile bağlanan Eskişehir'in coğrafi konumu, söz konusu gelişmede önemli rol oynamıştır. Eskişehir Sanayi Odası'nın, Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odası'ndan ayrılması ile planlı bir sanayileşme için yapılması gereken "Organize Sanayi Bölgesi", 1973 yılında hayata geçirilmiş ve ildeki sanayileşme gittikçe hızlanmıştır. Bu arada ilde geleneksel sanayiler olarak kabul edilen un ve kiremit-tuğla sanayileri, benzeri yatırımların ülkenin diğer yerlerinde de artması nedeniyle pazar paylarında daralmalar olmuştur. Bu sebeple un sanayii ile iştiğal eden işletmeler bisküvi ve şekerleme gibi diğer gıda alanlarına da yönelirken taş ve toprağa dayalı imalat sanayii ile uğraşanların bir bölümü de hazır beton ve prefabrik yapı alanlarına yönelmişlerdir.

Mevcut cazip şartları ve hazır alt yapısı ile Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi, daha büyük yatırımları kendisine çekmesi kaçınılmazdı; neticede ülkemizin en büyük kuruluşlarından Koç Holding'e ait olan Arçelik A.Ş.'nin biri buzdolabı diğeri kompresör imalatı olmak üzere gerçekleştirdiği iki büyük tesis yatırımı, yarattığı istihdam ve yan sanayii imkânı ile Eskişehir'e bir sanayi aşısı olmuştur. Daha sonra yine Koç Holding tarafından Ford firması ile birlikte

1982 yılında İnönü'de kurulan otomotiv yatırımı ile kamyon, aktarma organları ve motor üretimi yapılmaya başlanmıştır.

1980 ve 1990 yılları arasında sanayiinin gelişimi açısından önemli birkaç nokta gelişmelerde yönlendirici rol oynamıştır. Bunlardan birincisi global anlamda ülke yönetiminde sivil rejime dönülmesi, ilk aşamadan itibaren ülke ekonomisini harekete geçiren ekonomik kararların yürürlüğe girmesidir. İhracata yönelik büyüme stratejisi ve ekonominin önündeki bazı engellerin kaldırılması genel anlamda ülke ekonomisinde hızlı bir yükselişi gündeme getirmiştir.

Bölgesel olarak olaya yaklaşıldığında ise, 1970'li yılların sonlarında işlemlere başlanan OSB 1. Gelişme alanı kısa sürede yatırımcıların hizmetine sunulmuştur. Burada OSB'nin hazır olarak sanayicilerin hizmetine sunulmuş olması, bundan sonra gelen yatırım dalgasını göğüsleyebilmesi açısından önemlidir.

Bölgemizin önemli yatırımlarından Arçelik A.Ş. Buzdolabı Fabrikası'nın üretim politikalarında yan sanayiye ağırlık verecek yönde gösterdikleri değişiklik bölgeye olan yatırım taleplerini bir anda arttırmıştır. Kısa süre içinde plastik, metal eşya sektöründe yoğunlaşan ve orta ölçekli sayılabilecek bu yatırım, il sanayiine yeni bir hareket getirmiştir. Ayrıca bu dönem Hazır Giyim Sanayiinde çok önemli gelişmelerin görülmesi açısından da dikkat çekicidir.

Kamu yatırımları açısından sanayi sektörünü ilgilendirecek diğer bir gelişme ise F-16 motorlarının üretimi yapmak amacıyla TUSAŞ Motor Fabrikası'nın Eskişehir'de kurulmasıdır. İl ekonomisine önemli katkılar sağlayan havacılık sanayi alt yapısının ve işgücünün kent de var olması bu yatırımın Eskişehir'de yapılmasında en önemli nedenlerden biri olmuştur. Yine bu dönemde, Baksan Sanayi Sitesinin faaliyete geçerek gelişmesi özellikle küçük yatırımların filizlendiği gelişme merkezi olarak, geçmişi uzun yıllara dayanan sanayi çarşısıyla birlikte il sanayiinde önemli fonksiyonu halen yerine getirmektedir.

1990 sonrası Beyaz Eşya Yan Sanayiine yönelik yatırımların devamı, Hazır Giyim Sanayiinde görülen atak, Organize Sanayi Bölgesi'nde doğalgaz kullanımının getirdiği cazibe ile artan Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayii yatırımları ilin dönem ortalarında Sanayi Kuşağı kapsamına alınması ve tabii ki Marmara Bölgesi'nde sanayi yatırımlarının yaşadığı sıkıntılar yatırım yeri olarak Eskişehir'in öneminin arttığı bir dönem olmuştur.

Sanayi sektörüne ait bu dönemdeki rakamlar gerçekten çarpıcı sonuçları göstermektedir. Sanayi sektöründe özellikle 1980'li yılların ikinci yarısından itibaren başlayan gelişme ve bunun 1990'lı yıllarda da devam etmesi sonuçta yatırımların yoğunlaştığı Organize Sanayi Bölgesi'nde genişleme ihtiyacını gündeme getirmiştir.

Bu defa ki genişleme mevcudun 6 misli, başka bir ifadeyle 18 milyon m² olmuştur. Böylelikle toplam alan 21 milyon m²'ye ulaşmıştır. Ancak bu alanın 2 milyon m²'lik kısmı sanayi parseli olmayıp Bilim Parkı projesi için ayrı tutulmuştur. Bu dönemde özellikle il dışından büyük ölçekli yatırım taleplerindeki artış sonucu bu ölçekteki yatırımların ayrı bir alanda ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla bölge, 1996 yılında 11 milyon m²'lik bir gelişme daha kaydetmiştir. Bu gelişme Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi 32 milyon m²'lik bir büyüklüğe erişmiştir.

Bu dönemde Toprak Holding, Paşabahçe Cam Sanayi, Pınar Holding gibi büyük ölçekli yatırımcılar OSB içinde yatırım yaparken, bölge dışında seramik üretimi konusunda İnönü ve Çifteler ilçelerinde yatırımlar başlamış ve üretime geçmişlerdir. Yine bu dönemde özellikle Muttalip Belediyesi sınırları içindeki alanda Metal Eşya, Orman Ürünleri, Gıda ve Seramik Sanayii konularında 25'e yakın orta ölçekli yatırım yapılmıştır.

2000'li yıllara yaklaşırken, hızla büyüyen ve gelişen Eskişehir sanayiinin enerji ihtiyacına yönelik projeler gündeme gelmiştir. Nihayet 1998 yılı şubat ayında inşaat ve montaj çalışmalarına başlanıp, yedi ay gibi kısa bir sürede tamamlanarak, 1998 yılı Ağustos ayında hizmete açılan "Doğalgaz Elektrik Santrali" ile bölgemizdeki sanayi tesislerine kesintisiz ve düzenli elektrik enerjisi sağlanmaya başlanmıştır.

Yine ESO tarafından 2000 yılında Eskişehir'in ilk internet servis sağlayıcı şirketi olan eso-es.net kurulmuş, hem OSB'deki firmalara hem de kent genelinde halkımıza hizmet vermeye başlamıştır. Eskişehir OSB'de artan İnternet talebine bağlı olarak alt yapı yatırımları hızla arttırılmış, tüm firmalar fiber optik kablo ile yüksek hızlarda İnternete bağlanmaya başlamışlar ve şirketin toplam çıkış gücü halen 400 Megabyte çıkartılmıştır. Ayrıca, 1998 yılı sonunda Eskişehir OSB'de havacılık sanayinde faaliyet göstermek üzere ABD kökenli Sikorsky firması ve yerli ortağı Alp Havacılık A.Ş. tarafından kurulan tesis ile helikopter parçaları üretimine başlanmıştır.

Artan yatırımcı ihtiyaçlarına paralel olarak 2002 ve 2006 yılları arasında yine ESO tarafından OSB içinde "Lojistik Merkezi", "İş ve Ticaret Merkezi", "Teknoloji Geliştirme Bölgesi" ile halen 98 sanayi kuruluşunun yer aldığı "KOBİ-OSB" projeleri hayata geçirilmiştir. Söz konusu bu yatırımlar, Eskişehir sanayiinin yüksek teknolojiye dayalı, ihracat ağırlıklı ve yüksek katma değerli ürünlerin üretiminde söz sahibi bir merkez haline gelmesine önemli katkılar sağlamışlardır. 2008 yılında ise Eskişehir OSB'de çevreye verilen önemin bir göstergesi olarak günlük 18 bin m3 kapasiteli ve tam donanımlı "Atıksu Arıtma Tesisleri" çalışmaya başlamış olup, sanayi tesislerinin atık suları arıtılarak, kullanma suyu kalitesinde tekrar doğaya bırakılmaktadır.

Eskişehir sanayine daha iyi hizmet verebilmek üzere de Eskişehir Ticaret Odası, Eskişehir Ticaret Borsası ve ESO ortaklığıyla 2008 yılında da Eskişehir Avrupa Birliği İş Geliştirme Merkezi (ES-ABİGEM) kurulmuştur. Bunun yanı sıra 2009 yılında AB fonlarından sağlanan destekle Eskişehir OSB'de "CNC Eğitim Merkezi" kurularak sanayicimize ve çalışanlarına hizmet vermeye başlamıştır.

Sanayimizin yetişmiş insan gücü ihtiyacının karşılanması amacıyla eğitim merkezlerinin sayısı hızla arttırılmış ESO öncülüğünde OSB'de 2010-2013 yılları arasında "Endüstriyel Otomasyon Merkezi", "Kaynak Teknolojileri Araştırma ve Uygulama Merkezi", Makine Mühendisleri Odası tarafından "Prototip Atölyesi ve 3D Modelleme Merkezi ve son olarak "Kaynak Teknolojisi Tahribatlı ve Tahribatsız Muayene Araştırma ve Eğitim Merkezi"nin kuruluşları gerçekleştirilmiştir.

Eskişehir, köklü sanayi geçmişi ile ülkemizin en önemli sanayi kentlerinden biri olup, 21. Yüzyılın eşliğinde yaptığı yeni atılımlarla ve örnek projeleriyle Türk sanayinin örnek gösterilen

merkezlerinden biri haline gelmiştir. Özellikle Eskişehir Sanayi Odasının kurulmasıyla hız kazanan ildeki sanayileşme hamlesi, aradan geçen 46 yılda büyük bir mesafe kat etmiştir.

2012 yılında TOBB tarafından Türkiye çapında tüm Oda ve Borsalarda yapılan “Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistiki Sınıflaması” (NACE) kodlama çalışması sonucunda firmaların gerçek manada istatistiki sınıflaması yapılmıştır. Bu kapsamda ESO üyelerinin de NACE kodlamasına göre dağılımları yapılarak yeni grupları belirlenmiştir. Yapılan bu çalışma neticesinde ESO üyeleri 13 Meslek Grubu altında faaliyetlerini sürdürmektedirler.

Bu çalışmaya paralel olarak yeni sınıflandırma sonrasında Eskişehir sanayinin genel olarak ulaştığı noktaya baktığımızda, bugün ESO'nun üye sayısı 796 olup, bu kuruluşların 2013 yılı toplam tahmini ciroları 8 milyar dolar, ihracatları toplamı 2,2 milyar dolar ve toplam çalışan sayısı ise 53 bin 450 kişiye ulaşmıştır.

Ülkemizin önemli sanayi merkezlerinden biri olan Eskişehir'deki, sanayinin sektörel dağılımını incelediğimizde ise tek bir sektörün değil, genelde yüksek katma değer yaratan birçok sektörlerin gelişme gösterdiği görülmektedir. Eskişehir'de sektörlerin il sanayi içinde çeşitli göstergelere göre yüzde paylarının dağılım durumu aşağıdaki Tablo 2'de gösterilmiştir.

Eskişehir sanayinin sektörel bazda dağılımı incelendiğinde, Makine İmalat Sanayi toplam sanayi içinde firma sayısı yönünden %23,1 ile ilk sırada yer alırken, %12,4 ile Kimya ve Plastik Ürünler Sanayi ikinci sırada %11,6'şarlık payla Gıda Sanayi ve Metal Eşya Sanayi üçüncü sırada yer almaktadırlar.

Ana Sektörler	Firma Sayısı	Çalışan Sayısı	İhracat (\$)	Ciro (TL)
Makine İmalat Sanayii	23,1	33,8	59,6	52,3
Kimya ve Plastik Ürünler Sanayii	12,4	8,7	18,7	7,6
Gıda Sanayii	11,6	16,5	4,5	21,1
Metal Eşya Sanayii	11,6	6,9	2,0	1,6
Orman Ürünleri, Mobilya ve Kâğıt Sanayii	10,2	4,9	0,1	1,8
Diğer İmalat Sanayi	8,7	4,0	0,0	1,5
Madencilik Sektörü	8,0	2,9	1,6	1,7
Taş ve Toprağa Dayalı İmalat Sanayii	7,7	10,8	10,1	9,6
Metal Ana Sanayii	4,5	2,8	1,4	0,4
Tekstil, Hazır Girim ve Deri Sanayii	2,3	8,7	2,0	2,4
TOPLAM	100	100	100	100

Eskişehir sanayi içinde sektörlerin elde ettikleri cirolar yönünden duruma bakıldığında ise Makine İmalat Sanayi sektörünün %52,3'lük bir payla ilk sırada olduğu görülmektedir. Ciroda ikinci sırada %21,1 ile Gıda Sanayi bulunmaktadır.

İhracat yönünden sektörel dağılıma bakıldığında ise Makine İmalat Sanayi yine %59,6'lık payla ilk sırada yer alırken, ikinci sırada %18,7'lik payla Kimya ve Plastik Ürünler Sanayi yer almaktadır.

Gösterge	2010	2011	2012	2013
ESO Üye Sayısı	577	580	610	797
İhracatçı Firma Sayısı	103	108	119	120
İhracat (Milyar \$)	1,7	1,8	2,1	2,2
Ciro (Milyar \$)	6,0	6,5	7,3	8,0
Çalışan Sayısı (Kişi)	43.000	45.000	47.000	53.450

Çalışan sayısı yönünden sektörel dağılım incelendiğinde Makine İmalat Sanayi %33,8'lik payla yine ilk sırada yer almaktadır. Çalışan sayısı bakımından Eskişehir'de öne çıkan ikinci sektör %16,5'lik payla Gıda Sanayii olduğu görülmektedir. Eskişehir sanayinin son 4 yıldaki genel rakamlar bazında gelişim trendi Tablo 3'de gösterilmiştir.

İl sanayisindeki ve ekonomisindeki gelişim hızına bağlı olarak, ESO'na üye kuruluşların sayısı artmaya devam ederken, aynı şekilde ihracatçı firma sayısı da her geçen yıl artış göstermektedir. Buna bağlı olarak 2010 yılında 1,7 milyar dolar olan ESO üyelerinin toplam ihracatının 2013 yılı sonunda 2,2 milyar dolara ulaşması beklenirken, sanayi kuruluşlarının toplam cirosunun da aynı dönemde 6 milyar dolardan 8 milyar dolara çıktığı görülmektedir.

Hiç kuşkusuz en önemli artış çalışan sayısında görülmekte olup 2010 yılında 43 bin olan çalışan sayısı 2013 yılında 53 bin kişiyi geçmiştir. Çalışan sayısındaki bu artışta özellikle son yıllarda büyük çaplı sanayi tesislerinin üretime başlaması, mevcut tesislerin üretim ve çalışan sayılarını arttırmalarının yanı sıra, Odaya üye firma sayısındaki artış toplam çalışan sayısında artışı meydana getirmiştir.

Ülkemizdeki ekonomik yapıya paralel bir şekilde, Eskişehir'deki sanayi kuruluşlarının 1980 sonrasında, ihracata dayalı sanayileşme stratejisinin bir uzantısı olarak birçok şehirden daha önce ihracata yöneldikleri görülmektedir. Bu kapsamda 1983 yılında ESO'na üye kuruluşların ihracatları toplamı 66 milyon dolar iken, 2013 yılı sonunda söz konusu ihracat tutarının 2,2 milyar dolara ulaştığı görülmektedir.

Eskişehir sanayinin son yıllardaki ihracat performansı aşağıdaki Tablo 4'de verilmiştir. Verilerden görüldüğü üzere son 14 yıllık dönemde Eskişehir sanayinin ihracat performansı sürekli bir artış içinde olup, 14 yıllık dönem içinde ESO üyelerinin Türkiye'nin toplam ihracatı içindeki ortalama payı %1,36'dır.

Tablo 4. Türkiye'nin Toplam İhracatının ve Eskişehir Sanayi Odasına Üye Sanayi Kuruluşlarının İhracatlarının Karşılaştırması			
YILLAR	TÜRKİYE (Milyon \$)	ESKİŞEHİR (Milyon \$)	YÜZDE PAY
2000	27.775	388	1,40
2001	31.334	446	1,42
2002	36.059	521	1,44
2003	47.253	664	1,41
2004	63.167	744	1,18
2005	73.476	870	1,18
2006	85.535	1.109	1,30
2007	107.272	1.469	1,37
2008	132.027	1.684	1,28
2009	102.143	1.530	1,50
2010	113.883	1.700	1,49
2011	134.907	1.756	1,30
2012	152.462	2.121	1,39
2013*	151.500*	2.150*	1,42*

**2013 Yılı verileri tahminidir.*

ESO'na üye firmaların genel ihracat profiline baktığımızda, ihracatlarının ortalama olarak yüzde 65-70'ni başta Avrupa Birliği ülkeleri olmak üzere gelişmiş ülkeler olan OECD ülkelerine gerçekleştirdikleri görülmektedir. Son 2008 ekonomik krizi sonrasında, özellikle AB ülkelerinde yaşanan satın alma gücündeki kayıplarla birlikte, bu bölgeye yapılan ihracatın son yıllarda yeni alternatif pazarlara yöneldiği gözlenmektedir.

Sanayi kuruluşlarımızın bu düzeydeki ihracat potansiyeli, Eskişehir'deki sanayinin kaliteli ve dünya standartlarında üretim yapmakta olduğunun açık bir göstergesi olarak kabul edilebilir. 2012 yılında ESO'na üye 119 firmanın dünya genelinde 100'den farklı ülkeye ihracat gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

ESO üyelerinin ihracatı içinde yüksek teknolojiye dayalı havacılık sanayi ürünlerinin ihracatının büyük bir önemi bulunmaktadır. 2000 yılında toplam 55 milyon dolar olan havacılık sanayi ürünleri ihracatı, 2013 yılı sonunda 300 milyon dolara ulaşmıştır. Sadece havacılık sanayi ürünleri ihracatının toplam ihracatımız içindeki payının %15'e ulaşmış olması da, Eskişehir sanayinin başta havacılık olmak üzere orta ve ileri teknoloji dallarında uzmanlaştığını, rekabetçi gücünü her sene daha ileri seviyelere taşıyarak, daha üst teknoloji dallarında geliştirmekte olduğuna işaret etmektedir.

İleri teknoloji ve inovasyona dayalı bu gelişimin diğer önemli bir göstergesi de Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesinin gelişme çizgisinde görülmektedir. 2003 yılında Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan ve halen ATAP A.Ş. tarafından işletilen Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesi hızlı bir gelişme göstermiş olup, Anadolu Üniversite ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi bünyesinde bulunan Ar-Ge merkezlerinde şu anda 62 firma faaliyet göstermektedir. Bölgedeki firmaların sektörel dağılımı Tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5. Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesindeki Firmaların 2014 İtibariyle Sektörel Dağılımı		
Sektör	Firma Sayısı	Yüzde Pay
Yazılım	27	43,5
Uzay, Havacılık ve Savunma	9	14,5
İleri Malzemeler- Nanoteknoloji	11	17,7
Tasarım	10	16,1
Medikal	5	8,1
TOPLAM	62	100

Bunun yanı sıra ATAP A.Ş. yönetimi tarafından çalışması onaylanan 9 firmada ön kuluçka aşamasındadır. Halen 138 projenin sürdüğü bölgede, 330 kişi Ar-Ge firmalarında istihdam edilmektedir.

Sanayicilerin yanı sıra akademisyenlerinde ilgi odağı olan bölgemizde 22 firma da üniversite bağlantılı akademisyenlerce kurulmuştur. Bölgede 1 adet yabancı sermayeli firma yer almakta olup, yapılan çalışmalar sonucunda bölgedeki firmalar tarafından 23 tane patent alınmıştır. Eskişehir Teknoloji Geliştirme Bölgesinde çalışan firmaların Ar-Ge alanındaki gelirleri de 2012 yılında 10 milyon 350 bin TL'na ulaşmıştır.

Ayrıca Eskişehir'de 2013 yılı sonu itibariyle Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından yetki belgesi almış olan 5 sanayi kuruluşuna ait Ar-Ge Merkezide faaliyet göstermektedir.

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi

Eskişehir'de, sanayi yatırımlarının planlı bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması, çevre korunmasına verilen önem ve modern şehircilik anlayışının bir sonucu olarak, daha önce değinildiği üzere 1969 yılında Eskişehir Sanayi Odası'nın öncülüğünde Organize Sanayi Bölgesinin kurulması çalışmalarına başlanmıştır.

İlk aşamada 1 milyon metrekare olarak planlanan OSB alanı kısa sürede hazırlanarak 1973 yılında yatırımcıların hizmetine sunulmuştur. Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi (ESOOSB)'de ilk parsellerin kısa sürede satılması neticesinde bölgenin genişletme çalışmalarına başlanmış, 1979 yılında 2 milyon metrekarelik gelişme alanı ile birlikte toplam alan, 3 milyon metrekareye ulaşmıştır. 1992 yılında da toplam alan yeni genişleme sahasıyla birlikte 21 milyon metrekareye çıkarılmıştır.

Eskişehir'deki sanayileşmenin 90 yıllardan başlayarak ivme kazanması sonucunda, Eskişehir Sanayi Odası, bölgenin genişletilmesi kararını almıştır. Kısa sürede sonuçlandırılan çalışmalar neticesinde ESOOSB'nin alanı 1996 yılı sonunda 32 milyon metrekareye genişletilmiştir. Halen bu alanın 17 milyon m²'si yatırımcılara tahsis edilmiş durumdadır.

Söz konusu bu alan içinde 544 kuruluş faaliyet göstermektedir. Halen bu kuruluşlardan 437'si faaliyette olup, 107'si ise inşaat ve proje safhasında bulunmaktadır. Söz konusu kuruluşların 2012 yılı ihracatı 1,2 milyar dolar olup, toplam çalışan sayısı ise 35 bin kişidir.

Eskişehir'in önemli karayolu ve demiryolu güzergâhlarının kesişme noktasında olması, aynı zamanda Gemlik ve İstanbul Limanlarına yakınlığı ESOOSB'ye de yeni yatırımlar anlamında avantaj sağlamaktadır.

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde altyapı yönünden herhangi bir sorun bulunmamakta olup, tüm yatırımcılara eşit şartlarda eksiksiz hizmet sağlanmaktadır. OSB'nin düz bir arazi üzerinde kurulması, bölge içinde her parsel sınırında su, elektrik, doğalgaz, pis su hattı, arıtma imkânı, fiber optik internet ve telefon hatları, itfaiye ile her türlü destek hizmetlerinin bulunması bölgeyi yeni yatırımlar açısından tercih edilir kılmaktadır.

Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi bugün, il sanayinin gelişimine yön veren bir yapıya kavuşmuş olup, bölgede ESO tarafından gerçekleştirilen çok sayıda örnek proje yurtiçi ve yurt dışından yeni yatırımların bölgeye kazandırılmasında kritik rol oynamaktadır.

Bu kapsamda 32 milyon metrekarelik büyüklüğü Türkiye'nin en büyük Organize Sanayi Bölgelerinden biri olan Eskişehir OSB'de, 2013 yılında toplam 39 yeni yatırımcıya 671 bin metrekarelik yeni arsa tahsisi yapılmıştır. Bu rakam 2012 yılının tamamında 21 yeni yatırımcıya 449 bin metrekare arsa tahsisi olarak gerçekleşmişti.

Tahsis edilen alan büyüklüğü son bir yıl içinde %49 oranında artış göstermiştir. Arsa tahsislerinde yaşanan bu artışların en önemli nedenlerinin başında, Eskişehir OSB'de sunulan mükemmel alt yapı hizmetleri, arsaların uygun fiyatlarla yeni yatırımcılara sunulması bölgemizi sanayi yatırımları açısından cazip bir merkez haline gelmesini sağlamıştır. 2002-2013 yılları arasında Eskişehir OSB'de yatırımcılara tahsis edilen arsa sayısı ve alan büyüklükleri Tablo 6'da verilmiştir. Son 12 yıllık dönemde Eskişehir OSB'de 429 yeni yatırıma 5 milyon 792 bin metrekare alan tahsisi gerçekleştirilmiştir.

Eskişehir OSB'de bu gelişme trendine katkı sağlayan diğer önemli bir unsurda, 2012 yılında uygulamaya giren mevcut yatırım teşvik sisteminde Eskişehir'de yeni yatırımlara sağlanan önemli avantajlardır. Bu destek sistemiyle özellikle büyük ölçekli sanayi yatırımlarında ciddi bir artış olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Eskişehir OSB'de Arsa Tahsis Sayısı ve Büyüklükleri		
Yıllar	Arsa Tahsis Sayısı	Arsa Tahsis Büyüklüğü (Bin m²)
2002	5	47
2003	6	112
2004	45	633
2005	132	1.440
2006	57	713
2007	44	447
2008	18	282
2009	23	358
2010	13	230
2011	26	410
2012	21	449
2013	39	671

Bunun yanında Eskişehir'in bölgesel bazda önemli bir sanayi merkezi haline gelmesi, sosyo-ekonomik bakımdan ülkemizin en yaşanabilir kenti olması, geniş sağlık ve eğitim imkânları, şehirdeki yetişmiş ve kalifiye iş gücü, iki üniversitenin varlığı, Yüksek Hızlı Trenin sağladığı ulaşım avantajı, Eskişehir'i yeni yatırımlar açısından tercih edilir bir noktaya gelmesinde önemli olan diğer faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Eskişehir Sanayinde Öne Çıkan Sektörler ve Kümelenme Çalışmaları

Değişen dünya şartlarına paralel olarak, gelişen yeni teknolojilerin üretime, iç ve dış pazarlara, tüketici davranışlarına olan yansımalarının ne şekilde olacağını tespiti büyük bir önem arz etmektedir. Kurulduğu 1968 yılından bu yana il sanayinin gelişim ve ileri teknolojiye odaklanması konusunda öncü görevi üstlenen Eskişehir Sanayi Odası tarafından, gerçekleştirilen çalışmalarla il sanayinin gelecek tasarımı ve öngörülleri hazırlanarak, ortaya çıkan sonuçlar her dönem tekrar güncellemeye tabi tutulmaktadır.

Bu kapsamda ESO olarak, her sektörde düzenli bir gelişme gösteren il sanayiinin dış pazar ve teknolojilerdeki gelişmelere paralel olarak hangi alanlarda gelişeceğini tespit edebilmek amacıyla 2005 ve 2006 yıllarında bir dizi toplantılar gerçekleştirilmiştir. Bilim adamları ve geniş bir sanayici kesimiyle düzenlenen beyin fırtınası şeklindeki bu toplantılar sonucunda, Eskişehir sanayiinin geleceğe yönelik stratejik planı oluşturulmuş ve il sanayiimiz için yeni bir yol haritası hazırlanmıştır.

2006 yılında tamamlanan toplantılar ve raporlamalar sonucunda üç sektörün gelecek yıllarda Eskişehir sanayiinde ön planda ve ağırlıklı bir yapıya sahip olacağı ortaya çıkmıştır. Öne çıkan bu sektörler sırasıyla,

- Havacılık ve Savunma Sanayii
- Makine İmalat ve Metal Eşya Sanayii
- Seramik ve İleri Seramikler Sanayii

olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda ESO olarak, il sanayimizin geleceğinin şekillenmesini sağlayacak yeni yatırımların oluşturulması için çalışmalar yapılmıştır.

Ayrıca il sanayimiz içinde halen ağırlıklı bir paya sahip olan ve çok sayıda firmanın da faaliyet gösterdiği iki sektörde belirlenen diğer 3 sektöre eklenmiştir. Eskişehir açısından önemli olan bu sektörler

- Raylı Sistemler Sanayii
- Beyaz Eşya ve Yan Sanayii

olarak belirlenmiştir.

Böylece toplamda aşağıda belirtilen 5 sektör Eskişehir sanayiinde rekabet gücü yüksek ve il sanayini uzun vade daha ileri hedeflere taşıyacak ana omurgayı oluşturan sektörler olarak tespit edilmiştir:

- Havacılık ve Savunma Sanayii
- Makine İmalat ve Metal Eşya Sanayii
- Seramik ve İleri Seramikler Sanayii
- Raylı Sistemler Sanayii
- Beyaz Eşya ve Yan Sanayii

Belirlenen bu sektörlerin daha ileri aşamalara taşınması amacıyla hem sektörlerin geleceğini yönlendirmek hem de ortak hedeflerin belirlenebilmesi amacıyla ESO öncülüğünde sektörel kümelerin kurulması kararı alınmış, ayrıca bu sektörleri destekleyecek büyük çaplı projelerin kamu desteğiyle birlikte hayata geçirilmesi kararlaştırılmıştır.

Küme konuşmasında ilk tecrübe çalışmaları daha önce Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından kümeler üzerine yürütülen bir çalışmanın tamamlanmasının ardından, il sanayimizde önemli yere sahip olan seramik sanayinin gelişmesine yardımcı olmak ve önemli bir seramik sanayi havzası olan bölgemizdeki kuruluşları bir araya getirmek üzere komşu illerle birlikte “Eskişehir-Bilecik-Kütahya Seramik Kümesi”, ESO öncülüğünde kurulmuştur.

Mayıs 2010 tarihinde kurulan EBK Kümesinin bugün toplam 38 üyesi vardır ve kümedeki firmalarda toplam 13 bin kişi istihdam edilmektedir. Küme ortaya çıkardığı sinerji ile küme üyelerinin rekabet gücünü arttırıcı önemli proje ve çalışmaları sürdürmektedir. Bu kapsamda küme üyesi firmaların ihtiyaçları doğrultusunda Ortak Satın Alma çalışmaları sürdürülmekte olup, bu şekilde firmaların hammadde maliyetlerinde önemli tasarruf sağlanmaktadır.

EBK Kümesi kısa zamanda önemli bir başarıya da imza atmış olup, Avrupa Kümelenme Analizleri Sekreteryası (European Secretariat for Cluster Analysis-ESCA) tarafından Avrupa’da 350 küme arasında yapılan benchmarking (kıyaslama) çalışmaları sonucu Türkiye’de küme yönetimi mükemmeliyetine ilk adımı atan 20 küme organizasyonundan biri olarak “BRONZ LABEL” küme yönetimi kalite etiketini almaya hak kazanmıştır. Küme, bronz etiket adımı sonrası Avrupa’da yalnızca 16 kümenin sahip olduğu “Golden Label” etiketine sahip olmak için çalışmaları sürdürmektedir.

Bu başarılı kümelenme modelinin ardından yine ESO'nun öncülüğünde 2011 yılında, havacılık sanayiinde faaliyet gösteren firmaların bir araya gelmesiyle "Eskişehir Havacılık Kümesinin" (ESAC) kuruluşu gerçekleştirilmiştir. Halen 29 üyesi bulunan bu kümemizde aynı seramik kümesinde olduğu şekilde hem havacılık sanayinin gelişmesine katkı sağlamak hem de ana üreticilerin genel rekabet gücünü artırıcı çalışmalar yapmaktadır.

Küme üyelerinin gelişimi kapsamında Ekonomi Bakanlığına sunulan "Uluslararası Pazarlarda Tanınırlık Projesi" sürdürülmekte olup, ayrıca BEBKA tarafından onaylanan "Havacılık ve Raylı Sistem Kümelerinin Geliştirilmesi Projesi" kapsamında da firmaların ortak ihtiyaçlarını karşılayacak bir ölçüm cihazının alımı gerçekleştirilmiştir.

Bu iki kümelenme girişimimizin ardından, üçüncü küme olarak Eskişehir sanayinin başlangıç noktasını oluşturan ve şehrimizin en köklü sanayi kuruluşu olan TÜLOMSAŞ'ın katkılarıyla ve ESO'nun girişimleriyle "Raylı Sistemler Kümesinin" kuruluşunu gerçekleştirilmiştir. Haziran 2011 tarihinde kurulan kümenin 33 aktif üyesi bulunmaktadır.

Eskişehir sanayi açısından büyük öneme sahip olan Raylı Sistemler sanayinde küme ihtiyaçlarının tespit amacıyla Ekim 2011 tarihinde Raylı Sistemler Kümelenmesi Çalıştayı gerçekleştirilmiş, ardından da "Stratejik Eyleme Planı" oluşturulmuştur. Çalışmaların bir devamı olarak Raylı Sistemler Yan Sanayi için Yetenek Matrisi Araştırması BEBKA Projesi ile Ağustos 2011'de 180 firma analiz edilmiş, Ocak 2012'de yaklaşık 140 firma ile ilgili sektörel Yetenek matrisi oluşturulmuştur.

Yapılan bu çalışmalarla raylı sistemler sanayiindeki kapasite yapısı ortaya çıkartılmıştır. İlk kümenin kuruluşundan geçen dönem içinde her üç kümemiz gerek yurt içi gerekse yurt dışı çok sayıda fuara katılarak hem firmaların üretim yeteneklerini hem de şehrimizin yatırım imkanlarını tanıtmışlardır.

Başarılı olan bu üç küme çalışmasının ardından ilerleyen dönemlerde ihtiyaçlar doğrultusunda sanayi alanında yeni kümelerin kurulması düşünülmektedir. Bu kapsamda Makine Kümesi, Mobilya Kümesi ve İnşaat Malzemeleri Kümesinin de kurulması düşünülmektedir.

Eskişehir sanayinde gerçekleşen bu küme çalışmalarının yatırım projeleriyle desteklenmesi kapsamında Eskişehir OSB'ye komşu alanlarda il sanayimiz açısından gelecekte ciddi öneme sahip olacak sektörleri barındıracak "Raylı Sistemler İhtisas OSB", "Lojistik İhtisas OSB", "Otomotiv İhtisas OSB" ile "Havacılık ve Savunma Sanayi Endüstri Bölgesinin" kurulması konusundaki çalışmalara başlanmıştır.

Bunun yanında Anadolu Üniversitesi tarafından yürütülen ve Raylı Sistemler Mükemmeliyet Merkezi projesi kapsamında hayata geçirilecek olan Ulusal Raylı Sistemler Araştırma ve Test Merkezi (URAYSIM) ile Eskişehir'deki raylı sistemler alanındaki yatırımları hızlandırması beklenmektedir.

Anadolu Üniversitesinin öz kaynaklarıyla kurulacak merkezde yer alacak test merkezi kendi alanında Avrupa'nın en önemli merkezi olacak ve il sanayimize ve ülkemiz raylı sistemler sanayine büyük katkılar sağlayacaktır. Merkezde yapılması hedeflenen faaliyetlerde ise

Avrupa'da ilk defa 400 km/saat hızda seyreden Yüksek Hızlı Trenlerin testlerinin yapılabileceği yaklaşık 50 kilometre uzunluğunda bir test yolunun yapımı planlanmaktadır.

Yine Anadolu Üniversitesi tarafından havacılık sanayiine hizmet etmek üzere "Havacılık Mükemmeliyet Merkezi"nin kurulması konusundaki çalışmalarda sürdürülmektedir. Bu merkezde mevcut havacılık sanayimizin gelişimine katkı sağlayacak çok önemli bir merkez olarak öne çıkmaktadır.

Her iki merkezin kuruluşu tamamlandığında, bu merkezlerin test imkân ve kapasiteleri, yetişmiş insan gücü potansiyeline olan katkıları, kümelerin gerçekleştirdikleri çalışmalarla birleştiğinde Havacılık ve Raylı Sistemler sanayinde Eskişehir'de ciddi bir dönüşüm meydana gelecektir.

Türkiye'nin 2023 Yılı Ekonomik Hedefleri

Hükümet tarafından koyulan hedefler doğrultusunda ekonomiyle ilgili birçok kurumun bir araya gelerek Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından hazırlanan ve çeşitli sektörlerdeki hedefleri belirlediği çalışma kapsamında Cumhuriyetimizin kuruluşunun 100. Yılı olan 2023 yılına yönelik hedefler belirlenerek sektörel yol haritaları açıklanmıştır.

Belirlenen hedefler kapsamında 2023 yılında Türkiye'nin 500 milyar ABD Doları ihracat yapması öngörülmektedir. Bu hedef doğrultusunda dünya ticaretinden 2013 yılında %1, 2018 yılında %1,25 ve 2023 yılında %1,5 pay alınması gerekmektedir. Bu hedef ise, bugüne göre dünya ticaretindeki payımızı iki katına çıkartmayı gerektirmektedir.

Bunun yanında belirlenen diğer hedeflerden bazıları şunlardır:

- Dünyanın ilk 10 büyük ekonomisi arasına girmek,
- Yıllık GSYH'yi 2 trilyon dolara çıkarmak,
- Kişi başına düşen milli geliri 20 bin doların üzerine çıkarmak,
- İhracatta ileri ve yüksek teknolojlili ürünlerin payını yüzde 20'lere çıkarmak,
- İnşaat malzemeleri ihracatında 100 milyar dolarla dünyada ilk üç arasına girmek,
- Orta ve yüksek teknolojlili ürünlerde Avrasya'nın üretim üssü olmak,
- 60 milyon kapasiteli 1, 30 milyon kapasiteli 2, 15 milyon kapasiteli 3 havalimanı yapmak,
- Türkiye'yi havacılık üssü yapmak,
- Raylı sistemlerde yerli sanayiye teşvik etmek,
- 4 bin 707 kilometre konvansiyonel yeni hat inşa etmek,
- 6 bin 792 kilometre yeni yüksek hızlı tren ağı inşa etmek,
- Demiryolu Araştırma Enstitüsü kurmak,
- Yerli imalat olarak en az 2 tip uluslararası bilinirliği olan tek-çift motor pervaneli ve çift motorlu hafif jet uçağı üretmek,
- 100 geniş gövde, 450 dar gövde ve 200 bölgesel uçak olacak şekilde 750 uçaklık bir yapıya ulaşmak,

Görüldüğü üzere sayılan bu hedeflerin ve yatırım planlarının büyük bir çoğunluğu, Eskişehir sanayinde öne çıkan ve il sanayimizi 2023 hedefine taşıyacak sektörlerle yakından ilgilidir.

Türkiye'nin önüne hedef olarak koyduğu bu alanlarda önümüzdeki yıllarda ciddi anlamda bir yatırım yapılacak olup, belirlenen hedeflere ulaşmak için ciddi oranda insan gücü kaynağı yetiştirilecek ve bu alanda kamu ve özel sektör olarak çok sayıda yeni yatırım ortaya çıkacaktır.

Alt sektörler bazında Eskişehir sanayini ve havacılık kümesini yakından ilgilendiren 2023 Türkiye'nin havacılık sanayi hedeflerini ele aldığımızda;

Savunma, havacılık ve güvenlik ihracatında dünya ülkeleri arasında ilk 6'da yer almak vizyonu belirlenmiştir.

2023 yılında havacılık sektöründeki ana hedefler ise

- Savunma Sanayi ihracat geliri 5 Milyar \$
- Sivil Havacılık sektörü geliri 10 Milyar \$
- Güvenlik sektörü ihracat geliri 5 Milyar \$
- Sivil havacılık alanında hizmet ve bakım geliri ise 5 Milyar \$

olmak üzere toplam 25 milyar dolar ihracat geliri hedefi belirlenmiştir.

Yine söz konusu sektörde kritik teknolojileri bize ait, özgün ve rekabetçi sistem/platformlar üretmek ve uluslararası pazarlarda satmak, dünya savunma, havacılık ve güvenlik sanayisi içinde ilk 100 firma arasına 5 Türk firmasının girmesi sağlamak ve en az 3 dünya markası ürün geliştirmek hedeflenmiştir.

Eskişehir sanayi açısından önem taşıyan "Raylı Sistemler" sektöründeki 2023 yılı hedeflerine baktığımızda;

Raylı sistemler sanayinde 2023 yılına kadar 10 bin kilometre yeni yüksek hızlı tren ağının inşa edilmesi, 2023 yılına kadar 5 bin kilometre konvansiyonel yeni hat inşa edilmesi, 2023-2035 arasında 2960 kilometre yüksek hızlı tren hattı, 956 kilometre konvansiyonel hat yapılması hedeflenmektedir.

Ayrıca yine;

- 2023 yılına kadar ulaştırma sektörüne 14 yılda yapılacak 350 milyar dolarlık yatırımın; 45 milyar dolarlık kısmı demiryollarına tahsis edilmesi,
- 2023 yılına kadar 7.000 km hızlı tren ağı ve 4.000 km konvansiyonel yeni hat inşa edilmesi,
- Ankara-İstanbul Yüksek Hızlı Tren Projesi'nin 2. Etapı olan Eskişehir-İstanbul ve Ankara-Sivas YHT hatlarının inşası devam etmesi

planlanmaktadır.

2023 yılına kadar dünyanın en büyük ilk 10 ekonomisi arasında yerini alacak olan Türkiye'nin, demiryolu sektörüne yönelik yolcu taşımacılığı için hedef yüzde 10, yük taşımacılığı için ise yüzde 15 belirlenmiştir.

Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için öncelikle mevcut demiryolu ağının genişletilmesi ve hatların standardının yükseltilmesi amaçlar arasında yer alırken bu doğrultuda, yüksek hızlı

demiryolu hatları ve konvansiyonel demiryolu hatlarının inşasına hız verileceği ifade edilmiştir.

Görüleceği üzere 2023 yılı ekonomik hedefleri ve gerçekleştirilecek projeler Eskişehir'in uzun vadeli sanayi stratejisine ve sektörel gelişim çizgisine paralellik teşkil etmektedir.

Eskişehir'in 2023 Yılı Sanayi Vizyonu ve Hedefleri

Eskişehir sanayinin tarihsel gelişim süreci, ardından ESO'nun kurulmasından sonra yaşanan dengeli sektörel gelişimin çizgisinin bugün ulaşılmış olduğu sonuçlar ve devletin 2023 yılı için belirlemiş olduğu ekonomik ve sektörel hedefler, Eskişehir sanayinin de gelecek vizyonunu ortaya çıkarmaktadır.

Bunun yanı sıra ESO tarafından 2013 yılının Kasım ayında yapılan il sanayisinin geleceğini tespiti yönelik iki günlük çalışmanın ilk verilerini göz önüne aldığımızda ve bu makalede sıralanan argümanlar ışığında Eskişehir sanayinin 2023 yılındaki hedefleri Tablo 7'de gösterildiği şekilde belirlenmiştir:

Tablo 7. ESO Üyelerinin 2023 Yılı Hedefleri	
Gösterge	2023 Yılı
ESO Üye Sayısı	1.000
İhracatçı Firma Sayısı	200
İhracat (Milyar \$)	5,0
Ciro (Milyar \$)	25,0
Çalışan Sayısı (Kişi)	85.000

Yapılan çalışmalar sonucunda Eskişehir Sanayi Odasının üye sayısının 2023 yılında en az 1.000 firmaya ulaşması beklenmektedir. Bu firmalardan en az 200'nün her yıl düzenli ihracat yapması hedeflenmekte olup, yıllık ihracat hedefi ise bu tempoyla devam ettiği takdirde, 2023 yılında 5 milyar ABD Dolarına ulaşacağı hedeflenmiştir.

2023 yılında ESO üyesi firmaların toplam cirosunun 25 Milyar ABD Dolarına ulaşması beklenirken, toplam çalışan sayısının ise 85 bin kişiye ulaşacağı tahmin edilmektedir.

Aynı dönemde Eskişehir OSB'nin dolu alanının 17 milyon metrekareden, yapılacak ilave genişletme çalışmalarıyla birlikte bugünkü toplam büyüklüğünü de aşarak 35 milyon metrekareye ulaşması hedeflenmiştir. 2023 yılında Eskişehir OSB'deki toplam çalışan sayısının ise 60 bin kişiye ulaşması hedeflenmektedir.

Bu hedefe paralel olarak Eskişehir sanayindeki toplam Ar-Ge Personelinin ise en az 1.500 kişiye ulaşması hedeflenmiştir. Yine 2023 hedefleri doğrultusunda Eskişehir'deki havacılık sanayi firmalarının yıllık ihracatının 1 milyar dolara, raylı sistemler sanayi ihracatının ilk etapta 100 milyon dolara ve ilerleyen yıllarda artan ihracat ve iş hacmine bağlı olarak yıllık 500 milyon dolara ulaşması beklenmektedir.

Eskişehir Sanayinin diğer 2023 yılı hedefleri ise şunlar olarak belirlenmiştir:

- 2023 yılında inovasyona dayalı, yüksek katma değerli bir il sanayi,
- Hızlı Tren sistem ve setleri üretebilen raylı sistemler sektörü
- Eskişehir'i, Türkiye'nin Savunma ve Havacılık Vadisi'nin odağı haline getirmek,
- Yüksek teknoloji seramiklerinin Türkiye'deki en önemli üretim merkezi olmasını sağlamak,
- Otomotiv sanayiinde yeni ana sanayi yatırımlarını kentimize kazandırmak,
- Beyaz Eşya Üretiminde Avrupa'da lider konuma gelmek,
- Sanayimizin ihtiyaçları için OSB'de kurulacak Meslek Lisensinden 5 bin ve Meslek Yüksekokulundan 2 bin mezun vererek sanayide istihdam etmek,
- Eskişehir OSB elektrik tüketiminin %20'sini yenilenebilir enerji kaynaklarından sağlamak,
- OSB'deki demiryolu bağlantısıyla sanayi kuruluşlarının lojistik maliyetlerini minimize etmek şeklinde sıralamak mümkündür.

Eskişehir sanayi açısından önümüzdeki 10 yıllık dönem başta havacılık ve raylı sistemler sanayi olmak üzere, rekabet gücü yüksek diğer sektörlerimizde önemli boyutta bir dönüşüm ve değişimin yaşanacağı dönem olacaktır.

Bu değişim döneminde sanayi kuruluşlarının bugünkünden çok daha fazla inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarına ağırlık vermeleri gerekmektedir. Yine bu dönemde sanayi kuruluşlarının yetişmiş insan gücü ihtiyacının karşılanmasıyla birlikte, mevcut beyin gücünün diğer büyükşehirlerle göç etmesini engelleyecek ücret düzeyi, sosyal haklar ve yaşam düzeylerinin de çalışanlara sağlanması gerekmektedir.

Bu değişimin destekleyici unsurları hiç kuşkusuz mevcut üniversitelerimizin yanına sadece teknik ve mühendislik eğitimi veren bir üniversitenin kurulması olup, ayrıca birçok şehrimizin ve Türkiye ortalamasının üzerinde bulunan yetişmiş insan gücü potansiyelimizin daha da geliştirilmesinin, kentin ekonomik yönden olduğu kadar sosyo-kültürel yaşam düzeyi bakımından da geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Eskişehir Sanayi Odası'nın Tarihçesi

Eskişehir Sanayi Odası 1 Kasım 1968 tarihinde, o zamana kadar bir çatı altında oldukları Eskişehir Ticaret ve Sanayi Odasından ayrılarak, il'de sanayileşmeye hız kazandırmak ve sanayicilerin sorunlarıyla daha yakından ilgilenmek üzere, bağımsız bir Oda olarak faaliyetlerine başlamıştır.

Kurulduğu ilk günden bu güne kadar Eskişehir Sanayi Odası, il ve bölge sanayicisinin sorunlarını kamuoyunda her zaman dile getirerek, çözüm önerileri sunmuş, sanayileşmenin önemi konusundaki çalışmalarıyla ülkemizin öncü odalarından biri olmuştur.

Eskişehir Sanayi Odası'nın kurulduğu ilk yıllarda 85 olan üye sayısı, 2006 yılı sonunda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 540 üyeye ulaşmıştır. Bu kuruluşlar 21 meslek komitesi içinde çalışmalarını sürdürmektedir. Oda yönetimi söz konusu bu grupların kendi içlerinde belirledikleri 2 üye ile Oda meclisini oluşturmakta, bu mecliste kendi içinden yönetim kurulunu belirlemektedir.

Odamızın ilk Meclis Başkanı Hüsnu Yerçil'dir. Bu görevi 1974 yılına kadar sürdürmüştür. Daha sonra Kazım Alanya görevi devralmış ve 1979 yılına kadar sürdürmüştür. 1979 yılından Eylül-2000 tarihine kadar ise Mesut Erez bu görevi sürdürmüştür. Mesut Erez, bildiği gibi ülkemiz siyasi tarihinin önemli şahsiyetlerinden biridir. Mesut Erez geçmiş hükümetler döneminde Sanayi Bakanlığı, Tarım Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Başbakan Yardımcılığı görevlerinde bulunmuştur. Eylül 2000 tarihinde yapılan seçimler sonucunda Meclis Başkanlığı görevine Yavuz Zeytinoğlu seçilmiştir. 2013 yılında yapılan seçimlerde ise İsmail Kunduracı Meclis Başkanlığı görevine seçilmiş olup halen bu görevini sürdürmektedir.

Eskişehir Sanayi Odasının ilk Yönetim Kurulu Başkanı ise merhum İsmail Kanatlı'dır. 1968-1972 yılları arasında görev yapmıştır. 1972-1974 yıllarında ise Orhan Erden Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini yürütmüştür. 1974 yılında ise Mümtaz Zeytinoğlu bu göreve seçilmiştir. Mümtaz Zeytinoğlu'nun görevi elim bir trafik kazasında hayatını kaybettiği 8 Şubat 1979'a dek sürmüştür. Bu dönem Eskişehir Sanayi Odasının ulusal platformda adının en çok duyulduğu bir dönemdir. Ülkemizdeki ulusal sanayi bilincinin gelişmesinde Mümtaz Zeytinoğlu'nun önemli katkıları olmuştur. Mümtaz Zeytinoğlu'nun vefatından sonra kısa bir dönem Turgut Çuhacı ve Metin Erözlü bu görevleri sürdürmüşlerdir.

1979 Kasım ayında yapılan seçimlerde ise başkanlığa Yavuz Zeytinoğlu seçilmiş ve aralıksız olarak 10 yıl bu görevi sürdürmüştür. 1989 yılında yapılan seçimlerle Savaş M. Özaydemir Eskişehir Sanayi Odası Yönetim Kurulu Başkanlığı görevine seçilmiş olup, halen bu görevi yürütmektedir.

Eskişehir Sanayi Odası sanayileşmenin ülke için önemini her zaman önde tutmuş ve kalkınmanın tek yolu olarak görmüştür. Odamız bu yolda ülke kalkınmasının ilgilendiren meselelere yasaların kendine vermiş olduğu yetki ve sorumluluklar çerçevesinde ciddiyetle eğilmeyi görev olarak benimsemiş bir kurumdur.

4.2- YASAL YÜKÜMLÜLÜKLER VE MEVZUAT ANALİZİ

5174 sayılı TOBB ve Odalar Borsalar kanununa göre, Ticaret ve Sanayi Odalarının kuruluş amaçları ve görevleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Meslek ahlâkını, disiplini ve dayanışmayı korumak ve geliştirmek, ticaret ve sanayinin kamu yararına uygun olarak gelişmesine çalışmak.
- Ticaret ve sanayiye ilgilendiren bilgi ve haberleri derleyerek ilgililere ulaştırmak, ilgili Kanunlar çerçevesinde resmî makamlarca istenecek bilgileri vermek ve özellikle üyelerinin mesleklerini icrada ihtiyaç duyabilecekleri her çeşit bilgiyi, başvuruları durumunda kendilerine vermek veya bunların elde edilmesini kolaylaştırmak, elektronik ticaret ve internet ağları konusunda üyelerine yol gösterecek girişimlerde bulunmak, bu konularda gerekli alt yapıyı kurmak ve işletmek.
- Ticaret ve sanayiye ait her türlü incelemeleri yapmak, bölgeleri içindeki iktisadî, ticarî ve sınaî faaliyetlere ait endeks ve istatistikleri tutmak, başlıca maddelerin piyasa fiyatlarını takip ve kaydetmek ve bunları uygun vasıtalarla yaymak.
- 26'ncı maddedeki belgeleri düzenlemek ve onaylamak.
- Meslek faaliyetlerine ait konularda resmî makamlara teklif, dilek ve başvurularda bulunmak; üyelerinin tamamının veya bir kesiminin meslekî menfaati olduğu takdirde meclis kararı ile bu üyeleri adına veya kendi adına dava açmak.
- Çalışma alanları içindeki ticarî ve sınaî örf, adet ve teamülleri tespit etmek, Bakanlığın onayına sunmak ve ilân etmek.
- Üyeleri tarafından uyulması zorunlu meslekî karar almak.
- Yurt içi ve yurt dışı fuar ve sergilere katılmak.
- Gerektiğinde 507 sayılı Esnaf ve Küçük Sanatkârlar Kanununun 125'inci maddesinde sayılan mal ve hizmetlerin azamî fiyat tarifelerini, kendi üyeleri için, Bakanlıkça çıkarılacak yönetmeliğe uygun olarak tespit etmek ve onaylamak.
- Deniz ticaretinin kamu yararına, millî ulaştırma ve deniz ticareti politikasına uygun şekilde gelişmesine çalışmak.
- Millî ve milletlerarası deniz ticaretine ait incelemeler yapmak ve bu konudaki bilgileri sağlamak, Türkiye limanları arası ve yurt dışı navlun, acente komisyonu ve ücretleri ile liman masrafları gibi bilgileri toplamak ve bunları mümkün olan vasıtalarla en seri şekilde yaymak, dünya deniz ticaretindeki en son gelişmeleri izlemek, istatistikler tutmak ve bunları ilgililere duyurmak.
- Deniz ticaretine ait ticarî örf, teamül ve uygulamaları tespit ve ilân etmek, navlun anlaşmaları, konişmento ve benzeri evraka ait tip formları hazırlamak.
- Yabancı gemi sahip ve donatanları ile denizcilikle ilgili müesseselere Türkiye limanlarının imkânları, çalışma şekilleri, tarifeleri ve liman masrafları hakkında bilgi vermek ve onlardan benzeri bilgileri sağlamak.
- Deniz ticareti ile ilgili milletlerarası kuruluşlara üye olmak ve delege bulundurmak.
- İlgililerin talebi üzerine deniz ticareti ile ilgili ihtilaflarda hakemlik yapmak.
- Deniz acenteliği hizmet ücret tarifelerini hazırlamak ve Bakanlığın onayına sunmak.
- Sair mevzuatın verdiği görevlerle, ilgili kanunlar çerçevesinde Birlik ve Bakanlıkça verilecek görevleri yapmak.
- Birliğin belirlediği standartlara göre üye kayıtlarını tutmak ve üyelik aidatlarına ilişkin belgeleri saklamak ve bunları Birliğe talep halinde bildirmek.

- Mevzuatla bakanlıklara veya diğerk kamu kurum ve kuruluşlarına verilen işlerin, bu Kanunda belirtilen kuruluş amaçları ve görev alanı çerçevesinde odalara tevdi halinde bu işleri yürütmek.
- Üyelerinin ihtiyacı olan belgeleri vermek ve bunlara ilişkin gerekli hizmetleri yapmak.
- Yurt içi fuarlar konusunda yapılacak müracaatları değerlendirip Birliğe teklifte bulunmak.
- Üyeleri hakkındaki tüketici şikâyetlerini incelemek ve kuruluş amaçları doğrultusunda diğerk faaliyetlerde bulunmak.
- Ticaret ve sanayi odalarınca, odalar ayrı olan illerde ise sanayi odalarınca sanayiciler için kapasite raporları düzenlemek.
Odalar, bunlardan başka mevzuat hükümleri çerçevesinde;
- Ticaret mallarının niteliklerinin belirlenmesine yönelik laboratuvarlar kurmak veya bunlara iştirak etmek, uluslararası kalibrasyon, test ölçme laboratuvarı kurmak veya iştirak etmek, belgelendirme hizmetleri sunmak,
- Milli Eğitim Bakanlığının izin ve denetiminde ticaret, denizcilik ve sanayi ile ilgili kursları açmak, açılan kurslara yardımda bulunmak, yurt içinde ve dışında ihtiyaç duyulan alanlar için öğrenci okutmak ve stajyer bulundurmak; meslekî ve teknik eğitim ve öğretimi geliştirme ve yönlendirme çalışmaları yapmak, kendi üyelerinin işyerleriyle sınırlı olmak üzere, 3308 sayılı Meslekî Eğitim Kanunu kapsamına alınmamış meslek dallarında bu uygulamaya ilişkin belgeleri düzenlemek,
- İlgililerin talebi halinde, ticarî ve sınaî ihtilaflarda hakem olmak, tahkim kurulları oluşturmak,
- Açılmış veya açılacak olan sergiler, panayırklar, umumi mağazalar, depolar, müzeler ve kütüphanelere katılmak,
- Yetkili bakanlıkça uygun görülen alanlarda sanayi siteleri, endüstri bölgeleri, organize sanayi bölgeleri, teknoloji geliştirme bölgeleri, teknoparklar, teknoloji merkezleri kurmak ve yönetmek; 3218 sayılı Serbest Bölgeler Kanunu çerçevesinde serbest bölge kurucu ve işleticisi veya işleticisi olmak, antrepo işletmek ve fuar alanları, kongre merkezleri ile ticaret merkezleri kurmak, işletmek veya kurulmuş olanlara iştirak etmek.

4.3- FAALİYET ALANLARI İLE ÜRÜN VE HİZMETLER

ESO, 5174 sayılı yasayla kendine verilen görevleri yapmaktadır. Eskişehir Sanayi Odası'nın üyelerine sunduğu hizmetler, genel olarak 2 ana grupta toplanmaktadır. Bunlardan birincisi, yasal mevzuattan kaynaklanan raporlama sorumluluğuna istinaden verilen hizmetlerdir. İkinci tür hizmetler ise, Oda üyelerinin rekabet gücünü ve sanayi faaliyetlerini desteklemek amacıyla yürütülen hizmetlerdir.

Bu hizmetler;

- Oda Kayıt İşlemleri
- Oda Sicil Belgesi
- Firma Sicil Değişiklik İşlemleri
- Faaliyet Belgesi
- Kapasite Raporu, Ön Kapasite Raporu Düzenlenmesi
- Dâhilde İşleme İzin Belgesine İlişkin Rapor Düzenlenmesi
- Akaryakıt Ekspertiz Raporu Düzenlenmesi
- Rayiç Bedel Ekspertiz Raporu Düzenlenmesi
- Fatura Onayı
- İhale Durum Belgesi Düzenlenmesi
- SGK Belgelerinin Tasdiki
- Ustalık Ve Kalfalık Belgelerinin Tasdiki
- Fiili Tüketim Belgesi Düzenlenmesi
- Yerli İstekli Belgesi
- İmalat Yeterlilik Belgesi
- İmza Sirkülerinin Hazırlanması
- Dış Ticaret Dolaşım Belgelerinin Onaylanması
- A.TR Dolaşım Sertifikası
- EUR.1 Dolaşım Sertifikası
- Menşe Şahadetnamesi
- FORM A (Özel Menşe Şahadetnamesi)
- EUR-MED Dolaşım Sertifikası
- İhracat Teşvikleri Ve İhracatla İlgili Diğer Konularda Düzenlenen Raporlar İthalat Ve Gümrüklerle İlgili Konular İçin Düzenlenen Raporlar
- Firmaların İsrail İle İlişği Olmadığına Dair Belge
- Yerli Malı Belgesi
- Sanayici Kimlik Kartı
- Yatırım Teşvik Belgesi Onay İşlemleri
- Yatırım Teşvik Belgesi Süre Uzatım İşlemleri
- Yatırım Teşvik Belgesi Makine Teçhizat Listelerindeki Revize Ve Değişiklik İşlemleri
- Yatırım Teşvik Belgesi Tamamlama Ekspertiz İşlemleri
- Yatırım Teşvik Belgesi İhracat Taahhüdünün Kapatılması İşlemleri
- Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu – DEİK İrtibat Noktası
- Türk Patent Enstitüsü – TPE İrtibat Noktası

- Dış Ticaret İşlemleri Ve Danışmanlık
- E-Bülten Hizmeti
- Eğitim Seminerleri
- Fuar Katılımları Ve Ziyaretleri

4.4- PAYDAŞ ANALİZİ

Odamızın etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması, stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekmektedir Eskişehir Sanayi Odası olarak paydaşlarımızın görüşleri ve stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olan katılımçılık bizim için önemlidir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu yada olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar, müşteriler olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca paydaşlar, sunulan ürün ve hizmetlerin niteliğine ve beklentileri karşılayabilme kabiliyetine göre, “Temel Ortak”, “Stratejik Ortak” ve “Hizmet Alanlar” şeklinde gruplandırılmıştır.

Aralık 2013’te başlayan 2014-2017 dönemi çalışmaları sırasında, Eskişehir Sanayi Odası tarafından daha önce hazırlanan paydaşların çalışması gözden geçirilerek yeni paydaş listesi oluşturulmuştur. Daha sonra ESO’nun faaliyetlerini etkileyebilme gücü ve faaliyetlerinde etkilenme derecesine göre paydaşların önem sıralaması yapılarak önceliklendirilmiştir.

Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi amacıyla Tablo I de yer alan Etki/Önem Matrisi’nden yararlanılmıştır. Bu matrisde, etki, paydaşın odanın faaliyetlerini yönlendirme, destekleme ve etkileme gücünü, önem ise, odanın paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusunda verdiği önceliği ifade etmektedir.

Tüm paydaşların, Etki/Önem Matrisi sonucu belirlenen paydaş önceliği, Tablo II’deki Paydaşlar Tablosu’nda belirtilmektedir.

Önem/Etki	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	izle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, Çalışmalarına dâhil et	Birlikte Çalış

Tablo I: Paydaş Etki / Önem Matris Tablosu

PAYDAŞ ADI	PAYDAŞ TÜRÜ	NEDEN PAYDAŞ	ÖNCELİĞİ
Yönetim Kurulu	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Çalışanlar	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Meslek Komiteleri	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Oda Meclisi	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Danışmanlar	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
ESOOSB	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
İştirakler	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
TOBB	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Bilim Sanayi Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış
Üyeler	Hizmet Alan	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Diğer Hizmet Alanlar	Hizmet Alan	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Bakım, Kurye, Basım Hizmetleri	Tedarikçi	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
KOSGEB	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
TUBİTAK	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
TTGV	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Belediyeler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarlarını Gözet
İller Bankası	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	İzle
Üniversiteler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Ticaret Odası	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Kaymakamlıklar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarlarını Gözet
TMMOB-Meslek Odası	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Sivil Toplum Kuruluşları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarlarını Gözet Çalışmalara dahil et
Esnaf	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarlarını Gözet

Ticaret Borsası	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Sendikalar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Çıkarlarını Gözet
Siyasi Partiler	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
AB ile İlgili Kurumlar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
İmar ve İskân İl Müdürlüğü	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Sosyal Güvenlik Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
Sağlık Kurumları	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Bilgilendir
Görsel ve Yazılı Basın	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
ABİGEM	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
İŞKUR	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış
BEBKA	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış

Tablo II : Paydaşlar Tablosu

Paydaş analizinin paydaş görüş, istek ve beklentilerinin belirlenmesi aşamasında, görüşlerin alınması ve değerlendirilmesinin daha etkin ve amaca uygun olması için çalıştay yöntemi seçilmiştir.

ESO Çalışanlarının Görüş ve Önerileri

Çalışanlar bazında iç paydaş analizi Ocak 2014 ayı içinde bu amaçla hazırlanan “İç Paydaş Görüş ve Önerileri” formu aracılığıyla yapılmıştır. Çalışmaya tüm ESO personeli formu doldurarak katılmıştır. Bireysel formlar moderatör tarafından düzenlenmiştir.

Çalışanlar: ESO’nun Geliştirmeye Açık Yönleri

- Kalıcı mali yapı(sürdürülebilir)
- Geçiş döneminin (yönetimsel açıdan) sağlıklı aşılması
- Fiziki yapının modernizasyonu
- Personel seçimi
- Seçimlerin üyeler arası ilişkiler üzerindeki olumsuz yansıması

- OSB demiryolu bağlantısı ve OSB şehir bağlantısının yapılması, OSB’de sportif tesis yapılması
- Üniversitelerle işbirliği
- Üye ilişkileri
- İnsangücü kaynağımızın daha da geliştirilmesi
- Oda fiziki imkânlarının çağdaş bir kimliğe kavuşturulması
- Oda ve OSB yönetim görev ve hizmet kapsamlarının üyelere karıştırılıyor olması
- Üyelerin yurtdışı ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik eylemler
- Üniversiteler ve diğer STK’lar ile ortak çalışmaların artırılmasına yönelik eylemler
- Eskişehir Sanayi Rehberi ve envanterinin oluşturulmasına yönelik eylemler
- Üyeler ile ilişkilerin geliştirilmesine yönelik eylemler
- Kurmuş olduğu uluslararası ağ ve ilişkiler ile yurt dışında da belirli bir prestij/tanınırlık seviyesini yakalamış olması
- Üniversiteler, ABİGEM ve diğer kuruluşlarla sağlanan işbirlikleri ile üyelere sağlanan eğitim hizmetleri kalitesinin sürekli iyileştirilmesi
- Personel eğitimlerine bütçede ayrılan payın düşük olması, fiziksel altyapıda iyileştirme ihtiyacı
- Web sayfasının iyileştirilmesi
- Yeni iş alanları için proje üretimi
- Lokomotif sektörler için destek (otomotiv)
- Fuar şehri olma yolunda Eskişehir’e katkılar sunmak (fuar alanları)
- Yemekhanenin yetersizliği, bakımsızlığı, kütüphanenin bakımsızlığı, üye ilişkileri
- Arşiv odası veya alanının olmaması, arşiv için geniş bir yer tahsis edilebilir veya kayıtların elektronik ortamda saklanması ve bilgisayarda saklanması için bir sistem oluşturulabilir
- Oda üyeleri ile birebir ziyaretler sağlanarak sorunların giderilmesine çalışılabilir
- Personele yönelik eğitimler artırılabilir
- Personel sayısı artırılarak, üyelere yönelik çalışmalardan daha fazla verim alınması sağlanabilir.
- Oda yayınları artırılabilir
- Personelin motivasyonu için sosyal aktiviteler (gezi, piknik, tiyatro, sinema) yapılabilir.
- Personel arasında sosyal ilişkilerin geliştirilmesi
- Teknolojinin geliştirilmesi
- Personelin kendi konularında uzmanlaşması için eğitim
- Personel arasındaki iletişim
- Yerel yönetimler ile biraraya gelinmesi ve ortak sosyal sorumluluk projeleri geliştirememesi

Çalışanlar: ESO İçin Geliştirme Önerileri

- Mali yapının uzun dönem faaliyetleri sürdürülebilirliğini sağlayacak sağlamlıkta olması, temettü gelirinden başka garanti gelir kaynağı bulunması
- Mekânların Oda hizmetlerine uygun hale getirilmesi hizmet kalitesi açısından önemli oluyor

- Mevcut üye sayısı ile faaliyet gelirleri ve diğer garantili gelirlerle hizmet verecek personel sayısının dengeli olması, personel verimliliğinin esas alınarak ek istihdama gidilmeden işlerin delege edilmesiyle işlerin yapılabilirliğinin sağlanması
- OSB'nin limanlarla demiryolu bağlantısı yapılarak yeni yatırımları şehre kazandırmak ve mevcut üyelerin ihtiyaçlarını karşılamak
- OSB'de çalışanların kullanabileceği sosyal sportif tesislerin yapılması
- Lokomotif sektörlerin şehre yatırımı için teşvik edilmesi
- Üyelerle ilişkilerin güçlenmesi için daha aktif olunması
- Oda personelinin sayısının artırılması gerekiyor, uzman personelin yedekli çalışması yerinde olacaktır.
- ESO fiziki imkânlarının hem çalışma odaları hem de toplantı odaları bakımından çağdaş hale getirilmesi
- Üyelerin özellikle ihracat kapasitelerinin artırılması amacıyla Odaların ilgili faaliyet ve sayı ve kalitesinin geliştirilmesine dönük personel yatırımı yapılabilir
- Festo ve GSI-SLU TR gibi kuruluşlarla yapılan anlaşmalara benzer protokoller üniversiteler ve diğer STK'lar ile de yapılabilir. Böylelikle kurumlar arasındaki işbirliğini geliştirici ortak faaliyet planları oluşturulabilir.
- Profesyonel bir takım oluşturularak Eskişehir Sanayi Rehberi ve Envanteri çalışması gerçekleştirilebilir. Bunun için BEBKA, KOSGEB gibi kurumlarla işbirliği yapılabilir. Gerçekleştirilecek çalışmalar çevrim içi bir platform üzerinde sürekli güncellenebilecek bir yapıda planlanabilir.
- Personele daha fazla eğitim verilmesi
- Bina içinde (yemekhane, arşiv, konferans salonu vs.) iyileştirme
- Web sayfasına daha fazla bilgi (piyasa analizi, anketler, kalite el kitabı, stratejik plan vs.) konulabilir.
- Otomotiv sektörü için yeni projeler hazırlamak
- Havacılık sektörü için fuarlar düzenlemek
- Üye ilişkilerini güçlendirmeye yönelik faaliyetlere ağırlık verilmesi
- Personel eğitimlerine ağırlık verilerek, gerek şehir içi, gerekse şehir dışı eğitimlere daha fazla katılım sağlanabilir. ESO İnternet sitesi daha güzel ve bilgi açısından daha geliştirilebilir.
- TOBB'dan konu ile ilgili eğitim istemek
- Personelin katılacağı ortak etkinlikler gerçekleştirmek
- Mevcut üyelerle ve meslek grupları ile birebir ilişkiler geliştirilmelidir. Yapılacak yüzyüze ziyaretler ya da çeşitli organizasyonlar diyalogu artıracaktır.
- İşbirliğine açık yerel yönetimler ile şehrin geleceğine yönelik ortak niyetler belirlenmelidir. Sonrasında mesleki eğitim konusunda işbirliği yapılabilir.

Dış Paydaşların Görüş ve Önerileri

Eskişehir Sanayi Odası “Dış Paydaş Görüş ve Önerilerini Değerlendirme Çalıştayı” 19 Şubat 2014 tarihinde 17 katılımcı ile Eskişehir Sanayi Odası Meclis Salonu’nda gerçekleştirilmiştir. Görüş ve önerilerin belirlenmesinde ve beklentilerin alınmasında çalıştay tekniklerinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde paydaşlara Eskişehir Sanayi Odası’nın gelişmeye açık yönleri hakkındaki görüşleri sorulmuş daha sonra bu görüşler doğrultusunda belirlenen konularla ilgili uzun, orta ve kısa vadedeki geliştirme önerileri alınmıştır. İkinci bölümde ise, paydaşların Eskişehir Sanayi Odası’ndan beklentileri ve ortak faaliyet önerileri saptanmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde, paydaşlar tarafından belirlenen geliştirmeye açık yönler, ana başlıklar altında toplanmış ve paydaşlar bu ana başlıklarla ilgili kısa, uzun orta vadeli çözüm önerileri üretmişlerdir.

Dış Paydaşlar: ESO’nun Gelişmeye Açık Yönleri

- Mevcut sanayinin katma değeri yüksek ürünlere geçmek üzere teşvik edilmesi
- Üyelerin inovasyon konusunda teşvik edilmesi
- Üyelerin ileri teknoloji kullanımını artırmalarının teşvik edilmesi
- Kırdan kente göçün önlenmesi amacıyla ilçe, belde ve köylerde yeni yatırımların teşvik edilmesi
- İhracata yönelik çalışmaların artırılması
- Mesleki eğitimin geliştirilmesi için meslek liselerine yönelik destekleyici çalışmalar yapılması
- Özel meslek lisesi çalışmaları yapılması
- İstihdamın artmasına yönelik çalışmalar yapılması
- Eğitimli çalışanlar için eğitim merkezleri çalışmaları yapılması
- Geri kazanım tesisleri ve ürünleri geliştirilmesinin desteklenmesi
- Eskişehir’e katkı yapacak sanayiye yönelik teşviklerin artırılması için çalışma yapılması
- Üyelerin ithal ikamesine yönelik çalışmalar yapmasının teşvik edilmesi
- Sanayi kümelenmelerine daha fazla önem verilmesi, yeni kümeler oluşturulması
- Teknopark firmalarının teknolojik ürünler yönünde teşvik edilmesi
- Elektrikli otomobile yönelik proje çalışmaları yapılması
- Üniversite – sanayi işbirliğinin artırılması
- Bölgesel sanayinin tanıtım ve pazarlama eksikliklerinin giderilmesi için çalışmalar yapılması
- Dış pazarlar açısından limanlara uzaklığın olumsuz etkilerinin giderilmesi için çalışmalar yapılması
- İşletmeler için eğitimlerin artırılması
- Üyelerin işbirliği potansiyelinin geliştirilmesi
- Eskişehir olarak büyük uluslararası fuarlara ev sahipliği yapılması
- Üyelerin ortak çözüm geliştirmelerinin desteklenmesi.

Dış Paydaşlar: ESO için Geliştirme Önerileri

- Eskişehir Organize Sanayi Bölgesi için gıda imalatına yönelik bir alt bölgenin (ihtisas bölgesinin, Gıda Organize Sanayi Bölgesi'nin) oluşturulması için çalışmalar yapılması
- Yeni yatırımların Eskişehir'e kazandırılması
- Geliştirmeye açık yönler konusunda üyelere yönelik bilgilendirme ve ikna çalışmaları yapılması
- Dış ülkelerle teknoloji alışverişinde bulunulması, buna yönelik faaliyetler yapılması
- Yeni sanayi kümelerinin kurulması, kümelere destek verilmesi
- Yatırım yapacak sanayi kuruluşlarına yardımcı olunması
- Sanayinin ihtiyacı olan kalifiye elemanların yetişmesi için meslek liselerinin desteklenmesi
- Değişen, gelişen teknolojilerin meslek lisesi öğretmen ve öğrencileri ile paylaşımına destek verilmesi
- Meslek lisesi öğretmen ve öğrencilerine yönelik tanıtım ve seminerler yapılması
- İstihdamın artması ve işsizliğin azalması için firmaların devlet teşviklerinden yararlanmalarının sağlanması, üyelerin bilgilendirilmesi
- Ar-Ge çalışmalarının çoğaltılmasına destek verilmesi
- Açılan eğitim merkezlerinde İŞKUR ile ortak eğitim çalışmaları yapılması
- OSB Uygulama Yönetmeliği'ndeki tutarsızlıkların giderilmesi için çalışma yapılması
- Biyoekonomi odaklı ürünlerin geliştirilmesi için çalışmaların teşvik edilmesi
- İthal ikamesi sağlayacak sanayinin kurulması için destek olunması
- Üniversite-sanayi işbirliğinin artırılması, bu amaçla üniversitelerdeki TTO'larla daha yoğun ilişki kurulması
- Kümelenme çalışmalarının geliştirilmesi, yeni kümeler kurulması, kümelenme çalışmalarına ETO üyelerinin de dâhil edilmesi
- Teknoloji Geliştirme Bölgelerindeki firmaların yeni ürün geliştirme çalışmalarında destek olunması
- Ar-Ge çalışmalarına ağırlık verilmesinin teşvik edilmesi
- Eskişehir'e fuar alanı kazandıracak çalışma yapılması, fuarların Eskişehir'e çekilmesinin sağlanması
- Eğitimlerin sayı ve çeşitliliğinin artırılması
- Markalaşma konusunda farkındalık ve bilinçlenme çalışmalarının yapılması
- Yatırımcılarla ilişki kurmak üzere organizasyonlar yapılması
- İletişime daha fazla önem verilmesi
- İş dünyasında öne çıkan inovasyon, verimlilik ve rekabet gücü konularında firmalara destek verecek sürekli bir ekip oluşturulması
- Raylı sistemler sektörü ile ilgili yurt dışındaki benzer kurumların tecrübelerini edinmek ve ticari işbirliği yapmak üzere ortak sempozyum ya da ticari toplantılar düzenlenmesi
- Bölgesel (pilot) projelerde diğer paydaşlarla mutabakat sağlanması
- Proje hazırlama ve yönetimi konularında üyelerin bilgilencmelerinin sağlanması
- Benzer sektörlerdeki çalışmaların ETO ile birlikte yapılması
- Fuar, toplantı, iş gezisi gibi çalışmalarda ETO ile ortaklık yapılması
- Mesleki okullara malzeme açısından destek verilmesi, bu okul öğrencilerin sanayi stajlarında daha verimli olmalarının sağlanması

- İstihdamın artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması
- İŞKUR ile birlikte projeler yapılması
- Firmalardaki çalışma koşullarının kanunlara uygun olmasına önem verilmesi ve özendirilmesi
- Mesleki eğitime ağırlık verilmesi, bu çalışmalarda İŞKUR ile birlikteliğe önem verilmesi
- Üyelerin çevre mevzuatına uygun davranmalarının teşvik edilmesi
- Atık yönetimi ve geri kazanım tesis ve süreçlerinin özendirilmesi
- Başarılı tezlerin / öğrencilerin ödüllendirilmesi
- Sanayiye ilişkin veri temininde paydaş kuruluşlara yardımcı olunması
- Ara malı ithalatının azaltılması çalışmalarına destek verilmesi
- KOSGEB ile yapılacak eğitim sayı ve çeşitliliğinin artırılması
- KOSGEB tarafından desteklenecek girişimcilere yatırım danışmanlığı yapılması
- Yenilenebilir enerji kaynakları konusunda ilgili paydaşlarla ortak çalışmalar yapılması
- ABİGEM'den hizmet alımına öncelik ve önem verilmesi
- Kümelerin ve firmaların ABİGEM'den daha fazla yararlanmalarının teşvik edilmesi.

Görüldüğü gibi daha etkili ve verimli hizmete yönelik olarak paydaşlar tarafından çözüm üretilen ana başlıklar;

- Katma değerli üretim
- Bölgesel kalkınma
- Kurumlar arası işbirliği
- Kalifiye işgücü ve yaşam kalitesi
- Sanayi ve çevre, atık yönetimi ve geri dönüşüm
- Ar-Ge, ür-ge, inovasyon ve teknoloji
- Kaynakların verimli ve etkili kullanımı
- Lojistik
- Teknik ve mesleki eğitim
- Tanıtım ve pazarlama
- İletişim ve toplum

olarak ifade edilmiştir.

4.5- ÇEVRE ANALİZİ

Stratejik planlama süreci, Stratejik Analiz, Stratejik Yönlendirme Strateji/Faaliyet Oluşturma ve Stratejik Kontrol olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır.

Stratejik Analiz aşamasında, “*Neredeyiz?*” sorusuna cevap verecek şekilde kuruluş içi ve dışı faktörlerin incelendiği durum analizinin genel çerçevesi oluşturulur.

Stratejik Yönlendirme aşamasında, “*Nereye gitmek istiyoruz?*” sorusu çerçevesinde kuruluş için misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi konusunda temel kavram ve yaklaşımlar belirlenir.

Strateji/Faaliyet Oluşturma aşaması, “*Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*” sorusu kapsamında uygulama stratejisinin geliştirilme aşamasıdır.

Stratejik Kontrol ise “*Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*” sorusuna yönelik olarak izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin sistematik bir şekilde yürütülmesi aşamasıdır.

Stratejik ANALİZ	Faaliyet alanı;Paydaşlar; Dış ve İç Çevre Analizi SWOT Analizi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ ?	
Stratejik YÖNLENDİRME	<i>Kuruluşun Varoluş Gerekçesi</i>	MİSYON ve İLKELER	NEREYE	
	<i>Temel İlkeler</i>		ULAŞMAK	
	<i>Arzu Edilen Gelecek</i>	VİZYON	İSTİYORUZ?	
	<i>Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar</i>	STRATEJİK AMAÇ ve HEDEFLER		
	<i>Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Sonuçlar</i>			
Strateji/ Faaliyet OLUŞTURMA	<i>Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri</i>	FAALİYET/STRATEJİ ve PROJELER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ ?	
	<i>Detaylı İş Planları</i>			
	<i>Maliyetlendirme</i>			
Stratejik KONTROL	<i>Raporlama</i>	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER ve DEĞERLENDİRİRİZ ?	
	<i>Karşılaştırma</i>			
	<i>Geri Besleme</i>			
	<i>Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi</i>	DEĞERLENDİRME		
	<i>Performans Göstergeleri</i>			
	<i>Performans Yönetimi</i>			

Şekil 1

Stratejik analiz aşaması, kurumun faaliyette bulunduğu genel (uzak) ve iş (yakın) çevresi unsurlarının hâlihazır durumda incelenmesi ve kurum içindeki unsurların değerlendirilmesi

ile ilgili bir süreçtir. Bu süreç bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlar. Sonra iç ve dış çevre unsurları incelenir ve sistem yaklaşımı içinde dış çevre unsurlarının kurum için yarattığı fırsat ve tehditler ile kurum içi unsurların değerlendirilmesi sonucu elde edilen kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenir. Sonuçlar SWOT Matrisinde sınıflandırılarak toplanır.

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

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

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

- Uzak Çevre
 - Politik
 - Ekonomik
 - Sosyo-Kültürel
 - Teknolojik
- Yakın Çevre
 - Müşteriler
 - Rakipler
 - Tedarikçiler

4.5.1- İÇ ÇEVRE ANALİZİ (KURUM İÇİ ANALİZ)

Örgütlenme

Eskişehir Sanayi Odası'nın yönetim ve organizasyonu İç Yönetmelik ve 5174 Sayılı Kanunla belirlenmiştir. Meclis Başkanı, üyeleri, meclisin görev ve yetkileri ile Yönetim Kurulu Başkanı, Üyeleri, Yönetim Kurulunun görev ve yetkileri, Seçme Kurulunun, Meslek Komitelerinin görev ve yetkileri, İç Yönetmelik ve 5174 Sayılı Kanunla belirlenmiştir.

ESO'nun üst karar organı Meclis'tir; Oda Meclis Başkanı ile temsil edilmektedir. Meclis Odanın denetim ve karar organıdır. ESO'nun yürütme organı, Yönetim Kuruludur. Günümüz şartlarına göre verimli hizmet sunabilmek için çeşitli dallarda Meslek Komiteleri, Oda Meclisi tarafından kurulmuştur. Yönetim kuruluna bağlı olarak bir genel sekreter ve bir genel sekreter yardımcısı bulunmaktadır. 2013 yılı sonu itibariyle personel sayısı 17 olup, diğer alt birimler aşağıdaki gibi departman şeklinde yapılanmıştır.

Bu birimler;

- Ekonomik araştırmalar ve dış ilişkiler,
- Teknik Eksperlik ve Kalite,
- İdari İşler (Yazı işleri, muhasebe, Muamelat ve sicil, matbaa)

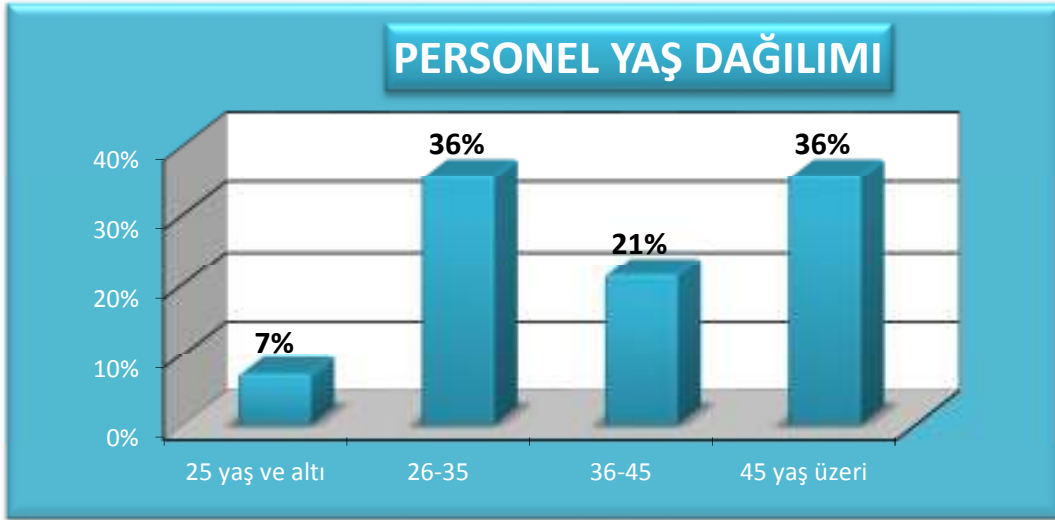
İnsan Kaynakları Analizi

Bir kurumun stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için insan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde organize edebilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetimi çalışanların bilgi yetenek ve tecrübelerinden en üst düzeyde yararlanarak kurumun stratejik amaçlarına ulaşmasına etkin bir rol oynar. Eskişehir Sanayi Odası personelinin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun alanlarda gelişmeleri için insan kaynakları yönetimine önem vermekte ve insan kaynaklarını nasıl geliştirebileceğini sürekli sorgulayarak bu doğrultuda çağdaş tekniklerden yararlanmaktadır.

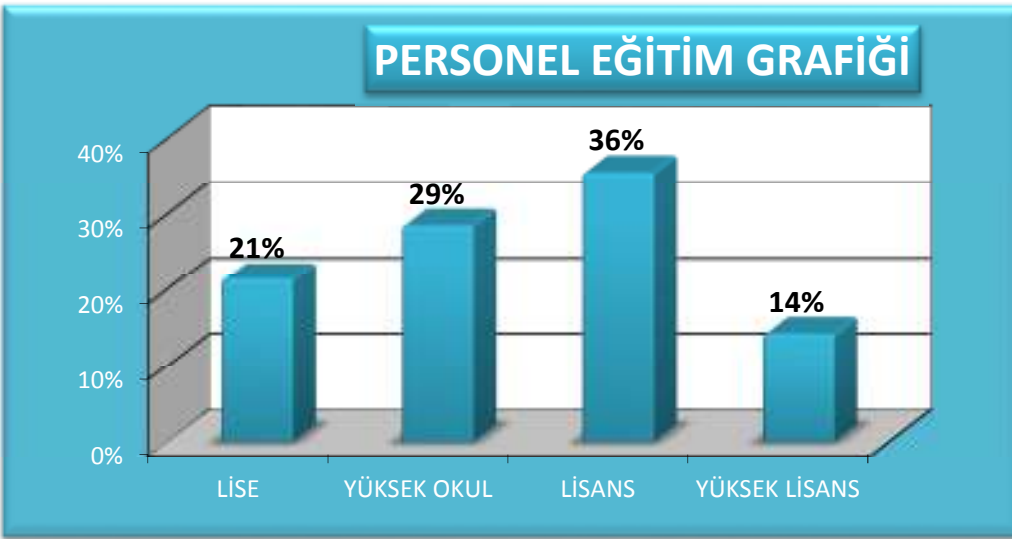
Odamız, çalışanlarının gözünde yönetimin, çalışma ortamının, işten memnuniyetin ölçüldüğü, çalışanların kişisel beceri ve motivasyonlarının geliştirilmesine ilişkin olarak memnuniyetlerinin ölçüldüğü anketler yapmaktadır.

Eskişehir Sanayi Odası; 1 Genel Sekreter, 2 Genel Sekreter Yardımcısı, 1 Teknik Eksper, 1 Kalite Yönetim ve Akreditasyon Sorumlusu, 1 Basın Halkla İlişkiler Uzmanı, 1 İdari İşler Sorumlusu, 3 yazı işleri memuru, 1 Muamelat Sicil Memuru, 2 Muhasebe memuru ve 1 Ofis Destek Elemanı olmak üzere toplam 14 personelle hizmet vermektedir.

Personelin yaş dağılımına bakıldığında; 25 ve altı olan 1, 26-35 yaş aralığında 5, 36-45 yaş aralığında 3, 45 yaş üzeri 5 personel çalışmaktadır. Personelin yaş dağılımı aşağıdaki grafikte yüzdesel olarak gösterilmiştir.



Aşağıdaki grafikte ESO personelinin eğitim durumlarının dağılımı yüzdesel olarak gösterilmiştir. Odamızda 3 lise mezunu, 4 yüksek okul mezunu ve 8 lisans mezunu , 2 yüksek lisans mezunu hizmet vermektedir.



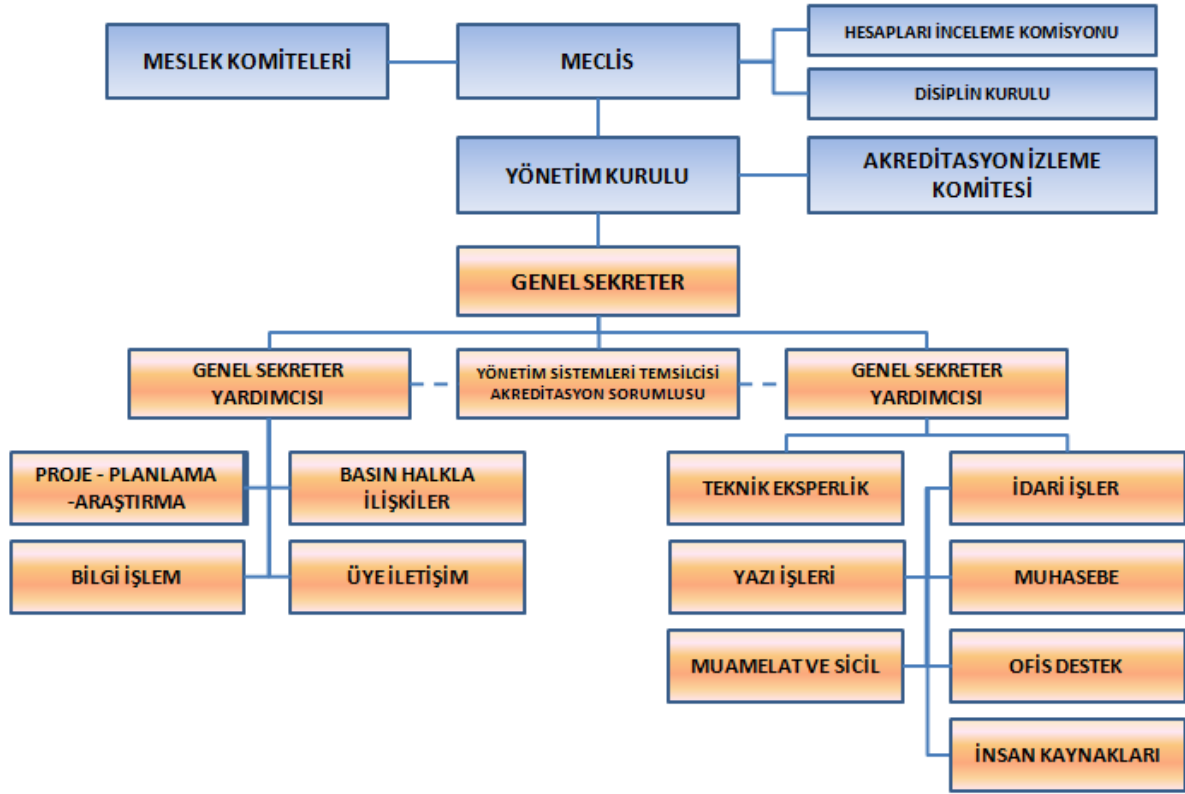
İç çevre analizinde çalışanlarımızla Kurumsal Özdeğerlendirme ve Akreditasyon Özdeğerlendirme olmak üzere 2 temel çalışma yapılmıştır.

Kurumsal Özdeğerlendirme çalışmasında, Kurumsal Yapı ve Strateji, Çalışanlar, Kaynaklar ve İşbirlikleri, Faaliyetler ve Projeler olmak üzere 4 ana başlıktan oluşan Kurumsal Özdeğerlendirme Formu kullanılarak çalışanlar, meslek komiteleri, oda meclis üyeleri ve Yönetim Kurulu üyelerinden odanın güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin görüşleri ve önerileri alınarak Kurumsal SWOT Analizine veri olarak katılmıştır.

Odamız; Eurochambers, İngiltere Odalar Birliği ve TOBB işbirliğinde İngiltere ve Almanya'daki oda sisteminin en iyi uygulamalarını dikkate alarak geliştirilen, Oda Akreditasyon sistemi çalışmalarına katılmış ve 2 Ağustos 2006 tarihinde TOBB tarafından yürütölen Oda Akreditasyon Projesi çerçevesinde Türk Loydu Vakfı tarafından yapılan denetimler sonucu akredite olmaya hak kazanan odamıza sertifikası verilmiştir. Halen akredite oda olarak akreditasyon özdeğerlendirme çalışmaları sürdürölmektedir.

Kurum içi çevre analizi kapsamında, kurumsal özdeğerlendirme çalışmasına ek olarak, Akreditasyon Özdeğerlendirme Formu aracılığıyla belirlenen güçlü ve zayıf yönler de Kurumsal SWOT Analizinde veri olarak yer almıştır.

ORGANİZASYON ŞEMASI



4.5.2- DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Eskişehir Sanayi Odası'nı etkileyen ve etkileme olasılığı bulunan dış çevre unsurlarını belirlemek amacıyla, "Çevresel Akımlar, Eğilimler ve Değişimler Analizi (PESTLE Analizi)" yapılmıştır. PESTLE Analizi, kurumu etkileyebilecek Politik-Hukuki, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Yasal ve Çevresel faktörlerin incelenerek olumlu ve olumsuz etkilerinin ortaya çıkarılmasında kullanılan bir analiz tekniğidir. Eskişehir sanayisi açısından önemli faktörleri içeren Eskişehir Sanayi Odası PESTLE Analizi aşağıda verilmiştir:

Çevresel Akımlar, Eğilimler ve Değişimler Analizi

Politik Faktörler:

- Savaşlar, çatışmalar, terörizm
- Çin ile yapılan füze geliştirme ihalesi nedeniyle olası ambargo etkisi
- Hükümetin iç / dış ticaret politikası
- Politik istikrar
- Eskişehir'den yetişmiş temsilciler çıkmıyor; ithal milletvekili, yönetici Eskişehir'e bir şey vermiyor
- Eskişehir'de ESO, ETO, Belediyeler ve STK'lar arası sıkıntılar devam edecek.
- Cumhurbaşkanlığı, Belediye vb seçimler geleceği etkileyecek.
- Dış politika ve uluslararası işbirlikleri önem kazanacak.
- Sanayi politikaları değişecek.

- Bölgemizi de içine alan siyasi, dış politik unsurlar önem kazanıyor.
- Yurt dışı firmalarla birebir görüşme ve işbirliği kurma imkânları genişletilmeli
- AB-ABD ortak pazar sahasında Türkiye'nin de olması için politikalar geliştirmek
- Politik istikrar önemlidir
- Son 10 yılın hükümet politikaları devam edecek, gelişecek
- Uluslararası sıkıntılar artacak
- Türkiye'de politik istikrarsızlık beklenebilir.
- Terörün bitmesi ile ekonomi güçlenecek.
- Gelecek 10 (plan bazında 4) yılda komşu ilkelerle tekrar (dostluk, istikrar, politik) yakınlaşmalar olacak.
- Türkiye'nin bölgedeki politik durumu güçlenecek.

Ekonomik Faktörler:

- İşgücü maliyetlerinin artması
- İşgücü maliyetleri katma değeri yüksek işlerde fazlalaşmakta
- Yeni iş sahalarının açılması
- Uluslararası Pazar payının artırılması
- Kârlar düşecek.
- Yatırım yapmak zorlaşacak.
- İş ortaklıkları ve ortak tedarik sistemleri gelişecek.
- İşçilik maliyetleri artacak.
- Dünyadaki ekonomik sıkıntılar büyüyecek
- İşçilik maliyetleri artacak
- Kârlılık azalacak
- Uluslararası ticaret artacak
- Tüketici tutumları ve fikirleri değişecek; daha kaliteli ürünler daha ucuza alınacak
- Bölgede yeni iş modeli sektörler / ürün serileri bazında yenilik yönetimi başlığı altında pilot projeler olarak yapılmalı
- Küme politikaları / stratejileri. Ürün ve üretim sistemlerini odağa koyup iyileştirme projelerine başlamalıdır.
- Finansa ulaşımında belli bir maliyeti var. Mal üreten her işletmenin birinci önceliği verimliliklidir.
- İşçilik maliyeti artacak.
- Eleman bulma zorlaşacak.
- Yeni ekonomik kriz beklenebilir.
- İnşaat sektöründen kaynaklanan yeni bir kriz Türkiye'de yaşanabilir.
- Lojistiğin (demiryolu, deniz) önemi artacak.
- Ar-Ge'ye olan yatırımlar ve teşvikleri artacak

Sosyal Faktörler:

- Gereksiz tüketimin önlenmesi kültürünün geliştirilmesi
- Çocuklar arasında akıllı telefon kullanımının yaygınlaşması
- Atıkların yeniden üretime kazandırılması
- Girişimcilik ruhunun gelişmesi
- İç ve dış göç artacak.
- Toplumsal sınıflar arası ayrışma artacak.

- Tüketim azalacak.
- Eskişehir nüfusu hızla artış gösterecek; göç alacak; tüketici eğilimleri değişecek.
- Bölgemizdeki genç nüfusun yönlendirilmesi ve beklentilerinin algılanması önemlidir
- Ülkede mesleki ve teknik eğitimde kısa dönemde iyileşme görülmeyecek
- Nitelikli eleman yetiştirmek için yapılan çalışmalar yeterli değil
- Sürdürülebilir sanayi için sosyal konular ile bütünleşmek daha önemli olacak
- Nüfus artışı olacak.
- Tüketim eğilimleri yükselecek.
- Komşu ülkelerden göçler olacak, artacak.
- Türkiye’de tatil ve dinlenmeye daha fazla zaman ayrılacak.
- Toplumun yaşam standartları artacak.
- Medyanın ve iletişim araçlarının toplumu etkilemesi aratarak devam edecek.

Teknolojik Faktörler:

- Yenilikçilik (inovasyon) çalışmalarının tabana yayılması
- Ar-Ge ve inovasyon çalışmalarının yetersiz kalması
- Teknolojik İşbirliği Programlarında yönlenmemizi sağlayacak yöntemleşmemiz
- İnovasyon ve bilim merkezleri önem kazanacak.
- Otomasyon, robotlaşma gelişecek.
- Üniversite – sanayi işbirliği gelişecek.
- İnternet kullanımı artarak bir çok alanda hayatın içine girecek
- Enerji girdi maliyetleri çok hızla artacak
- Ulaşım, taşıma ve lojistik faaliyetler yaygınlaşacak, kolaylaşacak ve toplam maliyet içinde payı azalacak.
- Teknoloji geliştirme ve sanayi uygulama, en önemli silah olacak
- Teknoloji geliştirmede arz ve talep süreçlerini bölgesel tanımlamak önemli olacak
- Ar-Ge’ye ayrılan kaynaklardan bölgenin daha etkin kaynak alması önemlidir
- Üniversitelerin ar-ge gelişme yaklaşımları artacak
- Teknolojiyi kullanım artacak.
- Teknolojik gelişmede rekabete ayak uydurma çabaları artacak.
- Ulaşım ve iletişim teknolojileri hızla gelişecek.
- İnternet üzerinden yapılan alışverişler artacak.

Yasal Faktörler:

- Eğitim sistemi inovatif insan yetiştirmeli
- Türkiye AB mevzuatlarına uyum sağlarken zorlanıyor; yasal faktörler göz açıp kapayıncaya kadar karşımıza çıkıyor; geçiş dönemi yok; yasalar ağır
- Hükümet politikalarından çıkması muhtemel Teknoloji Geliştirme Bölgelerinde Teknolojik Ürün Yatırımının yönlendirilmesi
- Sistemde kayıtdışı azalacak; kayıt altına almalar artacak.
- Çalışma yasaları işverenleri zorlayacak.
- Yasal düzenlemeler tek taraflı olarak işverene yük getirecek.
- Sertifikalı iş gücü (personel) çalıştırma zorunluluğu ve kontrolü giderek artacak
- Üretilen ürünler uluslararası standartlarda belgelendirilmesi ve kontrolü giderek artacak
- Mevcut düzenlemelerde KOBİ’lerin ar-ge çalışmalarından beklenen fayda gelmez

- Sağlık ve güvenlik hukukunun artması; iş hukuku
- Üretime odaklanan sanayinin ülke ve dünyadaki yasal mevzuatları bilmesi hızını artıracak
- İşletme yöneticileri / patronlar stratejik yönetim eğitimi (danışmanlık, koçluk) almalı.
- Yasal mevzuatın Türkiye’de zorluk çıkarması devam edecek.
- Kraldan çok kralcı Türkiye
- Dış ticarete açılımlar yaşanacak.
- Yasal mevzuat değişimleri olacak; yeni anayasayı etkileyecek.

Çevresel faktörler:

- Şirketlerin kurumsal sorumluluk anlayışı
- Alternatif enerji kaynakları (rüzgar, bio, güneş vs.)
- Temiz üretim
- Yenilenebilir enerji teşvikleri daha önemli olacak.
- Çevresel yasaların maliyetlere olumsuz etkisi olacak.
- Çevresel baskı grupları öne çıkacak.
- Çevre mevzuatları giderek daha katı hale gelecek
- Devletin çevre sorumluluğundaki duyarlılığının artması
- Çevreye duyarlı olmak ve bunu anlatabilmek önemli bir prestij ve sermaye desteğidir
- Aşırı çevreci tutumlar
- Enerji tüketimi artarak alternatif enerjilere yönelim olacak
- Çevre korumaya olan hassasiyet artacak.
- Enerjinin pahalı olmasından kaynaklanan yeni sorunlar yaşanacak.
- İçme suyunun sorun olması beklenir.

Kurumsal stratejilerin üretilmesi sürecinde GZFT (SWOT) Analizi çalışmasının altyapısını oluşturması amacıyla Eskişehir sanayisinin ve Eskişehir Sanayi Odası’nı olumlu etkileyecek güçlülüklerin belirlenmesi için “Beş Güç Analizi” çalışması yapılmıştır. Bu çalışmada; Ekonomik-Finansal, Üretim-Teknoloji, İnsan Kaynağı, Pazar-Rekabet ve İlişki-İşbirliği güçleri incelenmiştir. “Beş Güç Analizi” çalışmasında elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir:

Beş Güç Analizi

Ekonomik –Finansal:

- Girişimcilik
- Büyüme ve gelişmeye yönelik sanayici profili
- Lojistik pozisyon avantajı
- Ucuz altyapı erişimi
- Kayıtdışı ekonomi diğer bölgelere göre daha az
- Birçok sanayicinin büyüme ve gelişme isteği
- Yabancı yatırımcı durumunun giderek artması
- Sanayinin büyümesi
- Kayıt dışı istihdamın azlığı
- Lojistik maliyet
- ESOOSB’de ucuz yatırım olanakları
- Lojistik maliyetlerin uygunluğu

- Maliyet avantajı

Üretim-Teknoloji:

- Eskişehir'deki havacılık, raylı sistemler, seramik, uçak bakım teknolojileri konusunda üniversite öğrencilerinin sömestre esaslı stajlarının yöntemleşmesi
- Hammaddeye erişim
- Ürün değiştirme yeteneği
- Raylı sistemler, Ar-Ge Test Merkezi'nin ve Hızlı Tren tasarım ve imalatının Eskişehir Tülomsaş'ta yapılacak olması
- Kaliteli yardımcı sanayi altyapısı varlığı
- İmalat ve kalite seviyesinin yüksek olması
- Savunma – havacılık ve raylı sistemlerde köklü ve güçlü üretim kabiliyeti
- Üretim kapasitesi, üretim hacmi
- Organize Sanayi Bölgesi'nin alt yapısı ve hizmet kalitesinin gücü
- Sanayinin için Teknoloji Geliştirme Bölgesi
- Yeni teknoloji kullanma istekliliği ve imkânları
- Ar-Ge'ye inanan ve erişim içinde olan yapısı
- Beyaz eşya, havacılık ve raylı sistemlerde en güçlü altyapıya sahip olması
- Kaliteli üretim
- Sanayi yapısının gelişmeye yönelik çeşitliliği
- Teknolojik yönü güçlü
- Sanayinin olumlu fiziki yapısı

İnsan Kaynağı:

- Meslek okulu sayısı ve çeşitliliği
- Eskişehir'de havacılık, raylı sistemler, seramik emeklilerinden istifade yöntemleri geliştirilmeli
- Sanayi kültürü var
- Hizmet içi eğitim
- Havacılık ve raylı sistemlerde yetişmiş deneyimli insan kaynağı
- İşçi-işveren uzlaşısının olması
- İki üniversitenin olması
- Eskişehir'deki genç ve üniversiteli sayısının yüksek olması; eğitim seviyesi yüksek il
- İŞKUR ve özel istihdam ofisleri ile ilişkiler
- Sunulan eğitim sayısı ve çeşitliliği
- Danışmanlık kuruluşları
- Meslek eğitimi veren kurumların varlığı ve niteliği
- Üniversitelerin yapısı
- Düşük beyaz yakalı ücretleri
- Eğitim kurumları (üniversite, mesleki)
- Üniversitelerin gücü ve sayısı
- Makina imalatında iyiyiz
- Metal işleme teknolojisi çok iyi

Pazar-Rekabet:

- Eskişehir’de Teknolojik Kültür yapılanması Türkiye’de liderdir. Türkiye / Global sorunların seri olarak çözülmesi ve ürüne dönüşmesi olasılığı yüksektir.
- Eskişehir coğrafi konum olarak iyi yerde. Merkezi pazara (İstanbul’a) yakın. Ulaşım imkânı iyi. Pazara ulaşım kolay. Nakliye problemi yok
- İhracatın yüzde 50’sinden fazlasının AB’ye olması
- Eskişehir Sanayi Odası’nın altyapısının olması
- İç pazara yakınlık
- Sektörlerde firma çeşitliliği
- Eskişehir’in yaşanabilir ve rahat ulaşılabilir iller arasında olması
- Kümelenme konusunda öncü ve etkili
- Türkiye pazarına lojistik yakınlığı
- Kolay ulaşım
- Girişimcilik
- Güçlü Organize Sanayi Bölgesi ve Sanayi Odası
- Pazara yakınlık
- Coğrafi konum, limanlara ve demiryoluna yakınlık
- Çok değişik sektörler var

İlişki-İşbirliği:

- Uluslararası sertifikasyon
- Kümelenme ve inovasyon kavramlarının zamanında yakalanması
- Meslek yüksek okulunun olması
- Üniversitelerin varlığı
- Sanayide kümelenmenin öneminin kavranması (Raylı sistemler, havacılık ve seramik kümelenmeleri)
- Sanayi altyapımızın belli konularda gruplanabiliyor ve kümelenebiliyor olması
- Coğrafi konumda güçlüyüz
- Ana sanayiler ile güçlü ilişkiler
- Nitelikli yan sanayi kültürümüz var
- Arayüz kuruluşları: ABİGEM, SANGEM, Sağlık Birimi, eso-es.net gibi kuruluşlar
- Eskişehir halkının mozaik bir yapıya sahip olması
- Sosyal yaşantı imkanları sayesinde üst seviye göç alma ihtimali
- Üniversitenin sanayi ile çalışmaları ilerliyor
- İnsan ilişkileri açısından demokratik bir yapıya sahip olması.

4.5.3- GZFT (SWOT) ANALİZİ ve GZFT (SWOT) MATRİSİ

4.5.3.1- GZFT (SWOT) ANALİZİ

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

SWOT; İngilizcedeki “Strengths (Güçlü yönler)”, “Weaknesses (Zayıf yönler)”, “Opportunities (Fırsatlar)”, “Threats (Tehditler)” kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltmadır. SWOT’un Türkçe karşılığı olarak GZFT Analizi ifadesi kullanılmaktadır. Ancak ülkemizdeki stratejik yönetim çalışmalarında ve uygulamalarda bu analiz İngilizce karşılığı gibi SWOT olarak adlandırılmakta ve yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama çalışmasında GZFT ve SWOT terimleri birlikte kullanılmıştır.

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

Tehditler, fırsatların aksine kurumun varlığını sürdürmesine engel olabilecek, başarılarını engelleyebilecek, uzak ve yakın çevredeki değişimler sonunda ortaya çıkan, kurum için arzu edilmeyen oluşumlardır.

Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede, bu unsurları izlemek ve onlara karşı önlemler almak kurumun başarılarını sürdürmesi açısından önemli olmaktadır.

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

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

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

GZFT (SWOT) Analizi özet olarak, bir kurumun kendini tanıma çabası olup, gelişim için çıkılan yolda “**Şu anda neredeyiz?**” sorusunun cevabını verir. Bu bilgiler ışığında yapılan çalışmalar sonucunda Eskişehir Sanayi Odası Kurumsal GZFT (SWOT) Analizi Tablo 5’deki gibi şekillenmiştir:

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hazır ve ucuz altyapılı OSB, ➤ Birikmiş sanayi ve teknoloji kültürü, ➤ Gelişmiş yan sanayi, ➤ Sektör, ürün ve hizmet çeşitliliği, ➤ Sanayi yönetme becerisi, ➤ Malzeme çalışmalarında bilgi ve tecrübe, ➤ Güçlü ana sanayilerin varlığı, ➤ İhtisas ve Endüstri Bölgeleri planları, ➤ Sanayi içindeki Teknoloji Geliştirme Bölgesi varlığı, ➤ Gümrükleme kolaylığı, ➤ Eğitim, danışmanlık kuruluşlarının varlığı, ➤ Teknik eğitim merkezleri, ➤ Sanayi kuruluşlarının uzun ömürlü olması, ➤ ESO ve ESOSB yönetimlerinin sürekliliğinin olması, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Şirketlerin sermaye yapısının zayıflığı, ➤ Nitelikli ve nitelsiz personel yetersizliği, ➤ Şirketlerdeki kurumsallaşmanın zayıf kalması, ➤ Pazarlama yeteneklerinin zayıflığı, ➤ Üretim metodolojileri, otomasyon ve teknolojik seviye zayıflığı, ➤ Yerel teknolojik ve ticarî bilgi işbirliklerinin (birlikte iş yapma kültürü) zayıflığı, ➤ Yerel yönetimler ile sanayi arasındaki diyalog eksikliği, ➤ Ar-Ge ve inovasyon çalışmaları azlığı, ➤ Limana demiryolu bağlantısının olmaması, Yetkinlik ve yetenekleri tam kapasitede kullanamamak, ➤ Lobi gücü eksikliği, ➤ Marka ve patent azlığı, ➤ Yeni proje üretememe, ➤ Firma ölçeklerinin yetersiz olması, ➤ Finansal ve hukuki profesyonellik eksikliği,
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Eskişehir'in öncü nitelikte bir kent olması, ➤ Genç ve çok kültürlü nüfus yapısına sahip olması, ➤ Havacılık ve raylı sistemler sektörlerinde yakın gelecekte dünya ve Türkiye'de pazar gelişmesi, ➤ Kümelenme kültürü, ➤ Devlet ve AB teşvikleri ve fon destekleri, ➤ Coğrafi konum avantajı, ➤ Üniversitelerin sanayiye pozitif yaklaşımı ve işbirliği, ➤ Kent yaşam standardının yatırımcı ve çalışana cazip olması, ➤ Hızlı tren ve karayolu ulaşımının iyi olması, ➤ Devletin sanayileşme politikasında Eskişehir olarak alınması muhtemel pay, ➤ Teknik eğitimlerin artması, ➤ Bölgedeki yer altı kaynaklarının varlığı ve fırsatı, ➤ Devletin uluslararasılaşma konusundaki destekleri ve hedefi, ➤ Üniversitelerdeki mükemmeliyet merkezleri, ➤ Offset'lerden kaynanlanan iş fırsatları, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teşvik olanaklarının yetersizliği, ➤ Artan maliyetler, ➤ Hızlı artacak yatırım talebi, ➤ Kayıt dışılık denetiminin adaletsiz olması, ➤ Siyasi istikrarsızlık, ➤ Gelişmiş ülkelerin güçlü yatırımları, ➤ Denetimlerde Eskişehir'in pilot il olması, ➤ Hava ulaşımının olmaması, ➤ Sendikal faaliyetler, ➤ Uygun nitelikte insan kaynağı yetiştiremememe, ➤ Yatırım sermayesi ve ucuz kredi kaynaklarına ulaşamama, ➤ Vergilerdeki oran ve yasal mevzuatlardaki tutarsızlıklar, ➤ Hızlı tren nedeniyle çevre illere iş kaybı, ➤ Yerel yönetimlerin sanayiye olan duyarsızlığı, ➤ Çevre illerin daha fazla teşvik edilmesi, ➤ Mevcut stratejik sanayi kabiliyetlerinin taşınıp kaybedilmesi, ➤ Orta gelir tuzağı, ➤ Yükselen işçilik maliyeti nedeniyle ucuz işgücü avantajını kaybetme, ➤ Komşu ülkelerinin politik belirsizliği.

Tablo 5 – GZFT (SWOT) Analizi

3.5.3.2- GZFT (SWOT) MATRİSİ

GZFT (SWOT) Analizi sonucunda, kurumun stratejik kararlarını vermesi ve stratejilerini belirlemesi için gerekli olan GZFT (SWOT) Matrisi hazırlanır.

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

G-T (S-T) Stratejileri; Kurum çeşitli fırsatlara karşı karşıyadır ancak çeşitli içsel zayıflıklarla engellenmektedir. Burada içsel zayıflıkları ortadan kaldırıp, fırsatlardan daha etkili şekilde yararlanmalarını sağlayacak stratejiler belirlenebilir.

Z-F (W-O) Stratejileri; Kurum tehdit altındadır ancak önemli içsel üstünlüklere sahiptir. Bu durumda, güçlü yönler avantaj olarak kullanılarak tehditleri ortadan kaldıracak stratejiler oluşturulabilir.

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

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

Tablo 6- GZFT (SWOT) Matrisi

Stratejik planlama çalışması kapsamında, Kurumsal SWOT Analizi sonucunda elde edilen bilgiler, GZFT (SWOT) Matrisi çalışması yapılarak, Eskişehir Sanayi Odası Kurumsal Stratejileri belirlenmiş olup stratejik amaçlar ve hedefler bölümünde yer almaktadır.

5- GELECEĞE BAKIŞ

5.1- MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

5.1.1- MİSYON

Yasal şartları karşılamak ve bu kapsamda üyelere kusursuz hizmet vermek, kurumsal kültürümüzü ve kurumsal varlığımızı güçlendirerek sürdürmek, üyelerimizi teknolojik ve ekonomik gelişmelere uyum sağlamaları için zamanında bilgilendirmek, uluslararası ilişkilerini geliştirmeleri için sürekli eğitim ve imtiyazlı danışmanlık hizmetleri sunarak yardımcı olmak, yatırımları özendirmek, üyelerimizin istek ve beklentilerini zamanında ve hatasız olarak gerçekleştirmek” temel ve kalıcı görevlerimizdir.

5.1.2- VİZYON

Eskişehir’in sanayi kimliğini, üyelerinin gelişimine kesin katkı sağlayarak ve Eskişehir’i yatırımcılar için cazip hale getirerek geliştiren saygın sanayi odası olmak.

5.1.3- TEMEL DEĞERLER

- ✓ Hukukun üstünlüğü
- ✓ Toplumsal değerler ve kurumsal kültür
- ✓ Güvenilirlik
- ✓ Üretilen bilgi ve hizmette kalite
- ✓ Eğitim ve Danışmanlık
- ✓ Yenilikçilik ve Ar-Ge
- ✓ Sürekli gelişme
- ✓ Katılımcı yönetim anlayışı
- ✓ Çalışanlar, üyeler ve diğer paydaşların memnuniyeti
- ✓ Çevreye duyarlılık
- ✓ Sanayi ve Üniversite İşbirliği
- ✓ Teknolojik gelişime duyarlılık
- ✓ Ekonomik gelişime duyarlılık

5.2- STRATEJİK AMAÇLAR, STRATEJİK HEDEFLER

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman içinde kurumun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Sayısal olarak ifade edilmemekle birlikte somut bir nitelik taşırlar ve “Nereye ulaşmak istiyoruz ?” sorusuna cevap verirler. Stratejik amaçlar oluşturulurken, kurumun bütün faaliyet ve projelerine yön verecek kadar kapsamlı aynı zamanda kolay anlaşılır bir yapıda olmasına dikkat edilmelidir.

Stratejik hedefler ise, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Stratejik amaçlar, stratejik konular ve stratejik alanlar doğrultusunda belirlenirler. Stratejik konular stratejik planlamanın temeli olarak görülen yaklaşımlardan birisidir. Bu yaklaşıma göre kurumlar kendilerini uzun vadede etkileyecek stratejik konuları belirlemeli ve stratejik plan kapsamında bu sorunlara çözüm getirmelidirler. Bu bağlamda bir kurumun karşı karşıya olduğu stratejik konular SWOT analizinden hareketle oluşturulan bir SWOT matrisine dayalı olarak belirlenirler. Stratejik alanlar ise kurumun misyon, yasal yükümlülükler, görev ve sorumluluklara bağlı olarak oluşturulurlar.

5.2.1- Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Eskişehir Sanayi Odası, stratejik amaç ve hedefleri belirleme sürecinde, öncelikle iki günlük çalışma kapsamında yönetim kurulu ve meclis üyeleri ile birlikte SWOT (GZTF) analizini oluşturmuştur. Aynı çalışmada, SWOT analizi sonuçlarından hareketle stratejik konular belirlenmiş ve bu konulara yönelik görüşler ve çözüm önerileri geliştirmiştir.

Bu çalışmayı takiben, yönetim kurulu üyeleri ile iki ayrı çalışma gerçekleştirilmiştir. İlk çalışmada Eskişehir Sanayi Odası'nın geleceğini yönlendirecek stratejik konular ve stratejik alanların ele alındığı ve bunlardan hareketle oluşturulan stratejik alternatiflerin arasından seçim yapıldığı bir dizi toplantı sonucunda 2014 - 2017 yıllarını kapsayan stratejik amaçlar belirlenmiştir.

Devam eden çalışmalarda ise, belirlenen stratejik amaçlar tek tek ele alınarak ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejik hedefler, ilgili oldukları stratejik amaca nasıl ve ne ölçüde katkı verecekleri de göz önüne alınarak belirlenmiştir.

Eskişehir Sanayi Odası'nın 2014-2017 yıllarını kapsayan stratejik amaçları alt açılımları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI
2014 – 2017 STRATEJİK AMAÇLAR

STRATEJİK AMAÇ 1: SANAYİNİN YÜKSEK KATMA DEĞERLİ, YENİLİKÇİ, DIŞA AÇIK GELİŞİMİ İÇİN İHTİYAÇ DUYULAN ALTYAPININ OLUŞTURULMASI

- 1.1: ESO üyelerinin kurumsal yapılarının geliştirilmesi
- 1.2: ESO üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik dış kaynaklı özel ve sektörel projelerin geliştirilip yürütülmesi
- 1.3: Bölge imkân ve kabiliyetlerinin etkin pazarlaması yoluyla mevcut ana sanayinin korunması
- 1.4: ESO üyelerin kurduğu ve/veya yer aldığı bölgesel kümelenmelerin güçlendirilmesi; kümeler aracılığı ile sanayi, teknoloji Ar-Ge, inovasyon, tasarım ve eğitim kültürünün yaygınlaştırılması; yeni bölge ağırlıklı kümeler kurulması
- 1.5: Kümelenmeleri ve iş ağlarını dikkate alarak ESO üyeleri arasında sınai, ticari ve teknolojik işbirliklerinin artırılması

STRATEJİK AMAÇ 2: BÖLGE SANAYİNİN GELİŞİMİ İÇİN YATIRIM VE İŞ YAPMA ORTAMININ İYİLEŞTİRİLMESİ

- 2.1: Bölgesel kümelenmelerin var olduğu sektörlerde ESO üyelerinin teşvik, offset ve kamu alımları gibi imkânlardan daha fazla yararlanılması; bu amaçla lobicilik yapılması
- 2.2: Bölgede girişimciliğin sınai ve teknolojik özendirilmesi
- 2.3: Sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikte personel mevcudiyetinin sağlanması
- 2.4: Eskişehir Sanayi Odası Organize Sanayi Bölgesi (ESOOSB) imkânlarının, rekabetçiliğinin ve yatırım ortamının geliştirilmesinin desteklenmesi

STRATEJİK AMAÇ 3: ESO'NUN KURUMSAL GELİŞİMİNİ VE ETKİNLİĞİNİ ARTIRMAK

- 3.1: ESO'da kurumsal performans yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesi
- 3.2: ESO örgütsel yapısının etkin ve verimli işletilmesi
- 3.3: ESO'nun dış paydaşlarla iletişim ve ilişkilerinin geliştirilmesi
- 3.4: ESO faaliyet ve haberlerinin doğru zaman ve ortamlarda etkili biçimde iletilmesi

5.2.2- Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik hedefler oluşturulması aşamasında, stratejik amaçlar tek tek ele alınarak ayrıntılı bir şekilde tanımlanmış ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlayacak stratejik hedefler, ilgili oldukları stratejik amaca nasıl ve ne ölçüde katkı verecekleri de göz önüne alınarak belirlenmiştir.

Stratejik amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesi ve ulaşılan sonuçların ölçülmesinde, kurumsal performans değerlendirmesi ve denetimine temel oluşturmak üzere tüm hedefler için performans göstergeleri belirlenmiştir. Hedeflerin istenilen sonuçlara ulaşip ulaşmadığını ölçmek ve değerlendirmek için oluşturulan performans göstergeleri, kaynakların verimli ve etkili kullanılıp kullanılmadığını ölçmeye de yardımcı olmaktadır.

Eskişehir Sanayi Odası 2014 – 2017 stratejik hedefleri ve hedeflere ait performans göstergeleri Tablo 7’de yer almaktadır.

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU						
	Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler				
		2014	2015	2016	2017	
1.1.Strateji: ESO üyelerinin kurumsal yapılarının geliştirilmesi						
Stratejik Amaç 1:						
1.1.1. ESO üyelerine yönelik eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin de koordinasyonunu yapacak bir iletişim biriminin kurulması	Programa uygunluk	-	%100	-	-	-
1.1.2: Her yıl bir kez üyelerin bilgi, eğitim, danışmanlık ve iletişim ihtiyaçlarının tespitine yönelik bir anket yapılması	Anket sayısı	1	1	1	1	1
1.1.3: Her yıl özellikle yeni üyeler için Oda hizmet ve projelerinin tanıtıldığı en az 1 seminer düzenlenmesi	Seminer sayısı	1	1	1	1	1
1.1.4: Çevre bilincinin geliştirilmesi amacıyla ekoverimlilik, temiz üretim ve enerji verimliliği gibi alanlarda eğitim, seminer veya toplantı düzenlenmesi	Eğitim, Seminer veya Toplantı sayısı	1	1	1	1	1
1.1.5: Türkiye'nin AB üyelik sürecinin takip edilmesi ve üyelerin süreç hakkında bilgilendirilmesi	Toplantı sayısı	1	1	1	1	1
	Makale sayısı	1	1	1	1	1

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU						
<u>Stratejik Amaç 1:</u>	1.1.Strateji: ESO üyelerinin kurumsal yapılarının geliştirilmesi	Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler			
			2014	2015	2016	2017
1.1.6: Aktif Oda üyelerinin ziyaret edilmesi	Ziyaret Edilen Üye Sayısı	60	100	100	100	
1.1.7: Oda adıyla anılacak ve geleneksel hale getirilecek ulusal bir kongre/konferans çalışması yapılması	Kongre/Konferans sayısı	-	-	1	1	
1.1.8: Üyelerin dış pazarlara açılmasını sağlamak amacıyla "İhracatta İlk Adım Projesi" nin gerçekleştirilmesi	Gerçekleşen Proje sayısı	-	1	-	1	
<u>Stratejik Amaç 1:</u>	Strateji 1.2: ESO üyelerinin ihtiyaçlarına yönelik dış kaynaklı özel ve sektörel projelerin geliştirilip yürütülmesi					
1.2.1: ESO bünyesinde yurt içi ve yurt dışı fon kaynakları esaslı bir tanıtım ve danışmanlık birimi kurulması	Programa uygunluk	-	%100	-	-	

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU					
	Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler			
		2014	2015	2016	2017
1.2.2: Düzenli aralıklarla (açıklanan programlara uygun olarak) fon kaynak ve hibe programlarını tanıtan seminerler düzenlenmesi	Seminer sayısı	1	1	1	1
1.2.3: Bölge sanayinin ihtiyaçları doğrultusunda her yıl en az 1 ulusal ya da uluslararası hibe programına başvuru dosyası hazırlanması	Başvuru sayısı	1	1	1	1
1.2.4: Kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle her yıl farklı alanlarda en az iki proje yürütülmesi	Gerçekleşen proje sayısı	2	2	2	2
Stratejik Amaç 1:					
1.3.Strateji: Bölge imkân ve kabiliyetlerinin etkin pazarlaması yoluyla mevcut sanayinin korunması					
1.3.1: Her yıl en az 3 uluslararası fuara stant ve/veya heyet ile katılım sağlanması	Fuar sayısı	1	3	3	3
1.3.2: ESO ve üyelerinin tanıtımına yönelik mahalli ve ulusal basında her yıl görünürlüğün sağlanması	Basında ve sosyal medyada yer alma sayısı	700	725	750	775

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU				
Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler			
	2014	2015	2016	2017
1.3.3: Her yıl Oda yayın organlarında ülke raporlarının yayınlanması	3	3	3	3
Ülke Raporu Sayısı				
1.4.Strateji: ESO üyelerin kurduğu ve/veya yer aldığı bölgesel kümelenmelerin güçlendirilmesi; kümeler aracılığı ile sanayi, teknoloji, ar-ge, inovasyon, tasarım ve eğitim kültürünün yaygınlaştırılması; bölgesel ağırlıklı yeni kümeler kurulması				
1.4.1: Yoğunlaşma olan ve ihtiyaç duyulan sanayi sektörlerde yeni küme kurulması için çalışma yapılması	-	1	-	1
Çalışma sayısı				
1.4.2: Kümeler ile her yıl ortak etkinlik düzenlenmesi	7	7	7	7
Etkinlik sayısı				
1.5.Strateji: Kümelenmeleri ve iş ağlarını dikkate alarak ESO üyeleri arasında sanayi, ticari ve teknolojik işbirliklerinin artırılması				
1.5.1: Yurt içi Yurt dışı büyük alıcı firmalarla ve bölgede Oda üyesi firmalarla işbirliği ve alım heyeti faaliyetleri düzenlenmesi	1	1	1	1
Faaliyet sayısı				
1.5.2: Firmalardaki insan kaynağı kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla devlet teşvikli mesleki eğitim programlarının gerçekleştirilmesi	10	10	10	10
Eğitim sayısı				

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU				
Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler			2017
	2014	2015	2016	
Stratejik Amaç 2:				
2.1.Strateji: Bölgesel kümelenmelerin var olduğu sektörlerde ESO üyelerinin teşvik, offset ve kamu alımları gibi imkânlardan daha fazla yararlanması; bu amaçla lobicilik yapılması				
2.1.1: Tarafımıza bildirilen Eskişehir Sanayii ile ilgili sorunların çözümüne yönelik, işbirliği, diyalog, sağlanması amacıyla yerel aktörlerle toplantı yapılması	2	2	2	2
2.1.2: Yeni iş fırsatlarının bölgede değerlendirilebilmesi için ilgili bakanlıklar ve bağlı kuruluşlarla birlikte üyelere yönelik Çalışmalar yapılması	0	1	1	1
Stratejik Amaç 2:				
2.2.Strateji: Bölgede girişimciliğin sınai ve teknolojik yönden özendirilmesi				
2.2.1: Uygulamalı Girişimcilik Desteği ve işsiz gençlerin istihdam edilebilirliğinin artılmasına yönelik eğitimler yapılması	10	10	10	10
2.2.2: Üniversite öğrencileri ve üyelerin başvurularına açık, yaratıcı ve yenilikçi fikirleri ortaya çıkarmaya ve desteklemeye yönelik proje fuarı yapılması	2	2	2	2

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU				
Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler			
	2014	2015	2016	2017
Stratejik Amaç 2:				
2.3.Strateji: Sanayinin ihtiyaç duyduğu nitelikte personel mevcudiyetinin sağlanması				
2.3.1: Yurt dışı ve içi hibe fonlarından sağlanan kaynaklarla mesleki eğitim konularında projeler yapılması	1	1	1	1
2.3.2: Kalifiyeli insan kaynağı arz ve talebinin organizasyonu amacıyla üniversiteler, meslek liseleri ve firmalar işbirliğinde online bir kariyer platformu oluşturulması, bu platform üzerinden her yıl istihdam sağlanması	%10	%30	%30	%30
	20	30	40	50
Stratejik Amaç 2:				
2.4.Strateji: Eskişehir Sanayi Odası Organize Sanayi Bölgesi (ESOOSB) imkânlarının, rekabetçiliğinin ve yatırım ortamının geliştirilmesinin desteklenmesi				
2.4.1: Eskişehir Sanayiinin avantajlarına yönelik tanıtım etkinliği yapılması	10	10	10	10
2.4.2: Proje esaslı çalışmalarda ESO OSB ile ortaklık, paydaşlık ve işbirliği bağlamında ortak projeler yapılması	1	1	1	1

		ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU			
		Yıllara Göre Hedefler			
Stratejik Amaç 3:	Performans Göstergesi	2014	2015	2016	2017
3.1.Strateji: ESO'da kurumsal performans yönetimi sisteminin kurulması ve işletilmesi, Oda Kurumsal Kimlik Çalışmasının yapılması					
3.1.1: ESO kurumsal performans yönetimi sisteminin kurulması	Programa uygunluk	%100	-	-	-
3.1.2: ESO kurumsal web sayfası üzerinden aidatların ödenmesi	Programa uygunluk	%100	-	-	-
3.1.3: ESO Akreditasyon derecesinin en az B seviyesine çıkarılması	Programa uygunluk	-	%100	-	-
3.1.4:TS 10002 Müşteri Memnuniyeti ve TS 27001 Bilgi Güvenliği sistemlerinin kurulması	Programa uygunluk	-	%100	-	-
3.1.5: ESO personelinin gelişimi için ihtiyaç duyulan alanlara yönelik eğitim çalışması yapılması	Eğitim sayısı	5	10	15	20
3.1.6: Oda personel performans değerlendirme sisteminin yenilenmesi	Programa uygunluk	%100	-	-	-
3.1.7: İş sağlığı ve güvenliği için Risk Değerlendirmesi ve Acil Durum Planı hazırlanması	Programa uygunluk	%100	-	-	-
3.1.8: Oda iç yönetmeliğinin ihtiyaç ve beklentilere göre güncellenerek yeniden hazırlanması	Programa uygunluk	-	%100	-	-

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI					
STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU					
Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler				
	2014	2015	2016	2017	
3.1.9. Kurumsal Yapıyı kuvvetlendirecek yönde personel istihdamının sağlanması	1	1	-	-	-
3.1.10: Arşiv yönetim sistemi kurulması (dijital)	-	%50	%50	-	-
Stratejik Amaç 3:					
3.2.Strateji: ESO örgütsel yapısının etkin ve verimli işletilmesi					
3.2.1: Meslek komitelerinin daha etkin işleyebilmesi için performans kriterleri tablosu oluşturulması ve uygulanması	%100	%100	%100	%100	%100
3.2.2: Stratejik plan çalışma ve hedeflerinin (üç ayda bir) izlenmesi ve değerlendirilmesi	4	4	4	4	4
3.2.3: Üye sorunlarının ve beklentilerinin tespitine yönelik anket çalışması yapılması	1	1	1	1	1
3.2.4: Stratejik Planın Meclis, Meslek Komiteleri ve tüm üyelerle paylaşılması	%100	-	-	-	-

ESKİŞEHİR SANAYİ ODASI					
STRATEJİK HEDEFLER TABLOSU					
Performans Göstergesi	Yıllara Göre Hedefler				
	2014	2015	2016	2017	
3.3.Strateji : ESO'nun dış paydaşlarla iletişim ve ilişkilerinin geliştirilmesi					
Stratejik Amaç 3:					
3.3.1: Her yıl Oda organlarında görev alanlara ve üyelere yönelik gündemle ilgili olarak yerel paydaşların üst yöneticilerinin katılımının sağlanması	1	1	1	1	1
3.3.2: Her yıl Yönetim Kurulu tarafından paydaşlara yönelik ziyaret yapılması	-	2	2	2	2
Stratejik Amaç 3:					
3.4.Strateji : ESO faaliyet ve haberlerinin doğru zaman ve ortamlarda etkili biçimde iletilmesi					
3.4.1: ESO Dergisi'nin 3 ayda bir düzenli hazırlanıp yayınlanması	4	4	4	4	4
3.4.2. Yılda 10 adetten az olmamak üzere ESO Bülten'in yayınlanması	10	10	10	10	10
3.4.3. En az 15 günde bir olmak üzere E-Bülten'in yayınlanması	40	24	24	24	24
3.4.4:Facebook, Twitter vb. sosyal medyada ESO faaliyet ve haberlerinin her gün duyurulması	200	200	200	200	200

3.4.5: Her rapor döneminde en az 1 kez ESO Rehberi çıkarılması	ESO rehber sayısı	1	-	-	-
3.4.6.Oda faaliyetlerini ve özel projelerini anlatan bir el broşürü hazırlanarak mevcut ve yeni tüm üyelere ulaştırılması	Broşür sayısı	-	1	-	1

5.3- MALİYETLENDİRME

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

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen stratejik amaçların ve bunların yansıtıldığı stratejik hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulmasıdır. Stratejik amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir.

Stratejik hedefleri gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet ve projelerin bütçe ile ilişkisi kurulur. Öncelikle her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılır ve bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılır. Stratejik hedeflerin toplam maliyetinden ilişkili oldukları stratejik amacın maliyeti elde edilir ve stratejik amaçların toplam maliyetinden de stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılır.

Eskişehir Sanayi Odası stratejik amaç ve hedeflerinin maliyetlendirilmesine ilişkin bilgiler Eskişehir Sanayi Odası 2014 yılı Performans Programı'nda yer almaktadır.

BÖLÜM 6 : İZLEME VE DEĞERLENDİRME

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

Eskişehir Sanayi Odası stratejik amaçlara ve hedeflere ulaşma düzeyinin değerlendirilmesine yönelik olarak stratejik plan bünyesinde bir “Kurumsal Performans Değerlendirme Sistemi” oluşturmuştur. Kurumsal performans değerlendirme sistemi kapsamında kurumsal hedefler ve birim hedefleri yıllık olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.

Kurumsal performans sisteminin işleyişine ait bilgiler ve ilgili tablolar Eskişehir Sanayi Odası 2014 yılı Performans Programı’nda yer almaktadır.