



ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ  
RİZE-2018

# STRATEJİK PLAN

2019-2023





# İÇİNDEKİLER



BAKAN SUNUŞU.....	6
GENEL MÜDÜR'ÜN SUNUŞU.....	8
BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	9-10



1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	11-15
1.1 Stratejik Planın Amacı	
1.2 Stratejik Planın Dayanağı	
1.3 Hazırlık Programı	
1.3.1 Süreç	
1.3.2 Stratejik Planlama Sürecinin Organizasyonu	



2. DURUM ANALİZİ.....	16-70
2.1 Kurumsal Tarihçe	
2.2 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	
2.3 Mevzuat Analizi	
2.4 Üst Politika Belgeleri Analizi	
2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi	
2.6 Paydaş Analizi	
2.7 Kuruluş İçi Analiz	
2.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	
2.7.2 Kurum Kültürü Analizi	
2.7.3 Fiziki Kaynak Analizi	
2.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	
2.8 Finansal Analiz	
2.9 Sektörel Analiz	
2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi	
2.9.2 Sektörel Yapı Analizi	
2.10 GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi	
2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	



3. GELECEĞE BAKIŞ.....	71
------------------------	----



4. STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS.....	72-100
GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	
4.1 Strateji Geliştirme İçin Dengeli Kart Yaklaşımı	
4.2 Amaçlar ve Hedefler	
4.3 Hedef Kartları	
4.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri	
4.5 Maliyetlendirme	



5 İZLEME VE DEĞERLENDİRME.....	102
5.1 İzleme ve Değerlendirmenin Sorumluluğu	
5.2 İzleme ve Değerlendirme	
5.3 Raporlama	





# KISALTMALAR LİSTESİ

## KISALTMALAR LİSTESİ

BAKANLIK	: Tarım ve Orman Bakanlığı
ÇAYKUR	: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
TEŞEKKÜL	: Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
İDT	: İktisadi Devlet Teşekkülü
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
PESTLE	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Kültürel, Teknolojik, Yasal, Çevresel Etkenler
GZFT	: Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler

## GRAFİK LİSTESİ

Grafik 1 : 2015-2019 Stratejik Planı Hedeflerin Gerçekleşme Oranı.....	17
Grafik 2 : Memur ve Sözleşmeli Personel Eğitim Durumu.....	51
Grafik 3 : İşçi Personelin Eğitim Durumu.....	51

## ŞEKİLLER

Şekil 1 : Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	13-15
---	-------





# İÇİNDEKİLER

Tablo 1:	Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler.....	10
Tablo 2:	Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi.....	18
Tablo 3:	Mevzuat Analizi.....	19
Tablo 4:	Üst Politika Belgeleri Analizi.....	20
Tablo 5:	Faaliyet Alanı- Ürün/ Hizmet Listesi.....	21
Tablo 6:	Ürün/ Hizmetlere İlişkin Satış Miktarı.....	21
Tablo 7:	Ürün Hizmetlere İlişkin Gelirler.....	21
Tablo 8:	ÇAYKUR ve Özel Sektör Tarafından Satın Alınan Yaş Çay Miktarları ve Oranları.....	22
Tablo 9:	Yıllar İtibariyle Kampanya Açılış Tarihleri.....	22
	Satın Alınan Yaş Çay Miktarları İle Fiyatları	
Tablo 10:	Yıllar itibariyle Dökme ve Paketli Siyah Çay Miktarları .....	22
	İle Devreden Dökme ve Paketli Siyah Çay Stokları	
Tablo 11:	Yıllar itibariyle Dökme ve Paketli Yeşil Çay Miktarları .....	23
	İle Devreden Dökme ve Paketli Yeşil Çay Stokları	
Tablo 12:	Yıllar İtibariyle Yurtiçi Satış Miktarı ve Bedelleri.....	23
Tablo 13:	Yıllar İtibariyle Yurtdışı Satış Miktarı ve Bedelleri.....	24
Tablo 14:	Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi.....	45
Tablo 15:	Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi.....	46
Tablo 16:	2017 Yılı İtibariyle Teşekkül Merkez ve Taşra Birimlerindeki Personel Sayısı.....	48
Tablo 17:	2017 Yılı Personel Hareketleri.....	49
Tablo 18:	2017 Yılı Personel Alımlarının Mesleklere Göre Dağılımı.....	50
Tablo 19:	2017 Yılında İşten Ayrılan Personelin Ayrılma Nedenleri.....	50
Tablo 20:	2017 Yılı İstifa Eden Personelin Mesleklere Göre Dağılımı.....	50
Tablo 21:	Teşekkül Personelinin Eğitim Durumu.....	50
Tablo 22:	2017 Yılında Yapılan Hizmet İçi Eğitim Konu ve Süreleri.....	52
Tablo 23:	Kurum Kültür Analizi.....	53
Tablo 24:	Teşekkül Sabit Kıymetlerinin Yüzölçümleri ve Değerleri.....	54-57
Tablo 25:	2017 Yılı İtibariyle Teşekkülün Lojman Durumu.....	58
Tablo 26:	2017 Yılı İtibariyle Teşekkülün Araç Sayısı.....	58
Tablo 27:	Mevcut Bağlantı Hızı ve Yıllara Göre Planlanan Bağlantı Hızları.....	59
Tablo 28:	Teşekkülün Donanım Envanter Sayıları.....	60
Tablo 29:	Teşekkülün Uygulama Yazılımları.....	61
Tablo 30:	Teşekkülün Finansal Analizi.....	62
Tablo 31:	Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi.....	63-65
Tablo 32:	Sektörel Yapı Analizi.....	66
Tablo 33:	GZFT Listesi.....	67-68
Tablo 34:	GZFT Stratejileri.....	69
Tablo 35:	Tespitler ve İhtiyaçlar.....	70
Tablo 36:	Strateji Geliştirme İçin Dengeli Kart Yaklaşımı.....	72
Tablo 37:	Amaçlar ve Hedefler.....	73
Tablo 38:	Hedeflerden Sorumlu İşbirliği Yapılacak Birimler.....	74
Tablo 39:	Stratejik Amaç-Hedef-Birim İlişkisi.....	94-95
Tablo 40:	Hedefe İlişkin Risk ve kontrol Faaliyetleri.....	96-100
Tablo 41:	Tahmini Maliyetler.....	101





“

Milletimiz çok büyük elemeler, mağlûbiyetler, facialar görmüştür. Bütün olanlardan sonra yine bu topraklarda bulunuyorsa bunun temel sebebi şundandır: “Çünkü Türk çiftçisi bir eliyle kılıcını kullanırken, diğer elindeki sapanla topraktan ayrılmadı. Eğer milletimizin büyük ekseriyeti çiftçi olmasaydı biz bugün dünya yüzünde bulunmayacaktık.

”





Stratejik yönetim, kurumsal amaç ve hedeflerin yanı sıra katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, sonuç ve performans odaklılık gibi kavramlar Türk kamu yönetimine yeni bir bakış açısı kazandırmıştır.

ÇAYKUR olarak tüm paydaşlarımızın geleceğe ilişkin beklentilerini en üst düzeyde karşılamak amacıyla; “Türk çay sektörünün güçlü ve öncü kuruluşu olarak, tüketici odaklı hizmet sunan, insana ve doğaya duyarlı, kaliteli ve güvenilir dünya markası olmak” vizyonu doğrultusunda, 2019-2023 Stratejik Planı katılımcı bir anlayışla hazırlanmıştır.

ÇAYKUR; Türkiye'nin tarım politikasına uygun olarak çay ziraatını geliştirmek, ekonomik gereklilik, kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda; sermaye birikimine yardım ederek yatırım kaynağı oluşturmak, serbest piyasa şartlarında en çok faydayı temin etmek, gerekli hammadde temini ile her türlü çay ürününü üretmek, pazarlamak, iç ve dış pazarlarda teşekülün rekabet gücünü artırmaya yönelik her türlü faaliyetlerde bulunmaktadır.

2019-2023 Stratejik Planının; ilgili tüm tarafların ve ÇAYKUR'daki her çalışanın katkısı, ortak çabası ve desteğiyle başarıya ulaşacağına, bu ortak çabanın oluşturacağı sinerjinin, ülkemizin uluslararası rekabet gücüne ve 2023 hedeflerine önemli katkılar sağlayacağına inanıyorum.

Stratejik Planın hazırlanma sürecinde görüş ve önerilerini bizimle paylaşan tüm paydaşlarımıza ve Planın hazırlanma aşamasında emeği geçen tüm mesai arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. 2019-2023 Stratejik Planı'nın ülkemiz tarımına hayırlı olmasını temenni ediyorum.

**Dr. Bekir PAKDEMİRLİ**  
**Tarım ve Orman Bakanı**





Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğünün 2019-2023 dönemine ilişkin hazırlamış olduğu Stratejik Plan; On Birinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberine uygunluk kapsamında değerlendirilmiş ve uygulamaya konulması uygun bulunmuştur.

**Naci AĞBAL**  
**T.C. Cumhurbaşkanlığı**  
**Strateji ve Bütçe Başkanı**





*Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür.*

*Stratejisi olmayan bir kurum, önünü göremez ve yönünü belirleyemez. Stratejik planlama; dünyadaki gelişmelere paralel bir şekilde değişimi hedefleyerek geleceğe yön verebilmektir. Kurumsal amaç ve hedefler doğrultusunda ortaya çıkan sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesine imkân sağlayabildiği için hesap verebilme sorumluluğuna da temel oluşturmaktadır.*

*ÇAYKUR, önümüzdeki beş yıllık döneme ilişkin temel politika ve önceliklerini içeren “2019-2023 stratejik Planı”nı ayrıntılı ve titiz bir çalışma neticesinde tamamlamıştır. Bu Plan’ın ana gövdesini oluşturan amaç ve hedeflerimiz, tüm paydaşlarımızın ihtiyaçları dikkate alınarak belirlenmiştir. Özverili bir çalışmanın ürünü olan bu Plan’ın hazırlanmasında emeği geçen çalışma arkadaşlarıma teşekkür ediyor, “ÇAYKUR 2019- 2023 Stratejik Planı”nın ülkemize hayırlı olmasını diliyorum.*

**Yusuf Ziya ALİM**  
**Genel Müdür Vekili**



# BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Kamu yönetimi alanındaki yeni gelişmeler ve eğilimler, kamu idarelerinin geleceklerini kurumsal bir stratejik plana dayalı olarak tasarlamalarını gerektirmektedir.

Küreselleşme, hızlı teknolojik gelişmeler, büyüyen pazarlar ve müşteri beklentilerinin değişmesi sonucu oluşan yoğun rekabet ortamında örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve daha iyi bir gelecek tasarlayabilmeleri için belirli bir izlem doğrultusunda planlama yapmaları büyük önem arz etmektedir. Mevcut konumun belirlenmesi ve ulaşılması arzu edilen noktaya getirecek kararların verilmesi ancak optimum şekilde yönetilen ve yönetimin fonksiyonlarının ayrılmaz parçası olan etkin bir planlama süreciyle gerçekleştirilebilir. Günümüzde yeni kamu yönetimi anlayışı da; toplumun değişen yapısı ve bilgi çağından hareketle yeni boyutlar kazanarak, katılımcılık, rekabetçilik, etkinlik, kalite, saydamlık, hesap verilebilirlik gibi yaklaşımlarla öne çıkmaya başlamıştır. Bu yaklaşımlar göz önünde bulundurularak yapılan planlama çalışmaları bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin güçlendirilmesine ve gelişimine katkı sağlayacaktır.

**Misyon:** Türkiye'nin tarım politikasına uygun olarak çay ziraatını geliştirmek, karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda her türlü çay ürününü üretmek pazarlamak.

**Vizyon:** Türk çay sektörünün güçlü ve öncü kuruluşu olarak, tüketici odaklı hizmet sunan, insana ve doğaya duyarlı, kaliteli ve güvenilir dünya markası olmak.

## Temel Değerler:

- İnsan Odaklılık
- Çözüm Odaklılık
- Hizmet Sunumunda Eşitlik ve Kalite
- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik
- Yenilikçilik
- Güvenilirlik
- Teknoloji Odaklılık
- Sürdürülebilirlik
- Sağlık ve Çevreye Duyarlılık



## Dengeli Kart Yaklaşımı İle Amaç ve Hedefler

Amaç ve hedeflerimiz dengeli kart yaklaşımı ile Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo1:Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler**

Perspektifler	Amaçlar	Hedefler
Müşteriler-Yararlanıcılar	Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.	H1.1: 2023 yılı sonuna kadar mevcutta yüzde 63 olan, ÇAYKUR için tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi yüzde 5 oranında artırılabilecektir.
		H1.2: 2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.
		H1.3: 2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutulmuş kanal ve mecralarda pazar payı artırılabilecektir.
		H1.4: 2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir.
	Çay Tarımı Geliştirilecektir.	H2.1: 2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artışının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilmek suretiyle toprak kalitesi artırılabilecektir.
		H2.2: 2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılabilecek ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.
H2.3: 2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.		
Finansal	Maliyetler Azaltılacaktır.	H3.1: Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır.
		H3.2: 2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.
		H3.3: Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.
		H3.4: Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25’e düşürülmesi sağlanacaktır.
		H3.5: 2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılabilecek ve mevcut depoların yüzde 50’si rehabilite edilecektir.
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.	H4.1: 2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.
		H4.2: Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15’i ile network altyapıları yenilenecektir.
		H4.3: 2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.
		H4.4: 2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (ihraçlıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.
		H4.5: 2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde75’inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.
Kurumsal Kapasite nin Geliştirilmesi	Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.	H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılabilecektir.
		H5.2: 2020 yılı sonuna kadar bilişim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.



# 1 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

## 1.1 Stratejik Planın Amacı

ÇAYKUR 2019-2023 Stratejik Planın amacı; Teşekkülün mevcut durumunu tespit ederek, ulaşılması istenilen noktaya getirecek kararları etkin bir planlama süreciyle almak ve gerçekleştirmektir.

## 1.2 Stratejik Planın Dayanağı

17.10.2018 tarih ve 30568 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2019 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programına Göre Uygulayacakları Strateji ve Yöntemlerin Belirlenmesine Dair Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Kararın 23'üncü maddesinin ikinci fıkrasında "Stratejik Planları Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından onaylanmamış veya mevcut stratejik plan dönemleri 2019 yılı içinde sona erecek olan kamu iktisadi teşebbüsleri, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Bakanlığın görüşleri dikkate alınarak belirlenen stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde, stratejik planlarını hazırlarlar." hükmüne yer verilmiştir.

Bu doğrultuda hazırlanan Stratejik Planın hazırlanma sürecinde Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yayımlanan Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi yol haritası olmuştur.

## 1.3 Hazırlık Programı

### 1.3.1 Süreç

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9 uncu maddesinde, "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle Stratejik Plan hazırlarlar" hükmü yer almaktadır.

Bakanlığımız; Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın, 03 Ağustos 2018 tarihinde açıklanan Cumhurbaşkanlığı 100 günlük icraat programı kapsamında; 2019-2023 dönemine ilişkin Stratejik Plan çalışmalarını başlattığını bağlı ve ilgili kuruluşlarının da bu çerçevede Stratejik Plan çalışmalarını 15/11/2018 tarihine kadar tamamlanacak şekilde başlatması gerektiğini bildirmiştir.

Bu kapsamda Teşekkülümüzün geleceğine ilişkin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini belirlemek üzere 2019-2023 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları "Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" doğrultusunda; 15.10.2018 tarih ve 55796 sayılı Bakanlık Makamı Olurlu 26.09.2018 tarih ve 2018/954 sayılı Genelge ile başlamıştır.



### 1.3.2 Stratejik Planlama Sürecinin Organizasyonu

Cumhurbaşkanlığı 100 Günlük İcraat Programı kapsamında ve Strateji ve Bütçe Başkanlığı talimatı doğrultusunda Stratejik Plan çalışmaları başlamış ve Stratejik Planlama Ekibi kurulmuştur.

Teşekkülün tanımlanan faaliyet alanları ile ilgili olan amaçlar, hedefler ve stratejiler belirlenerek maliyetlendirme çalışmaları yapılmıştır. Bu aşamada Teşekkülün her kademesinden çalışanların yorum ve görüşleri alınmış, bu görüşler kapsayıcı bir bakış açısıyla analiz edilmiştir. Durum analizi kapsamında yapılan araştırmalar, fikir geliştirme toplantıları, iç ve dış paydaşlara yönelik analizlerde elde edilen bulgular ve bilgiler çerçevesinde, Teşekkülün stratejik planına temel oluşturacak çeşitli konulara ilişkin ortaya çıkan fikirler değerlendirilmiştir. Daha önceki stratejik planın değerlendirilmesi, GZFT (güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler) ve PESTLE (politik, ekonomik, sosyal ve kültürel, ekonomik, teknolojik, yasal, çevresel etkenler) analizlerinin yanı sıra misyon-vizyon çalışmaları ile taslak hedef kartlarına ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır.

Stratejik Plan hazırlık çalışmalarına yönelik mevzuat dikkate alınarak; söz konusu Genelge ile Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Birimi ve Alt Çalışma Grupları oluşturulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu Teşekkülün üst düzey temsilcileridir. Geliştirme Kurulu ile yapılan toplantıda; stratejik plan çalışmalarına yönelik organizasyonun oluşturulması, ihtiyaçların tespit edilmesi ve yürütülecek faaliyetlerin aşamalarına ilişkin takvimin yer aldığı Hazırlık Programı onaylanarak birimlerine bildirilmiş ve bu doğrultuda çalışmalara başlanmıştır. Geliştirme Kurulu, stratejik planlama sürecinin ana aşamalarını ve çıktılarını kontrol ederek süreci aktif olarak yönlendirmiş, tartışmalı hususları karara bağlamıştır. Bu kapsamda öncelikle misyon, vizyon, temel değerler, amaç ve hedefler tartışılmıştır. Üst politika belgelerinin analizleri yapılmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi, yapılan toplantılarla stratejik planda yer alacak amaçlar hedefler, stratejiler, performans göstergeleri ile proje ve faaliyetleri kapsayan hedef kartlarına yönelik olarak bilgilendirme ve değerlendirme toplantıları gerçekleştirmiştir. Söz konusu tüm bilgilendirme toplantılarının ardından, Birim Stratejik Planlama Ekipleri ve Çalışma Grupları tarafından belirtilen konulara ilişkin hazırlanan çalışma sonuçları koordineli olarak derlenmiştir. “Stratejik Planlama Ekibi” nin yapmış olduğu toplantılar ve çalışmalar ile ulaştığı sonuçlar “Strateji Geliştirme Kurulu” na sunulmuştur. Strateji Geliştirme Kurulu taslakları değerlendirerek taslak stratejik planı Yönetim Kurulunun onayına sunmuştur. Yönetim Kurulunca onaylanan taslak stratejik plan görüş ve değerlendirme için Tarım ve Orman Bakanlığı ile Bütçe ve Strateji Geliştirme Başkanlığına gönderilmiştir.

Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi kapsamında, belirlenen periyotlarda hedeflerin kontrol edilmesi için izleme ve değerlendirme sistemi kurulmuştur.



## Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci

AŞAMA	FAALİYETLER	AÇIKLAMA	SORUMLU BİRİM	Eylül	Ekim
HAZIRLIK SÜRECİ	Planın Sahiplenilmesi ve Planlama Sürecinin Organizasyonu	Stratejik Plan Genelgesinin Bakan Onayına Sunulması	Strateji Geliştirme Birimi		X
		Stratejik plan hazırlık programının yayınlanması	Strateji Geliştirme Birimi		X
		Stratejik Plan hazırlık çalışmalarının başladığının ve hazırlık programının oluşturulduğunun Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na bildirilmesi	Strateji Geliştirme Birimi		X
	İhtiyaçların Tespiti	Stratejik Plan hazırlama çalışmalarında eğitim, veri ve mali kaynak ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda çalışma yapılması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Birimi		X
	Zaman Planı	Stratejik planlama çalışmaları iş akış takvimi oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Birimi		X
	Açılış Toplantısı	Stratejik Plan konusunda APK Dairesi Başkanlığınca açılış toplantısının yapılması	Strateji Geliştirme Birimi		X
	Stratejik Yönetim ve Planlama Eğitimi	Alt çalışma gruplarına yönelik stratejik planlama ile ilgili bilgilendirme toplantısı yapılması	Stratejik Planlama Birimi		X
DURUM ANALİZİ	Tarihsel Gelişim	Teşekkülün kurumsal tarihçesinin tanımlanarak uygulanmakta olan stratejik planın analizinin yapılması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Birimi		X
	Mevzuat Analizi Faaliyet Alanları ve Hizmetlerin Belirlenmesi	Teşkilat ve organizasyon yapısının belirlenmesi, Yasal mevzuatın taranarak analiz edilmesi, üst politika belgeleri analiz edilerek amaç ve hedeflere dayanak teşkil edecek ihtiyaçların belirlenmesi, Teşekkül birimlerinin faaliyet alanları ve hizmetlerinin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Birimi Alt Çalışma Grupları		X
	Paydaş Analizi	Katılımcılığın sağlanması amacıyla paydaş analizi yapılması, analiz sonuçlarının değerlendirilmesi ve stratejik plana yansıtılması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Birimi		X
	Kuruluş İçi Analiz, GZFT Analizi	Teşekkülün GZFT yöntemi ile birimlerini ve kendisini etkileyen koşulların sistematik olarak incelenmesi, Teşekkülümüzün hizmet alanını etkileyen fırsat ve tehditlerin ortaya konulması	Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Birimi		X



AŞAMA	FAALİYETLER	AÇIKLAMA	SORUMLU BİRİM	Eylül	Ekim
<b>GELECEĞE BAKIŞ</b>	Misyon Bildirimi	Teşekkülün varlık sebebinin tespit edilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi Strateji Geliştirme Birimi Alt Çalışma Grupları		X
	Vizyon Bildirimi	Teşekkülün gelecekte ulaşmak istediği yerin belirlenmesi			X
	Temel Değerler	Kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçiminin belirlenmesi			X
<b>STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ</b>	Amaçlar	Üst politika belgeleri dikkate alınarak elde edilmek istenen sonuçlar ve etkilerinin tespit edilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu Stratejik Planlama Ekibi Alt Çalışma Grupları		X
	Hedefler	Amaca hizmet edecek sonuç odaklı ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Alt Çalışma Grupları		X
	Performans Göstergeleri	Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak sayı ve nitelikte performans göstergelerinin tanımlanması	Stratejik Planlama Ekibi Alt Çalışma Grupları		X
	Risk Değerlendirmesi	Hedeflere ilişkin önleyici ve gerçekleştiğinde etkisini azaltıcı önlem ve eylemlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Alt Çalışma Grupları		X
	Stratejiler	Amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi Alt Çalışma Grupları		X
	Maliyetlendirme	Stratejik Plan dönemine ilişkin her bir hedefe yönelik toplam ve yıllara yayılmış maliyet tablolarının oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi Alt Çalışma Grupları		X



AŞAMA	FAALİYETLER	AÇIKLAMA	SORUMLU BİRİM	Eylül	Ekim
PLANIN ONAYI	Plan Taslağının Oluş	Oluşturulan taslağın Birim görüşlerine sunulması	Strateji Geliştirme Birimi Stratejik Planlama Ekibi		X
		Strateji Geliştirme Kuruluna sunulması	Strateji Geliştirme Birimi Stratejik Planlama Ekibi		X
		Stratejik plan taslağını Yönetim Kurulunun değerlendirmesine sunmak üzere nihai hale getirilmesi	Stratejik Planlama Birimi		
		Stratejik plan taslağının Yönetim Kurulunun görüşüne sunulması	Strateji Geliştirme Birimi		
	Planın Değerlendirilmek Üzere Bakanlık ve Strateji ve Bütçe Başkanlığına sunulması	Yönetim Kurulunca uygun görülen stratejik plan taslağının, görüş ve değerlendirme için Bakanlık ile Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilmesi	Strateji Geliştirme Birimi		
	Planın Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından yapılan değerlendirmelerine uygun olarak revize edilmesi	Strateji ve Bütçe Başkanlığının uygun görüş verdiği stratejik planın uygulanması için hazırlanan Genelgenin Bakanın Onayına sunulması	Strateji Geliştirme Kurulu Strateji Geliştirme Birimi		
	Planın İlgili Yerlere Gönderilmesi	Onaylanan stratejik plan, Bakanlığa, Hazine ve Maliye Bakanlığına, Strateji ve Bütçe Başkanlığına TBMM KİT Komisyonuna, Sayıştaya gönderilir ve kamuoyuna duyurulur.	Strateji Geliştirme Birimi		



## 2 DURUM ANALİZİ

### 2.1 Kurumsal Tarihçe

Türkiye’de çay tarımının başlangıcı 1917 yılına kadar uzanmaktadır. Batum ve çevresinde incelemeler yapmak üzere, bölgeye bir heyet gönderilmiş ve yapılan inceleme sonucu hazırlanan raporda, Batum ile benzer ekolojiye sahip Doğu Karadeniz Bölgesinde çay ve narenciye bitkilerinin yetiştirilebileceği belirtilmiştir.

1. Dünya savaşından sonra bölgede yaşanan ekonomik ve sosyal bunalımlar, işsizlik dolayısıyla meydana gelen aşırı göç, bölge insanına gelir kaynağı ve iş alanları yaratılmasını zorunlu hale getirmiştir. 1917 yılında hazırlanan Rapor da dikkate alınarak, TBMM’nde 1924 yılında, Rize ili ve Borçka Kazasında Fındık, Portakal, Mandalina, Limon ve Çay yetiştirilmesine dair 407 Sayılı Kanun kabul edilmiştir.

Bölgenin ekonomik ve sosyal yönden kalkınması, geliştirilmesi ve göç olgusunun yarattığı sosyal problemleri azaltmak amacıyla, çay tarım ve sanayi uzun yıllar devlet tarafından desteklenmiş ve teşvik edilmiştir. İlk yaş çay yaprağı hasadı ve kuru çay üretimi 1938 yılında gerçekleştirilmiştir.

1940 yılında çıkarılan 3788 Sayılı Çay Kanunu ile ülkemiz çaycılığı güvence altına alınmış ve çay bahçesi kuracaklara ruhsatname alma zorunluluğu getirilmiştir. İlk çay fabrikası, 1947 yılında, 60 ton/gün kapasiteli, Merkez Çay Fabrikası adı altında işletmeye açılmıştır.

1950–1960 yılları arasında tesis edilen çaylık alan 137.000 dekar, üretici sayısı 63.500 kişiye, 1960–1965 yılları arasında çaylık alan 214.000 dekar ve üretici sayısı 100.000 kişiye ulaşmıştır. Teşekkülümüzde, 2018 yılı itibarıyla 777.849 dekar ruhsatlı çaylık alan ve 196.342 üretici ile konvansiyonel tarım, 38.000 dekar alanda yaklaşık 12.000 üretici ile de organik yaş çay tarımı yapılmaktadır.

1963 yılına kadar ithalat ile karşılanan iç tüketim talebi, 1963 yılından sonra yurtiçi üretim ile karşılanmaya başlanmıştır. 1973 yılında toplam yaş çay fabrikası sayısı 32’ye ulaşmış olup, 2018 yılı itibarıyla Teşekkülümüzün 46 adet yaş çay işleme fabrikası mevcuttur.

Çay tarım ve sanayi faaliyetleri 1938–1948 yılları arasında Devlet Zirai İşletmeleri Kurumunca, 1949–1973 yılları arasında Tekel Genel Müdürlüğü ve Tarım Bakanlığı işbirliği ile 1973 yılından itibaren ise Teşekkülümüz tarafından yürütülmüştür. 1984 yılına kadar devlet tekeli altında sürdürülen çay işletmeciliği 3092 sayılı “Çay Kanunu” ile serbest bırakılmıştır. Böylece gerçek ve tüzel kişilerin yaş çay işleme ve paketlenme fabrikaları kurup işletebilecekleri, ihtiyaçları olan yaş çayı üreticilerden satın alabilecekleri belirtilmiştir.

Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü Ana statüsü ise 20.12.1996 tarih ve 22853 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe konulmuştur. Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAYKUR) 233 Sayılı KHK. hükümlerine tabi, sermayesinin tamamı devlete ait, tüzel kişiliğe sahip, faaliyetlerinde özerk ve sorumluluğu sermayesiyle sınırlı bir İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) olup, Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili Kuruluşudur. 05 Şubat 2017 tarih ve 29970 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulunun 2017/9756 sayılı kararı ile Türkiye Varlık Fonuna aktarılmıştır.

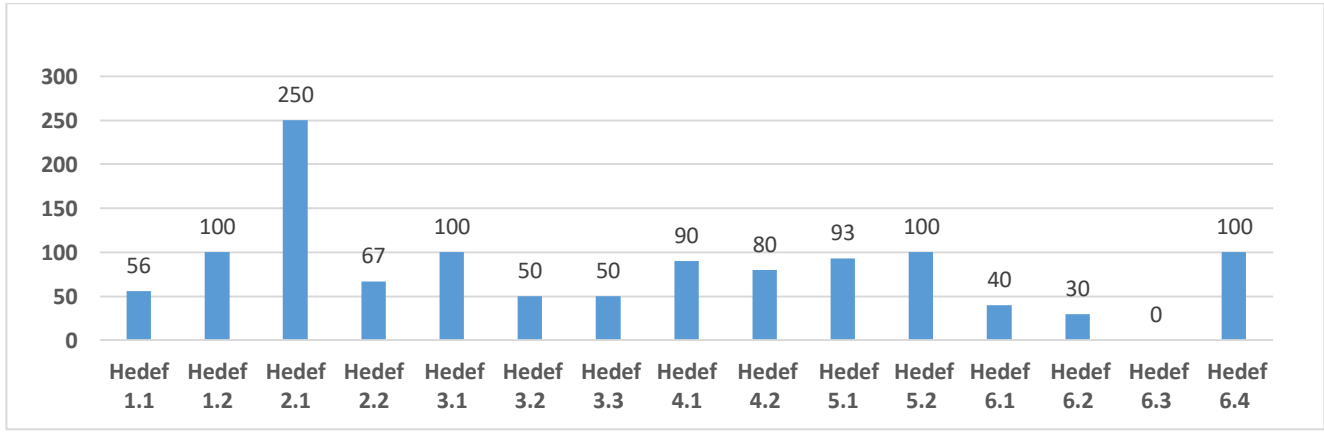
Çay tarımı ve sanayisi, ülkemizde Doğu Karadeniz Bölgesinde; şehirleşme, gelir dağılımı, bölgesel göç, tarım topraklarının verimli kullanımı, erozyonun önlenmesi, tarıma dayalı sanayinin gelişmesi ve benzeri alanlarda sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin artmasında lokomotif görevi üstlenmektedir.



## 2.2 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Teşekkülümüz 2015-2019 dönemi için hazırlanmış Stratejik Planında 6 amaç, 15 hedef ve 32 faaliyet yer almaktadır. Uygulanmakta olan Stratejik Plandaki 15 adet stratejik hedefin 2015-2018 yıllarına ilişkin gerçekleşme durumu Grafik 1'de, amaç ve hedeflere dair gerçekleşme oranları ise Tablo 2'de gösterilmektedir.

Grafik 1: 2015-2019 Stratejik Planı Hedeflerin Gerçekleşme Oranı



Hedeflere ilişkin göstergelerin gerçekleşmeme nedenleri şu şekilde değerlendirilmiştir.

Organik çay tarımı kapsam alanına alınan bölgelerdeki üreticilerin tamamının organik tarıma beklenen ilgiyi göstermemesi, Organik çay fabrikası kurulması düşünülen yerlerdeki arsa sorunlarının çözülememesi,

Kuruçay depolarında iklimlendirme çalışması, ünitelerde ön soldurma sisteminin kurulması, marka ve ürün bilinirliği artırılması, mevcut ürün gamının geliştirilmesi hedeflerine mali kaynak yetersizliği, ürünlerin rafta bulunabilirliğinin artırılması hedefinde bu denetimi yapacak saha ekibinin sayı ve eğitim yönünden yetersizliği nedeniyle istenilen düzeyde ulaşılamamıştır.



Tablo2: Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

No	Hedefler	Hedef	Tamamlanma Oranı
Hedef 1.1	Organik Çay Tarımını Yaygınlaştırmak	100	56
Hedef 1.2	Üreticileri Çay Tarımı ve “Çiftçi Kayıt Sistemi” (ÇKS) Konularında Bilinçlendirmek	100	100
Hedef 2.1	Fabrikaların Kapasitesini Artırmak	100	250
Hedef 2.2	Organik (Yeşil-Siyah) Çay Başta Olmak Üzere, Ürünlerin Uygun Koşul ve Standartlarda Üretiminin Sağlanması Amacıyla Araştırma ve Etüd Çalışmaları Gerçekleştirmek	100	67
Hedef 3.1	Enerji Tüketim Maliyetlerini Azaltmak	100	100
Hedef 3.2	Kuru Çay Depolama Koşullarını İyileştirmek	100	50
Hedef 3.3	Ön Soldurma Sistemi (Bekleme Ünitesi) Kurmak	100	50
Hedef 4.1	Hammadde Alımı ve Üretiminde Bilişim Teknolojisinden Faydalanmak	100	90
Hedef 4.2	Çay İmalat Makineleri ve Taşıma Sistemlerinde Modernizasyon Yapmak	100	80
Hedef 5.1	Personel Niteliklerini Sürekli Eğitimle İyileştirmek.	100	93
Hedef 5.2	Çalışma Ortamı ve Sosyal Yaşam Alanlarını İyileştirmek	100	100
Hedef 6.1	Marka ve Ürün Bilinirliğini Artırmak	100	40
Hedef 6.2	Mevcut Ürün Gamını Geliştirmek.	100	30
Hedef 6.3	Ürünlerin Rafta Bulunabilirliğini Artırmak	100	0
Hedef 6.4	Müşteri Memnuniyetini Artırmak	100	100



## 2.3 Mevzuat Analizi

ÇAYKUR, 233 Sayılı KHK kapsamında bir İktisadi Devlet Teşekkülüdür.

Teşekkül merkezi Rize ilindedir.

Teşekkül, Mevzuat ve Ana Statüsü çerçevesinde görevlerini yürütmekte olup sorumluluğu sermayesi ile sınırlı, tüzel kişiliğe haizdir.

Teşekkülün sermayesi 2.545.000.000 TL (ikimilyarbeşyüzkırkbeşmilyon) olup sermayenin tamamı devlete aittir.

Teşekkül, Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili kuruluşu olup Bakanlar Kurulunun 2017/9756 sayılı kararı ile Türkiye Varlık Fonuna aktarılmıştır.

Teşekkül çalışanları, memur ve sözleşmeli personel ile işçilerden oluşmaktadır.

**Tablo 3:Mevzuat Analizi**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Teşekkül mevzuatta yer aldığı ve Ana Statüde belirtildiği şekliyle; Türkiye'nin tarım politikasına uygun olarak çay ziraatını geliştirmek, ekonomik gereklilik, kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda; sermaye birikimine yardım ederek yatırım kaynağı yaratmak, serbest piyasa şartlarında en çok faydayı temin etmek, gerekli hammadde temini ile her türlü çay ürünü üretmek, pazarlamak, ithal ve ihraç etmek, iç ve dış pazarlarda Teşekkülün rekabet gücünü arttırmaya yönelik olarak ilişkili ve yan ürünlerde gerek ve fayda görülen her türlü faaliyette bulunmaktadır.	233 s. KHK, 399 s. KHK, 657 s. DMK, 4857 s. İş Kanunu, 2822 s. TİS Kanunu, 6331 s. ISG Kanunu, 5510 s. Kanun, 5434 s. Kanun, 4688 s. Kanun, 6245 s. Harcırah Kanunu, ÇAYKUR Ana Statüsü		
Teşekkülün amaç ve faaliyet konularına uygun olarak; mal alımı, hizmet alımı, yapım işleri ve danışmanlık hizmetleri, yurt içi yurt dışı satın alma satma muayene ve tesellümlerini yürütme, denetiminin ve koordinasyonunun sağlanması faaliyetlerinde bulunmaktadır.	4734 s. Kamu İhale Kanunu, 4735 s. Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, Kamu İhale Genel Tebliği		
Teşekkülümüzün ana faaliyet konusu olan çay ürününün alımından, işlenerek pazarlanmasına kadar geçen süreçte; çevreyle uyumlu, çevreye zarar vermeyen yöntemler belirlenerek uygulanmaktadır.	2872 s. Çevre Kanunu ve ilgili Yönetmelikler	1- Çay tarımı yapan üreticilere ruhsat verilmesi, çay bahçelerinin yenilenmesi, tespit edilen yeni çaylık alanların ruhsatlandırılması, çaylıklarda budama işlemlerinin yapılması hususlarında Teşekkülümüz yetkilendirilmiştir.	1-a) Teşekkülümüzün İDT olması nedeniyle bu faaliyetlerin Bakanlık tarafından yürütülmesi uygun olacaktır. 1-b) Bu faaliyetlerin Bakanlık tarafından yürütülmesi söz konusu değilse; İşlemlerin yerine getirilmesi için emek harcanmakta ve masraf yapılmaktadır. Buna karşılık hizmeti alan üreticiden bir bedel alınmadığı gibi Bakanlıktan da ödenek alınmamaktadır. Bu işlemler Teşekkülümüz tarafından yürütülmeye devam edecek ise hizmetin karşılığı olarak bir bedel alınması uygun olacaktır.
Teşekkülümüzün faaliyetlerini yürütmesi için gerekli olan, imalat, inşaat, bakım-onarım vs. işler, ilgili mevzuata uygun olarak yerine getirilmektedir.	3194 s. İmar Kanunu, 1319 s. Emlak Vergisi Kanunu, Deprem Yönetmeliği, Milli Emlak Genel Tebliği ve ilgili Yönetmelik ve Tebliğler	2- Çay tarımı yapan üreticilerin kaydı Teşekkülümüz tarafından tutulmakta ancak bir kısmı Çiftçi Kayıt Sisteminde yer almakta bir kısmı da yer almamaktadır. Teşekkülümüz tarafından yerine getirilip de mevzuatta yer almayan herhangi bir hizmet bulunmamaktadır.	2- Çay üreticilerinin ÇAYKUR'daki üreticilik kayıtlarının Çiftçi Kayıt Sistemine dahil edilerek destekleme ödemelerinin Bakanlık ÇKS üzerinden yapılması uygun olacaktır.
Teşekkülümüzün iş ve işleyişi sebebiyle veri tabanına giren bilgiler, ilgili mevzuat uyarınca saklanmakta ve yine mevzuata uygun olarak gerektiği ölçüde paylaşılmaktadır.	6698 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu, 5070 Sayılı Elektronik İmza Kanunu, 5651 Sayılı Kanun ve ilgili diğer Kanun ve Yönetmelikler.		
Teşekkülümüz tarafından sunulan hizmetler: Ülkemizde çay üretimi için belirlenmiş alanları takip ve kontrol etmek, mevzuata uygun olan çay bahçelerinin ruhsat işlemlerini yapmak, çay tarımını geliştirmek için kültürel tedbirleri yürütmek ve çay üreticilerine destekleme ödemesi yapmaktır. Bu hizmetin yararlanıcısı çay üreticisidir.	2012/3067 sayılı Karar / 2013/3 Nolu Tebliği/2011/2526		
Teşekkülümüz tarafından sunulan ürünler: - Siyah Çay (siyah çay, Organik siyah çay) - Yeşil Çay (Organik yeşil çay, Yeşil Çay) - Beyaz Çay - Soğuk Çay Bu ürünlerin yararlanıcısı tüketicilerdir.			
Siyah çay, yeşil çay, aromalandırılmış siyah ve yeşil çay ile kafeinsiz siyah ve yeşil çayın teknolojisine uygun ve hijyenik şekilde üretim, hazırlama, işleme, etiketleme, muhafaza, depolama, taşıma ve piyasaya arz ile ilgili şartları ve ürün özelliklerini belirlemeye ilişkin hükümler vardır.	Teşekkülümüz tarafından üretilen kuru çayın niteliğine ilişkin düzenleme 2015/30 sayılı Türk Gıda Kodeksi Çay Tebliğinde yer almaktadır. (Bu tebliğ, 5996 sayılı Veteriner Hizmetleri, Bitki Sağlığı, Gıda ve Yem Kanununa bağlı olarak çıkarılan Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliğine dayanmaktadır.)		
Rize Ticaret Borsasıyla olan ilişki; üreticilerden satın alınan yaş çayın bedelinin ödenmesi aşamasında borsaya kaydı gerekmektedir.	5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanununa bağlı olarak çıkarılan, Ticaret Borsalarına Tabi Maddeler ve Bu Maddelerin Alım veya Satımlarının Tescili Hakkında Yönetmelik hükümleri		
Üreticilerin Tarım Sigortalılığı kapsamında borcu bulunması halinde borcun sattığı ürün bedelinden karşılanmasını sağlamak	5510 sayılı Kanun		
Teşekkülümüz Ulusal Çay Konseyinin doğal üyesidir.	5488 sayılı Tarım Kanununun 11. maddesi	3- İş bu ürün konseyleri, ülke tarım politikasının belirlenmesinde kendi görev alanları itibarıyla tavsiye ve önerilerde bulunmakta, sektörel sorunların çözümünde çaba sarfetmektedir.	
Teşekkülümüz memur ve sözleşmeli personeli memur , işçi personel ise işçi sendikalarına üyedir.	4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi ve yasal çerçeveler		



## 2.4 Üst Politika Belgeleri Analizi

2019-2023 Onbirinci Kalkınma Planı, 2019-2021 Orta Vadeli Programı (Yeni Ekonomik Program-YEP) ve 2019 Yılı Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programında yer alan KİT'ler ile ilgili amaç, hedef, politika ve tedbirler incelenmiştir. Üst politika belgelerinden gelen sorumluluklara tablo 4'te yer verilerek stratejik planda ortaya konulan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin üst politika belgeleriyle uyumlu olması hususuna önem verilmiştir.

Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onbirinci Kalkınma Planı	2.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 273.2. ve 273.5.madde	273.2. Kamu işletmelerinin yatırım bütçelerinde ürün çeşitliliğini ve verimliliği artırmayı teminen Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine yönelik kapasite geliştirmeye ağırlık verilecektir. 273.5. ÇAYKUR ihracata yönelik pazar araştırması yapacak ve ürün optimizasyonunu sağlayacaktır.
	2.2.2.1. Tarım b. Politika ve Tedbirler 414.2 madde	414.2. Çay bitkisinden, geleneksel çay ürünlerinin yanında soğuk çay, organik çay, beyaz çay gibi katma değeri yüksek ürünler geliştirilecektir.
Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomik Program-YEP)	3. Kamu Maliyesi Politika ve Tedbirler	KİT'ler, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.

## 2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi

Bu analiz sürecinde, Teşekkülümüzün sunduğu faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri belirlenmiş, ürün ve hizmetlerin satış hacimleri ile bunlardan sağlanan gelirler analiz edilmiştir.



## Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Tablo 5: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
Faaliyet Alanı 1 (Kuru çay Üretimi)	Siyah Çay Üretimi (Ü-1)
	Yeşil Çay Üretimi (Ü-2)
	Organik Çay Üretimi (Ü-3)
	Beyaz Çay Üretimi (Ü-4)
Faaliyet Alanı 2 (Soğuk Çay Üretimi)	Soğuk Çay Üretimi (Ü-5)
Faaliyet Alanı 3 (Çay Tarımını Geliştirmek Ve Çay Kalitesini İslah Etmek)	Çay Tarım Alanlarının Ruhsat İşlemleri (H-1)
	Çay Bahçelerinin İslahı ve Yaprak Kalitesinin Yükseltilmesi (H-2)
	AR – GE Çalışmaları (H-3)
	Üretici Eğitimi (H-4)
Faaliyet Alanı 4 (Analiz İşlemleri)	Çay Toprak Analiz Hizmet (H-5)

## Ürün ve Hizmetlerin Satış Hacimleri ile Bunlardan Sağlanan Gelirlerin Analizi

Teşekkülümüz ürün ve hizmetlerine ilişkin 2013-2017 dönemi satış ve gelirler rakamları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 6: Ürün / Hizmetlere İlişkin Satış Miktarı

Ürün / Hizmet		Gerçekleştirilen Satış Miktarı				
		2013	2014	2015	2016	2017
Kuru Çay Satışı	Siyah Çay (Kg)	133.285.776	150.581.217	119.738.334	121.322.489	105.907.799
	Yeşil Çay (Kg)	108.358	118.780	249.322	119.628	50.650
	Organik Çay (Kg)	150.988	240.635	624.658	1.225.391	677.645
	Beyaz Çay (Kg)			245	160	70
Soğuk Çay Satışı	Soğuk Çay (Litre)	10.000.000	80.915.254	115.306.164	159.887.949	145.833.870
Analiz İşlemleri	Çay Toprak Analiz Hizmeti (Adet)	25	3	34	35	39

Tablo 7: Ürün/Hizmetlere İlişkin Gelirler

Ürün / Hizmet		Satışlardan Sağlanan Gelirler (TL)				
		2013	2014	2015	2016	2017
Kuru Çay Satışı	Siyah Çay	1.503.688.748	1.813.450.398	1.921.265.998	2.227.575.832	1.955.539.058
	Yeşil Çay	3.094.772	3.662.461	9.517.087	4.333.353	2.240.678
	Organik Çay	4.109.653	6.926.791	22.664.125	38.148.304	24.814.581
	Beyaz Çay			830.561	537.974	245.825
Soğuk Çay Satışı	Soğuk Çay	6.962.410	57.229.047	91.759.803	119.997.350	120.363.495
Analiz İşlemleri	Çay Toprak Analiz Hizmeti	2.023	756	2.607	5.558	4.241



## Yaş Çay Alımları

ÇAYKUR' da 2018 yılı yaş çay kampanya dönemi 25 Nisan' da başlamış ve 9 Ekim 2018' de sona ermiştir. ÇAYKUR; 1. sürgün döneminde 217.453 ton, 2.sürgün döneminde 274.784 ton, 3.sürgün döneminde 240.299 Ton olmak üzere toplamda 732.536 ton yaş çay alımı gerçekleştirmiştir. Türkiye'de çaylık alanların % 67,32' si Rize, % 19,06' sı Trabzon, % 11,56' sı Artvin, % 2,06' sı ise Giresun ve Ordu illerinde bulunmaktadır.

ÇAYKUR ve özel sektör tarafından satın alınan yaş çay miktarları ve oranları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 8: ÇAYKUR ve Özel Sektör Tarafından Satın Alınan Yaş Çay Miktarları ve Oranları**

YILLAR	SATINALINAN YAŞ ÇAY MİKTARI				
	ÇAYKUR (Bin Ton)	%	ÖZEL SEKTÖR (Bin Ton)	%	TOPLAM (Bin Ton)
2013	672	57	504	43	1.176
2014	628	49,6	638	50,4	1.266
2015	680	51,4	642	48,6	1.322
2016	688	53,1	608	46,9	1.296
2017	525	41	747	59	1.273
2018	733	49	748	51	1481

2018 yılında sektördeki toplam alımın % 49'u ÇAYKUR, % 51'i özel sektör tarafından gerçekleştirilmiştir.

## Yaş Çay Fiyatları

Yaş çay fiyatları her yıl kampanya açılışında Tarım ve Orman Bakanı tarafından açıklanmaktadır. Aşağıdaki tabloda kampanya açılış tarihleri ve satın alınan yaş çay miktarları gösterilmiştir.

**Tablo 9: Yıllar İtibariyle Kampanya Açılış Tarihleri, Satın Alınan Yaş Çay Miktarları ile Fiyatları**

YILLAR	KAMPANYA AÇILIŞ TARİHİ	SATIN ALINAN (BİN TON)	AYLAR	FİYAT (TL/KG)	ARTIŞ %
2013	27 Mayıs	672	Toplam	1,230	11,82
2014	26 Nisan	628	Toplam	1,380	12,19
2015	29 Nisan	681	Toplam	1,580	14,49
2016	25 Nisan	688	Toplam	1,770	12,02
2017	03 Mayıs	525	Toplam	2,000	12
2018	25 Nisan	733	Toplam	2,320	16

## Kuru Çay Üretimi

Artvin, Rize, Trabzon ve Giresun illerinde yer alan 46 yaş çay fabrikamız, toplam 9.085 ton/gün çay yaprağı işleme kapasite ile üretim faaliyetine devam etmektedir. İşletmelerimizde organik ve konvansiyonel olmak üzere siyah, yeşil ve beyaz çay üretimi yapılmaktadır. Özel sektörün kapasitesi ise 10 bin ton civarındadır.

2018 yılı sonu itibariyle 10.572 ton paketli, 80.522 ton dökme olmak üzere toplam 91.094 ton dökme çay stokumuz bulunmaktadır.

**Tablo 10: Yıllar İtibariyle Dökme ve Paketli Siyah Çay Miktarları ile Devreden Dökme ve Paketli Siyah Çay Stokları (Ton)**

YILLAR	ÜRETİLEN KURU ÇAY	ÜRETİLEN PAKETLİ ÇAY	DEVREDEN DÖKME ÇAY	DEVREDEN PAKETLİ ÇAY	DEVREDEN TOPLAM STOK
2013	130.711	129.971	86.711	9.673	96.384
2014	117.729	148.149	50.479	4.813	55.292
2015	130.277	120.267	59.401	3.315	62.716
2016	134.063	126.865	68.083	2.210	75.151
2017	95.630	109.829	47.463	17.802	65.265
2018	130.736	100.531	80.522	10.572	91.094



2018 yılı sonu itibariyle 43 ton paketli, 171 ton dökme olmak üzere toplam 214 ton dökme ve paketli yeşil çay stoku-muz bulunmaktadır.

**Tablo 11: Yıllar İtibariyle Dökme ve Paketli Yeşil Çay Miktarları ile Devreden Dökme ve Paketli Yeşil Çay Stokları (Ton)**

YILLAR	ÜRETİLEN YEŞİL ÇAY	ÜRETİLEN PAKETLİ ÇAY	DEVREDEN DÖKME ÇAY	DEVREDEN PAKETLİ ÇAY	DEVREDEN TOPLAM STOK
2013	57	144	44	26	70
2014	150	133	81	37	118
2015	150	272	8	-	8
2016	206	127	79	2	81
2017	125	28	183	77	260
2018	37	48	171	43	214

## Çay Satışları

### a- İç Satış

Teşekkül tarafından üretilen paketli çaylar, çay dağıtım açısından stratejik konuma sahip 9 ilde faaliyet gösteren, 8 adet Pazarlama Bölge Müdürlüğü, 1 adet Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü kanalıyla, iç piyasada satışa sunulmaktadır.

Stratejik öneme sahip 9 ilde oluşturulan her Pazarlama Bölge Müdürlüğüne çevre illerden oluşan bir hinterland bağlan-mış ve her il için de belirli sayıda bayilikler tespit edilmiştir. Halen iç satışlarımız pazarlama bölge müdürlüklerine bağlı 81 ilde faaliyet gösteren (98 Perakende Bayi + 23 EDT Bayi + 41 Reyon Bayi + 2 E-Ticaret Bayi + 2 Çay Evi Bayi) 166 Bayi vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir.

Satışlarımız son 6 yılda aşağıdaki gibi bir seyir izlemiştir.

**Tablo 12: Yıllar İtibariyle Yurt İçi Satış Miktarı ve Bedelleri**

YILLAR	SATIŞ MİKTARI (Ton)	BEDELİ (Milyon TL)
2013	130.720	1.462.214
2014	146.805	1.863.680
2015	115.650	1.877.502
2016	117.277	2.167.109
2017	105.808	1.965.474
2018	103.958	2.028.540



## b- Dış Satış

Ülkemiz çaycılığının sağlıklı bir yapıya kavuşturulabilmesi, üretim tüketim dengesinin sağlanmasıyla mümkündür. Bu denge bugün itibariyle kurulmuştur. Ancak oluşabilecek iç tüketim fazlası çayların dış pazarlarda zamanında satılması için 5 bin tonluk dış pazarı sürekli elde tutmak zorunluluğu vardır. Bunun için yurt dışı taleplerini karşılayabilecek fiyat ve kalitede üretim yapılması, dünya çay ihracatındaki gelişmelerin dikkatlice ve zamanında izlenmesini gerekli kılmaktadır.

Avrupa Birliği ve diğer Avrupa ülkelerinde 5.000 ton kadar paketli çay ihraç potansiyeli bulunmaktadır. 2017 yılında Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Afganistan, Avustralya, Birleşik Arap Emirlikleri, Gürcistan, Çin, İngiltere, Arnavutluk, Suudi Arabistan, Kuveyt, Katar, Hollanda, Bosna Hersek, Singapur, Türkmenistan, Japonya, Kosova, Rusya, Yunanistan, Fransa, İsviçre, Kazakistan, Tayvan, Moğalistan, Kırgızistan, Kanada, İsviçre, Irak, Fransa, Ukrayna, Yeni Zelanda ve KKTC gibi ülkelere çay ihracatı yapılmıştır. Teşekkürümüze ihracat maksadıyla çay satın almak üzere müracaat eden firmaların talepleri stok durumuna göre karşılanmaktadır.

**Tablo 13: Yıllar İtibariyle Yurtdışı Satış Miktarı ve Bedelleri**

YILLAR	İhracat	
	Miktar /Ton	Bedel (Bin TL)
2013	4.133	30.193
2014	4.224	38.636
2015	5.004	77.470
2016	5.500	112.213
2017	870	18.439
2018	1.512	38.966

## Dünyada Çayın Yeri

FAO istatistiklerine göre Dünyada çay tarım alanları 2017 yılında 4.075 bin hektara ulaşmıştır. Aynı istatistiki rakamlar doğrultusunda Dünyada kuru çay üretimi ise 2017 yılında da 6.099 bin ton olmuştur. Türkiye dünyada, çay tarım alanlarının genişliği bakımından 7 nci, kuru çay üretiminde 6 ncı sırada yer almaktadır.

“Dünya Çay Raporu 2016” yılı verilerine göre dünyada 7,3 milyar nüfus göz önüne alınmış ve yıllık çay tüketiminin kişi başına 500 gr olduğu belirtilmiştir. Rapora göre dünya çay tüketiminde siyah çayın daha çok batı ülkelerinde Orta Doğu ve Avrupada, yeşil çayın ise Çin, Japonya gibi Asya ülkelerinde tüketildiği belirtilmiştir.

Dünya çay tüketiminde Çin % 36’lık oran ve 1,8 milyon ton tüketimle lider konumdadır ancak kişi başına yıllık tüketimi 0,75 kilogramdır. Yıllık kişi başı çay tüketiminde 3,5 kilogramla ülkemiz dünyada 1. sırada yer almıştır.



## 2.6 Paydaş Analizi

### Paydaşların Tespiti

Paydaş analizleri, ÇAYKUR stratejik planının özellikle hedef kısmının oluşturulmasına kaynak oluşturmuştur. Üretici anketinde müstahsillerimizin gözündeki yerimizi anlamak amaçlanırken, tüketici anketi ise müşterilerimizin beklentilerini ölçmeye ve bu beklentiler doğrultusunda ürünlerimizi şekillendirmeye yöneliktir. Tedarikçi anketinde özellikle Teşekkülümüzün gerçekleştirdiği ihalelere katılan firmaların kurumumuz ile işbirliği yaparken yaşadıkları sorunlar varsa bunları öğrenmek ve satınalma sürecimizi bu girdilere göre yeniden değerlendirmek hedeflenmiştir. Çalışanların işyerindeki memnuniyetleri iş performanslarını artıracığından ve Teşekkülümüzün hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayacağından yapılan çalışan memnuniyeti anketi kapsamında çalışanların ihtiyaçları belirlenerek motivasyonlarının artırılması hedeflenmiştir.

### İç Paydaş Analizi

Teşekkülün mevcut yapısını değerlendirmek ve Teşekkül çalışanlarının görüşlerini almak için anketler yapılmıştır. İç paydaş anketimizde 19 soru sorulmuş olup merkez ve taşra teşkilatındaki çalışanların katılımlarıyla geniş bir kitleye ulaşmıştır. İç paydaş anketine göre;

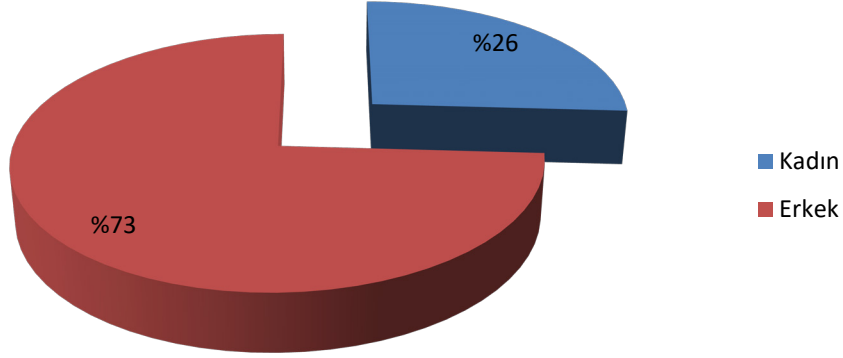
- Çalışanların yaptıkları işi sevdiği, çalışma ortamından kısmen memnun oldukları,
- Birim yöneticilerinin işleri dengeli ve adil bir şekilde dağıttıkları,
- Eğitim faaliyetlerinin kısmen verimli ve etkin olduğu,
- Mesai arkadaşlarıyla yeterli ve sağlıklı bir iletişim kurabildikleri görülmektedir.
- Çalışanlarımız gelecekte Teşekkül içinde istedikleri kariyere sahip olamayacaklarını düşünmektedir.



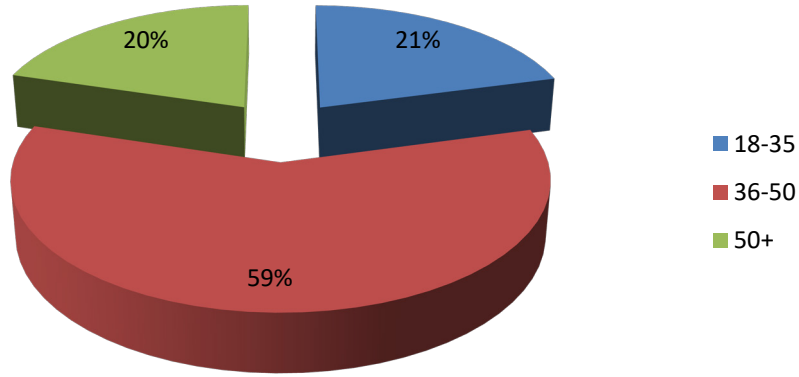
## PERSONEL ANKETİ:

Çalışanların daha iyi şartlarda ve daha mutlu çalışmasının hepimizin ortak başarısı olacağı kanaatinden yola çıkarak, ünitelerin ve çalışma koşullarının değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan anket sonuçları aşağıdadır;

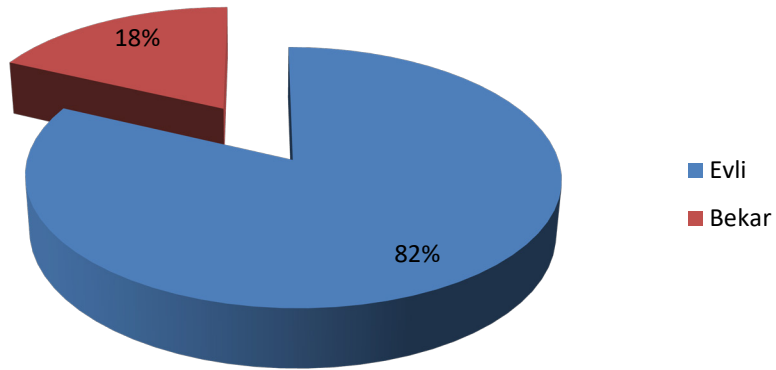
### 1- Cinsiyetiniz?



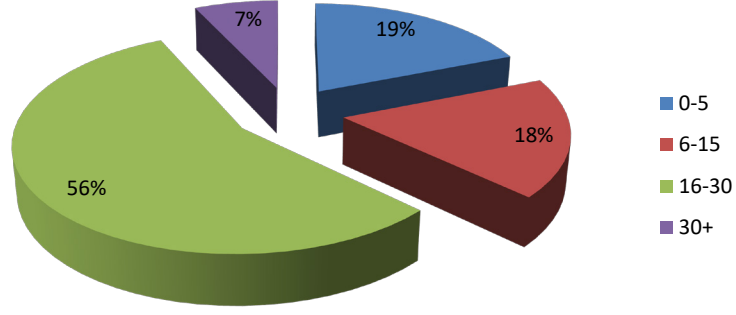
### 2- Yaşınız?



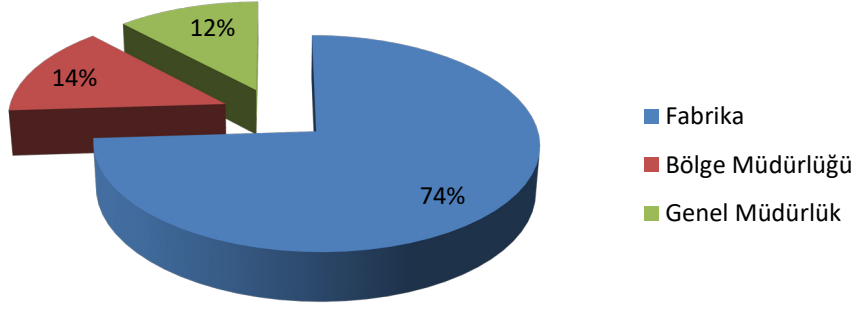
### 3- Medeni haliniz?



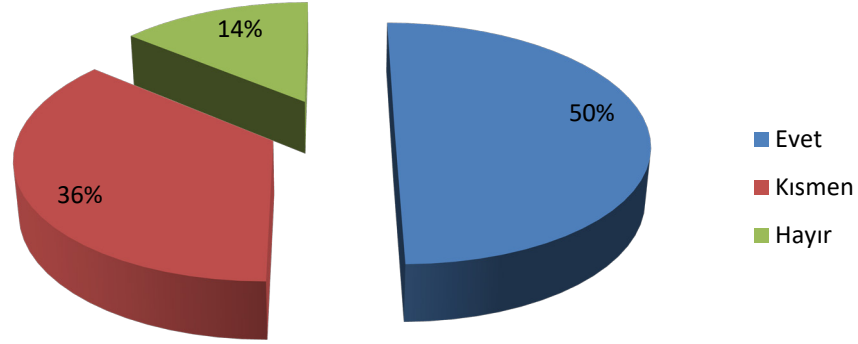
#### 4- Kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz?



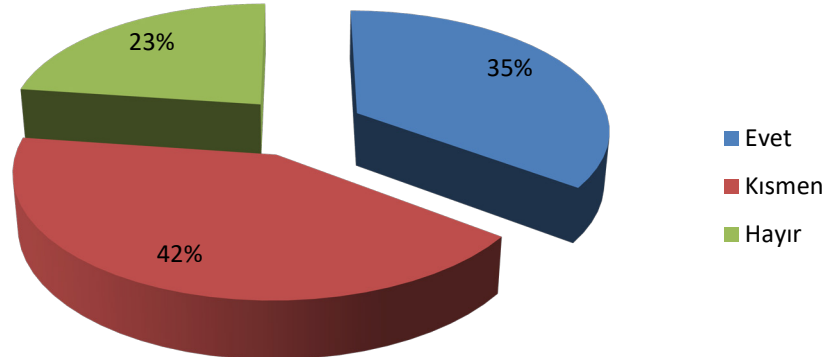
#### 5- Çalıştığınız yer?



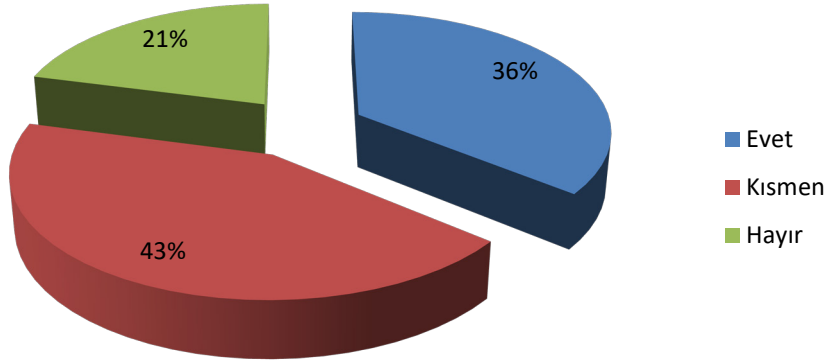
#### 6- Teşekkülümüzdeki görevinizden memnun musunuz?



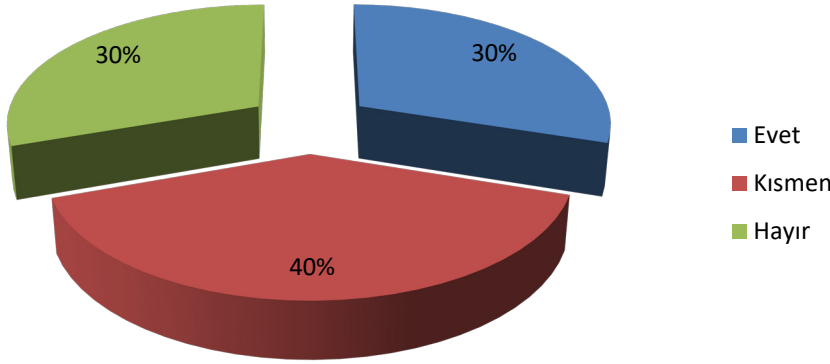
#### 7- Çalışma ortamı koşullarınız uygun mu?



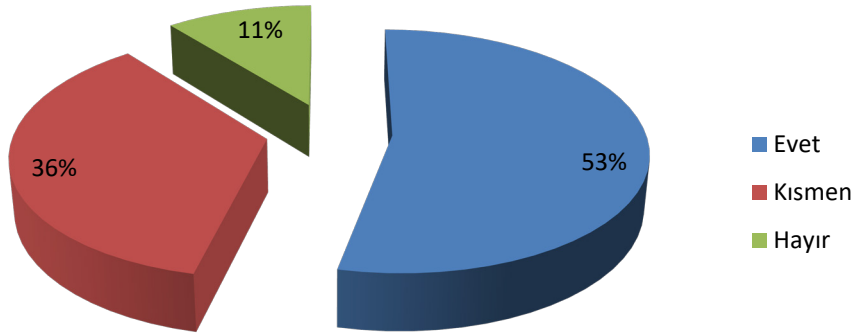
8- Kullandığınız bilgi teknolojileri alt yapısı çağın ihtiyaçlarına göre güncelleniyor mu?



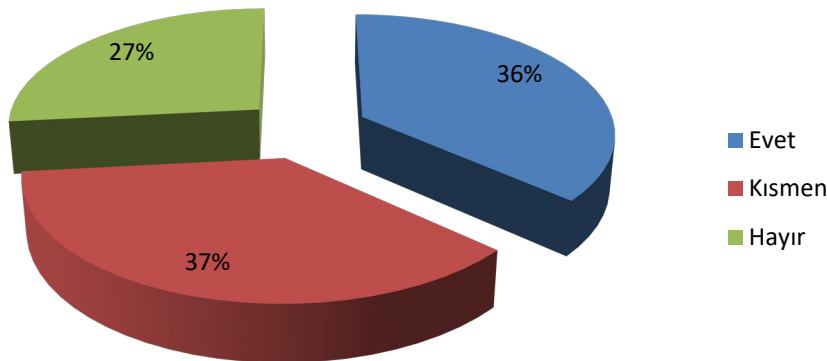
9- Mesai arkadaşlarınız ile iş harici zamanlarda sosyal etkinlikler yapıyor musunuz?



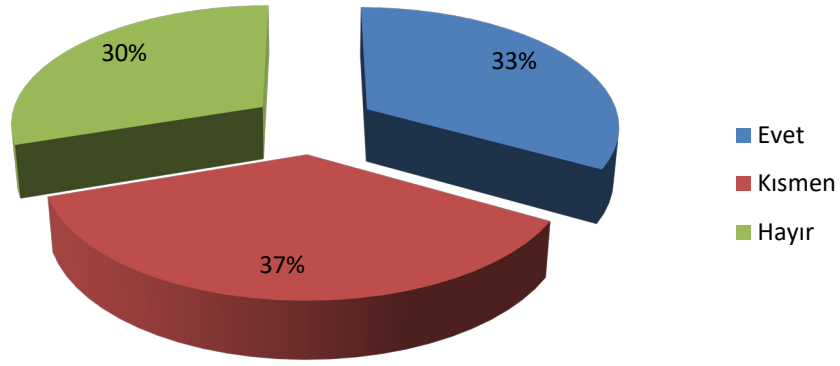
10- Mesai arkadaşlarınızla yeterli ve sağlıklı bir iletişim kurabiliyor musunuz?



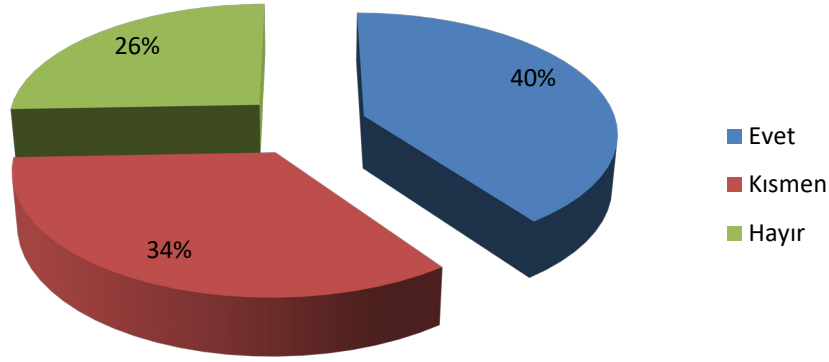
11- Personel mevzuatı ile ilgili değişikliklerden haberdar ediliyor musunuz?



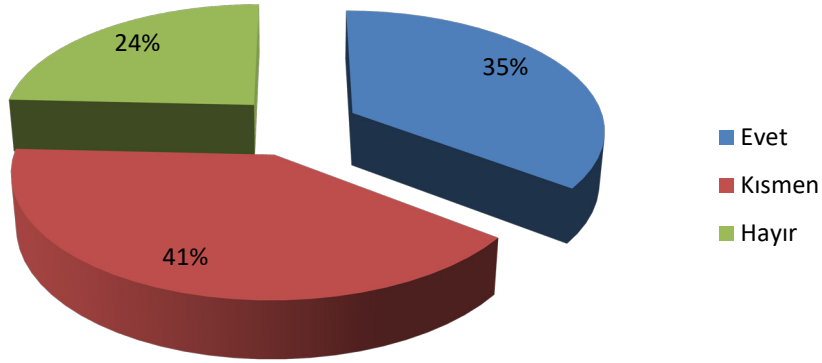
## 12- Sorun ve şikayetlerinizi gerekli yerlere iletme imkanı buluyor musunuz?



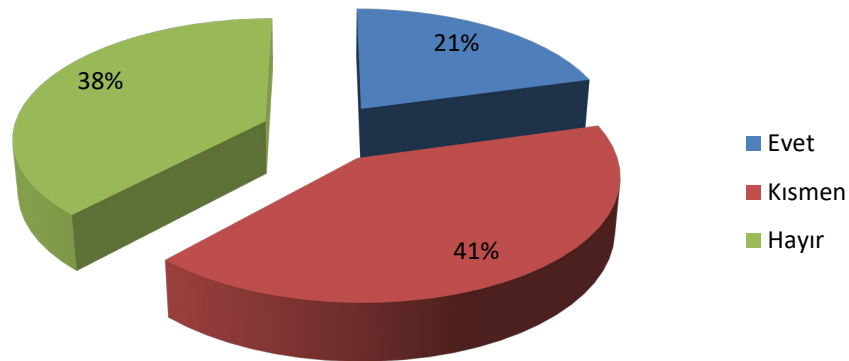
## 13- Birim yöneticiniz işleri dengeli ve adil bir şekilde dağıtıyor mu?



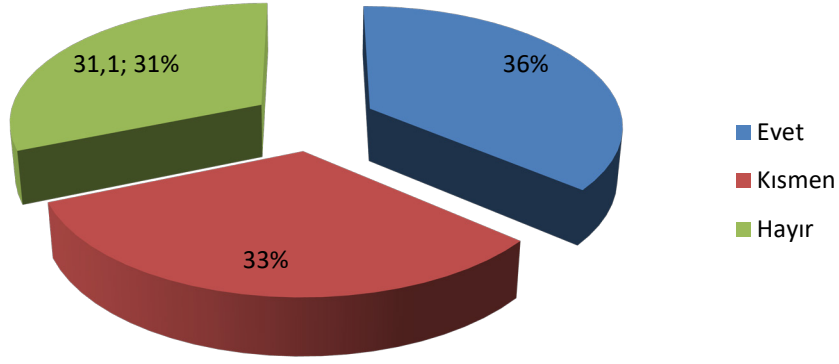
## 14- Yöneticilerinizin konularının gerektirdiği bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını düşünüyor musunuz?



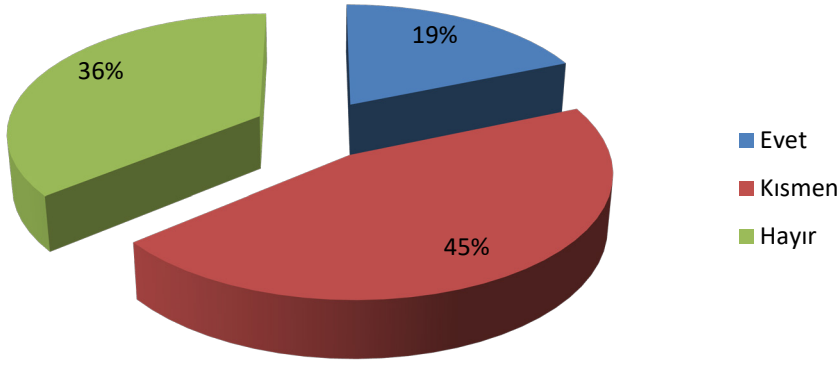
## 15- Teşekkülümüzde yürütülen işlerde şeffaflık ilkesine uyulduğunu düşünüyor musunuz?



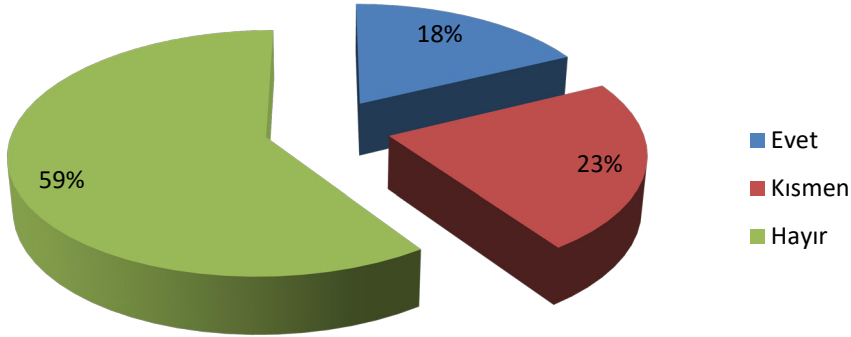
## 16- Yemekhane hizmetinden ve yemeklerin kalitesinden memnun musunuz?



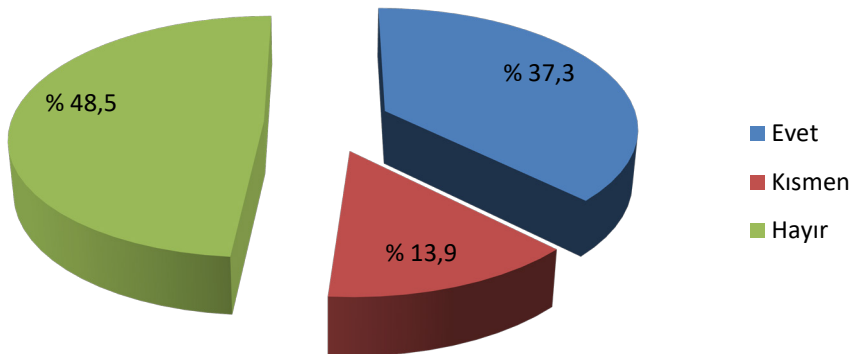
## 17- Eğitim faaliyetlerinin verimli ve etkin olduğunu düşünüyor musunuz?



## 18- Gelecekte kurum içinde istediğiniz bir kariyer sahibi olabileceğinizi düşünüyor musunuz?



## 19- İmkan olması halinde çalıştığınız ünite içinde başka bir birimde çalışmak ister misiniz?



## Dış Paydaş Analizi

Hazırlanan anketler dış paydaşlarımız olan tedarikçiler, müşteriler, ve üreticilere uygulanmış olup bu anketlerden çıkan sonuçlar şöyledir;

- Dış paydaşlarımızın büyük bir çoğunluğu Teşekkülümüz hizmetlerinden memnun olduklarını belirtmektedir.
- Teşekkülümüzün yapılan ihalelerde katılımcılara eşit muamele yaptığı ve ihale değerlendirmelerinde de güvenli olduğu düşünülmektedir.
- Teşekkülün üreticilere adil ve eşit davrandığı, iyi ilişkiler kurduğu düşünülmektedir.
- Üreticiler verilen üretici eğitimini yeterli bulmamaktadır.
- Üreticiler yaş çay satışında Teşekkülü öncelikli olarak görmektedir.
- Budama faaliyetlerinin aynı şartlarda devam etmesini istemişlerdir.
- En çok tüketilen sıcak içecek çaydır.



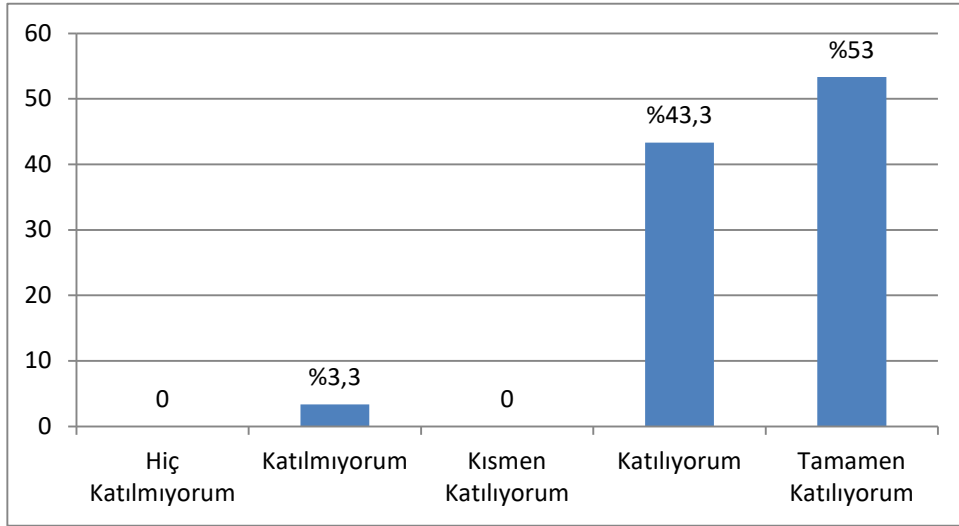
### TEDARİKÇİ ANKETİ:

Tedarikçilerimiz ürün ve hizmet satınaldığımız firmalar olup, bu firmalara gönderilen anketler veri girişleri yapılarak frekans ve yüzdesel dağılımları elde edilerek grafiksel gösterimlerle plana koyulmuştur.

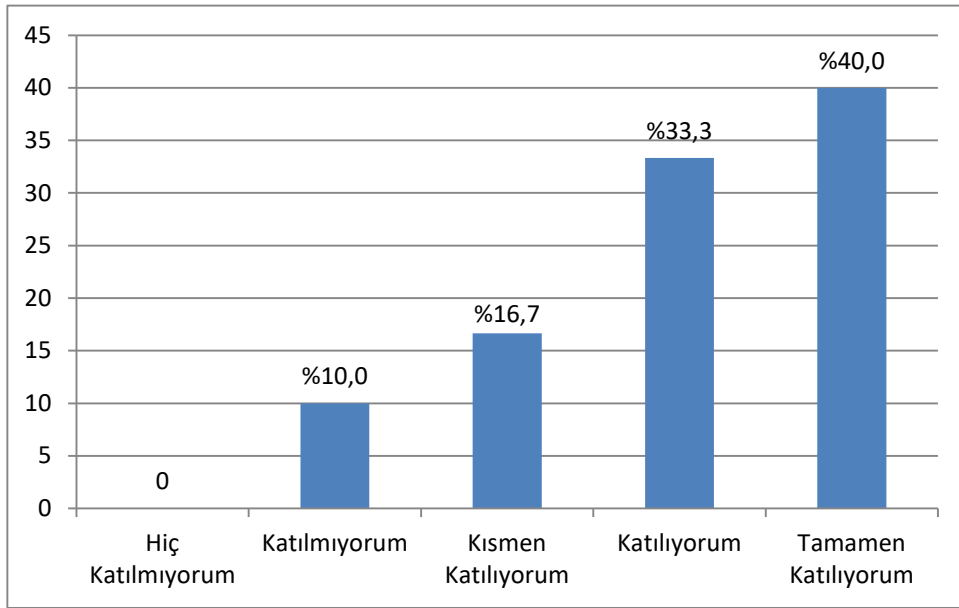
Bu kapsamda yapılan anket sonucunda tedarikçilerin görüşleri aşağıdaki gibidir;



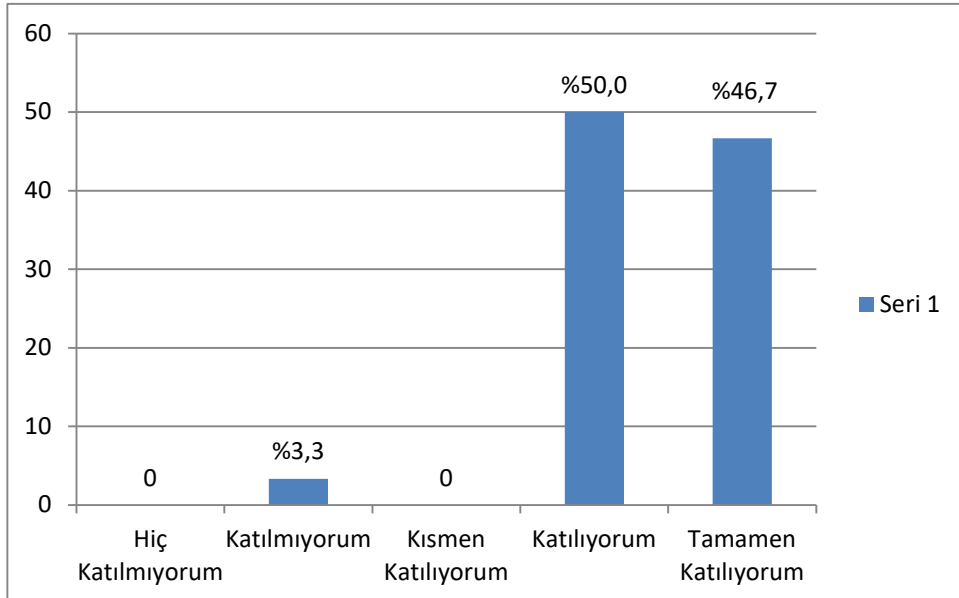
## 1- Teşekkülümüzde ihalelerde katılımcılara eşit muamele yapılmaktadır.



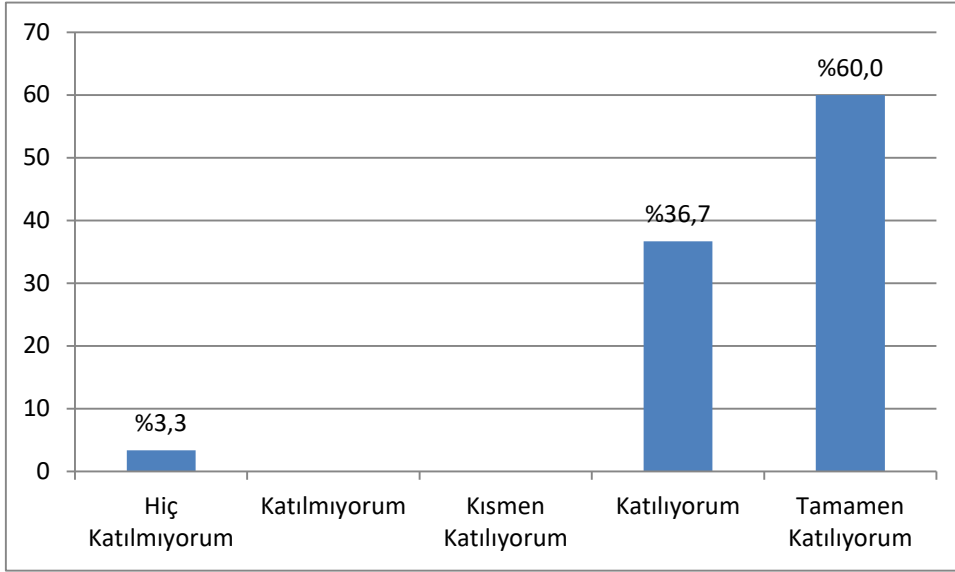
## 2- Teşekkülümüzce hazırlanan şartnamelerde rekabeti ve katılımı engelleyen unsurlar bulunmamaktadır.



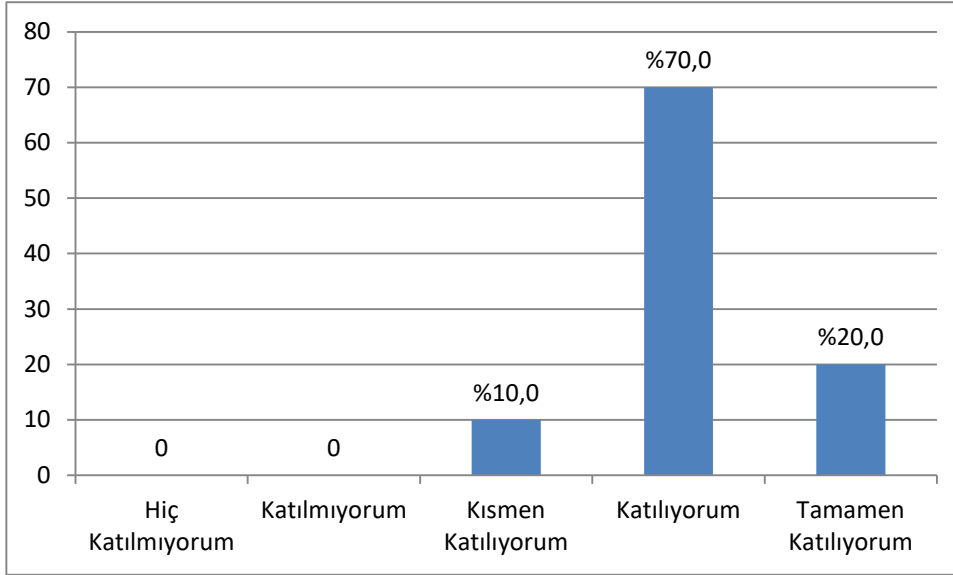
## 3- Teşekkülümüz ihalelerinde saydamlık (şeffaflık) vardır.



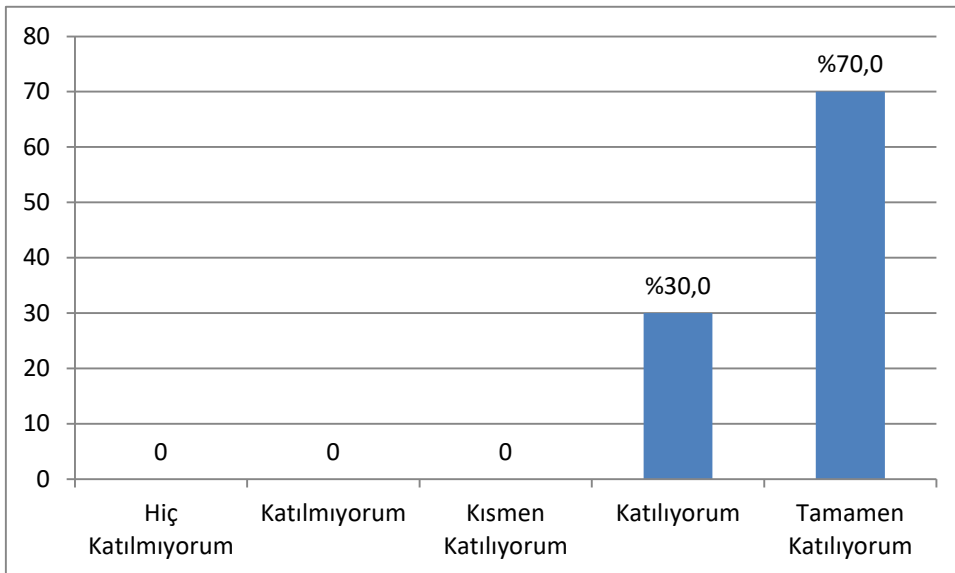
#### 4- Teşekkülümüzce yapılan ihale değerlendirmeleri güvenlidir.



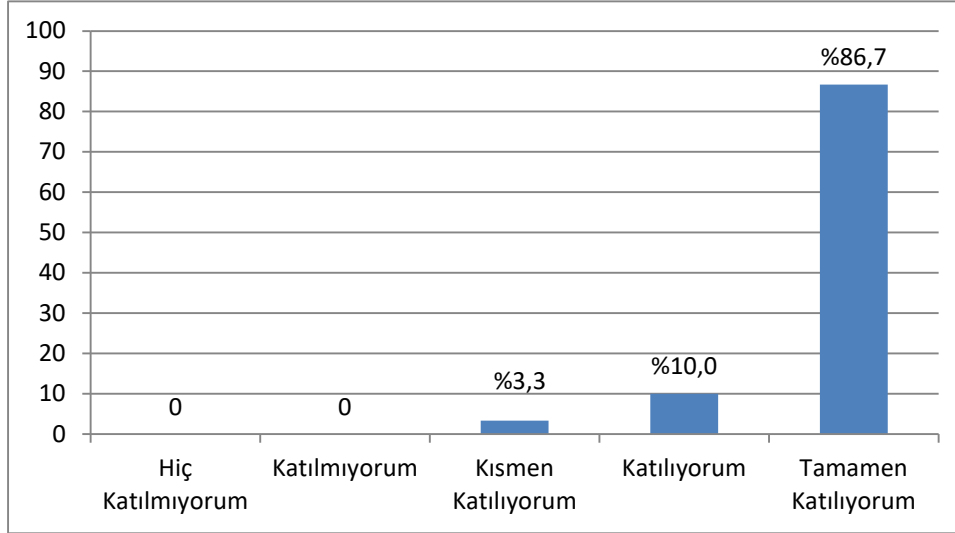
#### 5- Teşekkülümüzce hazırlanan teknik şartnameler yeterlidir.



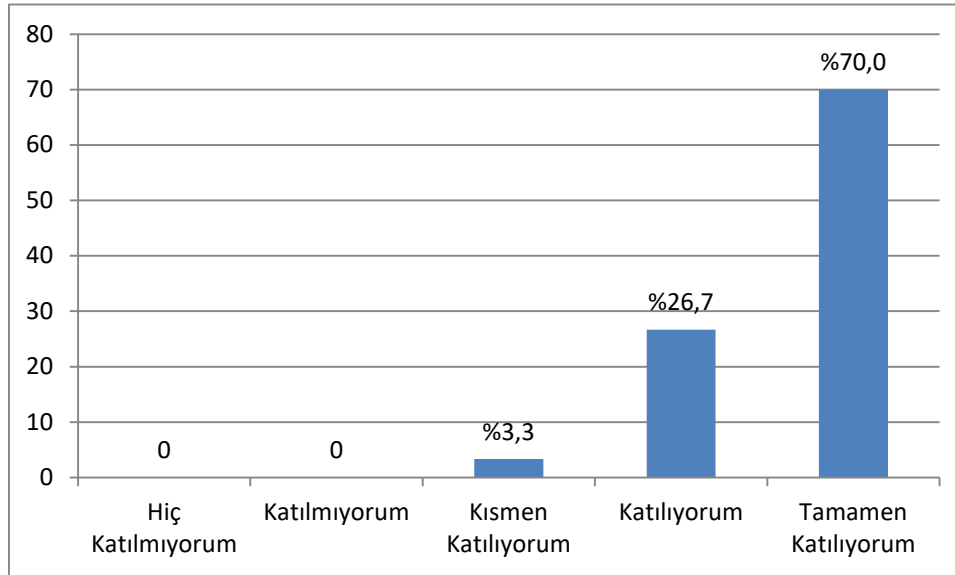
#### 6- İhale işleriniz esnasında personelin size olan tutumu olumludur.



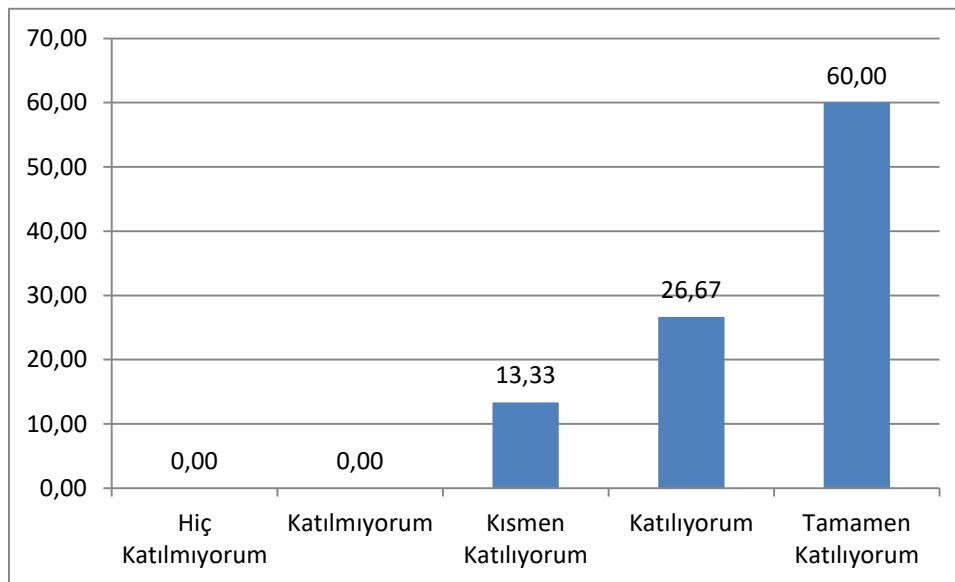
7- İhaleler ile ilgili soru ve sorunların çözümü için ilgililere kolaylıkla erişilebilmektedir.



8- Teşekkülümüz ihalelerinde katılımcıların haberdar olması için yeterli duyuru yapılmaktadır.



9- Teşekkülümüze olan taahhüdünüzü yerine getirdiğinizde ödemeleriniz zamanında yapılmaktadır.

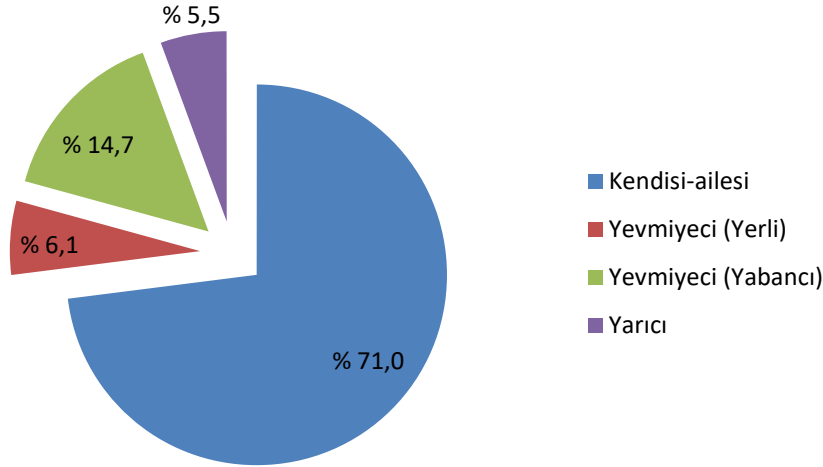


## ÜRETİCİ ANKETİ:

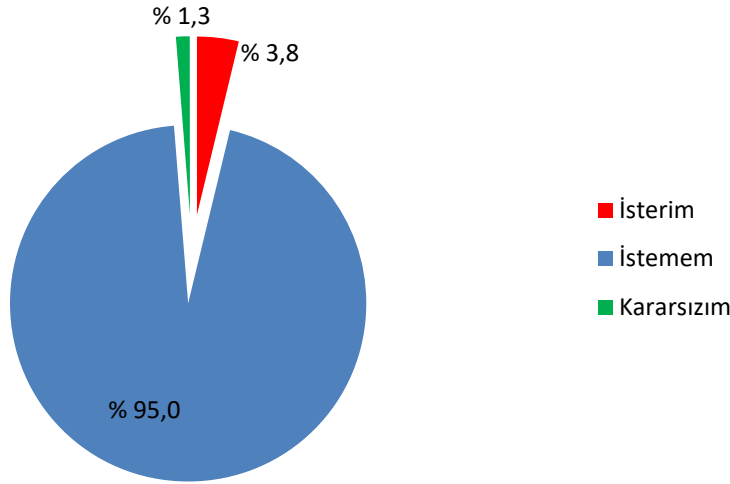
Üreticilerimiz yaş çay satın aldığımız çiftçiler olup, üreticiler ile daha iyi iletişim kurarak çalışmanın hepimizin ortak başarısı olacağı kanaatinden yola çıkarak, bu işbirliğinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmış olan anketler uygulanıp veri girişleri yapılarak, frekans ve yüzdesel dağılımları elde edilmiş ve bu çıkarımlar grafiksel gösterimlerle plana koyulmuştur.

Bu kapsamda yapılan anket sonucunda üretici görüşleri aşağıdaki gibidir;

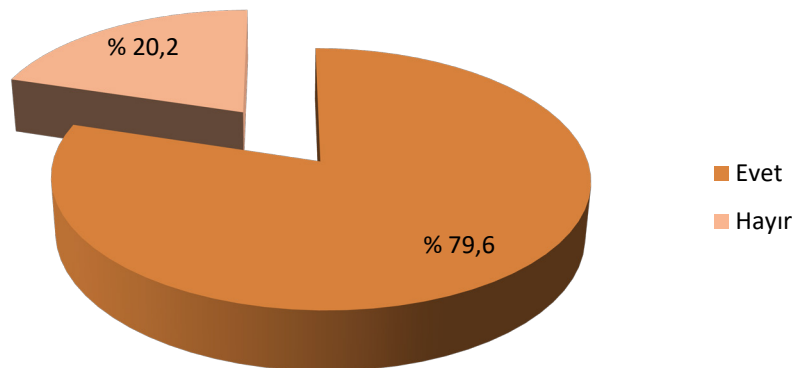
### 1- Çay bahçenizde çay hasadı kimler tarafından yapılıyor?



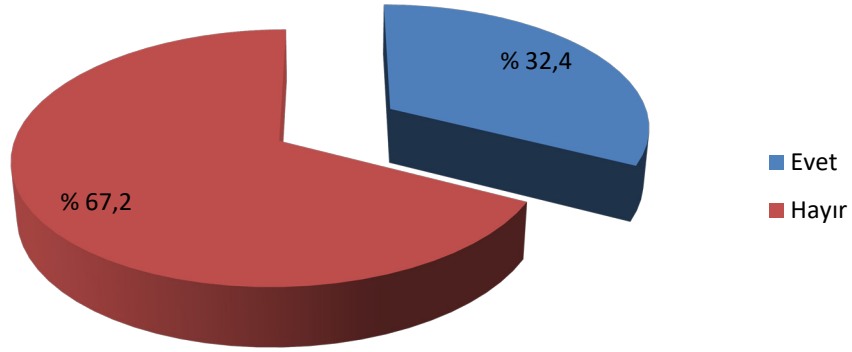
### 2- ÇAYKUR'un özelleştirilmesini ister misiniz?



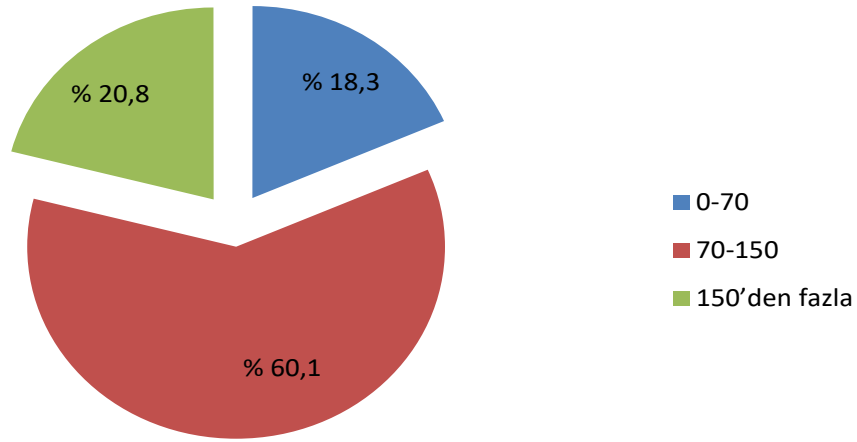
### 3- ÇAYKUR'a yeterli kalitede yaş çay satıyor musunuz?



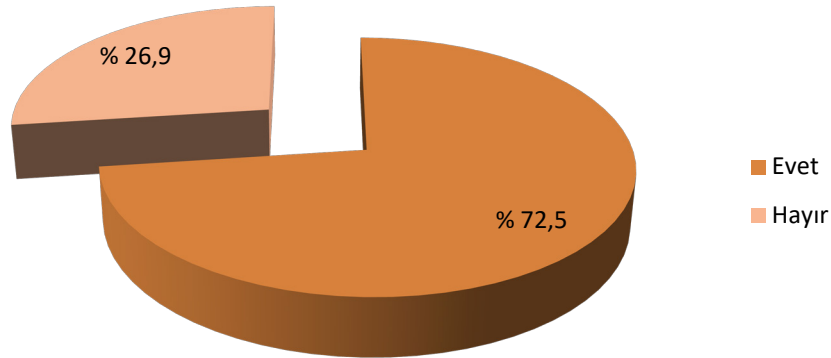
#### 4- Geçiminizi sadece Çay tarımından mı sağlıyorsunuz?



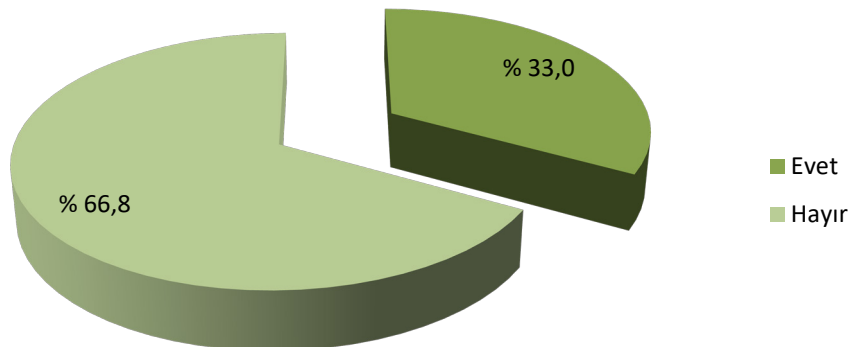
#### 5- Çay bahçenize dönüm başı kaç kilo gübre veriyorsunuz?



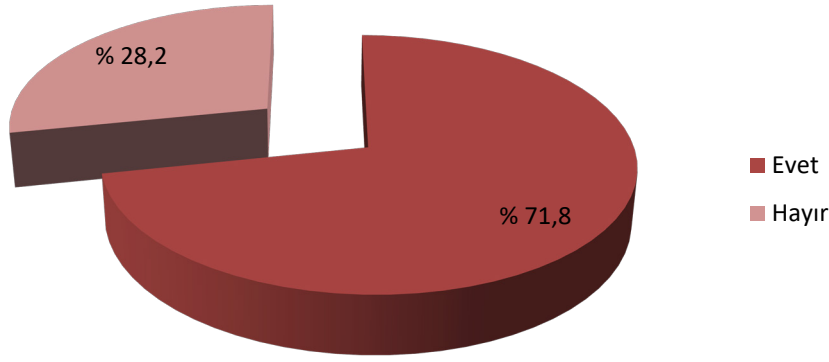
#### 6- ÇAYKUR üreticiler ile iyi ilişkiler kuruyor mu?



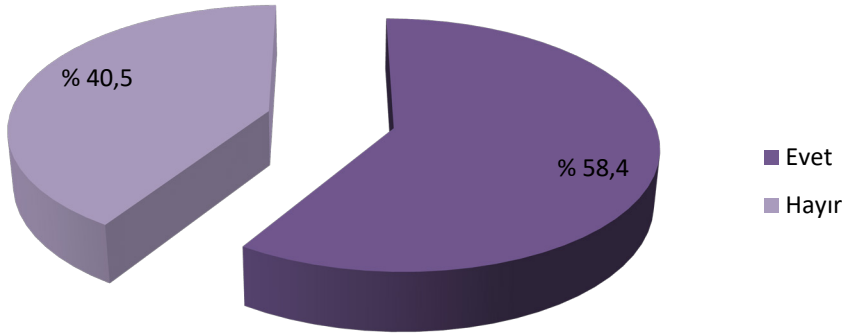
#### 7- ÇAYKUR üretici eğitimleri yeterli mi?



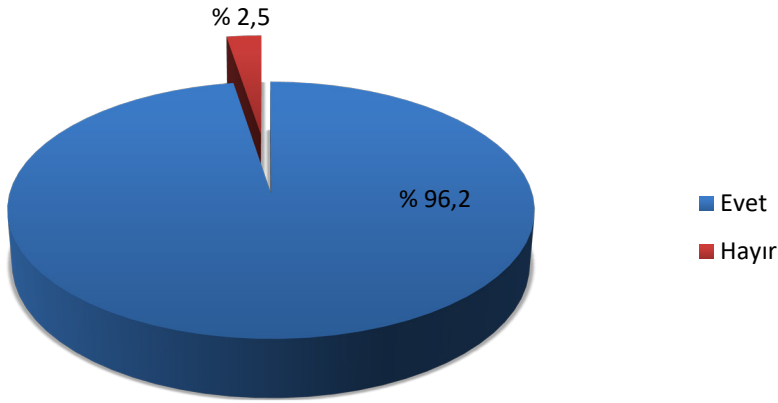
## 8- ÇAYKUR üreticilere karşı adil ve eşit davranıyor mu?



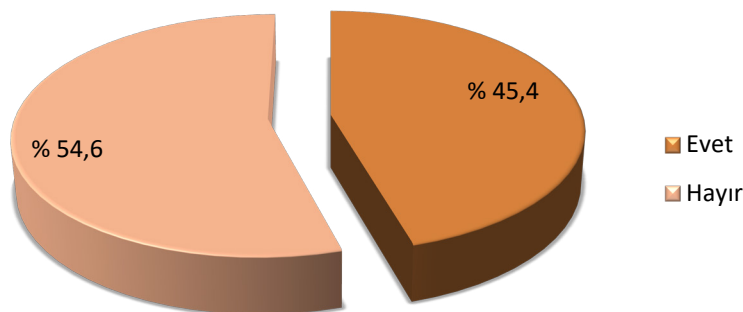
## 9- Organik çay tarımını olumlu buluyor musunuz?



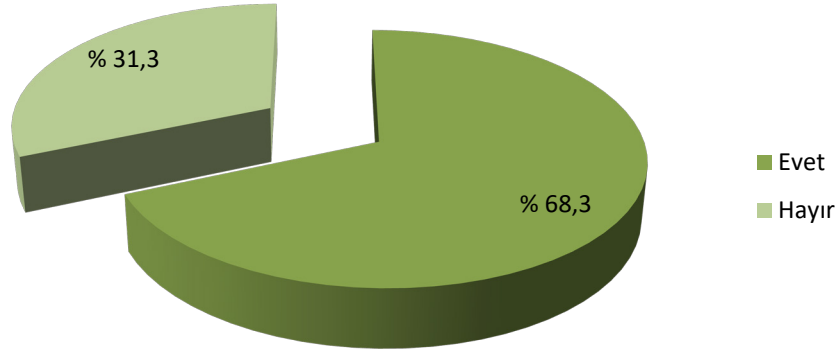
## 10- Yaş çay satışında önceliğiniz ÇAYKUR mu?



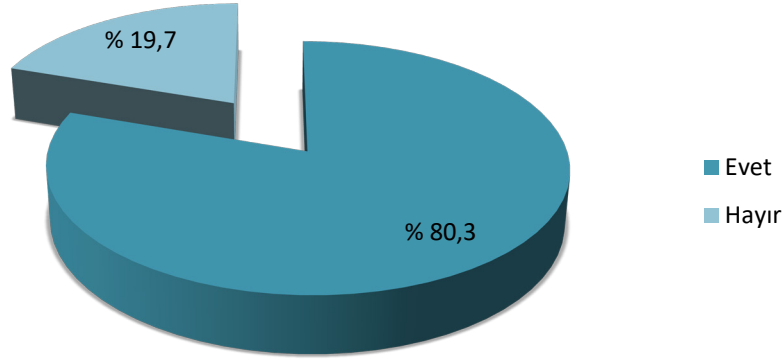
## 11- Alım yerinin fiziksel ve hijyenik şartlarından memnun musunuz?



12- Çay bahçesi olmayan arazilerinizi çay bahçesine çevirmeyi düşünür müsünüz?



13- Budama faaliyetlerinin aynı şartlarda devam etmesini ister misiniz?

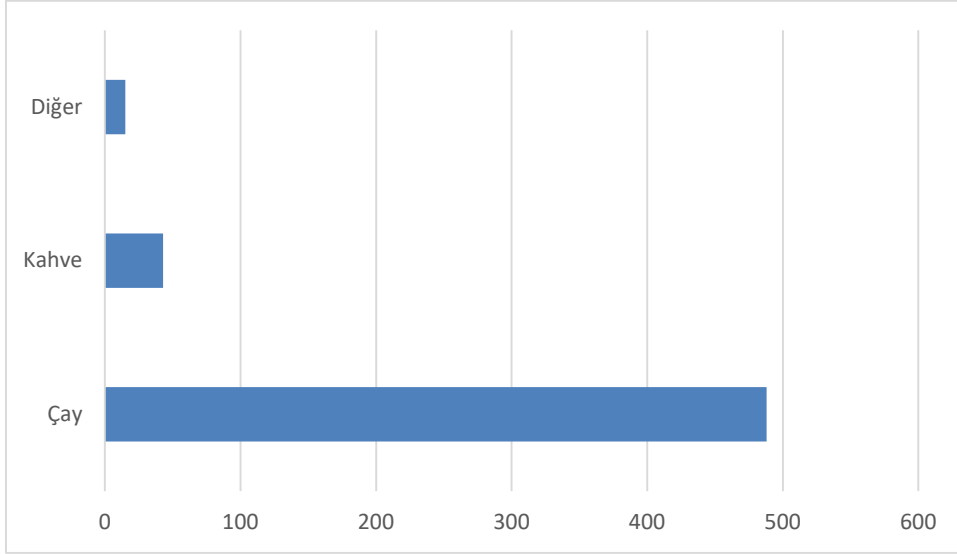


# MÜŞTERİ ANKETİ:

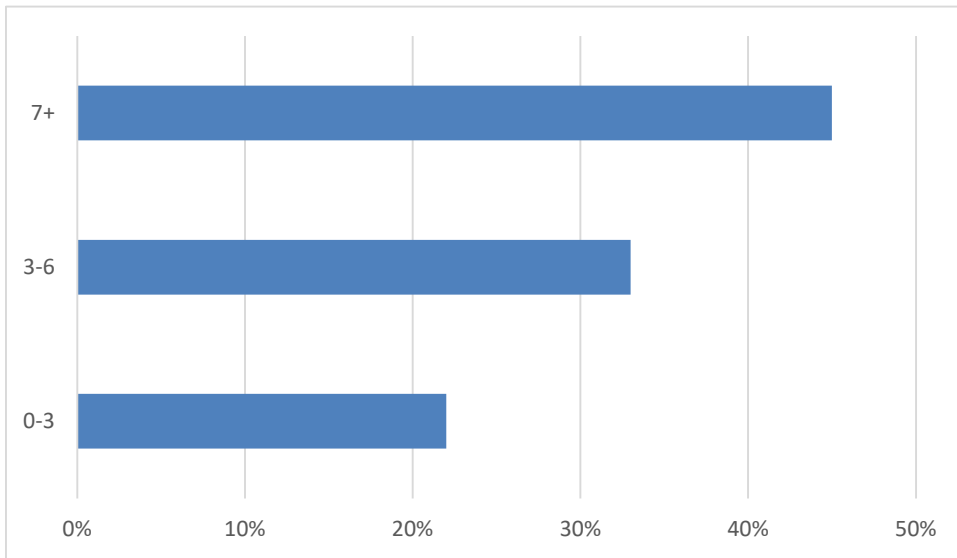
Tüketicilere müşteri memnuniyeti anketleri uygulanıp veri girişleri yapılarak, frekans ve yüzdesel dağılımları elde edilmiş ve bu çıkarımlar grafiksel gösterimlerle plana koyulmuştur.

Bu kapsamda yapılan anket sonucunda müşteri görüşleri aşağıdaki gibidir;

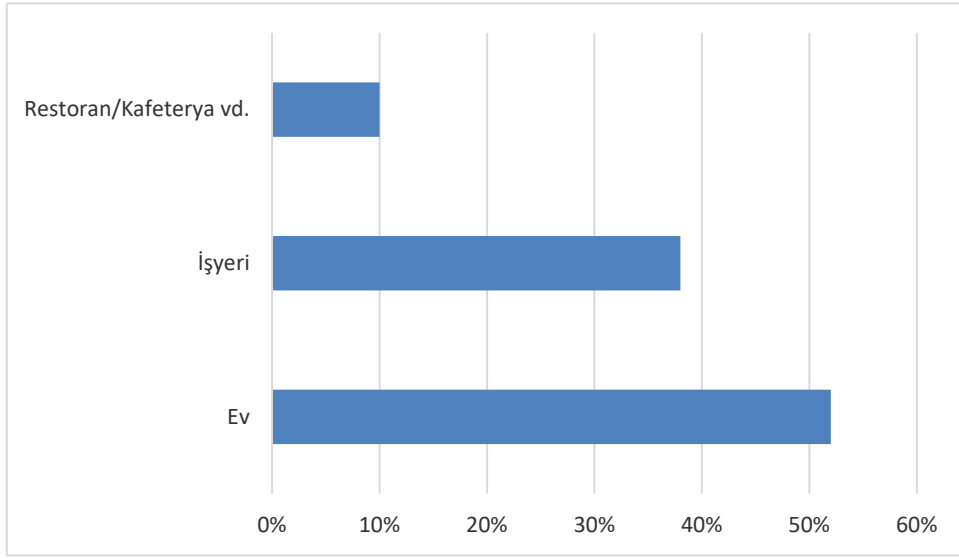
## 1- En çok tükettiğiniz sıcak içecek hangisidir?



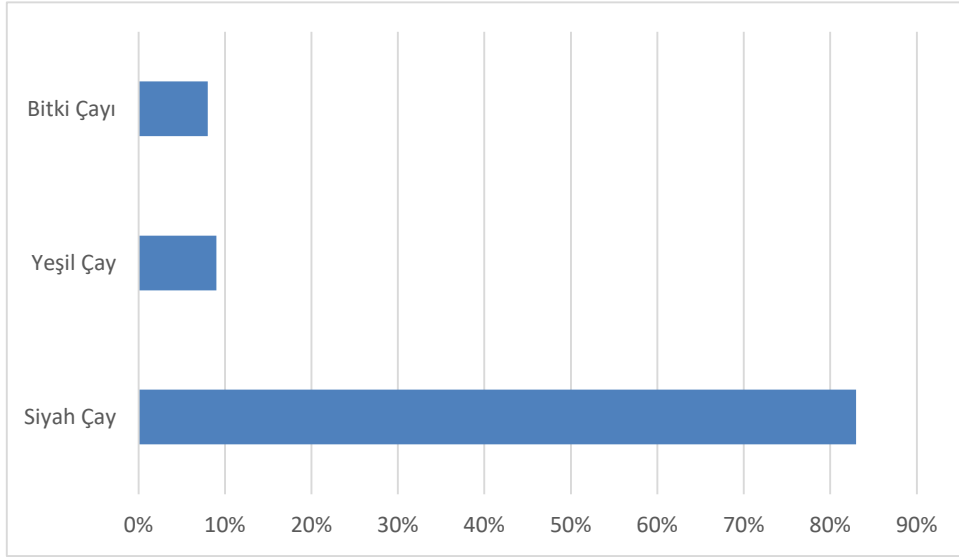
## 2- Günde kaç bardak çay tüketiyorsunuz?



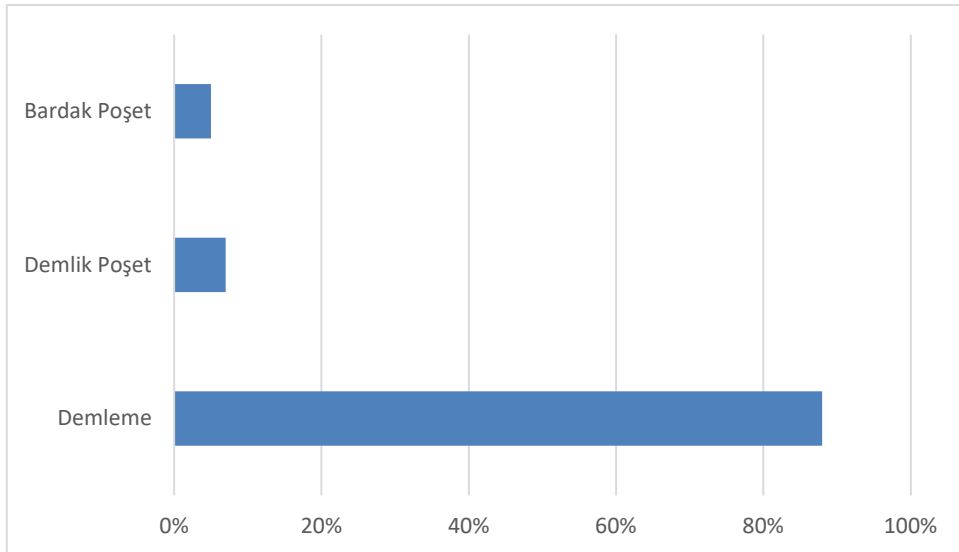
### 3- En fazla çay tükettiğiniz mekan hangisidir?



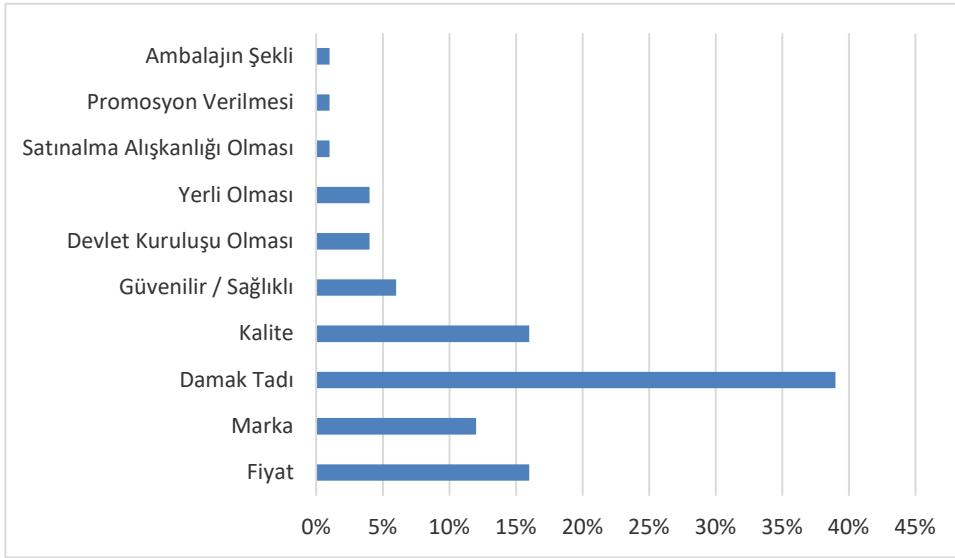
### 4- Hangi tür çayları tercih ediyorsunuz?



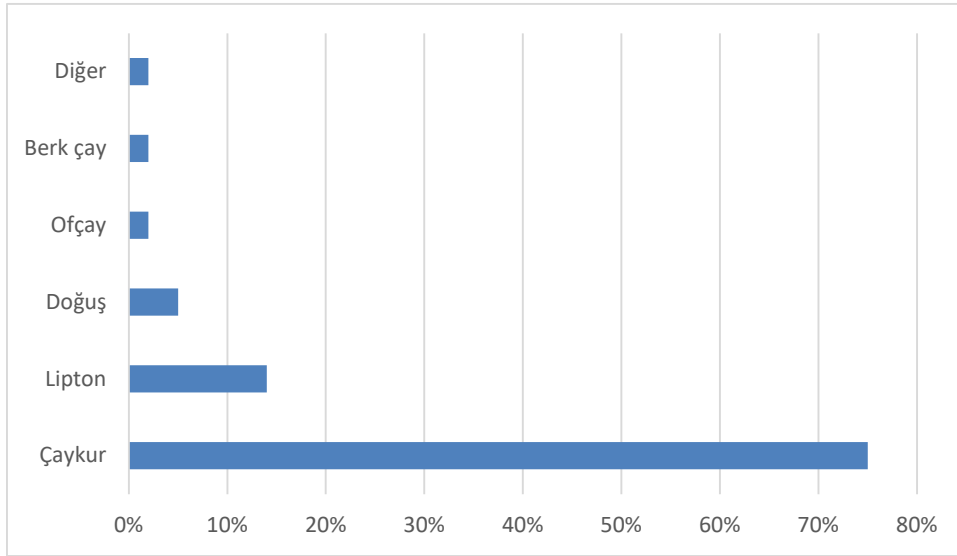
### 5- Aşağıdaki çay çeşitlerinden en çok hangisini tercih ediyorsunuz?



## 6- Çay markası tercihinizi etkileyen en önemli faktör nedir?



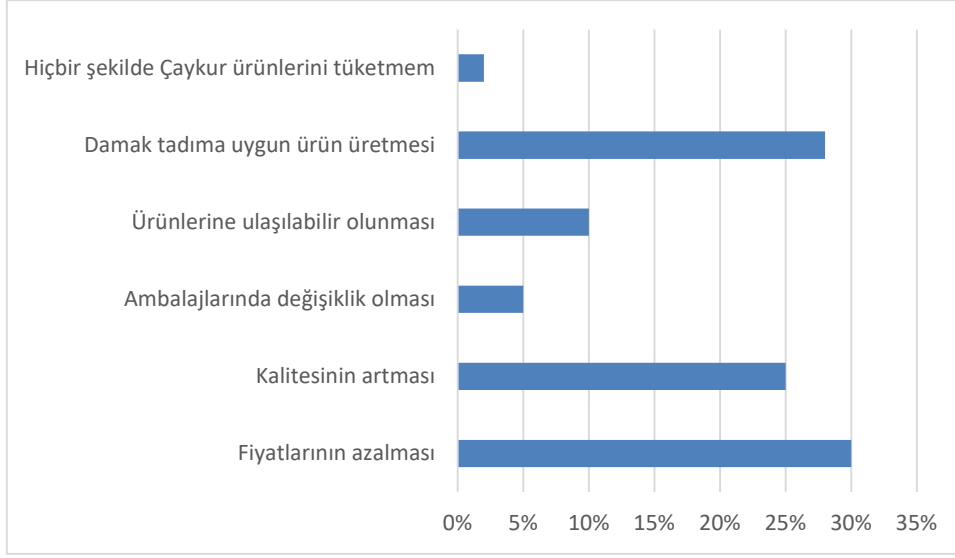
## 7- Çay satın alırken ilk tercih ettiğiniz marka hangisidir?



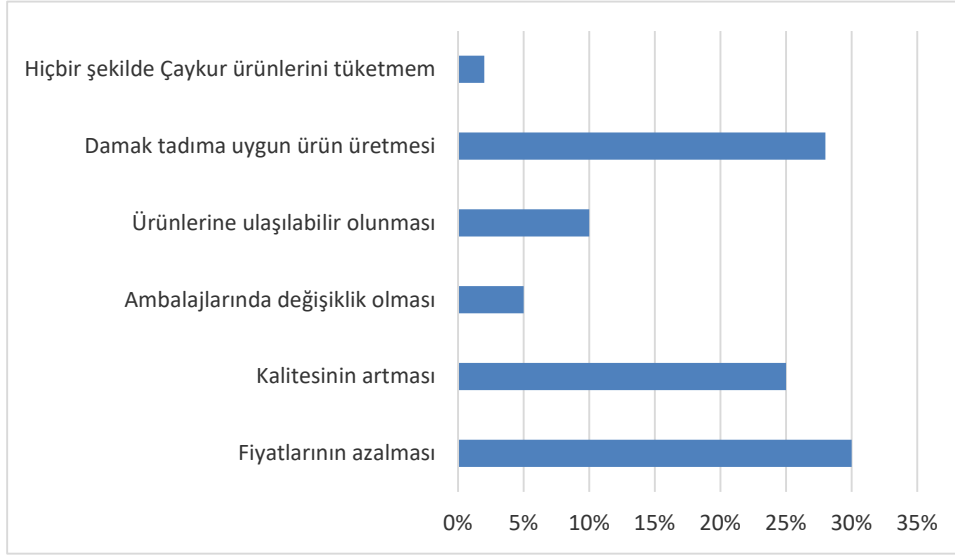
## 8- Hangi durumda ÇAYKUR haricinde bir markayı tercih edersiniz?



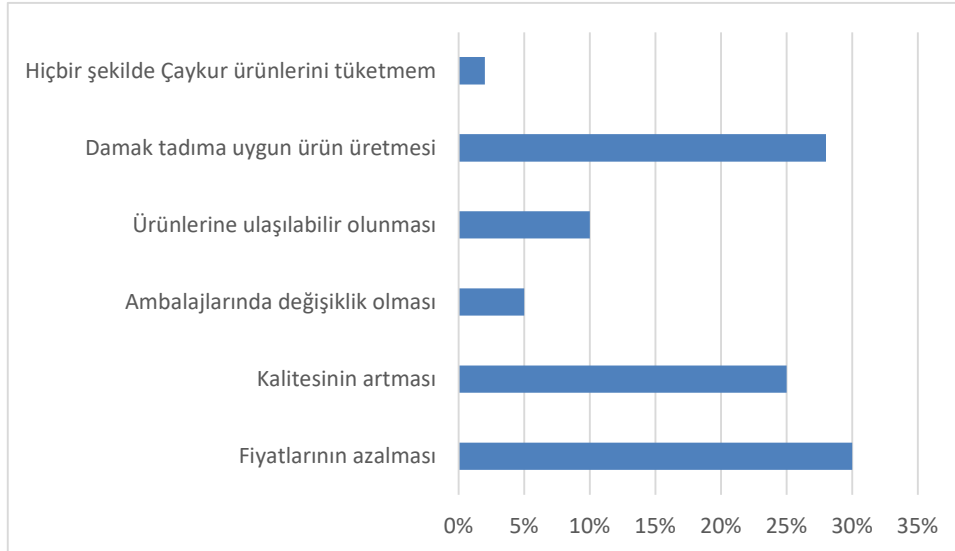
## 9- Hangi durumda ÇAYKUR ürünlerini kullanmaya başlıyorsunuz?



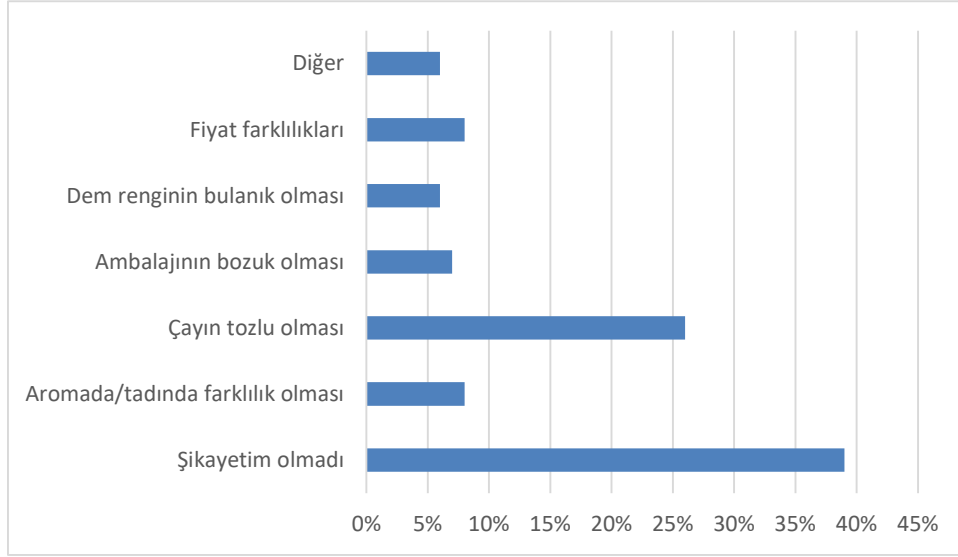
## 10- ÇAYKUR ürünüyle ilgili yakın zamanda aşağıda belirtilen konularda bir şikayetiniz oldu mu?



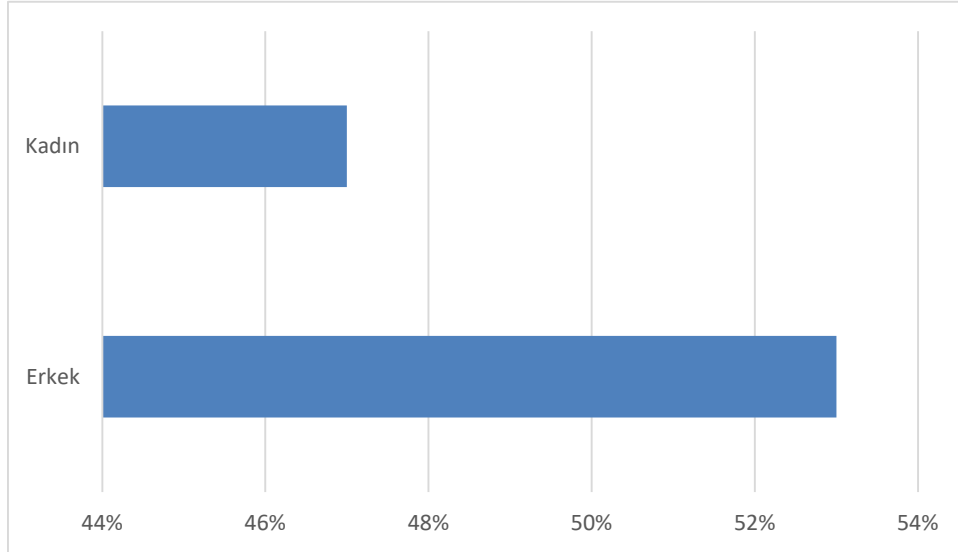
## 11- Hangi durumda ÇAYKUR ürünlerini tüketirsiniz?



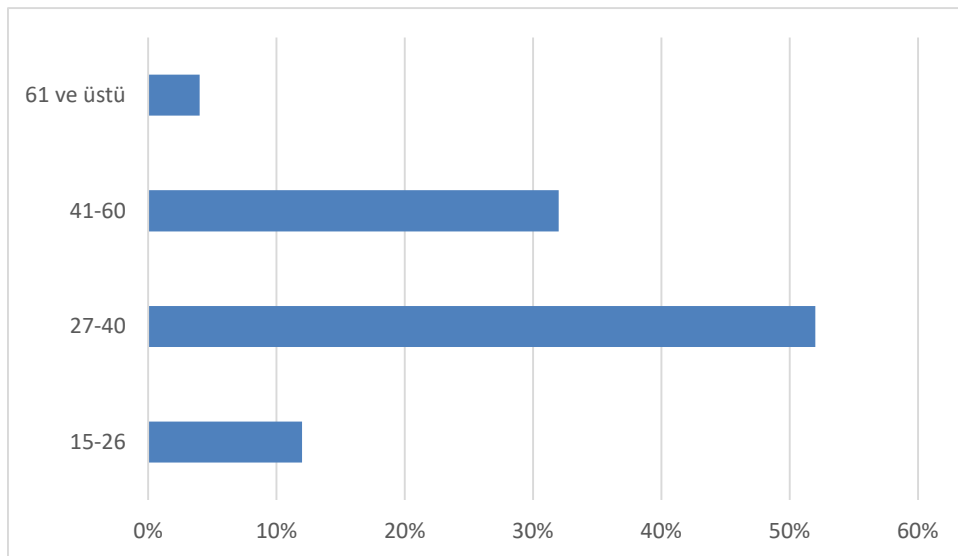
## 12- Sürekli kullandığınız ÇAYKUR ürünüyle ilgili yakın zamanda aşağıda belirtilen konularda bir şikayetiniz oldu mu?



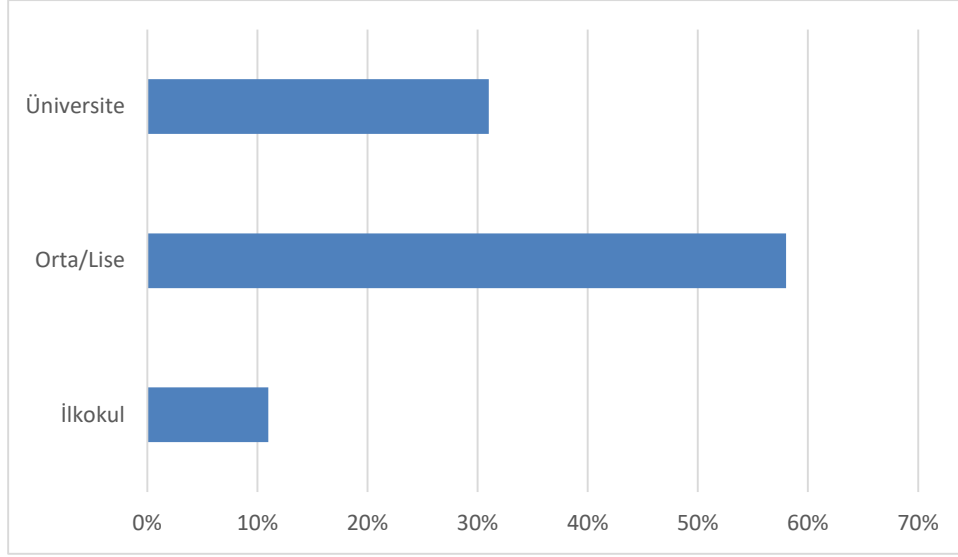
## 13- Cinsiyetiniz?



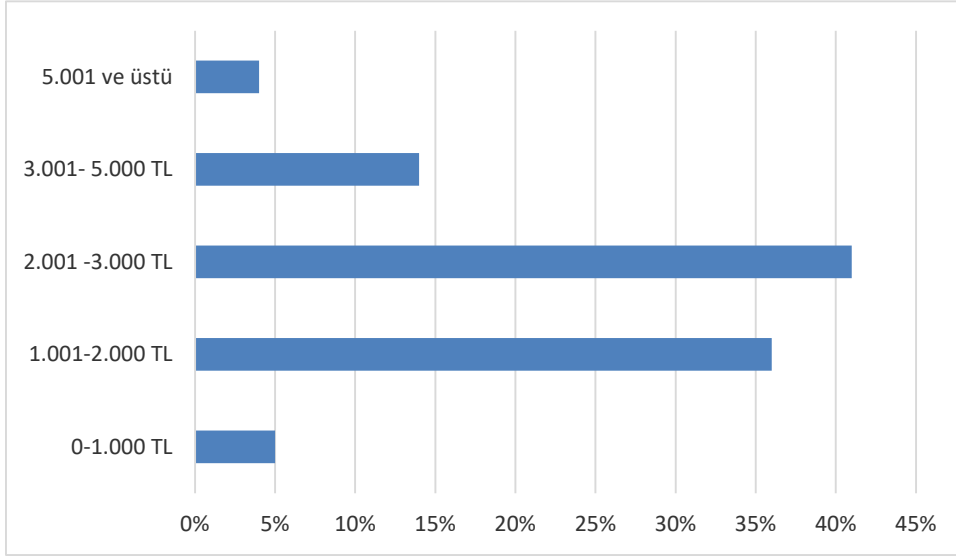
## 14- Yaş aralığınız?



## 15- Eğitim durumunuz?



## 16- Aylık geliriniz?



**Hızlı tüketim ürünleri için müşteri memnuniyeti ölçeği kapsamında yapılan analizde memnuna yakın bir sonuç elde edilmiştir.**



# Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi

Tablo 14: Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi

Paydaş Adı	İç Paydaş/ Dış Paydaş	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaşların Etki Önem Durumu
<b>Genel Müdürlük Merkez</b>					
Üst Yönetim	İç Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
İdari Birimler	İç Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
<b>Üniteler</b>					
Çay Fabrikaları	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Paketleme Fabrikaları	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Pazarlama/Üretim Bölge Müdürlükleri	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Anatamir Fabrikası	İç Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Atatürk Çay ve Bah. Kült. Araş. Ens.	İç Paydaş	3	2	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
<b>Çaykur Mensupları</b>					
İdari Personel	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Teknik Personel	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
İşçi Personel	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
<b>Kamu Kurumları</b>					
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Tarım ve Orman Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Hazine ve Maliye Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sağlık Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Devlet Personel Başkanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sosyal Güvenlik Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sayıştay	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
TEDAŞ	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Türkiye Taşkömürü Kurumu	Dış Paydaş	1	1	Düşük Öncelikli	İzle
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
EPDK	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Valilikler	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Belediyeler	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Adli Yargı Makamları	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
İdari Yargı Makamları	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Muhtarlıklar	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
<b>Özel Kurumlar</b>					
Mal ve Hizmet Satın Alınan Firmalar	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Bayiler	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Türk Telekom	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
<b>Diğer Kurum ve Kuruluşlar</b>					
Sendikalar	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Dernekler	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Odalar ve Borsalar	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Kooperatifler	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Üretici Birlikleri	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Özel Çay Firmaları	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
TÜBİTAK	Dış Paydaş	1	1	Düşük Öncelikli	İzle
Üniversiteler	Dış Paydaş	1	1	Düşük Öncelikli	İzle
Okullar	Dış Paydaş	1	1	Düşük Öncelikli	İzle
Yazılı ve Görsel Medya	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Yaş Çay Üreticileri	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Tüketiciler	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış



## Paydaşların Değerlendirilmesi

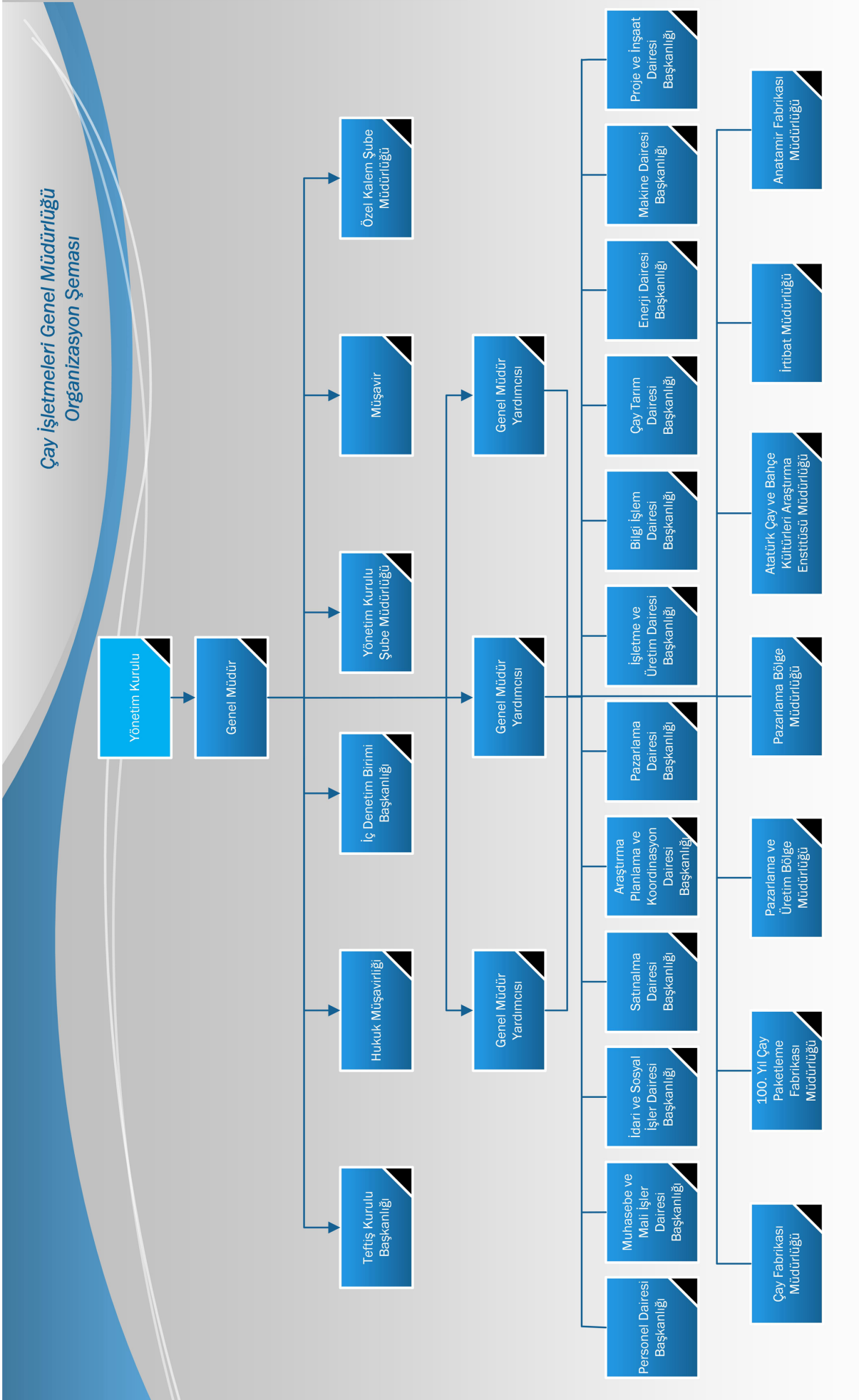
Aşağıdaki tabloda faaliyet alanımızdaki hizmetlerimize ilişkin öncelikli paydaşlarımıza yönelik ürün/hizmet matrisi yer almaktadır.

Tablo 15: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

Paydaşlar	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2	Faaliyet Alanı 3				Faaliyet Alanı 4
	Ü.1	Ü.2	Ü.3	Ü.4	Ü.5	H.1	H.2	H.3	H.4	H.5
<b>Genel Müdürlük Merkez</b>										
Üst Yönetim	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
İdari Birimler	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
<b>Üniteler</b>										
Çay Fabrikaları	√	√	√	√		√	√		√	
Paketleme Fabrikaları	√	√	√	√						
Pazarlama/Üretim Bölge Müdürlükleri	√	√	√	√	√					
Anatamir Fabrikası			√							
Atatürk Çay ve Bah. Kült. Araş. Ens.	√	√	√	√			√	√		√
<b>Çay-Kur Mensupları</b>										
İdari Personel	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Teknik Personel	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
İşçi Personel	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
<b>Kamu Kurumları</b>										
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Tarım ve Orman Bakanlığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Hazine ve Maliye Bakanlığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Sağlık Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Ticaret Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Devlet Personel Başkanlığı	√	√	√	√	√					
Sosyal Güvenlik Kurumu	√	√	√	√	√					
Sayıştay	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
TEDAŞ	√	√	√	√	√					
Türkiye Taşkömürü Kurumu	√	√	√	√	√					
Kamu İhale Kurumu	√	√	√	√	√					
EPDK	√	√	√	√	√					
Valilikler	√	√	√	√	√					
Belediyeler	√	√	√	√	√					
Adli Yargı Makamları	√	√	√	√	√					
İdari Yargı Makamları	√	√	√	√	√					
Muhtarlıklar	√	√	√	√	√					
<b>Özel Kurumlar</b>										
Mal ve Hizmet Satın Alınan Firmalar	√	√	√	√	√			√		√
Bayiler	√	√	√	√	√					
Türk Telekom	√	√	√	√	√					
<b>Diğer Kurum ve Kuruluşlar</b>										
Sendikalar	√	√	√	√	√					
Dernekler	√	√	√	√	√					
Odalar ve Borsalar	√	√	√	√	√					
Kooperatifler	√	√	√	√	√					
Üretici Birlikleri	√	√	√	√	√				√	
Özel Çay Firmaları	√	√	√	√	√					√
TÜBİTAK	√	√	√	√	√			√		
Üniversiteler	√	√	√	√	√			√		
Okullar	√	√	√	√	√			√		
Yazılı ve Görsel Medya	√	√	√	√	√					
Yaş Çay Üreticileri	√	√	√	√	√	√	√		√	√
Tüketiciler	√	√	√	√	√			√		



## 2.7 Kuruluş İçi Analiz



## 2.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Tablo 16: 2017 Yılı İtibariyle Teşekkül Merkez ve Taşra Birimlerindeki Personel Sayısı

İşyerleri	Memur	Sözleşmeli	Toplam	Daimi İşçi	Geçici İşçi	Genel Toplam
Merkez (Genel Müdürlük)	81	168	249	129		378
Rize (Paketleme Fab.)	5	44	49	538		587
Rize (Anatamir Fab.)	5	17	22	94		116
Rize (Araştırma Ens. Müd.)	7	16	23	21		44
Rize (Yaş Çay Fab.)	161	435	596	600	6.699	7.895
Artvin (Yaş Çay Fab.)	18	49	67	82	896	1.045
Trabzon (Yaş Çay Fab.)	41	148	189	133	1.669	1.991
Giresun (Yaş Çay Fab.)	6	17	23	23	216	262
Ankara (Pazarlama ve Üretim)	7	21	28	42		70
İstanbul (Pazarlama ve Üretim)	6	15	21	16		37
Diyarbakır (Pazarlama)	3	7	10	3		13
Erzurum (Pazarlama)	5	5	10	8		18
İzmir (Pazarlama)	5	12	17	3		20
Kayseri (Pazarlama)	4	7	11	0		11
Mersin (Pazarlama)	5	9	14	3		17
Rize (Pazarlama)	4	9	13	0		13
Samsun (Pazarlama)	4	8	12	11		23
Ankara (İrtibat Müd.)	1	0	1	0		1
<b>TOPLAM</b>	<b>368</b>	<b>987</b>	<b>1.355</b>	<b>1.706</b>	<b>9.480</b>	<b>12.541</b>



## Personel Durumu

Teşekkülümüzde 399 sayılı KHK'nın 3. maddesine göre hizmetler; memurlar, sözleşmeli personel ve işçi personel eliyle sürdürülür.

Memur; Teşekkülün genel idare esaslarına göre yürütülmesi gereken asli ve sürekli görevleri; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanı, Hukuk Müşaviri, Daire Başkanları, Bölge Müdürleri, Fabrika Müdürleri, Şube Müdürleriyle gördürülür. Bunlar hakkında bu Kararınamede belirtilen hükümler dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uygulanır.

Sözleşmeli personel; Teşekkülün genel idari esasları dışında yürüttüğü hizmetlerinde; anılan Kararınamede belirtilen hukuki esaslar çerçevesinde akdedilecek bir sözleşme ile çalıştırılan ve işçi statüsünde olmayan personeldir.

İşçi; 4857 sayılı İş Kanununun 2. maddesine göre bir iş sözleşmesine dayanarak Teşekkülümüzde çalışan gerçek kişiye denir.

İşçiler; 4857 sayılı İş Kanununa tabi olarak istihdam edilmekte olan işçi personel;

- Fabrikasyon Hizmetler
- Teknik Hizmetler
- Genel İdari Hizmetler
- Mubayaa Hizmetleri olmak üzere 4 grupta istihdam edilmektedir.

Teşekkülün personel alımları, Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıkları Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Programları doğrultusunda bir yıl önce işten ayrılanların sayısına göre belirlenmektedir.

2017 yılı itibarıyla Teşekkülde çalışan personelin % 3'ü (368 kişi) memur, % 8'i (987 kişi) sözleşmeli, % 13'ü (1.706 kişi) daimi işçi ve % 76'sı (9.480 kişi) geçici işçilerden oluşmaktadır. Teşekkülde çalışan personelin % 98'i Genel Müdürlük (Merkez) işyeri dahil olmak üzere yaş çay, paketleme fabrikası ve diğer ünitelerimizde, kalan %2'lik kısım ise pazarlama bölge müdürlüğü bünyesinde istihdam edilmektedir.

Ayrıca, çalışanların %72'si Rize ilinde, kalan %28'lik kısım ise diğer illerde istihdam edilmektedir.

Teşekkülde yapılan işlerin büyük bir bölümü mevsimsel nitelikteki üretim faaliyetini kapsadığından istihdamın büyük çoğunluğunu geçici işçi statüsündeki personel oluşturmaktadır.



Tablo 17: 2017 Yılı Personel Hareketleri

	ALIMLAR	AYRILMALAR
Memur – Sözleşmeli	48	63
İşçi	1.545	816
<b>TOPLAM</b>	<b>1.593</b>	<b>879</b>



2017 yılı Personel Hareketleri incelendiğinde; 48 Memur-Sözleşmeli ve 1.545 işçi personelin alımı sağlanmıştır. 2017 yılı itibariyle alımı yapılan işçilerin tamamı geçici işçi statüsünde olup fabrikasyon hizmetlerde istihdam edilmektedir.

**Tablo 18: 2017 Yılı Personel Alımlarının Mesleklere Göre Dağılımı**

SÖZLEŞMELİ		İŞÇİ	
Mühendis	18	Fabrikasyon Hizmetler	1.545
Tekniker	6	Teknik Hizmetler	-
Memur	21	Genel İdari Hizmetler	-
Ambar Memuru	2	Mubayaa Hizmetleri	-
İstatistikçi	1		
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>		<b>1.545</b>

**Tablo 19:2017 Yılında İşten Ayrılan Personelin Ayrılma Nedenleri**

	Memur ve Sözleşmeli	Daimi İşçi	Geçici İşçi	TOPLAM
Emekli	53	174	532	759
İstifa	8	-	-	8
Ölüm	2	4	17	23
İş akdi fesih	-	1	88	89
<b>TOPLAM</b>	<b>63</b>	<b>179</b>	<b>637</b>	<b>879</b>

2017 yılında işten ayrılan personelin % 86'sı emeklilik nedeniyle ayrılmış olup, emeklilik nedeniyle ayrılan personelin de %93'ü işçi personeldir.

**Tablo 20: 2017 Yılı İstifa Eden Personelin Mesleklere Göre Dağılımı**

Meslekler	
Mühendis	3
Tekniker	1
Memur	1
Diğer	3
<b>TOPLAM</b>	<b>8</b>

2017 yılında istifa eden personelin tamamı sözleşmeli statüdeki personel olup, meslekler itibariyle dağılımı yukarıdaki tabloda verilmiştir.

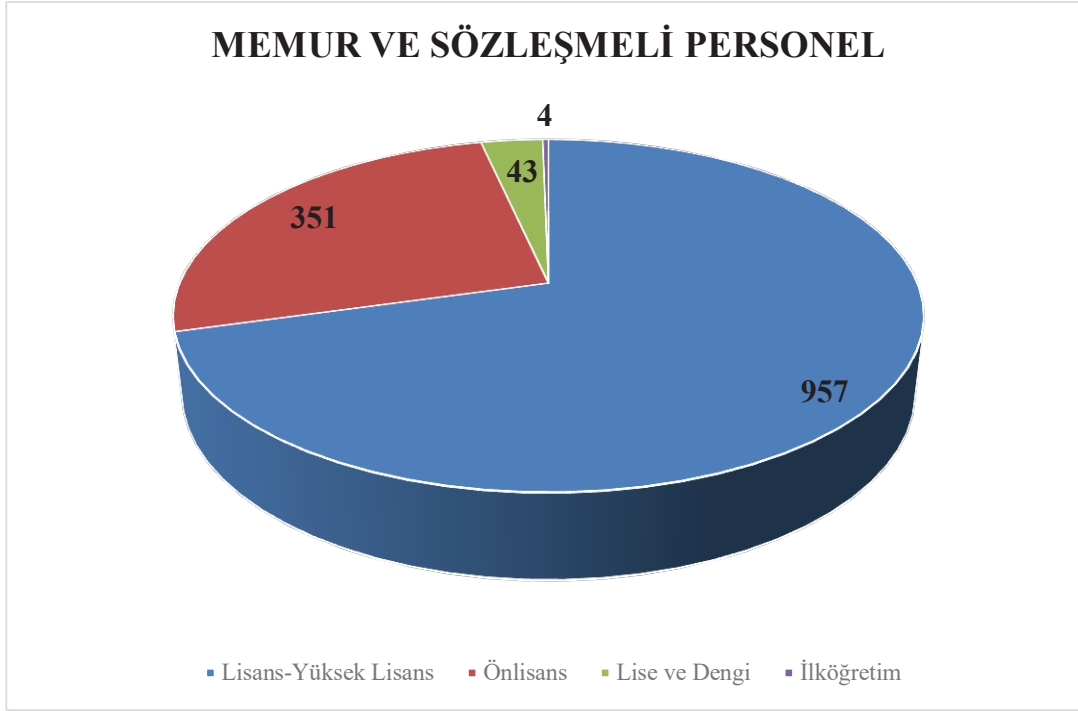


**Tablo 21:Teşekkül Personelinin Eğitim Durumu**

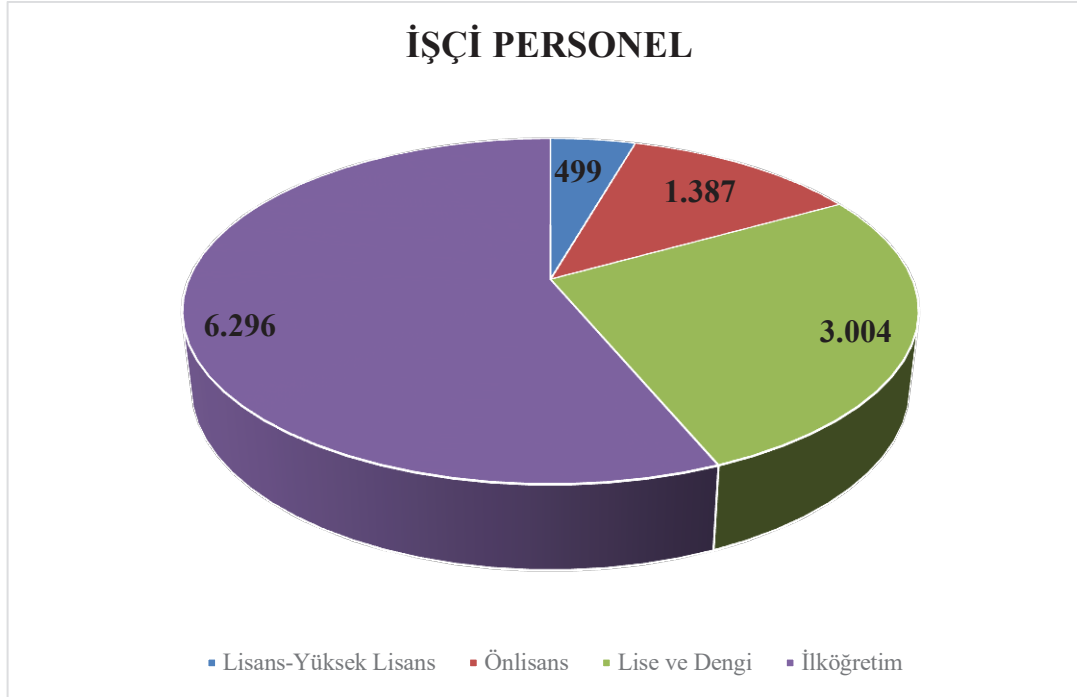
	Lisans-Yüksek Lisans	Önlisans	Lise ve Dengi	İlköğretim	TOPLAM
Memur ve Sözleşmeli	957	351	43	4	1.355
Daimi İşçi	40	169	698	799	1.706
Geçici İşçi	459	1.218	2.306	5.497	9480
<b>TOPLAM</b>	<b>1.456</b>	<b>1.738</b>	<b>3.047</b>	<b>6.300</b>	<b>12.541</b>



**Grafik 2: Memur ve Sözleşmeli Personelin Eğitim Durumu**



**Grafik 3: İşçi Personelin Eğitim Durumu**



## Hizmet İçi Eğitimler

Teşekkülümüz hizmet içi eğitim programı, Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğinin 8.maddesine istinaden; Genel Müdür Yardımcısı Başkanlığı'nda toplanan Eğitim Kurulunda görüşüldükten sonra Genel Müdürün havalesi ve Yönetim Kurulu'nun onayı ile kesinleşmektedir.

2017 yılında Fabrikalardan ve Başkanlıklardan gelen eğitim taleplerinin 49'u uygun görülmüş ve ilgililere verilmiştir. Sonraki sayfada bulunan tabloda hizmet içi eğitim konuları, süreleri belirtilmiştir.



Tablo 22: 2017 Yılında Yapılan Hizmet İçi Eğitimlerin Konu ve Süreleri

Sıra No	Eğitimin Adı	Eğitimin Süresi	Eğitimin Saati	Katılımcı Sayısı	Toplam Saat
1	Bilanço Hazırlama	4 gün	6 saat	57	1.368
2	Çaybis Personel Programı Eğitimi	2 gün	6 saat	98	1.176
3	Satış Performans Eğitimi	3 gün	6 saat	9	162
4	Eğiticilerin Eğitimi	5 gün	6 saat	42	1.260
5	Tarım Bilgilendirme Eğitimi	1 gün	6 saat	44	264
6	Organik Çay Tarım	1 gün	6 saat	28	168
7	Basınçlı Kaplar Eğitimi	1 gün	6 saat	9	54
8	Ricania Similans	1 gün	6 saat	45	270
9	Şoför Eğitimi	1 gün	6 saat	21	126
10	Satınalma Eğitimi	2 gün	6 saat	50	600
11	EKAP Eğitimi	2 gün	6 saat	51	610
12	Doğalgaz Eğitimi	1 gün	6 saat	25	150
13	Muayene Eğitimi	1 gün	6 saat	50	300
14	Buhar Kazanları ve Buhar Tesisatı Eğ.	1 gün	6 saat	18	108
15	Bakım Onarım Eğitimi	1 gün	6 saat	18	108
16	Risk Değerlendirme Eğitimi	3 gün	6 saat	37	666
17	Satış Uygulamaları Eğitimi	2 gün	6 saat	9	108
18	Elektrik Tesisat Eğitimi	2 gün	6 saat	91	1.092
19	İş Sağlığı İş Güvenliği Eğitimi	2 gün	6 saat	70	840
20	Logo Malzeme Eğitimi	2 gün	6 saat	20	240
21	Çayal-Çaybis Programı Eğitimi	1 gün	6 saat	135	810
22	Üretim Proses Eğitimi	1 gün	6 saat	43	250
23	Yangın ve Koruyucu Güvenlik Eğitimi	2 gün	6 saat	49	588
24	Yaş Çay Alım Eğitimi	1 gün	6 saat	43	258
25	Özek Güvenlik Bekçi Eğitimi	2 gün	6 saat	49	588
26	Metroloji ve Kalibrasyon Eğitimi	1 gün	6 saat	85	510
27	Network Bilgisayar Eğitimi	5 gün	6 saat	5	150
28	Kuru Çay Laboratuvar Eğitimi	2 gün	6 saat	41	492
29	Sistem Güvenliği Eğitimi	5 gün	6 saat	3	90
30	Çevre Eğitimi	2 gün	6 saat	88	1.056
31	W Ware Sphere Bilgisayar Eğitimi	5 gün	6 saat	5	150
32	Oracle Linux SYStem Adminstraton Eğ.	5 gün	6 saat	5	150
33	Csharp Net Eğitimi	5 gün	6 saat	3	90
34	Personel Programı (müfettiş) Eğitimi	1 gün	6 saat	7	42
35	Genel Muhasebe Eğitimi	5 gün	6 saat	57	1.710
36	Maddi Duran Varlıklar ve Stok Eğitimi	2 gün	6 saat	49	588
37	Bütçe Hazırlama Eğitimi	1 gün	6 saat	256	1.536
38	Markalama ve Patent Tescil Eğitimi	2 gün	6 saat	4	8
39	Team Fendation Server Mengen Eğitimi	5 gün	6 saat	3	90
40	XMarin Mobil Programlama	3 gün	6 saat	3	54
41	Bilgi Tazeleme Eğitimi	5 gün	6 saat	56	1.680
42	Atık Yönetim Sempozyumu Eğitimi	3 gün	6 saat	3	54
43	TSE ISO9001 2015 Eğitimi	2 gün	6 saat	398	4.776
44	İlk Yardım Eğitimi	2 gün	6 saat	34	408
45	Bitki Sağlığı ve Gıda Kanunu Sorumluluğu Eğ.	1 gün	6 saat	43	258
46	Aday Memur Eğitimi	5 gün	6 saat	6	180
47	Kalite Yönetim Sistem Temel Eğitimi	1 gün	6 saat	60	360
48	Risk Tabanlı Proses Yönetim Eğitimi	1 gün	6 saat	60	360
49	TSE Çalıştayı Eğitimi	2 gün	6 saat	30	360



## 2.7.2 Kurum Kültürü Analizi

Tablo 23: Kurum Kültür Analizi

Alt Bileşenler	Görüşler
<b>Katılım</b>	Çalışanların bilgi ve yeteneklerinin Teşekküle fayda sağlaması yönünde geliştirilmesine destek olunmaktadır. Mevzuat çerçevesinde çalışanlar yetkilerini kullanmakta ve iş süreçlerinde yer almaktadır. Yapılan iç paydaş anketinde, çalışanların %50'si görevinden memnun olduğunu, %36'sı da kısmen memnun olduğunu belirtmiştir. Üst yönetim tarafından yönetim süreçlerine tüm çalışanların dahil edilmesinin, Teşekkülün yönetim yapısını daha da etkili hale getireceği düşünülmektedir.
<b>İşbirliği</b>	Çalışanlar ve yöneticiler bilgi paylaşımına ve işbirliğine önem vermektedir. Birimler arası koordinasyonun sağlanması ve daha etkili olması için gerektiğinde ekip çalışmaları yapılmaktadır. Çay sezonu başladığında, Teşekkülün farklı birimlerinden karma ekipler oluşturularak, sürecin kontrollü bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır.
<b>Bilginin Yayılımı</b>	Birimler arası ve birim içinde bilgi akışı zamanında sağlanmaktadır. Teşekkülün işleyişi ve faaliyet alanıyla ilgili yenilikler ve değişiklikler hızlı bir şekilde çalışanlara aktarılmaktadır. Karar alma süreci, ilgili ihtisas birimlerinin hazırladıkları ve sundukları bilgilerle şekillenip sonuca ulaşmaktadır.
<b>Öğrenme</b>	Mesleki bilgi, becerilerin artırılması ve deneyimlerin aktarılması amacıyla, çalışanlara hizmet içi eğitimler verilmektedir. Kalite Yönetim Sistemindeki mevcut uygulamalar kapsamında, temel faaliyet sonuçları ölçülmekte, gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.
<b>Kurum İçi İletişim</b>	Çalışanlar arasındaki iletişim etkindir. İletişim kanallarından yatay iletişime göre daha etkindir. Yapılan iç paydaş anketimize göre çalışanlarımızın %53'ü Teşekkül içi iletişimin etkin olduğunu belirtmiştir. Çalışanların yöneticilere ulaşmaları ve iletişim içinde olmaları, hiyerarşik düzeni bozmayacak şekilde ve yeterli ölçüde olmaktadır.
<b>Paydaşlarla İlişkiler</b>	Tüm iç ve dış paydaşların görüş ve önerilerine önem verilmektedir. Teşekkül, hizmetlerinde karlılık ve verimlilik ilkesini gözeterek, üreticiler ve tüketiciler yararına faaliyet göstermektedir. Çay tarımının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amacıyla üreticilere yönelik düzenli olarak eğitimler verilmekte ve çalışmalar yapılmaktadır. Toplumun ve diğer paydaşların gereksinimleri doğrultusunda gerekli tahmin ve planlama yapılarak politikalar geliştirilmek suretiyle çalışmalar yapılmıştır. Yapılan müşteri anketleri ile paydaşların fikirleri değerlendirilmekte ve bu fikirlerden yararlanılarak, üretim ve pazarlama aşamalarında iyileştirmeler yapılmaktadır. Paydaşlarımızın doğrudan istek ve temennilerinin alınabildiği iletişim kanalları aktif olarak kullanılmaktadır.
<b>Değişime Açıklık</b>	Teşekkülün işleyişine fayda sağlayacağı düşünülen yeni teknolojiler takip edilerek, şartların elverdiği ölçüde bunlar Teşekküle kazandırılmaktadır. Teşekkülün faaliyet alanına ilişkin seminer, fuar ve benzeri etkinlikler takip edilerek, buralardan edinilen bilgi ve deneyim; gerekmesi halinde dışarıdan eğitimciler de alınmak suretiyle, meslek içi eğitim kurslarıyla Teşekkül içi ve Teşekkül dışı bilgi akışkanlığı sağlanmaktadır. Mevcut kurallardan gelişime engel olanlar sürekli ayıklanmakta, yerine güncelleri getirilmektedir.
<b>Stratejik Yönetim</b>	Stratejik planlama sürecinde üst yönetim destek ve yönlendirmede bulunarak, sürece dahil olmuştur. Stratejik planın başarıya ulaşması için tüm çalışanlar planı sahiplenerek, koyulan hedeflere ulaşmak için uyum içinde çalışmalarını yürütecektir.
<b>Ödül ve Ceza Sistemi</b>	Teşekkülde, gelişimci eğilimler köreltilmeksizin, kurallara uyum kültürü yerleştirmeye çalışılmakta olup bu hususlar gözetilerek, mevzuat çerçevesinde cezai yaptırımlara da başvurulabilmektedir. Henüz Teşekkülün ödül sistemi bulunmamaktadır.



### 2.7.3 Fiziki Kaynak Analizi

Teşekkülümüz faaliyetlerini Rize de bulunan Genel Müdürlük Binası ile 46 adet Yaş Çay Fabrikası, 1 adet Paketleme Fabrikası, 1 adet Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü ve 8 adet Pazarlama Bölge Müdürlüğü ile sürdürmektedir. Söz konusu tesis ve binalar 12 ilimize yayılmış olup 1.929.619,56 m2 tapulu arsa ve bu alanlar üzerinde kurulu toplam 1.087.028,35 m2 kapalı alana sahiptir. Bu arsa ve yapıların güncel değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

**Tablo 24: Teşekkül Sabit Kıymetlerinin Yüzölçümleri ve Değerleri**

	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
1	Ambarlık Çay Fabrikası/RİZE	1985	Arsa Alanı	0	0
			Kapalı Alanlar	13.256	11.447.882
2	Araıklı Çay Fabrikası/TRABZON	1973	Arsa Alanı	25.557	5.718.016
			Kapalı Alanlar	17.017	12.966.954
3	Ardeşen Çay Fabrikası /RİZE	1969	Arsa Alanı	36.171	13.150.376
			Kapalı Alanlar	25.552	19.470.243
4	Arhavi Çay Fabrikası/ARTVİN	1963	Arsa Alanı	16.000	2.774.400
			Kapalı Alanlar	17.096	10.856.119
5	Aşıklar Çay Fabrikası/RİZE	1971	Arsa Alanı	33.989	17.096.477
			Kapalı Alanlar	22.113	16.850.106
6	Azaklı Çay Fabrikası/RİZE	1957	Arsa Alanı	9.140	26.972
			Kapalı Alanlar	11.630	7.385.050
7	Bölümlü Çay Fabrikası/TRABZON	1973	Arsa Alanı	44.116	638.359
			Kapalı Alanlar	21.740	16.565.880
8	Büyükköy Çay Fabrikası/RİZE	1960	Arsa Alanı	8.106	3.400.022
			Kapalı Alanlar	9.679	6.146.165
9	Camıdağı Çay Fabrikası/RİZE	1974	Arsa Alanı	34.692	135.646
			Kapalı Alanlar	20.611	15.705.582
10	Cumhuriyet Çay Fabrikası/RİZE	1974	Arsa Alanı	34.654	10.160.690
			Kapalı Alanlar	24.913	18.983.706
11	Çamlı Çay Fabrikası/TRABZON	1983	Arsa Alanı	32.854	9.188.048
			Kapalı Alanlar	19.928	17.209.821
12	Çayeli Çay Fabrikası/RİZE	1956	Arsa Alanı	28.879	16.152.785
			Kapalı Alanlar	23.394	14.855.190
13	Çiftlik Çay Fabrikası/RİZE	1969	Arsa Alanı	6.875	1.369.012
			Kapalı Alanlar	10.944	8.339.557
14	Derepazarı Çay Fabrikası/RİZE	1960	Arsa Alanı	7.041	2.756.862
			Kapalı Alanlar	12.646	8.030.210
15	Eskipazar Çay Fabrikası/TRABZON	1959	Arsa Alanı	12.840	845.515
			Kapalı Alanlar	14.428	9.161.780
16	Fındıklı Çay Fabrikası/RİZE	1965	Arsa Alanı	30.245	9.913.078
			Kapalı Alanlar	24.778	15.733.776
17	Gündoğdu Çay Fabrikası/RİZE	1957	Arsa Alanı	18.314	50.193.709
			Kapalı Alanlar	20.583	13.070.205
18	Güneysu Ulucami Çay Fabrikası/RİZE	1971	Arsa Alanı	25.253	84.852
			Kapalı Alanlar	22.881	17.435.436
19	Hayrat Çay Fabrikası/TRABZON	1979	Arsa Alanı	28.018	2.538.766
			Kapalı Alanlar	18.340	15.838.735
20	Hemşin Çay Fabrikası/RİZE	2009	Arsa Alanı	Kiralık	0
			Kapalı Alanlar	8.225	9.400.924
21	Hopa Çay Fabrikası /ARTVİN	1965	Arsa Alanı	26.029	8.735.573
			Kapalı Alanlar	18.488	11.740.077
22	Işıklı Çay fabrikası/RİZE	2000	Arsa Alanı	40.635	454.704
			Kapalı Alanlar	34.641	35.195.388



	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
23	İyidere Çay Fabrikası/RİZE	1961	Arsa Alanı	19.642	8.569.881
			Kapalı Alanlar	27.419	17.411.300
24	Kalecik Çay Fabrikası/RİZE	1975	Arsa Alanı	24.498	5.535.964
			Kapalı Alanlar	19.078	14.537.436
25	Kalkandere Çay Fabrikası/RİZE	1965	Arsa Alanı	26.683	3.152.382
			Kapalı Alanlar	16.924	10.746.867
26	Karaca Çay Fabrikası/TRABZON	1985	Arsa Alanı	40.707	2.276.854
			Kapalı Alanlar	18.499	15.975.736
27	Kemalpaşa Çay Fabrikası/ARTVİN	1975	Arsa Alanı	42.381	8.534.107
			Kapalı Alanlar	20.996	15.999.303
28	Kendirli Çay Fabrikası/RİZE	1958	Arsa Alanı	23.029	4.916.005
			Kapalı Alanlar	14.584	9.260.840
29	Kirazlık Çay Fabrikası/RİZE	1951	Arsa Alanı	12.382	4.076.912
			Kapalı Alanlar	17.536	11.135.360
30	Melyat Çay Fabrikası/RİZE	1983	Arsa Alanı	31.357	122.762
			Kapalı Alanlar	20.690	17.867.884
31	Muratlı Çay Fabrikası/ARTVİN	2006	Arsa Alanı	67.998	548.946
			Kapalı Alanlar	17.114	18.474.563
32	Musadağı Çay Fabrikası/RİZE	1958	Arsa Alanı	27.123	1.516.984
			Kapalı Alanlar	18.701	11.875.135
33	Of Çay Fabrikası/TRABZON	1969	Arsa Alanı	27.304	1.527.195
			Kapalı Alanlar	22.920	17.465.131
34	Ortapazar Çay Fabrikası/RİZE	1963	Arsa Alanı	30.086	117.939
			Kapalı Alanlar	17.295	10.982.325
35	Pazar Çay Fabrikası/RİZE	1973	Arsa Alanı	43.593	14.353.858
			Kapalı Alanlar	22.267	16.967.378
36	Pazar Taşlıdere Çay Fabrikası/RİZE	2016	Arsa Alanı	39.475	8.832.114
			Kapalı Alanlar	21.245	25.901.404
37	Pazarköy Çay Fabrikası/RİZE	1958	Arsa Alanı	5.731	22.466
			Kapalı Alanlar	9.297	5.903.290
38	Sabuncular Çay Fabrikası/RİZE	1974	Arsa Alanı	32.612	7.296.204
			Kapalı Alanlar	23.028	17.546.985
39	Salarha Çay Fabrikası/RİZE	1968	Arsa Alanı	25.035	1.672.365
			Kapalı Alanlar	20.709	13.150.152
40	Selimiye Çay Fabrikası/RİZE	1972	Arsa Alanı	31.590	123.834
			Kapalı Alanlar	20.729	15.795.498
41	Sürmene Çay Fabrikası/TRABZON	1965	Arsa Alanı	32.906	13.031.490
			Kapalı Alanlar	16.724	10.619.740
42	Taşçılar Çay Fabrikası/RİZE	1984	Arsa Alanı	21.523	2.889.311
			Kapalı Alanlar	16.725	14.444.073
43	Tersane Çay Fabrikası/RİZE	1977	Arsa Alanı	27.121	10.618.862
			Kapalı Alanlar	16.854	12.843.007
44	Tirebolu Çay Fabrikası/GİRESUN	1959	Arsa Alanı	14.763	1.849.634
			Kapalı Alanlar	15.518	9.853.930



	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
45	Veliköy Çay Fabrikası/RİZE	1960	Arsa Alanı	13.141	51.379
			Kapalı Alanlar	11.756	7.465.136
46	Zihniderin Çay Fabrikası/RİZE	1999	Arsa Alanı	21.646	30.543.071
			Kapalı Alanlar	14.009	14.233.144
	<b>YAŞ ÇAY FABRİKA MÜDÜRLÜKLERİ TOPLAM</b>		Arsa Alanı	<b>1.181.735</b>	<b>287.514.379</b>
			Kapalı Alanlar	<b>853.501</b>	<b>648.844.402</b>
47	Genel Müdürlük/RİZE	1979	Arsa Alanı	14.920	145.872.855
			Kapalı Alanlar	28.388	31.464.871
48	Fener Lojmanları ve Çaykur Cami/RİZE	1976	Arsa Alanı	6.289	6.859.312
			Kapalı Alanlar	4.046	3.083.052
	<b>GENEL MÜDÜRLÜK (MERKEZ) TOPLAM</b>		Arsa Alanı	<b>21.209</b>	<b>152.732.167</b>
			Kapalı Alanlar	<b>32.434</b>	<b>34.547.923</b>
49	100.Yıl Çay Paketleme Fabrikası/RİZE	2019	Arsa Alanı	19.198	8.375.527
			Kapalı Alanlar	49.468	100.819.741
	<b>PAKETLEME FABRİKALARI TOPLAM</b>		Arsa Alanı	<b>19.198</b>	<b>8.375.527</b>
			Kapalı Alanlar	<b>49.468</b>	<b>100.819.741</b>
50	Ankara Üretim ve Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1979	Arsa Alanı	81.311	7.335.065
			Kapalı Alanlar	24.225	9.719.070
	<b>ÜRETİM VE PAZARLAMA BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ TOPLAM</b>		Arsa Alanı	<b>81.311</b>	<b>7.335.065</b>
			Kapalı Alanlar	<b>24.225</b>	<b>9.719.070</b>
51	İstanbul Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1986	Arsa Alanı	Kiralık	0
			Kapalı Alanlar	24.526	9.839.831
52	Diyarbakır Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1983	Arsa Alanı	19.874	3.001.162
			Kapalı Alanlar	5.268	2.113.522
53	Erzurum Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1983	Arsa Alanı	14.151	791.446
			Kapalı Alanlar	5.214	2.091.857
54	İzmir Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1997	Arsa Alanı	9.503	6.256.781
			Kapalı Alanlar	3.458	1.530.165
55	Kayseri Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1994	Arsa Alanı	11.073	6.250.242
			Kapalı Alanlar	4.392	1.943.460
56	Mersin Pazarlama Bölge Müdürlüğü	2000	Arsa Alanı	6.066	1.268.846
			Kapalı Alanlar	2.758	1.301.776
57	Samsun Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1990	Arsa Alanı	23.552	5.928.033
			Kapalı Alanlar	10.052	4.448.010
	<b>PAZARLAMA BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ TOPLAM</b>		Arsa Alanı	<b>84.218</b>	<b>23.496.510</b>
			Kapalı Alanlar	<b>55.668</b>	<b>23.268.621</b>



	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
58	Atatürk Çay Araştırma Enstitü Müdürlüğü/RİZE	1956	Arsa Alanı	51.428	110.744.202
			Kapalı Alanlar	5.383	3.256.413
59	Hayrat Fidanlığı/RİZE	1950	Arsa Alanı	45.513	16.269.066
			Kapalı Alanlar	483	292.215
60	Anatamir Fabrikası Müdürlüğü/RİZE	1977	Arsa Alanı	85.602	244.185.925
			Kapalı Alanlar	27.210	20.734.020
<b>DİĞER ÜNİTELER TOPLAM</b>			Arsa Alanı	<b>182.543</b>	<b>371.199.194</b>
			Kapalı Alanlar	<b>33.076</b>	<b>24.282.648</b>
61	Arhavi Depo Alanı (Kavak Köyü)		Arsa Alanı	97.492	8.091.873
			Kapalı Alanlar	24.914	9.995.633
62	Ardeşen Elmalık Mah. Arazi ve Arsalar		Arsa Alanı	116.465	36.342.677
63	Fındıklı Organik Çay Fabrikası Arazisi		Arsa Alanı	28.018	5.603.624
64	Çamlıhemşin Organik Çay Fabrikası Arazisi		Arsa Alanı	21.035	3.849.451
65	Pazar Kocaköprü Arsası		Arsa Alanı	3.900	15.269
66	İkizdere Organik Çay Fabrikası Arazisi		Arsa Alanı	7.625	381.265
67	Pazar Sessizdere Köyü Arazisi		Arsa Alanı	23.964	3.545.915
68	Of Eskipazar (Üç Yaprak Fabrikası)		Arsa Alanı	23.812	1.568.008
			Kapalı Alanlar	13.743	11.307.740
69	Güneysu Yeni Çay Fabrikası Arsası		Arsa Alanı	37.094	7.418.800
<b>YENİ FABRİKA/DEPO ARSA-ARAZİLER TOPLAM</b>			Arsa Alanı	<b>359.406</b>	<b>66.816.881</b>
			Kapalı Alanlar	<b>38.657</b>	<b>21.303.374</b>
<b>GENEL TOPLAM</b>			Arsa Alanı	<b>1.929.620</b>	<b>917.469.722</b>
			Kapalı Alanlar	<b>1.087.028</b>	<b>862.785.778</b>



Teşekkülümüz mülkiyetinde, ülke genelinde, 10 ilde toplam 384 adet lojman bulunmaktadır. Bu lojmanların illere göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 25: 2017 Yılı İtibariyle Kurum Lojman Durumu**

BULUNDUĞU İL	LOJMAN SAYISI
RİZE	217
TRABZON	48
ARTVİN	30
ANKARA	30
İSTANBUL	20
SAMSUN	10
ERZURUM	10
DİYARBAKIR	8
GİRESUN	6
KAYSERİ	5
<b>TOPLAM</b>	<b>384</b>

Teşekkülümüz bünyesinde bulunan taşıtlar, özellikleri ve sayıları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir. Bu taşıtlar faal durumdadır ve Teşekkülümüze aittir.

**Tablo 26: 2017 Yılı İtibariyle Kurumun Araç Sayısı**

Araçın Cinsi/Özelliği	Sayısı (Adet)
Binek Araç	87
Kamyon (7-12 ton arası)	32
Kamyonet (3-6 ton arası)	43
İtfaiye Aracı	1
Reklam Kamyonu	3
Akülü Forklift	68
Akülü İstif Makinesi	57
Dizel Forklift	4
Mobil Vinç	2
Kepçe	2

Teşekkülümüz kaliteli çay üretimine katkı sağlaması amacıyla günlük çay üretim kapasitesini artırmayı hedeflemektedir. Mevcut fabrikaların çok eski tarihlerde yapılmış olması sebebiyle modernize edilerek kapasitesinin artırılması ve ihtiyaç duyulan yerlerde yeni fabrikaların yapılması çalışmaları devam etmektedir. Aynı zamanda mevcut fabrika içerisindeki eski ve ekonomik ömrünü tamamlamış makine teçhizatı ve tesisatlarının günümüz teknolojilerine uygun hale getirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Ayrıca Teşekkülümüz yapılarının bazıları değişen ve artan nüfus sebebiyle yerleşim yerleri içerisinde kaldığından, daha uygun alanlara taşınmasının uygun olacağı düşünülmektedir.



## 2.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

ÇAYKUR'a bağlı tüm fabrika ve bölge müdürlüklerinde yaklaşık 1500 kullanıcının internet erişimine imkan sağlayan bilgi işlem teknoloji altyapısına sahiptir. Kullanıcılara internet erişimi ve e-posta hizmeti sağlanmaktadır. Bilgi işlem birimi, söz konusu kullanıcıların yüksek verimlilikte ve devamlılıkta verilen hizmetlerden yararlanmasından sorumludur. Tüm bilgisayarlar İnternet ağına bağlıdır. Ayrıca kurumsal çalışmalar, kurum içi yerel ağda(intranet) yayımlanmaktadır. Merkez ve taşra teşkilatının ihtiyaçları doğrultusunda bilgi akışını hızlı, güvenilir ve etkin bir biçimde sağlanmasına yönelik çalışmalar sürdürülmektedir.

ÇAYKUR'da bütün bilişim süreçlerinin sağlıklı, verimli, güvenli ve hızlı bir şekilde işletilmesi için ağ ve sunucu altyapısının sürekliliği ve güncelliği sağlanmaktadır. Teşekkülümüzün bilgisayar sistemlerinin birbiri ile iletişim halinde olması ve internete çıkabilmesi için 60 işletmenin 56'sının network alt yapısı yenilenmiştir. Genel Müdürlük ve 3 işletmenin network altyapısının yenilenmesine ihtiyaç vardır.

Genel Müdürlük, fabrikalar ve bölge müdürlükleri Metro Ethernet Teknolojisi MPLS VPN (TTVPN) projesi ile merkezden internet çıkışı sağlanmıştır. Ağ altyapısı izlenerek, sorunlar gözlemlenmekte ve gerekli müdahaleler yapılmakta, böylece veri trafiğinin devamlılığı sağlanmaktadır. Mevcut durum ve teknolojik gelişmeler nedeniyle yıllara göre Teşekkülümüzün ihtiyacı olan bağlantı hızı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 27: Mevcut Bağlantı Hızı ve Yıllara Göre Planlanan Bağlantı Hızları**

BİRİM	BAĞLANTI HIZI (MEVCUT)		BAĞLANTI HIZI (İHTİYAÇ)				
	2018 Kampanya Zamanı(6 ay)	2018 Kampanya Harici(6 ay)	2019	2020	2021	2022	2023
GENEL MÜDÜRLÜK	350 Mbps	250 Mbps	450 Mbps	450 Mbps	450 Mbps	550 Mbps	550 Mbps
ÜNİTELER	5 Mbps	10 Mbps	10 Mbps	10 Mbps	10 Mbps	15 Mbps	15 Mbps

Yeni teknolojiler takip edilerek ağ ve sunucu altyapısı teknolojik ihtiyaçlara göre güncellenmekte ve geliştirilmektedir. Sanallaştırma teknolojisinin yaygınlaşması ile birlikte, mevcut yapıda bulunan fiziksel sunucuların da sanal platformlara aktarılması önemli geçiş adımlarından biridir. Teşekkülde bulunan merkezi fiziksel sunucuların çoğu sanallaştırılıp daha merkezi bir yapıya kavuşturulmuş ve yaklaşık 160 sunucu sanal platform üzerinde başarılı bir şekilde çalışmaktadır. Teşekkülümüzün kullanmakta olduğu tüm uygulamalar web tabanlı ve merkezi yapıya geçmesi nedeniyle merkez sistem odasında oluşabilecek olağanüstü durumlarda sistemlerin kesintiye uğramadan çalışabilirliğin sağlanması için fiziksel olarak ayrı bir sistem odası kurulması ve mevcut sistem odası ile aktif-aktif çalışmasına yönelik günün teknolojik şartlara uygun iş sürekliliği projesi yapılmasına acilen ihtiyaç duyulmaktadır.

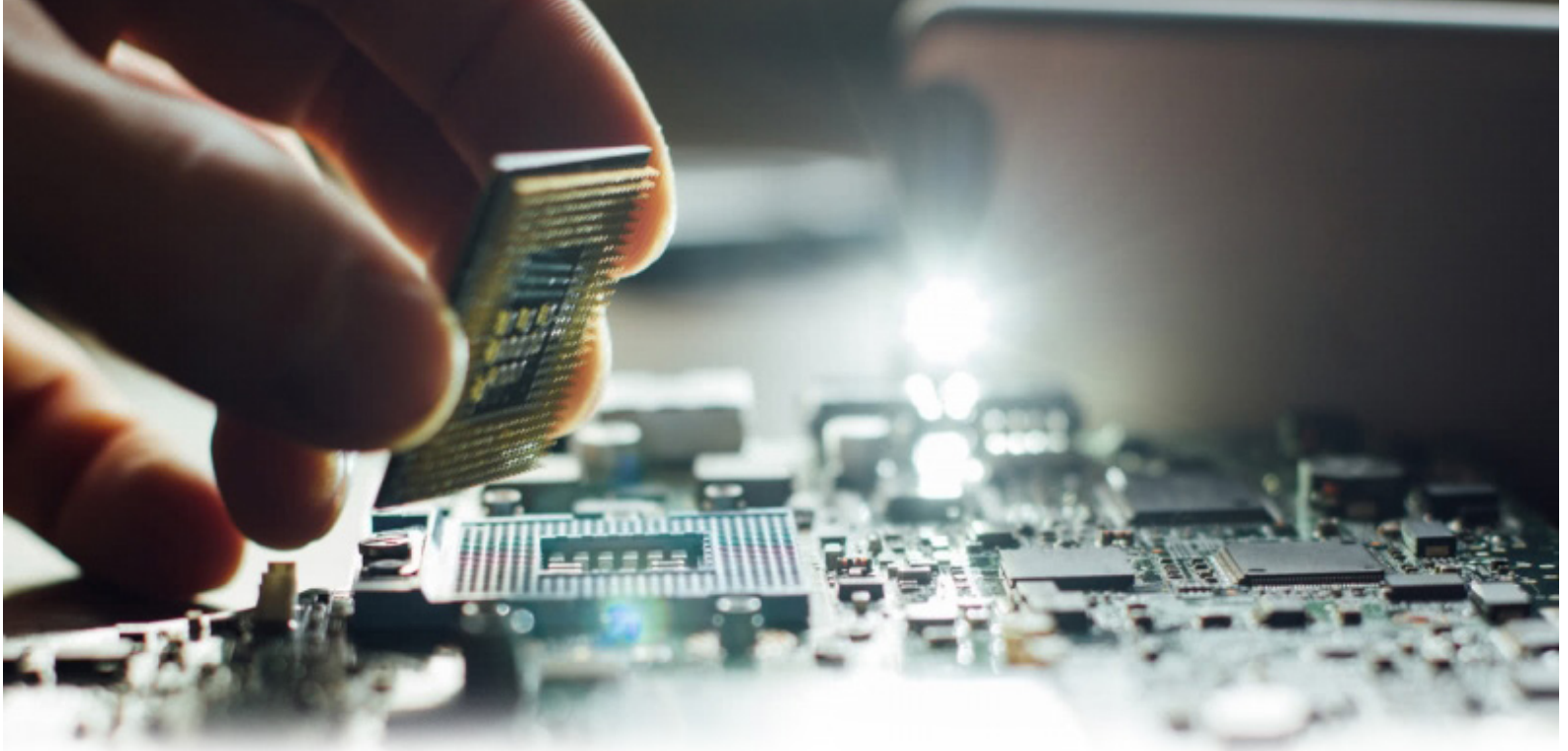
Teşekkülümüzün ihtiyacı olan tüm bilgisayar ve çevre birimlerinin yatırım ve demirbaş alımları kapsamında Bilgisayar ve çevre birimleri ihtiyaçları ile belirlenen Norm Bilgisayar kriterlerine uygun olarak, mevcut bilgisayar ve çevre birimlerinden ekonomik ve teknolojik ömrünü tamamlayan ürünlerin günün şartlarına göre belli oranlarda yenileme için gerekli çalışma yapılmaktadır. Mevcut donanım envanteri Tablo 28'de yer almaktadır.



**Tablo 28: Teşekkülün Donanım Envanter Sayıları**

DONANIM ENVANTER SAYILARI (2018 Yılı)		
S.No	Ürün Cinsi	Adet
1	Bilgisayar (Masaüstü, Dizüstü, Tablet)	1817
2	Yazıcı (Mobil, Laser, Nokta)	2627
3	Akıllı Telefon	1.543
4	Tarayıcı	245
5	Switch	548
6	Sunucu (Fiziksel Ve Sanal)	86
7	Kamera	981
8	Diğer (Güç Kaynağı, Disk Ünitesi, Klima Vb.)	98
TOPLAM		7.945

Birimlerin sistem içinde bulunan ve geliştirilmesine devam edilmekte olan özel yazılımlar ile ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan form, tablo, defterler ile diğer kayıt ve bilgileri işleme ve kontrol edebilme imkânı bulunmaktadır. Bu sayede kurumsal bilgiler taşradan kolay ve güvenli bir şekilde temin edilebilmektedir. Teşekkülde halihazırda kullanılan ve geliştirilmesine devam edilen sistem, modül ve uygulamalar Tablo 29'da yer almaktadır.



**Tablo 29: Teşekkülün Uygulama Yazılımları**

UYGULAMA YAZILIMLARI	
1	Tiger Enterprise Programı (LOGO)
2	Tarım ve Üretici Programı (ÇAYBİS)
3	Personel Programı (ÇAYBİS)
4	Yaş Çay Alım Otomasyonu (ÇAYAL)
5	Bayii Otomasyon Projesi (ÇAYNET)
6	Elektronik Belge Yönetim Sistemi (ÇAYEBYS)
7	Çaykur Web Sayfası
8	Çaykur Karar Destek Sistemleri
9	Çaykur Personel Devam Kontrol Sistemi (PDKS)
10	Çağrı Takip Sistemi (Çaydesk)
11	Çay Kalite Uygulaması
12	Bütçe Programı
13	Toplu Mesaj Sistemi (ÇaySMS)
14	Enerji Bilgi ve Arıza Takip Sistemi (ÇayETAT)
15	Çaykur Ürün Doğrulama ve Takip Sistemi (ÜDTS)
16	Tasnif Otomasyon Sistemi
17	Akıllı Ambar Yazılımı
18	Paketleme Harmanlama Otomasyon Sistemi
19	Paketleme Hat Sonu Otomasyonu Sistemleri

Bilgi işlem politikası; Teşekkülümüzde kullanılan masaüstü uygulamalarının, web tabanlı uygulamalara dönüştürerek tek merkezden yönetilebilen sistemler haline getirmektir. Perwin uygulaması 2016 sonu itibariyle sonlandırılarak web tabanlı sürümü olan Caybise (ÇAYKUR Bilgi Sistemleri) geçilmiştir. Masaüstü sürümü kullanılan Logo Tiger için 2018 yılı itibariyle web üzerinden kullanılabilir hale getirilmiştir.

Kanunların Teşekkülümüze yüklemiş olduğu log yönetimi, anonimleştirme gibi yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ve ürettiğimiz paketlenmiş çayların son tüketiciye kadar takip edilmesi için ihtiyaç duyulan yazılım ve veri tabanlarının güncellenmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca Teşekkülümüzde kalite, süreç, bakım yönetimi gibi birbiriyle entegre çalışan paket programların kullanımına ihtiyaç vardır.



## 2.8 Finansal Analiz

Tablo 30: Teşekkülün Finansal Analizi

	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2014	2015	2016	2017	2018	
<b>Cari Oran</b> Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Borçlar	2,20	2,44	1,71	1,46	1,12	Kurumumuzun cari oranı 2014 ve 2015 yıllarında 2'nin üzerinde seyrederek piyasa koşullarında yer almıştır. 2016 yılından itibaren artan kısa vadeli finansman giderleri nedeniyle cari oran hızla bozulmuş 2018 yılında 1,12 gerçekleşmiştir. Kurumumuzun kısa vadeli borç yükünden kurtulması için işletme sermayesi ihtiyacı bulunmaktadır.
<b>Likidite Oranı</b> (Dönen Varlıklar- Stoklar)/ Kısa Vadeli Borçlar	1,31	1,29	1,06	0,72	0,24	2014-2015-2016 yıllarında likidite oranı 1'in üzerinde gerçekleşmiştir. 2016 yılından itibaren artan kısa vadeli borçların yanında stoklarında artması nedeniyle likidite oranı hızla bozulmuştur.
<b>Kaldıraç Oranı</b> Toplam Borçlar/ Toplam Varlıklar	0,42	0,37	0,52	0,56	0,69	Kurumumuz 2014-2015 yıllarında varlıklarını özkaynakları ile finanse ettiğinden kaldıraç oranları %50 den aşağıda gerçekleşmiştir. 2016 yılından itibaren sermaye ihtiyacının hızla artması sebebiyle kısa vadeli borçlanma gideri hızla artmış bunun sonucunda da kaldıraç oranı %50'nin üzerinde yer almıştır.
<b>Varlık Devir Hızı</b> Net Satışlar/Toplam Varlıklar	1,09	0,99	0,76	0,60	0,60	Varlık devir hızı yıllar itibarıyla hızla azalmaktadır. Bunun en büyük sebebi 2017 yılından itibaren kuru çaya zam yapılmaması nedeniyle net satışların artmamasıdır. Bunun yanında toplam varlıkların içinde yer alan stokların artması varlık devir hızının düşmesine sebep olmuştur. Varlık devir hızının istenilen seviyeye gelmesi için satış miktarının artırılması gerekmektedir.
<b>Stok Devir Hızı</b> Net Satışlar/ Stoklar	3,04	2,47	1,99	1,34	1,00	2017 yılından itibaren kuru çaya zam yapılmaması, bunun yanında stokların miktar ve tutar olarak artması stok devir hızının azalmasına neden olmuştur. Kurumumuzun stok devir hızının artması için kuru çaya zam yapılması ve satış miktarının artması gerekmektedir.
<b>Alacak Devir Hızı</b> Net Satışlar/ Ticari Alacaklar	2,12	2,24	1,68	1,76	3,83	2016-2017 yıllarında çay satış vadelerinin uzaması nedeniyle alacak devir hızında düşüş yaşanmıştır. 2018 yılında satış politikasında yapılan değişikliklerle satış vadeleri kısaltılmış ve alacak devir hızında olumlu yönde düzelmeye olmuştur.
<b>Alacakların Ortalama Tahsil Süresi</b> 360/Alacak Devir Hızı	169,81 gün	160,71 gün	214,29 gün	204,55 gün	93,99 gün	2016-2017 yıllarında çay satış vadelerinin uzaması nedeniyle alacakların ortalama tahsil süresi uzamıştır. 2018 yılında ise satış politikasında yapılan değişikliklerle satış vadeleri kısaltılmış ve Alacakların Ortalama Tahsil süresi hızla düzelmiştir.
<b>Net Kâr Marjı</b> Net Kâr / Net Satışlar	0,006	0,011	0,037	-0,1406	-0,3291	Kurumumuz 2014-2015-2016 yıllarında kârlı bilanço açıkladığından net kâr marjı olumlu gerçekleşmiştir. 2017-2018 yıllarında bilanço zararı oluştuğundan net kâr marjı olumsuz olmuştur. 2018 yılında zararın artması net kâr marjı oranının bozulmasına sebep olmuştur.
<b>Varlık Kârlılığı</b> Net Kâr/ Toplam Varlıklar	0,007	0,011	0,028	-0,0844	-0,1981	Kurumumuz 2014-2015-2016 yıllarında kârlı bilanço açıkladığından varlık kârlılığı oluşmuştur. Kârlılığın 2015-2016 yıllarında artması oranın olumlu yönde artmasını sağlamıştır. 2017-2018 yıllarında bilanço zarar oluştuğundan varlık kârlılığı olumsuz gerçekleşmiştir.
<b>Öz Sermaye Kârlılığı</b> Net Kâr/ Öz sermaye	0,012	0,017	0,058	-0,1916	-0,6467	Kurumumuzun 2017-2018 yılı bilançosunu zararla kapatması sonucunda öz sermaye kârlılığı oluşmamıştır. 2018 yılı öz sermaye zararının hızla artmasının nedeni olarak sermaye artışının yaşanmasına rağmen zararın artması, oranın hızla olumsuz yönde artmasına neden olmuştur.
<b>Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği</b>	-171.407.000	254.517.000	325.846.000	791.079.000	1.358.190.000	Kurumumuzun bütçe transferleri öncesi borçlanma ihtiyacını göstermektedir. Yıllar itibarıyla borçlanma ihtiyacı artmaktadır. Bunun en büyük nedeni olarak 2017 yılından itibaren kuru çaya zam yapılmamasıdır.
<b>Bütçe Transferleri Sonrası Borçlanma Gereği</b>	384.534.000	41.975.000	-197.311.000	-376.920.000	-736.672.000	Kurumumuzun bütçe transferleri sonrası da borçlanma ihtiyacını göstermektedir. Yıllar itibarıyla borçlanma ihtiyacı artmaktadır.
<b>Faaliyet Gelirleri / Faaliyet Giderleri</b>	8,91	6,88	15,44	11,94	14,95	Faaliyet gelirlerinin, faaliyet giderlerini karşılama oranını gösterir. Oranın düşük olması tercih edilir. Eğilimin giderek artması olumsuz görülmektedir. Bunda ki en önemli etken 2017 yılından beri maliyetler artmasına rağmen bu artışların fiyatlara yansıtılmamasıdır.



## 2.9 Sektörel Analiz

### 2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi

Aşağıdaki tabloda sektörel eğilim için politik, ekonomik, sosyo kültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE)analizi yer almaktadır.

Tablo 31: Sektörel Eğilim İçin Pestle Analizi

ETKENLER	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Kamu sermayeli işletmeye etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Uluslararası firma ve kuruluşlar tarafından çay ürününün ithalatındaki gümrük vergisinin düşürülmesi yönünde baskı oluşturulmaktadır.		Bu girişimin başarılı olması durumunda çay pazarından fiyat yönlü aşırı baskı olacağından, pazar kaybı söz konusu olabilecektir.	Vergilerde indirim olması senaryosu için ön çalışmalar yapılacak ve muhtemel olumsuz sonuçlar hakkında yasal merciler bilgilendirilecektir.
Ekonomik	Yakın dönemde döviz kurunda artış yaşanmıştır.	Döviz kurunda yaşanan artış ihracat için fırsat oluşturmaktadır.	Döviz kurunda yaşanan artış ithal edilen girdilerinin maliyetlerinin yükselmesine sebep olmaktadır.	İhracatın arttırılması için politika üretilecek ve ithalata bağlı alım kalemlerinin azaltılması sağlanacaktır.
	Zincir marketler tüketiciler için daha çok tercih edilmektedir.	Zincir marketlere ait çay markalarının elde bulundurduğu pazar payının yüksek olması ve mağaza gruplarının az sayıda firmaya ait olması, ÇAYKUR'un yönelmesi açısından bir fırsat oluşturmaktadır.	Zincir marketler kendilerine ait çay markaları ile pazardan elde ettikleri payı yıllar itibariyle arttırmaktadır. Bu marketler sektördeki irili ufaklı diğer çay üreticilerinden çay temin ettikleri için ÇAYKUR'un pazar payı sonuçtan olumsuz olarak etkilenmektedir.	Zincir mağazalarla anlaşma zemini oluşturacak gerekli ön çalışmalar yapılacaktır.



ETKENLER	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Kamu sermayeli işletmeye etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyo kültürel	Ağırlıklı olarak Güneydoğu Anadolu bölgesinden yasadışı yollarla ülkemize kaçak çay getirilmektedir.		ÇAYKUR'un potansiyel pazarını doğrudan olumsuz etkilemekte ve tüketicilerin damak tadının Türk Çayı ile ilişkisini zayıflatmaktadır.	Bu tür çayları tercih eden tüketiciler için etkin pazarlama stratejilerinin geliştirilecektir.
	Son yıllarda bölgemizdeki savaş koşulları nedeniyle ülkemize yönelen mülteci akınları demografik yapımızı değiştirmektedir.		Mülteci nüfusun damak tatlarına uygun çay ürünlerini tüketim eğiliminde olması, zaten ülkemizde var olan yabancı menşeli çay sorununu derinleştirmektedir.	Mülteci damak tadını değiştirmeye yönelik algı ve tadım çalışmaları yapılarak, zaten ülkemizde var olan yabancı menşeli çay ile mücadele edilecektir.
	Çay üreticileri, gelişen yaşam koşulları ve miras yoluyla çaylık alanlarının bölünmesi neticesinde, çiftçilik niteliğinden uzaklaşmaktadır.		Çay bahçelerinin ıslahı ve çay toplama işlerinin genellikle yabancı gündelik işçiler tarafından özensiz ve bitkiye zarar verici şekilde yapılması; nihai ürünün kalitesini olumsuz etkilemektedir.	Çaylık alanlar üzerinde bölünmeyi engellemek ve hasada yönelik olarak birleşme sağlayacak modeller üzerinde çalışılacak, dünyada ve ülkemizdeki benzer uygulamalar incelenecektir.
	Çay müstahsilinin normlara uygun olmayan yaş çay satma eğilimi artmaktadır.		Çayın kalitesi azalmakta ve üretim maliyetleri artmaktadır.	Yaş çay alım politikası gözden geçirilerek radikal çözümler uygulamaya konulacaktır.
	Tüketicilerin çay türlerini tüketim alışkanlıklarında değişiklik eğilimi artmaktadır.	Tüketicilerin eğilimlerine dönük, yeni ürün politikaları geliştirilerek yeni müşterilerle markamızı tanıştıracak ve yıllık ciro arttıracaktır.	Üretim ve pazarlama politikalarındaki geçmişten gelen alışkanlıklar, tüketicilerin beklentilerine yönelmede uyum sorunu oluşturmakta ve rakiplerin bu boşluğu doldurmasına meydan vermektedir.	Tüketici eğilimleri sürekli olarak ölçülüp ürün portföyü bu doğrultuda güncellenerek pazarlama politikaları geliştirilecektir.
Teknolojik	Bilgi ve iletişim sistemlerine ilişkin usul ve esasların belirlendiği Kamunet tebliği yürürlüğe girmiştir.	Kamunet tebliği ile zorunlu hale gelen 27001 Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin kurulması sonucunda bilişim sistemlerinin etkinliği artacak ve Bilgi Güvenliği ve İş Sürekliliği alt yapısı sağlanacaktır.	Kamunet tebliği kapsamındaki yükümlülüklerin yerine getirilememesi iletişim sorunlarına neden olacaktır.	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi kurum genelinde yaygınlaştırılacak ve TS ISO/IEC 27001 belgelendirme süreci tamamlanarak sürekliliği sağlanacaktır.



ETKENLER	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Kamu sermayeli işletmeye etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	Çay sektöründe düzenleyici nitelikte bir yasal çerçeve bulunmamaktadır.		Hammadde temininde taban fiyat uygulaması olmaması. Mamül ürün üretim ve satışı ile ilgili herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.	Tasarı aşamasında olan kanun yürürlüğe girme süreci takip edilmelidir. Yetkili merciler düzenli olarak bilgilendirilmelidir.
	Türk Gıda Kodeksi Gıda Etiketleme ve Tüketicileri Bilgilendirme Yönetmeliği üzerinden Türk Gıda Kodeksi Çay Tebliği'ne yapılan atıf gereği Ürün Doğrulama ve Takip Sistemi hayata geçirilecektir.	ÇAYKUR ürünlerinin kimliklendirilmesi ve bu sayede takibi ile ürün güvenliği sağlanacaktır.	Tüm üretim ve dağıtım sistemi için uygulandığında yüksek maliyetlere katlanma riski oluşmaktadır.	Sürec takip edilecek ve kurum süreçlerine en uygun sistem araştırılacaktır.
Çevresel	Fabrikalar etrafındaki şehirleşme ile birlikte fabrikalar yerleşim yerlerinin içinde kalmaktadır.		Çevre konusundaki toplumsal hassasiyetlerin artması ve mevzuat gereklilikleri Yaş Çay Fabrikalarımızı cezai yaptırımlarla karşı karşıya bırakmaktadır.	Yaş Çay Fabrikaları şikayete mahal vermeyecek şekilde revize edilecek, gereklilikleri sağlayamayan Fabrikalar farklı noktalara taşınacak, yeni Fabrikalar çevre mevzuatları göz önünde bulundurularak yapılacaktır.
	Bilinçsiz kimyasal gübre kullanılmaktadır.		Bilinçsiz gübre kullanımı toprak kalitesinin düşmesi ve yapısının bozulmasına neden olmaktadır.	Tarım uygulamaları için müstahsillerin bilinçlendirilmesi sağlanacak ve toprak dostu gübre kullanımının yaygınlaştırılacaktır.



## 2.9.2 Sektörel Yapı Analizi

Tablo 32: Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (etkenler/sorunlar)	Kamu sermayeli işletmeye etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	Pazar araştırmalarına göre sıcak içecek kategorisinde ilk tercihi kahve olanların oranının %9 seviyesinde olması ve Uluslararası Kahve Organizasyonu'nun (ICO) raporuna göre Türkiye'de son 5 yılda kahve tüketiminin %13,2 artarak 2018 yılında ilk kez kişi başına yıllık 1 kilogramı aşması.		Özellikle genç tüketiciler arasında kahve tüketiminin yaygınlaşması ile kahve ürününün muadili olarak görülebilecek çay ürünlerinin tüketimini azaltacağı düşünülmektedir.	Kahve tüketicilerinin bu ürüne yönelme sebepleri üzerinde pazar araştırması yapılmalı, eğilimlerin nedenleri üzerinde durularak alternatif çalışmalar geliştirilecektir.
	Yapılan saha çalışmalarına göre tüketicilerin %40'ı çay tercihlerinde damak tadının en önemli kriter olduğunu belirtmektedir.	Çay tercihinde damak tadının en önemli kriter olduğunu belirten tüketicilerin %75'i Çaykur ürünlerini tercih etmektedir. Bu durum Çaykur'un pazar lideri pozisyonunu gelecekte de sürdürmesini destekleyecektir.		Çaykur'un tüketicilerde damak tadı oluşturan ürünlerinin kalitesinin devamlılığının sağlanması için üretim politikaları sürekli iyileştirilecektir.
	Çay tüketiminin yaklaşık %50'si ev dışı ortamlarda (işyeri, kafeterya, otel vd.) gerçekleşmektedir.	Çaykur'un ev dışı tüketim noktalarına yönelik profesyonelleşmeye açık dağıtım kanalı mevcuttur.		Ev dışı tüketim kanalındaki profesyonelleşmeye dönük çabalar desteklenecek, kanalın özellikleri göz önünde bulundurularak alternatif tutundurma yöntemleri geliştirilecektir.
	Genç kuşak tüketicilerde (26 yaş altı) çay tüketim miktarı diğer yaş gruplarına göre daha düşük seviyededir.		Genç kuşak tüketicilerin çay ürünü ile ilişkileri zayıftır. Bu durum kategori olarak çay ürününün geleceği için tehdit oluşturmaktadır.	Çay ürününü genç kuşaklar ile buluşturacak proje ve çalışmalar hazırlanacaktır.
Rekabet durumu	Rakip firmalar Çaykur'a göre daha düşük fiyatla hammadde temin etmektedir.		Çaykur'un üretim maliyetleri rakip firmalardan daha yüksektir.	Hammadde tedarikinde rekabet dezavantajı oluşturmayan uzun vadeli bir fiyat politikası belirlenecektir.
	Zincir marketler kendi markalarını üretmek için çay üreticisi firmalardan düşük fiyatlı ürün temin etmektedir. Bu nedenle bazı çay üreticileri pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirmeksizin sadece maliyet odaklı üretime yönelmesi söz konusu olmaktadır.		Maliyet odaklı üretimden kaynaklanan piyasa fiyatlarında düşüş ve istikrarsızlık yaşanmakta, Çaykur ve benzeri firmalara rekabet konusunda dezavantaj oluşturmaktadır.	Maliyet odaklı rekabetten etkilenmemek için ekonomik önlemler alınmalı ve ayrıca bu tür pazarlama politikalarına karşı stratejiler geliştirilmelidir.
	Çaykur ürünleri tasarım ve marka noktasında taklit edilme eğilimindedir.		Çaykur'un pazar payını olumsuz olarak etkilemektedir. Ayrıca marka algısı düşük olan tüketicilerde Çaykur'a ait bir alt markanın taklitleri ile birlikte doğrudan aynı marka olarak değerlendirilmektedir. (Örneğin Rize Turist Çayı)	Taklitlerin belirlenerek pazara yönelik gerekli farkındalık ve marka imajı çalışmalarının yapılması gerekmektedir.



## 2.10 GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi

GZFT Analizi uygulaması stratejik yönetimin mevcut durumunun tespiti için kullanılan yöntemlerden biridir. Bu yöntem, yöneticilere ve çalışanlara ilişkin planlamaların yapılmasında yol gösterici bir rol oynamaktadır. Analizlerin kapsayıcı, tutarlı ve geçerli olmasını teminen farklı birimlerde görevli yönetici, uzman ve çalışanların katılımına özen gösterilmiş, fikir ve önerilerin serbest olarak ifade edilmesine olanak sağlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 33: GZFT Listesi

İç Çevre	
Güçlü	Zayıf
Türk çay sektöründe ÇAYKUR' un köklü bir geçmişe sahip ve marka değerinin yüksek olması,	Çay tarımı ile ilgili politikaların ÇAYKUR tarafından uygulanması nedeniyle kamusal sorumluluk, iş yoğunluğu ve mali yükün artması,
Türk çay sektörünün ve pazarının en büyük kuruluşu ve yönlendiricisi olması,	İşletmelerin, tarım alanları ile kapasitelerinin dengesizliği nedeniyle hammaddenin uzak mesafelere taşınması,
Üretiminde katkı maddesi kullanılmaması,	Çay üretim maliyetinin yüksekliği,
Geniş bir veri tabanına ve teşkilat ağına sahip olması,	Üretim atıklarının bertarafında karşılaşılan güçlükler,
Tecrübeli, bilgili ve özverili çalışanlara sahip olması,	Gelir-Gider akışında mevsimsel dalgalanmalar sonucu nakit sıkıntısının oluşması,
Ülkemizin her bölgesine ulaşan yaygın pazarlama ağına sahip olması,	Teşkilat içi personel ve işgücü planlamasının yapılamaması,
Üretim ve pazarlamada gelişmiş teknolojilerin kullanılması,	Sosyal tesis ve faaliyetlerin yetersizliği,
Türk çay sektöründe akredite olmuş Araştırma Enstitüsüne sahip tek Kuruluş olması,	Ünitelerde sürekli bakım ve modernizasyona ihtiyaç duyulması,
Hammadde temininde kolaylık,	Yaş çay alım ve kuru çay üretim süreçlerinde kullanılan bilişim teknolojisinin yetersizliği,
Kuruluşundan bugüne tüm faaliyetlerinin düzenli kayıt altında tutulması,	Depolama imkânlarının gerekli iklimleme özelliğine sahip olmaması,
Genel Müdürlük ve işletmelerin çay üretim bölgesinde olması,	İş sağlığı ve güvenliği konularında bilinç düzeyinin düşük olması ve bu konulara gerekli önemin gösterilmemesi,
Ürün çeşitliliğine (Siyah, Yeşil ve Organik Çaylar, Soğuk Çaylar) sahip olması,	
Kalite Yönetim Sistemi, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi ve Helal Uygunluk belgelerine sahip olması,	
Kamu Kurum ve Kuruluşları ve Sivil Toplum Örgütleri ile geniş bir iletişim ağının bulunması,	



## Dış Çevre

Fırsat	Tehdit
Tarımında kimyasal ilaç kullanılmaması,	
İklim özelliği nedeniyle organik tarıma geçme kolaylığının olması,	ÇAYKUR'un bölgede istihdam kaynağı olarak görülmesi,
Ülkemiz çay tüketiminin büyüme eğiliminde olması,	Çay bahçelerinin tamamının tohumla tesis edilmiş olması,
Türkiye'nin AB ülkeleri içerisindeki tek çay üretici ülke olması,	Satın alma ve ürün pazarlamada mevzuat nedeniyle esnek davranılamaması,
Ürünün değişik şekillerde tüketim eğiliminin artması,	Sektörün tümünü yöneten bir yasal düzenlemenin olmaması,
Çay İhtisas Gümrüğünün Rize'de bulunması,	Çay bahçelerinin büyük bölümünün ekonomik ömrünü tamamlamış olması,
Kaliteli ürün üretmek için Çay Bahçelerinin Yenilenmesi projesinin başlatılması,	Denetimsiz kimyasal gübreleme nedeniyle toprak yapısının bozulması,
İç ve dış piyasada organik ürünlere ve soğuk çaya olan talebin artması,	Miras hukuku nedeniyle çay bahçelerinin aşırı bölünmesi,
İç piyasadaki ürünlerimiz için damak tadı oluşmuş bir tüketici kitlesinin bulunması,	Çay tarımındaki temel sorunların giderilememesi nedeniyle üreticinin giderek çay tarımından uzaklaşma eğilimine girmesi,
Tüketicinin tercih ve güvenine sahip olması,	Sektörde standart dışı hammadde alımları nedeniyle düşük kaliteli kuru çay üretiminin artması,
	Sektörde haksız rekabetin olması,
	Ürünlerimizi taklit etme eğiliminin artması,
	İç piyasada satılan yabancı menşeli çayların tüketicilerde damak tadı oluşturması ve pazar payımızı daraltması,
	Çaya alternatif içeceklerin piyasadaki pay kapma isteğinin artması,
	Zincir marketlerin kendi markalarını oluşturması,
	Kaçak çay girişinin tüm tedbirlere rağmen engellenememesi,
	Çay ithalatında alınan, %145 oranındaki gümrük vergisinin uluslararası örgütlerce düşürülme baskısının olması,
	Kentleşmenin işletmelerimizi tehdit etmesi,
	Çevre ve İş Sağlığı ve Güvenliği mevzuatlarının kısa sürede ek yükümlülükler getirmesi,
	Teşekkülün özelleştirileceğine dair söylentilerin, üretici ve çalışan personel üzerinde baskı oluşturması,
	Hammaddenin özelliği nedeniyle kısa sürede işleme zorunluluğunun olması,



Tablo 34: GZFT Stratejileri

	Fırsatlar	Tehditler
Güçlü Yönler	<p>Türk çay sektöründe ÇAYKUR' un köklü bir geçmişe sahip ve marka değerinin yüksek olmasının ÇAYKUR'un iletişim çalışmalarında kullanılması pazardaki gücünü artıracak ve marka imajını güçlendirecektir.</p>	<p>Genel Müdürlük ve İşletmelerin çay üretim bölgesinde olması ve tecrübeli, bilgili, özverili çalışanlara sahip olması hammaddenin kısa sürede işlenmesini sağlayacaktır.</p>
	<p>Teşekkülün hammadde teminindeki gücü, üretim dönemindeki kapasite kullanımının yüksek seviyelerde kalmasını sağlamaktadır. Kapasite kullanım oranlarının artırılması ve hammadde temini, çekimi ve aktarmasını kapsayan entegre bir lojistik programının oluşturulması hammaddenin bekletilmeden üretime alınmasını sağlayarak kaliteyi artıracaktır.</p>	
	<p>Genel Müdürlüğün bölgede olması, destek ve yönetsel süreçlerin daha etkin olmasını sağlamakta, işletmelerin çay üretim bölgesinde olması ise nakliye maliyetlerini ve nakliyeden kaynaklı riskleri azaltmaktadır. Bu yakınlık müstahsille olan ilişkilerin kuvvetlendirilmesi için bir fırsat olarak değerlendirilerek daha kaliteli yaş çay yaprağı alınmasını sağlayacaktır.</p>	
Zayıf Yönler	<p>İç ve Dış piyasada organik ürünlere ve soğuk çaya olan talebin artması ve Çaykur'un tüketicinin öncelikli tercihi olması nedeniyle üretim hacmimiz artacak ve üretim maliyetlerimiz bu artışa bağlı olarak düşecektir.</p>	<p>Düzenlenecek eğitim ve farkındalık çalışmaları ile Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği mevzuatının getirdiği ek yükümlülükler hakkında çalışanların bilinç düzeyi artırılabilecektir.</p>



## 2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 35: Tespitler ve İhtiyaçlar

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	Tespitler/Sorun Alanları	İhtiyaçlar/Gelişim Alanları
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi	-Amaç ve hedeflerin gerçekçi belirlenememesi, -Mali kaynak yetersizliği nedeniyle bazı hedeflerin gerçekleştirilememesi, -Organik tarıma yeterli ilginin gösterilmemesi, -Mevzuattan kaynaklanan kamulaştırma işlemlerinin uzun sürmesi	-Uygulanabilir stratejiler belirlenecektir.
Mevzuat Analizi	-İç ve dış mevzuatların zamanında takibine ilgili personelin gerekli önemi vermemesi	-Personele mevzuat takibi ve güncellenmesi hakkında hizmet içi eğitimler verilecektir. -Doküman Yönetim Sistemi kurulacaktır.
Üst Politika Belgeleri Analizi	-Onbirinci Kalkınma Planında Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme başlığı altında yer alan “273. Kamu işletmelerinin, düşük maliyetle daha verimli üretim yapması ve ürün optimizasyonunu gerçekleştirmesi sağlanacaktır.” politikasına yönelik “273.2. Kamu işletmelerinin yatırım bütçelerinde ürün çeşitliğini ve verimliliği artırmayı teminen Ar-Ge ve yenilik faaliyetlerine yönelik kapasite geliştirmeye ağırlık verilecektir.” ve “273.5. ÇAYKUR ihracata yönelik pazar araştırması yapacak ve ürün optimizasyonunu sağlayacaktır.”tedbirlerine yer verilmiştir.	-Ürün portföy yönetimi için bilimsel yöntemlerden de yararlanılarak çalışma yapılacaktır. -İhracat için uygun stratejiler belirlenecektir.
Paydaş Analizi	-Üreticilerin verilen eğitimleri yetersiz bulması, -Çalışanların bilgi teknolojileri altyapısının çağın ihtiyaçlarına göre güncellenmediğini düşünmesi, -Tüketicilerin ÇAYKUR ürünlerine ulaşamaması durumunda vazgeçebileceğini belirtmesi	-Üreticilere eğitim verilecektir. -Bilgi teknolojileri altyapısı geliştirilecektir. -ÇAYKUR ürünlerinin satış noktaları artırılacaktır.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	-Teşekkülde çalışan personelin ststülerine göre insan kaynakları planlaması eksikliği -Hizmet içi eğitim eksikliği -Personel tarafından sosyokültürel etkinliklerin yetersiz bulunması	-Hizmet içi eğitime ağırlık verilecektir. -Kurumsal eğitim veri tabanı oluşturulacaktır. -Statüler itibarıyla iş gerekleri belirlenecektir. -Çalışanlara yönelik sosyokültürel aktiviteler artırılacaktır.
Kurum Kültürü Analizi	-Çalışanların yönetim süreçlerine dahil edilmemesi,	-Çalışanlar yönetim süreçlerine dahil edilerek yönetimin etkinliği artırılacaktır.
Fiziki Kaynak Analizi	-Eğitim ve sosyal alan eksikliği,	-Eğitim alanlarının eğitim şartlarının tamamını karşılayacak düzeyde yenilenmesi sağlanacaktır. -Talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda sosyal alanlar oluşturulacaktır.
Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı Analizi	-Bilgi teknolojileri altyapısının yetersizliği,	-Bilgi teknolojileri altyapısı yazılım ve donanımlarla geliştirilecektir.
Finansal Analiz	Alım ve satış fiyatlarından kaynaklı nakit ihtiyacına bağlı kredi kullanımındaki artış eğilimine ilişkin sorunlar,	Alım ve fiyat politikasının daha rasyonel bir biçimde belirlenmesinde üretim – tüketim dengesi kurularak daha sağlıklı politikalar üretilecektir.
Sektörel Analiz	-Tüketicilerin çay türlerini tüketim alışkanlıklarında değişiklik eğiliminin artması,	-Tüketici eğilimleri sürekli ölçülerek ürün portföyü bu doğrultuda güncellenecektir.



## 3 GELECEĞE BAKIŞ

**Misyon:** Türkiye'nin tarım politikasına uygun olarak çay ziraatını geliştirmek, karlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda her türlü çay ürününü üretmek ve pazarlamak.

**Vizyon:** Türk çay sektörünün güçlü ve öncü kuruluşu olarak, tüketici odaklı hizmet sunan, insana ve doğaya duyarlı, kaliteli ve güvenilir dünya markası olmak.

### Temel Değerler:

- İnsan Odaklılık
- Çözüm Odaklılık
- Hizmet Sunumunda Eşitlik ve Kalite
- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik
- Yenilikçilik
- Güvenilirlik
- Teknoloji Odaklılık
- Sürdürülebilirlik
- Sağlık ve Çevreye Duyarlılık



# 4 ŞTATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE ŞTATEJİLERİN BELİRLENMESİ

## 4.1 Strateji Geliştirme için Dengeli Kart Yaklaşımı

Tablo 36:Strateji Geliştirme İçin Dengeli Kart Yaklaşımı

Perspektifler	Amaçlar	Hedefler
Müşteriler-Yararlanıcılar	Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.	H1.1: 2023 yılı sonuna kadar mevcutta yüzde 63 olan, ÇAYKUR için tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi yüzde 5 oranında artırılabacaktır.
		H1.2: 2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.
		H1.3: 2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutunulan kanal ve mecralarda pazar payı artırılabacaktır.
		H1.4: 2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabacaktır.
	Çay Tarımı Geliştirilecektir.	H2.1: 2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artışının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilmek suretiyle toprak kalitesi artırılabacaktır.
		H2.2: 2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılabacaktır ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.
H2.3: 2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.		
Finansal	Maliyetler Azaltılacaktır.	H3.1: Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır.
		H3.2: 2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.
		H3.3: Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.
		H3.4: Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.
		H3.5: 2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılabacaktır ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.	H4.1: 2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.
		H4.2: Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.
		H4.3: 2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.
		H4.4: 2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (ihraçlıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.
		H4.5: 2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde 75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.	H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılabacaktır.
		H5.2: 2020 yılı sonuna kadar bilişim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.



## 4.2 Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar, Teşekkülün hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanmasıyla elde edilecek sonuçların kavramsal ifadesidir. Hedefler ise amaçların gerçekleştirilmesine yönelik öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir.

Bu kapsamda Teşekkülümüz için belirlenen amaç ve hedefler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 37: Amaçlar ve Hedefler

AMAÇ-HEDEF NO	AMAÇ-HEDEFLER
<b>Amaç 1</b>	<b>Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.</b>
<b>Hedef 1.1</b>	2023 yılı sonuna kadar mevcutta yüzde 63 olan, ÇAYKUR için tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi yüzde 5 oranında artırılabilecektir.
<b>Hedef 1.2</b>	2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.
<b>Hedef 1.3</b>	2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutulunan kanal ve mecralarda pazar payı artırılabilecektir.
<b>Hedef 1.4</b>	2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir.
<b>Amaç 2</b>	<b>Çay Tarımı Geliştirilecektir.</b>
<b>Hedef 2.1</b>	2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artışının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilmek suretiyle toprak kalitesi artırılabilecektir.
<b>Hedef 2.2</b>	2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılabilecek ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.
<b>Hedef 2.3</b>	2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşımı doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.
<b>Amaç 3</b>	<b>Maliyetler Azaltılacaktır.</b>
<b>Hedef 3.1</b>	Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır.
<b>Hedef 3.2</b>	2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.
<b>Hedef 3.3</b>	Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.
<b>Hedef 3.4</b>	Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.
<b>Hedef 3.5</b>	2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılabilecek ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.
<b>Amaç 4</b>	<b>Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.</b>
<b>Hedef 4.1</b>	2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.
<b>Hedef 4.2</b>	Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.
<b>Hedef 4.3</b>	2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.
<b>Hedef 4.4</b>	2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (ihraçlıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.
<b>Hedef 4.5</b>	2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde 75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.
<b>Amaç 5</b>	<b>Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.</b>
<b>Hedef 5.1</b>	Personelin niteliği ve verimliliği artırılabilecektir.
<b>Hedef 5.2</b>	2020 yılı sonuna kadar bilişim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.



# Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Tablo 38: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Amaçlar	Hedefler	Hedefler	Tarım ve Orman Bak.	Pazarlama D. Bşk.	Satınalma D. Bşk.	İd. ve Sos. İşler D. Bşk.	Muhasebe D. Bşk.	Bilgi İşlem D. Bşk.	Personel D. Bşk.	İşletme ve Ür. D. Bşk.	Çay Tarım D. Bşk.	Enerji D. Bşk.	Makine D. Bşk.	APK D. Bşk.	Proje ve İnşaat D. Bşk.	Yaş Çay Fabrikaları	Araştırma Enstitüsü	Tüm Üniteler
Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır	H1.1: 2023 yılı sonuna kadar mevcutta yüzde 63 olan, ÇAYKUR için tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi yüzde 5 oranında artırılabilecektir.	H1.1		S														
	H1.2: 2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.	H1.2		S						İ								İ
	H1.3: 2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutunulan kanal ve mecralarda pazar payı artırılabilecektir.	H1.4		S														
	H1.4: 2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir.	H1.5		S														
Çay Tarımı Geliştirilecektir.	H2.1: 2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artışının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilmek suretiyle toprak kalitesi artırılabilecektir.	H2.1								İ	S							
	H2.2: 2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılabilecek ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.	H2.2										S					İ	
	H2.3: 2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.	H2.3		İ								S						İ
Maliyetler Azaltılacaktır.	H3.1: Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır.	H3.1								İ	S	İ	İ	İ	İ			
	H3.2: 2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.	H3.2								İ	S		İ	İ				
	H3.3: Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.	H3.3									S	İ	İ		İ			
	H3.4: Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.	H3.4								İ	S	İ	İ		İ			
	H3.5: 2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılabilecek ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.	H3.5								S						İ		
Teknolojik Altyapı Geliştirilecektir.	H4.1: 2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.	H4.1								İ	İ	S	İ	İ	İ			İ
	H4.2: Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.	H4.2						S										
	H4.3: 2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.	H4.3		İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ		
	H4.4: 2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (ihracıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.	H4.4		S					İ									
	H4.5: 2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde 75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.	H4.5									İ	İ	S	İ	İ			İ
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilecektir.	H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılabilecektir.	H5.1		İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
	H5.2: 2020 yılı sonuna kadar bilişim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.	H5.2				İ	S											



## 4.3 Hedef Karlıları

### Amaç 1 Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.

Amaç	A1: Sürdürülebilir pazar payı artışı sağlanacaktır.									
Hedef	H1.1: Mevcut durumda % 63 olan tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi, 2023 yılı sonuna kadar % 5 oranında artırılabilecektir.									
Performans göstergeleri	Hedef etkisi (%)	Plan dönemi başlangıç değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme sıklığı	Raporlama sıklığı	
PG1.1.1: Reklam ve tanıtımların bilinirlik oranı (%)	50	42	45	50	60	60	60	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG1.1.2: ÇAYKUR ürünlerinin bulunduğu satış noktalarının hedefteki noktalara oranı (%)	50	62	65	68	70	72	75	6 ayda bir	6 ayda bir	
Sorumlu birim	Pazarlama Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği yapılacak birim(ler)	-									
Riskler	• Tanıtımı arttırmayı sağlayacak bütçe kalemlerinde kesintiler olması									
Stratejiler	• Ajanslarla işbirliği yapılarak etkin reklam içerikleri oluşturulması • Potansiyel pazarın haritasını çıkarıp noktalar nezdinde organizasyonun yenilenmesi • Bayilerin dağıtım sürecindeki etkinliğinin artırılması									
Maliyet tahmini	500.000 TL									
Tespitler	• Reklam ve tanıtımların bilinirliğinin yeterli seviyede olmaması • Satış noktalarındaki ulaşılabilirliğin yeterli olmaması									
İhtiyaçlar	• Reklam ve tanıtım bilinirliğinin artırılması • Satış noktalarındaki ulaşılabilirliğin artırılması									



<b>Amaç</b>	<b>A1: Sürdürülebilir pazar payı artışı sağlanacaktır.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H1.2: 2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG1.2.1: Mevcut ürün portföyünden çıkarılan ürün sayısı</b>	40	102	122	127	132	137	137	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG1.2.2: Mevcut ürün portföyüne yeni eklenen ürün sayısı</b>	40	2	4	6	8	10	12	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG1.2.3: Gözden geçirilen mevcut ürün tasarımı sayısı</b>	20	0	5	10	15	20	25	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Pazarlama Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gelişim potansiyeli olan ürünlerin gözden kaçırılması</li> <li>Pazarda tutunamayacak ürünlerin portföye dahil edilmesi</li> <li>Tüketici algısında olumlu yeri olan ürünlerin dizaynında olumsuz sonuçlar doğuracak değişikliklerin yapılması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mevcut ürünlerin pazardaki satış oranlarının, büyüme trendlerinin ve karlılıklarının incelenmesi</li> <li>Pazar araştırması destekli ar-ge ve inovasyon faaliyetlerinin sürekli kılınması</li> <li>İlgili paydaşlarla (ajanslar vb...) işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>1.000.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün portföyünün olumlu marka algısı oluşturmada sorun teşkil etmesi</li> <li>Karmaşık ürün portföyünün operasyonların tamamında yönetim sorunu oluşturması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ürün portföyünün olumlu marka algısı oluşturacak şekilde dizayn edilmesi</li> <li>Operasyonların yönetiminin kolaylaştırılması</li> </ul>									



<b>Amaç</b>	<b>A1: Sürdürülebilir pazar payı artışı sağlanacaktır.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H1.3: 2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutunulan kanal ve mecralarda pazar payı artırılabilecektir.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG1.4.1: Poşet çay kategorisinde pazar payı (%)</b>	40	6,5	8	10	13	16	20	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG1.4.2: İndirim marketlerdeki pazar payı (%)</b>	60	26,4	30	32	35	38	40	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Pazarlama Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	-									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İndirim marketlerde satılan özel markalı ürünlerle rekabete girilmesinin tüketici nezdinde marka imajına olumsuz etkide bulunması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İndirim marketlerinin sadık müşteri kitlesine dönük pazar araştırmalarının sonuçlarının referans alınması</li> <li>Poşet çay tüketicilerine dönük pazar araştırmalarının sonuçlarının referans alınması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>2.000.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İndirim marketlerinin sayısında ciddi oranda artış meydana gelmesi ve bu marketlerin çay pazarında yüksek bir paya sahip olması</li> <li>Poşet çay ürünlerine olan talebin artması</li> <li>İndirim marketlerinde ve poşet çay kategorisinde diğer kategorilere göre düşük pazar payına sahip olunması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüm çay pazarında sahip olunan liderliğin sürekliliği için; indirim market ve poşet çay pazarında da etkinliğin artırılması</li> </ul>									



<b>Amaç</b>	<b>A1: Sürdürülebilir pazar payı artışı sağlanacaktır.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H1.4: 2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG1.5.1: Sosyal medya ve dijital mecralardaki reklamların sayısı</b>	25	1	5	10	15	20	25	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG1.5.2: Sosyal medya ve dijital mecralarda üretilen ödüllü içerik sayısı</b>	30	-	1	2	3	4	5	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG1.5.3: "DİDİ" markasının Sosyal medya ve dijital mecralardaki takipçi ve abone sayısı</b>	20	60.000	80.000	120.000	250.000	500.000	1.000.000	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG1.5.4: "ÇAYKUR" markasının Sosyal medya ve dijital mecralardaki takipçi ve abone sayısı</b>	25	100.000	130.000	200.000	400.000	800.000	1.500.000	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Pazarlama Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	-									
<b>Riskler</b>	•									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sosyal medya ile ilgili tüketicilerin mevcut ve gelecek muhtemel yönelimlerinin analiz edilmesi</li> <li>Etkin medya içerikleri oluşturulması</li> <li>Sosyal medya ve dijital mecralara yönelik ödül programı olan, reklam sektöründe kabul görmüş kuruluşların program detaylarına yönelik çalışmalara odaklanılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>5.000.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tüketicilerin sosyal medya ve dijital mecralarda geçirdikleri zamanın artış eğiliminde olması</li> <li>Sosyal medya ve dijital mecralardaki reklamların diğer alanlara göre daha ucuz olması, hedef kitleye yönelik daha etkin çalışmalar yapılabilmesi, anlık sonuç analizinin yapılabilmesi</li> <li>Sosyal medya ve dijital mecralardaki reklam çalışmalarının geri dönüşünün yüksek olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Marka bilinirliğinin artırılması</li> <li>Reklam bütçesinin veriminin artırılması</li> <li>Marka sadakatinin artırılması</li> </ul>									



## Amaç 2 Çay Tarımı Geliştirilecektir.

<b>Amaç</b>	A2: Çay tarımı geliştirilecektir.									
<b>Hedef</b>	H2.1: 2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artığının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilmek suretiyle toprak kalitesi artırılabacaktır.									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedef etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
PG2.1.1: Üreticiye verilen çay üretim atığı miktarı (ton)	100	19.000	26.000	33.000	40.000	47.000	54.000	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı									
<b>Riskler</b>	• Çay atıklarının gübre olarak değil başka amaçlarla kullanılması									
<b>Stratejiler</b>	• Üretim atıklarının uygun ortamlarda bekletilip gübre haline getirilmesi • Hedefi gerçekleştirmek için ilgili birimlerle işbirliğinin yapılması • Müstahsille işbirliği yapılması									
<b>Maliyet tahmini</b>	Maliyeti yoktur									
<b>Tespitler</b>	• Kimyevi gübrelerin kullanımının aşırı olması • Organik gübrelerin yok denecek kadar az kullanılması • Toprağın fiziki ve kimyasal yapısının bozulmuş olması • Toprak asidik özelliğinin artmış olması • Çay atıklarının fabrika sahasında çürütülmesi sırasında etrafa yayılan kokunun şikayete konu olması									
<b>İhtiyaçlar</b>	• Üretim atıklarının elden çıkarılması • Organik gübre kullanımının yaygınlaştırılması									



<b>Amaç</b>	<b>A2: Çay tarımı geliştirilecektir.</b>								
<b>Hedef</b>	<b>H2.2: 2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılacak ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.</b>								
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>
<b>PG2.2.1: Eğitim verilen üretici sayısı</b>	50	43.000	83.000	123.000	163.000	203.000	243.000	6 ayda bir	6 ayda bir
<b>PG2.2.2: ÇKS'ye kayıtlı üretici sayısı</b>	50	28.000	33.000	38.000	44.000	50.000	56.000	6 ayda bir	6 ayda bir
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Çay Tarım Dairesi Başkanlığı</b>								
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Yaş Çay Fabrikaları								
<b>Riskler</b>	• Bölge dışında yaşayan üreticilere ulaşamaması nedeniyle eğitimin verilememesi								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üreticilerle, İl ve İlçe Tarım Müdürlükleriyle işbirliği yapılması</li> <li>• Etkin eğitim metodlarının kullanılarak üreticilerin aidiyetinin artırılması</li> <li>• Hedefi gerçekleştirmek için ilgili birimlerle işbirliğinin yapılması</li> </ul>								
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>10.000 TL</b>								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çay topraklarına ihtiyaçtan fazla kimyevi gübre kullanılması</li> <li>• İyi tarım uygulamalarındaki eksiklikler</li> <li>• Budamada ve hasat zamanındaki aksaklıklar</li> <li>• Ülkemizdeki tarımsal desteklerin ÇKS üzerinden verilmesi ve duyurulması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üreticilerin ÇKS üyelikleri sonucunda elde edecekleri kazanımlar</li> <li>• İyi tarım uygulamalarının yaygınlaşması</li> <li>• Hammadde kalitesinin artması</li> </ul>								



<b>Amaç</b>	<b>A2: Çay tarımı geliştirilecektir.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H2.3: 2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG2.3.1: Çay tarımının geliştirilmesi ve ıslahı kapsamında gerekli olan altyapının oluşturulması için planlanan elli dekar alanda ihtiyaç duyulan üretimi yapılan nitelikli çay fidanı sayısı</b>	100	2.000	52.000	102.000	102.000	102.000	102.000	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Çay Tarım Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Tarım ve Orman Bakanlığı, Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Küresel ısınmaya bağlı olarak beklenmeyen iklim değişiklikleri (kuraklık, don ve aşırı yağışlar)</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Değişik bölgelerde kurulacak modern bahçeler sayesinde; bölge halkına farkındalık oluşturulması</li> <li>Çay tarımında verim ve kalitenin artırılması</li> <li>Geleneksel üretim yöntemi yerine nitelikli çay klonları üretim yöntemi çiftçilere öğretilerek çiftçiler bu üretim yöntemine teşvik edilmesi</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>1.000.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Çay bahçelerinin tohumdan tesis edilmiş olmaları</li> <li>Çaylıkların yaşlanmaları ve verimden düşmeleri</li> <li>Nitelikli çay fidan üretiminin yetersiz olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yaşlanmış çay bahçelerinin yenilenerek verim ve kalitesinin artırılması</li> </ul>									



### Amaç 3 Maliyetler Azaltılacaktır.

Amaç	A3: Maliyetler azaltılacaktır.								
Hedef	H3.1: Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır.								
Performans göstergeleri	Hedef etkisi (%)	Plan dönemi başlangıç değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme sıklığı	Raporlama sıklığı
PG3.1.1: Biyokütle yakılarak buhar enerjisi elde edilmesini sağlayacak sistem kurulan işletme sayısı	100	0	0	2	4	6	6	6 ayda bir	6 ayda bir
Sorumlu birim	Enerji Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği yapılacak birim(ler)	Makine Dairesi Başkanlığı, Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) Dairesi Başkanlığı								
Riskler	<ul style="list-style-type: none"><li>Mali kaynak yetersizliği</li><li>İmalata verilen yaş çayın fiziki durumunun istenilen nitelikte olmaması</li></ul>								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"><li>İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li></ul>								
Maliyet tahmini	1.800.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"><li>Çay atıklarının enerjiye dönüştürülebilme potansiyelinin olması</li><li>Çay atıklarını depolayacak yeterli alanın olmaması</li><li>Enerji maliyetlerinin yüksek olması</li></ul>								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"><li>Üretim maliyetlerinin düşürülmesi</li><li>Üretim atıklarının elden çıkarılması</li><li>Atıkların değerlendirilerek ekonomiye kazandırılması</li></ul>								



<b>Amaç</b>	<b>A3: Maliyetler azaltılacaktır.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H3.2: 2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG3.2.1: Modernizasyon ve yakıt değişikliği yapılan ünite sayısı</b>	100	0	1	3	5	7	7	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Enerji Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, APK Dairesi Başkanlığı									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mali kaynak yetersizliği</li> <li>• İşletmelerin kapasite kullanım oranları</li> <li>• Coğrafik hava koşullarındaki değişiklikler ve çayın fiziki yapısı</li> <li>• Kullanılan yakıt türünde beklenmedik fiyat değişiklikleri</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>27.000.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CNG-LNG fiyatının boru doğalgazına göre %49 daha pahalı olması</li> <li>• Güneysu-Ulucami, Çayeli, Ardeşen, İyidere, Aşıklar, Kirazlık ve Derepazarı çay fabrikalarında boru doğalgazı kullanılması durumunda 2018 yılı maliyetlerine göre 2023 yılı sonunda yıllık 9.000.000 TL ekonomik fayda sağlayacak potansiyeli olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Üretim maliyetlerinin düşürülmesi</li> </ul>									



<b>Amaç</b>	<b>A3: Maliyetler azaltılacaktır.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H3.3: Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG3.3.1: Nakil yapılan alımyeri sayısı</b>	100	0	87	140	140	140	140	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Çay Tarım Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Makine Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alım yeri nakillerinin yapılamaması</li> <li>Kapasite artırımlarının yapılamaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>Maliyeti yoktur</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hammaddenin uzak mesafelere taşınması</li> <li>Çay plantasyon sahalarının işletmeler bazında dengesiz dağılımı</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktarma giderlerinin azaltılması</li> <li>Hammaddenin uzak mesafelere taşınmasının azaltılması</li> </ul>									



<b>Amaç</b>	<b>A.3: Maliyetler azaltılacaktır.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H3.4: Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG3.4.1: Kurulan ön soldurma sistemi sayısı</b>	50	5	9	12	15	18	21	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG3.4.2: Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payı</b>	50	51	46	44	42	35	25	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Çay Tarım Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Makine Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ünitelere entegre yapılacak tesisler için ruhsat alamama durumu</li> <li>• Mali kaynak yetersizliği</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>40.500.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çay çekiminden kaynaklı fabrika kapasitelerinin kullanılmaması</li> <li>• Alımyerlerinde çayın bekletilmesinden kaynaklı kalite kaybının oluşması</li> <li>• Çay yapraklarının alımyerlerinden vasıtalara yüklenmesi için ayrıca yükleme ücreti ödeniyor olması</li> <li>• Yükleme ekiplerinden kaynaklı sebeplerden dolayı çayların zamanında çekilememesi bu nedenle de kalite ve kapasite kayıplarının yaşanması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satılmalan ürünün bekletilmeden ön soldurmaya alınarak kalite kayıplarının önlenmesi</li> <li>• Kapasite kayıplarının önlenmesi</li> </ul>									



<b>Amaç</b>	<b>A3: Maliyetler azaltılacaktır.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H3.5: 2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılacak ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG3.5.1: İnşaa edilen yeni ambar binası sayısı</b>	60	0	1	2	3	-	-	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG3.5.2: Rehabilite edilen boşalan depo sayısı</b>	40	0	5	10	15	20	25	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Depoda bulunan yarı mamul çayın zamanında boşaltılamaması</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fiziksel yönden müsait olan ambarlardan başlanması</li> <li>• Yeni yapılacak ambarlar için uygun yer seçimi</li> <li>• İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>70.000.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ambardaki uygunsuzluklardan dolayı yarı mamul çayların rutubet oranlarının yüksek çıkması ve bu çayların yeniden fırınlama işlemine tabii tutulması</li> <li>• Yeniden fırınlama işlemine tabii tutulan çayların maliyet değerlerine ilave maliyetlerin (enerji+işçilik) eklenmesi ve üründe kalite kaybı yaşanması</li> <li>• Depolardaki zemin bozukluğunun kullanılan iş makinelerine zarar vermesi</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kalite kaybının önlenmesi</li> <li>• Ek maliyetlerin azaltılması</li> <li>• Depolama koşullarından kaynaklanan ek maliyetlerin önüne geçilmesi</li> </ul>									



## Amaç 4 Teknolojik Altyapı Geliştirilecektir.

Amaç	<b>A4: Teknolojik altyapı geliştirilecektir.</b>									
Hedef	<b>H4.1: 2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.</b>									
Performans göstergeleri	Hedefe etkisi (%)	Plan dönemi başlangıç değeri (2018)	2019	2020	2021	2022	2023	İzleme sıklığı	Raporlama sıklığı	
PG4.1.1: Presli kıvrma makinelerinin, göbekli kıvrma makinelerine dönüşümü sağlanan fabrika sayısı	20	38	41	44	46	46	46	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.2: Düz kıvrma makinelerinin çay boşaltma kapakları yarı otomatik olarak açılır kapanır hale getirilen fabrika sayısı	20	14	16	18	20	22	24	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.3: İşlev görmeyen imalat makineleri yenilenen ve sisteme yeni makine ve teçhizat ilavesi yapılan fabrika sayısı	20	29	34	39	44	49	51	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.4: Solmuş çayın, içinde bulunabilecek istenmeyen malzemelerden (taş, metal vb.) ayıklanmasını sağlayan sistemler kurulan fabrika sayısı	20	-	2	4	6	8	10	6 ayda bir	6 ayda bir	
PG4.1.5: Big-bag'lerin yüklenmesi ve boşaltılması amacıyla köprülü kreyn veya monoray sistemler kurulan fabrika sayısı	20	6	12	18	24	30	36	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Makine Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, APK Dairesi Başkanlığı ve Tüm Üniteler									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mali kaynak yetersizliği</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gıda güvenliği, iş sağlığı ve güvenliği, enerji verimliliği göz önünde bulundurularak teknoloji seçimi yapılması</li> <li>Emek yoğun çalışmayı azaltacak teknolojilerin seçiminin yapılması</li> <li>İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>16.800.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presli kıvrma makinelerinin çayı parçalamada yetersiz kalması ve verimin düşük olması</li> <li>Kıvrma makinelerinin manuel boşaltılması sonucu kapasite kayıpları ve iş güvenliği riski oluşması</li> <li>Yaş çay yaprağı ile birlikte işletmeye gelen yabancı maddelerin (taş, metal vb...) makinelerine zarar vermesi ve hijyen açısından uygunsuzluk meydana getirmesi</li> <li>Yarı mamul çayların yükleme ve boşaltılmasında iş sağlığı ve güvenliğinin yeterli seviyede sağlanamaması</li> <li>Mevcut makinelerden kaynaklı üretim kayıplarının olması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hijyen ve kalitenin artırılması</li> <li>İş sağlığı ve güvenliğinin artırılması</li> <li>Verimliliğin artırılması</li> <li>Maliyetlerin azaltılması</li> <li>Otomasyon sağlanması</li> </ul>									



<b>Amaç</b>	<b>A4: Teknolojik altyapı geliştirilecektir.</b>								
<b>Hedef</b>	<b>H4.2: Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.</b>								
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>
<b>PG4.2.1: Yenilenen cihaz sayısı</b>	90	-	600	1.200	1.800	2.400	3.000	6 ayda bir	6 ayda bir
<b>PG4.2.2: Yenilenen network alt yapısı sayısı</b>	10	-	1	1	1	1	1	6 ayda bir	6 ayda bir
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı</b>								
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	-								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İhtiyaçların doğru belirlenememesi</li> <li>• Teklif edilen ürünlerin sistemle tam uyumlu olmaması</li> <li>• Mali kaynak yetersizliği</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ekonomik ve teknolojik ömrünü tamamlanmış cihazların belirlenmesi ve önceliklendirilmesi</li> <li>• Kurumun mevcut yapısına uygun teknolojinin araştırılması ve önceliklendirilmesi</li> </ul>								
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>13.000.000 TL</b>								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donanım üzerinde desteklenen yazılımın güncellenememesi</li> <li>• Bigisayar ve çevre birimlerinin iş süreçlerini aksatacak şekilde verimsiz hale gelmesi</li> <li>• Genel müdürlük merkezi network alt yapısının ihtiyacı karşılamaması</li> <li>• Mevcut donanımların teknolojik gelişmelere uyum sağlamaması</li> </ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş süreçlerinin verimliliğinin artırılması</li> <li>• Donanımların etkinliğinin artırılması</li> <li>• İş süreçlerinde meydana gelebilecek aksaklıkların önlenmesi</li> </ul>								



<b>Amaç</b>	<b>A4: Teknolojik altyapı geliştirilecektir.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H4.3: 2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG4.3.1: Doküman, süreç ve düzeltici faaliyet yönetim sistemlerinin kurulması (%)</b>	25	-	100	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG4.3.2: Bakım, denetim faaliyetleri, öneri sistemlerinin kurulması (%)</b>	25	-	-	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG4.3.3: Veri maskeleyme sisteminin kurulması (%)</b>	50	-	-	100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Tüm Daire Başkanlıkları									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teklif edilen ürünlerin sistemle tam uyumlu olmaması</li> <li>• Veri tabanındaki verilerin zarar görmesi</li> <li>• Mali kaynak yetersizliği</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijital çözümler incelenerek kurumun mevcut yapısına en uygun çözüme yönelik çalışma yapılması</li> <li>• İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>1.925.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Öneri ve süreç yönetiminin sistem üzerinden takip edilememesi</li> <li>• Bakım onarım işlemlerinin takibinin dijital ortamda yapılamaması</li> <li>• Kalite dokümanlarının tüm süreçlerinin dijital ortamda takip edilememesi</li> <li>• Kişisel verilerin gizliliğinin bilgi güvenliği standartlarını karşılamaması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dijital çözüm paketindeki süreçlerin dijital ortamda tüm süreçlerinin takibi raporlanması ve yönetilmesi</li> <li>• Kurum bilgilerinin erişilebilirlik, gizlilik ve bütünlüğünün sağlanması</li> <li>• Kurum kaynaklarının veri sızıntısına karşı etkin şekilde kullanılması</li> <li>• Görevler ayrılığı ilkesinin benimsenmesi</li> <li>• Bilgi güvenliği politikalarının sıkılaştırılması</li> </ul>									



<b>Amaç</b>	<b>A4: Teknolojik altyapı geliştirilecektir.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H4.4: 2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (ihraçlıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG4.4.1: Sistem ile etiketlenen ürün çeşidi</b>	100	0	20	80	100	131	133	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Pazarlama Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı									
<b>Riskler</b>	• Mevcut donanımların kurulacak sistemle yaşayabileceği uyum sorunları									
<b>Stratejiler</b>	• ÜDTS kapsamında daha önce yapılmış olan yatırım ve çalışmalarla bütünlüklük altyapı çalışmaları ve yazılım yatırımları yapılması									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>800.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	• Ürün takibinin ağırlıklı olarak manuel yapılmasından dolayı zorluklar yaşanması									
<b>İhtiyaçlar</b>	• Ürün takibinin kolaylaştırılması • Ürünlerin kimliklendirilmesi • Tüketici geri bildirimleri için takip kolaylığı sağlanması									



<b>Amaç</b>	<b>A4: Teknolojik altyapı geliştirilecektir.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H4.5: 2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde 75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG4.5.1: Bacalı tip fırın toz-lif toplama odaları modernize edilen fabrika sayısı</b>	50	27	29	31	33	35	37	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>PG4.5.2: Tasnif toz toplama sistemleri modernize edilen fabrika sayısı</b>	50	22	26	30	34	38	42	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Makine Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, APK Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı ve Tüm Üniteler.									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mali kaynak yetersizliği</li> <li>• Personelin çevre ve atıklar konusunda gerekli özeni göstermemesi</li> <li>• Çevre mevzuatındaki olası değişiklikler</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevre mevzuatının göz önünde bulundurulması</li> <li>• Günümüz teknolojilerine uygun olacak şekilde sistemlerin yapılması</li> <li>• İlgili birimlerle işbirliği yapılması ve işletmelerin süreci sahiplenmelerinin sağlanması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>4.200.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Çevresel konularda duyarlılığın artması</li> <li>• İş sağlığı ve güvenliği açısından mevcut eski sistemlerin yeterli olmaması</li> <li>• Mevcut sistemlerin teknolojinin gerisinde kalması</li> <li>• Çevre mevzuatı açısından mevcut teknolojinin yeterli olmaması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teknolojik gelişmelerin takibi ve uygulanması sonucu sistemlerin sürekli iyileştirilmesi</li> <li>• Çevre sakinlerinin şikâyetlerinin azaltılması</li> <li>• Çevre İl Müdürlüğüne, fabrikalar bazında tutulan raporların yıllık sayısının azaltılması</li> <li>• Çevre ve iş sağlığı ve güvenliği mevzuatları gerekliliklerini yerine getirmede yaşanan güçlüklerin ortadan kaldırılması</li> </ul>									



## Amaç 5 Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.

<b>Amaç</b>	<b>A5: Kurumsal kapasite geliştirilecektir.</b>								
<b>Hedef</b>	<b>H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılacaktır.</b>								
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>
<b>PG5.1.1: Personele verilen eğitim saati</b>	55	104.550	209.550	315.050	421.050	527.550	634.550	6 ayda bir	6 ayda bir
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Personel Dairesi Başkanlığı</b>								
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	Tüm Daire Başkanlıkları								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Eğitim bütçesinin yetersiz olması</li><li>Kampanya süresi içerisindeki iş yoğunluğu</li><li>Personelin mazeret durumu</li></ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>İşinin ehli eğitmenlerin seçilmesi</li><li>Kurum içi eğitmenlerden faydalanılması</li><li>Diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılması</li></ul>								
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>2.400.00 TL</b>								
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Niteliği artan personelin kurum imajını olumlu etkilemesi</li><li>Mesleki bilgi ve becerisi artan personelin kurum aidiyeti hissini gelişmesi</li></ul>								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>Personelin performansının artması</li><li>Niteliği artan personelin işini yaparken daha verimli olması</li></ul>								



<b>Amaç</b>	<b>A5: Kurumsal kapasite geliştirilecektir.</b>									
<b>Hedef</b>	<b>H5.2: 2020 yılı sonuna kadar bilişim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.</b>									
<b>Performans göstergeleri</b>	<b>Hedefe etkisi (%)</b>	<b>Plan dönemi başlangıç değeri (2018)</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>İzleme sıklığı</b>	<b>Raporlama sıklığı</b>	
<b>PG5.2.1: İş sürekliliği sisteminin kurulması %</b>	100	-		100	100	100	100	6 ayda bir	6 ayda bir	
<b>Sorumlu birim</b>	<b>Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı</b>									
<b>İşbirliği yapılacak birim(ler)</b>	İdari ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı									
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yönetimsel karar değişiklikleri</li> <li>• Teknolojinin hızlı değişimi</li> <li>• Mali kaynak yetersizliği</li> </ul>									
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş sürekliliği çözümleri incelenerek kurumun mevcut yapısına en uygun çözümün uygulanması</li> <li>• İlgili birimlerle işbirliği yapılması</li> </ul>									
<b>Maliyet tahmini</b>	<b>10.000.000 TL</b>									
<b>Tespitler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mevcut sistemlerin ekonomik ömrünü doldurması nedeniyle güncel yazılım ve donanım desteğinin ortadan kalkması</li> <li>• Doğal afet, sistem arıza ve kesintilere karşı mevcut altyapının bilgi güvenliği açısından yedekliliğinin olmaması</li> </ul>									
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Donanım ve yazılımsal hizmetlerin istenilen performans düzeyine getirilmesi</li> <li>• Kurum bilgilerinin sürekli erişilebilirliğinin sağlanması</li> <li>• Gerekli bilişim donanımları altyapısı yatırımlarının yapılması</li> </ul>									



## Stratejik Amaç – Hedef - Birim İlişkisi

Tablo 39: Stratejik Amaç-Hedef-Birim İlişkisi

Amaç-Hedef No	Amaç-Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim
<b>Amaç 1</b>	Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.			
<b>Hedef 1.1</b>	2023 yılı sonuna kadar mevcutta yüzde 63 olan, ÇAYKUR için tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi yüzde 5 oranında artırılabilecektir.	2019-2023	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	
<b>Hedef 1.2</b>	2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.	2019-2023	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü
<b>Hedef 1.3</b>	2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutulan kanal ve mecralarda pazar payı artırılabilecektir.	2019-2023	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	
<b>Hedef 1.4</b>	2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir.	2019-2023	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	
<b>Amaç 2</b>	Çay Tarımını Geliştirilecektir.			
<b>Hedef 2.1</b>	2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artışı sağlanacaktır.	2019-2023	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı
<b>Hedef 2.2</b>	2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılabilecek ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilgilendirilecektir.	2019-2023	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	Yaş Çay Fabrikaları
<b>Hedef 2.3</b>	2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yığını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.	2019-2020	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	Tarım ve Orman Bakanlığı, Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü
<b>Amaç 3</b>	Maliyetler Azaltılacaktır.			
<b>Hedef 3.1</b>	Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır.	2020-2023	Enerji Dairesi Başkanlığı	Makine Dairesi Başkanlığı, Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Araştırma ve Koordinasyon (APK) Dairesi Başkanlığı
<b>Hedef 3.2</b>	2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.	2019-2023	Enerji Dairesi Başkanlığı	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, APK Dairesi Başkanlığı



Amaç-Hedef No	Amaç-Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim
Hedef3.3	Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.	2019-2020	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	Makine Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı
Hedef3.4	Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.	2019-2023	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	Makine Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı
Hedef3.5	2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton arttırılacak ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.	2019-2023	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı
Amaç 4	Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.			
Hedef4.1	2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretimin süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.	2019-2023	Makine Dairesi Başkanlığı	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, APK Dairesi Başkanlığı ve Tüm Üniteler
Hedef4.2	Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan biçim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.	2019-2023	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	
Hedef4.3	2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.	2019-2020	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Tüm Daire Başkanlıkları
Hedef4.4	2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (İhraçlıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.	2019-2023	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı
Hedef4.5	2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde 75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.	2019-2023	Makine Dairesi Başkanlığı	Proje ve İnşaat Dairesi Başkanlığı, Enerji Dairesi Başkanlığı, APK Dairesi Başkanlığı, İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı ve Tüm Üniteler
Amaç 5	Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.			
Hedef5.1	Personelin niteliği ve verimliliği arttırılacaktır.	2019-2023	Personel Dairesi Başkanlığı	Tüm Daire Başkanlıkları
Hedef5.2	2020 yılı sonuna kadar biçim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.	2020	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	İdari ve Sosyal İşler Dairesi Başkanlığı



## 4.4 Hedef Riskleri Ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 40 :Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1.1: 2023 yılı sonuna kadar mevcutta yüzde 63 olan, ÇAYKUR için tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi yüzde 5 oranında artırılabilecektir.	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
<b>Risk</b>		
Tanıtımı arttırmayı sağlayacak bütçe kalemlerinde kesintiler olması	- Tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi" konusuna yapılacak yatırımlar kalite, dağıtım organizasyonu ve reklam/tutundurma başlıklarında değerlendirilebilir. Bu başlıklardan reklam/tutundurma gibi ürünün tanıtımı konusundaki çalışmalar için hedeflenen harcama bütçelerinin tasarruf veya yönetici öngörüsü vb gerekliliklerle gelecekte kısıtlanması durumu ile karşılaşılabilmektedir.	- Kullanılan tanıtım arttırmayı amaçlayan bütçeler ile hedef arasındaki ilişki takip edilecek ve raporlanacak.
<b>Hedef 1.2: 2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.</b>		
<b>Risk</b>		
Gelişim potansiyeli olan ürünlerin portföyden çıkarılması	- Mevcut haliyle pazarda yeterli ilgiyi görmemekle birlikte, gelişim ve büyüme potansiyeli taşıyan ürünlerin gözden geçirilmesi (çıkartılması) durumu olabilir.	<b>Kontrol Faaliyetleri</b> - Ürünlerin gelişme potansiyeli olup olmadıkları ile ilgili saha çalışmaları kapsamında tadım, sadakat ve imaj belirleme çalışmaları yapılacaktır.
Pazarda tutunamayacak ürünlerin portföye dahil edilmesi	- Yeni piyasaya sürülen bir ürünün, satış gelirleri, marka imajı ve ürün portföyüne katkı yapması beklenirken, tam tersi etki yapması durumu olabilir.	- Yeni ürün çıkarırken ar-ge çalışmaları yapılacaktır. - Yeni ürün, piyasaya sürülmeden önce tadım ve anket gibi saha çalışmaları ile test edilecektir.
Tüketici algısında olumlu yeri olan ürünlerin dizaynında olumsuz sonuçlar doğuracak değişikliklerin yapılması	- Ürün dizaynında değişiklik yapılırken, pazarda yer edinmiş, alt marka olarak tutunmuş ve tüketici zihninde uygun bir konuma yerleşmiş olan herhangi bir ürünün, tüm bu olumlu özelliklere zarar verecek şekilde dizayn değişikliği yapılabilir.	- Dizayn değişikliği işlemi başlatılmadan önce, gereklilik noktasında uzman görüşü (ajans vb.) alınıp, saha çalışması yapılacaktır. - Yeni dizayn belirlendikten sonra piyasaya sürülmeden mutlaka saha çalışması ile test edilip, tüketicilerin fikirleri alınacaktır.
<b>Hedef 1.3: 2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutunulan kanal ve mecralarda pazar payı artırılabilecektir</b>		
<b>Risk</b>		
İndirim marketlerde satılan özel markalı ürünlerle rekabete girilmesinin tüketici nezdinde marka imajına olumsuz etki bulunması	- ÇAYKUR genel itibarıyla tüketicilerce "çayın uzmanı" olarak algılandığı için, son yıllarda sayı ve hacimleri giderek artan ve "ucuz" olarak algılanan indirim marketlerle girişilecek rekabette, uygulanacak rekabet stratejilerinin marka imajına zarar vermesi riski doğabilir.	<b>Kontrol Faaliyetleri</b> - Marka imajı belirlenmesine yönelik saha çalışmaları yapılacaktır. - Markanın "kalite" ve "uzman" odaklı imajlardan uzaklaşmış ve "fiyat" odaklı imajlanıp algılanmadığı ölçülecektir.
<b>Hedef 1.4: 2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir</b>		
<b>Risk</b>		
YOK		



<b>Hedef 2.1: 2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artırımının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilerek suretiyle toprak kalitesi artırılacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Çay atıklarının gübre olarak değil başka amaçlarla kullanılması	- İlgili birimlerle işbirliği yapılarak, çay üretim atıkları iyice çürütülüp gübre olduktan sonra üreticiye verilecek.
<b>Hedef 2.2: 2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılabilecek ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Bölgelerde yaşayan üreticilere ulaşılabilmesi nedeniyle eğitimin verilememesi	- Tarım il ve ilçe müdürlükleriyle işbirliği yapılacaktır.
<b>Hedef 2.3: 2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Küresel ısınmaya bağlı olarak beklenmeyen iklim değişiklikleri (kuraklık, don ve aşırı yağışlar)	- Farklı bölgelerde model çay bahçeleri kurulup bölge halkında farkındalık yaratılacaktır. - Çiftçiler, geleneksel üretim yöntemi yerine nitelikli çay klonları üretim yönetimini öğrenecek ve bu üretim yöntemine teşvik edilecek. - İlgili birimlerle işbirliği içerisinde olunacaktır.
<b>Hedef 3.1: Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Mali kaynak yetersizliği	- Etkin yatırım planlaması yapılacaktır.
İmalata verilen yaş çayın fiziki durumunun istenilen nitelikte olmaması	- Kontrollü yaş çay alımı yapılacaktır.



<b>Hedef 3.2: 2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Mali kaynak yetersizliği	- Sistemin kurulumu için gerekli ödenek temin edilemeyecektir.
İşletmelerin kapasite kullanım oranları	- Kampanya döneminde işletmelerin yaş çayın işlenmesi için harcadıkları enerji birim maliyetleri kapasite kullanımıyla ters orantılıdır.
Kullanılan yakıt türünde beklenmedik fiyat değişiklikleri	- Günümüzde doğalgaz lehine gelişen fiyat endeksi sonraki yıllarda başka enerji kaynağı lehine gelişme göstererek hedeflenen değerlerde sapmalar oluşturabilir.
<b>Hedef 3.3: Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Alım yeri nakillerinin yapılamaması	- Uygun şartlar oluşmayabilir.
Kapasite artırımlarının yapılamaması	
<b>Hedef 3.4: Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Ünitelere entegre yapılacak tesisler için ruhsat alamama durumu	- Ruhsat alamama durumu olabilir.
Mali kaynak yetersizliği	- Mali durum yetersiz kalabilir.
<b>Hedef 3.5: 2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılacak ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Depoda bulunan yarı mamul çayın zamanında boşaltılmaması	- Bakım onarım yapılacak depolarda bulunan yarı mamul çay şartlar sağlanmadığından boşaltılamayabilir.
<b>Hedef 4.1: 2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Mali kaynak yetersizliği	- Yatırım ödeneği önceliği farklı projelere verilebilir.
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
- Etkin yatırım planlaması yapılacaktır.	
- Kapasitenin tam kullanılması sağlanacaktır.	
- Fayda maliyet analizi yapılarak alternatif enerji kaynağı kullanılan fabrikaların üretimine ağırlık verilecektir.	
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
- Aktarma miktarı azaltılarak çayın kalitesinin azalması önlenip, üretim maliyetleri düşürülecek,	
- Köy muhtarları ile işbirliği yapılacaktır.	
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
- Alınan yaş çay, kalite kaybı yaşanmaması için alım yerine serilmeden, araba üstü alım yapılarak bir an önce entegre tesislerine ulaştırılacaktır.	
- İlgili birimlerle işbirliği yapılacaktır.	
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
- Bakım onarım yapılacak ambarlar önem sırasına göre dizilerek teker teker boşaltılıp gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.	
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
- Etkin yatırım planlaması yapılacaktır.	



<b>Hedef 4.2: Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
İhtiyaçların doğru belirlenmemesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Network altyapı taleplerinde yeterli keşif yapılacak,</li> <li>- Keşif yapan personel konuyla ilgili yetkin biri olacak,</li> <li>- Donanım taleplerinde donanım niteliklerinin iş uygulamaları minimum ihtiyaçları karşılayacak şekilde belirlenecek,</li> <li>-İlgili birimler ile gerekli koordinasyon yapılacak.</li> </ul>
Teklif edilen ürünlerin sistemle tam uyumlu olmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alınacak donanımlara imkânlar ölçüsünde demo talep edilecek,</li> <li>- Alternatif ürünler değerlendirilecek.</li> </ul>
Mali kaynak yetersizliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etkin bir mali yönetim oluşturulacak,</li> <li>- Alternatif ürünler değerlendirilecek.</li> </ul>
<b>Hedef 4.3: 2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Teklif edilen ürünlerin sistemle tam uyumlu olmaması	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yazılım veya veritabanı alındıktan sonra tüm sistem için kararlı çalışıp çalışmadığı kontrol edilecek.</li> </ul>
Veri tabanındaki verilerin zarar görmesi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Düzenli yedekler alınıp, alınan yedekler periyodik olarak geri yüklenip kontrol edilecek,</li> <li>- Uygulanan farklı yedekleme yöntemleri kullanılacak (database; dmp, arşive log, server işletim sisteminin snapshot alınması),</li> <li>- Verinin günlük logları bakılarak check edilecek,</li> <li>- Verinin zarar görmesine neden olan durum ortadan kaldırılıp, düzeltilecek veya önlem alınacak vb.</li> </ul>
Mali kaynak yetersizliği	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bütçeye uygun alternatif ürünler takip edilip alınacak,</li> <li>- Bütçe yetersizliğinden alınamayan ürünler için mevcut durum ile idare edilip, bir sonraki yıl için temin edilme yoluna gidilecek,</li> <li>- Kritiklik durumuna göre uygulamalar sıralanarak ayrılan bütçeden uygulamalar temin edilecek,</li> <li>- Mevcut durum ile önlemler alınmaya çalışılacak.</li> </ul>
<b>Hedef 4.4: 2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (İhraçlıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Mevcut donanımların kurulacak sistemle yaşayabileceği uyum sorunları	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diğer program üreticisi veya bakım sorumluları ile ÜDTS yüklenicisi firmanın istişareli çalışmaları sağlanacak,</li> <li>- Ar-ge çalışmalarıyla sistem desteklenecek,</li> <li>- Test süreçleri detaylı ve dikkatli yapılacak.</li> </ul>



<b>Hedef 4.5: 2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Mali kaynak yetersizliği	- Yatırım ödeneği öncelikle farklı projelere verilebilir.
Personelin çevre ve atıklar konusunda gerekli özeni göstermemesi	- Ünitelerde mevzuat güncellemesi ve paylaşımı konularında farkındalık oluşturulabilir.
Çevre mevzuatındaki olası değişiklikler	- Toz toplama sistemlerinin modernizasyonu çalışmalarında aksaklıklar yaşanabilir.
<b>Hedef 5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılabilecektir.</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Eğitim bütçesinin yetersiz olması	- Tasarruf tedbirleri nedeniyle, bazı eğitimler verilemeyecektir.
Kampanya süresi içerisindeki iş yoğunluğu	- Çay sezonu öncesi kampanya hazırlık çalışmaları ve kampanya dönemindeki iş yoğunluğu, eğitim planında değişikliklere neden olabilir.
Personelin mazeret durumu	- Ünitelerdeki personel sayısı yetersiz olabilir.
<b>Hedef 5.2: 2020 yılı sonuna kadar bilimsel altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır</b>	
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>
Yönetimsel karar değişiklikleri	- Gerekli ödeneğinin verilmemesi veya verilen ödenek kur artışı nedeniyle yeterli gelmeyebilir.
Teknolojinin hızlı değişimi	- Yeni teknolojiler günlük yaşamımıza iş akışları, araçlar, uygulamalar ve ağlarda önemli değişiklikler yaratacak şekilde girdiğinden, çalışma yapılan teknolojiler kısa zaman içinde atıl duruma gelecek, ihtiyacı karşılamaması sonucunu doğurabilir.
Mali kaynak yetersizliği	- Ekonomik sebeplerle gerekli ödeneğin alınmaması veya ayrılan ödeneğin kur artışı, enflasyon gibi nedenlerle alım gücünü düşürebilir.
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
	- Etkin yatırım planlaması yapılacak.
	- Etkin mevzuat takibi yapılacak.
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
	- Verilecek eğitimlerin önem ve gerekliliğine göre plan yapılacak.
	- Eğitim planlanırken kampanya sonuna olmasına dikkat edilecek.
	- İş yoğunluğuna göre esnek eğitim planı hazırlanacak.
<b>Kontrol Faaliyetleri</b>	
	- Etkin bir yatırım planlaması yapılacak.
	- Mevcut envanterin desteklediği en son yama ve sürümler kurulacak,
	- Servis hizmetinin bitiş tarihi yayınlanmamış ürünler tercih edilecek,
	- Donanım ve yazılım da bağımsız yapılar kurmak için alınacak etkin kararlar da yönetim desteği alınacak.
	- Etkin yatırım planlaması yapılacak,
	- Alternatif ürünler değerlendirilecek.



## 4.5 Maliyetlendirme

Tablo 41: Tahmini Maliyetler

Amaçlar	Hedefler	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4. Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlamak	H1.1:2023 yılı sonuna kadar mevcutta yüzde 63 olan, ÇAYKUR için tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi yüzde 5 oranında artırılabacaktır.	80.000	90.000	100.000	110.000	120.000	500.000
	H1.2:2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.	150.000	175.000	200.000	225.000	250.000	1.000.000
	H1.3 2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutunulan kanal ve mecralarda pazar payı artırılabacaktır.	400.000	500.000	500.000	300.000	300.000	2.000.000
	H1.4:2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabacaktır.	100.000	130.000	160.000	200.000	210.000	5.000.000
Çay Tarımını Geliştirmek	H2.1:2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artışının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilmek suretiyle toprak kalitesi artırılabacaktır.						Yoktur
	H2.2:2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılabacaktır ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	10.000
	H2.3:2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.	250.000	250.000	250.000	250.000		1.000.000
Maliyetleri Azaltmak	H3.1:Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır		600.000	600.000	600.000		1.800.000
	H3.2: 2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.	4.000.000	7.700.000	7.700.000	7.600.000		27.000.000
	H3.3:Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.						Yoktur
	H3.4:Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.	6.500.000	9.000.000	9.000.000	8.000.000	8.000.000	40.500.000
	H3.5:2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılabacaktır ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.	15.000.000	14.000.000	14.000.000	14.000.000	13.000.000	70.000.000
Teknolojik Alt Yapıyı Geliştirmek	H4.1: 2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.	4.620.000	3.620.000	3.420.000	2.920.000	2.220.000	16.800.000
	H4.2: Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.	1.500.000	2.000.000	3.000.000	3.000.000	3.500.000	13.000.000
	H4.3:2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veritabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.	925.000	1.000.000				1.925.000
	H4.4:2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (ihraçlıklar dahil) uygulamaya alınacaktır.	500.000	150.000	150.000			800.000
	H4.5:2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.	840.000	840.000	840.000	840.000	840.000	4.200.000
Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	H5.1:Personelin niteliği ve verimliliği artırılabacaktır.	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	2.400.000
	H5.2:2020 yılı sonuna kadar bilişim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.		10.000.000				10.000.000
	TOPLAM	35.347.000	50.537.000	40.402.000	38.527.000	28.922.000	197.935.000



# 5 İZLEME VE DEĞERLENDİRME

ÇAYKUR'un 2019-2023 yıllarına ait stratejik planı toplam stratejik amaç ve hedeften oluşmaktadır. Stratejik planda yer alan hedefler gerçekleştirilirken stratejik plan dönemi öncesinde başlayan ve plan döneminde devam eden yada tamamlanacak hedefler olabildiği gibi stratejik plan döneminde başlanacak ve devam ettirilecek hedefler de yer almaktadır.

## 5.1 İzleme ve Değerlendirmenin Sorumluluğu

Stratejik planların uygulanmasından Yönetim Kurulu sorumludur. Yönetim Kurulu, planların hayata geçirilmesi için Teşekkül bünyesinde tedbirleri almakta, gerekli görevlendirmeleri yapmaktadır. Planların uygulanması, izleme ve değerlendirme süreçleriyle tamamlanarak hedefler ve ulaşılan sonuçlar daha sağlıklı bir şekilde karşılaştırılmaktadır.

İzleme ve değerlendirme sürecinde temel sorumluluk Genel Müdüredir. Hedeflerin ve ilgili performans göstergeleri ile risklerin takibi, hedeften sorumlu Daire Başkanının; hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının Daire Başkanlıklarından alınarak toplulaştırılması ve Genel Müdüre sunulması ise Strateji Geliştirme Biriminin sorumluluğundadır.

## 5.2 İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve sözkonusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi şeklinde yapılacaktır.

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak stratejik plan gözden geçirilmekte, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılmaktadır.

İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, bilgiye dayalı kararlar ile amaç ve hedeflerden sapma olduğu takdirde iyileştirici tedbirler alabilir.

Performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşme sonuçlarının belirli bir sıklıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirilmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır.

## 5.3 Raporlama

İzleme ve değerlendirme sonucunda oluşturulacak raporlar ise stratejik hedeflerin gerçekleşme düzeyleri belirlenecek, faaliyetlerden sorumlu birimlerin çalışmaları ortaya konulacaktır. İzleme raporları ile ilerleme sağlanan amaçların yanı sıra ilerleme sağlanamayan amaçlar da rapor edilecektir. Hazırlanan raporlar ile belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekçi, yönetimin ne ölçüde etkili ve başarılı, zamanın ve bütçenin ne ölçüde yeterli olduğu değerlendirilecektir.

İzleme ve değerlendirme sistemi çerçevesinde üç temel raporlama yapılacaktır;

a)Altı Aylık Raporlar: Her altı ayın sonunda yıllık planlarda belirlenen hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğine ilişkin olarak ilgili birim yöneticilerinden rapor istenecek, bu raporlar değerlendirilerek altı aylık genel raporlar hazırlanacaktır.

b)Performans Programı: Kamu sermayeli işletmenin stratejik planının yıllık dilimine ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren iş planıdır.

c)Performans Değerlendirme Raporu: Stratejik planların yıllık dilimlerine ilişkin gerçekleştirdikleri faaliyetlerin raporlanması amacıyla performans değerlendirme raporu hazırlanacaktır.

Ayrıca hazırlanan performans programı; KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT'ler, performans programlarını en geç 15 Temmuz'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık'a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.





Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü  
2019-2023 Stratejik Plan