

EFQM MODELİ İLE BİR KURUMUN YÖNÜNÜ BELİRLEME: KAYSERİ ULAŞIM AŞ 2021-2025 STRATEJİK PLANI

Gökhan ÜVENÇ^{1*}, Feyza GÜRBÜZ²

¹Kayseri Ulaşım Turizm İnşaat Taahhüt Proje Müşavirlik Telekomünikasyon San. ve Tic. A.Ş.,
Kayseri 1. Org. San. Böl., Kayseri

ORCID No: <https://orcid.org/0000-0001-5844-8017>

²Erciyes Üniversitesi, Mühendislik Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, Kayseri

ORCID No: <https://orcid.org/0000-0002-6327-8232>

Anahtar Kelimeler	Öz
Stratejik Planlama Stratejik Yönetim EFQM 2020 Modeli Kayseri Ulaşım AŞ	Günümüzde performansı ve dönüşümü yönetmek kuruluşlar için her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Performansı ve dönüşümü yönetmede belki de en önemli adım kuruluşun yönünün etkili bir şekilde belirlenmesidir. Stratejik planlama yaklaşımı kuruluşların yönünü belirlemede kullanılan yöntemden biridir. Bu çalışmada, sektörde öncü kurum olma hedefi olan, Kayseri Ulaşım AŞ'nin 2021-2025 Stratejik Planını oluşturma aşamaları, bu aşamalarda kullanılan yöntemler ve yöntemlerin uygulaması ile ortaya koyulan çıktılar aktarılmıştır. Kayseri Ulaşım AŞ 2021-2025 Stratejik Planı, EFQM 2020 Modelinin gerekliliklerini göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Bu durum araştırmanın paydaş analizi, PESTLE analizi, SWOT analizi, TOWS analizi gibi sağlam temelli yaklaşımlar kullanılarak gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Yapılan çalışma ile Kayseri Ulaşım AŞ'nin amacını gerçekleştirmesini ve vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejik planının oluşturulması hedeflenmiştir. Böylelikle kuruluşun stratejileri belirlenmiştir. Yapılan araştırmanın EFQM Modelini kurumsal yönetim modeli olarak benimseyen ve üstün performanslı sonuçlar elde etmek isteyen kuruluşlar için yön belirlemede kılavuz niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

DETERMINING THE DIRECTION OF AN ORGANIZATION WITH THE EFQM 2020 MODEL: KAYSERİ ULAŞIM INC. STRATEGIC PLAN FOR 2021-2025

Keywords	Abstract
Strategic Planning Strategic Management EFQM 2020 Model Kayseri Transportation Inc.	At the present day, managing performance and transformation has become more important than ever for organizations. Perhaps the most important step in managing performance and transformation is efficiency determining the direction of the organization. Strategic planning approach is one of the methods used in determining the directions of organizations. In this research, the phases of creating the 2021-2025 Strategic Plan of Kayseri Transportation Inc., which aims to be the leading institution in its sector, the methods used in these phases and the results of the application of the methods are conveyed. Kayseri Transportation Inc. 2021-2025 Strategic Plan has been created taking into account the EFQM 2020 Model. This enabled the research to be carried out using well-founded approaches such as stakeholder analysis, PESTLE analysis, SWOT analysis, and TOWS analysis. With the study, it was aimed to create the strategic plan that will enable to realize its purpose and reach its vision of Kayseri Transportation Inc. Thus, the strategies of the organization were determined. It is thought that the research carried out is a guide in determining the direction for organizations that adopt the EFQM Model as a corporate governance model and want to achieve outstanding performance results.

Araştırma Makalesi	Research Article
Başvuru Tarihi : 22.12.2021	Submission Date : 22.12.2021
Kabul Tarihi : 21.06.2022	Accepted Date : 21.06.2022

*Sorumlu yazar; e-posta: gokhanuvenc@gmail.com

1. Giriş

Günümüzün rekabetçi koşullarında üstün performanslı sonuçlar elde etmek ve bunu sürdürmek amacıyla olan tüm organizasyonlar hem bugünün performansına katkı sağlayan hem de gelecek için gerekli olan dönüşümü etkin kılacak çözümleri üretmek durumundadır. Bu ihtiyaç yeni yönetim yaklaşımlarının ortaya çıkmasına ve birçok yönetsel yaklaşımın yeniden yorumlanıp geliştirilmesine zemin hazırlamıştır. Strateji kavramı da bu gelişmelerden etkilenmiştir. Strateji askerlikle ilgili bir kavram olarak ele alınırken 19. yüzyılla birlikte çeşitli bilim dallarında kullanılmaya başlanmıştır (Ulukulu, 2019). Strateji kavramı 20. Yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının temelini oluşturmuştur. Stratejik yönetim; örgütün amaçlarına ulaşması için, stratejiler geliştirip uygulaması ve neticesinde de yapılan uygulamaların kontrolünü gerektiren bir süreç olarak tanımlanabilir (Dölkeleş, 2019). Stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturan stratejik planlama organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten düzenli bir çalışmadır (Bryson,2004).

Zamanla sayısı artan ve çeşitlenen yönetsel yaklaşımları bir bütün olarak ele almak için çeşitli modeller ve teknikler geliştirilmiştir. Geliştirilen modellerden birisi de EFQM (Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı) Modelidir. EFQM Modelinin mantığının merkezinde, kuruluşun amacı ile stratejisi arasındaki güçlü ilişki ve bunun kuruluşun en önemli paydaşları için sürdürülebilir değer yaratmasına ve üstün performanslı sonuçlar elde etmesine yardımcı olmak için nasıl kullanıldığı yer almaktadır (Avrupa Kalite Yönetim Vakfı [EFQM],2019).

Bu çalışmada sektöründe öncü kurum olma hedefi olan Kayseri Ulaşım AŞ'nin EFQM 2020 Modelini referans alarak yönünün nasıl belirlediği bir başka deyişle stratejik planının nasıl ortaya koyulduğu açıklanmaktadır. EFQM modeline göre yapılandırılan yaklaşımın sağlam temelli olması gerekmektedir. Çalışma bu durum göz önünde bulundurularak birçok bilimsel çalışmaya katkı sunan PESTLE analizi, SWOT analizi, TOWS analizi, beyin fırtınası, Güç/Çıkar matrisi gibi yöntemler kullanılarak geliştirilmiştir.

Yazarların incelemelerine göre yön belirlemede, stratejik plan oluşturmada, EFQM 2020 Modelinin kullanıldığı bir çalışmaya ulaşamamıştır. Bununla birlikte çalışmaya içerik bağlamında yakın olan çalışmalar vardır. Yıldız (2021), araştırmasını stratejik yönetimde performans yönetiminin önemini ortaya koymak ve kuruluşların tüm boyutlarını dikkate alan stratejik yönetim araçlarının kullanımına dair bilgi sunmak amacı ile gerçekleştirmiştir. Araştırmada ısıtma ve soğutma sistemleri sektöründe proje bazlı çalışma yapan bir satış ve servis işletmesinde stratejiler belirlenmiştir. Gündüz, Türker, Karabekir ve Altun (2020), Kıbrıs Türk Cumhuriyeti (KKTC) Ortaöğretim Kurumlarına yönelik 2020-2025 yılları arasını kapsayacak olası stratejik plan örneği hazırlamak amacı ile araştırma yapmışlardır. Araştırmada stratejik yönetim araçları kullanılarak pandemi döneminde KKTC ortaöğretim kurumları için olası stratejik plan örneği oluşturulmuştur. Daniel ve Merigo (2021), dengeli skor kartında stratejik plan seçim sürecini kolaylaştırmak için bir model önerisinde bulunmuşlardır. Yalçinkaya ve Deniz (2019), ülkemizdeki meslek odalarını stratejik plan hazırlama durumlarına göre incelemişlerdir. Çalışmada TMMOB Makina Mühendisleri Odası İzmir Şube'sinin 2018-2022 Stratejik Planı stratejik plana ait hazırlık çalışmaları, stratejik planlama sürecinin adımları paylaşılmıştır. George, Walker ve Monster (2019), Stratejik planlama örgütsel performansı iyileştirir mi sorusuna yanıt aramış ve tartışmıştır. Vukomanovic ve Radujkovic (2013), inşaat sektöründe stratejiye uygun performans göstergelerini seçmek için dengeli skor kartı ve EFQM Modeline dayanan bir çerçeve sunmuşlardır. Deveci ve Canitez (2018), EFQM modelinin kent içi toplu ulaşım işletmeleri için uyarlanması ve uygulanması konusunda araştırma yapmışlardır.

Yapılan araştırma ile Kayseri Ulaşım AŞ'nin amacını gerçekleştirmesini ve vizyonuna ulaşmasını sağlayacak stratejik planının oluşturulması hedeflenmiştir. Etkili bir stratejik planın oluşturulması amaçlanmıştır.

2. Bilimsel Yazın Taraması

Bu bölümünde strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama kavramları açıklanıp EFQM Modeli konusunda bilgiler paylaşılmıştır.

2.1 Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama Kavramları

Strateji kelime anlamı olarak sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelmektedir (Dinçer, 2003). İşletmeler için strateji: "Rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu" olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2019). Bir başka tanıma göre strateji, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve rekabet avantajı sağlama amacıyla kaynaklarının harekete geçirilmesine yönelik bir tekniktir (Demir ve Yılmaz, 2010).

Stratejik yönetim kavramı, 1950'ler sonrasında özellikle işletme ve yönetim sahasında kullanılmaya başlamıştır (Dölkeleş, 2019). Stratejik yönetim kavramı ile ilgili birçok tanım yapılmıştır. Bu tanımların birkaçı aşağıdaki gibidir:

- Stratejik yönetim, örgütü değişen çevresel şartlara süratli bir şekilde uyumlu hale getirerek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim anlayışıdır (Özer, 2008).
- Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder (Barry, 1986).
- Stratejik yönetim, işletmenin vizyon ve amaçlarına ulaşılmasına yönelik stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması ile ilgili süreci ifade etmektedir (Yücel, Yücel ve Alar, 2019).

Tüm bu bilgiler dikkate alınarak stratejik yönetim; kuruluşun kendi imkanlarını ve ekosistemini anlayarak misyon ve amacı doğrultusunda arzu edilen vizyonunu gerçekleştirebilmek için nasıl bir yol izleneceğinin ortaya konulması ve bu doğrultuda gerekli faaliyetlerin planlanması süreci olarak tanımlanabilir.

Stratejik planlama kavramı ilk olarak yirminci yüzyılın ikinci yarısında örgütlerce belirli olmayan geleceklerini daha verimli bir şekilde planlama arzularıyla örgüt yönetiminde uygulanmaya başlanmıştır (Ulukulu, 2019). İlerleyen yıllarda yaygın olarak kullanılan bir yönetime dönüşmüştür. ABD'de 2013 yılında yapılan bir araştırmaya göre araştırma için seçilen kuruluşların %43'ü stratejik planlama yapmaktadır. Bu oranın bir yıl içerisinde %38 oranında artacağı ön görülmektedir (Rigby ve Biledeau, 2013).

Stratejik planlamaya kavramı ile ilgili yapılan tanımlamaların birkaçı aşağıdaki gibidir:

- Stratejik planlama, örgütü hedeflere ve amaçlara ulaştırabilecek stratejileri geliştirmek için devreye alınan süreçler dizisidir (Tapinos, Dyso ve Meadows, 2005).
- Stratejik planlama örgütün nerede olduğu, bulunduğu seviyeye nereden geldiği, nereye ulaşmak istediği ve bu hedefine nasıl ulaşacağını ve neticesinde hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin tespitine yarayan orta vadeyi kapsayan plandır (Murat ve Bağdıgen, 2008).
- Stratejik planlama, yönetimin en önemli fonksiyonlarından biridir. Stratejik planlama, kuruluşların stratejik yönlerini ve stratejik hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları belirlerken kullandıkları kavramlar, prosedürler ve araçlar bütünüdür. Stratejik planın uygulanmasındaki başarı organizasyonun geleceği açısından oldukça kritiktir (Elbanna, Andrews ve Pollanen, 2015)

Özetle stratejik planlama kurumun amacını gerçekleştirmek ve vizyonuna ulaşabilmek için kurumun izleyeceği yolun ortaya konulması için yapılan çalışmalar olarak tanımlanabilir.

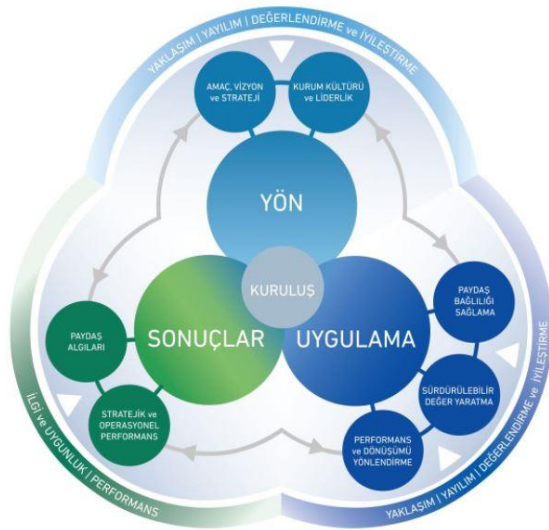
Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturur. Bir kurumda amaçlara nasıl ulaşılacağına dair stratejiler oluşturulurken bu stratejilerin bir planlaması yapılır. Planlamadan sonra stratejiler uygulanır ve sonrasında uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir (Aktan, 2008: 6).

2.2 EFQM Modeli

EFQM, Avrupa'nın önde gelen 14 şirketi tarafından 1988 yılında "Avrupa'da Sürdürülebilir İş Mükemmelliğinin İtici Gücü Olma" misyonu ve "Avrupalı Kuruluşların İş Mükemmelliğine Eriştikleri Bir Dünya" vizyonu ile kurulmuştur. EFQM tarafından 1991 yılında kuruluşların performansını iyileştirmesi için EFQM Mükemmellik Modeli oluşturulmuştur (İnan, Yayla, Ceryan, Şişman ve Yıldız, 2013).

EFQM Modeli değişimi yönetmede ve kurumsal performansı iyileştirmede her tür yapı, endüstri veya boyuttaki kuruluşu destekleyen bir çerçeve olarak kabul edilir. Bunun yanında EFQM Modeli toplam kalite yönetimine yeni boyutlar ekleyerek toplam kalite yönetiminin etkinleştirilmesine yardımcı olan uygun bir destek olarak değerlendirilir (Fonseca, 2021).

EFQM Mükemmellik Modeli çeşitli dönemlerde revize edilmiştir. EFQM Mükemmellik Modeli'nin son revizyonu 2020 yılında gerçekleştirilmiştir. Bu revizyonla modeldeki "mükemmellik" ibaresi kaldırılmıştır. Modelin yeni adı "EFQM Modeli" olarak olacak şekilde güncellenmiştir. 2020 yılı güncellemeyle EFQM Modelinin kimi içeriği ve görsel kimliği değişmiş olsa da modelin esas aldığı temel ilkeler değişmemiştir (EFQM,2019). Yapılan revizyonla tekrar düzenlenen EFQM modelinin çerçevesi Şekil 1'deki gibidir. Şeklin merkezinde yer alan "kuruluş" modelin üç boyutu (yön, uygulama, sonuçlar) ile çevrelenmiştir. Bu boyutlar modelin kriterleri ve ilgili radar boyutu ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 1. EFQM Modeli Genel Çerçevesi (EFQM,2019)

EFQM Modeli'nin yapısı, basit fakat güçlü üç soruya yanıt arayan bir mantığa dayanır (EFQM,2019):

- Kuruluş "Neden" var? Hangi Amacı yerine getiriyor? Neden özellikle bu Strateji? (Yön)
- Amacını ve Stratejisini "Nasıl" gerçekleştirmeyi planlıyor? (Uygulama)
- Bugüne kadar "Ne" gerçekleştirdi? Gelecekte "Ne" gerçekleştirmeyi planlıyor? (Sonuçlar).

Bu üç soru ile ortaya koyulan üç boyut kuruluşların kendi başarılarını anlamalarına, üstün performanslı kuruluşlar ile kendilerini karşılaştırabilmelerine ve aynı zamanda sürdürülebilir başarıya ulaşma konusunda bir yol

haritası oluşturmaya yardımcı olmak için kullanılabilir.

Stratejik yönetim kavramının EFQM modelinin bütünüyle ilişkili olduğu söylenebilir. Bunun yanında stratejik planlama kavramı EFQM Modelinin bir numaralı kriteri (Amaç, Vizyon ve Strateji) ile ilişkilidir. Bu kriterde üstün performanslı bir kuruluş, esin veren bir amaç, heyecan veren bir vizyon ve sonuç getiren bir stratejiyle tanımlanır. Kriterin alt başlıklarında üstün performanslı kuruluşun özellikleri açıklanır. EFQM Modelinin bir numaralı kriterinin alt başlıkları aşağıdaki gibidir (EFQM,2019):

- Amaç ve Vizyon Tanımlama
- Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama
- Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama
- Strateji Geliştirme
- Bir Yönetişim ve Performans Yönetimi Sistemi Tasarlama ve Uygulama

3. Yöntem

2008 yılında Kayseri Büyükşehir Belediyesi (KBB) iştiraki olarak kurulmuş olan Kayseri Ulaşım AŞ günümüzde raylı sistemle yolcu taşımacılığı, otobüsle kent içi yolcu taşımacılığı, kent içi otopark işletmeciliği, bisiklet paylaşım sistemi kurulumu ve işletmeciliği, elektronik ücret toplama sistemi işletmeciliği alanlarında faaliyetlerini yürütmektedir. Kayseri Ulaşım AŞ 2015 yılında EFQM Modelini kurumsal yönetim modeli olarak kabul etmiştir. Böylelikle ihtiyaç duyulan yaklaşımların geliştirilmesi, yayılımının sağlanması ve iyileştirilmesi çalışmalarında EFQM Modelinin ortaya koymuş olduğu bilgiden yararlanılmaya başlanmıştır.

Kayseri Ulaşım AŞ'nin ilk stratejik planı 2017-2025 yılları arasında kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. 2019 ve 2020 yıllarında Kayseri Ulaşım AŞ ekosisteminde aşağıdaki önemli değişiklikler meydana gelmiştir:

- Kayseri Ulaşım AŞ'nin temel paydaşı olan Kayseri Büyükşehir Belediyesi (KBB) stratejik planını güncellemiştir.
- Çin'de ortaya çıkan Covid-19 virüsü kısa süre içerisinde küresel salgın haline gelmiştir. Covid-19 salgını toplumun yaşam biçimini ve Kayseri Ulaşım AŞ'nin faaliyetlerini etkilemiştir.
- Kayseri Ulaşım AŞ'de kurumsal yönetim modeli

olarak kabul edilen EFQM Modeli 2020 yılında güncellenmiştir.

Bu araştırmaya konu olan çalışmalar Kayseri Ulaşım AŞ'nin ekosisteminde meydana gelen değişiklikler göz önünde bulundurularak kurumun yönünün hizalanması ihtiyacını karşılamaya yönelik olarak geliştirilmiştir. Kayseri Ulaşım AŞ'nin 2021-2025 Stratejik Planı EFQM Modelinin bir numaralı kriteri olan "Amaç, Vizyon ve Strateji" kriterinin ilk dört alt başlığı göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Araştırmada kullanılan yöntemler her bir alt başlık için ayrı ayrı ele alınarak açıklanmıştır.

3.1 Amaç ve Vizyon Tanımlama

Kayseri Ulaşım AŞ'nin amacı tanımlanırken ve vizyonu gözden geçirilirken beyin fırtınası tekniği kullanılmıştır. Birçok farklı kullanım alanı olan beyin fırtınası tekniği stratejik yönetim sürecinde, fikir üretilerek farklı perspektifler kazanılmasında da kullanılabilir (Çubukçu,2020). Beyin fırtınası tekniğinde, belirli bir probleme ilişkin, fikir ve seçenekler ortaya konulmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2010). Teknik, klasik olarak, bir grup tarafından gerçekleştirilir ve grupta bir moderatör yer alır. Çalışmalar dikkatli şekilde planlanır. Beyin fırtınası dört kurala göre yapılandırılır. Bu kurallar: mümkün olduğu kadar çok çözüm üretmek, çözümler hakkındaki yargıyı oturumunun sonuna kadar ertelemek, orijinal fikirler bulmaya çalışmak ve mevcut fikirleri birleştirmek ve geliştirmektir (Bonnardel ve Didier, 2020).

3.2 Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama

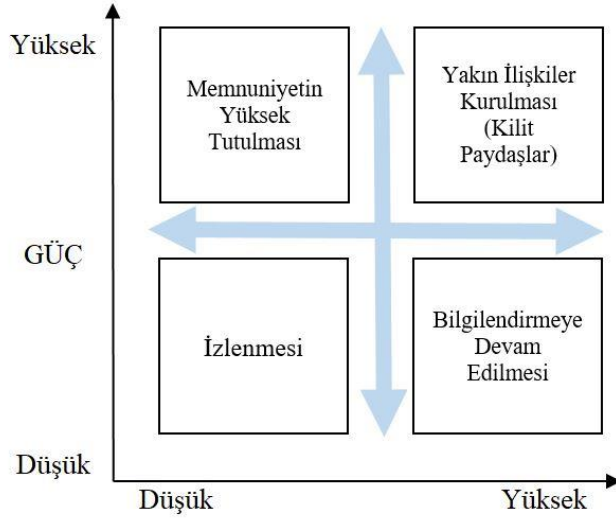
Paydaş, kendisi kuruluşu etkilediği ya da kuruluştan etkilendiği için, bir kuruluşta, kuruluşun faaliyetlerinde veya performansında doğrudan veya dolaylı olarak payı veya çıkarı olan kişi, grup veya kuruluştur (EFQM,2019). Paydaş analizi; stratejik plan hazırlarken, kurumun

güçlenmesine katkı sunabilecek paydaşları araştırırken; iş analizi yaparken; proje hazırlarken kullanılan bir analiz yöntemidir (İlgar ve İlgar,2019). Paydaş analizi yöntemi, paydaşların belirlenmesi, paydaşlara öncelik verilmesi, temel paydaşların anlaşılması, paydaş katılımı stratejisinin oluşturulması (paydaşları neyin motive edeceğine ve onların desteğinin nasıl kazanılacağına karar verme) adımları ile gerçekleştirilebilir (İlgar ve İlgar,2019).

Bu çalışmada paydaşların gereksinimlerini belirlemek ve anlamak için paydaş analizi yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan paydaş analizi, paydaşın tespiti (paydaşların belirlenmesi), paydaşın önceliklendirilmesi (paydaşlara öncelik verilmesi), paydaşın gereksinim ve beklentilerinin belirlenmesi (temel paydaşların anlaşılması) adımlarından oluşmaktadır.

Kayseri Ulaşım AŞ'nin paydaşları beyin fırtınası yöntemi ile tespit edilmiştir. Tespit edilen paydaşlar güç/çıkarmatrisi kullanılarak önceliklendirilmiştir. Güç/Çıkarmatrisi daha çok örgüt içi paydaş analizi çalışmalarında tercih edilen bir yöntemdir. İşletmeler, bu matrislerden elde edilen sonuç bulguları karar verme aşamasında strateji geliştirmek için kullanılmaktadırlar. (İlgar ve İlgar,2019). Güç ve çıkarı yüksek olan paydaşın yakından ilişkiler kurulacak kilit paydaş olduğunun bilinmesi yapılan analiz sonunda elde edilmektedir (Olander ve Landin, 2005). Analizler için kullanılabilir örnek bir güç çıkar matrisi Şekil 2'deki gibidir. Güç/Çıkarmatrisi analizin amacına göre güç/etki, ilgi/etki ya da güç-etki/konum matrisi olarak da farklılaştırılıp kullanılabilir (Sönmez ve Uğurluoğlu, 2017).

Kayseri Ulaşım AŞ stratejik planlama çalışmalarında Güç/Çıkarmatrisini ilgi(önem)/etki matrisi olarak ele alıp, kullanılmıştır. Önceliklendirme çalışmaları sonrasında ilgi ve etki düzeyi yüksek olan paydaşlar temel paydalar olarak belirlenmiştir.



Şekil 2. Güç/Çıkar Matrisi (Olander ve Landin, 2005)

EFQM Modeli dikkate alınarak temel paydaşlar ön planda tutulmuş, Kayseri Ulaşım AŞ'nin amaç ve vizyonu bağlamında değerlendirilerek gereksinim ve beklentileri belirlenmiştir (EFQM,2019).

3.3 Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama

İşletmelerin mevcut durumlarının ne olduğunu, güçlü ve zayıf yönlerini anlamaya, ekosistemindeki fırsat ve tehditlere yönelik adımlar atabilmesi için yapılan incelemeye SWOT analizi denilmektedir. SWOT analizinin temeli, işletmenin iç ve dış çevresinin analizini yapabilmektir (Antony, 2012). İç ve dış çevre analizi bir araya gelerek işletmelerin çevre analizlerini oluşturmaktadır. İç çevre analizi, işletmenin bünyesinde var olan, örgüt kültürü, personelin eğitim durumu, yönetici yaklaşımları, etik ilkeler gibi örgüt içerisinde var olan bütün unsurları kapsamaktadır (Peker ve Boyraz, 2017). Dış çevre analizi ise, örgütsel yapı içerisinde karar alırken kurum dışında oluşabilecek fırsat ya da tehdit dalgasını görebilmek için çalışmaktır (Baykal, 2018). PESTLE (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel) analizi dış çevre analizinde kullanılan bir stratejik planlama aracıdır (Koumparoulis, 2013).

İç çevre analizi değerlendirilerek güçlü yönler (kurumun rakiplerine kıyasla daha iyi olan yönleri)

ve zayıf yönler (kurumun rakiplerine kıyasla iyi olmayan yönleri), dış çevre analizi değerlendirilerek fırsatlar (dış çevresindeki kurum yararına olan olumlu durumlar) ve tehditler (dış çevresindeki olumsuz durumlar) belirlenebilir. Bu şekilde belirlenen kurumun güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri SWOT analizi ile analiz edilir (Tetik, 2019).

Stratejik planlama çalışmaları kapsamında Kayseri Ulaşım AŞ'nin ekosistemi, yeterlilikleri ve başlıca zorlukları çevre analizi ve SWOT analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları bağlamında ekosistemin anlaşılması çalışmanın birer parçası olarak ele alınmıştır.

3.4 Strateji Geliştirme

Genel olarak SWOT analizi mevcut durumu ortaya koymak, TOWS analizi ise geleceğe yönelik planlama stratejileri belirlemek için kullanılmaktadır. TOWS analizinde kullanılan matris Şekil 3'teki gibidir (Vural, Alperen ve Sülem,2019). TOWS matrisinde stratejiler belirlenirken G-F, Z-F, G-T, Z-T eşleştirmelerinden yararlanılır.

	Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
Fırsatlar	G-F Stratejileri: Fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönlerini kullan	Z-F Stratejileri: Zayıflıkları yenmek için fırsatları kullan
Tehditler	G-T Stratejileri: Tehditlerden uzaklaşmak için güçlü yönlerini kullan	Z-T Stratejileri: Zayıf yönlerin ve tehditlerin etkilerini en aza indir veya alandan çekil

Şekil 3.TOWS Matrisi

Stratejik planlamada stratejik amaç belirleme; örgütlerin gelecekte belirli bir zaman süresi içinde neyi gerçekleştirmek istediklerinin veya nerede ve ne durumda olmak istediklerinin karara bağlanmasıdır (Dağlar,2019). Hedefler ise stratejik amaçların ayrıntılı biçimde belirlenmiş daha somut ifadesidir (Lamba, 2014).

TOWS matrisleri kullanılarak Kayseri Ulaşım AŞ'nin stratejileri bir başka deyişle stratejik amaçları ve stratejik hedefleri belirlenmiştir.

Kayseri Ulaşım AŞ'nin 2021-2025 Stratejik Planlama çalışmalarını ve bulgularını kapsayan bu araştırmanın, bu dergide yayınlanmasının uygun bulunduğu, Kayseri Ulaşım AŞ tarafından E-20665131-605-10151 sayılı yazıda belirtilmiştir. Bu çalışmada araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

4. Bulgular

Bulgular yöntem bölümünde açıklanan yaklaşıma uygun olarak dört aşamada ortaya koyulmuştur. İlk aşamada, beyin fırtınası yöntemi ile misyon ve vizyon ifadeleri gözden geçirilmiştir. Amaç ifadesi tanımlanmıştır. İkinci aşamada, paydaşlar beyin fırtınası yöntemi ile tespit edilmiştir. Tespit edilen paydaşlar etki ve önem boyutları ile puanlamıştır. Puanlama sonuçları güç/çıkarcı matrisi ile değerlendirilerek temel paydaşlar belirlenmiştir. Araştırma sonuçları, anket analizleri, bildirim (şikayet, öneri, talep) analizleri ve yüz yüze yapılan mülakatlar kullanılarak temel paydaşların gereksinim ve beklentileri tespit edilmiştir. Üçüncü aşamada, Kayseri Ulaşım AŞ'nin amacı, vizyonu ve faaliyetleri Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. İç çevre ve dış çevre analizleri yapılmıştır. Bu bulgular SWOT analizi ile ele alınarak güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve

tehditler tespit edilmiştir. Dördüncü aşamada, TOWS matrisi kullanılarak stratejik amaçlar ve stratejik hedefler belirlenmiştir. Tüm bu aşamalarla birlikte Kayseri Ulaşım AŞ 2021-2025 Stratejik Planı oluşturulmuştur.

4.1 Amaç ve Vizyon Tanımlama

2008 yılında kurulan 2009 yılında faaliyetlerine başlamış olan Kayseri Ulaşım AŞ'nin misyon ve vizyon ifadeleri, 2021-2025 Stratejik Planlama çalışmasına başlamadan çok önce tanımlanmıştır. Bu ifadelerin gözden geçirilmesi ve amaç ifadesinin oluşturulması için kuruluşun 5 üst yöneticiden oluşan bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubunda EFQM Modeli konusunda uzman bir moderatör yer almıştır. Çalışma grubu beyin fırtınası yöntemi ile Kayseri Ulaşım AŞ'nin vizyonunu güncellemiş, amacını tanımlamıştır. Tüm temel paydaşların gereksinim ve beklentilerini, Kayseri Ulaşım AŞ ekosistemindeki önemli göstergeler göz önünde bulundurularak güncellenen vizyon ifadesi ve oluşturulan amaç ifadesi şu şekildedir:

Kayseri Ulaşım AŞ'nin amacı: Şehrimizi daha yaşanılabilir hale getirmeye katkıda bulunmak.

Kayseri Ulaşım AŞ'nin vizyonu: 2025 yılına kadar; toplu taşıma kullanım sayısını nüfus artış oranı üzerinde arttırmak ve kent içi ulaşım sektöründe hizmet sunumunda öncü kurum olmak.

4.2 Paydaşların Gereksinimlerini Belirleme ve Anlama

Bu bölümde yapılan çalışmalar paydaşın tespiti, paydaş önceliklendirme, paydaşların gereksinim ve beklentisinin belirlenmesi adımlarında gerçekleştirilmiştir.

4.2.1 Paydaşın Tespiti

Kayseri Ulaşım AŞ'nin paydaşları beyin fırtınası yöntemi ile tespit edilmiştir. Paydaş ana grupları; hissedarlar, müşteriler, çalışanlar, kamu kurumları, işbirlikleri ve tedarikçiler, toplum olarak belirlenmiştir. Ana gruplar bazında tespit edilen ve sınıflandırılan paydaşlar Ek 1' deki gibidir.

4.2.2 Paydaş Önceliklendirme

Tespit edilen paydaşların; etki (paydaşın Kayseri Ulaşım AŞ'nin amaç, vizyon ve stratejilerini gerçekleştirme konusundaki olumlu ya da olumsuz etkisinin derecesi) ve önem (Kayseri Ulaşım AŞ'nin amaç, vizyon ve stratejilerinin paydaş üzerindeki olumlu veya olumsuz etkisi) boyutları bir, iki, üç

yada dört olacak şekilde puanlanmıştır. Puanlamalar güç/çıkarcı matrisi kullanılarak değerlendirilmiştir. Matriste hem önem ve hem de etki düzeyi için kırılım noktası dört puan olarak belirlenmiştir. Etki puanı üç olup "bilgilendirme" bölümünde yer alan ve önem puanı üç olup "memnun et" bölümünde yer alan paydaşlar Kayseri Ulaşım AŞ'nin amaç, vizyon ve stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı olma veya engelleme potansiyeli olduğu değerlendirilerek "yakından takip et" bölümüne kaydırılmıştır. Bu şekilde oluşturulan Kayseri Ulaşım AŞ, paydaş önceliklendirmede etki/önem matrisi Şekil 4'teki gibidir.

		Önem Düzeyi				
		1	2	3	4	
Etki Düzeyi	4	Memnun Et		Yakından Takip Et		
	3	Kontrol Et			Bilgilendir	
	2					
	1					

Şekil 4. Kayseri Ulaşım AŞ, Paydaş Önceliklendirmede Etki/Önem Matrisi

Paydaşlar ana grupları dikkate alınarak oluşturulan alt grupları da gözetilerek önceliklendirmiştir. Kayseri Ulaşım AŞ, paydaş önceliklendirmede etki/önem matrisinde "yakından takip et" bölümünde yer alan paydaşlar temel paydaş olarak ele alınmıştır. Bu şekilde belirlenmiş olan Kayseri Ulaşım AŞ'nin temel paydaşları aşağıdaki gibidir:

- Kayseri Büyükşehir Belediyesi (KBB)
- Raylı Sistem Yolcuları
- Otobüs yolcuları
- Otopark Kullanıcıları
- KAYBİS Kullanıcıları
- Ticari Ürün & Hizmet Müşterileri
- Çalışanlar (Beyaz Yaka Çalışanlar, Mavi Yaka Çalışanlar)
- Kayseri Ulaşım AŞ Yönetim Kurulu
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi Teftiş Kurulu
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi Makine İkmal Daire Başkanlığı Bakım ve Onarım Atölyesi
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi ALO 153 Çözüm Merkezi
- Bilet Satış ve Dolum Bayileri
- Kayseri Özel Halk Otobüsleri Odası
- Bölgesel (İlçe) Taşıma Kooperatifleri
- Otogar Servis Toplu Taşıma Kooperatifi
- Yerli Araç (Otobüs ve Raylı Sistem) Üreticileri
- Kayseri Şehir Halkı- Ana Hizmetleri Kullanan Vatandaşlar

- Kayseri Şehir Halkı- Ana Hizmetleri Kullanmayan Vatandaşlar

4.2.3 Paydaşların Gereksinim ve Beklentisinin Belirlenmesi

Temel paydaşların gereksinim ve beklentileri: Kayseri Büyükşehir Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Planı incelenerek, anket analizleri, bildirim (şikayet, öneri, talep) analizleri ve yüz yüze yapılan mülakatlarla belirlenmiştir. Kayseri Ulaşım AŞ temel paydaşlarının gereksinim ve beklentileri Ek 2'deki gibidir.

4.3 Ekosistemi, Kendi Yeterliliklerini ve Başlıca Zorlukları Anlama

Bu bölümde yapılan çalışmalar: Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin anlaşılması, Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının anlaşılması, iç çevre analizi ve dış çevre analizi, SWOT analizi adımlarında gerçekleştirilmiştir.

4.3.1 Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin Anlaşılması

Kayseri Ulaşım AŞ yürütmüş olduğu faaliyetlerde Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesinin tüm ilkelerinin özüne saygı göstermektedir. Yapılan araştırma ile kuruluşun amacı, vizyonu ve faaliyetleri Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Kuruluş daha fazla katkı sunabileceği yedinci ilke olan "iş dünyası çevre sorunlarını önleyici ve çevreyi koruyucu yaklaşımları desteklemeli", sekizinci ilke olan "iş dünyası çevreye yönelik sorumluluğu artıracak her türlü faaliyeti ve oluşumu desteklemeli" ve dokuzuncu ilke olan "iş dünyası çevre dostu teknolojilerin gelişmesini ve yaygınlaşmasını desteklemeli" için üstleneceği sorumluluğun farkına varmıştır. Farkına varılan sorumluluklar 2021-2025 Stratejik Planlama çalışmasının girdisi olarak ele alınıp kurumun yönünü belirlerken kullanılmıştır.

4.3.2 Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının Anlaşılması

Kayseri Ulaşım AŞ yürütmüş olduğu faaliyetlerde Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma

Amaçlarının tamamının özüne saygı göstermektedir. Yapılan araştırma ile kuruluşun amacı, vizyonu ve faaliyetleri Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları göz önünde bulundurularak değerlendirilmiştir. Kuruluş daha fazla katkı sunabileceği yedinci amaç olan "erişilebilir ve temiz enerji", on birinci amaç olan "sürdürülebilir şehirler ve topluluklar", on dördüncü amaç olan "sudaki yaşam", on beşinci amaç olan "karasal yaşam" için üstleneceği sorumluluğun farkına varmıştır. Farkına varılan sorumluluklar 2021-2025 Stratejik Planlama çalışmasının girdilerinden birisi olarak ele alınıp kurumun yönünü belirlerken kullanılmıştır.

4.3.3 İç Çevre ve Dış Çevre Analizi

İç çevre; faaliyet alanları ve sunulan hizmetler, mevzuat değerlendirmesi, kurumsal yapı, iş modeli, insan kaynakları, teknoloji, mali yapı, fiziksel yapı, operasyonel performans, kurum kültürü başlıklarında analiz edilmiştir. Dış çevre PESTLE analizi temel alınarak incelenmiştir. Ek olarak çalışmanın etkinliğini arttırabilmek amacı ile faaliyet alanı, konumu ve pazardaki eğilimler, mevcut ve potansiyel müşteriler, rakipler/alternatif ürünler, finans olanakları, iş ortakları imkânları başlıklarında da analizler yapılmıştır. Kayseri Ulaşım AŞ'nin yönünü belirlemede etkili olacağı değerlendirilen iç çevre analizi ve dış çevre analizi bulgularına SWOT analizi bölümde detaylı şekilde yer verilmiştir.

4.3.4 SWOT Analizi

İç çevre analizi bulguları ile 89 güçlü yön ve 65 zayıf yön belirlenmiş, dış çevre analizi bulguları ile 30 fırsat ve 31 tehdit tespit edilmiştir. Güçlü yönler (G), zayıf yönler (Z), fırsatlar (F) ve tehditler (T), "paydaşlarının beklentilerini karşılayan veya aşan üstün performanslı sonuçlar elde etmek ve sonuçların sürdürülebilirliğini sağlamak" (Lamba, 2014) amacına olan etkisi göz önünde bulundurularak beyin fırtınası yöntemi ile önceliklendirilmiştir. Önceliklendirme sonrasında 23 güçlü yön, 7 zayıf yön, 11 fırsat ve 15 tehdit etkili olarak değerlendirilmiştir. Böylelikle oluşturulan SWOT analizinde yer alan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler şu şekildedir:

Güçlü yönler

- G1: Kayseri Ulaşım AŞ Genel Müdürü; TURSİD (Tüm Raylı Sistemler İşletmecileri Derneği)

Yönetim Kurulu Başkanlığı görevini ve UITP (Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği) Başkan Yardımcılığı görevini yürütmektedir.

- G2: Birçok farklı konuda uzmanlaşmış çalışanlar vardır.
- G3: Çalışanlara, çalışan destek hattı ile bilgi ve gelişim desteği verilmektedir.
- G4: Bireysel performans karnesi değerlendirmelerine göre çalışanların temsil ve itibar yönetimi, iletişim becerisi, müşteri odaklı yaklaşım yetkinlikleri yüksektir.
- G5: ÇMA (Çalışan Memnuniyet Anketi) sonuçlarına göre; kurumsal değerleri yaşatma, kuruluştan gurur duyma, misyon, vizyon ve stratejileri hayata geçirme, kurumsal aidiyet ve kurumun marka imajı konuları en yüksek memnuniyet oranına sahip alanlardır.
- G6: Kurum genç bir çalışan profiline sahiptir.
- G7: Kuruluşun bilgi sistemleri sayesinde dijital eğitimler düzenlenebilmektedir.
- G8: Raylı sistem bakım/bisiklet bakım/otopark bakım faaliyetleri kurumun kendi çalışanları tarafından yapılmaktadır.
- G9: Kurumun mevcut hatlar göz önünde bulundurulduğunda yeterli düzeyde raylı sistem aracı vardır.
- G10: Geliştirilen işbirliği sayesinde Özel Halk Otobüsü Şoförlerinin işe başlama yetkinlikleri ve yeterlilikleri belirlemiştir.
- G11: Geniş bilet satış bayiliği ağı vardır.
- G12: Müşteri memnuniyeti son iki yıldır artış göstermektedir.
- G13: İş kazası sebebi ile oluşan iş gücü kaybı ve iş kazası sıklık oranı son iki yıldır düşüş göstermektedir.
- G14: 2019 yılında EFQM modeli referans alınarak yapılan öz değerlendirmede kurumsallık puanının arttığı tespit edilmiştir.
- G15: Kurum, yedi uluslararası yönetim sistemi belgelerine uygun olarak çalışmaktadır.
- G16: Kurumda, ticari ürün geliştirme konusunda deneyim kazanılmıştır.
- G17: Kurumda geliştirilen akıllı ulaşım sistemleri ürünlerinin ve KAYBİS' in fiyatı ithal ürünlere göre avantajlıdır.
- G18: Yeni tasarlanan KAYBİS Versiyon 2 ürünü kuruma pazarda avantaj sağlayacak bir üründür.
- G19: Kurumda danışmanlık, proje ve müşavirlik işlerini yürütmek konusunda deneyim kazanılmıştır.
- G20: İldem raylı sistem aracı park sahasının açılması ile raylı sistem operasyonları daha verimli şekilde yürütülebilecektir.

- G21: Farklı bölgelerde yer alan otobüs işletmesi hareket amirlikleri yönetsel konuların devreye alınmasında kuruma hız kazandırmaktadır.
- G22: Kayseri Ulaşım AŞ'de çalışanlar yönetim sistemi standartlarını anlama ve bu yönde yapılan çalışmalara katılımında bulunma konularında isteklidir.
- G23: Kurumun teknik alt yapısı uzaktan çalışmaya imkân tanıyabilecek niteliktedir.

Zayıf Yönler

- Z1: Şehrin uzak mahallelere verilen toplu taşımacılık hizmetinin işletme maliyetleri yüksektir.
- Z2: Kuruma ait otobüslerin içerisinde yaşlı yüksek olan araçlar vardır.
- Z3: ÇMA (Çalışan Memnuniyet Anketi) sonuçlarına göre takım çalışması ve performans yönetimi alanları geliştirilmelidir.
- Z4: Birimler arası yapılan çalışmalara katılımın geliştirilmesi ve desteklenmesi gerekmektedir.
- Z5: Danışmanlık, müşavirlik ve proje işlerinden elde edilecek kazanç oranı düşmektedir. Oranın düşmesinde ana faaliyet kazanç oranlarının artması rol oynamıştır.
- Z6: Otobüs işletmesi yönetim binası, otopark işletmesi yönetim binası ve otobüs hareket amirlikleri bakım birimlerine uzak konumdadır.
- Z7: Artan ve çeşitlenen bakım faaliyetleri ile mevcut bakım alanlarının genişletilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Fırsatlar

- F1: Kayseri Büyükşehir Belediyesi finansal konularda Kayseri Ulaşım AŞ'yi desteklemektedir.
- F2: Büyük ölçekli yatırımlar (raylı sistem hattı, raylı sistem aracı) Kayseri Büyükşehir Belediyesi tarafından yapılmaktadır.
- F3: Kayseri'deki üçüncü raylı sistem hattı projesi Ulaştırma Bakanlığı'nın koordinasyonu ile yürütülecektir.
- F4: Kayseri Büyükşehir Belediyesi ALO 153 Çağrı Hattı ile bildirimleri tek merkezde toplamıştır.
- F5: Kayseri Ulaşım AŞ raylı sistem hatları yeşil hat niteliğindedir.
- F6: Kısa çalışma uygulaması kapsamı genişletilerek yürürlüğe alınmıştır.
- F7: Covid-19 salgını ile ortaya çıkan sosyal mesafe kavramı ile toplumun tüm kesimlerinin bir bütün olarak ele alınarak şehir içi

hareketliliği düzenlemesi konusu önemini arttırmıştır.

- F8: Teknoloji insanlara fiziksel olarak bir arada olmadan toplantı yapma ve eğitim alma imkânını sunmaktadır.
- F9: Toplu taşıma diğer ulaşım modlarına göre daha çevreci bir ulaşım seçeneğidir.
- F10: Kısa çalışma uygulaması kendisini geliştirmek isteyen kişiler için gerekli zamanı oluşturmaktadır.
- F11: Toplumun mobil uygulama kullanımı yaygınlaşmaktadır.

Tehditler

- T1: Covid-19 salgınının ortaya çıkarttığı sosyal mesafe kavramı toplu taşıma sektörünün doğal yapısına uygun olmayan bir yaşam şeklini beraberinde getirmektedir. Bu durum toplu taşımayı kullanan yolcu sayısını azaltabilmektedir.
- T2: Covid-19 salgınının ekonomik etkileri ile kurumun maliyetleri artabilecektir.
- T3: Covid-19 salgınının ortaya çıkarttığı sosyal mesafenin korunması kavramı toplu taşıma sektörünün rakiplerinden olan bireysel araç sahipliğinin pazar payını arttırabilecektir.
- T4: Ülkedeki yaşlı nüfusun artması ile toplu taşıma hizmetini ücretsiz kullanan vatandaşların yolculuk oranı artabilecektir.
- T5: Kayseri geniş şehir içi karayollarına sahiptir. Bu durum toplu taşımanın alternatiflerinden olan bireysel araç kullanımı için avantajlar oluşturmaktadır.
- T6: Kayseri'de birçok bölgede bireysel araç sahiplerinin ücretsiz olarak araçlarını park edebilecekleri alanlar bulunmaktadır.
- T7: Bilet satış bayileri toplu taşıma hizmetinin devam ettiği saatlerde hizmet vermeyebilmektedir.
- T8: TURSİD' in bilgisini ve deneyimini sektörle ilgili kararlara daha etkin yansıtmasını gerektirecek durumlar oluşabilmektedir.
- T9: Temel işbirliklerimizden olan taşıma kooperatifleri ve halk otobüsleri odasının kurumsallık alt yapısını geliştirme ihtiyacı vardır.
- T10: Yeni güzergâh ve aktarma modeli çalışmalarında toplumsal alışkanlıklardan kaynaklanan durumlar oluşabilmektedir.

- T11: Şehir dışında bilet satış bayi ortaklığı kurabilecek kısıtlı sayıda işletme vardır.
- T12: Son üç yılda danışmanlık, müşavirlik ve proje gelirlerinin %15-20'lik kısmının oluşturan ihale tamamlanmıştır.
- T13: Kurumun faaliyet gösterdiği sektörde Kayseri'de bazı görevler için tecrübeli iş gücü bulunamamaktadır.
- T14: Raylı sistem hatlarının karayolları ve yaya geçitleri ile kesişme bölgeleri vardır.
- T15: Uluslararası düzeyde yaşanan ekonomik gelişmelerle işletmenin yedek parça maliyeti artabilmektedir.

SWOT analizi ile ortaya koyulan güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler bir sonraki adımda geleceğe yönelik stratejileri geliştirmek için kullanılır.

4.4 Strateji Geliştirme

Kayseri Ulaşım AŞ'nin amacını gerçekleştirmesine, vizyonuna ulaşmasına ve temel paydaşlarının gereksinimlerinin karşılamasına katkı sağlayacak stratejiler TOWS matrisleri kullanılarak belirlenmiştir.

TOWS matrisi kullanılarak öncelikle stratejik amaçlar (SA) belirlenmiştir. Tablo 1 'teki eşleştirmelerle belirlenen stratejik amaçlar şu şekildedir:

- SA1: Toplu taşıma kullanım sayısını nüfus artış oranı üzerinde arttırmak.
- SA2: Ticari ürün/hizmet üretme ve sunma yeteneğini geliştirmek.
- SA3: Hizmet kalitesini geliştirmek.
- SA4: Kaynak kullanımında ve dış paydaş ilişkilerinde etkililiği arttırmak.
- SA5: Verimlilik ile maliyetlerin azaltılmasını sağlamak.
- SA6: Bilet dışı gelirleri arttırmak.
- SA7: Kurumsal mükemmelliği sürdürmek ve geliştirmek.
- SA8: Çalışanların katkılarını üst düzeye çıkarmak.
- SA9: Toplumsal ve çevresel sürdürülebilirliğe etkin destek vermek.

Tablo 1
TOWS matrisi ile stratejik amaç geliştirme

Strateji Türü	Stratejik Amaç ve Eşleştirmeler
G-F Stratejileri	SA4:Kaynak kullanımında ve dış paydaş ilişkilerinde etkililiği arttırmak <i>Eşleştirmeler:G1-G2-G20-G23-F7-F8-F11</i>
	SA9:Toplumsal ve çevresel sürdürülebilirliğe etkin destek vermek <i>Eşleştirmeler: G2-G15-G16-G22-F2-F5-F9</i>
G-T Stratejileri	SA1:Toplu taşıma kullanım sayısını nüfus artış oranı üzerinde arttırmak <i>Eşleştirmeler: G2-G8-G9-G11-G12-G17-T1-T3-T5-T6-T7-T10-T11</i>
	SA2:Ticari ürün/hizmet üretme ve sunma yeteneğini geliştirmek <i>Eşleştirmeler: G16-G17-G18-G19-T2-T12</i>
	SA3:Hizmet kalitesini geliştirmek <i>Eşleştirmeler: G2-G7-G10-G13-G15-G22-T1-T2-T4-T7-T9-T14</i>
	SA6:Bilet dışı gelirleri arttırmak <i>Eşleştirmeler: G19-T2</i>
Z-F Stratejileri	SA7:Kurumsal mükemmelliği sürdürmek ve geliştirmek <i>Eşleştirmeler: G1-G4-G5-G14-G15-G22- Tüm Tehditler</i>
	SA8:Çalışanların katkılarını üst düzeye çıkarmak <i>Eşleştirmeler: Z3-Z4-F6-F8-F10-F11</i>
Z-T Stratejileri	SA5:Verimlilik ile maliyetlerin azaltılmasını sağlamak <i>Eşleştirmeler: Z1-Z2-Z6-Z7-T1-T2-T4-T15</i>

Belirlenen stratejik amaçlar dikkate alınarak TOWS analizleri ile stratejik hedefler belirlenmiştir. Belirlenen stratejiler ve eşleştirmeler Ek 3'teki gibidir.

5. Sonuçlar ve Tartışma

Kayseri Ulaşım AŞ'nin ekosisteminde meydana gelen önemli değişiklikler kuruluş yönünün gözden geçirilmesi ihtiyacını doğurmuştur. Yapılan araştırma bu ihtiyaca etkili şekilde cevap verebilmek amacını taşımaktadır.

Kayseri Ulaşım AŞ, EFQM Modelini kurumsal yönetim modeli olarak kabul etmektedir. Kuruluş yönünü belirlerken güncellenen EFQM Modeli dikkate alınmış ve kuruluş için yeni olan bir yaklaşım ortaya koyulmuştur. EFQM modelinin yaklaşımlarda aradığı sağlam temelli olma gereksinimi araştırmanın bütününe yansıtılmıştır.

Yeni yaklaşımda EFQM Modelinin birinci kriteri olan "Amaç, Vizyon ve Stratejinin" ilk dört alt başlığı göz önünde bulundurulmuştur. Her bir alt başlık ifadesi niteliğine uygun yöntemler belirlenerek ele alınmıştır. Geliştirilen yöntem bu şekilde detaylandırılan alt başlıkların bileşiminden oluşmaktadır. Yaklaşımla Kayseri Ulaşım AŞ'nin

vizyonu gözden geçirilmiş, amacı tanımlanmıştır. Kuruluşun paydaşları tespit edilip önceliklendirilmiş, paydaşların gereksinim ve beklentileri belirlenmiştir. Böylelikle temel paydaşların gereksinim ve beklentileri kuruluşun stratejileri belirlerken göz önünde bulundurulabilir hale gelmiştir. Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları kuruluş bağlamında değerlendirilmiş ve anlaşılmıştır. Kuruluşun iç çevre analizi ve dış çevre analizi yapılarak güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri ortaya koyulmuştur. Tüm bu bilgiler ışığında 9 stratejik amaç ve 37 stratejik hedef belirlenmiştir. Bulgular bölümünde tüm bu çalışmaların sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmanın yapıldığı dönemde kuruluşun faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen Covid -19 salgının etkileri devam etmektedir. Bu durum dikkate alınarak kuruluşun stratejileri incelendiğinde 5 stratejik amaç ve 18 stratejik hedefin G-T stratejileri olarak belirlendiği görülmektedir. Yani stratejilerin büyük bir bölümü dış çevrede meydana gelen tehditlerle baş edebilmek için kuruluşun güçlü yönlerini kullanmaya yönelik olarak belirlenmiştir. Bir başka ifade ile yapılan analizlerde dış çevrede oluşan

tehditlerin kuruluşun amacını gerçekleştirme ve vizyonuna ulaşmada son derece önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu tehditlere yönelik stratejiler üretilmiştir. Tüm bu tespitler, çalışmanın devamında belirlenmesi düşünülen stratejik risklerin önemine işaret etmektedir. Etkin şekilde yönetilen stratejik risklerin ortaya koyulan stratejilerin etkililiğini önemli ölçüde arttıracığı düşünülmektedir.

Araştırmada Kayseri Ulaşım AŞ'nin stratejik planı beş yıllık dönemi kapsayacak şekilde oluşturulmuştur. Stratejilerin belirlenmesinde kullanılan bulgular çalışma zamanındaki gerçekleri ve öncelikleri yansıtmaktadır. Zaman içerisinde bu olgularda değişiklik oluşabilecektir. Özellikle Covid-19 salgınının etkisinin farklılaşması ile stratejik planın gözden geçirilmesi ihtiyacı doğabilecektir. Stratejik yönetim sürecinin doğasında olan bu değişim durumu değerlendirildiğinde kuruluşun stratejik planının zaman içerisinde bu araştırmada ortaya koyulan hali ile birebir aynı kalmayacağı söylenebilir.

Araştırma, Kayseri Ulaşım AŞ'nin 2021-2025 Stratejik Planını oluştururken kullanılan yöntemler ve uygulamaları ile ilgili bilgiler vermektedir. Bununla beraber kurum kültürünün değişken yapısı sebebi ile bu yöntem ve uygulamaların tüm organizasyonlar için en iyi yöntemler ve uygulamalar olduğu söylenemeyecektir.

Yazarların incelemelerine göre stratejik plan oluşturmada EFQM 2020 Modelinin kullanıldığı bir araştırmaya ulaşılammıştır. Bu yönü ile araştırmanın öncü niteliği taşıdığı söylenebilir. Yapılan araştırma EFQM Modelini kullanan veya toplu taşıma sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar için stratejik plan oluşturmada uygulamalı bir kılavuz niteliğindedir. Bununla birlikte EFQM modelinde yer alan alt başlıklarla ilgili açıklamalar her kuruluş tarafından kendi bağlamında ele alınır. Bu araştırmada ortaya koyulan sonuçlar Kayseri Ulaşım AŞ'nin stratejik planlama hazırlanması dönemimdeki bağlamında değerlendirilmiştir. Bu sebeple çalışmada kullanılan yöntemler tüm organizasyonlar için aynı şekilde uygulanamayacaktır.

Yapılan çalışmanın devamında stratejik hedeflerin sahiplendirilmesi ve dönüşüm projelerini de kapsayacak şekilde performans göstergelerinin belirlenmesi düşünülmektedir. Böylece stratejik planın etkinliği ölçülebilir hale getirilecektir. Yine çalışmanın devamında stratejik plan süreçlerle yönetim ve proje yönetimi yaklaşımları ile

ilişkilendirilebilir. Böylelikle stratejilerin nasıl hayata geçirilebileceği konusu fonksiyonel birimler için daha anlamlı ve anlaşılır hale gelmiş olacaktır. Gelecekte yapılacak çalışmalarda organizasyonların stratejilerini hayata geçirmedeki başarısı araştırılabilir. Yine belirlenen stratejilerin etkinliği değerlendirmek bir başka araştırma konusu olabilir.

Teşekkür

Bu çalışmaya verdikleri destekten dolayı Kayseri Büyükşehir Belediyesi Kayseri Ulaşım AŞ'ye teşekkürlerimizi sunarız.

Araştırmacıların Katkısı

Bu araştırmada; Gökhan ÜVENÇ uygun araştırma ve analiz yönteminin belirlenmesi, bulguların elde edilmesi ve değerlendirilmesi, bilimsel yazın taraması ve makalenin yazımı, Feyza GÜRBÜZ, bilimsel yayın taraması ve bulguların değerlendirilmesi konularında katkı sağlamışlardır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Kaynaklar

- Akgemci, T., Güleş, H.K. (2010), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.b.Ankara: Gazi Kitapevi.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento Isveren Dergisi*, 4(22), 4-15. Erişim adresi: <http://mail.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>
- Antony, J. (2012). A SWOT analysis on six sigma: Some perspectives from leading academics and practitioners. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 61(6), 691-698. Doi: <https://doi.org/10.1108/17410401211249229>
- Barry, B.W. (1986). *Strategic Planning Workbook For Public And Nonprofit Organizations*, Minnesota,USA:St. Paul, Amherst Wilder Foundation.
- Baykal,T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama.

- Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2), 151-160.
Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/485353>
- Bonnardel, N. ve Didier, J. (2020). Brainstorming variants to favor creative design, *Applied Ergonomics*, 83, 102987. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2019.102987>
- Bryson, J.M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. 3.Ed. San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- Çubukçu, M. (2020). İşletmelerde stratejik yönetim sürecinde uygulanabilecek ve literatürde yer alan bazı araç, teknik ve yaklaşımlar. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26. Doi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1030665>
- Dağlar, H. (2019). Stratejik planlama kapsamında Türkiye'deki üniversitelerin stratejik amaçlarının analizi. *Journal Of Emerging Economies And Policy*. 4 (1) 1-12. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/752722>
- Daniel, J., Merigo, J. M. (2021). Developing a new multidimensional model for selecting strategic plans in balanced scorecard. *Journal of Intelligent & Fuzzy Systems*, 40(2): 1817-1826. Doi: <https://doi.org/10.3233/JIFS-189188>
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/211065>
- Deveci, M., Canitez, F. (2018). Adapting EFQM excellence model for public transport operators: A case of İETT, Istanbul's Public Bus Operator. *Alphanumeric Journal*, 6(2): 211-226. Doi: <https://doi.org/10.17093/alphanumeric.414000>
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Dölkeleş, T. (2019). *Değişen yönetim anlayışı, stratejik yönetim ve stratejik planlama: Zonguldak Belediyesi üzerine bir araştırma* (Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- EFQM. (2019). EFQM Modeli. İstanbul: Kalder.
- Elbanna, S., Andrews, R. ve Pollanen, R. (2015). Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada, *Public Management Review*, 18:7 , 1017-1042. Doi: <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1051576>
- Fonseca, L. (2021). The EFQM 2020 Model. A theoretical and critical review. *Total Quality Management & Business Excellence*, Latest Articles. Doi: <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1915121>
- George, B., Walker, R.M. ve Monster, J. (2019). Does strategic planning improve organizational performance? A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 79(6), 810-819. Doi: <https://doi.org/10.1111/puar.13104>
- Gündüz, V., Türker, G., Karabekir, H., ve Altun, H. (2020). KKTTC ortaöğretim kurumlarında 2020-2025 yılları arasında olası pandemi sürecinde öngörülen stratejik plan çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (Özel Sayı): 229-243. Doi: <https://doi.org/10.21733/ibad.797301>
- İlgar, M.Z. Ve İlgar, S.C. (2019). Paydaş analizi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 14(20), 1837-1860. Doi: <https://doi.org/10.26466/opus.574116>
- İnan, A. T., Yayla, A. Y., Ceryan, E., Şişman, T., Yıldız, A. (2013). EFQM esaslı bir karar modeli kullanılarak liderlik ve süreçlerin temel performans sonuçlarına etkisinin incelenmesi. *SAÜ Fen Bilimleri Dergisi*, 17(3), 321-327. Erişim adresi: <http://www.saujs.sakarya.edu.tr/en/download/article-file/192636>
- Korkmaz, G. (2019). *Bir stratejik kontrol aracı olarak iç denetimin stratejik planlamanın uygulama başarısındaki rolü* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koumparoulis, D. N. (2013). PEST analysis: The case of e-shop. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(2), 31-36. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.684.6630&rep=rep1&type=pdf>
- Lamba, M. (2014). Büyükşehir belediyelerinde geleceğe bakış: Stratejik planlar üzerinden bir inceleme. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2), 83-96. Erişim adresi: <https://library.dogus.edu.tr/mvt/pdf.php>

Murat, G ve Bağdıġen, M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Olander, S. ve Landin, A. (2005). Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects. *International Journal of Project Management*, 23(4), 321- 328. Doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.02.002>

Özer, A. M. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın.

Peker, A. E. ve Boyraz, A. (2017). Stratejik yönetim kavramına teorik bir yaklaşım. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 1(2), 67-92. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/532004>

Rigby, D., Biledeau, R., (2013), *Management Tools & Trends*. Erişim Adresi: <https://media.bain.com/Images/BAIN BRIEF Management Tools & Trends 2013.pdf>

Sönmez ,S. ve Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık kurumlarında paydaş analizi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 13(1), 223-245. Doi: <https://doi.org/10.17130/ijmeb.20173126271>

Tapinos, E., Dyso, R. G. ve Meadows, M. (2005). The impact of performance measurement in strategic planning. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(5/6), 370-384 Doi: <https://doi.org/10.1108/17410400510604539>

Tetik, M. (2019). GZFT Analizi, işletmenin stratejisinin belirlenmesi ve dengeli ölçüm kartının oluşturulması: Antalya'daki bir alkollü içecek işletmesinde uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 21(2); 393-426. Doi: <https://doi.org/10.31460/mbdd.472893>

Ulukulu, M. (2019). *Kamu kurumlarında stratejik planlama: Kastamonu Üniversitesi 2015-2019 yılları arası stratejik planının analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu.

Vukomanovic, M., Radujkovic, M. (2013). The balanced scorecard and EFQM working together in a performance management framework in construction industry. *Journal of Civil Engineering and Management*, 19(5): 683-695. Doi: <https://doi.org/10.3846/13923730.2013.799090>

Vural, H., Alperen, M. ve Sülem, Ş., D. (2019). Kentsel gelişim ve yeşil alan planlama sürecinin katılımcı swot analizi yöntemi ile değerlendirilmesi : Bingöl Kenti Örneği, *İdelakent Dergisi*, 10(28), 1071-1096. Doi: <https://doi.org/10.31198/idealkent.607383>

Yalçınkaya, Ö. ve Deniz, F. (2019). Meslek odalarında stratejik planlama çalışmaları: TMMOB Makina Mühendisleri Odası, *Endüstri Mühendisliği Dergisi*, 30(3), 220-238. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/868253>

Yıldız, D. (2021). Stratejik yönetimde dengeli başarı kartı, SWOT analizi ve uygulaması. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(3), 1181-1193. Doi: <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.818799>

Yücel,Y.B., Yücel,İ. ve Alar,G. (2019). Stratejik yönetimde vizyon ve misyonun yeri ve önemi: Bist100, İSO 500 ve KOBİ örneği. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(12),177-190.Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/916598>

Ek 1

Kayseri Ulaşım AŞ'nin Paydaşları

Paydaş Ana Grubu	Paydaş Adı
Hissedarlar	Kayseri Büyükşehir Belediyesi
	Kayseri İmar AŞ
	Kaymek AŞ
Müşteriler	Raylı Sistem Yolcuları
	Otobüs yolcuları
	Otopark Kullanıcıları
Çalışanlar	KAYBİS Kullanıcıları
	Ticari Ürün & Hizmet Müşterileri
	Beyaz Yaka Çalışanlar
Denetleyici Kurumlar ve Kamu Kuruluşları (Yönetişim Paydaşları)	Mavi Yaka Çalışanlar
	Kayseri Valiliği
	Kayseri Büyükşehir Belediyesi
	Sayıştay
	Kayseri İl Emniyet Müdürlüğü
	Kamu İhale Kurumu
	Adalet Bakanlığı
	Türk Standartları Enstitüsü (TSE)
	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
	Sendika
	Vergi Dairesi
	Çalışma Bakanlığı
	Kayseri Büyükşehir Belediyesi
	İlçe Belediyeleri
	Bilet Satış ve Dolum Bayileri
İşbirlikleri ve Tedarikçiler	Kayseri Özel Halk Otobüsleri Odası
	Bölgesel (İlçe) Taşıma Kooperatifleri
	Otogar Servis Toplu Taşıma Kooperatifi
	UITP (Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği)
	TURSİD (Tüm Raylı Sistemler İşletmecileri Derneği)
	Kayseri Büyükşehir Belediyesi İştiraki Şirketler
	Kayseri'deki Üniversiteler
	Milli Eğitim Müdürlüğü
	Kayseri İl Emniyeti
	İl Sağlık Müdürlüğü
	Yerli Araç (Otobüs ve Raylı Sistem) Üreticileri
	Akıllı Bisiklet Sistemi Yazılımları Çözüm Ortağı
	Lastik Tekerlekli Araç Bakım Hizmetleri Tedarikçisi
	CNG ve Elektrik Enerji Tedarikçisi
	KCETAŞ
KAYSERİGAZ	
Toplum	Diğer (Ürün, Hizmet Sağlayıcı) Tedarikçiler
	Kayseri Şehir Halkı- Ana Hizmetleri Kullanan Vatandaşlar
	Kayseri Şehir Halkı- Ana Hizmetleri Kullanmayan Vatandaşlar
	UITP (Uluslararası Toplu Taşımacılar Birliği)
	CDP (Karbon Saydamlık Projesi)

Ek 2

Kayseri Ulaşım AŞ temel paydaşlarının gereksinim ve beklentileri

Paydaş Ana Grubu	Paydaş Adı	Gereksinim ve Beklenti
Hissedarlar	Kayseri Büyükşehir Belediyesi Başkanlığı	Vatandaş memnun edecek şekilde ihtiyaç ve beklentilerin karşılanması Finansal sürdürülebildiği arttıracak şekilde faaliyetlerin yürütülmesi, iş modellerinin geliştirilmesi Kanunlara ve etik kurallara uygun şekilde faaliyetlerin yürütülmesi KBB'nin imajını arttıracak çözümlerin ve yeniliklerin geliştirilmesi Toplum ve işbirlikleri ile KBB'nin gurur duyacağı faaliyetlerin geliştirilmesi KBB 2020-2024 Stratejik Planında yer alan stratejik amaç, stratejik hedef ve performans göstergelerine uygun faaliyetler gerçekleştirilmesi Tramvay ağının genişletilmesi
	Raylı Sistem Yolcuları	Sefer sıklığının artırılması
Müşteriler	Otobüs Yolcuları	Yolcu yoğunluğunun azaltılması Otobüs şoförlerinin tavır ve davranışlarının daha iyi hale getirilmesi
	Otopark Kullanıcıları	Otoparkların artırılması / genişletilmesi Otopark fiziki koşulların iyileştirilmesi
	KAYBİS Kullanıcıları Ticari Ürün & Hizmet Müşterileri	Bisiklet istasyonu sayısının artırılması Alınan ürün / hizmetin gerekli nitelikleri sağlayacak şekilde sunulmaya devam edilmesi
Çalışanlar Denetleyici Kurumlar ve Kamu Kuruluşları (Yönetişim Paydaşları)	Beyaz Yaka Çalışanlar & Mavi Yaka Çalışanlar KBB Teftiş Kurulu Kayseri Ulaşım AŞ Yönetim Kurulu	İşbirliği ve takım çalışması ortamlarının artırılması Daha fazla eğitim ve gelişim imkânı Mevzuata uyumun sürdürülmesi Görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi
	KBB Makine İkmal Daire Başkanlığı Bakım ve Onarım Atölyesi KBB ALO 153 Çözüm Merkezi	Protokoller çerçevesinde araç bakım/onarım faaliyetlerinin yürütülmesi Gereksinim ve beklentilerini karşılarken ortaya koyulan güçlü işbirliğinin sürdürülmesi
İşbirlikleri	Bilet Satış ve Dolum Bayileri	Geliştirilen işbirliği ile müşteri sayısında artış yaşanması
	Kayseri Özel Halk Otobüsleri Odası Bölgesel Taşıma Kooperatifleri	Geliştirilen işbirliği ile kazançta artış sağlanması Geliştirilen işbirliği ile kazançta artış sağlanması
Tedarikçiler	Otogar Servis Toplu Taşıma Kooperatifi	Geliştirilen işbirliği ile kazançta artış sağlanması
	Araç (Otobüs ve Raylı Sistem) Üreticileri Kayseri Şehir Halkı- Ana Hizmetleri Kullanan Vatandaşlar	Ürün ve teknoloji geliştirmede işbirliğinin devam etmesi Geliştirilen yerli ve milli ürünlere talebin devam etmesi Erişilebilir, konforlu toplu taşıma hizmetinin sürdürülmesi ve geliştirilmesi
Toplum	Kayseri Şehir Halkı- Ana Hizmetleri Kullanmayan Vatandaşlar	Raylı sistem hizmet ağının genişletilmesi Faaliyetlerin; çevreye saygılı şekilde yürütülmeye devam etmesi Faaliyetlerin; trafik akışkanlığını arttıracak şekilde devam ettirilmesi

Ek 3

TOWS matrisi ile stratejik hedef geliştirme

Strateji Türü	Stratejik Hedef ve Eşleştirmeler
G-F Stratejileri	SA1.H4:Yeni tramvay hatlarını işletmek <i>Eşleştirmeler:G2-G8-G9-F1-F2-F3</i>
	SA1.H7:Toplu taşıma sistemine hareketliliği arttıracak araçları (bisiklet gibi) entegre etmek <i>Eşleştirmeler:G8-G17-F1-F9</i>
	SA4.H3:Teknolojik imkânlardan yararlanarak operasyonların kalite ve verimliliğini arttıracak alt yapıyı geliştirmek <i>Eşleştirmeler:G2-G23-G20-G21-F7-F8-F11</i>
	SA7.H2:Kurum değerlerinin kurum kültürüne dönüşümünü etkinleştirmek <i>Eşleştirmeler:G5-F8-F10</i>
	SA7.H5:Sistematik kıyaslama çalışmalarından yararlanmak <i>Eşleştirmeler:G1-G14-F4-F8</i>
	SA8.H3:Çalışanların yaratıcılık ve yenileşim odaklı düşünmeye ve çalışmaya yönlendirecek ortamları geliştirmek <i>Eşleştirmeler:G3-G6-G23-F8</i>
	SA8.H4:Kişisel gelişimi desteklemek için teknolojiden daha fazla yararlanmak <i>Eşleştirmeler:G3-G6-G23-F8</i>
	SA8.H5:Teknolojiyi iş yapma ve ihtiyaç duyulan bilgi ve veriye ulaşmada etkin kullanmak <i>Eşleştirmeler:G6-G23-F8</i>
	SA9.H2:Küresel ısınma ve iklim değişikliği ile mücadelede farkındalığı geliştirmek ve karbon emisyonunu azaltmak <i>Eşleştirmeler:G15-G22-F5-F9</i>
	SA9.H3:Çevre politikaları ile atık miktarını kontrol altında tutarak sürdürülebilir bir gelecek oluşturmak <i>Eşleştirmeler:G15-G22-F9</i>
	SA9.H4:Alternatif enerji ve kaynak kullanımını arttırmak <i>Eşleştirmeler:G15-G22-F9</i>
	SA9.H5:Ürün ve hizmetlerinde yerli üretimi desteklemek <i>Eşleştirmeler:G2-G16-F2</i>
	SA1.H1:Müşterilerin güven konusundaki algı seviyesini arttırmak <i>Eşleştirmeler:G12-T1-T3</i>
	SA1.H2:Müşteriye sağlanan konfor düzeyini arttırmak ve dengelemek <i>Eşleştirmeler:G12-T1-T3</i>
	SA1.H3:Talep odaklı sefer planlama ve kalabalıkların yönetilmesi ile müşteri memnuniyetini arttırmak <i>Eşleştirmeler:G2-T1-T10</i>
SA1.H5:Bütün müşteri grupları için erişilebilirlik düzeyini artırarak toplu taşıma kullanımını cazip hale getirmek <i>Eşleştirmeler:G11-T7-T11</i>	
SA1.H6:Otopark kullanım alışkanlığını arttırmak ve otopark hizmetini toplu taşıma sistemine entegre hale getirmek <i>Eşleştirmeler:G2-T5-T6</i>	
G-T Stratejileri	SA2.H1:Yenilikçi ürün geliştirmeye odaklanmak <i>Eşleştirmeler:G16-T2-T12</i>
	SA2.H2:Müşteri ilişkilerinde hızlı çözümler sunma kabiliyetini arttırmak <i>Eşleştirmeler:G19-T12</i>
	SA2.H3:Kurumsal bilinirliği arttırmak <i>Eşleştirmeler:G17-G18-G19-T2-T12</i>
	SA3.H1:Müşteriye temas eden çalışanların ve ilgili paydaşların davranış ve tutumlarının geliştirilmesini sağlamak <i>Eşleştirmeler:G10-T7-T9</i>
	SA3.H2:Toplu ulaşım hizmetlerinin sunumunda standardizasyonu sağlamak <i>Eşleştirmeler:G15-G22-T7-T9</i>
SA3.H4:Sistem emniyeti ve İSG (İş Sağlığı ve Güvenliği) konularında duyarlılığı arttırmak <i>Eşleştirmeler:G13-T14</i>	

- SA3.H5:Operasyonel mükemmelliği yalın üretim yaklaşımları ile desteklemek
Eşleştirmeler:G2-G7-G22-T1-T2-T4
- SA4.H1:İşbirliklerinden operasyonların kalitesini artırmak için daha fazla yararlanmak
Eşleştirmeler:G1-T7-T8-T9-T13
- SA6.H1:Kurumun faaliyet alanları ile ilgili ulusal ve uluslararası fonlardan yararlanmak
Eşleştirmeler:G19-T2
- SA6.H2:Ticari ürünlerin ve hizmetlerin pazar payını ve kârlılık marjını artırmak
Eşleştirmeler:G19-T2
- SA7.H1: EFQM Modelinden ve Yönetim Sistemlerinden yararlanmak
Eşleştirmeler: G14-G15-G22-T2-T9
- SA7.H3:Değer odaklı süreç yaklaşımını benimseyerek Süreçlerle Yönetimi içselleştirmek
Eşleştirmeler:G4-G14-G22-T- Tüm tehdit unsurları
- SA7.H4:Kurumsal Risk Yönetimi Sürecini yapılandırarak hayata geçirmek
Eşleştirmeler:G14-G15-G22-T- Tüm tehdit unsurları
- SA3.H3:Etkin denetim mekanizmaları ile müşteri deneyimini yönetmek ve geliştirmek
Eşleştirmeler:Z6-Z7-F11
- Z-F
Stratejileri SA8.H1:Çalışanların bağlılıklarını güçlendirmek
Eşleştirmeler:Z3-F8
- SA8.H2:Çalışanların yetkinliklerini geliştirmek
Eşleştirmeler:Z3-F6-F8-F10
- SA4.H2:Varlık yönetimi süreci oluşturarak varlıkların yönetimini etkinleştirmek
Eşleştirmeler:Z2-Z7-T15
- SA5.H1:Operasyonel verim kayıplarını etkin yönetmek
Eşleştirmeler:Z1-T15
- Z-T
Stratejileri SA5.H2:Ürün ve hizmet bazlı maliyet kontrolü sistemini geliştirmek
Eşleştirmeler:Z1-T15
- SA9.H1:Toplu ulaşım bilincini geliştirmek
Eşleştirmeler:Z6-Z1-T1-T2-T3-T10
-