Ankara Sanayi Odası

STRATEJİK PLAN (2024-2026)

ANKARA
SANAYİ ODASI
ASO
Ankara Sanayi Odası

SUNUŞ

2023 yılında kuruluşunun 60. yılını kutlayan Ankara Sanayi Odası köklü geçmişinden aldığı güçle, tecrübe ve birikimini güncel projelerle destekleyerek geleceği de en iyi şekilde kurgulamanın gayreti içindedir.

Bu bağlamda, vizyonumuzun bir yansıması olarak önümüzdeki üç yıllık yol haritamızı belirleyen yeni stratejik planımızı hazırlamış bulunuyoruz. Stratejik Planımızda dünyanın da gündeminde bulunan konular ile ülkemiz ve özellikle Ankara sanayisinin ihtiyaç duyduğu çalışmalar önemli yer tutmaktadır.

Küresel ekonomik yapıda başlayan ikiz dönüşüm, ülkeleri değişime ve bu süreci bir fırsata çevirerek yönetmeye zorlamaktadır. Ülkelerin temel reform ajandası, çevre ve dijital odaklı uyumu ve dönüşümü gerçekleştirmeye ve küresel katma değerden daha fazla pay almaya veya mevcut payını korumaya odaklanmaktadır. Küresel ölçekte rekabet ortamının sürdürülebilirliğinin sağlanmasına yönelik faaliyetler yürütülmesine karşın ticaret savaşları ve korumacılık önlemleri ise bu süreci sekteye uğratmaktadır. Diğer taraftan, ülkeler arasında geliştirilen ikili ve çoklu iş birlikleri, yeni ticaret yolları ve küresel boyuta taşınmış tedarik zincirleri, uluslararası ticaretin önümüzdeki dönemde de artarak devam edeceğine işaret etmektedir.

Cumhuriyet dönemiyle başlayan Türkiye'nin sanayileşme süreci, dönemsel olarak farklı hız ve nitelikte gelişim göstermiş olsa da bugün gelinen noktada bölgesinin bir sanayi ve üretim üssüne dönüşmesiyle devam etmektedir. Ayrıca, Gümrük Birliği ile hız kazanan uluslararası rekabet ve verimlilik baskısı, sanayi sektöründeki değişime yeni bir ivme kazandırmıştır. Türkiye'nin yüksek katma değerli ve sürdürebilir bir üretim üssü olması amacıyla 12. Kalkınma Planında belirlenen hedefler çerçevesinde, yenilikçilik, dijitalleşme, girişimcilik, çevreye duyarlı üretim ve yeşil enerji kavramları ön plana çıkmaktadır. Rekabet gücünü artırmak ve dünya çapında ilk 10 ekonomi arasında yer almak için bu kavramların tüm üreticiler ve politika yapıcılar tarafından önemsenmesi ve uygulamada içselleştirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Türkiye'de yaşanmakta olan dönüşüm sürecinde, Ankara sanayisinin ülkemiz ekonomisine üretim ve istihdam yoluyla nitelikli katkılar sunması, Ankara Sanayi Odasının (ASO) önümüzdeki dönemde temel hedeflerinden biridir. OSB ve teknokent sayısı, üniversite çeşitliliği, farklı alanlarda geniş yelpazeye uzanan Ar-Ge ve tasarım merkezi gibi birçok açıdan zengin bir ekosisteme sahip Ankara'nın potansiyelini gerçekleştirmesi ve yüksek teknolojili üretim merkezine dönüşmesinde ASO kritik rol oynayacaktır. Belirlenen bu hedefler çerçevesinde üyelerimize en etkin ve faydalı hizmetler sunmak amacıyla Odamız içinde yeniden yapılandırma sürecini tamamlamış bulunmaktayız.

Böylece, ekonomide yaşanan dönüşüme uyum sağlanması ve hatta bir adım önde olarak üyelerini proje ve programlarla yönlendirilmesi gerçeğinden hareketle; ASO, üretim alanları, teknoloji ve çevresel konular, mesleki eğitim, uluslararası ilişkiler, yenilikçilik, girişimcilik gibi alanlarda amaç ve hedefler belirlemiştir. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması yoluyla Ankara sanayisinin nitelikli ve rekabetçi üretim sürecine önemli katkı sağlamayı öngörmekteyiz.

Yeni Yönetim Kurulumuz ve Oda Meclisimizin vizyonu ile Odamızın yeniden yapılandırılması kapsamında üç yıllık perspektif ve yeni bir bakış açısıyla hazırlanan Ankara Sanayi Odası 2024-2026 Stratejik Planının, Türkiye ve Ankara'ya önemli kazanımlar getirmesini diler, çalışmada emeği olan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Seyit Ardıç
Yönetim Kurulu Başkanı

01 GİRİŞ

1. GİRİŞ 3

02 MEVCUT DURUM

2. MEVCUT DURUM 5
2.1. Küresel Eğilim ve Gelişmeler..... 5
2.2. Türkiye'ye Bakış..... 9
2.3. Ankara Analizi 16
2.4. Ankara Sanayi Odası 24
2.5. Paydaş Analizi 27
2.6. GZFT Analizi 28

03 GELECEĞE BAKIŞ

3. GELECEĞE BAKIŞ 31
3.1. Vizyon 31
3.2. Misyon 31
3.3 Temel Değerler 31
3.4. Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Faaliyetler 32

Ankara Sanayi Odası

GRAFİKLER

Grafik 1 : G20 Ülkeleri GSYH (Milyar $).... 10

Grafik 2 : 2021 Yılında Ar-Ge Harcamalarının GSYH'ye Oranı (%)..... 12

Grafik 3 : Ülkeler Bazında Patent Başvuru Sayıları (2022) 14

Grafik 4 : İSO İlk 500 ve İkinci 500 İçerisinde Yer Alan Ankara İli Firmaları Sayısı..... 18

Grafik 5 : Kişi Başı Gelir ve GSYH Ankara Karşılaştırma..... 19

Grafik 6 : İllerin Türkiye'nin Toplam Teknoloji İhracatındaki Payı (2022)..... 22

Grafik 7 : Ankara İmalat Alt Sektörleri (2022)..... 23

Grafik 8 : Yaşa Göre Çalışan Sayısı..... 24

Grafik 9 : Cinsiyete Göre Çalışan Sayısı... 24

ŞEKİLLER

Şekil 1: Ankara Kentsel Alan Gelişimi 17

TABLOLAR

Tablo 1: Küresel Yetenek Rekabetçiliği Endeksi (KYRE) İçinde Ankara İli 20

Tablo 2: Ankara'nın Yaşam Kalitesi Karşılaştırılması (Numbeo Yaşam Kalitesi Endeksi,2023) 21

Tablo 3: Personel Öğrenim Durumu..... 24

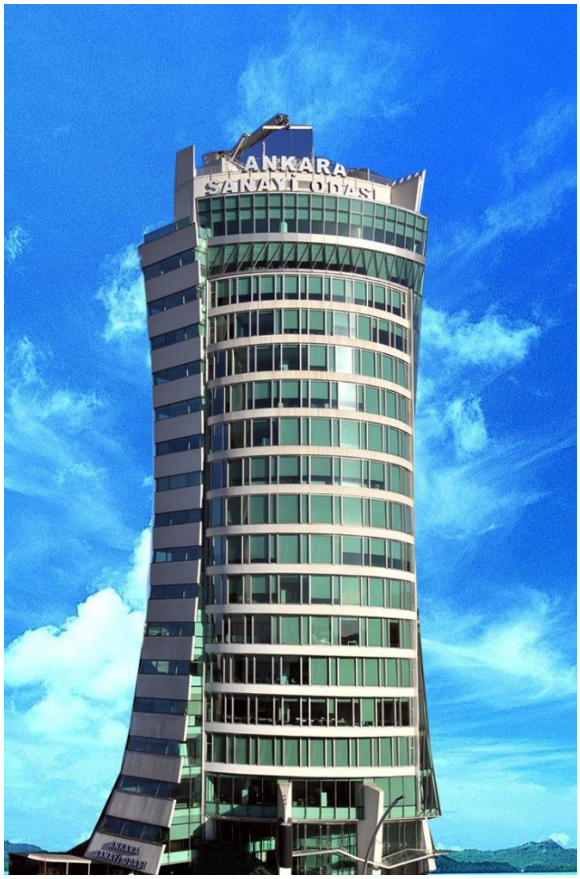
Tablo 4: Stratejik Amaçlar (SA) 31

ANKARA SANAYİ ODASI

1. GİRİŞ

1.GİRİŞ

Ağırlığı farklı olmakla birlikte tüm ülkeleri etkisine alan ikiz dönüşüm süreci, politika yapıcıları, uygulayıcı kurumları, firmaları ve bireyleri farklı boyutlarda ilgilendirmektedir. Bu süreçte ülkeler ikiz dönüşümün gerisinde kalmamak ve rekabet güçlerini artırmak için yeni politika, program ve projeler geliştirmek ve/veya var olanları revize etmek zorunda kalmıştır. Aynı şekilde, firmalar ve çalışanların da hızla değişen yeni döneme uyum sağlamak zorunda olduğu bu sürecin özel sektör ve kamu etkileşimi ve iş birliği içerisinde yürütülmesi ve hızlı hareket edilmesi ülkelere önemli avantajlar sağlayabilecektir.



Bölgesinde bir sanayi ülkesi olarak önemli bir potansiyel barındırmakta olan Türkiye tüm ülkeler için önemli bir pazar olan Avrupa Birliği ile ekonomik entegrasyon yolunda önemli bir mesafe almıştır. İhracat pazarının yüzde 40'dan fazlasını oluşturan AB'nin uygulamaya almakta olduğu Avrupa Yeşil Mutabakatı, Türkiye için tehditler yanında önemli fırsatlar da içermektedir. İklim değişikliği ile uyumlu, teknoloji ve yenilik kapasitesi gelişmiş bir sanayi üretimi, Türkiye'nin dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına girmesinde kritik bir rol oynayacaktır. Bu bağlamda, 12. Kalkınma Planında hedeflenen ihracat kapasitesinin ve üretim üssü olma hedefinin gerçekleşmesinde firma ve çalışanların ikiz dönüşüme uyum sağlamış olması gerekmektedir. Firmaların teknolojik kazanım ve yetkinliklerinin üst kademelerden en alt kadrolara kadar içselleştirilmesi, hem önemli bir rekabet avantajı sağlayacak, hem de sürdürebilir bir yapı oluşturabilecektir. Ayrıca, çalışanların da ihtiyaç duyulan yetkinlik ve beceri setine sahip olmasıyla birlikte bu dönüşüm daha hızlı ve etkili olabilecektir.

Ülkeler arası rekabetin alt kırılımında bölgeler ve şehirler arası rekabet yer almakta olup, şehirlerin yaşanabilirlikleri, sundukları imkanlar, üretim ekosistemi içindeki güçlü tarafları (nitelikli işgücü, üniversite sanayi iş birliği, limanlara ve pazara yakınlık, kümelenme kapasitesi vb.) üretim merkezi olmalarına katkı sağlamaktadır.

Ankara, sayılan özelliklerin çoğuna sahip olmasıyla Türkiye'nin önde gelen bir üretim merkezi durumundadır. Orta ve yüksek teknolojili sektörlerin geleneksel sektörlerle etkileşim içinde bulunduğu, OSB ve teknoparkların üretim ve dönüşüm sürecine önemli bir altyapı oluşturduğu, nitelikli işgücünün tüm sektörlerde teknolojiye uyumu artıran faktör olarak yer aldığı Ankara önemli bir potansiyeli barındırmaktadır.

Ankara Sanayi Odası, üyesi firmaların rekabetçi ve ikiz dönüşüme uyum sağlamış bir üretim yapısına geçişini sağlamak amacıyla kolaylaştırıcı ve yönlendirici fonksiyonuyla Ankara sanayisinin gelişimine hizmet etmektedir. Bu fonksiyonlarını etkin ve etkili bir şekilde yerine getirmek amacıyla, dünyadaki ve ülkemizdeki gelişmeler ışığında ve Odamızın yeniden yapılanması doğrultusunda katılımcı bir yöntemle 3 yıllık bir Stratejik Plan hazırlanmıştır. Plan dönemi boyunca ASO, Ankara sanayisinin çevreye duyarlı şekilde yüksek katma değer üretmesine, verimlilik ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacak proje ve faaliyetler yürütecektir. Plan kapsamında belirlenen 7 Stratejik Amaç altında toplam 30 hedef oluşturularak bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyetler planlanmıştır. Amaç ve hedeflere ulaşılmasıyla Ankara'nın ileri teknolojiyi kullanan sürdürülebilir şekilde yüksek katma değer üreten lider sanayi kenti haline gelmesine yönelik önemli katkı sağlanmış olacaktır.

2. MEVCUT DURUM

ANKARA SANAYİ ODASI

ANKARA SANAYİ ODASI

2.MEVCUT DURUM

2.1. Küresel Eğilim ve Gelişmeler

Yenilik ekonomisi ve bunun bir sonucu olarak ikiz dönüşüm (dijitalleşme ve çevre) tüm dünyada ekonomik, sosyal ve kültürel "Yeniden Yapılanma" sürecini zorunlu kılmaktadır. Bu süreçte ülkeler küresel dönüşümün gerisinde kalmamak ve rekabet güçlerini artırmak için politika, program ve projelerini değiştirmekte veya revize etmektedirler.

Gelişmiş ülkeler bir taraftan iş ortamlarını geliştirerek ülke rekabet güçlerini artırmaya çalışırken diğer taraftan firma düzeyinde ise verimlilik, yenilik, dijitalleşme ve çevre konularına uyum konusundaki desteklere ağırlık vermektedirler.

İkiz dönüşüm olarak tabir edilen dijitalleşme ve yeşil dönüşüm kavramları çerçevesinde şekillenmeye başlayan dünya ekonomisinde yeni bir teknolojik yarış başlamış olup rekabetçiliğini sürdürmek isteyen ülke ve firmalar bu dönüşümün dışında kalamayacaktır.

Dünyanın öncelikli gündemlerinden biri, iklim değişikliğinden kaynaklı ani hava hareketleri ve bunların yol açtığı maddi kayıplardır. Tüm ülkeleri etkileyen iklim değişikliği gündemi, karar alıcıları tam bir uzlaşı içinde olmasa da ortak kararlar almaya ve bunları hayata geçirmeye zorlamaktadır. Ülkelerin karbon ve su ayak izlerini azaltmaya yönelik bireysel önlemleri, dünya ticaretinin yüzde 15'ini gerçekleştiren Avrupa Birliği'nin (AB) bu konuda net bir tavır sergilemesi iklim değişikliği gündemine yeni bir boyut getirmiştir. İklim değişikliği ile Birlik olarak mücadele etmek yanında hem üretimin teknolojik değişim ve dönüşümünü gerçekleştirmek hem de üreticilere rekabet avantajı sağlayacak şekilde bu süreci çok boyutlu bir bakış açısıyla yürütmek, sürdürülebilir kalkınma boyutuna yeni bir ivme getirmiştir.

Başta Avrupa Birliği olmak üzere, ülkeler ve birlikler iklim değişikliği ile mücadelede teknolojik gelişmeleri de bir fırsat olarak görmektedir. Bu bağlamda, hızla gelişmekte olan teknolojiler yeşil dönüşüm odaklı yenilikleri de beraberinde getirmiştir.

Avrupa Yeşil Mutabakatı başta olmak üzere, yeşil dönüşüme dair düzenlemelerin uygulamaya konulması, yeni teknoloji yarışına hız kazandırmıştır. Özellikle son 10 yılda teknolojik dönüşüm yeşil dönüşümü de gözeterek gelişmiştir.

Yenilik, inovasyon, Ar-Ge ve yeni girişimcilik alanları, karbon ve su ayak izi ile atık yönetimi konularını kapsayacak şekilde yaygınlaşmıştır.

Böylece, şirketlerin performansının salt geleneksel muhasebe standartları ile parasal göstergeler üzerinden ölçülmesinin yerine karbon salınımına dayalı yeni kriterlerle değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Yaşanan küresel pandemi sürecinde lojistik ve tedarik zincirinde meydana gelen aksamalar nedeniyle gerileyen küresel ticaret, 2023 yılında yeniden pandemi öncesi seviyelerine ulaşmıştır. Pandemi döneminde, tedarik zincirinin zaman etkin şekilde işlemesi için son kullanıcıya daha yakın ekonomik coğrafyalardan ürün tedarikinin önemi ortaya çıkmıştır. Üretim, bölgeselleşme odaklı bir yapıya dönüşürken üretilen ürünlerin pazarlama ve satışı küresel boyutunu korumaktadır. İhracat odaklı büyüyen ülkelerin temel amaçlarından birisi de küresel değer zincirindeki konumunu güçlendirmek, ticaret anlaşmaları yapmak, yeni ticaret yolları oluşturmak ve böylece pazara girişi ve ulaşımı kolaylaştırmak olmuştur.

1980'lerde başlayan ürün ve hizmette parçalanmış üretim yapısı, Doğu Asya ülkelerini öne çıkarmış ve bu ülkeleri küresel değer zincirinin önemli bir halkası yapmıştır.

2001 yılında Çin'in Dünya Ticaret Örgütüne üye olmasıyla Doğu Asya'nın konumu daha da güçlenmiştir. Gelişmiş ülkelerdeki sanayi işletmelerinin üretimlerini doğal kaynak ve ucuz işgücü bakımından gelişmekte olan ülkelere kaydırmasıyla, daha önce düşük ve orta teknolojili ürünler ağırlıklı üretime sahip gelişmekte olan ülkeler lehine bir durum oluşmuştur. Söz konusu gelişim ihracat rakamlarına da yansımış olup 2000'li yılların başında dünya ihracatında diğer bölgelere göre ağırlıkta olan Batı ülkelerinin payları, 20 yıllık süre içerisinde özellikle Çin ve diğer gelişmekte olan Asya ekonomilerinin yakalamış olduğu ivme ile değişmiştir. Son dönemde, gelişmekte olan birçok ülkede teknoloji yoğun sanayi üretiminin artması, dünya ticaret payında yapısal bir kırılmayı getirmiştir. Özellikle yer altı veya yer üstü kaynakları üzerinden ihracatı yoğunlaşan ülkelerin küresel ihracat paylarında kayda değer bir artış görülmezken, teknoloji yoğun sanayi üretimini artıran Türkiye'nin küresel ihracat içerisindeki payı 2001 yılında yaklaşık %0,5 seviyelerinden istikrarlı olarak yükselerek 2022 yılında %1 seviyelerine ulaşmıştır. 20 yıllık süre içerisinde, ihracatının büyük bir kısmı imalat sanayi üzerinden gerçekleşen Türkiye dünya ticareti içerisindeki payını yakın çevresine kıyasla artırarak korumuştur.

Küresel ihracattan alınan pay, Çin başta olmak üzere gelişmekte olan ülkelere ve Uzak Doğu'ya kayarken diğer yandan Çin-ABD ticaret savaşları ise küresel ticaretin ivmesini düşürmekte ve korumacı politikaları gündemde tutmaktadır.

Yerel para birimleri ile ticaretin artmasına ek olarak Çin ve Hindistan başta olmak üzere ülkelerin açıkladığı yeni ticaret yolları, bu yollar aracılığıyla Orta Doğu ve Avrupa pazarlarına daha ucuz ve kolay erişim, ülkeler açısından küresel rekabetin daha da yükselmesi anlamına gelmektedir.

Türkiye'nin de yeni oluşturulmaya başlanan alternatif ticaret yolları üzerinde yer alması, Türkiye'nin ihracatının artışı ve sürdürülebilirliği için kritik önemdedir. Son çeyrek yüzyılda sanayi üretiminin katma değeri artarken daha az istihdama ihtiyacı olduğu gözlenmektedir. Söz konusu eğilimin temel sebeplerinden birisi teknolojik gelişme ve artan küresel rekabet nedeniyle işgücü tasarrufu sağlayan verimlilik artışıdır.

Geleceğe ilişkin tahminlerde, makineleşmenin ve robotik teknolojilerin artışıyla mevcut mesleklerde işsizliğin artabileceği, mesleklerin yeni gerekliliklerine uyum sağlayamayan çalışanların ise işsiz kalma riski ile karşılaşabileceği öngörülmektedir.

Diğer yandan, yüksek teknolojili sanayi sektörleri ile sanayi sektörüyle ilişkili hizmetler sektöründe işgücü talebinin artacağı ve böylece makineleşmenin ve robotik teknolojilerden kaynaklanan işsizliğin yeni istihdam alanlarıyla telafi edilebileceği tahmin edilmektedir.

Tüm dünyayı etkisi altına alan dijital dönüşüm süreci, teknoloji şirketlerinin ön plana çıkmasını kolaylaştırmakla birlikte aralarındaki rekabeti artırmıştır. Artan rekabet ortamında daha fazla Ar-Ge ve inovasyon harcaması yapmak; pazarda kalıcılık, sürdürülebilirlik ve kârlılık için gerekli hale gelmiştir.

Nitekim en yüksek Ar-Ge harcaması yapan Global 100 şirketin 47'si yazılım, donanım ve bilişim hizmetleri firmaları olmuştur.

Ayrıca, Fortune 500 sıralamasında 49 teknoloji firmasının (bilgisayar yazılımı, bilgisayar ekipmanları, teknolojik ekipmanlar, bilgi teknolojileri, telekomünikasyon, yarı iletken elektronik bileşenler, internet hizmetleri sektörlerinde) yer almış olması ve perakende gibi nihai tüketime yönelik firmaların listedeki sayısının azalması, teknoloji alanında pazarın gelişiminin devam ettiğini göstermektedir.

Ülkeler arasındaki rekabetin teknoloji firmaları üzerinden evrilmesi ve diğer sektörlerle bütünleşik bir yapıya dönüşmesi, dünya ticaretine yeni bir boyut getirebilecektir.

Ticaret ve üretimde teknolojinin baskın ağırlığı, işgücü piyasasına yansımakta olup hızlı dönüşümün etkisiyle yetenek setlerinde önemli bir değişim yaşanmaktadır. Nitekim, Dünya Ekonomik Forumunun önümüzdeki beş yıl içinde işlerin ve becerilerin nasıl gelişeceğini ortaya koyan Mesleklerin Geleceği Raporu'nda (2023), teknolojinin benimsenmesinin işlerdeki dönüşümün tetikleyici faktörü olacağı belirtilmektedir. Ayrıca söz konusu Rapor, bugünün işlerinin % 23'ünün üç temel itici güç kabul edilen; yeşil dönüşüm ve teknolojik gelişim çerçevesinde değişeceğini vurgulamaktadır. Bu değişimin bir yansıması olarak, önümüzdeki 5 yıl içinde mesleklerin % 44'ünün beklenen temel yeteneklerinde

büyük bir değişim olacağı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, işgücünün yaşam boyu öğrenme ile yetenek ve becerilerinin sürekli geliştirilmesi, istihdam edilebilirlik ve rekabet edebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır.

Bu çerçevede, küresel eğilimler genel olarak incelediğinde; sanayinin yenilikçilik, dijital dönüşüm, iklim değişikliği çerçevesinde kendisini yenilemesi, üretimde teknoloji ağırlığını artırarak küresel değer zincirine eklemlenmesi, mevcut meslek çalışanlarının nitelik ve becerilerinin artırılması, Ar-Ge ve inovasyona daha fazla ağırlık vermesi gerektiği ortaya çıkmaktadır.

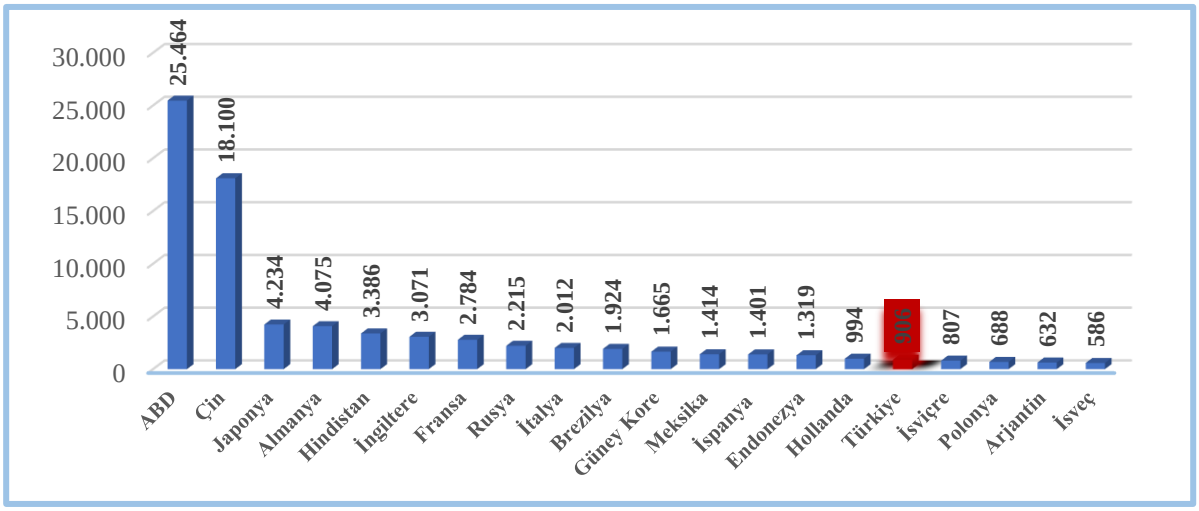
2.2. Türkiye'ye Bakış

Tekstil, gıda, deri, basım ve makine sanayii gibi sektörlerde, ülkenin kendi ihtiyaçlarını karşılaması ve dışa bağımlılığı azaltma hedefiyle fabrikaların kurulmasıyla başlayan Türkiye Cumhuriyeti'nin sanayileşme süreci, 1950'li yıllara kadar gerek II. Dünya Savaşının gerekse kıt kaynakların etkisiyle sınırlı bir ilerleme göstermiştir. 1950'lerden itibaren planlı ekonomi modelinin benimsenmesiyle birlikte devlet güdümünde bir sanayi stratejisi uygulanarak temel olarak tekstil, gıda, otomotiv ve kimya gibi sektörlerde yatırımlar ve teşvikler artmıştır. 1960-1980 döneminde büyük altyapı projeleri ve endüstriyel tesislerin kurulmasına odaklanan ithal ikameci sanayi politikası, kalkınma planları yoluyla çizilen perspektif doğrultusunda devlet tarafından teşvik ve sübvansiyonlarla desteklenmiştir.

Tüm bunlara rağmen sanayi hamleleri dış ticaret açığı ve dış borç krizlerini çözmekte yetersiz kalmıştır. 1980 Kararlarıyla birlikte dış dünyaya açılma ve ihracat odaklı bir büyüme stratejisi benimseyen Türkiye, ekonomik entegrasyonu sağlamak amacıyla farklı ekonomik ve sosyal politikalar uygulamıştır.

Uygulanan politikaların bir yansıması olarak bazı yıllarda negatif gerçekleşse bile pozitif bir büyüme eğilimi ortaya çıkmıştır. Nitekim, 2003 – 2022 döneminde Türkiye ortalama yüzde 5,4 oranında büyüme kaydetmiştir. Yüksek oranlı ekonomik büyümede sanayi sektörünün kayda değer bir katkısı olmuş, sanayi sektörünün aynı dönemdeki büyüme oranı yüzde 6,1 olarak gerçekleşmiştir.

GRAFİK 1 : G20 ÜLKELERİ GSYH (MİLYAR $)



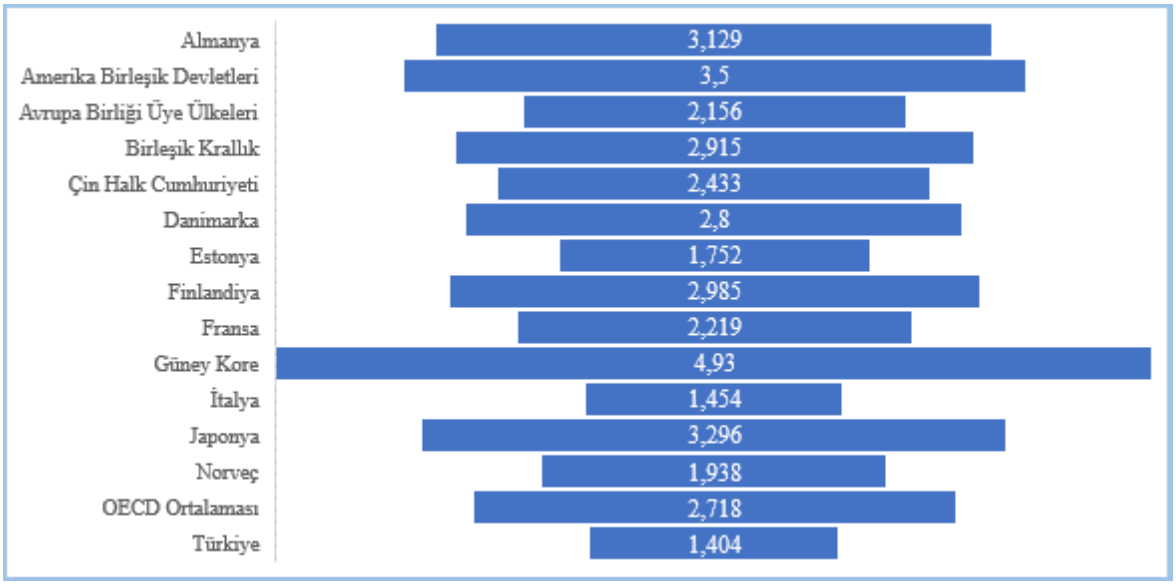
Kaynak: IMF World Economic Outlook Ekim 2023

AB'nin en önemli sanayi partnerlerinden biri olan ve bölgesinde bir sanayi devi olarak görülen Türkiye, dünyanın en büyük 19. ekonomisidir. 2022 yılı itibarıyla 906 milyar ABD Doları GSYH ve 10.659 ABD Doları kişi başına gelire sahip olan Türkiye, Dünya Bankası'nca belirlenmiş olan 13.845 Dolarlık üst gelir grubuna yükselme arifesindedir. Ancak, Türkiye yarım asırdan fazla bir süredir orta gelirli, son 20 yıldır da üst-orta gelirli ülkeler grubunda yer almakta olup, ülkenin yüksek gelirli ülke statüsüne yükselmesi için salt üretim artışına değil daha nitelikli yapısal konulara odaklanması gerekmektedir. Ar-Ge'ye odaklanmak, inovasyon ve yenilikçilik becerilerini ve kapasitesini geliştirmek, teknolojik ve nitelikli üretimi yaygınlaştırmak, girişimleri

ve girişimcileri desteklemek, çevreye duyarlı bir üretim sistemine geçiş yapmak, Türkiye'nin odaklanması gereken temel yapısal konular arasında yer almaktadır. Bu geçiş sürecinde gerek kamu kesiminin ilgili ve sorumlu kurumlarının, gerekse meslek örgütleri başta olmak üzere sivil toplum kuruluşlarının yönlendirme, destek ve projeleri büyük önem arz etmektedir.

Türkiye ekonomisinin ve üretim sürecinin istenilen hız ve kalitede olmadığının bir diğer göstergesi, dünya ihracat ve ithalatından aldığı payın uzun yıllardır yüzde 1 düzeyinde kalmasıdır. İhracatımızın yüzde 90'ı imalat sanayi ürünlerinde ve yüzde 60'ı G7 ülkelerine yapılmakta olup ihraç ürünlerinin nitelik düzeyinin düşük olduğu gözlenmektedir. Nitekim yüksek ve orta yüksek teknoloji ürünleri ihracatının toplam içindeki payı yüzde 34,5'tir. Yüksek teknolojili ürünlerin toplam ihracat içindeki payı ise sadece yüzde 3,1'dir. Diğer yandan ara malı ve yatırım malı ile enerji ithalatı kaynaklı yüksek ithalat, dış ticaret açığının yüksek düzeyde olmasına ve böylece cari açığa neden olmaktadır. Ekonominin çok düşük büyüdüğü hatta küçüldüğü dönemlerde bile cari açık sorunu ile karşılaşılmaktadır. Cari açığın finansmanında da kaliteli kaynak olan doğrudan yabancı yatırımların girişi son dönemlerde neredeyse sıfır düzeyine düşmüştür.

GRAFİK 2 : 2021 YILINDA AR-GE HARCAMALARININ GSYH'YE ORANI (%)



Kaynak: OECD

Teknolojik yetkinliklere yaptığı katkı sonucunda ülkeye doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının girişini teşvik ederek teknoloji odaklı yatırımlar yapılmasını sağlayan bir diğer faktör ise Ar-Ge faaliyetlerinin artırılmasıdır. Akademik araştırmalar, ekonomilerde Ar-Ge harcamalarını uluslararası rekabetin, verimlilik kazancının ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin belirleyici bir unsuru olarak kabul etmektedir. Türkiye'de yapılan toplam Ar-Ge harcamalarına bakıldığında dünya ortalamasının oldukça altında bir seyir ile karşılaşılmaktadır. Türkiye, son 20 yılda bu alanda önemli bir atılım gerçekleştirmesine karşın yeterli düzeye ulaşamamıştır. OECD (Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü) verilerine göre, 2021 yılında Ar-Ge harcamalarının GSYH'ye oranı, OECD ve AB ortalamaları için sırasıyla yüzde 2,718, yüzde 2,156 olurken, bu oran Türkiye için yüzde 1,404 olmuştur.

12.Kalkınma Planı'nda sanayi sektörü ve ihracat odaklı bir büyüme perspektifi çizilmiş olup, belirlenen hedeflere nitelikli eleman ve katma değerli sanayi üretimi yoluyla ulaşılması ve Türkiye'nin dünyanın en büyük 10 ekonomi arasında yer alması amaçlanmaktadır.

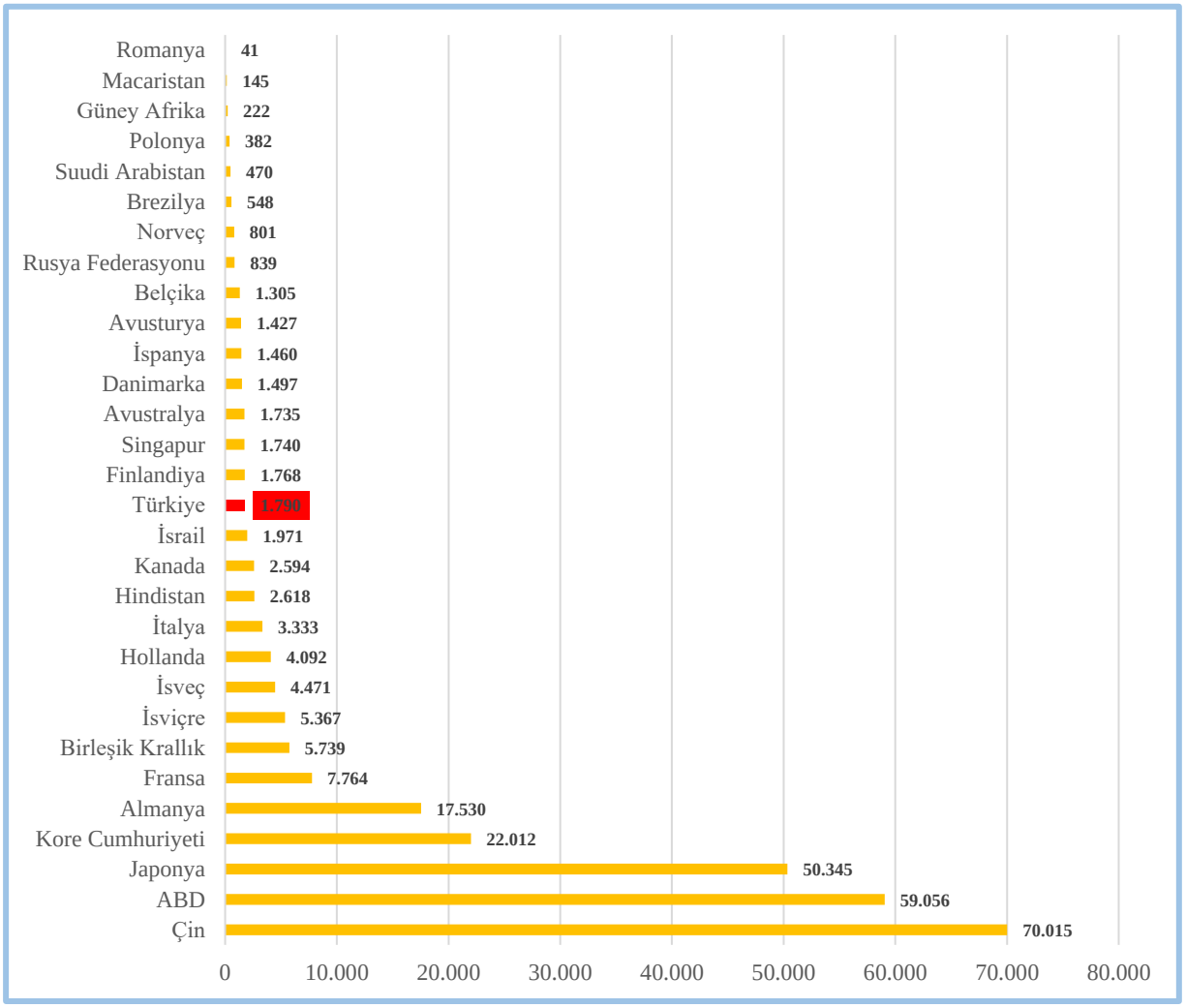
Bu hedef doğrultusunda sanayi sektörünün gerek ikiz dönüşüme hazırlanması gerekse de uzmanlaşmış ve değer zinciri bütünleşmesi sunan bölgelerde üretim yapması kritik önemdedir.

Diğer sanayi ülkeleriyle karşılaştırıldığında; ülke alanına düşen sanayi bölgesi alanı Türkiye'de yaklaşık binde dört iken bu oran Almanya gibi sanayileşmiş ülkelerde yüzde 2,5–3 civarındadır.

Söz konusu karşılaştırma göstermektedir ki sanayinin mekânsal dönüşümünün gerçekleşmesi için gerekli olan organize sanayi bölgeleri ihtiyaç analizi yapılmalı ve analiz sonuçlarına göre sektörel boşluklar ve endüstriyel kent potansiyeli de değerlendirilerek yatırım planları hazırlanmalıdır.

Ar-Ge faaliyetlerinin çıktısı olan yenilikçi ve yüksek teknolojili ürünler, rekabette firmalara önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ar-Ge çalışmalarının çıktılarını patent ve marka tescilleriyle güvence altına alan firmalar hem gelirlerini hem de marka değerlerini artırmaktadır. Türkiye, dünya patent başvurusu sıralamasında 2021 yılında 1.739 başvuru ile 16. sırada yer almış, 2022'de toplam 1.790 uluslararası patent başvurusuyla 138 ülke arasında 15. sıraya yükselmiştir. 2022 itibarıyla küresel patent başvuru sayısı 278.100'dür. Türkiye'nin patent başvuru sayısı 138 ülkenin toplam başvuru sayısının yüzde 0,64'üne tekabül etmektedir. Türkiye'nin 2022'de küresel katma değerden aldığı payın yüzde 0,9, küresel mamul ihracatından aldığı payın ise yüzde 1 olduğu düşünüldüğünde patent başvuru sayısının olması gerekenden geride kaldığı söylenebilmektedir. Patent başvuru sayısı il detayında incelendiğinde ise en çok patent üreten İstanbul'dan (3.404) sonra ikinci sırada Ankara'nın (1.172) geldiği ve Ankara'yı Bursa (508) ve İzmir'in (451) takip ettiği görülmektedir. Söz konusu dört ilin ülkedeki toplam patent başvuru sayısının yüzde 61,4'ünü gerçekleştirmesi, çoğu üretim yetkinliğinde olduğu gibi Ar-Ge alanında da bölgeler arası gelişmişlik farklarına işaret etmektedir.

GRAFİK 3 : ÜLKELER BAZINDA PATENT BAŞVURU SAYILARI (2022)



Kaynak: World Intellectual Property Organization (WIPO)

Ar-Ge harcamaları ve patent başvurularının inovasyona, inovasyonun ise üretimde katma değere dönüşmesi yüksek verimlilik anlamına gelmektedir. Bir verimlilik göstergesi olarak çalışan başına çıktı düzeyi açısından Türkiye, ILO 2022 verilerine göre 181 ülke arasında 50. sırada yer almaktadır.

Son 10 yıldaki verimlilik artışı açısından ise Türkiye'nin verimlilik düzeyindeki yüzde 3,11 yıllık bileşik büyüme hızı, üst-orta gelir grubu ortalaması olan yüzde 3,71'in gerisinde kalmaktadır.

Verimlilik düzeyi ve artış hızındaki düşüklük, rekabetin bir bileşeni olarak Türkiye'nin uluslararası piyasalarda rekabet göstergelerine de yansımış olup, IMD'nin Dünya Rekabet Gücü Endeksi 2023 sonuçlarına göre Türkiye 64 ülke arasında 47. sırada yer almıştır. Türkiye'nin küresel rekabet boyutunda gelişime açık yapıda olduğu açıktır.

Türkiye önümüzdeki dönemde üretim ve ihracat üssü olmayı 12. Kalkınma Planı'nda beyan etmiştir. Bu öncelikler doğrultusunda sanayi sektörünün toplam GSYH içindeki payının yüzde 30'lar düzeyine çıkması planlanmaktadır. Bu paya ulaşmak ve dünya gelirinden daha fazla pay almak amacıyla yüksek teknoloji kullanan, rekabetçi, nitelikli istihdam imkanlarına sahip, gerekli ve yeterli ölçüde desteklenen bir sanayi kesimi yaratılması gerekmektedir. Bu makro paradigmanın bölgesel ve mikro izdüşümleri, etkin ve verimli üretim ölçeklerine sahip, küresel değer zincirindeki konumunu güçlendirmiş, yeşil ekonomik dönüşüme intibak sağlamış sanayi firmalarıdır. Bu firmaların gerek yurt içi gerekse yurt dışı piyasalarda dijital teknolojilerle donatılmış, rekabetçi ve çevreye duyarlı üretim yapması için, meslek kuruluşlarının yönlendirmesi ve desteğine ihtiyacı olacaktır.

12. Kalkınma Planı'nda Türkiye'nin dış ticaretinde üç ana stratejik başlığa vurgu yapılmış olup bunlar: (1) Türkiye'nin küresel değer zincirlerindeki konumunun pekiştirilmesi, (2) dijitalleşme ve inovasyonda sınıf atlayarak küresel ticaretten alınan payın artırılması ve (3) yeşil ekonomik dönüşüme intibak ve standartların belirlenmesi suretiyle dış ticaretin ve iktisadi büyümenin kalıcı ve sürdürülebilir kılınmasıdır.

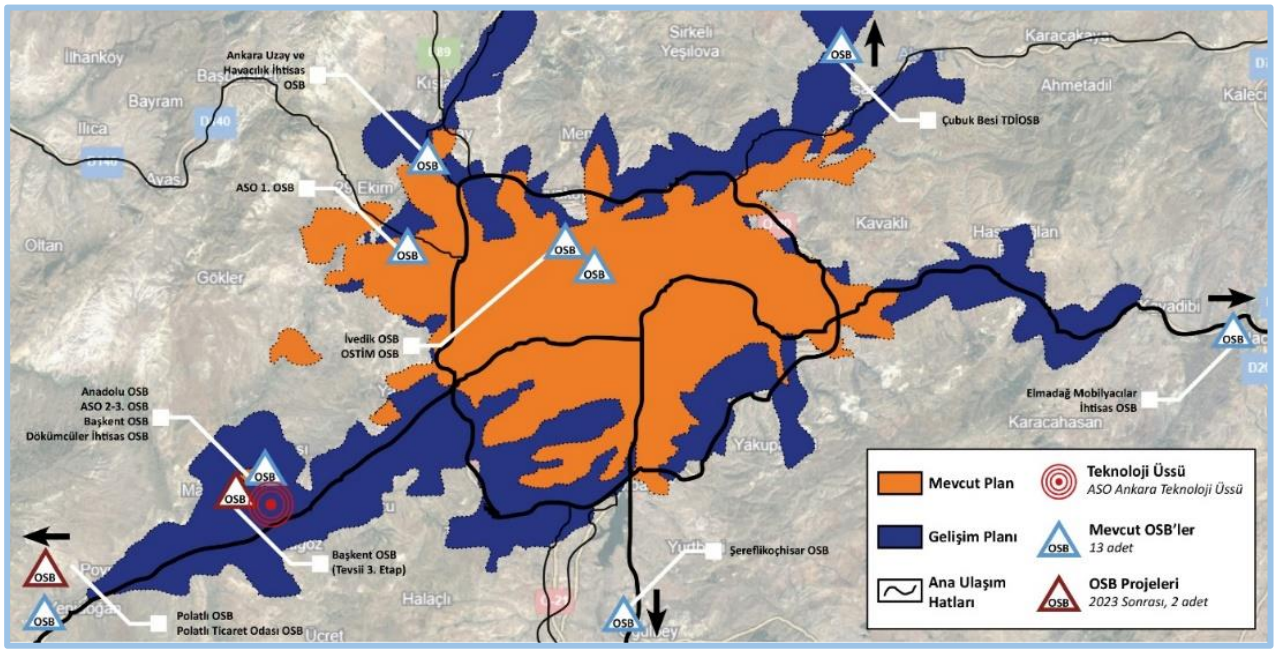
İnternet teknolojileri ve dijitalleşmedeki ilerlemeler ile e-ticaretin yaygınlaşması gibi gelişmeler sınırların kolay aşılmasına ve böylece ülkeler arası ticareti kolaylaştırarak yeni ticaret yollarının açılmasına katkı sağlamıştır. Çin'in öncülüğünde başlatılan Kuşak ve Yol Girişimi, Asya, Avrupa ve Afrika'yı kapsayan geniş bir coğrafi alanı birleştirmeyi amaçlarken, G-20 Zirvesinde ABD, Hindistan, Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri liderleri tarafından "Hindistan-Ortadoğu-Avrupa Ekonomik Koridoru" isimli yeni bir ticaret yolu projesi de başlatılmıştır. Söz konusu girişimler, ticarette rekabet düzeyinin artmasına yol açarken ihracat ve üretim üssü olma hedefi bulunan Türkiye'nin de oluşacak yeni ticaret yollarına eklemlenmesini gerekli kılmaktadır. Önümüzdeki dönemde, Türkiye'nin küresel ticaretin merkezinde yer almak ve yeni İpek Yolları ile ticaretteki konumunu sağlamlaştırmak amacıyla sürdürülebilir altyapı ve lojistik yatırımlarına ağırlık vermesi, ticaret kolaylıkları sağlaması, küresel ekonomik gelişmeleri yakından takip etmesi ve bu gelişmeler doğrultusunda hızlı hareket edilmesi kritiktir.

12. Kalkınma Planı, 2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi, İklim Değişikliği Uyum Stratejisi, Yeşil Mutabakat Eylem Planı başta olmak üzere ulusal politika belgelerinde belirtilen amaç ve hedefler çerçevesinde; Türkiye'nin düşük ve orta teknolojili üretiminden yüksek teknolojili üretime geçiş sürecinin hızlanması, bu konuda oluşturulan politikaların kurumlar arası eşgüdüm ve koordinasyon içinde uygulanması, orta ve uzun dönemli makroekonomik istikrarın sağlanarak kırılgan ekonomik yapının güçlendirilmesi, yatırımlar için gerekli makroekonomik ortamın sağlanması yanında seçici teşvik ve destek politikalarıyla öncelikli sektörlerin desteklenmesi, çalışanların beceri ve kabiliyetinin geliştirilmesine yönelik aktif işgücü politikalarının uygulanması, sanayi alanlarının genişletilerek üretim merkezlerinin artırılması; Türkiye'nin küresel bir sanayi üretim üssü olmasına katkı sağlayacaktır.

2.3. Ankara Analizi

2022 itibarıyla nüfusu 5.782.285 kişi olan Ankara'nın işgücüne katılım oranı yüzde 53,7 olup, işsizlik oranı yüzde 12,1'dir. Ankara'da 8 adet vakıf, 13 adet devlet olmak üzere toplam 21 üniversite bulunmaktadır. Şehirde toplam 311.562 üniversite öğrencisi öğrenim görmekte ve 17.615 öğretim elemanı akademik çalışmalar yürütmektedir. Sanayisi her geçen gün büyüyen Ankara'nın önümüzdeki dönemde de hem nüfus hem de sanayi alanları bakımından genişlemesi öngörülmektedir. 2010 ile 2022 yılları arasında 1 milyon nüfus artışı sağlayan Ankara'nın sanayi başta olmak üzere yaratılan cazip iş imkanları, genişleyen araştırma ve geliştirme ekosisteminin bilimsel kurumlarla etkileşimi gibi faktörlerin katkısıyla nüfusun önümüzdeki süreçte büyümeye devam edeceği öngörülmektedir. Bu gelişimin bir yansıması olarak gerek işgücünün temini gerekse artan nüfusun talebi açısından sanayinin mekânsal büyümesi de tetiklenecektir. Ankara'nın kentsel gelişim planına bakıldığında, gelişimin ağırlıklı olarak kentin güneybatı aksında gerçekleşmesi ön görülmektedir. Bu bölge mevcutta Anadolu OSB, ASO 2-3. OSB, Başkent OSB ve Dökümcüler İhtisas OSB'nin yer aldığı Ankara Sanayi Havzası'na ev sahipliği yapmakta olup, gelecek dönem için yapılan planlamalar ile bölgenin sahip olduğu yetkinliğin artırılması hedeflenmektedir.

Şekil 1 : Ankara Kentsel Alan Gelişimi



Kaynak: Ankara Sanayi Odası Çalışması

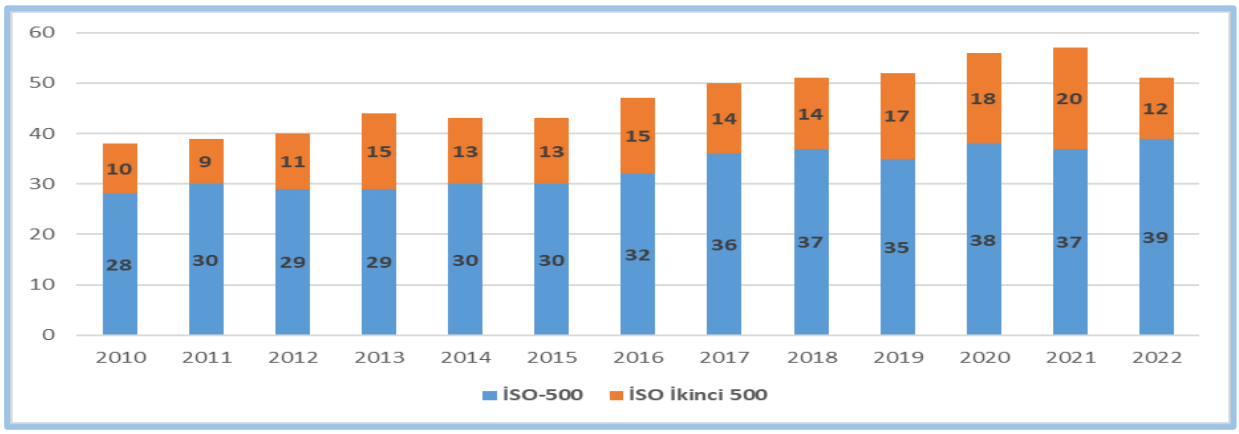
Ayrıca, Ankara patent başvuru sayısı ve tasarım sayısı itibarıyla 81 il içinde İstanbul'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır. Söz konusu veriler, savunma sanayi başta olmak üzere yüksek ve orta yüksek teknolojilerde Ankara'nın önemli bir kapasiteye ulaştığını ortaya koymaktadır. Nitekim Ankara'da 142 Ar-Ge Merkezi ve 37 Tasarım Merkezi faaliyetlerini sürdürmekte olup 2022 sonu itibarıyla toplam 13.266 Ar-Ge personeli çalışmaktadır. Ayrıca, 2022 yılı Ar-Ge 250 Araştırması sonuçlarına göre ilk 250'de Ankara merkezli 53 şirket bulunmaktadır. Tüm bu verilerin işaret ettiği Ankara teknoloji ekosistemi, yenilikçi ve yüksek teknolojili ürün sayısını artırarak Türkiye'nin uluslararası pazarlarda rekabet gücüne katkı sağlamaktadır.

Ankara'nın en temel dinamiklerinden biri de savunma sanayi kapsamında oluşturduğu üretim altyapısı olup, ülkemizin bu alandaki önemli şirketleri üretim süreçlerinde ekosisteme destek olacak şekilde alt yüklenici kullanmaktadır. Savunma sanayi sektöründe başlayan dönüşümün ülkemize nitelikli üretim, yüksek katma değer ve teknoloji getirmesi için yeni ürün ve teknolojilerin geliştirilmesinde tedarikçi buluşmaları başta olmak üzere teknoloji transfer ofisleri, teknoparklar ve OSB'ler ile üniversite sanayi iş birliğinin artırılması ihtiyacı bulunduğu gözlenmektedir.

Ankara üretimdeki ağırlığını da artırmaktadır. İstanbul Sanayi Odası (İSO) 500 firmaları içinde Ankara'ya kayıtlı firma sayısı 2010'da 28 iken 2022'de 39'a yükselmiştir. Ayrıca, Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından yayımlanan "Türkiye'nin İlk 1000 İhracatçı Firması" 2022 sıralamasında,

Ankara'dan 47 ihracatçı firma yer almıştır. Bunun yanı sıra, müteahhitlik sektörünün en önemli firmaları Ankara'da faaliyet göstermektedir. "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" sıralamasında yer alan 40 Türk müteahhitlik firmasının 22'si Ankara'dadır. Bu firmalardan 3'ü sıralamada ilk 100 içerisindedir. Bu gelişim, Ankara sanayisinin kurumsal ve büyük ölçekli firmaların da öncülük ettiği bir nitelikli üretim üssü olma yolunda olduğunu göstermektedir.

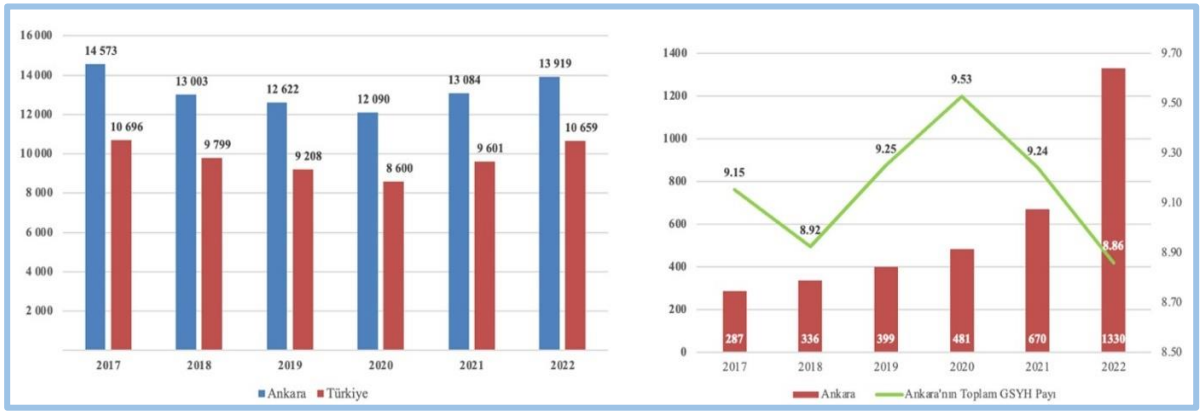
GRAFİK 4: İSO İLK 500 VE İKİNCİ 500 İÇERİSİNDE YER ALAN ANKARA İLİ FİRMALARI SAYISI



Kaynak: TÜİK

2022 itibarıyla Ankara'nın Türkiye'nin toplam Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYH) içindeki payı yaklaşık yüzde 9 düzeyinde olup, ülke ekonomisine katkı açısında Ankara, İstanbul'dan sonra ikinci sırada gelmektedir. Ankara'da kişi başına düşen gelir 2022'de 13.919 ABD Doları olup, bu değer ülke ortalamasının yüzde 30,6 üzerindedir. Kocaeli, İstanbul ve Tekirdağ'ın ardından kişi başına gelirin en yüksek olduğu dördüncü ilimiz Ankara'dır.

GRAFİK 5: KİŞİ BAŞI GELİR VE GSYH ANKARA KARŞILAŞTIRMA



Kaynak: TÜİK

Ankara'da 2021 verilerine göre 317.014 adet girişim bulunmakta, bunların 30.325'i imalat sanayisi girişimidir. İstanbul'da imalat sanayisi alanında 143.648 girişim ve İzmir'de 30.653 girişim bulunmaktadır. Bu kapsamda imalat sanayisi girişimleri açısından 81 il arasında Ankara 2021 itibarıyla 3. sıradadır. Bu veriler de göstermektedir ki Ankara Türkiye'nin gerek üretim gerekse istihdam anlamında bir çekim merkezidir. Ankara, 2022'de 12.695 açılan şirket ve 2.210 kapanan şirket sayısı ile İstanbul'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır. Ayrıca, Küresel Bilim ve Teknoloji Kümelenmesi ilk 100 sıralamasında Ankara 86. olmuş ve önceki döneme göre 3 kademe ilerlemiştir. Önümüzdeki dönemde üniversitelerin uzmanlaşmış ihtisas kümeleriyle iş birliğinin geliştirilmesi, Ankara'nın yüksek katma değerli üretim payının artmasını sağlayacaktır.

2023 yılı verilerine göre Ankara'nın, ülkemizin diğer büyükşehirleri olan İstanbul ve İzmir'e kıyasla yaşam kalitesi karşılaştırmasına bakıldığında, Satın alma Gücü, Yaşam Maliyeti ve Trafik İşe Gidiş Süre Endekslerinde daha başarılı skor aldığı görülmektedir. Bunun yanında aynı endeks içerisinde Seçili Başkentler ile Karşılaştırma yapıldığında ise Ankara; Yaşam Kalitesi, Trafik İşe Gidiş Süre ve Yaşam Maliyeti Endekslerinde Paris, Bükreş, Atina ve Tel Aviv'den daha iyi dereceye sahip olduğu tabloya yansımaktadır. Tüm bunlardan hareketle Türkiye'nin büyükşehirleri ve seçili başkentler arasındaki durumu değerlendirildiğinde, belirtilen başlıklarda daha başarılı not aldığı ve kalan diğer başlıkların büyük bir çoğunluğunda ise tablodaki ortalamanın üzerinde olması sebebiyle Ankara'nın yaşam kalitesi açısından başarılı olduğu söylenebilir.

Tablo 1: Küresel Yetenek Rekabetçilliği Endeksi (KYRE) İçinde Ankara İli

		San Francisco	Zürih	Bükreş	İstanbul	Ankara
KYRE	KYRE skoru	76,2	70,7	43,3	30,2	28,9
	KYRE sıralama (175 şehir)	1	3	88	132	140
Kolaylaştırma	Kişi başına gelir	100,0	57,9	52,0	30,4	26,1
	İnternet hızı	70,6	27,5	37,3	5,9	7,8
	İşsizlik	77,3	82,1	85,2	36,2	35,8
Çekicilik	Forbes Küresel 2000 firmalarının varlığı	84,0	100,0	0,0	15,6	0,0
	Yabancı nüfus	42,1	43,8	3,0	4,3	10,0
	DYY projeleri	71,0	72,3	64,4	28,7	19,5
Büyüme	Ana üniversiteler	98,5	93,6	9,6	24,9	24,0
	Yükseköğretime katılım	40,6	60,8	44,2	51,2	15,2
	DYY'nin yarattığı işler	83,4	76,3	98,0	56,8	49,7
Sürdürme	Güvenlik	59,1	87,2	85,8	67,7	69,1
	Çevre kalitesi	97,6	93,6	76,6	78,9	84,3
	Trafikte geçen zaman	75,0	61,5	23,1	0,0	53,8
	Mutluluk	79,1	93,3	56,4	43,9	51,1
Küresel Bilgi Becerileri	Yükseköğretim mezunu nüfus	90,0	60,4	61,5	12,7	28,5
	Patent başvuruları	90,8	68,1	0,8	35,6	27,4
	Havalimanı bağlantılılığı	41,9	73,0	19,8	23,7	10,8
	Yazılım geliştirme	100,0	58,3	16,4	3,4	2,8

Kaynak: TEPAV 2023 Çalışması

Ankara'nın Küresel Yetenek Rekabetçiliği Endeksi (KRYE) içindeki yeri diğer yabancı şehirlerle karşılaştırıldığında; San Francisco ve Zürih ile önemli bir fark bulunurken ana üniversiteler, çevre kalitesi ve patent başvuruları kategorisinde Bükreş'ten daha avantajlı durumda olduğu gözlenmektedir. Ankara'nın İstanbul ile KRYE açısından yaklaşık aynı düzeyde olduğu, çevre kalitesi, yükseköğretim mezunu nüfus, mutluluk, internet hızı açısından ise İstanbul'dan daha iyi

durumda görülmektedir. Endeks alt kategorileri itibarıyla Ankara'nın güçlü yönleri, teknoloji tabanlı bir üretim merkezi olması için önemli bir altyapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Ankara'nın Yaşam Kalitesi Karşılaştırması (Numbeo Yaşam Kalitesi Endeksi,2023)

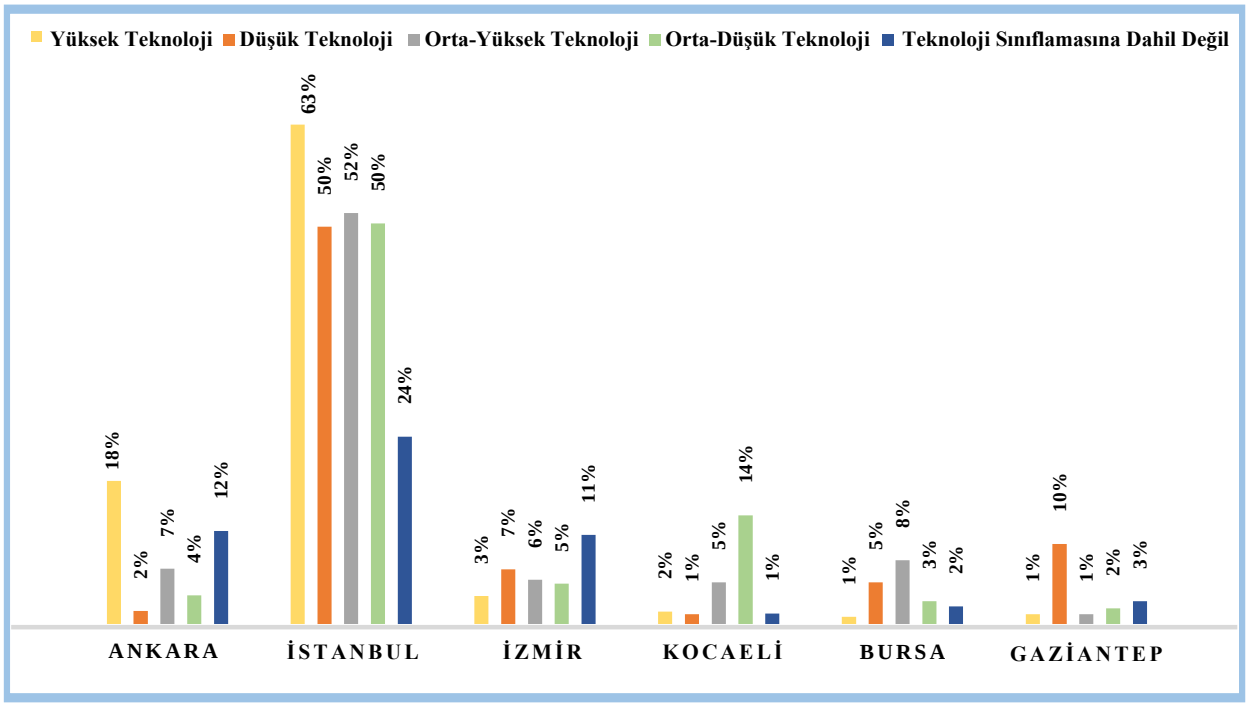
	İstanbul ve İzmir ile Karşılaştırma			Seçili Başkentler ile Karşılaştırma			
	İstanbul	**İzmir**	**Ankara**	**Paris**	**Bükreş**	**Tel Aviv**	**Atina**
Satın Alma Gücü Endeksi	31.7	30.8	**36.9**	75.6	52.0	74.8	41.0
Güvenlik Endeksi	52.1	68.3	61.0	42.6	72.0	73.2	44.0
Sağlık Hizmetleri Endeksi	69.7	73.1	69.2	78.6	54.7	74.0	56.7
İklim Endeksi	93.0	96.9	91.5	88.4	75.6	93.9	95.2
Yaşam Maliyeti Endeksi	38.0	37.9	**33.9**	74.0	43.1	72.0	56.6
Emlak Fiyatı/Gelir Oranı	18.5	11.5	10.6	18.8	10.3	23.0	13.9
Trafik İşe Gidiş Süre Endeksi	51.7	39.8	**36.1**	41.3	41.0	36.5	38.3
Kirlilik Endeksi	68.8	60.5	65.4	63.8	75.6	46.3	57.5
Yaşam Kalitesi Endeksi	103.6	132.5	127.8	123.1	118.4	148.1	115.8

Kaynak: TEPAV 2023 Çalışması

Ankara'nın 2022'deki dış ticaret verilerine bakıldığında toplam 15,2 milyar ABD Doları ithalat yapmasına karşılık, toplam 11,5 milyar ABD Doları ihracat yaptığı görülmektedir.

Ankara'nın dış ticaretinin sektörel dağılımı incelendiğinde ise en fazla ihracatın 5,1 milyar ABD Doları ile "orta-yüksek" teknoloji düzeyinde yapıldığı görülmektedir. "Orta-yüksek" teknoloji düzeyinde Ankara'nın ithalatının ise 4,7 milyar ABD Doları olması, söz konusu sektörlerin dış ticaret dengesine pozitif katkı yaptığını göstermektedir.

GRAFİK 6 : İLLERİN TÜRKİYE'NİN TOPLAM TEKNOLOJİ İHRACATINDAKİ PAYI (2022)

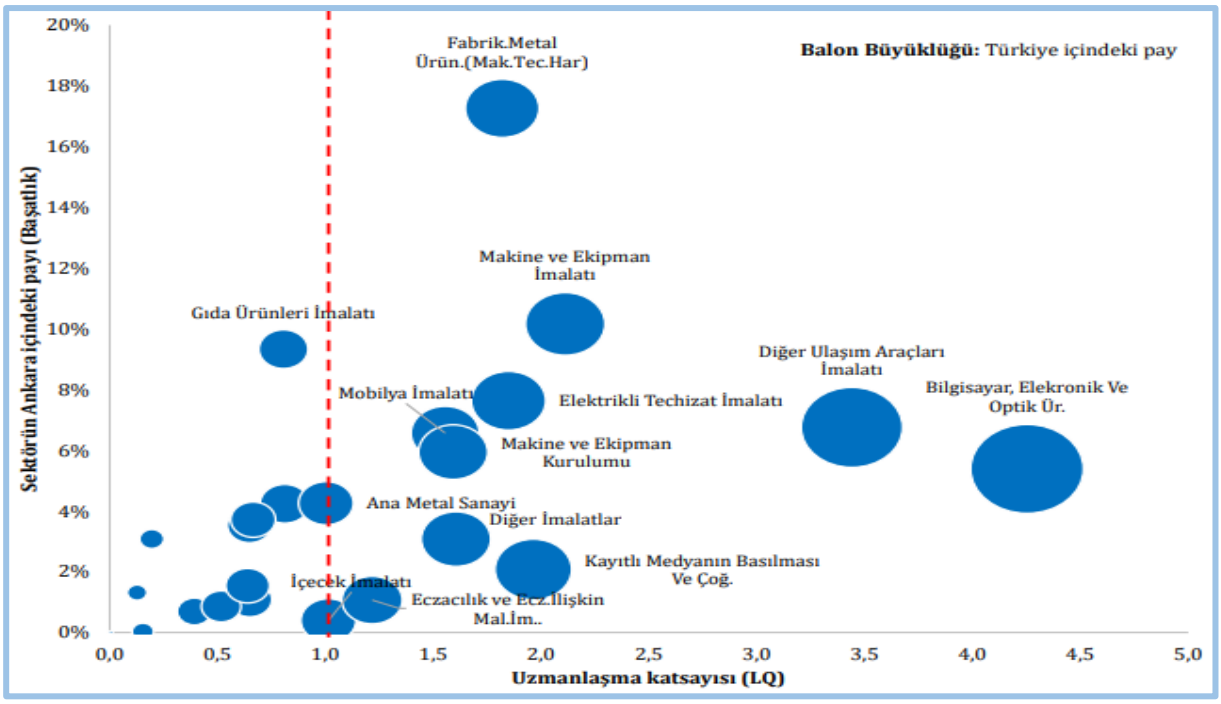


Kaynak: TÜİK

Ankara'nın en fazla ihracat yaptığı üç sektör sırasıyla, orta-yüksek teknoloji düzeyindeki kimyasal maddeler (kimyasal gübre ve azotlu bileşikler hariç), orta-düşük teknoloji düzeyindeki metal yapı malzemeleri ve yüksek teknoloji düzeyindeki hava ve uzay taşıtlarıdır. Diğer yandan, Ankara'nın 2022'de en fazla ithalat yaptığı sektörler, tahıl ve başka yerde sınıflandırılmamış bitkisel ürünler (teknoloji sınıflandırmasına dahil olmayan), tıpta ve eczacılıkta kullanılan kimyasal ve bitkisel kaynaklı ürünler (yüksek teknoloji), demir-çelik dışındaki ana metal sanayiidir (orta-düşük teknoloji). Ankara'nın ihracatı içinde yüksek teknolojili ürünlerin payı yüzde 13 olup bu oran yüzde 3 olan Türkiye ortalamasının oldukça üzerindedir.

Benzer şekilde Türkiye İhracatçıları Meclisi (TİM) verilerine göre Türkiye'nin 2022'deki toplam ihracatının yüzde 5,1'ini Ankara gerçekleştirirken, yüksek teknolojili ürünler için bu oran yüzde 18'dir.

GRAFİK 7 : ANKARA İMALAT ALT SEKTÖRLERİ (2022)



Kaynak: PAL 2023 Çalışması

Açıklamalar: Başaltlık: Sektörün ildeki payı Büyüklük: İldeki sektörün Türkiye'deki payı Uzmanlık: Sektörün ildeki payının Türkiye'de payına oranı

Ankara imalat sanayinin sektör dağılımına bakıldığında; Makine ve Teçhizat Hariç Fabrikasyon Metal Ürünleri sektörü, Makine ve Ekipman İmalatı, Gıda Ürünleri İmalatı, Diğer Ulaşım Araçları İmalatı ile Bilgisayar, Elektronik ve Optik Ürünleri İmalatının öne çıktığı gözlenmektedir. Gıda Ürünleri hariç öne çıkan diğer sektörlerin Türkiye ortalamalarının üstünde olması, bu ürünlerde Ankara'nın uzmanlaşma sağladığını göstermektedir.

Bu çerçevede, Ankara sanayisinin dış pazarlarda da rekabetçi bir konuma gelmesi amacıyla Ar-Ge faaliyetleri başta olmak üzere üretim süreçlerinin teknoloji düzeyinin yükseltilmesi kritik önemdedir. Ankara, gerek mevcut nitelikli personelin varlığı ve gelecek dönem göç projeksiyonlarında nitelikli göç için cazibe merkezi haline gelecek olmasından kaynaklı önemli bir potansiyele sahiptir. Start-up ekosisteminin de gelişmesiyle birlikte nitelikli işgücü kapasitesinin katma değerli işlere yönetilmesi, Ankara'yı bir teknoloji merkezi haline getirebilecektir.

Bu bağlamda, sanayi ve teknolojinin aynı mekânda buluştuğu bir teknoloji üssünün oluşturulması kritik önemdedir. Ayrıca, yeşil ve dijital dönüşümün işletmelerde içselleştirilmesine yönelik kamu tarafından çeşitli mekanizmaların uygulamaya konulması, meslek kuruluşlarının etkin kolaylaştırıcılık ve yönlendirme fonksiyonlarını yerine getirmesi, nitelikli üretime uygun beceri ve yetenek setinin oluşturulması, bilim ve teknoloji merkezlerinin üreticilerle sonuç odaklı iş birliği ve ortak çalışma yapması; önümüzdeki dönemde temel gündem maddeleri olarak öne çıkmaktadır.

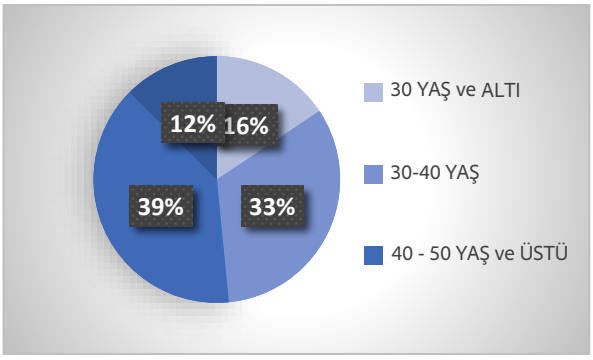
2.4. Ankara Sanayi Odası

"Başkenti ileri teknolojiyi kullanan ve sürdürülebilir şekilde yüksek katma değer üreten lider sanayi kenti haline getirmek" vizyonu ile çalışmalarını kararlılıkla sürdüren Ankara Sanayi Odası, 2023 yılı Kasım ayı itibarıyla kuruluşunun 60'ıncı yılını kutlamaktadır. Yerel ölçekte Ankara'nın, ulusal düzeyde Türkiye'nin kalkınmasına katkıda bulunmak amacıyla faaliyet ve çalışmalar yürüten ASO, uzmanlığa dayalı, yetkin ve güçlü bir iletişime sahip personel kadrosuyla 9000'i aşkın sanayiciye hizmet vermektedir. Üyelerinin ihtiyaç duyduğu alanlarda yenilikçi ve öncü olmayı şiar edinen yaklaşım sergileyen Odamızda Meclis, Komiteler ve Yönetim Kurulunda görev alan kadınların sayısı artmıştır. Ayrıca, Odamız ASO Yetkinlik ve Dijital Dönüşüm Merkezi - Model Fabrika- ve ASO NÜKSAK Nükleer Sanayi Kümelenmesi gibi iştirakleri ekonomiye kazandırmıştır. ASO bünyesinde 64 personel çalışmakta, yeterli ve yetkin kalmalarına yönelik eğitimlerle gelişimleri desteklenmektedir.

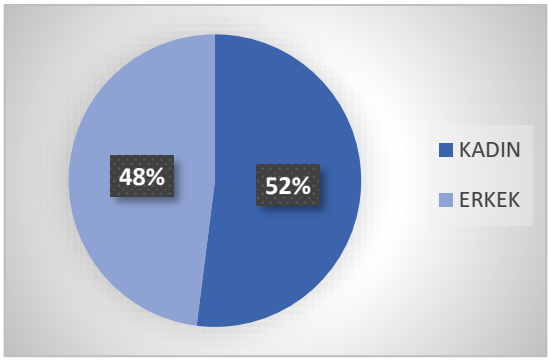
Tablo 3: Personel Öğrenim Durumu

Öğrenim	Kişi Sayısı	Oran
İlköğretim	3	5%
Lise	9	14%
Ön Lisans	2	3%
Lisans	35	55%
Yüksek Lisans ve Üstü (Master, Doktora vb.)	15	23%
Toplam	**64**	**100%**

GRAFİK 8: YAŞA GÖRE ÇALIŞAN SAYISI



GRAFİK 9: CİNSİYETE GÖRE ÇALIŞAN SAYISI



Küresel ekonomik eğilim ve Ankara ihtiyaçları çerçevesinde yeniden yapılanan ASO bünyesinde 10 Müdürlük bulunmaktadır. Bu Müdürlükler ve kısaca tanımları aşağıdadır:

Başkanlık Ofisi, Odanın vizyon ve stratejileri ile geleceğe yönelik faaliyetler konularında çalışmalara katkı sağlamak, üye ve paydaş ilişkilerinin yürütülmesinde yer almak, görevlendirildiği kurumlarda Odayı temsil etmek, Başkanlık toplantı ve ziyaretlerinin organizasyonunu yapmak, protokol işlerini yürütmekten sorumludur. Ayrıca, Basın Müşavirliği ile Odanın tanınırlığını ve bilinirliğini artırmak için basın ve kamuoyu ile kurumsal iletişimi yürütmek, Ekonomi Müşavirliği ile ekonomi ile ilgili konularda Başkanlığa danışmanlık yapmak ve araştırma çalışmaları yürütmek, Mali İşler Müşavirliği ile Odanın mali konularında danışmanlık faaliyetlerini yürütmektedir.

Odanın idari işlerini ve iç çalışmalarını yönetmekten sorumlu **Genel Sekreterlik Birimi**, Oda Organ ve Kurul toplantılarının koordinasyonunu sağlayan Oda Organları Koordinatörlüğü, stratejik planlama, kalite ve akreditasyon çalışmalarını yürüten Strateji, Kalite ve Akreditasyon Koordinatörlüğü, basınla ilişkileri yürüterek, Oda ile diğer kurumlar, odalar ve STK'lar arası ilişkileri koordine eden Kurumsal İletişim Koordinatörlüğü, Odanın tüm hukuki iş ve işlemlerini takip eden Hukuk Müşavirliği ile ulusal ve uluslararası proje çalışmalarını yürüten Genel Sekreterlik Danışmanlarından oluşmaktadır.

Çevre ve İklim Değişikliği Müdürlüğü, çevre, iklim değişikliği, sürdürülebilirlik, döngüsel ekonomi ve yenilenebilir enerji gibi tematik alanlarda üyeler ve paydaşlar için değer yaratmak amacıyla çalışmaları yürütmektedir. Müdürlük altında İklim Değişikliği ve Sürdürülebilirlik ile Çevre, Enerji ve Döngüsel Ekonomi alanlarında iki koordinatörlük bulunmaktadır.

Girişimcilik ve Yenilikçilik Müdürlüğü, Odanın ve üye kuruluşların girişimcilik ve yenilik yönetim kapasitelerini geliştirmek ve dijitalleşme süreçlerine destek olmak amacıyla çalışmalar yürütmektedir. Müdürlük altında girişimcilik ve yenilikçilik alanlarında faaliyet gösteren iki koordinatörlük bulunmaktadır.

Uluslararası İlişkiler ve Dış Ticaret Müdürlüğü, Odanın yabancı ülkeler ve uluslararası kuruluşlar nezdinde temsil edilmesi, ilgili uluslararası örgütlere üyelik süreçlerinin yönetilmesi, üye işletmelerin küresel ölçekte rekabet güçlerinin artırılması ve ihracat potansiyellerinin geliştirilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir. Müdürlük altında uluslararası ilişkiler ve dış ticaret alanlarında iki koordinatörlük bulunmaktadır.

İştirakler Müdürlüğü, Odanın işletme ve iştiraklerinin etkin ve verimli yönetilmesini sağlamak, yeni yatırım alanlarını araştırarak gelir getirici faaliyetlerde bulunmak ve iştirakler yoluyla üyelere yenilikçi hizmetler sunmak amaçları çerçevesinde faaliyetlerini yürütmektedir.

İdari ve Mali İşler Müdürlüğü, Odanın faaliyet ve hizmetlerini ilgili mevzuat çerçevesinde etkin bir şekilde ifa etmesi amacıyla idari, mali ve teknik iş ve işlemlerini yürütmektedir. Müdürlük altında idari ve mali işler alanlarında iki koordinatörlük bulunmaktadır.

İnsan Kaynakları Müdürlüğü, Odanın insan kaynaklarının verimli bir şekilde yönetilmesi, İK uygulamalarının (işe alım, izin, özlük, vb.) yürütülmesi, çalışanlara eğitim ve sosyal faaliyetlerin planlanması, çalışanların performanslarının değerlendirilerek yetenek ve becerilerinin geliştirilmesi amacıyla iş ve işlemler yürütmektedir.

Sicil Hizmetleri Müdürlüğü, Sanayi firmalarının Odaya üyelik kaydı, mevcut üyelerin bilgilerinin tutulmasına ve güncellenmesine, ilgili veriler baz alınarak istatistiki bilgilerin oluşturulmasına ilişkin iş ve işlemleri yürütmektedir.

Belge Hizmetleri Müdürlüğü, Odaya kayıtlı üyelerin ihtiyaç duydukları üretime yönelik her türlü teknik ve ticari belgelerin düzenlenmesi, gerektiğinde yerinde incelemelerin yapılması ve raporlanmasına ilişkin faaliyetleri yürütmektedir.

Bilişim Teknolojileri Müdürlüğü, Odanın yazılım, donanım ve iletişim altyapısını etkin ve güvenli bir şekilde yönetmek ve gerekli teknolojik çözümleri oluşturmak amacıyla iş ve işlemler yürütmektedir.

Üye İlişkileri Müdürlüğü, sanayi sektörleri ile üyelerin sorun ve taleplerinin çözüme kavuşturulmasına ilişkin gerekli girişimlerde bulunmaya ve koordinasyon sağlamaya yönelik iş ve işlemleri yürütmekte olup, üyelerin talep ve sorunlarına yönelik olarak ilk başvuru noktası olarak görev yapmaktadır.

2.5. Paydaş Analizi

Dış paydaş analizi kapsamında Odamızın faaliyet, ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan ve yürüttüğü proje ve faaliyetlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen üyelerimiz ve kuruluşlardan değerlendirme ve görüşler alınmıştır. Söz konusu görüş ve öneriler, Stratejik Planın vizyon ve misyonu başta olmak üzere Amaç ve hedeflerin oluşturulmasında önemli bir yol gösterici olmuştur. Böylece benimsenen katılımcı yaklaşımla çeşitli paydaşlarımızın görüş, öneri ve beklentilerinin Odamızın önümüzdeki dönemde yürüteceği proje ve faaliyetlerde azami ölçüde dikkate alınması amaçlanmıştır. Güçlü bir paydaş yapımıza tatbik edilen söz konusu analiz kapsamında ortaya çıkan görüş ve değerlendirmeler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Sektörel sorunlara çözüm sağlayacak üyelere yönelik projelerden oda üyelerinin daha fazla faydalanmasının sağlanması
- Üyelerin kapasite geliştirmesine katkı sağlayacak proje, eğitim, fuarlar ve B2B ticari görüşmeler, sektörel raporlamalar gibi etkinliklere daha fazla ağırlık verilmesi
- Görünürlüğü artırabilecek tanıtım faaliyetlerine yoğunlaşılması
- Yeşil dönüşüm konularında üyelere daha yoğun bilgilendirme yapılarak konu ile ilgili farkındalığın arttırılması
- Üyelerin sorunlarına çözüm odaklı yaklaşım, hızlı ve güvenilir hizmet anlayışıdır.

2.6. GZFT Analizi

Güçlü Yönler-Zayıf Yönler ve Fırsatlar-Tehditler (GZFT)

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
• ASO'nun kamuoyundaki itibarı ve bilinirliliği • Prestijli ve büyük bir sanayici üye kitlesinin varlığı • Etkili iştirakleri ve bağlı kuruluşlarının olması • Tanınmış ve itibarlı Yönetim Kurulu Başkanı, üyeleri ve Meclis üyeleri • Sorunlara hızlı çözüm üretme becerisi • Model Fabrika • Uluslararası ve ulusal düzeyde etkili iletişim gücü • Nitelikli ve eğitimli çalışan kadrosu • Sanayicilerin problemlerini dinleyip çözüm bulan bir yönetim anlayışı olması • Yenilikçi ve vizyoner yönetici kadrosu • Uluslararası iş birliklerine açıklık ve güçlü iş birliği ağı oluşturma yeteneği • Çabuk ulaşılabilirlik • 60 yıllık köklü bir geleneğe sahip olması • Deprem açısından güvenli bölge oluşu • Proje hazırlama ve yönetme konusundaki bilgi birikimi • Sektörel çeşitlilik • Etkili lobi faaliyetleri • Ankara yeni sanayi ağı üretim potansiyeli • Yenilik ve teknolojiye odaklanan vizyon • Güçlü iş birliği ve ağ oluşturma yeteneği • Etkili eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin yürütülmesi	• Komite ve Komisyonların daha etkin • çalışması ihtiyacı • Üniversite sanayi iş birliğinin geliştirilmesi gerekliliği • Kurumsal kapasitenin artırılması ihtiyacı • Bölgesel kalkınma ve uluslararası ihracatta daha fazla rol alması ihtiyacı • Üst Yönetim (Meclis, YK vb.) ile çalışanlar arası iletişim geliştirilmesi gerekliliği • İç işleyişte dijitalleşmenin artırılması ihtiyacı • Kurumsal hafızanın daha etkin aktarılması ve saklanması ihtiyacı • Yeni proje geliştirme kapasitesinin artırılması ihtiyacı

FIRSATLAR	TEHDİTLER
• Mevcut ve yeni sanayi firmaları için Ankara'nın güçlü bir alternatif olması • Ucuz yaşam şartları sayesinde çalışan istihdamının rahat olması • Meslek kuruluşlarına, AB ve kamu tarafından verilen önem • Ankara'nın gözde bir sanayi kenti olması • Ankara'da savunma sanayi başta olmak üzere yüksek teknolojili sektörlerin büyümesi • Mesleki eğitim alanında önemli adımlar atılması gerekliliği • İhracat Destek Ofisi, girişimcilik, yenilikçilik, yeşil mutabakat gibi yeni hizmet alanlarının ortaya çıkması • AB fonlarının tahsisinde meslek kuruluşlarının artan rolü	• Küresel iklim değişikliği ve bu sürece adaptasyon • Yeşil dönüşüm/lojistik sürecine yeterli uyumun sağlanamaması • Gelir yaratım mekanizmasının zayıflamasından kaynaklı finansal sorunlar yaşanması ihtimali • Başka illere yatırımlar nedeniyle üye kaybı yaşanması • Ankara özelindeki verilerin analiz ve politika geliştirme için yetersiz olması • Üyelerin ASO faaliyetlerine yeterli ilgiyi göstermemesi ihtimali • Uzun süreli makroekonomik istikrarsızlığın sanayi büyümesini sınırlaması ihtimali • Büyük projelerde ortaklık kültürünün oluşmaması

ANKARA SANAYİ ODASI

ANKARA SANAYİ ODASI

3. GELECEĞE BAKIŞ

3.GELECEĞE BAKIŞ

3.1. VİZYON

Başkenti yenilikçi ve sürdürülebilir şekilde yüksek katma değer üreten lider sanayi ve teknoloji kenti haline getirmek

3.2. MİSYON

Ankara sanayisinin çevreye duyarlı biçimde yüksek katma değer üretmesine, verimliliğin ve rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlamak ve ülkenin ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel gelişiminde öncü ve yol gösterici olmak.

3.3. TEMEL DEĞERLER

Üyelere Bağlılık, Liyakat, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik, Katılımcılık, Sürdürülebilirlik, Toplum Yararı, Mükemmeli Hedeflemek, Öncü Olmak, Beşerî ve Toplumsal Değerlere Saygı

3.4. Stratejik Amaçlar, Hedefler ve Faaliyetler

Tablo 4 : Stratejik Amaçlar (SA)

1.	Üyelerimizin rekabet gücünü artıracak lobi ve uluslararası ilişkiler faaliyetlerini etkin şekilde yürütmek
2.	Firmaların üretim, ihracat, kurumsallaşma ve verimlilik kapasitesini geliştirmek
3.	Sanayinin işgücü niteliği ve beceri kapasitesini geliştirmek
4.	Sanayide dijital ve yeşil dönüşüm sürecini hızlandırmak
5.	Teknoloji ve yenilikçilik ekosistemini geliştirmek
6.	Sanayi ve teknoloji bölgelerini geliştirmek
7.	ASO'nun kurumsal kapasitesini artırmak

STRATEJİK AMAÇ 1 : ÜYELERİMİZİN REKABET GÜCÜNÜ ARTIRACAK LOBİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER FAALİYETLERİNİ ETKİN ŞEKİLDE YÜRÜTMEK

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
1.1. Bölgesel, ulusal ve uluslararası platformlarda Odanın etki ve görünürlüğünü artırmak	• Bilgilendirme ve farkındalık artırıcı toplantılar, seminerler ve sektörel toplantılar yapılması
	• Ankara İş Dünyası Türkiye Mezunları Çevrimiçi Konferansları düzenlenmesi
	• Türkiye Sanayi Günleri Etkinliği yapılması
	• İlgili kurumlar tarafından düzenlenen toplantı ve çalışmalara aktif katılım sağlanması
	• ASO Medya'nın geliştirilmiş içerikle yayınlanması
	• Odaya ve Ankara'ya ait bilgiler içeren kitapçık ve/veya broşür hazırlanması ve dağıtımının yapılması

	• Basın-yayın faaliyetleri ile ASO'nun tanıtımı ve kamuoyunda bilinirliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar yapılması
1.2. ASO'nun paydaşlarıyla iletişim ve iş birliğini artırmaya yönelik yeni araçlar geliştirmek	• Kamu kurum ve kuruluşlarının üst düzey yetkililerinin katılımıyla gerçekleştirilecek ASO Gündem Toplantıları
	• Kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler ve Odalarla iş birlikleri kurulması amacıyla protokoller imzalanması ve ilgili faaliyetlerin yürütülmesi
	• Üyelerle iletişimde aksayan yönlerin araştırılması ve gerekli aksiyon ve araçların devreye alınması
	• Çeşitli alanlarda başarı gösteren üyelerimize ödül verilmesine yönelik çalışma yapılması
	• KOSGEB ile iş birliği faaliyetleri ve ortak projeler yürütülmesi
	• Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV) ile iş birliği faaliyetleri ve ortak projeler yürütülmesi
	• Ankara Kalkınma Ajansı ile iş birliği faaliyetleri ve ortak projeler yürütülmesi
1.3. Sanayi ve iş ortamına yönelik politikaların geliştirilmesinde aktif ve etkili bir rol almak	• Sanayicileri ilgilendiren alanlarda ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca hazırlanan politika, strateji, mevzuat belgelerine görüş verilmesi
	• TBMM, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Maliye Bakanlığının gündemleri ile sanayi ile ilgili diğer oda ve birliklerin faaliyetlerinin takip edilmesi ve, sanayi ile ilgili toplantılara aktif katılım sağlanması
	• Ankara iline yönelik araştırma ve sıralama çalışmaları kapsamında Teknoloji 100, Hammadde Girdi Maliyet Endeksi, Yaşam

	Maliyeti Endeksi gibi göstergeleri oluşturulması amacıyla faaliyetler yürütülmesi
1.4. Üyelerimizin dış ticaret alanında etkinliğini artırmak amacıyla ulusal ve uluslararası düzeyde iş birliği çalışmaları yapmak	• Dış Pazar Yuvarlak Masa Toplantıları yapılması
	• Avrupa Birliği, OECD, UNIDO, UNDP ve Dünya Bankası gibi sanayi ile ilgili çok taraflı kuruluşların çalışmalarına iştirak edilmesi amacıyla ilişki kurulması
	• Ülkemizde yerleşik yabancı misyonlar, yurt dışında faaliyet gösteren Odalar ve diğer yabancı kurum ve kuruluşlarla toplantılar yapılması, görüşmeler gerçekleştirilmesi ve protokoller imzalanarak iş birlikleri kurulması
	• Önemli yurtdışı etkinliklere katılım sağlanması
	• Odamız faaliyet alanına giren konularda kurulmuş olan uluslararası iş birliği ağlarına katılım sağlanması ve ağ kapsamında yapılan çalışmaların takip edilmesi
	• Büyükelçilik ziyaretleri yapılması
	• Büyükelçilikler Resepsiyonunun düzenlenmesi
	• Sektör ve dış ticaret analizleri, ülke raporları ve piyasa bilgileri sunan yabancı yayınlara üyelik yapılması
1.5. Üyelerimizin sorun ve taleplerinin kurum ve kuruluşlar nezdinde çözüm ve takibini sağlamak	• Üyelerin çıkarlarının korunmasına yönelik lobi faaliyetleri yürütülmesi
	• Üyelerin hukuki uyuşmazlıklarında alternatif çözüm yolları sunulması (Tahkim, Arabuluculuk, Uzlaştırıcılık)
	• Yönetim Kurulumuzca üye firmalara ziyaretler gerçekleştirilmesi ve Odamız tarafından yürütülen projeler kapsamında gerçekleştirilen bilgilendirme ziyaretleri yapılması

Ankara Sanayi Odası

STRATEJİK AMAÇ 2 : FİRMALARIN ÜRETİM, İHRACAT, KURUMSALLAŞMA VE VERİMLİLİK KAPASİTESİNİ GELİŞTİRMEK

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
2.1.Tedarik zinciri oluşturmaya yönelik girişimleri ve tedarikçi eşleştirme çalışmalarını desteklemek	• AFAD, SGK, DMO gibi kuruluşların tedariklerinin yerli üretimce karşılanması amacıyla tedarikçi etkinliği düzenlenmesi
2.2. Üye firmaların üretim ve verimlilik süreçlerini geliştirmek	• Sektörel Tanıtım Grubu Toplantıları yapılması
	• Üyeler için güncel konulara yönelik eğitimler düzenlenmesi
	• Model Fabrikanın sunduğu verimlilik ve dijitalleşme programlarından firmaların daha fazla yararlanmasının sağlanması
2.3. Üyelerin kurumsallaşma kapasitelerini artırmak	• Aile Şirketlerinin Kurumsallaşması Etkinlikleri düzenlenmesi
2.4.İhracat kapasitelerini artırmak amacıyla üyeleri desteklemek	• Ankara Uluslararası Fuarcılık ve Kongre Merkezine ilişkin çalışmaların sürdürülmesi
	• Sektörel ticaret heyeti organizasyonları / sanal heyetler ve ikili iş birliği görüşmeleri yapılması
	• Yeni pazarlar konusunda Ülke Günleri Etkinliği gibi üye bilgilendirme toplantıları yapılması
	• Fuarlara katılım sağlanmasına yönelik organizasyon yapılması
	• İhracat Destek Ofisi faaliyetlerinin yürütülmesi
	• Dış Ticaret İstihbarat Merkezi faaliyetlerinin yürütülmesi
2.5.Üyelerin sektörel iş birliği ağlarına katılmasını teşvik etmek	• Üyelerimize sektörel iş birliği fırsatları yaratmaya yönelik faaliyetler yürütülmesi • Üyelerin dâhil olduğu uluslararası meslek ağlarının belirlenmesi ve üyelere duyurulması

STRATEJİK AMAÇ 3 : SANAYİNİN İŞGÜCÜ NİTELİĞİ VE BECERİ KAPASİTESİNİ GELİŞTİRMEK

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
3.1. Ankara Sanayisinin nitelikli çalışan ihtiyacını karşılayacak mesleki eğitim ile ilgili çalışmaları desteklemek	• Mesleki eğitimle ilgili olarak Odanın var olan iş birliklerinin ve protokollerinin ihtiyaçlara yönelik şekilde geliştirilmesi
	• ASO METES tarafından yürütülen faaliyetlerle ilgili olarak tanıtım çalışmalarının yapılması
	• Mesleki eğitim okul ve birimlerine yönelik ihtiyaç analizi yapılması ve sonuçlarına göre ilgili kurumlar nezdinde girişimlerde bunulması

STRATEJİK AMAÇ 4 : SANAYİDE DİJİTAL VE YEŞİL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİ HIZLANDIRMAK

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
4.1. Sanayide yeşil dönüşümü kolaylaştırmak, üyeleri ve paydaşları yönlendirmek	• Dijital ve Çevresel Dönüşüm Toplantıları yapılması
	• Üyelerimizin Avrupa Yeşil Mutabakatı kapsamında bilgilendirilmesi ve karbon ayak izi hesaplamalarının yapılması hususunda eğitimler verilmesi ve farkındalık seminerleri düzenlenmesi
	• Nükleer teknoloji dâhil Ankara sanayisine uygun enerji üretim yöntemlerinin araştırılması ve bilgi aktarımına yönelik çalışmalar yapılması
	• Çevre, enerji ve atık yönetimi ile iklim değişikliğinin imalat sanayi üzerindeki etkileri hakkında araştırmalar yapılması
	• Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından tespit edilen stratejiler kapsamında, bireysel enerji yatırımları konusunda üyelerin bilgilendirilmesi
4.2. Özel sektör, kamu, üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının iş birliğinde çevre, döngüsel ekonomi ve yeşil enerji ile ilgili konularda program ve projeler geliştirmek	• Avrupa Yeşil Mutabakatından etkilenecek sektörlerde yer alan firmaların etkilenebilirlik analizlerinin yapılması hususlarını içeren bir yol haritası hazırlanması
	• Yeşil dönüşüm ile ilişkili alanlarda yönlendirme ve danışmanlık sağlanması

	• Yeşil Mutabakata uyum doğrultusunda ihtiyaç tespiti ve projelendirme faaliyetleri yürütülmesi
	• Nükleer Sanayi Kümelenmesi Projesi (NÜKSAK) faaliyetleri yürütülmesi
4.3. Firmaların dijital olgunluk düzeylerini ölçmek, dijitalleşme projelerini desteklemek, farkındalığı arttırıcı çalışmalar ve araştırmalar yürütmek	• KOBİ'lere danışmanlık ve yönlendirme yapılması açısından Oda bünyesinde dijital dönüşüm kapasitesi oluşturulması
	• ASO ve Model Fabrika Dijital Hizmetlerinin tanıtılmasına yönelik faaliyetlerin yürütülmesi
	• Küresel ölçekte kendini kanıtlamış araçlar kullanarak işletmelerin Dijital Dönüşüm Olgunluk Değerlendirmesinin yapılması ve 5 Yıllık Dijital Dönüşüm Yol Haritalarının oluşturulması
	• Odamız üyesi işletmelerin ASO Model Fabrikadan Dijital Dönüşüm Deneyimsel Eğitimi almasını ve dijital çözüm sağlayıcıları ile bir araya gelmesini sağlayacak etkinliklerin organize edilmesi
	• Üniversite- Sanayi iş birliği projelerinde ASO Model Fabrika Atölyesinin bir verimlilik ve dijital dönüşüm merkezi olarak kullanılmasının sağlanması
	• Dijitalleşme konularında ulusal ve uluslararası projelerin hazırlanması
	• Odamız üyesi işletmelerin Teknik Dijital Dönüşüm personel ihtiyacının karşılanması için eğitim programı oluşturulması ve teknik eğitimlerin verilmesi
	• Üniversiteler ve STK'ların dijital faaliyetlerinin desteklenmesi

STRATEJİK AMAÇ 5 : TEKNOLOJİ VE YENİLİKÇİLİK EKOSİSTEMİNİ GELİŞTİRMEK

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
5.1. Ankara'nın küresel ölçekte yüksek teknolojili üretim bölgesine dönüşümüne katkıda bulunmak	• Nükleer Teknolojilerinin üretimi, tedariki, piyasa fırsatları hakkında Bilgilendirme Toplantıları yapılması
	• Yüksek teknolojili üretim kapasitesini artırmaya katkı sağlayan ulusal hibe programlarına başvuru yapılması
	• Ankara'nın rekabetçi bir üretim merkez olmasına hizmet edecek Avrupa Birliği projeleri geliştirilmesi ve ilgili programlarına başvuru yapılması
	• AB haricindeki uluslararası hibe programlarına başvuru yapılması
	• Odamızın iş birliği kuruluşu olarak katılım sağladığı projelerin sayısının artırılmasına yönelik girişimlerde bulunulması
5.2. Üniversite–sanayi iş birliğini güçlendirmek	• Üniversitelerle iş birliği halinde etkinlik düzenlenmesi ve proje başvurularında bulunulması
	• Üniversitelerle sanayi konusunda bilgi alışverişi sistemi kurulmasına yönelik çalışma yapılması
5.3. Üyelerimizi Ar-Ge ve yenilikçilik alanlarında yönlendirmek ve desteklemek	• Ar-Ge ve yenilikçilik alanlarındaki hedeflerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak amacıyla TGB'lerde geliştirilen teknolojilerin sanayicilere tanıtılması ve yatırımcılarla bir araya getirilmesi
	• Türk Patent ve Marka Bilgi ve Doküman Birimi faaliyetlerinin yürütülmesi
	• ASO Teknopark'ın geliştirilmesi
	• Teknoloji Geliştirme Merkezi (TEKMER) kuruluş faaliyetlerinin yürütülmesi
5.4. Teknoloji tabanlı ve yenilikçi girişimciliğin nitelik ve niceliğini artırmak	• ASO teknopark bünyesinde kuluçka merkezi kurulması • Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisleriyle sanayicilerin buluşmasını sağlayacak gündem toplantıları organize edilmesi • Teknopark ve Teknoloji Transfer Ofisleriyle sanayi kesiminin işbirliğinin artmasını sağlayacak

	imkanların tartışıldığı yuvarlak masa toplantıları düzenlenmesi
5.5. Ankara'da kadın ve genç girişimcilik kapasitesini artırmak	• TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu faaliyetlerinin yürütülmesi • TOBB Ankara Kadın Girişimciler Kurulu Stratejik Yol Haritasının hazırlanması
	• Birleşmiş Milletler Kadının Güçlenmesi Prensipleri (BM WEPS) etkinlikleri yapılması

STRATEJİK AMAÇ 6 : SANAYİ VE TEKNOLOJİ BÖLGELERİNİ GELİŞTİRMEK

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
6.1. Ankara'da yeni sanayi alanlarının kurulmasını ve genişletilmesini desteklemek	• Parlayıcı ve Yanıcı Madde İhtisas Organize Sanayi Bölgesi kurulması çalışmalarının yürütülmesi
	• Atık ve Geri Kazanım İhtisas Organize Sanayi Bölgesi kurulması çalışmalarının yürütülmesi
6.2. Yeni teknoloji üretim alanlarının oluşturulmasını sağlamak	• Ankara Teknoloji Üssü Projesi fizibilite çalışmasının hazırlanması
	• ASO Teknoparkın ASO 2. ve 3. OSB'de ilave alanın kurulum çalışmalarının başlatılması

STRATEJİK AMAÇ 7 : ASO'NUN KURUMSAL KAPASİTESİNİ ARTIRMAK

Stratejik Hedefler	Faaliyetler
7. ASO'nun üye ve paydaşlarına sunduğu hizmetlerin kalitesini artırmak	• Teknik ve ticari faaliyetler kapsamında gerekli belgelerin düzenlenmesi
	• TOBB Akreditasyon Sistemi çalışmalarının yürütülmesi
	• Kalite Yönetim Sistemlerine (TSE ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Belgesi, TS ISO IEC 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi) ilişkin çalışmalar yapılması
	• Ortaya çıkabilecek risk durumlarına karşı "Risk Yönetim Sistemi" kurulması
	• Kurumsal verimlilik çalışmaları yapılması

7.1. Çalışanların yetkinlik ve becerilerini artırmak ve uzmanlığa dayalı iş modeli geliştirmek	• Çalışanlara eğitim verilmesi
	• Proje hazırlama ve yönetme kapasitesinin geliştirilmesi
	• Araştırma kapasitesinin geliştirilmesi
	• Performans Değerlendirme Sisteminin uygulanması
7.2. Güncel teknoloji ve gelişmiş bilişim sistemleri aracılığıyla yazılım, donanım, iletişim ve siber güvenlik altyapısını geliştirmek	• Üyelerin daha kolay erişimine ve iletişimine katkı sağlayacak uygulamaların geliştirilmesi ve devreye alınması
	• ASO internet portalının güncellenmesi
	• Bilgisayar ve network altyapısının güncellenmesi ve geliştirilmesi
	• Mobil uygulamanın hazırlanması ve devreye alınması
	• Online hizmetlerin sayısının artırılması
7.3. ASO'nun hizmet kapasitesini geliştirmek amacıyla iç ve dış paydaşlarla etkileşim içinde çalışmalar yapmak	• Üyelerimize sunulan eğitim, danışmanlık vb. hizmetlerin etkinliğinin ölçülmesine yönelik bir sistem geliştirilmesi
	• Çalışan Öneri ve Şikâyet Sistemi uygulamaları yürütülmesi
	• Sosyal Faaliyet Planının oluşturulması
	• Çalışan toplantısının düzenli olarak yapılması
	• Çalışan Memnuniyet Anketi düzenlenmesi
7.4. Üyelerin talep, ihtiyaç ve sorunlarının tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapmak	• Üyelerimizin genel ekonomi, ithalat-ihracat, Ar-Ge ve teknoloji başta olmak üzere çeşitli alanlarda eğilimlerini izlemek üzere anket çalışmaları yapılması
	• Üyelerin memnuniyetinin ölçülmesine yönelik anket çalışmaları yürütülmesi
7.5. ASO'da görev alan organ üyelerinin etkin şekilde görevlerini ifa etmesine katkı sağlayacak mekanizmalar geliştirmek	• Oda Meclisi ve Meslek Komiteleri Toplantıları yapılması
	• Genişletilmiş Meslek Komitesi Toplantıları yapılması
	• Meslek Komiteleri Ortak Toplantıları yapılması
	• Ortak Yönetim Kurulu Toplantıları yapılması
	• Yüksek İstişare Kurulu Toplantıları yapılması
	• ASO Sanayileşme İcra Kurulu Toplantıları yapılması
	• İhtisas Komisyonları Toplantıları yapılması

	• Disiplin Kurulu Toplantıları yapılması
	• Yılın Komitesi Yarışması yapılması
7.6. Toplumun ve paydaşların ilerlemesine katkı sağlayan sosyal sorumluluk projeleri geliştirmek	• Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütülmesi
	• Çevreye katkı faaliyetleri yürütülmesi
	• Sanatsal faaliyetlerin organize edilmesi ve desteklenmesi
7.7. ASO'nun görünürlüğünü artıracak sosyal medya başta olmak üzere medya platformlarını etkin kullanmak	• Sosyal medyada daha kaliteli içeriklerle paydaşlar arasındaki görünürlüğün artırılması

KISALTMALAR

AB: Avrupa Birliği
ABD: Amerika Birleşik Devletleri
AFAD: Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı
ASO: Ankara Sanayi Odası
ASO METES: Ankara Sanayi Odası Mesleki Test ve Sertifikalandırma Merkezleri
BM: Birleşmiş Milletler
DMO: Devlet Malzeme Ofisi
G7: Group of Seven (Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık, İtalya, Fransa, Japonya ve Kanada)
G20: 20 Grubu (Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Arjantin, Avustralya, Brezilya, Çin, Endonezya, Fransa, Güney Afrika, Güney Kore, Hindistan, İngiltere, İtalya, Japonya, Kanada, Meksika, Rusya, Suudi Arabistan, Türkiye ve Avrupa Birliği Komisyonu)
GSYH: Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
GZFT: Güçlü Yönler-Zayıf Yönler ve Fırsatlar-Tehditler
ILO: Uluslararası Çalışma Örgütü
IMD: Yönetim Geliştirme Enstitüsü
İSO: İstanbul Sanayi Odası
KOSGEB: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KYRE: Küresel Yetenek Rekabetçiliği Endeksi
NÜKSAK: Nükleer Sanayi Kümelenmesi Projesi
OECD: Ekonomik Kalkınma ve İş Birliği Örgütü
OSB: Organize Sanayi Bölgesi
SA: Stratejik Amaçlar
SGK: Sosyal Güvenlik Kurumu
STK: Sivil Toplum Kuruluşu
TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TEKMER: Teknoloji Geliştirme Merkezi
TİM: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TOBB: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TTGV: Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı
UNIDO: Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı

aso@aso.org.tr

TEL: +90-312-417 12 00 FAX: +90-312-417-52-02
Atatürk Bulvarı No: 193 Kavaklıdere / Ankara