



MARMARİS TİCARET ODASI

2023 – 2026 STRATEJİK PLANI

Yönetim Kurulu Onay Tarihi: Aralık 2022

Geçerlilik Dönemi: 01.01.2023 – 31.12.2026

S. Mutlu AYHAN | Yönetim Kurulu Başkanı
Armutalan Mah. 350 Sokak No:5 Marmaris / MUĞLA | www.mto.org.tr

İÇİNDEKİLER

1.	SUNUŞ – YÖNETİM KURULU BAŞKANININ MESAJI	4
2.	GİRİŞ VE STRATEJİK PLANLAMA YÖNTEMİ	5
3.	KURUMSAL KİMLİK VE YASAL DAYANAK	7
	3.1 Yasal Dayanak	7
	3.2 Organizasyon Yapısı (Şekil 1: MTO Organizasyon Şeması)	8
4.	MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER	9
5.	MEVCUT DURUM ANALİZİ	11
	5.1 Küresel, Ulusal ve Bölgesel Ekonomik Görünüm	11
	5.2 Paydaş Analizi	13
	5.3 SWOT (GZFT) Analizi – Veri Destekli	15
	5.4 PEST Analizi	17
	5.5 Üye Yapısı ve Gelişimi (2023–2025)	19
	5.6 2019–2022 Dönem Performans Değerlendirmesi	21
	5.7 Mali Tablolar – Gelir ve Gider (2023–2026)	22
	5.8 Eğitim Planı – 44 Eğitim (2023–2026)	27
6.	STRATEJİK ÇERÇEVE 2023–2026	33
	6.1 Gelişim Alanları ve Stratejik Amaçlar	33
	6.2 SA 1.1 – Personel ve Yönetim Organlarının Güçlendirilmesi	35
	6.3 SA 1.2 – Üyelerin İK ve Aidiyetinin Güçlendirilmesi	39
	6.4 SA 2.1 – Sürdürülebilir Turizm ve Marmaris Markalaşması	45
	6.5 SA 2.2 – Girişimcilik ve Yerel Değer Ekosistemi	51
7.	GÖRÜŞ OLUŞTURMA YÖNTEMİ – DD-26 SÜRECİ	56
8.	İŞ PLANI HEDEFLERİNE ULAŞMAK İÇİN İLETİŞİM PLANI	58
9.	MALİYETLENDİRME VE HEDEF–MALİYET–KAYNAK TABLOLARI	60
10.	PERFORMANS GÖSTERGELERİ	62
11.	RİSK YÖNETİMİ	64
12.	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	66

1. SUNUŞ – YÖNETİM KURULU BAŞKANININ MESAJI

Değerli Üyemiz,

2023–2026 Stratejik Planımızı, paydaşlarımızın, yönetim kurulumuzun, meclis üyelerimizin, meslek komitelerimizin ve değerli personelimizin aktif katkılarıyla hazırladık. Bu plan; Marmaris'in sürdürülebilir bir turizm destinasyonu olarak küresel ölçekte konumlandırılması, üyelerimizin rekabet gücünün artırılması ve Odamızın kurumsal kapasitesinin güçlendirilmesi olmak üzere iki temel gelişim alanında şekillenmiştir.

2023 yılı, pandemi ve orman yangınlarının ardından güçlü bir toparlanmanın başlangıcı oldu. 16,4 milyon TL olarak belirlenen gelir bütçemiz, 18,7 milyon TL ile tahminin %114'üne ulaştı. Amos Antik Kenti'nde 1.700 yıl sonra ilk kez konser düzenledik; Marmaris Boat Show kurumsal platforma taşındı; TUI Group ile stratejik görüşmeler yapıldı. 2024'te Marella Discovery Marmaris'i homeport seçti, The Guardian Marmaris'i haberleştirdi ve MTO 30. yılını kutladı. 2025'te MTONet mobil uygulaması hayata geçti; TYBA Yacht Charter Show 2026'nın Marmaris'te gerçekleşeceği kararlaştırıldı. Yeşilbelde Kaya Mezarı koruma altına alındı; Amos buluntusu Bakanlık listesine girdi.

2026 yılında Antik Kent Projesine 8 milyon TL kaynak ayrılmasıyla kültürel miras ve turizm stratejimiz somut bir adım daha atıyor. Bu güçlü birikimi, 44 eğitim planı ve 2.280 katılımcıyla örülen üye geliştirme programlarıyla sürdürüyoruz.

Tüm üyelerimize, paydaşlarımıza ve özverili çalışanlarımıza teşekkür ederim.

S. Mutlu AYHAN

Yönetim Kurulu Başkanı | Marmaris Ticaret Odası

2. GİRİŞ VE STRATEJİK PLANLAMA YÖNTEMİ

Marmaris Ticaret Odası 2023–2026 Stratejik Planı, TOBB Akreditasyon Sistemi Madde 1.1 hükümleri ve 16–17 Şubat 2026 tarihli TOBB Stratejik Planlama Eğitimi'nin ilkeleri doğrultusunda katılımcı bir yaklaşımla hazırlanmıştır. Söz konusu eğitime MTO'dan Mehmet Ergücü, Yasemin Demir ve Simgen Eren katılmıştır.

2.1 Stratejik Planlama Anlayışı

Stratejik planlama; bölgenin ekonomik ve sosyal gelişimine yön verecek uzun vadeli yol haritasını ortaya koyar. Odamız yalnızca rutin işlemlerle sınırlı kalmayıp Marmaris'in turizm, ticaret ve kültürel kalkınmasına katkı sağlayacak politika ve stratejileri belirlemeyi ve uygulamayı temel misyon olarak benimsemiştir. Stratejik plan yılda en az bir kez değerlendirilerek gerektiğinde revize edilir.

2.2 Strateji – Faaliyet Ayrımı

Stratejiler hedeflere ulaşmak için izlenecek temel yaklaşımı tanımlar; kısa, yön gösterici ve genel çerçeve niteliğindedir. Faaliyetler ise bu çerçevenin uygulamaya yönelik somut adımlarını oluşturur. SA–Hedef–Strateji–Faaliyet tablolarında her faaliyet; performans göstergesi, sorumlu birim ve akreditasyon kriteri ile eşleştirilmiştir.

2.3 Veri Destekli GZFT ve Paydaş Analizi

GZFT analizi yalnızca görüşe değil; mali veriler, performans göstergeleri, saha ziyaret raporları (323 firma) ve üye memnuniyet anket sonuçlarına dayandırılmıştır. Paydaş analizi; toplantılar, meslek komitesi çalışmaları ve DD-26 görüş oluşturma süreci aracılığıyla çok boyutlu yürütülmüştür.

2.4 Akreditasyon İzleme Komitesi (AİK)

AİK olağan şartlarda 3 ayda bir toplanır; iş planı gerçekleştirmelerini izler, raporlar ve Yönetim Kuruluna bildirir. Sonuçlar faaliyet raporlarıyla üyeler ve kamuoyuyla paylaşılır. TOBB eğitiminde vurgulanan ilke gereği, iş planı ve stratejik plan; yıllık iş planı toplantılarında YK gündemine alınır.

2.5 Sürdürülebilirlik Yaklaşımı

Bu stratejik plana Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) ekseninde bir çerçeve dahil edilmiştir. Kurumsal, ekonomik, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik boyutları stratejik amaçlar ve hedeflere entegre edilmiştir. Özellikle ISO 14001, ISO 50001, sıfır atık ve solar enerji çalışmaları bu eksenle konumlandırılmıştır.

3. KURUMSAL KİMLİK VE YASAL DAYANAK

Kuruluş Tarihi	25 Temmuz 1994 (5174 Sayılı TOBB Kanunu kapsamında)
Tüzel Kişilik	Kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu
Akreditasyon	TOBB A Kategori (2017'den itibaren; dönemsel yenileme)
Kalite Belgesi	TS EN ISO 9001:2015 – Yenilenme: 1 Aralık 2018
Personel Sayısı	18 kişi (belirsiz süreli sözleşmeli)
Hizmet Alanı	Marmaris İlçesi ve Marmaris Yarımadası
Adres	Armutalan Mah. 350 Sokak No:5 Marmaris / MUĞLA
İletişim	mto@mto.org.tr www.mto.org.tr
YK Başkanı	S. Mutlu AYHAN
Genel Sekreter	Taşkın BAYKARA
Genel Sekreter Yard.	Mehmet ERGÜCÜ
Organlar	Meclis, Yönetim Kurulu (9 kişi), Disiplin Kurulu (6 kişi), Meslek Komiteleri

3.1 Yasal Dayanak

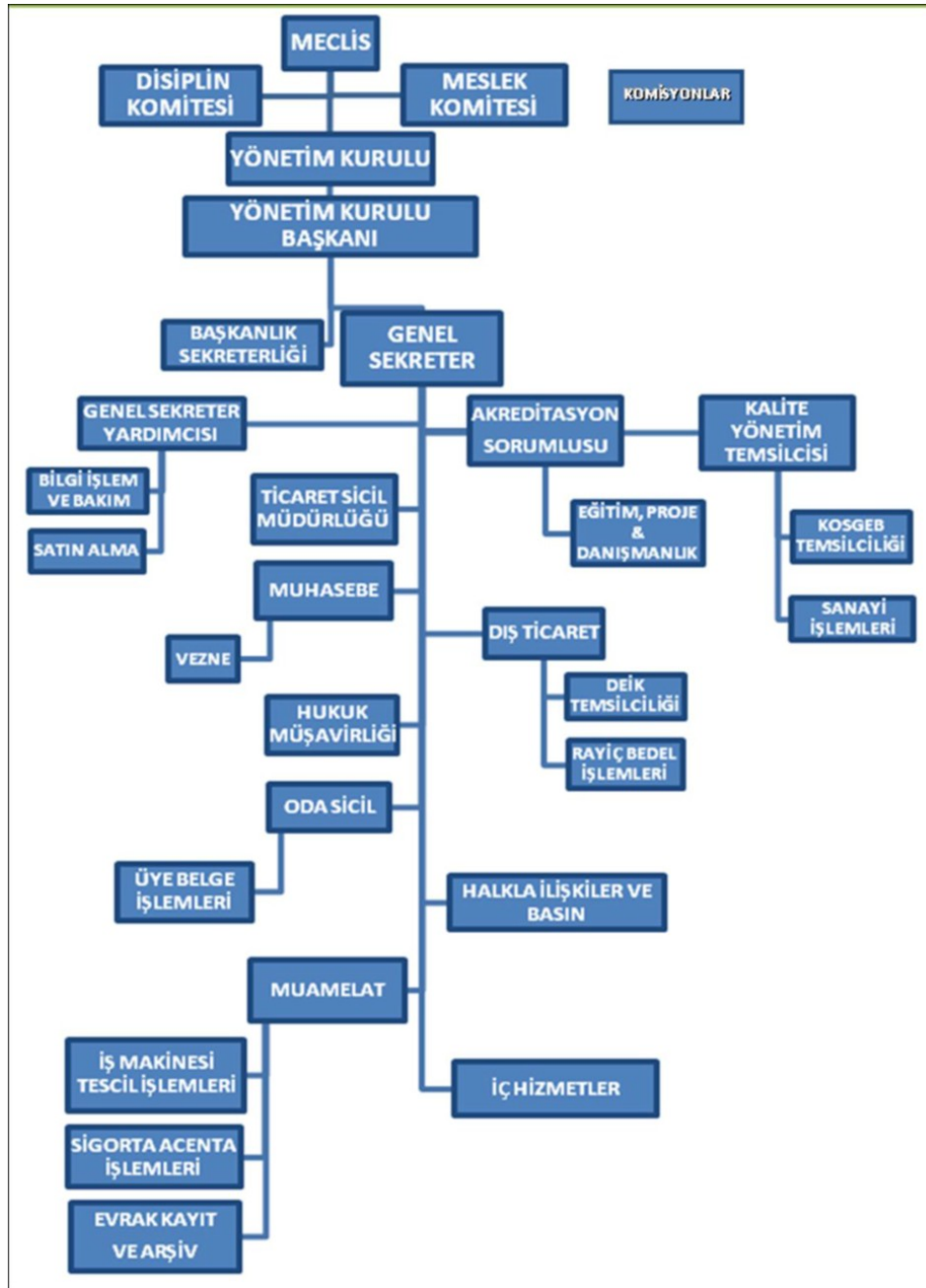
- 5174 Sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (01.01.2005 yürürlük)
- 5436 Sayılı Kanun ve 26 Mayıs 2006 tarihli Stratejik Planlamaya İlişkin Yönetmelik
- TOBB Akreditasyon Kılavuzu (2010 güncellemesi) ve TOBB Yeni Akreditasyon Standardı – 100 puan sistemi
- TS EN ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemi Standardı

3.2 Organizasyon Yapısı

Marmaris Ticaret Odası, 5174 Sayılı Kanun'a göre yönetilmekte olup kurumun organları Meclis, Yönetim Kurulu, Disiplin Kurulu ve Meslek Komiteleri'nden oluşmaktadır. Hizmet birimleri; Genel Sekreterlik, Eğitim-Proje-Danışmanlık (EPD), Kalite, Dış Ticaret, Ticaret Sicili, Muhasebe, Hukuk Müşavirliği, Oda Sicil ve Muamelat, Halkla İlişkiler-Basın, Başkanlık Sekreterliği, Bilgi İşlem ve İç Hizmetler şeklinde yapılanmıştır.

"Marmaris Ticaret Odası, ISO 9001:2015 ve TOBB Akreditasyon Standartları çerçevesinde tüm personelin yıllık performans hedeflerine ulaşmasını kurumsal bir politika olarak benimsemiş ve taahhüt etmiştir"

Şekil 1: MTO Organizasyon Şeması



4. MİSYON, VİZYON VE TEMEL DEĞERLER

4.1 MİSYONUMUZ

Marmaris Yarımadası'nın sürdürülebilir turizmi, ticaret ve yerel değer ekosistemini yönetiminin kuruluşunda yaygınlaşmasında; Üyelerimizin rekabet gücünü, girişimciliğini ve kurumsal faaliyetlerini uluslararası standartlarda eğitim, proje ve lobi faaliyetleriyle destekliyoruz.

- Üyelerin mesleki ihtiyaçlarını karşılamak, hukuki ve ticari işlemlerde rehberlik etmek
- Marmaris turizm ve ticaretini ulusal ve uluslararası düzeyde tanıtmak
- Yerel değerleri (Amos Antik Kenti, Çam Balı, yat turizmi, kültürel miraslar) ekonomik kalkınma aracına dönüştürmek
- Girişimcilik, dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik alanlarında üyelerimizi desteklemek
- TOBB çatısı altında akreditasyon standartlarını koruyarak kurumsal kaliteyi sürekli artırmak

4.2 VİZYONUMUZ

Marmaris'i, 2030 yılına kadar Türkiye'nin uluslararası yat turizmi ve kültürel miras destinasyonunda ilk tercihi haline gelen; dijital dönüşümde ve sürdürülebilir ticarete referans oda olmaktır.

4.3 TEMEL DEĞERLER

Sürdürülebilirlik	Turizm, ticaret ve çevresel kararları uzun vadeli değerlerle yönetmek (SKA çerçevesinde)
Üye Odaklılık	Üyelerin bugün ve gelecekteki ihtiyaçlarını bilmek ve buna göre aksiyonlar almak
Katılımcılık	Tüm paydaşların görüşlerini DD-26 görüş süreci dahil kararlara yansıtmak
Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	Faaliyet raporları, AİK toplantı tutanakları ve web yayınıyla her kararın izlenebilirliğini sağlamak
Yenilikçilik	MTONet, CRM, Yapay Zeka ve TÜV Austria sertifikalı eğitimlerle dijital ve yeşil dönüşümü liderlemek
Girişimcilik	Kadın ve genç girişimciler dahil üye ekosistemini güçlendirmek
Yerel Kimlik	Amos Antik Kenti, Çam Balı, yat turizmi ve Marmaris Sandaleti'ni kalkınma aracına dönüştürmek
Çözüm Odaklılık	Riskleri önceden analiz ederek önleyici tedbirler almak; üye sorunlarına hızlı ve etkin çözümler üretmek
Etik Değerlere Bağlılık	Dürüstlük, tarafsızlık ve eşitlik ilkeleriyle tüm paydaşlara karşı güvenilir bir tutum sergilemek

5. MEVCUT DURUM ANALİZİ

5.1 Küresel, Ulusal ve Bölgesel Ekonomik Görünüm (2022–2025)

MTO stratejik planı bölgesel ekonomik bağlamı tanımlamaktadır. Marmaris'in ekonomik yapısını şekillendiren temel faktörler aşağıda özetlenmiştir.

Türkiye Turizm Gelirleri	2023–2025 döneminde rekor düzeylere ulaşmış; Türkiye 55+ milyar dolar turizm geliri elde etmiştir. Marmaris bu büyümeden doğrudan yararlanmıştır.
Marmaris Kruvaziyer Turizmi	Marella Discovery'nin 2024'te Marmaris'i homeport seçmesi, sektörde güçlü bir öncülük işareti olmuştur.
Enflasyon Ortamı	Yüksek enflasyon operasyonel maliyetleri artırmış; MTO bütçesi 2023'te 16,4 M₺'den 2025'te 49,85 M₺'ye yükselmiştir (3 kat büyüme).
Marmaris Üye Ekonomisi	3.496 faal üye ile Konaklama, Restoran, İnşaat ve Finans sektörleri öne çıkmaktadır. Sektörel çeşitlilik artmaktadır.
Yerel Değer Ekonomisi	Amos Antik Kenti arkeolojik çalışmaları, Çam Balı üretimi ve yat turizmi; Marmaris'in özgün ekonomik potansiyelini oluşturmaktadır.
Dijital Dönüşüm	MTONet uygulaması, CRM sistemi ve e-ticaret eğitimleri; üye dijitalleşme kapasitesini artırmaktadır.

5.2 Paydaş Analizi ve Matrisi

Marmaris Ticaret Odası Stratejik Plan hazırlığında paydaş görüşleri; meslek komitesi toplantıları, DD-26 görüş oluşturma süreci, üye memnuniyet anketleri ve saha ziyaretleri (323 firma, 2023–2025) aracılığıyla sistematik biçimde toplanmıştır. Paydaş analizi yalnızca anketle sınırlı tutulmamış; çok boyutlu bilgi toplama yöntemleri kullanılmıştır.

Paydaş	Kategori	İlişki Türü	Öncelik	Etkileşim Alanı
TOBB	İç Paydaş	Temel Stratejik Ortak	Birlikte Çalış	Akreditasyon, eğitim, lobi
KOSGEB	Dış Paydaş	Finansman ve Eğitim Ortağı	Birlikte Çalış	Hibe, eğitim, danışmanlık
Muğla Valiliği / Kaymakamlık	Dış Paydaş	Kamu Otoritesi	Birlikte Çalış	Lobi, proje, ruhsat
Marmaris Belediyesi	Dış Paydaş	Yerel Yönetim	Birlikte Çalış	Altyapı, sezon, etkinlik
GEKA	Dış Paydaş	Stratejik ve Finansman Ortağı	Birlikte Çalış	AB hibeleri, Apiterapi projesi
IMEAK Marmaris Deniz Tic. Od.	Dış Paydaş	Sektörel Stratejik Ortak	Birlikte Çalış	Denizcilik, yat turizmi
TÜV Austria	Dış Paydaş	Eğitim Ortağı	Birlikte Çalış	Sertifikalı eğitim programları
TUI Group, Jet2, Marella	Dış Paydaş	Sektörel Stratejik Ortak	Çıkarları Gözet	Kruvaziyer, charter pazarı
Muğla Kültür ve Turizm	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış	Amos, kültürel miras,

Müdürlüğü				tanıtım
IGSL	Dış Paydaş	Eğitim Ortağı	Birlikte Çalış	Kuyum sektörü eğitimleri
Muğla Üniversiteleri ve MYO'lar	Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış	Nitelikli iş gücü, araştırma
MTO Üyeleri (~3.496)	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış	Tüm hizmet ve projeler
MTO YK, Meclis ve Komiteler	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış	Stratejik karar mekanizması
MTO Çalışanları (18 kişi)	İç Paydaş	Temel Ortak	Birlikte Çalış	Kurumsal performans
MTO Kadın ve Genç Girişimciler	İç-Dış Paydaş	Stratejik Ortak	Birlikte Çalış	Girişimcilik, proje geliştirme
Ulusal ve Yerel Basın	Dış Paydaş	İletişim Ortağı	Çıkarları Gözet	Medya görünürlüğü, lobi

5.3 SWOT (GZFT) Analizi – Veri Destekli

GZFT analizi; 2023–2025 faaliyet raporları, mali tablolar, 323 üye saha ziyareti verisi, CRM takip sistemi ve üye memnuniyet anket sonuçlarına dayandırılmıştır.

GÜÇLÜ YÖNLER (G)

- TOBB A Kategori akredite; ISO 9001:2015 sertifikalı
- 3.496 faal üye (2023–2025: +218 üye artışı)
- Marmaris'in yat turizmi, kruvaziyer ve mavi tur doğal liderliği
- MTONet mobil uygulaması; CRM tabanlı üye takip sistemi
- 2023–2026 döneminde 44 eğitim planı; %83 ortalama katılım oranı
- Amos Antik Kenti, Çam Balı, Marmaris Sandaleti – özgün yerel değerler
- Arabuluculuk Ofisi kurulumu; %89 üye talep gerçekleşme oranı
- TUI Group, Marella, The Guardian, TYBA ile uluslararası marka teması
- Güçlü mali büyüme: 16,4 M₺ (2023) → 53,9 M₺ (2025)

ZAYIF YÖNLER (Z)

- Üye ziyaret kapsamı yalnızca %18 (323 firma / ~1.800 aktif üye)
- Ekonominin %90'ı mevsimsel turizme bağlı; sektörel çeşitsizlik
- CRM sisteminin tam entegrasyonu henüz tamamlanmadı
- Çam Balı ve Marmaris Sandaleti coğrafi işaret süreci yavaş ilerliyor
- Nitelikli iş gücü arzı yetersiz; meslek edindirme kapasitesi sınırlı
- Web sitesinin çok dilli ve interaktif hizmet kapasitesi sınırlı
- Personel kariyer planlaması eksikliği; çalışan sirkülasyonu riski

FIRSATLAR (F)

- TYBA Yacht Charter Show 2026 Marmaris ev sahipliği – küresel fırsat
- Amos Antik Kenti arkeolojik çalışmaları; kültür turizmi potansiyeli
- Marella Discovery homeport kararı; kruvaziyer turizm büyümesi
- Yeşil ekonomi dönüşümü: ISO 14001, ISO 50001 eğitimleri talebi
- GEKA ve AB proje hibeleri; KOSGEB girişimcilik destekleri
- Yapay zeka ve dijital dönüşüm araçlarının yaygınlaşması
- Sağlık turizmi ve wellness turizmi büyüme potansiyeli
- SKA odaklı sürdürülebilirlik çerçevesinin güçlendirilmesi fırsatı

TEHDİTLER (T)

- Turizm sezonunun kısalması; iklim değişikliğine bağlı riskler
- Yüksek enflasyon ve operasyonel maliyet artışı
- Yunanistan adaları ve Bodrum ile artan destinasyon rekabeti
- İngiliz pazarına aşırı bağımlılık; pazar çeşitlendirme ihtiyacı
- Siber güvenlik ve KVKK ihlali riskleri
- Niteliksiz yapılaşma ve çevre tahribatı riski
- Mevsimsel işletmelerin küresel kriz dönemlerinde kırılganlığı

5.4 PEST Analizi

POLİTİK / YASAL

TOBB Yeni Akreditasyon Standardı (100 puan) uyum zorunluluğu 5174 Sayılı Kanun kapsamında görev genişlemesi AB Yeşil Mutabakat uyum yükümlülükleri Kruzaziyer ve yat turizmi teşvik politikaları Kültürel miras ve antik kent koruma mevzuatı

SOSYO-KÜLTÜREL

Marmaris marka değerinin artması (Guardian, TYBA Show) Kültürel miras bilincinin yükselmesi (Amos, Yeşilbelde) Dijital tüketim alışkanlıklarının değişmesi Yerel el sanatlarına (Marmaris Sandaleti) artan ilgi Yat kültürü ve mavi tur turizmine küresel ilgi artışı

EKONOMİK

Yüksek enflasyon ve döviz kuru oynaklığı Turizm gelirlerinde 2023–2025 rekor artış GEKA ve KOSGEB hibe olanaklarının artışı Munzam aidat gelirlerinde güçlü büyüme Antik Kent projesine 8 M₺ bütçe tahsisi (2026)

TEKNOLOJİK

Yapay zeka uygulamaları turizmde hız kazanıyor MTONet 2025'te devreye alındı; mobil hizmetler artıyor ISO 50001 ve solar enerji projeleri gündemdeki yerini koruyor Deniz araçlarında sıfır atık/çevre standartları zorlaşıyor CRM/ERP entegrasyonu kurumsal yönetimi dönüştürüyor

5.5 Üye Yapısı ve Gelişimi (2023–2025)

Meslek Grubu	2023 (Faal)	2024 (Faal)	2025 (Faal)	Trend
Konaklama	542	558	574	▲
Restoran – Yiyecek – İçecek	362	374	386	▲
İnşaat	378	392	408	▲
Gıda	318	329	337	▲
Finansman, Müh., Tekn.	278	287	295	▲
Otomotiv ve Taşıma	285	292	301	▲
Sağlık, Eğitim, Su Sporları	267	275	282	▲
Tekstil ve Hazır Giyim	248	254	261	▲
Toptan ve Perakende Ticaret	152	161	168	▲
Seyahat Acentesi	124	129	133	▲
Kuyumcu ve Saatçiler	112	116	119	▲
Denizciler	108	113	117	▲
Tarım, Hayvancılık, İmalat	102	108	115	▲
TOPLAM	3.278	3.388	3.496	▲

5.6 2019–2022 Stratejik Plan Dönemi Değerlendirmesi

SA	Planlanan Bütçe (TL)	Gerçekleşen Bütçe (TL)	Planlanan Faaliyet	Gerçekleşen Faaliyet	Maliyet %	Faaliyet %
1.1 (2019)	5.700	4.782	10	10	83,9	100

1.2 (2019)	56.600	36.611	22	21	64,7	95,5
2.1 (2019)	336.000	301.786	9	9	89,8	100
2.1 (2020)	160.000	92.946	6	4	58,1	66,7
1.1 (2021)	51.850	39.007	14	14	75,2	100
1.2 (2021)	71.850	59.877	21	21	83,3	100
2.1 (2021)	330.000	254.059	11	9	77,0	81,8
3.2 (2019)	17.500	18.684	5	5	106,7	100
GENEL ORT.	–	–	–	–	~76	~92

5.7 Mali Tablolar – Gelir ve Gider (2023–2026 Bütçe ve Gerçekleşme)

NOT: 2026 verileri 04/12/2025 tarih ve 160 sayılı YK kararıyla onaylanan tahmini bütçeden alınmıştır.

A) GELİR FASILLARI

Gelir Fasıl Adı	2023 Tahmini	2024 Tahmini	2025 Tahmini	2026 Tahmini
Kayıt Ücretleri Faslı	772.440	1.314.940	2.032.440	2.652.440
Yıllık Aidatlar Faslı	7.795.460	13.091.600	16.550.000	25.250.000
Munzam Aidatlar Faslı	3.020.000	7.500.000	13.000.000	19.000.000
Yapılan Hizmetler Karşılığı	3.515.310	6.414.160	12.860.000	15.531.000
Belge Bedelleri Faslı	173.040	270.300	372.300	217.000
Faiz Gelirleri Faslı	725.000	900.000	3.810.000	8.897.560
Kira Gelirleri Faslı	70.000	110.000	110.000	110.000
Bağış ve Yardımlar Faslı	219.000	754.000	754.000	15.000
Sair ve Diğer Gelirler	110.750	145.000	362.260	327.000
TOPLAM TAHMİNİ GELİR	16.400.000	30.500.000	49.850.000	72.000.000
FİİLİ GERÇEKLEŞEN	18.714.673 (%114,1)	28.814.980 (%94,5)	53.873.357 (%108,1)	– (yıl devam ediyor)

B) GİDER FASILLARI

Gider Fasıl (Bütçe Kodu)	2023 Tahmini	2024 Tahmini	2025 Tahmini	2026 Tahmini
Personel Giderleri (002.01)	7.555.659	13.321.050	20.464.209	27.355.150
Huzur Hakkı (002.02)	500	500	500	500
Genel Yönetim / Sigorta (002.03)	516.000	710.200	867.500	1.382.200
Seyahat ve Yol (002.04)	513.891	1.266.000	1.977.250	4.321.500
Eğitim ve Fuar (002.05)	851.900	2.881.000	1.353.056	5.751.000

Basın Yayın (002.06)*	1.423.050	2.966.000	4.696.944	12.260.000
Bağış ve Yardımlar (002.07)	351.100	700.000	710.000	1.850.000
Birlik Aidatı ve Kanuni (002.08)	1.041.000	2.805.700	4.491.500	7.093.200
Dışarıdan Hizmetler (002.09)	2.288.800	5.150.550	10.165.200	8.897.900
Vergi, Resim, Harçlar (002.10)	57.700	85.100	123.341	197.341
Finansman ve Sair (002.15+17)	40.700	283.600	172.400	1.285.909
Sabit Kıymetler (002.16)	1.757.500	328.100	4.828.100	1.603.100
TOPLAM TAHMİNİ GİDER	16.400.000	30.500.000	49.850.000	72.000.000
FİİLİ GERÇEKLEŞEN	15.414.022 (%94,0)	23.534.994 (%77,2)	49.208.008 (%98,7)	– (yıl devam)

* 2026 Basın Yayın Fıslı (002.06) içinde Antik Kent Proje Giderleri (002.06.010): 8.000.000 TL dahildir.

5.8 Eğitim Planı 2023–2026 – 44 Eğitim

MTO Eğitim Proje Danışmanlık Birimi koordinasyonunda TÜV Austria, ISKUR, KOSGEB, IGSL, İMEAK, GEKA ve TOBB iş birlikleriyle 44 eğitim planlanmıştır. 40 eğitim tamamlanmış, 4 eğitim devam etmektedir. Toplamda 2.745 ön kayıt, 2.280 katılım (%83 genel oran) ve CRM sistemi üzerinden 340 benzersiz katılımcı profili oluşturulmuştur.

No	Eğitim Adı	Tema	Organizatör	Yıl	Ön Kayıt	Katılım	Oran	Bütçe Kalemi
1	ISO 9001:2015 KYS Farkındalık Eğitimi	Kalite	TÜV Austria	2023	68	55	%81	002.05.002
2	ISO 14001:2015 ÇYS Eğitimi	Çevre	TÜV Austria	2023	65	52	%80	002.05.002
3	Gıda Güvenliği ve HACCP Eğitimi	Gıda	ISKUR	2023	72	59	%82	002.05.002
4	Turizm ve Konaklama İSG Eğitimi	İSG	ISKUR	2023	60	48	%80	002.05.002
5	KOSGEB Hibe ve Teşvikler Bilgilendirmesi	Girişimcilik	KOSGEB	2023	80	66	%83	002.05.002
6	CRM ve Müşteri Memnuniyeti Eğitimi	Dijital	Özel	2023	58	47	%81	002.05.002
7	Apiterapi ve Çam Balı Üretimi	Yerel Değer	GEKA	2023	55	44	%80	002.05.002
8	Sürdürülebilir Turizm Yönetimi	Turizm	TOBB	2023	70	58	%83	002.05.002
9	E-Ticaret Temelleri Eğitimi	Dijital	KOSGEB	2023	62	50	%81	002.05.002
10	Kadın Girişimci İş Geliştirme Semineri	Girişimcilik	TOBB	2023	55	45	%82	002.05.002
11	Yat ve Marina Hizmetleri Eğitimi	Denizcilik	İMEAK	2023	48	38	%79	002.05.002
12	Vergi Mevzuatı Değişiklikleri	Mevzuat	SMMM	2023	58	47	%81	002.05.002
13	IGSL Kuyum ve Renkli Taşlar	Kuyum	IGSL	2024	30	28	%93	002.05.002
14	NİYEP Nitelikli Personel Programı	İnsan Kaynakları	NİYEP	2024	25	20	%80	002.05.002

15	Marmaris Boat Show Bilgilendirme	Turizm/Org.	Özel	2024	45	36	%80	002.05.002
16	Sağlık Turizmi Fırsatları Semineri	Sağlık	TOBB	2024	30	24	%80	002.05.002
17	Kruvaziyer Turizm Deneyim Paylaşımı	Turizm	IMEAK	2024	25	16	%64	002.05.002
18	Yapay Zeka İş Uygulamaları	Dijital/YZ	TÜV Austria	2025	70	57	%81	002.05.002
19	Barista Sertifikalı Temel Eğitimi	Mesleki	Barista Okulu	2025	55	47	%86	002.05.002
20	ISO 9001:2015 KYS (Zoom)	Kalite	TÜV Austria	2025	58	47	%81	002.05.002
21	ISO 14001:2015 ÇYS (Zoom)	Çevre	TÜV Austria	2025	55	45	%82	002.05.002
22	Stok ve Tedarik Zinciri Yönetimi (Zoom)	Ticaret	Özel	2025	40	41	%103	002.05.002
23	IGSL Pırlanta ve Değerli Taşlar	Kuyum	IGSL	2025	35	29	%83	002.05.002
24	Sürdürülebilir Turizm Yönetimi (İleri)	Turizm	TOBB	2025	63	66	%105	002.05.002
25	Dijital Pazarlama ve Sosyal Medya	Dijital	Özel	2025	58	47	%81	002.05.002
26	İSG Yüksek Risk Sektörleri	İSG	ISKUR	2025	45	36	%80	002.05.002
27	Yeşil Mutabakat Bilgilendirme	Çevre	GEKA	2025	55	44	%80	002.05.002
28	Elektronik Ticaret Hukuku	Mevzuat	Baro	2025	45	36	%80	002.05.002
29	KOSGEB Girişimci Destek Programı	Girişimcilik	KOSGEB	2025	62	50	%81	002.05.002
30	Arabuluculuk ve Ticari Uyuşmazlıklar	Hukuk	Baro	2025	58	48	%83	002.05.002
31	ISO 50001:2018 Enerji Yönetim Sistemi	Enerji	TÜV Austria	2026	100	98	%98	002.05.002
32	Deniz Araçlarında ISO 14001 ve Sıfır Atık	Çevre/Den.	TÜV Austria	2026	95	92	%97	002.05.002
33	HACCP Gıda Güvenliği Denetimi	Gıda	TÜV Austria	2026	85	78	%92	002.05.002
34	ISO 14046 Su Ayak İzi Yönetimi	Çevre	TÜV Austria	2026	80	68	%85	002.05.002
35	IGSL Kuyum Tasarım ve Sertifikasyon	Kuyum	IGSL	2026	75	63	%84	002.05.002
36	Marmaris Sandaleti Tasarım Atölyesi	Yerel Değer	Özel	2026	70	62	%89	002.05.002
37	Yat Kaptanlığı ve Marina Mevzuatı	Denizcilik	IMEAK	2026	85	73	%86	002.05.002
38	Yapay Zeka ile Turizm Hizmetleri	YZ/Turizm	TÜV Austria	2026	90	79	%88	002.05.002
39	Yeşil Bina ve Enerji Verimliliği	Yeşil Dön.	TÜV Austria	2026	75	66	%88	002.05.002
40	Girişimcilik ve İş Planı Geliştirme	Girişimcilik	KOSGEB	2026	60	52	%87	002.05.002
41	Kültürel Miras Yönetimi ve Turizm	Kültür	GEKA	2026	70	–	Devam	002.05.002
42	Dijital Dönüşüm ve CRM İleri Düzey	Dijital	TÜV Austria	2026	65	–	Devam	002.05.002

43	Enerji Tasarrufu ve Yeşil Sertifika	Enerji	TÜV Austria	2026	60	–	Devam	002.05.002	
44	Deniz Turizmi Sürdürülebilirlik Çalıştayı	Denizcilik	IMEAK	2026	80	–	Devam	002.05.002	
TOPLAM	40 Tamamlandı / 4 Devam					2.745	2.280	%83	002.05.002

6. STRATEJİK ÇERÇEVE 2023–2026

6.1 Gelişim Alanları ve Stratejik Amaçlar

MTO 2023–2026 Stratejik Planı; SA–Hedef–Strateji–Faaliyet hiyerarşisine göre yapılandırılmış tablolarla sunulmaktadır. Her stratejik amaç için ilişkili SWOT unsurları, performans göstergeleri ve akreditasyon kriterleri eşleştirilmiştir.

GELİŞİM ALANI 1	GELİŞİM ALANI 2
SÜRDÜRÜLEBİLİR HİZMET VE SÜRDÜRÜLEBİLİR KALİTE İÇİN KURUMSAL GELİŞİM	SÜRDÜRÜLEBİLİR TİCARET VE SÜRDÜRÜLEBİLİR MARMARİS İÇİN ÖNCÜLÜK YAPMA
SA 1.1: Personel ve yönetim organlarının eğitimle güçlendirilmesi SA 1.2: Üyelerin insan kaynakları ve kurumsal aidiyetinin geliştirilmesi	SA 2.1: Marmaris'te sürdürülebilir turizm için çalışmalar yapmak SA 2.2: Girişimcilerin desteklenmesi ve yerel değer ekosistemi

Hedefler ve İlişkili SWOT Unsurları

Hedef No	Hedef	İlişkili SWOT (G–Z–F–T)	Akr. Kriteri
1.1	Odamız organizasyon şemasında yer alan öğelerinin eğitimlerle güçlendirilmesi	G: Genç, deneyimli personel; TOBB üyeliği Z: Kariyer planı eksikliği F: TOBB eğitim programları T: Personel sirkülasyonu	1.4, 1.2.9, 1.1.6
1.2	Üyelerin insan kaynakları, kurumsal kimlikleri ve Odaya aidiyetinin eğitim ve toplantılarla güçlendirilmesi	G: Güçlü üye ilişkileri Z: Üye ziyaret kapsamı %18 F: KOSGEB/GEKA hibeler T: Üye memnuniyetsizliği	1.7.1-1.7.7, 2.2.1-2.2.3
2.1	Marmaris'te sürdürülebilir turizm ilkelerinin uygulanması için çalışmalar yapmak	G: Yat/kruvaziyer liderliği; Guardian Z: %90 turizme bağımlılık F: TYBA Show 2026; Marella T: Sezon kısalığı; rekabet	1.5.2, 2.3, 3.12
2.2	İlçemizde girişimcilerin potansiyel yatırım konularında iş geliştirebilmeleri için danışmanlık ve seminerler	G: Girişimcilik programları; Apiterapi Z: Coğrafi işaret süreci yavaş F: GEKA hibeleri T: KOBİ kırılğanlığı	3.8, 3.10, 3.15

6.2 SA 1.1 – STRATEJİK AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ VE FAALİYETLER

Tablo: SA 1.1 – Personel ve Yönetim Organlarının Güçlendirilmesi

AMAÇ 1 – SÜRDÜRÜLEBİLİR HİZMET VE KALİTE İÇİN KURUMSAL GELİŞİM					
HEDEF		HEDEF 1.1 – Odamız organizasyon şemasında yer alan öğelerinin eğitimlerle güçlendirilmesi			
Strateji No	Strateji	Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	İlgili Akr. Kriteri
S1	Yıllık eğitim ihtiyaç analizi yapılarak personel başına bireysel gelişim planı oluşturulacak; PYS değerlendirme sonuçları eğitim takviminin temel girdisi olarak kullanılacaktır.	F.1.1.1 Personele mesleki gelişim ve kurumsal kimlik eğitimi düzenlemek (KOSGEB/TOBB iş birliği)	Eğitim sayısı; katılımcı sayısı; memnuniyet %	Genel Sekreterlik / EPD	Kriter 1.4; 002.05.001
		F.1.1.2 PYS değerlendirme sonuçlarından bireysel eğitim haritası çıkarılması ve uygulanması	PYS–eğitim eşleşme oranı (%)	GS / Kalite Temsilcisi	Kriter 1.4; 002.05.001
		F.1.1.3 Personel kariyer planı hazırlanması ve kariyer bağlantılı gelişim eğitimleri sunulması	Kariyer planı tamamlanan personel oranı (%)	Genel Sekreterlik	Kriter 1.4; 002.05.001
S2	Yönetim Kurulu, Meclis, Komite ve Girişimci Kurulları üyelerine yönelik oryantasyon ve gelişim programları hazırlanacak; TOBB eğitim ve kongrelerine katılım planlanacaktır.	F.1.2.1 Yeni seçilen organ üyelerine oryantasyon programı oluşturulması ve uygulanması (Kriter 1.2.9)	Oryantasyon tamamlama oranı (%)	GS / EPD	Kriter 1.2.9; 002.05.001
		F.1.2.2 TOBB liderlik ve oda yönetimi seminerine YK ve meclis üyelerinin katılımı	Katılım sağlanan eğitim/kongre sayısı	Yönetim Kurulu / GS	Kriter 1.2.9; 002.04.001
S3	Meslek Komitesi toplantıları aylık sektörel bilgi paylaşım platformuna dönüştürülecek; müşterek komite toplantıları sistematik hale getirilecektir.	F.1.3.1 Komite üyelerine aylık sektörel ve yasal güncel bilgilendirme toplantısı düzenlenmesi	Aylık komite toplantı gerçekleşme oranı (%)	GS / Komite Başkanları	Kriter 1.2.4-1.2.5
		F.1.3.2 Akreditasyon İzleme Komitesi'nin kurularak 3 ayda bir toplantı yapılması ve iş planı gerçekleştirmelerinin raporlanması	AİK toplantı sayısı; rapor sayısı	Kalite Temsilcisi / GS	Kriter 1.1.6 (ZORUNLU)
		F.1.3.3 Yıllık faaliyet raporunun hazırlanması, Meclise sunulması ve web sitesinde yayınlanması	Faaliyet raporu yayın tarihi	GS / Halkla İlişkiler	Kriter 1.1.9 (ZORUNLU)

6.3 SA 1.2 – STRATEJİK AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ VE FAALİYETLER

Tablo: SA 1.2 – Üyelerin İnsan Kaynakları ve Kurumsal Aidiyetinin Güçlendirilmesi

AMAÇ 1 – SÜRDÜRÜLEBİLİR HİZMET VE KALİTE İÇİN KURUMSAL GELİŞİM					
HEDEF		HEDEF 1.2 – Üyelerin insan kaynakları kapasitesinin, kurumsal kimliklerinin ve Odaya aidiyetinin eğitim ve toplantılarla güçlendirilmesi			
Strateji No	Strateji	Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	İlgili Akr. Kriteri
S1	Üye ihtiyaç anketinden kapsamlı yıllık eğitim takvimi oluşturulacak; KOSGEB, ISKUR ve üniversitelerle iş birliği yapılarak ücretsiz eğitimler sunulacaktır.	F.1.2.1 Üyelerimize yönelik yeni trendler, teşvikler ve yasal değişiklikler hakkında bilgilendirme seminerleri düzenlenmesi	Seminer sayısı; katılımcı sayısı; memnuniyet %	EPD / GS	Kriter 2.2.1-2.2.2; 002.05.002
		F.1.2.2 Web sitesi ve MTONet uygulaması üzerinden aylık sektörel raporlar ve teşvik bilgilendirmeleri yayınlanması	Yayınlanan rapor sayısı; site erişim istatistikleri	Halkla İlişkiler / Bilgi İşlem	Kriter 1.5.4; 002.06.001
		F.1.2.3 Diğer odalar ve borsalarla kıyaslama çalışmaları yürütülmesi ve ortak projeler geliştirilmesi	Kıyaslama raporu sayısı; ortak proje sayısı	GS / Yönetim Kurulu	Kriter 1.5.1; 002.04.001
S2	TÜV Austria, IGSL, IMEAK ve GEKA iş birlikleriyle yılda en az 10 sertifikalı eğitim düzenlenecek; CRM tabanlı üye segmentasyonu kullanılacaktır.	F.1.2.4 TÜV Austria iş birliğiyle ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001, HACCP ve diğer sertifikalı eğitimler düzenlenmesi	Eğitim sayısı; sertifika alan katılımcı sayısı	EPD / Kalite Temsilcisi	Kriter 2.2.2; 3.14-3.15; 002.05.002
		F.1.2.5 IGSL ile kuyum sektörüne yönelik tasarım ve sertifikasyon eğitimleri düzenlenmesi	Katılımcı sayısı; memnuniyet oranı	EPD	Kriter 2.2.2; 002.05.002
		F.1.2.6 TOBB Protokolü kapsamında mesleki yeterlilik belgesi eğitimleri sunulması (Kriter 3.15)	Mesleki belge alan kişi sayısı	EPD / Ticaret Sicili	Kriter 3.15; 002.05.006
		F.1.2.7 Kadın Girişimciler ve Genç Girişimciler programlarına özel çalıştay ve proje geliştirme oturumları (Kriter 3.8)	Kadın/genç girişimci katılımcı sayısı	EPD / YK	Kriter 3.8; 002.05.002
S3	Yıllık üye memnuniyet anketi uygulanacak; CRM sistemi üzerinden haftalık saha ziyaretleri kayıt altına alınacak; üye ziyaret kapsamı %20'nin üzerine çıkarılacaktır.	F.1.2.8 Yıllık üye memnuniyet anketinin uygulanması, raporlanması ve aksiyon planına dönüştürülmesi (Kriter 1.7.3)	Anket puanı (≥80/100); aksiyon kararı sayısı	Kalite Temsilcisi	Kriter 1.7.3-1.7.4; 002.06.001
		F.1.2.9 CRM sistemi üzerinden haftalık saha ziyaretlerinin kayıt altına alınması; üye kapsamının %20'ye çıkarılması	Ziyaret edilen üye sayısı ve oranı (%)	Ticaret Sicili / Muamelat	Kriter 1.7.1; 002.06.001
S4	Üye şikâyet ve öneri kayıt sistemi CRM ile entegre edilecek; başarılı üyeler kamuoyuyla paylaşılarak diğer üyeler teşvik edilecektir.	F.1.2.10 Üye şikâyet ve öneri kayıt sisteminin CRM'e entegre edilmesi; gerçekleştirme oranının %90'a çıkarılması	Şikâyet çözüm süresi; gerçekleştirme oranı %	Kalite / GS	Kriter 1.7.6; 002.06.001

		F.1.2.11 Başarılı üyelerin faaliyetlerini ve kazanımlarını kamuoyuyla paylaşmak; yıllık takdir mekanizması oluşturulması	Paylaşılan başarı hikâyesi sayısı; tören katılımı	Halkla ilişkiler / YK	Kriter 1.7.7; 002.06.004
--	--	--	---	-----------------------	--------------------------

6.4 SA 2.1 – STRATEJİK AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ VE FAALİYETLER

Tablo: SA 2.1 – Marmaris'te Sürdürülebilir Turizm ve Uluslararası Markalaşma

AMAÇ 2 – SÜRDÜRÜLEBİLİR TİCARET VE SÜRDÜRÜLEBİLİR MARMARİS İÇİN ÖNCÜLÜK YAPMA					
HEDEF		HEDEF 2.1 – Marmaris'te sürdürülebilir turizm ilkelerinin uygulanması için çalışmalar yapmak ve Marmaris'i uluslararası yat turizmi ve kültürel miras destinasyonu olarak konumlandırmak			
Strateji No	Strateji	Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	İlgili Akr. Kriteri
S1	Yıllık Marmaris turizm analiz raporu hazırlanacak; sezon uzatma ve alternatif turizm kaynaklarının potansiyeli ortaya konulacaktır.	F.2.1.1 Marmaris yıllık turizm ve sezon analiz raporunun hazırlanması ve paydaşlarla paylaşılması	Yayınlanan rapor sayısı; dağıtım listesi	GS / EPD	Kriter 1.5.2; 002.06.001
		F.2.1.2 Marmaris'te sürdürülebilir turizm ve ticaret konusunda çalıştay ve toplantı düzenlenmesi	Çalıştay sayısı; katılımcı sayısı	GS / Halkla İlişkiler	Kriter 2.3; 002.09.036
S2	Yurt içi (Travel Turkey, EMIT) ve yurt dışı (İngiltere, Danimarka, Polonya) fuarlara yıllık katılım sağlanacak; TYBA Yacht Charter Show 2026'nın ev sahipliği üstlenilecektir.	F.2.1.3 Yurt içi fuar katılımı: Travel Turkey İzmir, EMIT İstanbul (yılıda en az 2 fuar)	Fuar sayısı; temas kurduğu turizm firması sayısı	YK / GS	Kriter 1.5.2; 002.05.003
		F.2.1.4 Yurt dışı fuar katılımı: WTM Londra, İskandinav ve Orta Avrupa pazarları (yılıda en az 3 fuar)	Fuar sayısı; yeni turizm ortaklığı sayısı	YK / GS	Kriter 1.5.2; 002.05.004
		F.2.1.5 Marmaris Boat Show'un yıllık organizasyonunun sürdürülmesi ve kurumsal platforma taşınması	Katılımcı ve ziyaretçi sayısı; sponsorluk geliri	YK / Halkla İlişkiler	Kriter 3.12; 002.09.036
		F.2.1.6 TYBA Yacht Charter Show 2026 ev sahipliğinin etkin yürütülmesi; uluslararası tanıtım kampanyası	Katılımcı ülke sayısı; medya kapsama alanı	YK / GS	Kriter 1.5.2; 002.05.004
S3	Antik Kent Projesi (Amos, Kastapos, Phonix) için Kültür Bakanlığı ve ilgili kurumlarla iş birliği sürdürülecek; kültürel mirasa yönelik 8.000.000 TL bütçe (2026) etkin şekilde kullanılacaktır.	F.2.1.7 Amos Antik Kenti kazı çalışmaları desteği; güvenlik, aydınlatma ve tanıtım altyapısı oluşturulması	Proje aşaması tamamlanma oranı (%); ziyaretçi sayısı	YK / EPD	Kriter 3.12; 002.06.010
		F.2.1.8 Yeşilbelde Kaya Mezarı, Diagoras Piramit Mezarı ve diğer sit alanları için koruma ve tanıtım projesi	Koruma kapsamına alınan alan sayısı	YK / GS	Kriter 3.12; 002.06.010
S4	Sosyal medya, dijital tanıtım ve uluslararası basın iş birlikleriyle Marmaris'in marka görünürlüğü artırılacaktır. Lobi faaliyetleri yürütülecektir.	F.2.1.9 Sosyal medya ve dijital tanıtım kampanyaları; yıllık en az 3,6 milyon TL (2026 bütçe: 002.06.004) harcama	Sosyal medya erişim artış oranı (%); reklam etki ölçümü	Halkla İlişkiler	Kriter 1.5.4; 002.06.004
		F.2.1.10 TUI Group, Jet2, Marella Discovery gibi uluslararası turizmcilerle yıllık düzenli görüşmeler ve lobi faaliyetleri	Gerçekleştirilen görüşme sayısı; protokol/anlaşma sayısı	YK Başkanı	Kriter 2.3; 002.04.002
		F.2.1.11 Marmaris Temettuut Kültür Yayını ve Yerel Miras Serisi yayınlarının hazırlanması	Yayın sayısı; basım ve dağıtım kapsamı	EPD / Halkla İlişkiler	Kriter 3.12; 002.06.001



6.5 SA 2.2 – STRATEJİK AMAÇ, HEDEF, STRATEJİ VE FAALİYETLER

Tablo: SA 2.2 – Girişimcilik, Yerel Değer Ekosistemi ve Çevresel Sürdürülebilirlik

AMAÇ 2 – SÜRDÜRÜLEBİLİR TİCARET VE SÜRDÜRÜLEBİLİR MARMARİS İÇİN ÖNCÜLÜK YAPMA					
HEDEF		HEDEF 2.2 – İlçemizdeki girişimcilerin potansiyel yatırım konularında iş geliştirebilmeleri için danışmanlık sağlamak; yerel değerleri ve çevresel sürdürülebilirliği güçlendirmek			
Strateji No	Strateji	Faaliyet	Performans Göstergesi	Sorumlu Birim	İlgili Akr. Kriteri
S1	Girişimcilere yönelik motivasyon ve bilgilendirme seminerleri yılda en az 2 kez düzenlenecek (KOSGEB iş birliği); Kadın ve Genç Girişimci programlarına özel çalıştaylar yapılacaktır.	F.2.2.1 Girişimciler için iş geliştirme ve motivasyon semineri düzenlenmesi (yılda en az 2 kez)	Seminer sayısı; katılımcı sayısı; ön başvuru artışı	EPD / GS	Kriter 3.8; 002.05.002
		F.2.2.2 Kadın Girişimciler ve Genç Girişimciler özel çalıştay ve proje geliştirme oturumu	Çalıştay sayısı; katılımcı profili; iş planı üretim sayısı	EPD / YK	Kriter 3.8; 002.09.036
		F.2.2.3 Marmaris için yıllık iş geliştirme ve sektörel fırsat analiz raporunun hazırlanması	Hazırlanan rapor sayısı; indirme/erişim istatistiği	GS / EPD	Kriter 2.3; 002.06.001
		F.2.2.4 KOSGEB teşvik ve hibe programları için üyelere danışmanlık ve yönlendirme hizmetinin sürdürülmesi	Danışmanlık yapılan üye sayısı; hibe kazanılan proje sayısı	EPD	Kriter 2.2.1; 002.09.035
S2	Apiterapi ve Çam Balı ürünleri için ekonomik kümelenme modeli ve coğrafi işaret tescil süreci hızlandırılacak; Marmaris Sandaleti coğrafi işaret başvurusu tamamlanacaktır.	F.2.2.5 Çam Balı ve Apiterapi Projesi (GEKA iş birliği) kapsamında kümelenme ve ekonomik değer zinciri çalışmaları	Projeye dahil üretici sayısı; bütçe kullanım oranı	EPD / YK	Kriter 3.10; 002.06.009
		F.2.2.6 Marmaris Sandaleti coğrafi işaret tescil başvurusunun tamamlanması ve tanıtım atölyesi	Başvuru tamamlama durumu; atölye katılımcı sayısı	EPD / Hukuk Müşavirliği	Kriter 3.10; 002.05.002
S3	Arabuluculuk Ofisi kurumsallaştırılacak; üye öneri ve talep gerçekleştirme oranı %90'ın üzerinde tutulacaktır. Lobi raporları Bakanlıklara ve kamu kurumlarına iletilecektir.	F.2.2.7 Arabuluculuk Ofisi hizmetlerinin kurumsallaştırılması; yıllık en az 20 uyuşmazlık dosyasının işlenmesi	Dosya sayısı; çözüm oranı (%)	Hukuk Müşavirliği / GS	Kriter 1.7.6; 002.09.035
		F.2.2.8 Meslek Komitesi çıktılarından yıllık lobi gündeminin oluşturulması; Bakanlık ve kamu kurumu ziyaretleri	Lobi raporu sayısı; Bakanlık ziyareti sayısı	YK Başkanı / GS	Kriter 2.3; 002.04.001-002
S4	Çevresel sürdürülebilirlik ekseninde ISO 14001, ISO 50001, su ayak izi ve sıfır atık çalışmaları yürütülecektir.	F.2.2.9 Üye işletmelerde enerji verimliliği ve ISO 14001/50001 uygulamaları için farkındalık eğitimi ve danışmanlık	Eğitim sayısı; katılımcı sayısı; memnuniyet oranı	EPD / Kalite Temsilcisi	Kriter 3.18; 002.05.002
		F.2.2.10 Deniz araçlarında sıfır atık standartlarını yaygınlaştırmak için sektör çalıştay	Çalıştay sayısı; katılımcı firma sayısı	EPD / İMEAK	Kriter 3.17; 002.09.036
		F.2.2.11 MTO Solar Enerji	Solar kapasite kurulum durumu;	Yönetim Kurulu / Bilgi	Kriter 1.6.8; 002.16.006

		Projesi hayata geçirilmesi; yenilenebilir enerji öz tüketiminin artırılması (2026: 002.16.006)	enerji tasarrufu oranı	İşlem	
--	--	---	---------------------------	-------	--

7. GÖRÜŞ OLUŞTURMA YÖNTEMİ – DD-26 SÜRECİ

MTO Görüş Oluşturma Süreci (Süreç No: DD-26, Yayın Tarihi: 21.11.2014, Yayın No: 1, Rev: –), üyelerin ve paydaşların görüşlerinin kurumsal kararlara sistematik biçimde yansıtılmasını sağlar. Bu süreç; TOBB Akreditasyon Standardı Kriteri 2.3 (Lobi Faaliyetleri) ve 1.1.2 (Paydaş Katılımı) ile doğrudan uyumludur.

Adı m	Süreç Adımı	Açıklama	Sorumlu	Süre
1	Görüş Talebinin Alınması	Görüş oluşturma talebine ilişkin yazının Odaya gelmesi; talebin üst yönetime iletilmesi; CRM'e kayıt	Genel Sekreterlik	3 gün
2	Duyuru ve Bilgilendirme	Görüşlerin toplantı ve/veya web sitesi/MTONet vasıtasıyla üyelere, komitelere duyurulması; geri bildirim çağrısı	Halkla İlişkiler / GS	7 gün
3	Görüş ve Taleplerin Toplanması	Üyelerden, Meslek Komitelerinden, saha ziyaretlerinden yazılı/sözlü görüşlerin kayıt altına alınması	Tüm Birimler / Komiteler	10 gün
4	Uygunluk Değerlendirmesi	Mevzuat, stratejik plan ve akreditasyon standartları çerçevesinde uygunluk değerlendirmesi; Uygun → 5. adım Uygun Değil → Gerekçeli ret	Yönetim Kurulu / Kalite	5 gün
5	Görüş Oluşturulması	Uygun bulunan görüşler için ilgili Meslek Komitesi ve/veya YK tarafından kurumsal görüşün yazıya geçirilmesi	İlgili Komite / YK	7 gün
6	İletim ve Arşivleme	Görüşün ilgili merciye iletilmesi; web/MTONet'te yayınlanması (uygunsa); akreditasyon kanıt dosyasına eklenmesi	GS / Halkla İlişkiler	3 gün

Not: Uygun bulunmayan talepler için gerekçeli ret yazısı düzenlenerek ilgili tarafa iletilir. Tüm adımlar CRM sistemi üzerinden kayıt altına alınır ve akreditasyon kanıt dosyasına eklenir. Süreç yılda 2 kez AİK raporuna eklenerek Yönetim Kuruluna sunulur.

8. İŞ PLANI HEDEFLERİNE ULAŞMAK İÇİN İLETİŞİM PLANI

TOBB eğitiminde vurgulanan ilke doğrultusunda stratejik plan ve iş planlarının kurum genelinde etkin yayılımının sağlanması, performans izleme mekanizmalarının işletilmesi ve paydaşlarla şeffaf paylaşım zorunludur. MTO'da kurumsal görünürlük ve hesap verebilirlik için aşağıdaki iletişim planı uygulanmaktadır. Bu plan TOBB Akreditasyon Standardı Kriteri 1.5 (İletişim Stratejisi) ile uyumludur.

İletişim Konusu	Hedef Kitle	Kanal	Sıklık	Sorumlu Birim
İş Planı Duyurusu	YK, Personel, Üyeler, Meclis	E-posta, Web, Meclis Sunumu	Her yıl Ocak	Genel Sekreterlik
AİK İzleme Raporu	Yönetim Kurulu	Toplantı, Yazılı Rapor	3 ayda bir	Kalite Temsilcisi
Faaliyet Raporu Yayını	Tüm Üyeler, Kamuoyu	Web sitesi, Sosyal Medya	Şubat (önceki yıl için)	Halkla İlişkiler
Üye Memnuniyet Anketi	Tüm Üyeler	MTONet App, E-posta, Saha	Yıllık – Eylül	Kalite / Tüm Birimler
Saha Ziyareti	Bireysel Üyeler	Yüz yüze, CRM Kaydı	Haftalık (min. 2/hafta)	Ticaret Sicili
Meslek Komitesi Toplantısı	Komite Üyeleri	Toplantı, Yazılı Tutanak	Aylık	Genel Sekreterlik
Sosyal Medya İçeriği	Geniş Kamuoyu	Instagram, X, LinkedIn	Haftalık	Halkla İlişkiler
Eğitim Takvimi Duyurusu	Üyeler, Katılımcılar	E-posta, MTONet, Web	Her dönem başı	Eğitim Proje Danışmanlık
Basın Bildirisi	Ulusal/Yerel Medya	Basın dağıtım kanalları	Etkinlik bazlı	Halkla İlişkiler
DD-26 Görüş Bildirimi	Üyeler, Paydaşlar	Web, E-posta, MTONet	Başvuru alındığında	GS / Halkla İlişkiler
SP Güncelleme Bildirimi	Meclis, Üyeler	Meclis Toplantısı, Web	Yıllık – Aralık	Yönetim Kurulu / GS
Risk Güncelleme Raporu	Yönetim Kurulu	Yazılı Rapor, AİK	Haziran ve Aralık	Kalite Temsilcisi

9. MALİYETLENDİRME VE HEDEF–MALİYET–KAYNAK TABLOLARI

"Marmaris Ticaret Odası, ISO 9001:2015 ve TOBB Akreditasyon Standartları çerçevesinde tüm personelin yıllık performans hedeflerine ulaşmasını kurumsal bir politika olarak benimsemiş ve taahhüt etmiştir

Aşağıdaki tablo; stratejik amaç bazlı maliyet tahminlerini ve gerçekleştirmeleri bütçe fasıllarıyla eşleştirerek sunmaktadır. 2026 değerleri 04/12/2025 tarihli onaylı tahmini bütçeye dayanmaktadır.

Stratejik Amaç	2023 (TL)	2024 (TL)	2025 (TL)	2026 (TL)	Bütçe Kalemi
SA 1.1 – Personel Eğitimi	70.000	161.800	3.971	250.000	002.05.001
SA 1.2 – Üye Eğitimleri	250.000	600.000	687.668	1.500.000	002.05.002
SA 1.2 – TOBB Protokol Eğitimleri	–	–	95.600	500.000	002.05.006
SA 2.1 – Yurt İçi Fuarlar	312.900	1.305.000	132.901	1.500.000	002.05.003
SA 2.1 – Yurt Dışı Fuarlar	218.000	825.000	528.515	2.000.000	002.05.004
SA 2.1 – Tanıtım ve Sponsorluk	1.035.550	2.000.000	4.421.422	3.600.000	002.06.004
SA 2.1 – Antik Kent Projesi	–	–	–	8.000.000	002.06.010
SA 2.2 – Organizasyon ve Seminer	638.000	1.700.000	490.000	2.000.000	002.09.036
SA 2.2 – GEKA Apiterapi Projesi	151.526	80.603	187.147	150.000	002.06.009
SA 2.2 – Solar Enerji Projesi	–	–	–	100	002.16.006
Kurumsal Altyapı (Personel)	7.555.659	13.321.050	20.464.209	27.355.150	002.01
Seyahat ve Yol	513.891	1.266.000	1.977.250	4.321.500	002.04
GENEL TOPLAM	16.400.000	30.500.000	49.850.000	72.000.000	Genel Bütçe + GEKA

10. PERFORMANS GÖSTERGELERİ

Performans göstergeleri her gösterge için baz değer, hedef değer ve ölçüm sıklığı tanımlanarak oluşturulmuştur. AİK 3 ayda bir değerlendirir.

PG Kodu	Performans Göstergesi	Ölçüm Yöntemi	Hedef Değer	Ölçüm Sıklığı
PG-1.1	Yıllık iş planı gerçekleştirme oranı	İş planı takip çizelgesi	≥ %80	3 ayda bir
PG-1.2	Personel başına yıllık eğitim saati	Eğitim kayıtları	≥ 24 saat/kişi	Yıllık
PG-1.3	Üye memnuniyet anket puanı	Yıllık anket	≥ 80/100	Yıllık
PG-1.4	AİK toplantı gerçekleştirme oranı	Toplantı tutanakları	%100	3 ayda bir
PG-1.5	Üye şikâyet çözüm oranı	CRM şikâyet modülü	≥ %95	Aylık
PG-1.6	Eğitimden memnuniyet oranı	Eğitim anket formu	≥ 85/100	Her eğitim sonrası
PG-1.7	Üye ziyaret kapsamı	CRM ziyaret modülü	≥ %20	Yıllık
PG-2.1	Yurt içi fuar katılım sayısı	Fuar raporu	≥ 2/yıl	Yıllık
PG-2.2	Yurt dışı fuar katılım sayısı	Fuar raporu	≥ 3/yıl	Yıllık
PG-2.3	Eğitim katılım oranı	CRM eğitim modülü	≥ %83	Her eğitim
PG-2.4	Sosyal medya erişim artışı	Analitik rapor	≥ %20/yıl	Aylık
PG-2.5	Üye öneri/talep gerçekleştirme oranı	CRM öneri modülü	≥ %89	Yıllık
PG-2.6	Antik Kent proje milestone tamamlama	Proje raporu	Yıllık hedef	Yıllık
PG-3.1	Mali bütçe realizasyon oranı	Mali tablolar	≥ %90 gelir	Yıllık

11. RİSK YÖNETİMİ

Aşağıdaki risk kaydı TOBB Akreditasyon Standardı Kriteri 1.1.8 ve 1.8.3 kapsamında hazırlanmıştır. AİK tarafından yılda iki kez (Haziran ve Aralık) gözden geçirilir.

No	Risk	Önlem Stratejisi	Sorumlu	Etki	Olasılık	Bütçe Kalemi
R-01	Turizm sezonunun kışılması; iklim olayları	Sezon uzatma projeleri; kış turizmi çeşitlendirmesi	Yönetim Kurulu	Yüksek	Orta	002.05.003
R-02	Yüksek enflasyon ve bütçe aşımı	Aylık fasıl bazlı gider takibi; revizyon mekanizması	Muhasebe	Yüksek	Yüksek	002.01-09
R-03	CRM/IT kesintisi veya veri kaybı	Haftalık yedekleme; güvenlik duvarı; KVKK uyumu	Bilgi İşlem	Orta	Düşük	002.09.021
R-04	Üye memnuniyetsizliği ve aidiyet düşüşü	Yıllık anket; CRM saha ziyareti; şikâyet takibi	Tüm Birimler	Orta	Orta	002.06.001
R-05	TOBB akreditasyon puanının düşmesi	AİK düzenli toplantıları; kanıt dosyası bakımı	Kalite Temsilcisi	Yüksek	Düşük	002.09.031
R-06	Antik Kent projesi finansman/izin gecikmesi	GEKA başvurusu erken tamamlama; Bakanlık iş birliği	YK / EPD	Orta	Orta	002.06.010
R-07	Alternatif destinasyonlarla artan rekabet	Marka farklılaştırma; yat+kültür paketi	YK / Halkla İlişkiler	Yüksek	Orta	002.05.004
R-08	Personel sirkülasyonu ve bilgi kaybı	Kariyer planı; görev teslim prosedürü; dijital arşiv	GS	Orta	Orta	002.01
R-09	Siber saldırı ve KVKK ihlali	Güvenlik eğitimi; KVKK dokümanları; firewall	Bilgi İşlem	Orta	Düşük	002.09.021

12. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Mekanizma	Açıklama ve Sıklık
AİK Dönemsel Toplantısı	3 ayda bir toplanır. İş planı gerçekleştirmeleri, PG'ler ve risk kaydı değerlendirilir; YK'ya raporlanır (Kriter 1.1.6 – ZORUNLU).
Yönetim Kurulu Gündemine Alma	İş planı ve SP sonuçları TOBB eğitiminde vurgulandığı üzere YK gündemine alınarak sahiplenilmesi sağlanır.
Yıllık Faaliyet Raporu	Her yıl Şubat'ta hazırlanır; Meclise sunulur; web sitesi ve MTONet'te yayınlanır (Kriter 1.1.9 – ZORUNLU).
Stratejik Plan Güncelleme	Yılda en az bir kez değerlendirilir; değişen koşullara göre YK kararıyla revize edilir.
Üye Memnuniyet Anketi	Her yıl Eylül'de MTONet ve e-posta ile uygulanır; sonuçlar AİK'e sunulur (Kriter 1.7.3 – ZORUNLU).
Risk Gözden Geçirme	Risk kaydı Haziran ve Aralık'ta güncellenir; kapanan riskler not edilir (Kriter 1.1.8).
DD-26 Görüş Süreci İzleme	CRM'deki tüm görüş başvuruları 3 ayda bir AİK raporuna eklenir; kanıt dosyasına aktarılır.
Eğitim Etkinlik İzleme	Her eğitim sonrası memnuniyet anketi; yıllık CRM raporu ile katılım ve aktivasyon trendleri değerlendirilir.

13. ONAY VE İMZA

2023–2026 Marmaris Ticaret Odası Stratejik Planı; TOBB Akreditasyon Sistemi kriterleri doğrultusunda kapsamlı içeriğiyle, tüm paydaşların katılımıyla hazırlanmış ve Yönetim Kurulu tarafından Aralık 2022'de onaylanmıştır.

Belge, yıllık iş planları, faaliyet raporları, AİK tutanakları ve DD-26 görüş süreçleriyle birlikte MTO'nun bütünleşik yönetim sisteminin temel belgesidir.

YÖNETİM KURULU BAŞKANI	GENEL SEKRETER	KALİTE TEMSİLCİSİ
S. Mutlu AYHAN:	Taşkın BAYKARA :	Mehmet ERGÜCÜ:
_____	_____	_____
Tarih: Aralık 2022	Tarih: Aralık 2022	Tarih: Aralık 2022

Belge Kodu: MTO-SP-2023-003 **Versiyon:** 3 | **Hazırlanma:** Aralık 2022

(TOBB Akreditasyon Standartları Esas Alınarak Revize: 2026)

Geçerlilik: 01.01.2023 – 31.12.2026