



ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ
RİZE - 2023

STRATEJİK PLAN 2024 - 2028





“Bu vatan, çocuklarımız ve torunlarımız için cennet yapılmaya değer.”



Kamu sermayeli işletmeler, ekonomik faaliyetleri yerine getirirken sosyal faydayı da göz önünde bulunduran ticari işletmelerdir. Mevcut kaynaklar en verimli şekilde kullanılarak faaliyetlerin planlı bir şekilde yerine getirilmesi çok önemlidir. Bu bağlamda stratejik planlama yaklaşımı; işletmelerin kâr veya gelir elde etme ile kamu yararı üretme amaçlarını birlikte ele almakta, kurumsal kültür ve kimliğinin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olmaktadır.

Türk çay sektörünün güçlü ve öncü kuruluşu olan ÇAYKUR, tüketici odaklı hizmet sunan, insana ve doğaya duyarlı, kaliteli ve güvenilir dünya markası olmak vizyonuyla 2024-2028 Stratejik Planı'nı katılımcı bir anlayışla hazırlamıştır.

ÇAYKUR, kârlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda işletme faaliyetlerini sürdürmekte, iç ve dış pazar için her türlü çay ürününü üreterek pazarlamaktadır. Bununla birlikte çay tarımını geliştirmek ve çay sektörünü regüle etmek amacıyla önemli görevler üstlenmektedir.

2024-2028 Stratejik Planının; ilgili tüm taraflarla birlikte ÇAYKUR'daki her çalışanın ortak çabası, katkısı ve desteğiyle başarıya ulaşacağına, bu ortak çabanın oluşturacağı sinerjinin, ülkemizin ekonomik ve rekabet gücüne 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. 2024-2028 Stratejik Planı'nın ülkemize ve çay sektörüne hayırlı olmasını temenni ediyorum.

İbrahim YUMAKLI
Tarım ve Orman Bakanı



Stratejik planlar genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artırmakta ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlar yönetme, karar alma mekanizmaları, örgütsel performansın artırılması vb. önemli konularda yardımcı olmakta ve yerine getirilmesi gereken sorumluluklar ile kurumsal gelişime yönelik hususların gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir.

Ülkemizde çay sektörünü kuran, köklü ve öncü kuruluşu olan ÇAYKUR, tarihinden gelen misyonuyla ve yüklendiği sorumluluklarla birlikte tüketici odaklı hizmet sunan, insana ve doğaya duyarlı, kaliteli ve güvenilir dünya markası olmak vizyonuyla faaliyetini sürdürmektedir.

Bu bağlamda ÇAYKUR, önümüzdeki beş yıllık döneme ilişkin temel politika ve önceliklerini içeren 2024-2028 Stratejik Planı'nı ayrıntılı ve titiz bir çalışma neticesinde tamamlamıştır. Planı 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 2024-2028 Stratejik Planı'nın ülkemize ve çay sektörüne hayırlı olmasını diliyorum.

Yusuf Ziya ALİM
Genel Müdür

İçindekiler

BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN.....	1
1 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ.....	3
1.1 Stratejik Planın Amacı.....	3
1.2 Stratejik Planın Dayanağı.....	3
1.3 Hazırlık Programı.....	3
1.3.1 Süreç.....	3
1.3.2 Stratejik Planlama Sürecinin Organizasyonu	4
2 DURUM ANALİZİ	8
2.1 Kurumsal Tarihçe	8
2.2 2019-2023 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi	9
2.3 Mevzuat Analizi.....	11
2.4 Üst Politika Belgeleri Analizi.....	13
2.5 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi	13
2.6 Paydaş Analizi	18
2.7 Kuruluş İçi Analiz.....	25
2.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi.....	26
2.7.2 Kurum Kültürü Analizi.....	32
2.7.3 Fiziki Kaynak Analizi	33
2.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi	38
2.8 Finansal Analiz	41
2.9 Sektörel Analiz	43
2.9.1 Sektörel Eğilim Analizi	43
2.9.2 Sektörel Yapı Analizi	46
2.10 GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi	47
2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi	50
3 GELECEĞE BAKIŞ.....	51
4 STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ	52
4.1 Strateji Geliştirme için Dengeli Kart Yaklaşımı	52
4.2 Amaçlar ve Hedefler	53
4.3 Hedef Kartları.....	55
4.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri.....	69
4.5 Maliyetlendirme	73
5 İZLEME VE DEĞERLENDİRME	74

5.1	İzleme ve Değerlendirmenin Sorumluluğu	74
5.2	İzleme ve Değerlendirme	74
5.3	Raporlama	74

TABLULAR

Tablo 1: Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler	2
Tablo 2: 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi	10
Tablo 3: Mevzuat Analizi	12
Tablo 4: Üst Politika Belgeleri Analizi	13
Tablo 5: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi	13
Tablo 6: Ürün / Hizmetlere İlişkin Satış Miktarı	14
Tablo 7: Ürün/Hizmetlere İlişkin Gelirler	14
Tablo 8: ÇAYKUR ve Özel Sektör Tarafından Satın Alınan Yaş Çay Miktarları ve Oranları	15
Tablo 9: Yıllar İtibariyle Kampanya Açılış Tarihleri, Satın Alınan Yaş Çay Miktarları ile Fiyatları	15
Tablo 10: Yıllar İtibariyle Üretilen Dökme ve Paketli Çay Miktarları ile Devreden Dökme ve Paketli Çay Stokları (Ton)	16
Tablo 11: Yıllar İtibariyle Yurt İçi Satış Miktarı ve Bedelleri	16
Tablo 12: Yıllar İtibariyle Yurtdışı Satış Miktarı ve Bedelleri	17
Tablo 13: Yıllar İtibariyle Soğuk Çay İç ve Dış Satışı	17
Tablo 14: Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi	22
Tablo 15: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	23
Tablo 16: 2023 Yılı Teşekkür Merkez ve Taşra Birimlerindeki Personel Sayısı	26
Tablo 17: 2023 Yılı Memur ve Sözleşmeli Personel Mesleki Durumu	27
Tablo 18: 2023 Yılı Memur ve Sözleşmeli Personel Öğrenim Durumu	27
Tablo 19: 2023 Yılı Teşekkür İşçi Personelinin Eğitim Durumu	28
Tablo 20: 2023 Yılı Personel Hareketleri	29
Tablo 21: 2023 Yılı Personel Alımlarının Mesleklere Göre Dağılımı	29
Tablo 22: 2023 Yılında İşten Ayrılan Personelin Ayrılma Nedenleri	29
Tablo 23: 2023 Yılı İstifa Eden Personelin Mesleklere Göre Dağılımı	30
Tablo 24: 2023 Yılında Yapılan Hizmet İçi Eğitimlerin Konu ve Süreleri	31
Tablo 25: Kurum Kültür Analizi	32
Tablo 26: Teşekkür Sabit Kıymetlerinin Yüzölçümleri ve Değerleri	33
Tablo 27: 2023 Yılı İtibariyle Kurum Lojman Durumu	37
Tablo 28: 2023 Yılı İtibariyle Kurumun Araç Sayısı	38
Tablo 29: Mevcut Bağlantı Hızı ve Yıllara Göre Planlanan Bağlantı Hızları	39
Tablo 30: Teşekkürün Donanım Envanter Sayıları	39
Tablo 31: Teşekkürün Uygulama Yazılımları	40
Tablo 32: Teşekkürün Finansal Analizi	41
Tablo 33: Sektörel Eğilim İçin Pestle Analizi	43
Tablo 34: Sektörel Yapı Analizi	46
Tablo 35: GZFT Listesi	47
Tablo 36: GZFT Stratejileri	49
Tablo 37: Tespitler ve İhtiyaçlar	50
Tablo 38: Strateji Geliştirme İçin Dengeli Kart Yaklaşımı	52
Tablo 39: Amaçlar ve Hedefler	53
Tablo 40: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler	54
Tablo 41: Stratejik Amaç-Hedef-Birim İlişkisi	68
Tablo 42: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri	69
Tablo 43: Tahmini Maliyetler	73

ŞEKİLLER

Şekil 1: Stratejik Plan Hazırlık Süreci	5
---	---

KISALTMALAR

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*

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, verimlilik ilkeleri doğrultusunda her türlü çay ürünü 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

Dengeli Kart Yaklaşımı İle Amaç ve Hedefler

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

Tablo 1: Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

Perspektifler	Amaçlar	Hedefler
Müşteriler-Yararlanıcılar	Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.	H1.1: Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözetilerek dizayn edilecektir.
		H1.2: Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılabilecektir.
		H1.3: Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir.
	Çay Tarımı Geliştirilecektir.	H2.1: Çay üretim artışı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.
		H2.2: Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.
		H2.3: Ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.
Finansal	Maliyetler Azaltılacaktır.	H3.1: Çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.
		H3.2: Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.
		H3.3: Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.	H4.1: Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.
		H4.2: Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.	H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılabilecektir.
		H5.2: Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.

1 STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

1.1 Stratejik Planın Amacı

ÇAYKUR 2024-2028 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

12/10/2022 tarih ve 31981 sayılı Cumhurbaşkanı Kararı eki olarak yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2023 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programı gereğince Uygulayacakları Strateji ve Yöntemlerin Belirlenmesine Dair Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Kararın 25'inci maddesinin ikinci fıkrasında "Stratejik Planları Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından onaylanmamış veya mevcut stratejik plan dönemleri 2023 yılı sonunda sona erecek olan kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklıklar, 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 Plan'ın 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, Cumhurbaşkanı 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.

Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın 07.09.2022 tarih ve E-41689550-602.04-15534 sayılı yazılarında; Başkanlıklarınca değerlendirilip ve onaylanan KİT'ler ve bağlı ortaklıkları tarafından hazırlanacak 2024-2028 stratejik plan taslaklarının Onikinci Kalkınma Planı, Orta Vadeli Program, Yatırım Programı ile Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberine uygun olarak hazırlanarak 2023 yılının Eylül ayı sonuna kadar kendilerine gönderilmesi istenmiştir.

Bu kapsamda Teşekkülümüzün geleceğine ilişkin misyon, vizyon, amaç ve hedeflerini belirlemek üzere 2024-2028 Stratejik Plan hazırlık çalışmaları Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberine uygun doğrultuda; 11.11.2022 tarih ve 7620880 sayılı Bakanlık Makamı Olurlu 07.12.2022 tarih ve 2022/973 sayılı Genelge ile başlamıştır.

1.3.2 Stratejik Planlama Sürecinin Organizasyonu

Cumhurbaşkanlığı 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 çalışma sonuçları koordineli olarak hazırlanmıştır. Stratejik Planlama Ekibinin yapmış olduğu toplantılar ve çalışmalar ile ulaştığı sonuçlar Strateji Geliştirme Kuruluna 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	Ekim	Kasım	Aralık	Ocak	Şubat	Mart	Nisan
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 Strateji Geliştirme 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	X	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	Ekim-Kasım	Aralık-Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs-Haziran	Temmuz-Ağustos	Eylül-Ekim	Kasım-Aralık
GELECEĞE BAKIŞ	Misyon Bildirimi	Teşekkülün varlık sebebinin tespit edilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Birimi		X							
	Vizyon Bildirimi	Teşekkülün gelecekte ulaşmak istediği yerin belirlenmesi			X							
	Temel Değerler	Kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçiminin belirlenmesi			X							
STRATEJİ GELİŞTİRME SÜRECİ	Amaçlar	Üst politika belgeleri dikkate alınarak elde edilmek istenen sonuçlar ve etkilerinin tespit edilmesi	Strateji Geliştirme Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi			X	X					
	Hedefler	Amaca hizmet edecek sonuç odaklı ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi			X	X					
	Performans Göstergeleri	Hedefin gerçekleşme sonuçlarını yansıtacak sayı ve nitelikte performans göstergelerinin tanımlanması	Stratejik Planlama Ekibi			X	X					
	Risk Değerlendirmesi	Hedeflere ilişkin önleyici ve gerçekleştiğinde etkisini azaltıcı önlem ve eylemlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi			X	X					
	Stratejiler	Amaçlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi	Stratejik Planlama Ekibi				X	X				
	Maliyetlendirme	Stratejik Plan dönemine ilişkin her bir hedefe yönelik toplam ve yıllara yayılmış maliyet tablolarının oluşturulması	Stratejik Planlama Ekibi				X					

AŞAMA	FAALİYETLER	AÇIKLAMA	SORUMLU BİRİM	Ekim-Kasım	Aralık-Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs-Haziran	Temmuz-Ağustos	Eylül-Ekim	Kasım-Aralık	
PLANIN ONAYI	Stratejik Plan Taslağının Oluşturulması	Oluşturulan taslağın Birim görüşlerine sunulması	Stratejik Planlama Ekibi, Strateji Geliştirme Birimi						X				
		Strateji Geliştirilme Kuruluna Sunulması	Strateji Geliştirme Birimi						X				
		Stratejik Plan taslağını Yönetim Kurulunun değerlendirilmesine sunmak üzere nihai hale getirilmesi	Stratejik Planlama Ekibi								X		
		Stratejik plan taslağının Yönetim Kurulunun görüşüne sunulması	Strateji Geliştirme Birimi									X	
	Planın Değerlendirilmek üzere Bakanlık ve Cumhurbaşkanlığı 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									X	
	Planın Cumhurbaşkanlığı 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										X
	Planın ilgili yerlere gönderilmesi	Onaylanan stratejik plan, Bakanlığa, Hazine ve Maliye Bakanlığına, Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Sayıştay'a gönderilir ve kamuoyuna duyurulur.	Strateji Geliştirme Birimi										X

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 savaşı sonrası 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 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 azaltılması amacıyla, çay tarım ve sanayisi uzun yıllar devlet tarafından desteklenmiş ve teşvik edilmiştir. İlk 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. 2023 yılı itibarıyla 791.984 dekar ruhsatlı çaylık alan ve 203.658 üretici bulunmaktadır. Bu alan içerisinde 37.382 dekar alanda yaklaşık 12.247 üretici ile de organik çay tarımı yapılmaktadır.

1963 yılına kadar ithalat ile karşılanan iç tüketim talebi, bu yıldan sonra yurtiçi üretim ile karşılanmaya başlanmıştır. 1973 yılında toplam çay fabrikası sayısı 32’ye ulaşmıştır. Teşekkülümüzün 2023 yılı itibarıyla 49 adet 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 çay işleme ve paketleme 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 yayımlanarak yürürlüğe konulmuştur. Çay İşletmeleri Genel Müdürlüğü (ÇAY-KUR) 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.

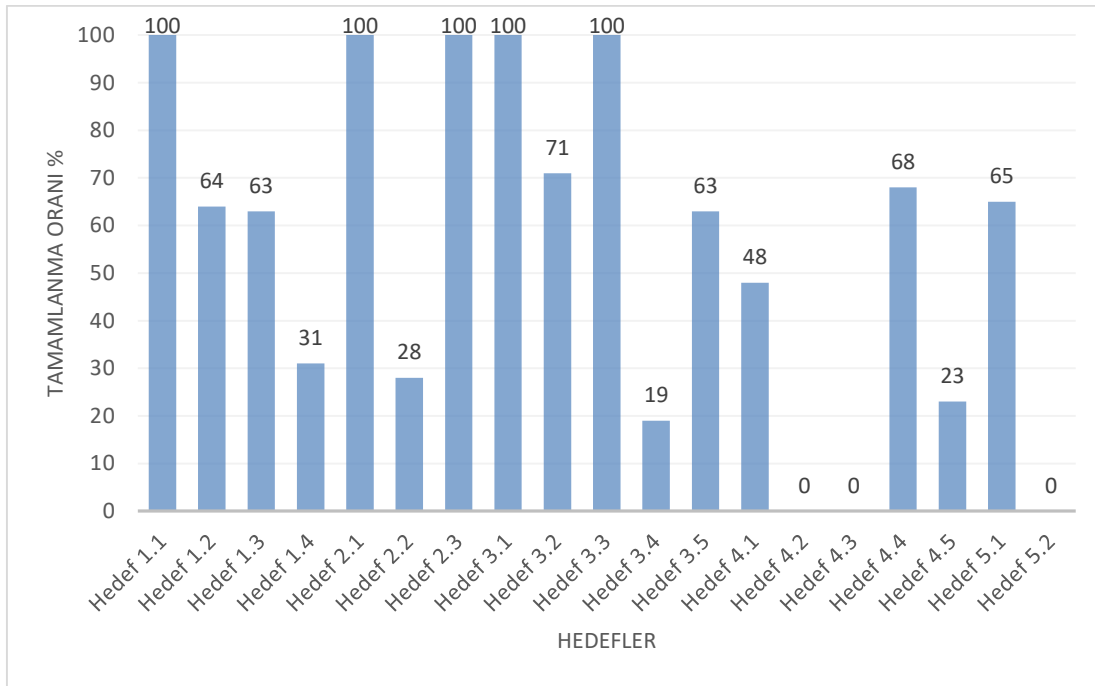
Çay tarımı ve sanayisi, Doğu Karadeniz Bölgesinde; şehirleşme, gelir dağılımı, bölgesel göç, tarım topraklarının verimli kullanımı, erozyonun önlenmesi, tarıma dayalı sanayinin gelişmesi ve benzeri alanlarda sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin artmasında lokomotif görevi üstlenmektedir.

2.2 2019-2023 Dönemi Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Teşekkülümüz 2019-2023 dönemi için hazırlanmış Stratejik Planında 5 amaç, 19 hedef ve 37 faaliyet yer almaktadır.

Uygulanmakta olan Stratejik Plandaki 19 adet stratejik hedefin 2019-2023 yıllarına ilişkin gerçekleşme durumu Grafik 1’de, amaç ve hedeflere dair gerçekleşme oranları ise Tablo 2’de gösterilmektedir.

Grafik 1: 2019-2023 Stratejik Planı Hedeflerin Gerçekleşme Oranı



Hedeflere ilişkin göstergelerin gerçekleşmeme nedenleri şu şekilde değerlendirilmiştir.

Stratejik planda yer alan hedeflerden bazılarında kısmen, bazılarında tamamen ulaşılmış, bazılarında da ulaşılamamıştır. Plan döneminde Pandemi ve pazardaki gelişmeler hedeflere ulaşılmasını olumsuz etkilemiştir. Ülkemizde yaşanan Pandemi nedeniyle verilmesi planlanan yüz yüze eğitimlerin birçoğu ertelenmiştir. Ayrıca, tasarruf tedbirleri nedeniyle iş sürekliliği sistemi, bakım, onarım ve eğitim sistemleri, veri maskeleyme sistemi kurulamamış, network alt yapı sayısı da artırılamamıştır. Sürdürülebilir pazar payı artışı hedeflerinden sosyal medya ve dijital mecralarda bir adet ödüllü içerik üretilmiş, sosyal medya ve dijital mecralardaki takipçi ve abone sayısı istenilen düzeyde artırılamamıştır. Maliyetlerin azaltılması ile ilgili hedeflerin bazıları finansman yetersizliği nedeniyle ertelenmiştir. Ulaşılamayan hedeflerden güncelliği ve önemi devam edenler yeni planda revize edilerek devam ettirilmiştir.

Tablo 2: 2019-2023 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi

No	Hedefler	Hedef	Tamamlanma Oranı	Açıklama
Hedef 1.1	Mevcut durumda yüzde 63 olan tüketiciler nezdinde ilk tercih edilen marka olma eğilimi, 2023 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında artırılacaktır.	100	100	
Hedef 1.2	2023 yılı sonuna kadar ihracat hariç mevcut ürün portföyü tüketici beklentilerine ve pazarın koşullarına göre dizayn edilecektir.	100	64	Pazar şartları nedeniyle mevcut ürün portföyü değerlendirilerek ertelenecek devam ettirilmiş olup, 2024 yılı içerisinde dizayn işlemi tamamlanacaktır.
Hedef 1.3	2023 yılı sonuna kadar görece daha az tutunulan kanal ve mecralarda Pazar payı artırılacaktır.	100	63	Dönem içerisinde pazarlama giderlerindeki artış nedeniyle hedeflenen karlılığı sağlamadığından gerekli ağırlık verilememiştir.
Hedef 1.4	2023 yılı sonuna kadar sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılacaktır.	100	31	2023 yılında bir adet ödül alınmıştır. Ancak dönem içerisinde pazarlama giderlerindeki artış nedeniyle hedeflenen karlılığı sağlamadığından gerekli ağırlık verilememiştir.
Hedef 2.1	2023 yılı sonuna kadar 35.000 ton çay üretim artışının imha edilmeyip üreticiye gübre olarak verilmek suretiyle toprak kalitesi artırılacaktır.	100	100	
Hedef 2.2	2023 yılı sonuna kadar çiftçi kayıt sistemine (ÇKS) kayıtlı olan üretici sayısı yüzde 100 oranında artırılacak ve çay üreticileri çay tarımı konularında bilinçlendirilecektir.	100	28	- Çay bahçelerinin mülkiyetinin fazla hisseli oluşu nedeniyle üreticiler ÇKS'ye her yıl kayıt yaptıramamıştır. Ayrıca çay tarım alanları yeterli büyüklükte olmayan üreticiler için ÇKS'ye kayıt yaptırmak cazip gelmemiştir. - Pandemi döneminde üreticilere eğitim verilememiştir.
Hedef 2.3	2023 yılı sonuna kadar ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçelerinin nitelikli klon çay fidanlarıyla (tescil edilmiş) yenilenmesi için gerekli altyapı oluşturulacaktır.	100	100	
Hedef 3.1	Üretim atıklarının yakılması suretiyle buhar enerjisi elde edilen ünitelerde, 2022 yılı sonuna kadar yüzde 5 oranında enerji tasarrufu sağlanacaktır	100	100	
Hedef 3.2	2023 yılı sonuna kadar Teşekkülümüzde yüzde 6 enerji tasarrufu sağlanacaktır.	100	71	Yakıt dönüşümü planlanan 2 fabrikamıza doğalgaz arzı sağlanmadığından hedefe ulaşılamamıştır.
Hedef 3.3	Yaş çay nakliye giderlerinin içerisindeki aktarma giderleri 2020 yılı sonuna kadar yüzde 3 oranında azaltılacaktır.	100	100	

No	Hedefler	Hedef	Tamamlanma Oranı	Açıklama
Hedef 3.4	Yükleme giderlerinin nakliye giderleri içerisindeki payının 2023 yılı sonunda yüzde 25'e düşürülmesi sağlanacaktır.	100	19	Finansman yetersizliği nedeniyle çay fabrikalarında hedeflenen miktarda ön soldurma ünitesi kurulamadığından hedefe ulaşılamamıştır.
Hedef 3.5	2023 yılı sonuna kadar yarı mamul çay depolama kapasitesi 30.000 ton artırılacak ve mevcut depoların yüzde 50'si rehabilite edilecektir.	100	63	Tasarruf tedbirleri nedeniyle hedefe ulaşılamamıştır.
Hedef 4.1	2023 yılı sonuna kadar çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır	100	48	Finansman yetersizliği nedeniyle çay fabrikalarında hedeflenen miktarda modernizasyon yapılamadığından hedefe ulaşılamamıştır.
Hedef 4.2	Her yıl ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş olan bilişim sistemlerinin ve çevre birimlerinin yüzde 15'i ile network altyapıları yenilenecektir.	100	0	Finansman yetersizliği nedeniyle ertelenmiştir.
Hedef 4.3	2020 yılı sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.	100	0	Finansman yetersizliği nedeniyle ertelenmiştir.
Hedef 4.4	2023 yılı sonuna kadar ürün takip ve doğrulama sistemi (ÜDTS) güncel teknolojilerle uyumlu hale getirilerek tüm paketli ürünlerde (ihraçlıklar dâhil) uygulamaya alınacaktır.	100	68	Teknolojik uyum sorunları nedeniyle plan dönemi içerisinde çalışmalar 2024 yılına sarkmıştır. Yıl içerisinde tamamlanması planlandığından yeni plan dönemine alınmamıştır.
Hedef 4.5	2023 yılı sonuna kadar işletmelerimizin en az yüzde 75'inde toz toplama sistemleri modern hale getirilecektir.	100	23	Finansman yetersizliği nedeniyle çay fabrikalarında hedeflenen miktarda modernizasyon yapılamadığından hedefe ulaşılamamıştır.
Hedef 5.1	Personelin niteliği ve verimliliği artırılacaktır	100	65	Pandemi nedeniyle hedeflenen eğitim verilememiştir.
Hedef 5.2	2020 yılı sonuna kadar bilişim altyapısında iş sürekliliği sisteminin kurulması tamamlanacaktır.	100	0	Finansman yetersizliği nedeniyle ertelenmiştir.

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 12.200.000.000 TL olup sermayenin tamamı devlete aittir.

Teşekkül, Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili kuruluşudur. 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
1	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 artırmaya 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, 6356 s. Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu, 6331 s. İSG Kanunu, 5510 s. Kanun, 5434 s. Kanun, 4688 s. Kanun, 6245 s. Harcırah Kanunu, ÇAYKUR Ana Statüsü, ilgili diğer Kanun ve Yönetmelikler.	1-Çay tarımı yapan üreticilere ruhsat verilmesi, çay bahçelerinin yenilenmesi, tespit edilen yeni çaylık alanların ruhsatlandırılması, çaylıklarda budama işlemlerinin ve destekleme ödemelerinin yapılması ile takip edilmesi hususlarında Teşekkülümüz yetkilendirilmiştir.	1-Yasal yükümlülükten kaynaklanan sorumluluklar Teşekkülümüze maliyet ve işgücü açısından ilave yükler getirmektedir.
	Teşekkülün amaç ve faaliyet konularına uygun olarak; mal, hizmet, yapım işleri ve danışmanlık hizmetlerinin, yurt içi/yurt dışından, satın alma, muayene ve tesellüm işlemlerinin yürütülmesi, satış ve kiralama işlemlerinin yapılması ve bunların denetim ve koordinasyonunun sağlanması faaliyetlerinde bulunmaktadır.	4734 s. Kamu İhale Kanunu, 4735 s. Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, ÇAYKUR Satınalma ve İhale Yönetmeliği, Kamu İhale Genel Tebliği, ÇAYKUR Satış ve Kiralama İşlemleri Yönergesi		
	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		
	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		
	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.		
2	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 No.lu Tebliğ (Ruhsat), 2022/6243 sayılı Karar/2022/46 No.lu Tebliğ (Destekleme), 2022/5285 sayılı Karar/2022/14 No.lu Tebliğ (Budama)	2-ÇAYKUR ile Tarım ve Orman İl Müdürlüklerinin çiftçi bilgileri veri tabanlarında uyumsuzluklar bulunmaktadır.	
3	Teşekkülümüz tarafından tüketiciye sunulan çay (siyah, yeşil, beyaz, kafeinsiz, aromalı) ve soğuk çayın üretim, hazırlama, işleme, etiketleme, muhafaza, depolama, taşıma ve piyasaya arzı 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.)		
4	Üreticilerden satın alınan yaş çayın ticaret borsalarında tescil ettirilme zorunluluğu bulunmaktadır.	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 oluşan prim yükümlülüğünü sattığı ürün bedelinden karşılmasını sağlamaktadır.	5510 sayılı Kanun		
	Teşekkülümüz Ulusal Çay Konseyinin doğal üyesidir.	5488 sayılı Tarım Kanununun 11. maddesi	3- Çay konseyi, ülke tarım politikasının belirlenmesinde kendi görev alanları itibarıyla tavsiye ve önerilerde bulunmakta, sektörel sorunların çözümünde çaba sarf etmektedir.	
	Teşekkülümüz memur ve sözleşmeli personeli ile işçi personeli yasal çerçevede sendikalara üye olabilmektedir.	4688 sayılı Kamu Görevlileri Sendikaları ve Toplu Sözleşme Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi ve yasal çerçeveler		

2.4 Üst Politika Belgeleri Analizi

2024-2028 On İkinci Kalkınma Planı, 2024-2026 Orta Vadeli Programı ve 2024 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
On İkinci Kalkınma Planı	3.1.8 Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme b. Politika ve Tedbirler 416.4. ve 417.madde	416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir. 417. KİT'ler tedarik ve satış faaliyetlerini piyasa şartları çerçevesinde kamu maliyesine daha az yük getirecek şekilde kârlılık ve verimlilik esaslarına göre sürdürecektir.
	3.2.2.1. Tarım ve Gıda b. Politika ve Tedbirler 491. madde	491. Bitkisel üretimde planlı üretime geçilecek, nitelikli genetik materyal kullanılarak verimin yükseltilmesi ve başta nüfusu yüksek büyükşehirlerde olmak üzere örtü altı yetiştiriciliğinin geliştirilmesi yoluyla üretim artırılabacaktır.
Orta Vadeli Program 2024-2026	6. Kamu Maliyesi Politika ve Tedbirler	KİT'lerin faaliyetlerini makroekonomik, sektörel, sosyal politikalarla uyum içerisinde ve kamu maliyesinde sürdürülebilirliği destekleyen bir anlayışla etkin ve verimli bir şekilde sürdürmesi sağlanacak, KİT yönetim reformuna yönelik düzenlemeler hayata geçirilecektir.

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 2019-2023 dönemi satış ve gelirleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 6: Ürün / Hizmetlere İlişkin Satış Miktarı

Ürün / Hizmet		Gerçekleştirilen Satış Miktarı				
		2019	2020	2021	2022	2023
Kuru Çay Satışı	Siyah Çay (Kg)	121.038.511	136.987.040	156.908.114	162.392.692	134.994.550
	Yeşil Çay (Kg)	68.286	86.993	127.071	107.626	116.772
	Organik Çay (Kg)	279.859	609.419	562.020	448.206	308.706
	Beyaz Çay (Kg)	231	290	182	88	55
Soğuk Çay Satışı	Soğuk Çay (Litre)	72.422.879	87.356.596	94.499.076	100.982.633	101.482.954
Analiz İşlemleri	Çay Toprak Analiz Hizmeti (Adet)	6				

Tablo 7: Ürün/Hizmetlere İlişkin Gelirler

Ürün / Hizmet		Satışlardan Sağlanan Gelirler (Bin TL)				
		2019	2020	2021	2022	2023
Kuru Çay Satışı	Siyah Çay	2.717.174	3.493.834	4.595.774	8.313.086	13.728.268
	Yeşil Çay	3.288	5.112	9.611	15.431	31.566
	Organik Çay	10.876	26.125	27.890	50.359	52.560
	Beyaz Çay	733	917	745	722	1.083
Soğuk Çay Satışı	Soğuk Çay	151.890	211.210	272.363	773.909	1.084.588
Analiz İşlemleri	Çay Toprak Analiz Hizmeti	820				

Yaş Çay Alımları

ÇAYKUR' da 2023 yılı yaş çay kampanya dönemi 10 Mayıs' da başlamış ve 26 Ekim 2023'de sona ermiştir. 2023 yılında ÇAYKUR 591.531 ton, yaş çay alımı gerçekleştirmiştir. Özel sektör ise 765.025 ton yaş çay almıştır. ÇAYKUR'un toplam yıllık ürün içindeki alım payı %43,6 olmuştur.

Türkiye'de çaylık alanların % 67,02'si Rize, % 19,26 'sı Trabzon, % 11,61' i Artvin, % 2,11' i 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)
2019	750	53,3	657	46,7	1.407
2020	752	51,9	698	48,1	1.451
2021	860	59,2	594	40,8	1.454
2022	582	45,9	687	54,1	1.270
2023	592	43,6	765	56,4	1.357

Son beş yılda ÇAYKUR'un yıllık ürün içerisindeki alım payı % 43-59 oranında gerçekleşmiştir.

Yaş Çay Fiyatları

ÇAYKUR'un yaş çay alım fiyatları her yıl kampanya açılışında, genel yatırım ve finansman programına ilişkin ilgili mevzuat kapsamında kamu iktisadi teşebbüslerinin tarım ürünleri alım miktar ve fiyatını Hazine ve Maliye Bakanlığı görüşü alınarak Teşekkülümüz Yönetim Kurulu tarafından belirlenmektedir.

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)	FİYAT (TL/KG)	ARTIŞ %
2019	10 Mayıs	750	2,90	25
2020	19 Mayıs	752	3,27	13
2021	17 Mayıs	860	3,87	18
2022	16 Mayıs	582	6,70	73
2023	10 Mayıs	592	11	64

Kuru Çay Üretimi ve Stok

ÇAYKUR'un Artvin, Rize, Trabzon ve Giresun illerinde bulunan 49 çay fabrikasının çay işleme kapasitesi 9.250 ton/gün'dür. Özel sektörün kapasitesi ise 10 bin ton/gün civarındadır. Teşekkülümüz çay fabrikalarında organik ve konvansiyonel olmak üzere siyah, yeşil ve beyaz çay üretimi yapılmaktadır.

Teşekkülümüz 2023 yılında 116.696 ton kuru çay üretmiştir. 2023 yılı sonu itibariyle 4.467 ton paketli, 63.258 ton dökme olmak üzere toplam 67.725 ton çay stokumuz bulunmaktadır.

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

YILLAR	ÜRETİLEN KURU ÇAY	ÜRETİLEN PAKETLİ ÇAY	DEVREDEN DÖKME ÇAY	DEVREDEN PAKETLİ ÇAY	DEVREDEN TOPLAM STOK
2019	141.102	109.069	118.390	4.115	122.505
2020	142.062	126.541	125.825	5.934	131.759
2021	163.390	138.175	128.014	9.114	137.128
2022	114.721	132.805	77.743	9.983	87.726
2023	116.696	126.639	63.258	4.467	67.725

Son beş yılda stoklar 122.505 ton' dan 67.725 ton 'a düşürülerek stok maliyetleri azaltılmıştır.

Çay Satışları

a- İç Satış

Teşekkül tarafından üretilen paketli çaylar, çay dağıtım açısından stratejik konuma sahip 9 ilde faaliyet gösteren, 7 adet Pazarlama Bölge Müdürlüğü, 2 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 hinterlant bağlanmış ve her il için de belirli sayıda bayilikler tespit edilmiştir. Halen iç satışlarımız pazarlama bölge müdürlüklerine bağlı 81 ilde faaliyet gösteren (101 Perakende Bayi + 60 EDT Bayi + 46 Reyon Bayi + 2 E-Ticaret Bayi + 5 Çay Satış Mağazası Bayi) 214 Bayi vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir.

Satışlarımız son 5 yılda aşağıdaki gibi bir seyir izlemiştir.

Tablo 11: Yıllar İtibariyle Yurt İçi Satış Miktarı ve Bedelleri

YILLAR	SATIŞ MİKTARLARI (Ton)	BEDELİ (Bin TL)
2019	118.725	2.673.774
2020	135.577	3.463.147
2021	154.491	4.528.787
2022	159.863	8.171.279
2023	133.035	13.525.392

b- Dış Satış

Ülkemiz çaycılığının sağlıklı bir yapıya kavuşturulabilmesi, üretim tüketim dengesinin sağlanmasıyla mümkündür. Bu denge bugün itibariyle kurulmuştur. 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.

Başta AB ülkeleri (Almanya, Avusturya, Belçika, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, GKRY, Hırvatistan, Hollanda, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İtalya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Malta, Polonya, Portekiz, Slovakya, Slovenya, Yunanistan, Bulgaristan, Romanya) olmak üzere Amerika, Afganistan, Arnavutluk, Avustralya, Birleşik Arap Emirlikleri, Bosna – Hersek, Çin, Fas, Gürcistan, Irak, İsviçre, Japonya, Kanada, Katar, Kazakistan, Kırgızistan, KKTC, Kosova, Kuveyt, Mali, Moğolistan, Rusya, Singapur, Suudi Arabistan, Tayvan, Türkmenistan ve 3 adet Serbest Bölge dahil 54 ülkeye ihracat yapılmaktadır

Tablo 12: Yıllar İtibariyle Yurtdışı Satış Miktarı ve Bedelleri

YILLAR	İHRACAT	
	MİKTAR/Ton	BEDEL (Bin TL)
2019	2.662	58.297
2020	2.106	62.841
2021	3.107	105.233
2022	3.085	208.318
2023	2.385	288.085

c- Soğuk Çay

2013 yılında satışa sunulan DİDİ soğuk çay, yurtiçi talepleri karşılandıktan sonra 2015 yılından itibaren ihraç edilmeye başlanmıştır. Soğuk çay pazarına “DİDİ” ile giren ÇAYKUR, Monde Selection kalite ödüllerinde; Türk çayının ve soğuk çay pazarının dünya markalarının üstünde yer aldığını kanıtlamıştır.

DİDİ satışları müşteri ilgisini artırarak büyümeye devam etmektedir. DİDİ marka soğuk çay farklı ebat ve aromalarla (200, 250, 330, 500, 550, 1000, 1500, 2500 ml. ve çilek, bergamot, limon, şeftali vb.) raflarda yerini almaktadır.

Tablo 13: Yıllar İtibariyle Soğuk Çay İç ve Dış Satışı

YIL	İÇ SATIŞ		İHRACAT		TOPLAM	
	MİKTAR (BİN LT)	BEDEL (BİN TL)	MİKTAR (BİN LT)	BEDEL (BİN TL)	MİKTAR (BİN LT)	BEDEL (BİN TL)
2019	70.286	147.639	2.137	4.252	72.423	151.890
2020	83.845	204.100	3.512	7.109	87.357	211.210
2021	90.557	263.164	3.942	9.199	94.499	272.363
2022	98.380	755.896	2.603	18.013	100.983	773.909
2023	100.064	1.068.617	1.419	15.971	101.483	1.084.588

Soğuk çay birçok ülkeye ihraç edilmektedir. Bu ülkeler; Hindistan, Hollanda, İsveç, Katar, K.K.T.C. Lübnan, ABD, Gürcistan, İtalya, Peru, Almanya, Hırvatistan, Polonya, Arnavutluk, Kanada, Romanya, Avustralya, Irak, Kazakistan, Singapur, Avusturya, İngiltere, Slovakya, Azerbaycan, İsrail, Kosova, Slovenya, Bahreyn, Kuveyt, Suriye, Belçika, İsviçre, Lüksemburg, Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Tacikistan, Bosna Hersek, Danimarka, Moğolistan, Türkmenistan, Bulgaristan, Filistin, Yeni Zelanda, Çin Halk Cumhuriyeti, Fransa, Norveç, Yunanistan, Panama, Surinam ve Afganistan'dır.

Dünyada Çayın Yeri

FAO istatistiklerine göre Dünya'da çay tarım alanları 2020 yılında 5.105 hektar iken 2021 yılında 5.245 bin hektara, 2020 yılında 27.198 bin ton olan çay yaprağı üretimi ise 2021 yılında 28.192 bin tona çıkmıştır. Türkiye dünyadaki çay tarım alanlarının büyüklüğü bakımından 7 nci, çay üretiminde 4 üncü sırada yer almaktadır.

Londra Uluslararası Çay Komitesi (ITC) raporlarına göre dünya da çay tüketiminin son 20 yılda iki kattan fazla artarak 2022'de %113 artışla 6,7 milyon metrik ton'a ulaştığı tahmin edilmekte ve dünya nüfusunun bu dönemde %28 arttığı belirtilerek kişi başına 50 ila 800 gr (yaklaşık 200 bardak) olduğu belirtilmiştir. Rapora göre dünya çay tüketiminde siyah çayın daha çok çay yetiştirilen ülkelerde olduğu bildirilmektedir.

Yine FAO istatistiklerine göre Çin, 2021'de 13.7 milyon tona ulaşan üretimle dünyanın en büyük çay üreten ülkesi olarak birinci, Hindistan 5.482 bin ton ile ikinci, Kenya 2.338 bin ton ile üçüncü Türkiye ise 1.450 bin ton ile dördüncü sırada yer almıştır. Beş ve altıncı sırada ise 1.302 bin ton ile Sri Lanka ve 1.073 bin ton ile de Vietnam gelmektedir.

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 satın alma sürecimizi bu girdilere göre yeniden değerlendirmek hedeflenmiştir. Çalışanların işyerindeki memnuniyeti iş performansını artıracığından, Teşekkülün hedeflerine daha hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlayacaktır. Bu bağlamda yapılan çalışan memnuniyeti anketinde çalışanların ihtiyaçları belirlenerek motivasyonlarının artırılması hedeflenmiştir.

İç Paydaş Analizi

Teşekkülün mevcut yapısını değerlendirmek ve çalışanlarının görüşlerini almak için 1.190 memur ve 10.109 işçi olmak üzere toplam 11.299 personele yönelik anket yapılmıştır. Anket SMS yoluyla dijital ortamda yapılmış ve ankete 1.995 personelimiz % 17,6 oranında katılım sağlayarak geniş bir kitleye ulaşmıştır.

İç paydaş anketi sonuçlarına göre katılımcıların;

- Yaptıkları işi sevdikleri,
- İşlerinin eğitim ve becerilerine uygun olduğu,
- İşleri ile ilgili karar alma sürecine dâhil edildikleri,
- Yöneticileri tarafından gerekli durumlarda bilgilendirildikleri,
- İşyerinde takdir ve değer gördükleri,
- Kendilerini işyerlerine ait hissettikleri,
- Problemlerini rahatlıkla üst makamlara iletebildikleri,
- Takım çalışmasıyla hareket ettikleri,
- Çalışma hayatını ÇAYKUR'da tamamlamayı düşündükleri konularında Olumlu düşündükleri belirlenmiştir.

Yine aynı ankette katılımcıların;

- İş yerinde kariyer geliştirme,
- Yeterince motive edilme,
- Üst yönetimin çalışanların görüşlerine önem verme,
- Birimler arasında etkili iletişimin varlığı,
- Hizmet içi eğitimlere önem verilmesi,
- Eğitimlerin yeterliliği,
- Uzaktan eğitimin fayda sağlaması konularında Olumsuz cevap verdikleri belirlenmiştir.

Ayrıca Teşekkülün faaliyet, ürün ve hizmetlerine yönelik memur personelin görüşlerini almak için anket yapılmıştır. Anket dijital ortamda yapılmış ve ankete 624 personelimiz ile % 53 oranında katılım sağlanmıştır.

Anketi sonuçlarına göre katılımcıların;

- Soğuk çay satışlarına yönelik faaliyetlerin,
- Çay satış mağazalarına yönelik faaliyetlerin,
- caykur.gov.tr üzerinden sunulan hizmetlerin,
- caykur.net portalı üzerinden sunulan hizmetlerin, yeterli olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Yine aynı ankette katılımcıların;

- Poşet çay ve organik çay satışlarına yönelik faaliyetlerin,
- İnovatif ürün geliştirmeye yönelik faaliyetlerin,
- Reklam ve iletişim çalışmalarına yönelik faaliyetlerin,
- Teşekkülün vermiş olduğu bilişim hizmetlerinin,
- Teşekkülün çay alım ve üretiminde kullanılan teknolojilerin,
- Teşekkülün çay üreticilerine yönelik verdiği eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğunu düşündükleri belirlenmiştir.

Dış Paydaş Analizi

Dış paydaşlarımıza yapılmak üzere anketler hazırlanmıştır.

Bu anketlerin ilki 250 tedarikçimize e mail yoluyla gönderilmiş, 30 tedarikçimiz ankete katılmıştır. Anket sonuçları aşağıda belirtilmiştir.

Tedarikçiler ihalelerde;

- Katılımcılara eşit muamele yapıldığı,
- Rekabet ve katılım şartlarının sağlandığı,
- Şeffaflık düzeyinin yeterli olduğu,
- Değerlendirmelerin güvenli olduğu,
- Dokümanların açık ve yeterli olduğu,
- Katılımcılara karşı tutumun olumlu olduğu,
- Soru ve sorunların çözümü için yetkililere kolayca erişildiği,
- İhale duyurularının yeterli olduğu,
- Taahhütlerin yerine getirildiği ödemelerin zamanında yapıldığı şeklinde

Olumlu cevaplar vermişlerdir.

Dış paydaş anketlerinin ikincisi 6.000'in üzerinde tüketiciye uygulanmıştır.

Yapılan anket sonucunda tüketiciler;

- Sıcak içecek tüketim tercihinde çayın ilk sırada olduğunu,
- Demleme şeklinde içilen çayın daha çok tercih edildiğini,
- Damak tadının, çay markası tercihini etkileyen en önemli faktör olduğunu, fiyat unsurunun 3. sırada yer aldığını,
- Çay ürünü satın alırken ilk tercihlerinin ÇAYKUR olduğunu,
- Her ne koşulda olursa olsun ÇAYKUR markasından vazgeçmeyeceklerini,
- En çok kalitesinin azalması durumunda ÇAYKUR'dan vazgeçebileceklerini,
- ÇAYKUR markasını tercih etmeyen tüketiciler, sırası ile fiyat ve damak tadında iyileştirmeler yapılır ise ÇAYKUR kullanabileceklerini,
- ÇAYKUR çay markasından memnun olduklarını,
- Çay satın alırken en çok çayın tozlu olması sorununu yaşadıklarını (%24,5) belirtmişlerdir.

Dış paydaş anketlerinin üçüncüsü üreticilerimize SMS yoluyla gönderilmiş, 17.200 kişilik katılım sağlanmıştır.

Yapılan anket sonucunda üreticiler;

- Çay bahçelerinin hasadının çoğunlukla aile fertleri tarafından yapıldığını,
- Çay tarımının gereklerini yerine getirdiklerini,
- Çay bahçelerine çoğunluğunun kompoze gübre (25:5:10 Çay gübresi) kullandığını,
- Fabrika çalışanlarının çay tarımıyla ilgili sorunlarına çözüm sağladığını,
- Kaliteli ürünün, çay tarımı ve sanayisinin güçlü ve başarılı şekilde devam etmesini sağlayacağını,
- ÇAYKUR'un sektör ve üretici için güvence olduğunu belirtmişlerdir.

Yine aynı katılımcılar;

- Yaşlanan ve verimden düşmüş çay bahçelerinin sökülerek nitelikli klonlar ile yenilenmesini istemediklerini,
- Fabrikanın yapmış olduğu eğitimlere katılmadıklarını,
- Eksperlerin üreticilere eşit davranmadığını,
- Eğitimlerini görsel ve sosyal medyadan almak istediklerini belirtmişlerdir.

Dış paydaş anketlerinin dördüncüsü doğrudan veya dolaylı olarak ilişkide bulunduğumuz kurum ve kuruluşlara uygulanmıştır. Katılımcılar toplamda 241 kişi olup 239'u kamu personelidir.

Katılımcılar ÇAYKUR hakkında;

- Daha çok görsel ve işitsel medyadan, sonra sırasıyla sosyal medya ve internetten, kurumun resmi internet sitesinden, en azda fuarlar yoluyla bilgi edindikleri,
 - Ürünleri hakkında bilgi sahibi oldukları,
 - Köklü, saygın ve güvenilir olduğu,
 - Kalite ve verimliliğe önem verdiği,
 - Yeniliklere ve gelişmelere açık olduğu,
 - Yararlı stratejik bir kurum olduğu yönünde
- Olumlu cevaplar vermişlerdir.

Aynı katılımcılar ÇAYKUR'un;

- Görev, yetki ve sorumlulukları ve
 - Hizmetleri hakkında orta düzeyde bilgi sahibi olduklarını,
- Yine aynı katılımcılar ÇAYKUR'un;
- Paydaş odaklı olması,
 - Çalışanlarının yetkinliği,
 - Kamuoyu ile yeterli düzeyde bilgi paylaşan bir kurum olması,
 - Sektöründeki teknolojiyi geliştirmesi,
 - Sanat/spor/sosyal aktiviteleri desteklemesi hususlarında
- Kararsız olduklarını belirtmişlerdir.

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
Üst Yönetim	İç Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
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
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Ticaret Bakanlığı	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipier Genel Müdürlüğü	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
Kamu İhale Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
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
Aksa Doğalgaz	Dış Paydaş	3	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Sendikalar	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
Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	Dış Paydaş	3	2	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
Atatürk Çay ve Bah. Kült. Araş. Ens.	İç Paydaş	3	2	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
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
Çay Fabrikaları	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlükleri	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Pazarlama Bölge Müdürlükleri	İç Paydaş	2	3	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Türk Standartları Enstitüsü	Dış Paydaş	2	2	Yüksek Öncelikli	Birlikte Çalış
Anatamir Fabrikası	İç Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
İdari Birimler	İç Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
TEDAŞ	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Valilikler	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Belediyeler	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Türkiye İstatistik Kurumu	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Birlikte Çalış
Dernekler	Dış Paydaş	2	2	Öncelikli	Bilgilendir
Odalar ve Borsalar(Ziraat Odası, TOBB)	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
ÇAYTAŞ	İç Paydaş	1	1	Öncelikli	Birlikte Çalış
TÜBİTAK	Dış Paydaş	1	1	Düşük Öncelikli	Birlikte Çalış
Üniversiteler(KTÜ, RTEÜ)	Dış Paydaş	1	1	Düşük Öncelikli	Birlikte Çalış
Türkiye Taşkömürü Kurumu	Dış Paydaş	1	1	Düşük Öncelikli	Birlikte Çalış

Paydaşların Değerlendirilmesi

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

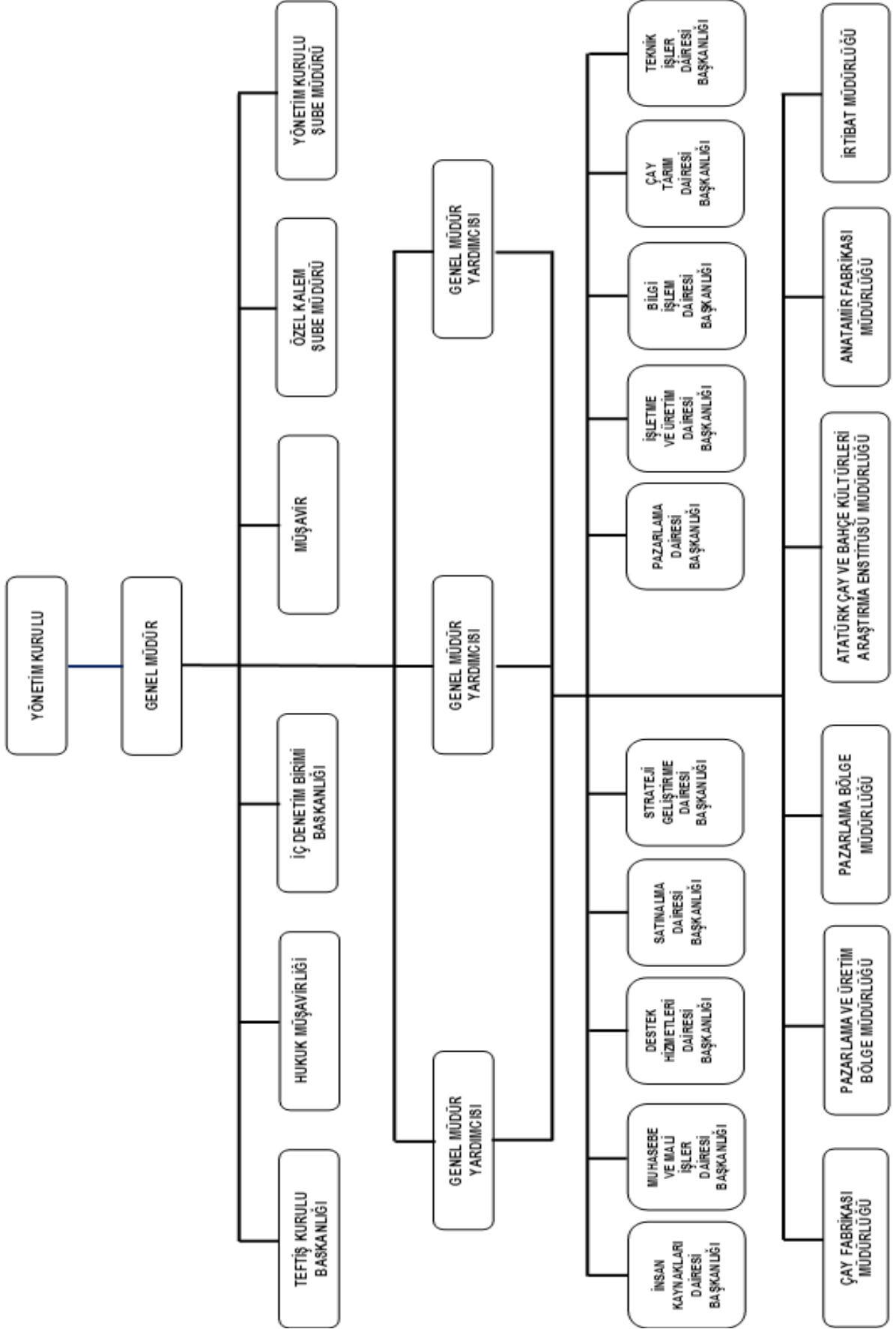
Tablo 15: Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

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
Genel Müdürlük Merkez										
Üst Yönetim	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
İdari Birimler	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Üniteler										
Çay Fabrikaları	√	√	√	√		√	√		√	
Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlükleri	√	√	√	√	√					
Pazarlama Bölge Müdürlükleri	√	√	√	√	√					
Anatamir Fabrikası	√	√	√	√						
Atatürk Çay ve Bah. Kült. Araş. Ens.	√	√	√	√			√	√		√
Çay-Kur Mensupları										
İdari Personel	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Teknik Personel	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
İşçi Personel	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
İştirakler										
ÇAYTAŞ	√	√	√	√	√					
Kamu Kurumları										
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Tarım ve Orman Bakanlığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Hazine ve Maliye Bakanlığı	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	√	√	√	√						
Sağlık Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Ticaret Bakanlığı	√	√	√	√	√					
Cumhurbaşkanlığı Personel ve Prensipier Genel Md.	√	√	√	√	√					
Sosyal Güvenlik Kurumu	√	√	√	√	√					
Sayıştay	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
TEDAŞ	√	√	√	√	√					
Türkiye Taşkömürü Kurumu	√	√	√	√	√					
Kamu İhale Kurumu	√	√	√	√	√					
Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu	√	√	√	√	√					
Valilikler	√	√	√	√	√					
Belediyeler	√	√	√	√	√					

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
Özel Kurumlar										
Mal ve Hizmet Satın Alınan Firmalar	√	√	√	√	√			√		√
Bayiler	√	√	√	√	√					
Türk Telekom	√	√	√	√	√					
Aksa Doğalgaz	√	√	√	√						
Diğer Kurum ve Kuruluşlar										
Sendikalar	√	√	√	√	√					
Türk Standartları Enstitüsü	√	√	√	√						
Türkiye İstatistik Kurumu	√	√	√	√						
Dernekler	√	√	√	√	√					
Odalar ve Borsalar (Ziraat Odası, TOBB)	√	√	√	√	√					
Kooperatifler	√	√	√	√	√					
Üretici Birlikleri	√	√	√	√	√				√	
Özel Çay Firmaları	√	√	√	√	√					√
TÜBİTAK	√	√	√	√	√			√		
Üniversiteler(KTÜ,RTEÜ)	√	√	√	√	√			√		
Yaş Çay Üreticileri	√	√	√	√	√	√	√		√	√
Tüketiciler	√	√	√	√	√			√		

2.7 Kuruluş İçi Analiz

ÇAY İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ ANA ORGANİZASYON ŐEMASI



2.7.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

Personel Durumu

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, İ.Hukuk Müşaviri, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Daire Başkanları, Bölge Müdürleri, Fabrika Müdürleri, Şube Müdürleriyle gördürülür. Bunlar hakkında bu Kararnamede belirtilen hükümler dışında 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri uygulanır.

Sözleşmeli personel; Teşekkülün genel idari esasları dışında yürüttüğü hizmetlerinde anılan Kararnamede 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; Fabrikasyon Hizmetler, Teknik Hizmetler, Genel İdari Hizmetler ve Mubayaa Hizmetleri olmak üzere 4 grupta istihdam edilmektedir.

Teşekkülün memur ve sözleşmeli personel alımları; 2828 sayılı Kanun ve Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıkları Yıllık Genel Yatırım ve Finansman Programları doğrultusunda bir yıl önce işten ayrılanların sayısına göre yapılmaktadır.

Tablo 16: 2023 Yılı Teşekkül Merkez ve Taşra Birimlerindeki Personel Sayısı

İşyerleri	Memur	Sözleşmeli	Toplam	Daimi İşçi	Mevsimlik İşçi	Genel Toplam
Merkez (Genel Müdürlük)	80	111	191	77	0	268
Rize (Paketleme Fab.)	-	-	-	-	-	-
Rize (Anatamir Fab.)	6	10	16	50	21	87
Rize (Araştırma Ens. Müd.)	5	10	15	13	-	28
Rize (Yaş Çay Fab.)	217	340	557	264	6.653	7.474
Artvin (Yaş Çay Fab.)	22	56	78	41	845	964
Trabzon (Yaş Çay Fab.)	48	102	150	53	1.568	1.771
Giresun (Yaş Çay Fab.)	6	16	22	14	191	227
Ankara (Pazarlama ve Üretim)	5	10	15	12	-	27
İstanbul (Pazarlama)	6	16	22	4	-	26
Diyarbakır (Pazarlama)	3	7	10	2	-	12
Erzurum (Pazarlama)	3	4	7	3	-	10
İzmir (Pazarlama)	3	9	12	0	-	12
Kayseri (Pazarlama)	2	5	7	0	-	7
Mersin (Pazarlama)	4	8	12	0	-	12
Rize (100. Yıl Pazarlama ve Üretim)	12	39	51	147	632	830
Samsun (Pazarlama)	3	6	9	8	-	17
Ankara (İrtibat Müd.)	1	2	3	0	-	3
TOPLAM	426	751	1.177	688	9.910	11.775

2023 yılı itibariyle Teşekkülde çalışan personelin % 3,6'sı (426 kişi) memur, % 6,4'si (751 kişi) sözleşmeli, % 5,8'i (688 kişi) daimi işçi ve % 84,2'si (9.910 kişi) mevsimlik işçilerden oluşmaktadır.

Teşekkülde çalışan personelin % 98'i Genel Müdürlük (Merkez) işyeri dâhil olmak üzere yaş çay fabrikaları, 100.Yıl Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü ile diğer ünitelerimizde, kalan %2'lik kısım ise pazarlama bölge müdürlüğü bünyesinde istihdam edilmektedir.

Ayrıca, çalışanların %73'ü Rize ilinde, kalan %27'lik kısım ise diğer illerde istihdam edilmektedir.

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

Tablo 17: 2023 Yılı Memur ve Sözleşmeli Personel Mesleki Durumu

İDARİ VE TEKNİK ÖĞRENİMLER	SAYI
Ziraat Mühendisi	291
Makine Mühendisi	67
Elektrik Elektronik Mühendisi	23
Gıda Mühendisi	27
İnşaat Mühendisi	8
Çevre Mühendisi	3
Bilgisayar Mühendisi	9
Endüstri Mühendisi	5
Diğer Mühendisler	29
İşletme Fak.- İktisat Fak.- İİBF (Lisans)	417
Diğer Lisans Mezunları	100
Ön Lisans (Teknik)	102
Ön Lisans (İdari)	88
Lise	8
TOPLAM	1.177

Teşekkülde çeşitli meslek gruplarına mensup 462 mühendis ve 517 iktisat, işletme vb. ön lisans düzeyinde 102 teknik, 88 idari ve 8 lise mezunu memur ve sözleşmeli personel istihdam edilmektedir.

Tablo 18: 2023 Yılı Memur ve Sözleşmeli Personel Öğrenim Durumu

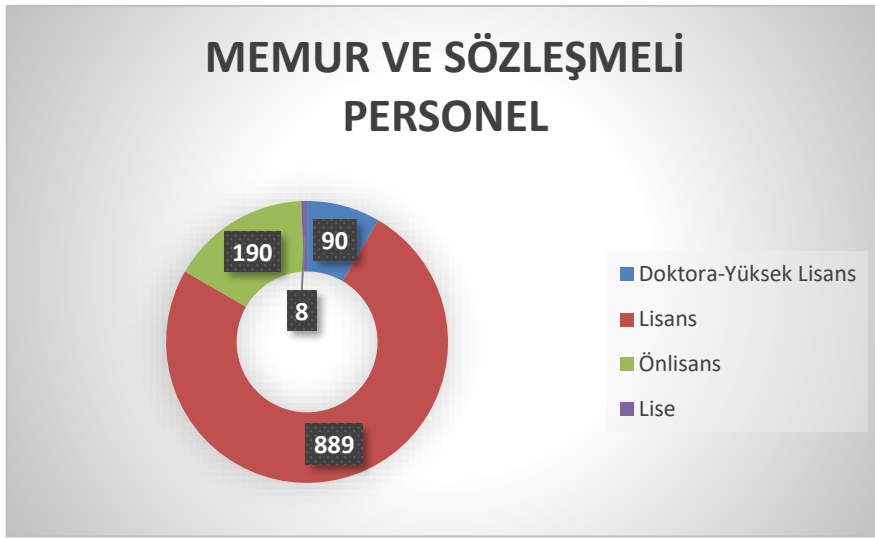
ÖĞRENİM DURUMU	SAYI
Doktora	2
Yüksek Lisans	88
Lisans	889
Ön Lisans	190
Lise	8
TOPLAM	1.177

Teşekkülde 2 Doktora ve 88 Yüksek lisans düzeyinde memur ve sözleşmeli personel bulunmaktadır.

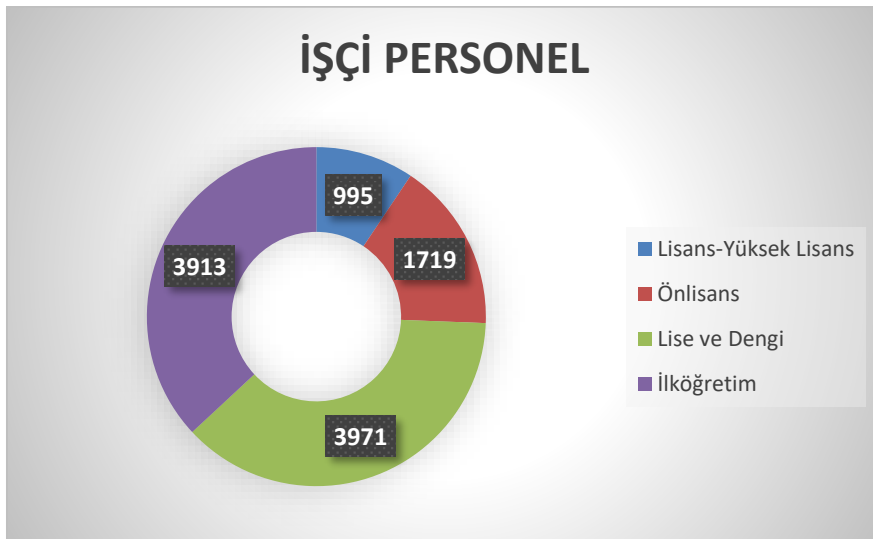
Tablo 19: 2023 Yılı Teşekkül İşçi Personelinin Eğitim Durumu

	Y. Lisans- Lisans	Önlisans	Lise ve Dengi	İlköğretim	TOPLAM
Daimi İşçi	37	109	330	212	688
Mevsimlik İşçi	958	1610	3641	3701	9.910
TOPLAM	995	1.719	3.971	3.913	10.598

Grafik 2: 2023 Yılı Memur ve Sözleşmeli Personelin Eğitim Durumu



Grafik 3: 2023 Yılı İşçi Personelin Eğitim Durumu



Tablo 20: 2023 Yılı Personel Hareketleri

	ALIMLAR	AYRILMALAR
Memur – Sözleşmeli	65	78
İşçi	1391	904
TOPLAM	1.456	982

2023 yılı Personel Hareketleri incelendiğinde; 65 Sözleşmeli Personel ve 1391 işçi alımı yapılmıştır.

Tablo 21: 2023 Yılı Personel Alımlarının Mesleklere Göre Dağılımı

SÖZLEŞMELİ		İŞÇİ	
Mühendis	32	Fabrikasyon Hizmetler	1053
Avukat	1	-	-
Eksper	5	Teknik Hizmetler	106
Memur	14	Genel İdari Hizmetler	78
Ambar Memuru	13	Mubayaa Hizmetleri	154
TOPLAM	65		1.391

Tablo 22: 2023 Yılında İşten Ayrılan Personelin Ayrılma Nedenleri

	Memur ve Sözleşmeli	Daimi İşçi	Mevsimlik İşçi	TOPLAM
Emekli	47	207	590	844
İstifa	28	-	-	28
Ölüm	1	-	12	13
Nakil	2	-	-	2
İş akdi fesih	-	-	95	95
TOPLAM	78	207	697	982

2023 yılında işten ayrılan personelin % 86'sı emeklilik nedeniyle ayrılmış olup, emeklilik nedeniyle ayrılan personelin de %94'i işçi personeldir.

2023 yılında istifa eden personelin tamamı sözleşmeli statüdeki personel olup, meslekler

itibariyle dağılımı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 23: 2023 Yılı İstifa Eden Personelin Mesleklere Göre Dağılımı

MESLEKLER	SAYI
Mühendis	10
Tekniker	-
Memur	7
Diğer	11
TOPLAM	28

Hizmet İçi Eğitimler

Teşekkülümüz hizmet içi eğitim programı; Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğine göre ünitelerden gelen eğitim talepleri Eğitim Kurulunda görüşüldükten sonra Yönetim Kurulu'nun onayı ile belirlenmektedir.

2023 yılında memur ve işçi olmak üzere toplam 5.461 personele eğitim verilmiştir. Hizmet içi eğitim konuları ve süreleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo 24: 2023 Yılında Yapılan Hizmet İçi Eğitimlerin Konu ve Süreleri

Sıra No	Eğitimin Adı	Eğitimin Süresi	Eğitimin Saati	Katılımcı Sayısı	Toplam Saat
1	Aday Memur İşe Başlama ve Oryantasyon	3	18	16	288
2	Aşçı	1	8	51	408
3	Ateşçi-Brülörcü Vasıf Eğitimi	7	56	128	7.168
4	Bilgi Güvenliği		1140	343	391.020
5	Buhar Kazanları ve Buhar Tesisatı - Basıncılı Kaplar	1	6	17	102
6	Çay İmalat Makineleri ve Makine Elemanları Bakım Onarımı(işçi)	1	6	33	198
7	Çay İmalat Makineleri ve Makine Elemanları Bakım Onarımı(memur)	1	6	52	312
8	Çayal - Çaybis	1	6	116	696
9	Çayal - Çaybis (ziraat muh.)	1	6	34	204
10	Çaybis Personel	1	6	52	312
11	Çevre Yönetimi	1	6	73	438
12	Doğrudan Temin ve Muayene	1/2	3	12	36
13	E - Fatura	1	6	68	408
14	EBYS	1/2	3	216	648
15	Ekap ve Elektronik İhale Eğitimi	1/2	3	68	204
16	Eksper	1/2	3	72	216
17	Elektrik Tesisat	1	6	44	264
18	En İyi Narkotik Polis Anne	1/2	3	236	708
19	Güncel Mevzuat , Disiplin İşlemleri	1	6	49	294
20	Hijyen Eğitimi	1	6	95	570
21	ISO 50001 Temel Bilgilendirme Eğitimi	1/2	3	67	201
22	ISO-9001-2015	3	9	332	2.988
23	İlk Yardım Eğitimi	2	12	385	4.620
24	İş Makineleri Operatörlük (Forklift)	7	56	21	1.176
25	İş Sağlığı ve Güvenliği	1/2	3	1.745	5.235
26	Kalite Yönetim Sistemi Temel ve İç Tetkik	3	18	21	378
27	Kuru Çay Laboratuvar	1	6	19	114
28	Madde Bağımlılığı ile Mücadele Eğitimi	1/2	3	217	651
29	Maliyet Muhasebesi (Fifo)	5	30	49	1.470
30	Memur, Sözleşmeli, İşçi Tahakkuku	1	6	50	300
31	Metroloji ve Kalibrasyon	1	6	47	282
32	Network	1	30	3	90
33	Odacı	1	6	5	30
34	Organik Çay Tarımı	1	6	20	120
35	Organik ve Konvansiyonel Proses Çay (1)	1	6	31	186
36	Organik ve Konvansiyonel Proses Çay (2)	1	6	33	198
37	Organik ve Konvansiyonel Proses Çay (Vardiya Sorumluları)	1	6	111	666
38	Santral	1	8	52	416
39	Sistem Sorumluları	1	6	17	102
40	Tasnif Otomasyon	1	6	12	72
41	Tiger Malzeme Yönetimi	1	6	42	252
42	Toplu İş Sözleşmesi, İş Kanunu	1	6	52	312
43	Üretim Bilgilendirme	1/2	3	218	654
44	Üretim Ustası	1	6	28	168
45	Yaş Çay Alım	1	6	45	270
46	Yaş Çay Analizi	1	6	16	96
47	4734 ve 4735 Sayılı Kanunlar Ve İhale Yönetmeliği	1	6	48	288
48	Uzaktan eğitim kapısı*				24.271
	TOPLAM	60	1.574	5.461	450.100

*Rapor alınmadığı için tahminidir.

2.7.2 Kurum Kültürü Analizi

Tablo 25: Kurum Kültürü Analizi

Alt Bileşenler	Görüşler
Katılım	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, çalışanlar görevinden memnun olduğunu belirtmiştir. Üst yönetim tarafından yönetim süreçlerine tüm çalışanların dâhil edilmesinin, Teşekkülün yönetim yapısını daha da etkili hale getireceği düşünülmektedir.
İşbirliği	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 ekipler oluşturularak, sürecin kontrollü bir şekilde yürütülmesi sağlanmaktadır.
Bilginin Yayılımı	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.
Öğrenme	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.
Kurum İçi İletişim	Çalışanlar arasındaki iletişim etkindir. İletişim kanallarından yatay iletişim dikey iletişime göre daha etkindir. Yapılan iç paydaş anketimize göre çalışanlarımızın Teşekkül içi iletişimin etkin olduğunu görülmüştür. Çalışanların yöneticilere ulaşmaları ve iletişim içinde olmaları, hiyerarşik düzeni bozmayacak şekilde ve yeterli ölçüde olmaktadır.
Paydaşlarla İlişkiler	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 yapılmaktadır. 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.
Değişime Açıklık	Teşekkülün işleyişine fayda sağlayacağı düşünülen yeni teknolojiler takip edilerek şartların elverdiği ölçüde Teşekküle kazandırılmaktadır. Teşekkülün faaliyet alanına ilişkin seminer, fuar ve benzeri etkinlikler takip edilerek edinilen bilgi ve deneyim, ihtiyaç durumunda dışarıdan eğitim hizmeti de alınarak meslek içi eğitim kurslarıyla bilgi akışkanlığı sağlanmaktadır. Mevcut kurallardan gelişime engel olanlar sürekli ayıklanmakta, yerine güncelleri getirilmektedir.
Stratejik Yönetim	Stratejik planlama sürecinde üst yönetim destek ve yönlendirmede bulunarak sürece dâhil olmuştur. Stratejik planın başarıya ulaşması için tüm çalışanlar planı sahiplenerek, hedeflere ulaşmak için uyum içinde çalışmalarını yürütmektedir.
Ödül ve Ceza Sistemi	Teşekkülde gelişimci eğilimler köreltilmeksizin kurallara uyum kültürü yerleştirilmeye çalışılmakta ve mevzuat çerçevesinde cezai yaptırımlara başvurulabilmektedir. Henüz Teşekkülün ödül sistemi bulunmamaktadır.

2.7.3 Fiziki Kaynak Analizi

Teşekkülümüz faaliyetlerini Rize’de bulunan Genel Müdürlük ile 49 adet Çay Fabrikası, 2 adet Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü ve 7 adet Pazarlama Bölge Müdürlüğü ile sürdürmektedir. Söz konusu tesis ve binalar 12 ilimize yayılmış olup 1.895.116 m² tapulu arsa ve bu alanlar üzerinde kurulu toplam 1.124.713 m² kapalı alana sahiptir. Bu arsa ve yapıların güncel değerleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 26: Teşekkül Sabit Kıymetlerinin Yüzölçümleri ve Değerleri

Sıra No	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	21.449	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	24.466	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	27.788	16.152.785
			Kapalı Alanlar	21.846	14.855.190
13	Çamlıhemşin Organik Çay fabrikası/RİZE	2023	Arsa Alanı	26.030	20.864.000
			Kapalı Alanlar	13.907	155.530.000
14	Çiftlik Çay Fabrikası/RİZE	1969	Arsa Alanı	6.875	1.369.012
			Kapalı Alanlar	10.944	8.339.557
15	Derepazarı Çay Fabrikası/RİZE	1960	Arsa Alanı	7.041	2.756.862
			Kapalı Alanlar	6.520	8.030.210

Sıra No	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
16	Eskipazar Çay Fabrikası/TRABZON	1959	Arsa Alanı	12.840	845.515
			Kapalı Alanlar	14.428	9.161.780
17	Fındıklı Çay Fabrikası/RİZE	1965	Arsa Alanı	30.245	9.913.078
			Kapalı Alanlar	24.007	1.369.012
18	Fındıklı Sümer Organik Çay Fabrikası/RİZE	2019	Arsa Alanı	24.430	19.544.000
			Kapalı Alanlar	33.756	48.686.901
19	Gündoğdu Çay Fabrikası/RİZE	1957	Arsa Alanı	18.314	50.193.709
			Kapalı Alanlar	19.957	13.070.205
20	Güneysu Ulucami Çay Fabrikası/RİZE	1971	Arsa Alanı	25.254	84.852
			Kapalı Alanlar	22.383	17.435.436
21	Hayrat Çay Fabrikası/TRABZON	1979	Arsa Alanı	28.018	2.538.766
			Kapalı Alanlar	18.340	15.838.735
22	Hemşin Çay Fabrikası/RİZE	2009	Arsa Alanı	Kiralık	0
			Kapalı Alanlar	8.225	9.400.924
23	Hopa Çay Fabrikası /ARTVİN	1965	Arsa Alanı	26.029	8.735.573
			Kapalı Alanlar	17.472	11.740.077
24	Işıklı Çay fabrikası/RİZE	2000	Arsa Alanı	40.635	454.704
			Kapalı Alanlar	34.641	35.195.388
25	İyidere Çay Fabrikası/RİZE	1961	Arsa Alanı	19.642	8.569.881
			Kapalı Alanlar	27.190	17.411.300
26	İkizdere Organik Çay Fabrikası/RİZE	2023	Arsa Alanı	7.890	4.734.000
			Kapalı Alanlar	7.398	71.750.000
27	Kalecik Çay Fabrikası/RİZE	1975	Arsa Alanı	24.498	5.535.964
			Kapalı Alanlar	19.078	14.537.436
28	Kalkandere Çay Fabrikası/RİZE	1965	Arsa Alanı	20.180	3.152.382
			Kapalı Alanlar	15.723	10.746.867
29	Karaca Çay Fabrikası/TRABZON	1985	Arsa Alanı	40.707	2.276.854
			Kapalı Alanlar	18.499	15.975.736
30	Kemalpaşa Çay Fabrikası/ARTVİN	1975	Arsa Alanı	42.381	8.534.107
			Kapalı Alanlar	21.437	15.999.303
31	Kendirli Çay Fabrikası/RİZE	1958	Arsa Alanı	23.619	4.916.005
			Kapalı Alanlar	14.584	9.260.840
32	Kirazlık Çay Fabrikası/RİZE	1951	Arsa Alanı	12.405	4.076.912
			Kapalı Alanlar	15.339	11.135.360
33	Melyat Çay Fabrikası/RİZE	1983	Arsa Alanı	31.357	122.762
			Kapalı Alanlar	20.690	17.867.884
34	Muratlı Çay Fabrikası/ARTVİN	2006	Arsa Alanı	67.998	548.946
			Kapalı Alanlar	17.114	18.474.563

Sıra No	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
35	Musadağı Çay Fabrikası/RİZE	1958	Arsa Alanı	27.123	1.516.984
			Kapalı Alanlar	18.694	11.875.135
36	Of Çay Fabrikası/TRABZON	1969	Arsa Alanı	31.583	1.527.195
			Kapalı Alanlar	22.920	17.465.131
37	Ortapazar Çay Fabrikası/RİZE	1963	Arsa Alanı	30.086	117.939
			Kapalı Alanlar	17.295	10.982.325
38	Pazar Çay Fabrikası/RİZE	1973	Arsa Alanı	43.593	14.353.858
			Kapalı Alanlar	22.128	16.967.378
39	Pazar Taşlıdere Çay Fabrikası/RİZE	2016	Arsa Alanı	39.678	8.832.114
			Kapalı Alanlar	21.651	25.901.404
40	Pazarköy Çay Fabrikası/RİZE	1958	Arsa Alanı	5.729	22.466
			Kapalı Alanlar	9.252	5.903.290
41	Sabuncular Çay Fabrikası/RİZE	1974	Arsa Alanı	32.612	7.296.204
			Kapalı Alanlar	23.069	17.546.985
42	Salarha Çay Fabrikası/RİZE	1968	Arsa Alanı	25.202	1.672.365
			Kapalı Alanlar	19.441	13.150.152
43	Selimiye Çay Fabrikası/RİZE	1972	Arsa Alanı	31.590	123.834
			Kapalı Alanlar	20.360	15.795.498
44	Sürmene Çay Fabrikası/TRABZON	1965	Arsa Alanı	33.028	13.031.490
			Kapalı Alanlar	16.634	10.619.740
45	Taşçılar Çay Fabrikası/RİZE	1984	Arsa Alanı	21.523	2.889.311
			Kapalı Alanlar	17.035	14.444.073
46	Tersane Çay Fabrikası/RİZE	1977	Arsa Alanı	27.121	10.618.862
			Kapalı Alanlar	16.848	12.843.007
47	Tirebolu Çay Fabrikası/GİRESUN	1959	Arsa Alanı	14.763	1.849.634
			Kapalı Alanlar	15.893	9.853.930
48	Veliköy Çay Fabrikası/RİZE	1960	Arsa Alanı	13.141	51.379
			Kapalı Alanlar	11.756	7.465.136
49	Zihniderin Çay Fabrikası/RİZE	1999	Arsa Alanı	21.646	30.543.071
			Kapalı Alanlar	14.009	14.233.144
YAŞ ÇAY FABRİKA MÜDÜRLÜKLERİ			Arsa Alanı	1.237.873	332.656.381
TOPLAM			Kapalı Alanlar	893.260	910.446.540

Sıra No	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
50	Genel Müdürlük/RİZE	1979	Arsa Alanı	14.920	145.872.855
			Kapalı Alanlar	28.552	31.464.871
51	Fener Lojmanları ve ÇAYKUR Cami/RİZE	1976	Arsa Alanı	6.289	6.859.312
			Kapalı Alanlar	4.046	3.083.052
GENEL MÜDÜRLÜK (MERKEZ) TOPLAM			Arsa Alanı	21.209	152.732.167
			Kapalı Alanlar	32.598	34.547.923
52	100.Yıl Üretim ve Pazarlama Bölge Müdürlüğü/RİZE	2019	Arsa Alanı	19.198	8.375.527
			Kapalı Alanlar	49.468	138.852.356
53	Ankara Üretim ve Pazarlama Bölge Müdürlüğü	1979	Arsa Alanı	44.721	7.335.065
			Kapalı Alanlar	24.225	9.719.070
ÜRETİM VE PAZARLAMA BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ TOPLAM			Arsa Alanı	63.919	15.710.592
			Kapalı Alanlar	73.693	148.571.426
54	İstanbul Pazarlama Bölge Müdürlüğü/İSTANBUL	1986	Arsa Alanı	Kıralık	0
			Kapalı Alanlar	24.526	9.839.831
55	Diyarbakır Pazarlama Bölge Müdürlüğü/DİYARBAKIR	1983	Arsa Alanı	19.874	3.001.162
			Kapalı Alanlar	5.388	2.113.522
56	Erzurum Pazarlama Bölge Müdürlüğü/ERZURUM	1983	Arsa Alanı	14.151	791.446
			Kapalı Alanlar	5.214	2.091.857
57	İzmir Pazarlama Bölge Müdürlüğü/İZMİR	1997	Arsa Alanı	9.503	6.256.781
			Kapalı Alanlar	3.458	1.530.165
58	Kayseri Pazarlama Bölge Müdürlüğü/KAYSERİ	1994	Arsa Alanı	11.073	6.250.242
			Kapalı Alanlar	4.536	1.943.460
59	Mersin Pazarlama Bölge Müdürlüğü/MERSİN	2000	Arsa Alanı	6.066	1.268.846
			Kapalı Alanlar	2.558	1.301.776
60	Samsun Pazarlama Bölge Müdürlüğü/SAMSUN	1990	Arsa Alanı	23.552	5.928.033
			Kapalı Alanlar	9.983	4.448.010
PAZARLAMA BÖLGE MÜDÜRLÜKLERİ TOPLAM			Arsa Alanı	84.219	23.496.510
			Kapalı Alanlar	55.663	23.268.621

Sıra No	Ünite	Açılış Yılı	Cinsi	Toplam Alan (m2)	Arsa ve Bina Değeri (TL)
61	Ziraat Botanik Çay Bahçesi ve Sosyal Tesisler/RİZE	1956	Arsa Alanı	51.428	110.744.202
			Kapalı Alanlar	1.947	3.256.413
62	Atatürk Çay Araştırma Enstitü Müdürlüğü ve Hayrat Fidanlığı/RİZE	1950	Arsa Alanı	45.513	16.269.066
			Kapalı Alanlar	1.685	292.215
63	Anatamir Fabrikası Müdürlüğü ve Serbest Bölge/RİZE	1977	Arsa Alanı	85.602	244.185.925
			Kapalı Alanlar	27.210	20.734.020
DİĞER ÜNİTELER TOPLAM			Arsa Alanı	182.543	371.199.193
			Kapalı Alanlar	30.842	24.282.648
64	Arhavi Depo Alanı (Kavak Köyü)/ARTVİN		Arsa Alanı	97.492	8.091.873
			Kapalı Alanlar	24.914	9.995.633
65	Ardeşen Elmalık Mah. Arazi ve Arsalar/RİZE		Arsa Alanı	116.465	36.342.677
66	Pazar Sessizdere Köyü Arazisi/RİZE		Arsa Alanı	31.127	3.545.915
67	Of Eskipazar (Üç Yaprak Fabrikası)/TRABZON		Arsa Alanı	22.742	1.568.008
			Kapalı Alanlar	13.743	11.307.740
68	Güneysu Yeni Çay Fabrikası Arsası/RİZE		Arsa Alanı	37.527	7.418.800
YENİ FABRİKA/DEPO ARSA-ARAZİLER TOPLAM			Arsa Alanı	305.353	56.967.273
			Kapalı Alanlar	38.657	21.303.373
GENEL TOPLAM			Arsa Alanı	1.895.116	952.762.116
			Kapalı Alanlar	1.124.713	1.162.420.531

Teşekkülümüz mülkiyetinde, ülke genelinde, 11 ilde toplam 320 adet lojman bulunmaktadır. Bu lojmanların illere göre dağılımı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 27: 2023 Yılı İtibariyle Kurum Lojman Durumu

BULUNDUĞU İL	LOJMAN SAYISI
Rize	170
Trabzon	48
Artvin	12
Giresun	6
Ankara	30
İstanbul	20
Samsun	10
Erzurum	10
Diyarbakır	8
Kayseri	5
İzmir	1
TOPLAM	320

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

Tablo 28: 2023 Yılı İtibariyle Kurumun Araç Sayısı

Araçın Cinsi/Özelliği	Sayısı (Adet)
Binek Araç	81
Kamyon (7-12 ton arası)	30
Kamyonet (3-6 ton arası)	42
İtfaiye Aracı	1
Reklam Kamyonu	3
Akülü Forklift	80
Akülü İstif Makinesi	60
Dizel Forklift	3
Mobil Vinç	1
Kepçe	2

Teşekkülümüz kaliteli çay üretimine katkı sağlaması amacıyla günlük çay üretim kapasitesini artırmayı hedeflemektedir. Mevcut çay fabrikalarının 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.

Kentleşme ve artan nüfus, yerleşim yerleri içerisinde kalan bazı ünitelerimizin daha uygun alanlara taşınması ihtiyacını oluşturmaktadır.

2.7.4 Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi

ÇAYKUR, fabrika ve bölge müdürlüklerinde yaklaşık 1.500 kullanıcının internet erişimine imkân 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.

Genel Müdürlük, fabrikalar ve bölge müdürlükleri Fiber Kablo Teknolojisi ile MPLS VPN projesi ile merkezden internet çıkışı sağlanmaktadır. Ağ altyapısı izlenerek tespit edilen sorunlara gerekli müdahaleler yapılmakta ve veri trafiğinin devamlılığı sağlanmaktadır. Mevcut durum bağlantı hızı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir

Tablo 29: Mevcut Bağlantı Hızı ve Yıllara Göre Planlanan Bağlantı Hızları

BİRİM	BAĞLANTI HIZI
	2023
GENEL MÜDÜRLÜK	350 Mbps
ÜNİTELER	10 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 270 sunucu sanal platform üzerinde başarılı bir şekilde çalışmaktadır.

Oluşabilecek olağanüstü durumlar nedeniyle Teşekkülümüzde kullanılan web tabanlı ve merkezi yapıdaki tüm uygulamaların merkezi sistem odasında kesintisiz çalışması için bulut hizmeti alınarak sistem odası yedekliği sağlanmıştır.

İhtiyaçlar ile belirlenen Norm Bilgisayar kriterlerine uygun olarak, mevcut bilgisayar ve çevre birimlerinden ekonomik ve teknolojik ömrünü tamamlayan ürünlerin günün şartlarına göre yenilenmesi için gerekli çalışma yapılmaktadır. Mevcut donanım envanteri Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Teşekkülün Donanım Envanter Sayıları

DONANIM ENVANTER SAYILARI (2023 Yılı)		
S.No	Ürün Cinsi	Adet
1	Bilgisayar (Masaüstü, Dizüstü, Tablet)	1667
2	Yazıcı (Laser, Nokta Vuruşlu)	1023
3	Tarayıcı	239
4	Switch	594
5	Sunucu (Fiziksel Ve Sanal)	350
6	Diğer (Güç Kaynağı, Disk Ünitesi, Klima Vb.)	98
TOPLAM		3.971

Sistem içinde bulunan ve geliştirilmesine devam edilen özel yazılımlar ile birimlerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşturulan form, tablo, defter, 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 31'de yer almaktadır.

Tablo 31: Teşekkülün Uygulama Yazılımları

UYGULAMA YAZILIMLARI	
1	ERP Programı (Stok, Muhasebe ve Satınalma)
2	Tarım ve Üretici Programı (ÇAYBİS)
3	Personel Programı (ÇAYBİS)
4	Yaş Çay Alım Otomasyonu (ÇAYAL)
5	Bayii Otomasyon Projesi
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	İhale Takip Programı
16	ÇAYKUR Ürün Doğrulama ve Takip Sistemi (ÜDTS)
17	Tasnif Otomasyon Sistemi
18	Akıllı Ambar Yazılımı
19	Paketleme Harmanlama Otomasyon Sistemi
20	Paketleme Hat Sonu Otomasyonu Sistemleri

Teşekkülümüzün bilgi işlem politikası çerçevesinde kullanılan masaüstü uygulamaları, web tabanlı uygulamalara dönüştürülerek tek merkezden yönetilebilen sistemler haline getirilmiştir. Bu kapsamda web tabanlı Caybis (ÇAYKUR Bilgi Sistemleri), ERP Programı ve yeni bayi otomasyon projesi programına geçilmiştir.

Meri mevzuat gereği log yönetimi, anonimleştirme gibi yasal sorumlulukların yerine getirilmesi ve üretilen paketli çayların son tüketiciye kadar takip edilmesi için ihtiyaç duyulan yazılım ve veri tabanlarının güncellenmesine yönelik çalışmalar yapılmaktadır. Kullanılmakta olan raporlama araçları ve veri tabanlarının versiyonları üretici firmalarınca destek dışı kalmıştır. Bu bağlamda güncel versiyonlara geçilmesine, kalite, süreç, bakım yönetimi gibi birbiriyle entegre çalışan paket programların kullanılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

2.8 Finansal Analiz

Tablo 32: Teşekkülün Finansal Analizi

	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2018	2019	2020	2021	2022	
Cari Oran Dönen Varlıklar/ Kısa Vadeli Borçlar	1,12	0,99	0,99	1,09	1,46	İşletmenin kısa süreli borçlarını ödeyebilme gücünü ve çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını saptayabilmek için kullanılır. Kısa vadeli borçların ödenmesinde bir zorluğun olup olmadığını gösterir. Oranın 2.00'in üzerinde olması arzu edilir. 2022 yılında cari oran yükselmiştir. Bunun nedeni kısa vadeli borçlar nominal olarak çok az artması karşısında stoklarda yaşanan değer artışıdır.
Likidite Oranı (Dönen Varlıklar-Stoklar)/ Kısa Vadeli Borçlar	0,24	0,23	0,22	0,30	0,47	Dönen varlıklardan stokların çıkarılması sonucu elde edilen değerler kısa vadeli yabancı kaynaklara bölünmesi ile bulunur. Kısa vadeli borçların tamamının likit dönen varlıklar ile süratle ödenip ödenemeyeceği anlaşılabilir. Oranın 1.00'in üzerinde olması arzu edilir. Likidite oranı 2022 yılında yükselmiştir. Bunun nedeni kısa vadeli borçlar nominal olarak çok az artmasıdır.
Kaldıraç Oranı Toplam Borçlar/ Toplam Varlıklar	0,69	0,82	0,86	0,81	0,61	Varlıkların yüzde kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösterir. %50'den aşağı olması arzu edilir. %50'den yüksek olması işletmenin riskli finanse edildiğinin işaretidir. 2022 yılında kaldıraç oranı 0,61 gerçekleşerek geçmiş yıllara göre düşüşe geçmiştir. İşletme sermayesinin yükselmesi, mali borçların nominal olarak çok az artması, kaldıraç oranını olumlu etkilemiştir.
Varlık Devir Hızı Net Satışlar/Toplam Varlıklar	0,60	0,59	0,66	0,66	0,95	Aktif Devir Hızın, toplam varlıkların yılda kaç defa döndürdüğü şeklinde yorumlayabiliriz. Bu oran sektörden sektöre değişse de, Aktif Devir Hızı 1,5 olan bir Şirket makul miktarda iş yapıyor demektir. 2 ve üzerindeki değerlerin oldukça iyi olduğu söylenebilir. 2022 yılında satış miktarının artırılması ve üretim döneminde geçmiş yıllara kıyasla yaşanan üretim azalışı stok miktarının düşürülmesine sebep olmuş bu da varlık hızını olumlu etkileyerek 1 katsayısına yaklaştırmıştır.

	SONUÇ					DEĞERLENDİRME
	2018	2019	2020	2021	2022	
Stok Devir Hızı Net Satışlar/ Stoklar	1,00	0,96	0,99	1,07	1,58	Stokların yıl içindeki devir sayısını gösteren hesaplamadır. Yüksek olması stokların hızlı bir şekilde üretim sürecinden satışa geçtiğini gösterir. Stok hızının düşük olması üretim alanında ya da satış alanında sıkıntı olduğunu gösterir
Alacak Devir Hızı Net Satışlar/ Ticari Alacaklar	3,84	3,13	3,67	2,77	4,11	İşletmenin faaliyetleri sonucunda oluşan alacakların, tahsil edilme hızını gösterir. Bir işletmenin varlıklarını ne kadar verimli kullandığına dair önemli bir göstergedir. Oranın yüksek olması istenir.
Alacakların Ortalama Tahsil Süresi 360/Alacak Devir Hızı	93,75 Gün	114,89 gün	98,10 gün	129,96 gün	87,62 gün	İşletmenin alacaklarının kaç günde tahsil ettiğini gösterir. 2023 yılında vade 87 güne kadar düşerek kurumun nakit akışına olumlu katkı yapmıştır. 2021 yılına uzun vadeli ticari alacaklar dâhil edilmiştir.
Net Kâr Marjı Net Kâr / Net Satışlar	-0,329	-0,241	-0,163	-0,108	0,007	İşletmenin satışlarının vergi sonrası kâra göre karlılığını ölçmektedir. Satışlarla kârlılık arasındaki bağı göstermektedir.
Varlık Kârlılığı Net Kâr/ Toplam Varlıklar	-0,198	-0,143	-0,107	-0,074	0,007	Şirket varlıklarının kâr yaratmada ne kadar etkin olduğunu gösterir. Hesaplama sonucunda çıkan katsayı ne kadar büyükse şirketin varlıklarını kâr yaratmada verimli kullandığı düşünülür.
Öz Sermaye Kârlılığı Net Kâr/ Öz sermaye	-0,647	-0,807	-0,740	-0,392	0,017	İşletmenin sermayesi karşılığında ne kadar kâr ettiğini gösterir.
Faaliyet Gelirleri / Faaliyet Giderleri	0,92	0,81	0,86	0,90	1,01	Faaliyet gelirlerinin, faaliyet giderlerini karşılama oranını gösterir. Oranın yüksek olması tercih edilir. 2022 yılında faaliyet gelirlerinde ki artış sonucu oran yükselmiştir.

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 33: 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 pazarında fiyat yönlü aşırı baskı olacağından, pazar kaybı söz konusu olacaktır.	Vergilerde indirim olması muhtemel olduğunda ilgili merciler bilgilendirilmelidir.
Ekonomik	Dünyadaki; pandemi, hammadde temini, savaş vb. durumlar döviz kurlarında dalgalanmaya sebebiyet vermektedir.	Döviz kurunda yaşanan artış ihracat için fırsat oluşturacaktır.	Döviz kurunda yaşanan artış ithal edilen girdilerin maliyetlerinin yükselmesine sebep olacaktır.	İhracatın artırılması ve ithalata bağlı alım kalemlerinin azaltılması için politika üretilmeye devam edilmelidir.
	Zincir marketler tüketiciler için daha çok tercih edilmektedir.	Zincir marketlerdeki çay pazar payının yüksek olması ve mağaza gruplarının az sayıdaki firmalara ait olması, ÇAYKUR açısından bir fırsat oluşturacaktır.	Zincir marketler kendilerine ait çay markaları ile pazardan elde ettikleri payı yıllar itibarıyla artırmaktadır. Bu marketler sektördeki diğer kuru çay üreticilerinden çay temin ettikleri için ÇAYKUR'un pazar payı olumsuz olarak etkilenecektir.	Zincir mağazalarla anlaşma zemini oluşturacak çalışmalara ve market markaları ile mücadelede kurumsal markaya yatırım yapılmaya devam edilmelidir.

ETKENLER	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Kamu sermayeli işletmeye etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Sosyo kültürel	Ağırlıklı olarak Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinden yasadışı yollarla ülkemize kaçak çay getirilmektedir.		ÇAYKUR'un potansiyel pazarını doğrudan olumsuz etkileyip tüketicilerin damak tadının Türk Çayıyla ilişkisini zayıflatacaktır.	Bu tür çayları tercih eden tüketiciler için etkin pazarlama stratejileri geliştirilmelidir.
	Son yıllarda bölgemizdeki savaş koşulları nedeniyle ülkemize yönelen sığınmacı akınları nüfus yapımızı etkilemektedir.	Sığınmacılar büyük oranda yerleşik nüfusa dâhil olduğundan potansiyel müşteri olacaktır.	Sığınmacıların damak tatlarına uygun çay ürünlerini tüketim eğiliminde olması, yabancı menşeli çay sorununu derinleştirecektir.	Sığınmacıları ülkemiz çayına alıştırmak için çalışmalar yapılmalıdır.
	Çay üreticilerinin normlara uygun olmayan yaş çay satma eğilimi artmaktadır.		Çayın kalitesi azalacak ve üretim maliyetleri artacaktır.	Yaş çay alım politikası gözden geçirilmelidir.
	Çay vb. sıcak içecek kategorisinde bulunan ürünlerin farklı çeşitlerinin tüketim eğilimleri artmaktadır.	Yeni müşteri grupları kazanılacaktır.		Tüketici eğilimleri sürekli olarak ölçülüp ürün çeşitleri bu doğrultuda güncellenerek pazarlama politikaları geliştirilmelidir.
Teknolojik	Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi tarafından Bilgi ve İletişim Güvenliği Rehberine Uyum Rehberi 2019 yılında yayımlanmıştır ve sürekli güncellenmektedir.	Rehberine uyum kapsamında yapılan çalışmalar bilgi iletişim alt yapımızın güvenliğini ve standartlarını en üst seviyeye çıkaracaktır.	Gelişen teknolojiye uyum sağlamak ve oluşacak bilgi güvenliği açıklıklarını önlemek için yapılacak çalışmalar yeni finansal yükümlülükler getirecektir.	Gelişen teknoloji takip edilerek güvenlik açıklıkları giderilmelidir.

ETKENLER	Tespitler (Etkenler / Sorunlar)	Kamu sermayeli işletmeye etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Yasal	Çay sektöründeki yasal çerçeveye yetersizdir.		Mevcut koşullar ÇAYKUR aleyhine haksız rekabet oluşturacaktır.	Tasarı aşamasında olan çay kanununun yürürlüğe girme süreci ve içeriği takip edilmelidir.
	ÇAYKUR ile Tarım ve Orman İl Müdürlüklerinin çiftçi kayıt bilgileri veri tabanlarında uyumsuzluklar bulunmaktadır.		ÇAYKUR'un organik tarım ve benzeri proje uygulamalarında veri tabanı uyumsuzlukları ilgili taraflarla sorunlar oluşturacaktır.	Tarım ve Orman Bakanlığının ÇAYKUR'un kayıtlarını dikkate alması için çalışma yapılmalıdır.
	Ürün Doğrulama ve Takip Sistemi uygulaması zorunlu olmalıdır.	ÇAYKUR ürünlerinin izlenebilirliği ve güvenliği sağlanacaktır.		Kurulum aşamasındaki takip sistemi tüm süreci kapsayacak şekilde genişletilmelidir.
	5510 sayılı Kanun gereğince iş akitleri askıya alınan mevsimlik işçilerin Genel Sağlık Sigorta Primlerinin toplam tutarları ÇAYKUR'a mali yük getirmektedir.		ÇAYKUR'a işçi maliyetleri oldukça fazla yük getirecektir.	Yasal düzenleme yapılabilir.
Çevresel	Fabrikalar zamanla yerleşim yerlerinin içinde kaldığından çevresel şikâyetler artmaktadır.		Çevre konusunda toplumsal hassasiyetlerin artması ilgili kurumlar tarafından ilave iyileştirme ve modernizasyon talepleri oluşturacak ve ek maliyetlerle karşı karşıya kalınacaktır.	Fabrikalarda şikâyetleri önlemeye yönelik iyileştirme ve modernizasyon yapılmalıdır.
	Aşırı kimyasal gübre kullanımı sonucu çay topraklarının Ph'sı düşmüştür.		Toprak ve su kalitesinin bozulması sonucunda çayın verimi ve kalitesi olumsuz etkilenecektir.	Tarım uygulamaları için müstahsiller bilinçlendirilmeli, düşük PH'lı çay topraklarına dolomitik kireç uygulaması yaygınlaştırılmalıdır.

2.9.2 Sektörel Yapı Analizi

Tablo 34: Sektörel Yapı Analizi

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (etkenler/sorunlar)	Kamu sermayeli işletmeye etkisi		Ne yapılmalı?
		Fırsatlar	Tehditler	
Pazarın Durumu	Pazar araştırmalarına göre sıcak içecek kategorisinde tercihi kahve olanların oranının %16 seviyesinde olması ve Uluslararası Kahve Organizasyonu'nun (ICO) raporuna göre ülkemizin kahve tüketimi 2021 yılında kişi başına yıllık 1,1 kilogramı aşmıştır.		Özellikle genç tüketiciler arasında kahve tüketiminin yaygınlaşması ile birlikte kahve ürününün muadili olan çay ürünlerinin tüketimi azalacaktır.	Kahve tüketicilerinin bu ürüne yönelme sebepleri üzerinde pazar araştırması yapılarak eğilimlerin nedenleri doğrultusunda alternatif çalışmalar geliştirilmelidir.
	Yapılan saha çalışmalarına göre tüketicilerin %43'ü çay tercihlerinde damak tadının en önemli kriter olduğunu belirtmiştir.	Çay tercihinde damak tadının en önemli kriter olduğunu belirten tüketicilerin %75'i ÇAYKUR ürünlerini tercih edecektir.		ÇAYKUR'un tüketicilerde damak tadı oluşturan ürünlerinin kalitesinin devamlılığının sağlanması için üretim politikaları sürekli iyileştirilmelidir.
	Çay tüketiminin yaklaşık %52'si ev dışı ortamlarda (işyeri, kafeterya, otel vb.) gerçekleşmektedir.	ÇAYKUR'un ev dışı tüketim noktalarına yönelik profesyonel dağıtım kanalının bulunması.		Ev dışı tüketim kanalındaki profesyonelleşmeye dönük çabalar desteklenmeye devam edilmeli, kanalın özellikleri göz önünde bulundurularak alternatif tutundurma yöntemleri geliştirilmelidir.
	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 oluşturacaktır.	Çay ürününü genç kuşaklar ile buluşturacak proje ve çalışmalar hazırlanmalıdır.
Rekabet durumu	ÇAYKUR sabit fiyatla hammadde temin ediyorken rakip firmaların ÇAYKUR'a göre daha düşük fiyatla ve farklı yöntemlerle hammadde temin etmektedir.		ÇAYKUR'un üretim maliyetleri rakip firmalardan daha yüksek olacaktır.	Hammadde tedarikinde rekabet dezavantajı oluşturmayan bir fiyat politikası belirlenmeye çalışılmalıdır.
	Zincir marketler kendi markalarını üretmek için kuru çay üreten firmalardan düşük fiyatlı ürün temin etmektedir. Kuru çay üreten firmalar pazarlama faaliyetlerini gerçekleştirilmeden sadece üretim maliyeti odaklı üretime yönelmesi söz konusu olmaktadır.		Maliyet odaklı üretimden kaynaklanan piyasa fiyatlarında düşüş ve istikrarsızlık yaşanması, ÇAYKUR ve benzeri firmalara rekabet konusunda dezavantaj oluşturacaktır.	Maliyet odaklı rekabetten etkilenmemek için ekonomik önlemler alınmaya ve ayrıca bu tür pazarlama politikalarına karşı stratejiler geliştirilmeye devam edilmelidir.
	ÇAYKUR ürünleri tasarım ve marka açısından taklit edilme eğilimindedir.		ÇAYKUR'un pazar payını olumsuz olarak etkileme potansiyeli olacaktır.	Taklitlerin önüne geçilmesine yönelik çalışmalara devam edilmelidir.

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 35: GZFT Listesi

İç Çevre	
Güçlü	Zayıf
Türk çay sektöründe köklü bir geçmişinin bulunması 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 deneyimli teşkilat ağına sahip olması,	Üretim atıklarının bertarafında güçlüklerle karşılaşılması,
Sektörde en yüksek günlük yaş çay işleme kapasitesine sahip olması,	Gelir-Gider akışında mevsimsel dalgalanmalar sonucu nakit sıkıntısının oluşması,
Ürünlerine ülkemizin her bölgesinde ulaşılabilir olması,	İnsan kaynaklarının, mevzuat ve kurumun özel durumları nedeniyle etkin bir şekilde yönetilememesi,
Üretim ve pazarlamada gelişmiş teknolojilere sahip olması,	Çalışma ortamına ve çalışan aidiyetine katkı sağlayacak sosyal tesis ve faaliyetlerin yetersizliği,
Bünyesinde akredite olmuş laboratuvar barındıran Araştırma Enstitüsüne sahip olması,	Ünitelerin bir kısmında modernizasyona ihtiyaç duyulması,
Tarımında kimyasal ilaç kullanılmaması,	Yaş çay alımından, ürünlerimizin tüketiciye ulaşması ve satış sonrası dâhil tüm süreçlerde mevcut bilişim teknolojilerinden yeterince yararlanılamaması ve tam dijitalleşmenin sağlanamamış olması,
Genel Müdürlük ve işletmelerin çay üretim bölgesinde olması,	İş sağlığı ve güvenliği konularında çalışanların farkındalıklarının düşük olması,
Geniş bir ürün yelpazesine (Siyah, Yeşil, Beyaz, Organik ve Soğuk Çay vb.) sahip olması,	Süreç yönetimine tam olarak geçilememiş olması,
Kalite Yönetim Sistemi, Gıda Güvenliği Yönetim Sistemi, Bilgi Güvenlik Yönetim Sistemi ve Helal Uygunluk belgelerine sahip olması,	Büyük çaplı yatırımlarda proje yönetimi yönteminin uygulanmaması,
Kamu kurumu olması.	Depolama alanlarında iyileştirmeye ihtiyaç duyulması.

Dış Çevre	
Fırsat	Tehdit
Ülkemizin kişi başı çay tüketiminde dünyada ilk sırada olması,	ÇAYKUR'un bölgede istihdam ve mali destek kaynağı olarak görülmesi,
Türkiye'nin AB ülkeleri içerisindeki tek çay üreten ülke olması,	Çay bahçelerinin tohumla tesis edilmiş olmasının, üretim planlaması, kalite ve verimi olumsuz etkilemesi,
Çayın farklı formlarda sunulması için yeni teknolojilerin gelişmesi,	Satın alma ve ürün pazarlamada mevzuat nedeniyle esnek davranılamaması,
Çay İhtisas Gümrüğünün Rize'de bulunması,	Sektörün tümünü yöneten bir yasal düzenlemenin olmaması,
Kaliteli ürün üretmek için Çay Bahçelerinin Yenilenmesi projesinin başlatılması,	Çay bahçelerinin büyük bir bölümünün ekonomik ömrünü tamamlamış olması,
Tüketicilerde ÇAYKUR ile uyumlu bir çay tüketim kültürünün bulunması,	Kimyasal gübreleme nedeniyle toprak yapısının bozulması,
İç piyasadaki ürünlerimiz için damak tadı oluşmuş bir tüketici kitlesinin bulunması,	Çay bahçelerinin miras yoluyla aşırı bölünmesi nedeniyle çiftçilik vasfının kaybolması ve 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 engellenememesi,
	Çay ithalatında alınan, gümrük vergisinin uluslararası kuruluşlarca düşürülme baskısının olması,
	Kentleşmenin işletmelerimizi tehdit etmesi.

Tablo 36: 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 işletmelerin çay üretim bölgesinde olması ve tecrübeli, bilgili 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 farklı formdaki ürünlere ve soğuk çaya olan talebin artması ve ÇAYKUR'un tüketicinin öncelikli tercihi olması nedeniyle, katma değeri yüksek çeşitlerde üretim artışı sağlanacak ve karlılık düzeyi artacaktır.</p>	<p>Düzenlenecek eğitim ve farkındalık çalışmaları ile Çevre ve İş Sağlığı Güvenliği mevzuatının getirdiği ek yükümlülükler hakkında çalışanların bilinç düzeyi artırılabilecektir.</p>
		<p>Üretim sisteminde yapılacak modernizasyon ve iyileştirmelerle üretim maliyetleri azaltılabilecektir.</p>

2.11 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 37: 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, -Pandemi ve tasarruf tedbirleri nedeniyle faaliyetlerin bir kısmının ertelenmesi.	-Uygulanabilir stratejiler belirlenecektir.
Mevzuat Analizi	-İç ve dış mevzuatın uygulanmasında sorunlarla karşılaşılması.	-Personele mevzuatın uygulanması hakkında hizmet içi eğitimler verilecektir.
Üst Politika Belgeleri Analizi	On İkinci Kalkınma Planında; - Kamu İşletmeciliği ve Özelleştirme başlığı altında yer alan 416.4. Dijital dönüşüm perspektifiyle KİT'lerin mevcut bilgi sistemi altyapısı iyileştirilecektir. 417. KİT'ler tedarik ve satış faaliyetlerini piyasa şartları çerçevesinde kamu maliyesine daha az yük getirecek şekilde kârlılık ve verimlilik esaslarına göre sürdürecektir.	-Teknolojik alt yapı geliştirilecektir. -Pazarlama için uygun stratejiler belirlenecektir.
Paydaş Analizi	-Üreticilerin yüz yüze eğitime gereken ilgiyi göstermemesi, -ÇAYKUR markasını tercih etmeyen tüketiciler, fiyat ve damak tadında iyileştirmeler yapılır ise ÇAYKUR ürünlerini tercih edebileceklerini belirtmesi,	-Üreticilere eğitim, görsel ve sosyal medyadan verilecektir. -Tüketici tercihlerine göre ürünler geliştirilecektir.
İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi	-Hizmet içi eğitim eksikliği -Personel tarafından sosyokültürel etkinliklerin yetersiz bulunması	-Hizmet içi eğitime ağırlık verilecektir. -Kurumsal eğitim veri tabanı oluşturulacaktır. -Çalışanlara yönelik sosyokültürel aktiviteler artırılacaktır.
Kurum Kültürü Analizi	-Çalışanların yönetim süreçlerine yeterince dâhil edilmemesi,	-Çalışanların yönetim süreçlerine daha çok katılımı ile 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 sürekli iyileştirme ihtiyacı,	-Bilgi teknolojileri altyapısı yazılım ve donanımlarla geliştirilecektir.
Finansal Analiz	Alım ve satıştan 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 ay sektörünün güçlü ve nc kuruluşu olarak, tüketicisi odaklı hizmet sunan, insana ve doğaya duyarlı, kaliteli ve güvenilir dünya markası olmak.

Temel Değerler:

- İnsan Odaklılık
- zm Odaklılık
- Hizmet Sunumunda EŞitlik ve Kalite
- Şeffaflık
- Hesap Verebilirlik
- Yenilikçilik
- Güvenilirlik
- Teknoloji Odaklılık
- Sürdürülebilirlik
- Sağlık ve evreye Duyarlılık

4 STRATEJİ GELİŞTİRME: AMAÇ, HEDEF VE PERFORMANS GÖSTERGESİ İLE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ

4.1 Strateji Geliştirme için Dengeli Kart Yaklaşımı

Tablo 38: Strateji Geliştirme İçin Dengeli Kart Yaklaşımı

Perspektifler	Amaçlar	Hedefler
Müşteriler-Yararlanıcılar	Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.	H1.1: Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözetilerek dizayn edilecektir.
		H1.2: Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılacaktır.
		H1.3: Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılacaktır.
	Çay Tarımı Geliştirilecektir.	H2.1: Çay üretim artışı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.
		H2.2: Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.
		H2.3: Ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.
Finansal	Maliyetler Azaltılacaktır.	H3.1: Çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.
		H3.2: Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.
		H3.3: Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.
İş Süreçlerinin İyileştirilmesi	Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.	H4.1: Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.
		H4.2: Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.	H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılacaktır.
		H5.2: Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.

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 39: Amaçlar ve Hedefler

AMAÇ-HEDEF NO	AMAÇ-HEDEFLER
Amaç 1	Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.
Hedef 1.1	Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözeticilerle dizayn edilecektir.
Hedef 1.2	Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılacaktır.
Hedef 1.3	Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılacaktır.
Amaç 2	Çay Tarımı Geliştirilecektir.
Hedef 2.1	Çay üretim artığı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.
Hedef 2.2	Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.
Hedef 2.3	Ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.
Amaç 3	Maliyetler Azaltılacaktır.
Hedef 3.1	Çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.
Hedef 3.2	Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.
Hedef 3.3	Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.
Amaç 4	Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.
Hedef 4.1	Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.
Hedef 4.2	Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.
Amaç 5	Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.
Hedef 5.1	Personelin niteliği ve verimliliği artırılacaktır.
Hedef 5.2	Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.

Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Tablo 40: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler

Amaçlar	Hedefler	Hedefler																
		Tarım ve Orman Bak.	Pazarlama D. Bşk.	Satınalma D. Bşk.	Destekleme D. Bşk.	Muhasebe D. Bşk.	Bilgi İşlem D. Bşk.	İnsan Kaynakları D. Bşk.	İşletme ve Ür. D. Bşk.	Çay Tarım D. Bşk.	Teknik İşler D. Bşk.	Strateji Geliştirme D. Bşk.	Yaş Çay Fabrikaları	Araştırma Enstitüsü	100.Yıl Paz. Ve Ürt. Böl. Md.	Anatamir-Fabrika Md.	Tüm Üniteler	
Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır	H1.1: Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözetilerek dizayn edilecektir.		S									İ						
	H1.2: Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılabilecektir.		S															
	H1.3: Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılacaktır.		S															
Çay Tarımı Geliştirilecektir.	H2.1: Çay üretim artışı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.											İ	S			İ		
	H2.2: Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.											S				İ		
	H2.3: Ekonomik verim yaşımı doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.		İ									S				İ		
Maliyetler Azaltılacaktır.	H3.1: Çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.											İ	S					
	H3.2: Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.											İ	S	İ				
	H3.3: Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.						İ		S		İ		İ		İ	İ		
Teknolojik Altyapı Geliştirilecektir.	H4.1: Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.											S						
	H4.2: Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.											S						
Kurumsal Kapasitenin Geliştirilecektir.	H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılabilecektir.		İ	İ	İ	İ	İ	S	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ	İ
	H5.2: Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.								S			İ						

4.3 Hedef Kartları

Amaç 1 Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.

Amaç	A1: Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.								
Hedef	H1.1: Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözetilerek dizayn edilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG1.1.1: Mevcut Ürün Portföyüne Ürün Eklenmesi (Adet)*	50	12	14	16	18	20	22	Altı Ay	Altı Ay
PG1.1.2: Mevcut Ürünlerin Tasarım veya Dizaynlarının Revize Edilmesi (Adet)*	50	30	35	40	45	50	55	Altı Ay	Altı Ay
Sorumlu Birim	Pazarlama Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none">İşletme ve Üretim Dairesi BaşkanlığıAtatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Pazarda tutunamayacak ürünlerin portföye dâhil edilmesiTüketici algısında olumlu yeri olan ürünlerin dizaynında olumsuz sonuçlar doğuracak değişikliklerin yapılması								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Mevcut ürünlerin pazardaki satış oranlarının, büyüme trendlerinin ve karlılıklarının incelenmesiPazar araştırması destekli Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinin sürekli kılınmasıİlgili paydaşlarla (ajanslar vb.) işbirliği yapılması								
Maliyet Tahmini	2.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">Ürün portföyünün olumlu marka algısı oluşturmada sorun teşkil etmesiKarmaşık ürün portföyünün operasyonların tamamında yönetim sorunu oluşturması								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Ürün portföyünün olumlu marka algısı oluşturacak şekilde dizayn edilmesiOperasyonların yönetiminin kolaylaştırılması								

*(Kümülatif)

Amaç	A1: Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.									
Hedef	H1.2: Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.2.1: Poşet Çay Pazar Payı Yüzdesinin Artırılması (%)	50	11	11,8	12	12,5	13	14	Altı Ay	Altı Ay	
PG1.2.2: İndirim Marketler Pazar Payı Yüzdesinin Artırılması (%)	50	6,1	7,3	8,1	9,1	9,1	9,1	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	Pazarlama Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Pazar payı artışına yönelik faaliyetlerin maliyetler üzerinde olumsuz etki yapması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> İndirim marketlerinin sadık müşteri kitlesine dönük pazar araştırmalarının sonuçlarının referans alınması Poşet çay tüketicilerine dönük pazar araştırmalarının sonuçlarının referans alınması 									
Maliyet Tahmini	0 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> İndirim marketlerinin sayısında ciddi oranda artış meydana gelmesi ve bu marketlerin çay pazarında yüksek bir paya sahip olması Poşet çay ürünlerine olan talebin artması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Tüm çay pazarında sahip olunan liderliğin sürekliliği için; indirim market ve poşet çay pazarında da etkinliğin artırılması 									

Amaç	A1: Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.									
Hedef	H1.3: Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG1.3.1: Sosyal Medya ve Dijital Mecralardaki Reklamın Sayısı*	40	1	3	6	9	12	15	Altı Ay	Altı Ay	
PG1.3.2: DİDİ Markasının Sosyal Medya ve Dijital Mecralardaki Takipçi ve Abone Sayısı*	25	68.590	73.590	78.590	83.590	88.590	93.590	Altı Ay	Altı Ay	
PG1.3.3: ÇAYKUR Markasının Sosyal Medya ve Dijital Mecralardaki Takipçi ve Abone Sayısı*	35	127.850	132.850	137.850	142.850	147.850	152.850	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	Pazarlama Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Üretilen mesajların tüketicide olumsuz algı oluşturması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Sosyal medya ile ilgili tüketicilerin mevcut ve gelecek muhtemel yönelimlerinin analiz edilmesi • Etkin medya içerikleri oluşturulması 									
Maliyet Tahmini	34.000.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Tüketicilerin sosyal medya ve dijital mecralarda geçirdikleri zamanın artış eğiliminde olması • Sosyal medya ve dijital mecralardaki reklamların diğer alanlara göre daha ucuz olması hedef kitleye yönelik daha etkin çalışmalar yapılabilmesi, anlık sonuç analizinin yapılabilmesi • Sosyal medya ve dijital mecralardaki reklam çalışmalarının geri dönüşünün yüksek olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Reklam bütçesinin veriminin artırılması 									

*(Kümülatif)

Amaç 2 Çay Tarımı Geliştirilecektir.

Amaç	A2: Çay Tarımı Geliştirilecektir.								
Hedef	H2.1: Çay üretim artışı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG2.1.1: Üreticiye verilen çay üretim artışı miktarı (Ton)*	100	11.000	19.000	27.000	35.000	43.000	51.000	Altı Ay	Altı Ay
Sorumlu Birim	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none">• İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı• Yaş Çay Fabrikaları								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Çay artıklarının gübre dışında başka amaçlarla kullanılması								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Üretim artıklarının uygun ortamlarda bekletilip gübre haline getirilmesi• Hedefi gerçekleştirmek için ilgili birimlerle işbirliğinin yapılması• Müstahsille işbirliği yapılması								
Maliyet Tahmini	0 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Kimyevi gübrelerin kullanımının aşırı olması• Toprağın fiziki ve kimyasal yapısının bozulmuş olması• Toprak asidik özelliğinin artmış olması• Çay artıklarının fabrika sahasında çürütülmesi sırasında etrafa yayılan kokunun şikâyete konu olması								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Üretim artıklarının elden çıkarılması• Doğal gübre kullanımının yaygınlaştırılması								

*(Kümülatif)

Amaç	A2: Çay Tarımı Geliştirilecektir.									
Hedef	H2.2: Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.2.1: Eğitim verilen üretici sayısı*	100	1.000	30.000	60.000	90.000	120.000	150.000	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> • Yaş Çay Fabrikaları 									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Bölge dışında yaşayan üreticilere ulaşılamaması nedeniyle yüz yüze eğitimin verilememesi • Üreticilerin eğitime katılma isteksizliği 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Etkin eğitim metodlarının kullanılarak üreticilerin aidiyetinin artırılması • Hedefi gerçekleştirmek için ilgili birimlerle işbirliğinin yapılması 									
Maliyet Tahmini	0 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Çay topraklarına ihtiyaçtan fazla kimyevi gübre kullanılması • İyi ve sürdürülebilir tarım uygulamalarındaki eksiklikler • Budama ve hasat uygulamalarındaki aksaklıklar • Çapalamanın önemi 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Hammadde kalitesinin artması • İyi ve sürdürülebilir tarım uygulamalarının yaygınlaşması 									

**(Kümülatif)*

Amaç	A2: Çay Tarımı Geliştirilecektir.									
Hedef	H2.3: Ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG2.3.1:Ekonomik ömrünü tamamlamış çay bahçelerinin nitelikli çay fidanlarıyla yenilenmesi(dekar)*	100	3	9	15	21	27	33	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> • Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü 									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Gönüllü üreticinin bulunmaması • Çay bahçesi yenilenen üreticinin yenilenen çay bahçesine yapması gereken bakım işlemlerini yapmaması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Değişik bölgelerde kurulacak modern bahçeler sayesinde; bölge halkına farkındalık oluşturulması • Çay tarımında verim ve kalitenin artırılması • Geleneksel üretim yöntemi yerine nitelikli çay klonları üretim yöntemi müstahsillere öğretilerek müstahsillerin bu üretim yöntemine teşvik edilmesi • Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi ile birlikte yürütülen Gen Havuzu Projesi kapsamında tescil edilecek nitelikli klonların kullanılması 									
Maliyet Tahmini	12.240.000 TL (Tarım ve Orman Bakanlığı tarafından karşılanmaktadır.)									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Çay bahçelerinin tohumdan tesis edilmiş olmaları • Çaylıkların yaşlanmaları ve verimden düşmüş olmaları • Nitelikli çay fidan üretiminin yetersiz olması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Yaşlanmış çay bahçelerinin yenilenecek verim ve kalitesinin artırılması 									

*(Kümülatif)

Amaç 3 Maliyetler Azaltılacaktır.

Amaç	A3: Maliyetler Azaltılacaktır.								
Hedef	H.3.1: Çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG3.1.1: Ahşap Midilton Eleklerinin yenilenmesi (Fabrika sayısı)*	100	37	40	43	46	49	49	Altı Ay	Altı Ay
Sorumlu Birim	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	• İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı								
Riskler	• Maliyetlerin aşırı artması								
Stratejiler	• Makine parklarının yenilenmesi verimi ve kapasiteyi artıracaktır. • Yeni makine alımı, gıda güvenliğinin sağlanması, kalite ve hijyeni artıracaktır. • Teknoloji transferi ve yapılan modernizasyon çalışmaları ile tüketici şikâyetlerini azaltacaktır.								
Maliyet Tahmini	27.000.000 TL								
Tespitler	• Verim ve kalitenin olumsuz etkilenmesi • Hijyen ve gıda güvenliğinde yaşanan olumsuzluklar								
İhtiyaçlar	• Gıda güvenliği, hijyen, kalite ve verimliliğin artırılması								

*(Kümülatif)

Amaç	A3: Maliyetler Azaltılacaktır.									
Hedef	H.3.2: Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.2.1: Buhar enerjisi elde edilmesinde biokütle yakıtının yakılabileceği yeni sistemlerin kurulması (Fabrika Sayısı)*	100	9	9	9	10	11	12	Altı Ay	Altı Ay	
PG3.2.2: Taşınabilir doğal gaz yakıtı (LNG ve CNG) kullanılan işletmelerde şebeke doğal gazına geçilmesi (Fabrika Sayısı)*	100	10	12	13	14	15	16	Altı Ay	6 ayda bir	
Sorumlu Birim	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> • İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı • Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı 									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyetlerin aşırı artması • İmalata verilen yaş çayın fiziki durumunun istenilen nitelikte olmaması • Yeterli üretim atığı olmaması • İşletmelerin kapasite kullanım oranları • Hava koşullarındaki değişiklikler ve çayın fiziki yapısı • Kullanılan yakıt türünde beklenmedik fiyat değişiklikleri 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • İlgili birimlerle işbirliği yapılması 									
Maliyet Tahmini	325.000.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Çay atıklarının enerjiye dönüştürülebilme potansiyelinin olması • Çay atıklarını depolayacak yeterli alanın olmaması • CNG-LNG fiyatının boru doğal gazına göre %49 daha pahalı olması • Doğalgaz dönüşümü yapılması neticesinde ekonomik fayda sağlanması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Üretim maliyetlerinin düşürülmesi • Üretim atıklarının elden çıkarılması • Atıkların değerlendirilerek ekonomiye kazandırılması 									

*(Kümülatif)

Amaç	A3: Maliyetler Azaltılacaktır.									
Hedef	H.3.3: Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG3.3.1: Ambar Rehabilite İşlemleri (Ambar kapasitesi Bin Ton)*	100	0	4	8	12	16	20	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik İşler Dairesi Başkanlığı • Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı • Yaş Çay Fabrikaları • 100.Yıl Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü • Anatamir Fabrikası 									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyetlerin aşırı artması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Rehabilite edilecek ambarların tespiti. • Depolarda yapılacak işlemlerin tespiti (Boya, zemin, pencere, beton, kapı, çatı, elektrik asansör vb.) • İş Programının hazırlanması. • İlgili depolarda mevcut bulunan yarı mamul çayların paketli çay üretimine alınması 									
Maliyet Tahmini	22.000.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • Sürekli iyileştirme anlayışımıza katkı sunmak. • Kurumsal sorumluluğumuz ve öncü işletme anlayışımızın yenilenme isteği • Müşteri odaklı çalışma isteğimiz 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kaliteli ve hijyen çay depolama şartlarını sağlamak • Yeni sistemlerin uygulanmasına imkân tanımak. • İzlenebilirlik şartlarına katkı sunmak. • Yarı mamul çayların zarar görmesini önlemek 									

*(Kümülatif)

Amaç 4 Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.

Amaç	A4: Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.								
Hedef	H.4.1: Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.								
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı
PG4.1.1: Satın alınan veritabanı lisansı (%)*	100	0	30	100	100	100	100	Altı Ay	Altı Ay
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-								
Riskler	<ul style="list-style-type: none">• Veri kaybı yaşanması• Maliyetlerin aşırı artması								
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">• Güncel veri tabanı yönetim sistemi teknolojileri ile kullanıcı deneyimini zenginleştirmek								
Maliyet Tahmini	20.000.000 TL								
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">• Güncel olmayan sistemlerin güvenlik açıkları ve veri kaybına yol açması olasılığı								
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">• Veri tabanı ve yazılımların güncelliğinin sağlanması								

*(Kümülatif)

Amaç	A4: Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.									
Hedef	H.4.2: Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG4.2.1: Modernize edilen bilişim sistemi (Adet)*	100	0	285	670	1030	1.365	1.700	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	-									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> • Maliyetlerin aşırı artması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> • Gerekli mali kaynaklar sağlanana kadar mevcut ekonomik ömrünü tamamlayan bilişim sistemlerinin bakım ve güncelleme hizmetlerinin sık sık takip edilmesi. • Bilişim sistemlerinin kapasitelerinin artırılması 									
Maliyet Tahmini	80.569.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> • 2026 yılı sonu itibari ile bütün bilişim sistemleri ekonomik ömrünü (5 yıl) dolduracaktır. Dolayısıyla günümüz ihtiyacını karşılamayacaktır. 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> • Bilişim sistemlerinin yenilenmesi. 									

*(Kümülatif)

Amaç 5 Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.

Amaç	A5: Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.									
Hedef	H.5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedefe Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG5.1.1: Personele verilen eğitim saati (Bin saat)	45	450	460	460	460	460	460	Altı Ay	Altı Ay	
PG5.1.2: Eğitim alan personel sayısı (Kişi)	45	5.500	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	Altı Ay	Altı Ay	
PG5.1.3: Ödül verilen personel sayısı (Kişi)*	10	3	6	9	12	15	18	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	Tüm Daire Başkanlıkları, Üniteler									
Riskler	<ul style="list-style-type: none">Tasarruf tedbirleri kapsamında yeterli ödeneğin temin edilememesi,Mevsimlik işçilere verilecek eğitimin sadece kampanya dönemi içerisinde verilebilmesi,Kampanya tarihinin net olmaması ve kampanya süresinde ki iş yoğunluğu nedeni ile eğitim tarihlerinde meydana gelebilecek değişiklikler,Planlanan uzaktan eğitim ile başlatılan yeni dönemde pratik eksikliğinin olması,Düzenlenen eğitimlerden beklenen performansın sağlanamaması, eğitim alan personelin öğrenimliliğini uygulamaya geçirememesi									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none">Sürekli ve nitelikli eğitimler ile çalışanların mesleki ve kişisel gelişimlerine katkı sağlanacaktırKurumsal hafızayı geliştirecek eğitim faaliyetleri sistemli bir şekilde yürütülecektirEğitim programlarında hayat boyu öğrenme modeli benimsenerek eğitimcilerin eğitimi programları da düzenlenecek ve eğitimler ile çalışanların yetkinlik ve nitelikleri artırılacaktır									
Maliyet Tahmini	2.261.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none">Mesleki bilgi ve becerisi artan çalışanın kurum aidiyeti duygusunun gelişmesiSürekli ve nitelikli eğitimler ile kurumsal hafızanın ve bilgi birikiminin artmasıMesleki eğitim ve yeteneğin yapılan işle uyumlu olmasının kurumsal performansı ve başarıyı artırması,Çalışanlara verilen kişisel gelişim ve bilgi tazeleme eğitimlerinin çalışanların gelişimi yanında kurum kültürüne de önemli katkı sağlaması									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none">Çalışanların verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması									

*(Kümülatif)

Amaç	A5: Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.									
Hedef	H.5.2: Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.									
Performans Göstergeleri	Hedef Etkisi (%)	Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2023)	2024	2025	2026	2027	2028	İzleme Sıklığı	Raporlama Sıklığı	
PG5.2.1: Yazılım altyapısının tamamlanma oranı (%)*	50	0	0	10	30	60	100	Altı Ay	Altı Ay	
PG5.1.2: Yazılımın yaygınlaştırılması (Ünite Sayısı)*	50	0	0	0	0	9	49	Altı Ay	Altı Ay	
Sorumlu Birim	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı									
İşbirliği Yapılacak Birim(ler)	<ul style="list-style-type: none"> Çay Tarım Dairesi Başkanlığı 									
Riskler	<ul style="list-style-type: none"> Üreticilerin farklı mobil cihazlar kullanması 									
Stratejiler	<ul style="list-style-type: none"> İlgili daire başkanlığıyla iş birliği yapılması Mobil yazılım programlarının kurulması 									
Maliyet Tahmini	800.000 TL									
Tespitler	<ul style="list-style-type: none"> Üreticilerin bilgi edinmek için fabrikaya başvurmak zorunda kalması 									
İhtiyaçlar	<ul style="list-style-type: none"> Bilgi teknolojilerinin etkin şekilde kullanılması 									

*(Kümülatif)

Stratejik Amaç – Hedef - Birim İlişkisi

Tablo 41: Stratejik Amaç-Hedef-Birim İlişkisi

Amaç-Hedef No	Amaç-Hedefler	Uygulama Dönemi	Sorumlu Birim	İşbirliği Yapılacak Birim
Amaç 1	Sürdürülebilir Pazar Payı Artışı Sağlanacaktır.			
Hedef 1.1	Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözetilerek dizayn edilecektir.	2024-2028	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü
Hedef 1.2	Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılacaktır.	2024-2028	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	
Hedef 1.3	Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılacaktır.	2024-2028	Pazarlama Dairesi Başkanlığı	
Amaç 2	Çay Tarımı Geliştirilecektir.			
Hedef 2.1	Çay üretim artışı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.	2024-2028	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Yaş Çay Fabrikaları
Hedef 2.2	Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.	2024-2028	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	Yaş Çay Fabrikaları
Hedef 2.3	Ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.	2024-2028	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı	Atatürk Çay ve Bahçe Kültürleri Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü
Amaç 3	Maliyetler Azaltılacaktır.			
Hedef 3.1	Çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.	2024-2028	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı
Hedef 3.2	Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.	2024-2028	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı
Hedef 3.3	Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.	2024-2028	İşletme ve Üretim Dairesi Başkanlığı	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı, Muhasebe ve Mali İşler Dairesi Başkanlığı, Yaş Çay Fabrikaları, 100.Yıl Pazarlama ve Üretim Bölge Müdürlüğü, Anatamir Fabrikası Müdürlüğü
Amaç 4	Teknolojik Alt Yapı Geliştirilecektir.			
Hedef 4.1	Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.	2024-2028	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	
Hedef 4.2	Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.	2024-2028	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	
Amaç 5	Kurumsal Kapasite Geliştirilecektir.			
Hedef 5.1	Personelin niteliği ve verimliliği artırılacaktır.	2024-2028	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı	Tüm Daire Başkanlıkları, Üniteler
Hedef 5.2	Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.	2024-2028	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Çay Tarım Dairesi Başkanlığı

4.4 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Tablo 42: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef 1.1: Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözlemlenerek dizayn edilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Pazarda tutunamayacak ürünlerin portföye dâhil edilmesi.	Yeni ürün çıkarılırken belli hedefler öngörülerek piyasaya çıkarılmaktadır. Ancak bazen öngörülerin gerçekleşmemesi ile karşı karşıya kalınmaktadır.	Pazar araştırma, piyasa denetimi yapılması (anket vb.), satışların izlenmesi.
Tüketici algısında olumlu yeri olan ürünlerin dizaynında olumsuz sonuçlar doğuracak değişikliklerin yapılması.	Tüketicilerin piyasada mevcut ürünlere olan alışkanlıkları ve alışkanlıkların kolay kolay değişmemesi.	Değiştirilen ürün tasarım ile ilgili tüketicilere oylama (sosyal medya, anket vb.) yaptırılması.
Hedef 1.2: Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Pazar payı artışına yönelik faaliyetlerin maliyetler üzerinde olumsuz etki yapması.	Piyasa araştırması ve saha aktiviteleri vb. maliyetli olması.	Yıllık verilen bütçe bedelleri rakamlarına uyulması.
Hedef 1.3: Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üretilen mesajların tüketicide olumsuz algı oluşturması.	Beklentilerin aksine mesajın tüketiciler nezdinde olumsuz algıya yol açması.	İletişim sonucu Sosyal Medya ve Dijital mecralarda tüketici geri bildirim ve etkileşiminin takip edilmesi.

Hedef 2.1: Çay üretim artışı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Çay artıklarının gübre dışında başka amaçlarla kullanılması.	Çay atıkları art niyetli insanlar tarafından paketlenip kuru çay olarak piyasaya sunabilir.	İlgili birimler ile iş birliği yapılarak, çay üretim atıkları çürütülüp gübre haline getirilerek üreticiye verilecek.
Hedef 2.2: Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Bölge dışında yaşayan üreticilere ulaşamaması nedeniyle eğitimin verilememesi.	Bazı üreticilerin çay tarımının yapıldığı bölge dışındaki illerde yaşamaları.	İlgili birimlerle işbirliği içerisinde olunacak.
Üreticilerin eğitime katılma isteksizliği.	Çeşitli gerekçelerle üreticiler gönülsüz davranmaktadır.	-İlgili birimlerle işbirliği içerisinde olunacak. -Etkin eğitim metotları uygulanacak.
Hedef 2.3: Ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Gönüllü üreticinin bulunamaması.	Üreticilerin yenilemenin faydaları hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları.	-Üreticilere nitelikli çay klonları üretim yöntemi öğretilecek ve bu üretim yöntemi teşvik edilecek. -İlgili birimlerle işbirliği içerisinde olunacak.
Çay bahçesi yenilenen üreticinin çay bahçesine gerekli bakım işlemlerini yapmaması.	Üreticilerin bakım işlemleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmamaları.	İlgili birimlerle işbirliği içerisinde olunacak.

Hedef 3.1: ay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Maliyetlerin aşırı artması.	Ön görülemeyen fiyat artışlarının olması.	Etkin planlama yapılacak.
Hedef 3.2: Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Maliyetlerin aşırı artması.	Ön görülemeyen fiyat artışlarının olması.	Etkin planlama yapılacak.
İmalata verilen yaş çayın fiziki durumunun istenilen nitelikte olmaması.	Yaş ay yaprağının fiziki durumu, hedeflenen enerji tasarruf değerlerinde sapmalar oluşturabilir.	Kontrollü yaş çay alımı yapılacak.
Yeterli üretim atığı olmaması.	Yaş ay yaprağının fiziki durumuna göre; üretimde oluşan üretim atığı % 2-8 arasında değişim gösterebilmektedir.	Etkin planlama yapılacak.
İşletmelerin kapasite kullanım oranları.	Kampanya döneminde işletmelerin yaş çayın işlenmesi için harcadıkları enerji birim maliyetleri kapasite kullanımıyla ters orantılıdır.	Kapasitenin tam kullanılması sağlanacak.
Hava koşullarındaki değişiklikler ve çayın fiziki yapısı.	Hava sıcaklıklarının mevsim normallerinin altında seyretmesi enerji maliyetlerini olumsuz etkilemektedir. Yaş ay yaprağının fiziki durumu, hedeflenen enerji tasarruf değerlerinde sapmalar oluşturabilir.	Kontrollü yaş çay alımı yapılacak.
Kullanılan yakıt türünde beklenmedik fiyat değişiklikleri.	Günümüzde doğalgaz lehine gelişen fiyat endeksi sonraki yıllarda başka enerji kaynağı lehine gelişme göstererek hedeflenen değerlerde sapmalar oluşturabilir.	Fayda maliyet analizi yapılarak alternatif enerji kaynağı kullanan fabrikaların üretimine ağırlık verilecektir.
Hedef 3.3: Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Maliyetlerin aşırı artması.	Ön görülemeyen fiyat artışlarının olması.	Etkin planlama yapılacak.

Hedef 4.1: Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Veri kaybı yaşanması.	Güncel olmayan yazılımlar veri kaybı ve güvenlik açıklarına neden olmaktadır.	Mevcut yazılımların test edilerek devreye alınacak.
Maliyetlerin aşırı artması	Ön görülemeyen fiyat artışlarının olması.	Etkin planlama yapılacaktır.
Hedef 4.2: Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Maliyetlerin aşırı artması	Ön görülemeyen fiyat artışlarının olması.	Etkin planlama yapılacaktır.
Hedef 5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Tasarruf tedbirleri kapsamında yeterli ödeneğin temin edilememesi	Gerekli ödenek temin edilememesi.	Eğitimlerin öncelik sırasına ve önem derecesine göre planlaması yapılacaktır.
Mevsimlik işçilere verilecek eğitimin sadece kampanya dönemi içerisinde verilebilmesi.	Mevsimlik işçiler kampanya döneminde işe başlatıldıkları için işe başlamadan önce eğitim verilmesi mümkün değildir.	Eğitimlerin kampanya başlangıcında, sonunda ve çay arasında verilecek.
Kampanya tarihinin net olmaması ve kampanya süresinde ki iş yoğunluğu nedeni ile eğitim tarihlerinde meydana gelebilecek değişiklikler.	Mevsimlik işçilerin işe başlatılacağı tarihin net olmaması ve işin yoğun olduğu zamanlarda eğitim tarihleri değişebilmektedir.	Eğitim tarihleri iş yoğunluğuna ve kampanya dönemine göre ayarlanacaktır.
Planlanan uzaktan eğitim ile başlatılan yeni dönemde pratik eksikliğinin olması.	Uzaktan eğitim sistemi ile eğitimlerin verilmesine yeni başlandığı için tüm personel aynı pratiklikte olmayabilir.	Uzaktan eğitim ile ilgili pratik eksiklikleri giderilecek.
Düzenlenen eğitimlerden beklenen performansın sağlanamaması, eğitim alan çalışanın öğrendiklerini uygulamaya yansıtamaması.	Eğitim alan personel öğrendiklerini uygulamada ve bilgi aktarımında yetersiz kalabilir.	Eğitim alan personelin alt elemanlarına bilgi aktarması sağlanacaktır.
Hedef 5.2: Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Üreticilerin farklı mobil cihazlar kullanması.	Üreticilerin sahip oldukları farklı mobil cihazlar ve bunların sahip oldukları farklı versiyona sahip işletim sistemleri geliştirilen yazılım için riskler taşımaktadır.	Olabildiğince farklı cihaz ve işletim sisteminde yazılımın test edilmesi.

4.5 Maliyetlendirme

Tablo 43: 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: Mevcut ürün portföyü tüketici beklentileri ve pazarın koşullarına göre karlılık ve verimlilik gözetilerek dizayn edilecektir.	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	2.000.000
	H1.2: Nispeten daha az olan satış alanlarında pazar payı artırılabilecektir.	0	0	0	0	0	0
	H1.3: Sosyal medya ve dijital mecralarda marka etkileşimi artırılabilecektir.	3.000.000	7.000.000	8.000.000	8.000.000	8.000.000	34.000.000
Çay Tarımını Geliştirmek	H2.1: Çay üretim artışı toprak kalitesini artırmak için üreticiye gübre olarak verilecektir.	0	0	0	0	0	0
	H2.2: Üreticilere çay tarımı konularında eğitim verilecektir.	0	0	0	0	0	0
	H2.3: Ekonomik verim yaşını doldurmuş çay bahçeleri nitelikli çay klonları ile yenilenecektir.	1.800.000	2.160.000	2.520.000	2.760.000	3.000.000	12.240.000
Maliyetleri Azaltmak	H3.1: Çay imalat makinelerinde ve üretim süreçlerinde belirlenen modernizasyonlar tamamlanacaktır.	3.500.000	5.500.000	6.500.000	11.500.000	-	27.000.000
	H3.2: Enerji maliyetinde tasarruf sağlanacaktır.	80.000.000	45.000.000	60.000.000	67.000.000	73.000.000	325.000.000
	H3.3: Yarı mamul çay deposu rehabilite edilecektir.	3.000.000	4.000.000	4.500.000	5.000.000	5.500.000	22.000.000
Teknolojik Alt Yapıyı Geliştirmek	H4.1: Plan dönemi sonuna kadar yazılım ve veri tabanı ihtiyacının tamamı karşılanacaktır.	1.300.000	18.700.000	0	0	0	20.000.000
	H4.2: Ekonomik ve teknolojik olarak ömrünü doldurmuş bilişim sistemleri modernize edilecektir.	8.620.000	15.554.000	17.405.000	18.567.000	20.423.000	80.569.000
Kurumsal Kapasiteyi Geliştirmek	H5.1: Personelin niteliği ve verimliliği artırılabilecektir.	250.000	325.000	423.000	549.000	714.000	2.261.000
	H5.2: Üretici satış bilgilerine mobil uygulama üzerinden erişim sağlanacaktır.	0	0	0	0	800.000	800.000
	TOPLAM	101.870.000	98.639.000	99.748.000	113.776.000	111.837.000	525.870.000

5 İZLEME VE DEĞERLENDİRME

ÇAYKUR'un 2024-2028 yıllarına ait stratejik planı toplam 5 stratejik amaç ve 13 hedeften oluşmaktadır. Stratejik planda yer alan hedefler gerçekleştirilirken stratejik plan dönemi öncesinde başlayan ve plan döneminde devam eden ya da 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 Müdür'e aittir. 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 söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizi şeklinde yapılacaktır.

İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerini sürekli olarak iyileştirilmesini sağlamaktadır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak strateji 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 değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturmaktadır.

KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT'ler performans programlarını Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre 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, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından bildirilecek takvime göre Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.

5.3 Raporlama

İzleme ve değerlendirme sonucunda oluşturulacak raporlar ile 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.