

Süleyman Demirel Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
Y.2004, C.9, S.2 s.141-156.

## FİSKOBİRLİK'İN FİNANSAL VE PAZARLAMAYA YÖNELİK SORUNLARI VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

### FINANCIAL AND MARKETING PROBLEM OF FISKOBIRLIK AND SOLUTION SUGGESTIONS

Yrd.Doç.Dr.Hayrettin USUL\*  
Yrd.Doç.Dr.Adnan ERTAN\*\*

#### ÖZET

*Fiskobirlik (FKB) 241.808 ortağı ile büyük bir tarım satış kooperatiftir. Her yıl Türkiye'de üretilen fındığın son 10 yılın ortalaması olarak %25'ini almasına rağmen fındık ihracatında her yıl %1'ler seviyesinde pay almaktadır. Bu durum FKB'yi finans ve pazarlama sorunları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Bu sorunlar öteden beri süre gelmekte, eğer tedbir alınmazsa ileriki zamanlara kadar sürebilecektir. Dolayısıyla FKB ortaklarının beklentilerine cevap veremeyecek, diğer bir ifadeyle kooperatifçilik amaçlarına uygun hareket edemeyecektir.*

*Bu makalede FKB'nin finansal ve pazarlamaya yönelik problemleri trend analizi ve oranlar yardımıyla ortaya konulmuş, yapılması gerekenler sonuç bölümünde ele alınmıştır.*

#### ABSTRACT

*With its 242 thousand partners FKB (Fiskobirlik) is a rather big cooperative that sells agricultural products. Over the last ten years FKB has an average purchased nearly 25 percent of hazelnut production in Turkey. However, its share in the total hazelnut export of Turkey has been limited to 1 percent annually in the same period. FKB to face serious financial and marketing problems. These problems have lasted for a quite long time so far and they will probably exist in the future as long as the necessary precautions are not taken. Therefore, in that case FKB would not be able to meet the demands of its partners, in other words, it would not behave in a sensible manner for cooperatives*

*In this article, marketing and finance problems of FKB are presented via trend and ratio analyses, and some solutions to these problems are suggested in the conclusion section.*

Fiskobirlik, kooperatif, finans, pazarlama  
Cooperative of Hazelnut, Cooperative, financial, marketing

\* SDÜ İİBF İşletme Bölümü Muhasebe-Finansman Anabilim Dalı

\*\* SDÜ İİBF İşletme Bölümü Kooperatifçilik Anabilim Dalı Isparta

## 1-GİRİŞ

Dünya fındık üretiminin her yıl ortalama %75'ini Türkiye sağlamaktadır. Türkiye'de fındık üretimi Karadeniz Bölgesi'nde başta Ordu, Düzce, Giresun ve Trabzon illerinde her yıl yaklaşık 550-600 bin hektarlık alanda gerçekleştirilmektedir. Ülkemizde yıllara göre değişmekle beraber her yıl 400-600 bin ton olarak üretilen fındığın, 110-150 bin tonu ihraç edilmektedir. İhracatın büyük bir bölümü AB ülkelerine yapılmaktadır. Türkiye tek başına yıllık dünya fındık ihracatının % 60 - % 75'ini gerçekleştirmektedir.

Türkiye fındık piyasasında en büyük kuruluş Fiskobirlik(FKB)dir. FKB'nin 2000 yılında 241.808 kayıtlı ortağı olup, bunların 68.266'sı fındık tesliminde bulunmuştur. FKB 1992-2000 yılında ortalama olarak her yıl Türkiye'de üretilen fındığın %21.76'sını alırken, yine aynı dönemde Türkiye fındık ihracatında ise her yıl %1'den daha az oranda pay almaktadır. İç ve dış piyasalarda pazarlama sorunu yaşayan FKB, almış olduğu fındığı depolarında toplayarak çok düşük fiyatlarla yağ sanayine satma yoluna da gitmektedir.

Ülkemiz için prestijli bir ürün olan fındığın, miktar ve değer olarak ihracatının daha da artırılabilmesi kuşkusuz büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada; FKB'nin finansal ve pazarlamaya yönelik bir çok sorunlarının olduğu tespit edilmiştir. Bu sorunların giderilerek FKB'nin güçlü bir mali yapıya kavuşturulması için yapılması gerekenler ortaya konulmuştur.

## 2-TÜRKİYE VE DÜNYA FINDIK ÜRETİMİ VE TİCARETİ

Türkiye dünyanın en önemli fındık üreticisi olup, son yıllarda dünya fındık üretiminin yaklaşık %75'ini tek başına gerçekleştirmektedir. Türkiye dışında fındık üreten ülkeler olarak İtalya, İspanya, ABD ve Yunanistan ile az miktarda da eski S.S.C.B., İran, Romanya ve Fransa sayılabilir. Ancak bugün için İtalya dışında diğer ülkeler dünya ihracatında ülkemiz için önemli bir rakip olarak görülmemektedir.

Karadeniz Bölgesi, ülkemizde en önemli fındık üretim bölgesini oluşturmaktadır. Ordu ili, Türkiye kabuklu fındık üretiminin yaklaşık %38'ine sahiptir. Bu ili sırasıyla; Düzce, Giresun ve Trabzon illeri izlemektedir.(1) Türkiye'de 550-600 bin hektarlık alanda fındık üretimi yapılmaktadır.(2) Üretim 2001 yılı itibariyle 570 bin tona ulaşmıştır.(3) Bu üretim miktarıyla Türkiye, dünya fındık üretiminin %73'ünü karşılamaktadır. Tablo 1' de Türkiye'nin son 10 yıllık dönemdeki fındık üretimi verilmiştir.

Tablo 1' den görüldüğü üzere Türkiye fındık üretimi 1993 yılında 300 bin ton, diğer yıllarda 400 bin tonun üzerindedir.

Tablo 1: Türkiye'de Fındık Üretimi

YILLAR	ÜRETİM(Ton)
1992	530 000
1993	300 000
1994	540 000
1995	400 000
1996	464 000
1997	470 000
1998	595 000
1999	485 000
2000	480 000
2001	570 000

Kaynak: (3)

Dünyanın en büyük fındık üreticisi Türkiye olup, ülke grupları itibariyle Avrupa Birliği, ülkeler içerisinde ise Almanya dünyanın en büyük fındık ithalatçısı konumundadırlar. Dünya fındık ithalatının yaklaşık %80'i Avrupa Birliği tarafından gerçekleştirilirken, %37'sini tek başına Almanya almıştır. Almanya'yı Fransa ve İsviçre takip etmektedir. Fındık lüks tüketim maddesi olduğu için milli geliri yüksek olan ülkelerde daha fazla tüketilmektedir.

Tablo 2: Başlıca Ülkeler İtibariyle İç Fındık İthalatı

	YILLAR (Miktar)		YILLAR (Değer)	
	1999	2000	1999	2000
	TON	TON	1000\$	1000\$
Dünya Toplamı	182.342	191.209	687.932	625.491
Almanya	71.998	71.257	269.126	229.351
İtalya	19.298	27.505	73.069	92.038
Belçika	0	14.000	0	47.115
Fransa	16.678	13.528	63.514	45.534
İsviçre	12.260	11.848	48.777	40.995
ABD	5.643	4.561	24.292	16.991
İspanya	3.989	4.234	14.325	13.795
Yunanistan	2.748	3.645	9.780	8.695
Polonya	4.091	3.567	12.434	10.111
Hollanda	3.254	3.183	12.848	9.522
İngiltere	2.612	2.353	10.212	8.093
Brezilya	2.370	1.992	10.140	7.257
Mısır	1.714	2.001	4.297	5.390
Danimarka	1.879	1.958	7.953	7.048
Avustralya	1.764	1.648	7.333	5.259
Çekoslovakya	1.950	1.166	7.289	3.892
Kanada	1.137	1.095	3.971	3.749
İsrail	1.100	924	4.587	3.892
Norveç	951	934	3.932	3.240
İsveç	782	716	3.408	2.642

Kaynak: (4)

Dünya fındık ithalatı 2000 yılında 191.209 ton olup parasal tutarı 625.491.000\$ dır. Almanya bu yılda ithal ettiği fındığa 229.351.000\$ ödeyerek ilk sırada yer almıştır. Almanya'yı 92.038.000\$ ile İtalya, 47.115.000\$ ile Belçika, 45.534.000\$ ile Fransa ve 40.995.000 \$ ile İsviçre takip etmektedir. Bu ülkelerde ithal edilen fındık büyük ölçüde çikolata sanayinde kullanılmaktadır.

Dünya fındık ihracatı ise Tablo 3'de görüldüğü üzere 2000 yılında 152.614 ton olup parasal tutarı 497.269.000\$ dır. Dünya fındık ihracatında en büyük payı Türkiye almaktadır. Türkiye aynı yıl 112.129 ton fındık ihraç etmiş olup bu ihracattan 366.737.000\$ gelir elde etmiştir. Dünya fındık ithalat ve ihracat miktarları arasındaki farklar; yılın son aylarında yapılan fındık ihracatları, bir sonraki yılın ithalatında yer almaktadır. Taşıma ve naklieden doğan zaman süresi bazen birkaç aya ulaşabilmektedir. Bu durum miktarlar ve parasal tutarlar arasında önemli farklar oluştururken, yine ihracatta FOB fiyatları ve ithalatta da CİF fiyatları ithalat ve ihracat arasında parasal tutar arasında fark oluşturabilmektedir.

Tablo 3: Başlıca Ülkeler İtibariyle Dünya İç Fındık İhracatı

	YILLAR (Miktar)		YILLAR (Değer)	
	1999	2000	1999	2000
	TON	TON	1000\$	1000\$
Dünya Toplamı	159.399	152.614	586.671	497.269
Türkiye	120.629	112.129	442.720	366.737
İtalya	18.331	14.691	73.707	51.251
İspanya			17.133	17.314
Azerbaycan	5.400	6.518	12.292	15.000
Avusturya	312	3.730	1.451	13.155
Almanya	4.059	3.257	17.038	11.336
ABD	1.617	2.033	3.794	5.871
Fransa	851	1.147	3.530	3.925
Hollanda	920	984	3.849	3.619
Belçika	0	724	0	2.757
Çekoslovakya	810	448	3.541	1.556
Rusya Feder.	45	377	147	1.123
İngiltere	587	135	1.818	493
Hong Kong	10	185	25	357

Kaynak: (4)

Türkiye tek başına dünya fındık ihracatının % 73,5'ini gerçekleştirmektedir. Türkiye'yi % 9,6 ile İtalya, İspanya ve Azerbaycan takip etmektedir. Tablo 3 den ve rakamlardan da görüldüğü üzere dünya fındık ihracatında Türkiye rakipsiz olup her yıl 100-120 bin ton arasında ihracat yapmaktadır.

### 3-FİSKOBİRLİK'İN AMAÇ VE FAALİYETLERİ

Cumhuriyetimizin ilanından sonra büyük önder Atatürk'ün "Belli başlı ürünlerimizi ilgilendiren birlikler kurulmalıdır" sözüyle toplanan birinci ulusal fındık kongresi sonrasında 1938 yılında Fiskobirlik (FKB) kurulmuştur. (3)

FKB, ortaklarının ürünlerine sürekli satış olanağı ve pazarlar yaratmak, piyasaya istikrar getirmek, fındığın yurt içi ve yurt dışı pazarlarını en iyi biçimde değerlendirmek, üretimini kontrollü ve bilimsel yöntemlerle geliştirmek, üretim araçları sağlamak, standartlara uygun yüksek kaliteli ürün teslimini teşvik etmek, fındığın ülke içerisinde tüketimini özendirmek, fındık ihracatını artırmak, bu amaçla ürün çeşitlendirme ve geliştirme projeleri üretmek üzere kurulmuştur. (1)

FKB Türkiye'de ve dünyada önemli bir konuma sahiptir. Fındığın yetiştirilmesi, üreticiden alınması, işlenmesi ve tüketime sunulmasında hizmet veren en büyük kuruluştur. Ortak ve ortak olmayan tüm fındık üreticisinin ürünlerini alabilmektedir.

FKB ortaklarına güçlendirme kredisi ve avans kredisi adı altında krediler vererek önemli bir kaynak görevini yerine getirmektedir. Ayrıca çeşitli araç-gereç ve tarımsal girdi sağlamakta, üretim kültürünü artırıcı, eğitici çalışmalar yapmaktadır. Birlik, tüm fındık üreticilerinin ürünlerini satacağı bir pazar olduğu gibi, fiyat konusunda da garanti verebilmektedir. Üretim yüksek olduğu yıllarda özel sektör tarafından alınamayan ürünler FKB tarafından alınmaktadır. Türkiye fındık rekoltesini ve fındığın toplama tarihini bilimsel olarak saptayan Fiskobirlik, fındık alımlarında belirli bir sistem uygulayarak standartlar belirlemektedir.

FKB İstanbul'dan Artvin'e kadar 49 kooperatife bağlı 241.808 ortağa sahiptir. Bünyesinde bir entegre tesisi olmak üzere, 17 fındık kırma fabrikasına, yaklaşık 300.000 ton fındık depolama kapasitesine ve günlük 645 ton iç fındık üretim kapasitesine sahip olan FKB 3000 kişiyi istihdam etmektedir. Giresun'da 127.000 m<sup>2</sup> alan üzerinde kurulu tesiste, idare binası, tartı ünitesi, 2200 ton kapasiteli ön silo, 2000 ton kapasiteli tasnifli silo, fümigasyon ünitesi, fındık işleme ve paketleme fabrikası, kalite kontrol laboratuvarı, sosyal tesisler, depolar ve lojmanlar yer almaktadır. Entegre fındık işleme tesisinin en büyük ve en önemli ünitesi fındık işleme fabrikasıdır. 6120 m<sup>2</sup> alan üzerine kurulu olan bu fabrikanın yıllık kapasitesi 33.420 ton iç fındıktır. (3)

FKB fındık ve fındık ürünlerinin tamamında TSE belgesi ve sahip olduğu ISO 9002 ile sektörün dünyadaki en güçlü kuruluşudur. Global ekonomide oluşan yeni sistemler, aranan kalite koşulları FKB tarafından yakından izlenmektedir. Fındık alımı ve işlenmiş fındık üretiminin her aşamasında özenli bir şekilde kalite kontrolü yapılmaktadır. Bölgede kalite kontrol laboratuvarlarında fiziksel ve kimyasal testlerin yanı sıra Aflotoxin ve

radasyon analizleri de uygulanmaktadır. FKB son 15 yılda ürün çeşitlendirmesine giderek üretilen fındığın işlenmesi suretiyle ürün kalitesini ve çeşitliliğini artırmak ve damak zevkine yeni tatlar sunmak amacıyla; kabuklu fındık yanında, iç fındık, dilinmiş fındık, beyazlatılmış fındık, kavrulmuş fındık ürünlerini iç ve dış piyasada sunarken bunların yanında; fındık unu, fındık yağı, nutkrem, nuga, fındık ezmesi, fındık püresi ve pralin mamüllerinide büyük bir titizlikle pazarlamaktadır.(1)

FKB toplam 4 bölgede 241.808 kayıtlı ortağa sahip olup 2000 yılında bu ortakların ancak 68.266'ı fındık tesliminde bulunmuşlardır. Yine 2000 yılında beyan edilen fındık rekolte miktarı 240.383 ton iken teslim miktarı 91.648 ton olarak gerçekleşmiştir. Aşağıda

Tablo 4 de FKB'nin 4 bölge itibariyle ortak sayısı ve fındık teslim miktarları verilmiştir.

Tablo 4: FKB'nin Bölgeler İtibariyle Ortak ve Fındık Teslim Miktarları. (2001)

1	2	3	4	5	6	7
Kooperatif	Kayıtlı ortak sayısı	Fındık teslim eden ortak sayısı	% 3/2	Rekolte beyan miktarı ton	Fındık teslim miktarı ton	% 6/5
1.BÖLGE	77.129	25.354	32,87	110.348	40.871	37,03
2.BÖLGE	74.472	16.185	21,73	56.519	23.938	42,35
3.BÖLGE	50.904	10.038	19,72	34.624	9.878	28,53
4.BÖLGE	39.303	16.689	42,46	38.891	16.961	43,61
FKB	241.808	68.266	28,23	240.383	91.648	38,12
1.BÖLGE: Karasu, Kocaali, Ortaköy, Uğurlu, Akçakoca, Alaplı, Bartın, Ormanlı, Adapazarı, Akyazı, hendek, Gümüşova, Cumayeri, Gölyaka, Çilimli, Konuralp, Yığılca, Düzce						
2.BÖLGE. Çarşamba, Terme, Ünye, Fatsa, Çamaş, Kumru, Korgan, Perşembe, Gölköy, Ulubey, Ordu						
3.BÖLGE. Piraziz, Bulancak, Giresun, Dereli, Keşap, Espiye, Tirebolu, Görele, Eynesil, Beşikdüzü, Vakfıkebir						
4.BÖLGE. Derecik, Trabzon, Maçka, Yomra, Arsin, Araklı, Sürmene, Fındıklı, Borçka						

Kaynak: (3)

Tablo 4' den görüldüğü üzere FKB'ye kayıtlı ortakların 2000 yılında ancak %28,23'ü fındık tesliminde bulunmuştur. Ayrıca teslim edileceği beyan edilen fındık rekoltesinin ancak %38,12'si teslim edilmiştir. FKB'nin en fazla ortağı 1. bölgede bulunmakta olup kayıtlı ortak sayısı 77.129 kişidir. Yine 1. bölge fındık teslim miktarı bakımından ilk sırada olup 2000 yılında FKB'ye 40.871 ton fındık teslim etmiştir. Diğer bölgelere göre en düşük miktarda fındık teslim eden 3. bölge olup 2000 yılında sadece 9.878 ton fındık tesliminde bulunmuştur. Tablo 4' den anlaşılacağı üzere bölgelerin aktif ortak oranları ve beyan edilenle teslim edilen fındık oranlarının büyük sapma gösterdikleri görülmektedir. Bu sapmalar en çok 3. bölgede görülmektedir. Bu bölgede kayıtlı ortakların %19,72 si beyan ettikleri fındığın %28,53'ünü FKB'ye teslim edebilmişlerdir.

Türkiye'nin en önemli prestijli ihrac ürününü olan fındıkta işleme ve kapasite bakımından en büyük kuruluş bir tarım satış kooperatifi olan FKB'dir. Ancak, FKB bünyesinde bir çok sorunlar taşımaktadır. Bu sorunlar; siyasi, ekonomik, yönetim ve kooperatif ortaklarından kaynaklanan sorunlardır.

Bu çalışmada ekonomik sorunlar olarak finansal ve pazarlama sorunları sırasıyla incelenecektir.

#### 4-FİSKOBİRLİK'İN FİNANSAL SORUNLARI

FKB'nin finansal sorunları oran analizi ve trend analizi yardımıyla tespit edilmeye çalışılacaktır. Ayrıca, çıkan sonuçlar "Türkiye Gıda Sanayi" oranları ile karşılaştırılacaktır.

Oran analizi işletmelerin finansal verilerini özetleyen, performanslarını karşılaştıran en uygun araçlardır.(5) Başka bir anlatımla oranlar; mali tablolarda yer alan iki kalem arasındaki ilişkinin matematiksel ifadesidir.(6) Kurulan bu matematiksel ilişki ile işletmenin; ekonomik ve finans yapısı ile kârlılık ve de çalışma durumu hakkında bir yargıya ulaşılmaya çalışılmaktadır. İşletmenin gelir tablosu ve bilançosundan yararlanarak çok sayıda oranlar elde etmek mümkündür. Ancak, amaç çok sayıda oran elde etmek değil, anlamlı ve gerekli olan oranları hesaplamaktır.

Trend analizi yöntemi ise, işletmenin finansal tablolarında yer alan kalemlerin dönemler arasında göstermiş olduğu artış ve azalışları saptamakta ve bu değişikliklerin yıllara göre oransal önemlerini ortaya koyarak işletmenin gelişme yönelimini incelemektedir.(7) Bu tür analizlerde işletmelerin bilanço ve gelir tablolarını enflasyondan arındırmaya gerek yoktur. Çünkü enflasyon oranlarında oluşan değişimler, kalemler itibariyle işletmenin bütün finansal raporlarına aynı oranda etki yapacaktır. Bu nedenle bu çalışmada finansal raporların enflasyondan arındırma yoluna gidilmemiştir.

Bu çalışmada tüm oranlar ile trendleri değil, bazı oranları ve trendleri hesaplama yoluna gidilmiştir. Ele alınan işletmenin devamlı zarar etmesi ve özkaynaklarının negatif olması bazı oranlar ile trendlerin hesaplanmasını kısıtlamıştır.

Tablo5 : FKB'nin Finansal Oranları

Yıllar Finansal Oranlar	1996- 1997	1997- 1998	1998- 1999	1999- 2000	2000- 2001
Cari Oran	1,39	0,90	0,78	0,57	0,50
Borç Oranı	0,94	0,99	1,26	1,73	1,97
Asit-Test Oranı	0,10	0,14	0,06	0,03	0,21
Stok Devir Hızı	0,26	0,36	0,23	0,30	0,66
Aktif Devir Hızı	0,26	0,33	0,10	0,23	0,52

Tablo 6: Türkiye Gıda Sanayi Finansal Oranları

Yıllar Finansal Oranlar	1996- 1997	1997- 1998	1998- 1999	1999- 2000	2000- 2001
Cari Oran	134,3	117,7	137,5	151,8	154,8
Borç Oranı	65,9	69,0	63,3	64,9	64,8
Asit-Test Oranı	64,8	63,5	72,5	84,2	78,6
Stok Devir Hızı	8,1	8,3	7,2	7,4	7,7
Aktif Devir Hızı	1,9	1,8	1,8	1,8	1,7

Kaynak: (11)

Yukarıda tablo 5 ve 6’da verilen oranların yorumu aşağıda kısaca verilmeye çalışılmıştır.

**Cari Oran :** Cari oranlar döner varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynaklar arasındaki sayısal ilişkiyi gösterir. Oran, işletmenin genel likidite durumunu yansıtarak; işletmenin net çalışma sermayesinin yeterli olup olmadığını ortaya koyar. Oranın 1’den büyük olması istenir. Eğer oran 1’e eşitse işletmenin döner aktifleri ile kısa vadeli yabancı kaynaklarının eşit olduğu anlaşılır. Bu durum işletmede net çalışma sermayesinin olmadığı anlamına gelir. Bu nedenle oranın mutlaka 1’den büyük olması gerekmektedir.(8)

FKB’nin bilançolarına bakıldığında; 1996-1997 döneminde bu oranın 1’den büyük olduğu, diğer yıllarda ise oranlarda düşme olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle; cari oran 1996-1997 yılından itibaren 1’in altına düşmüş, takip eden yıllarda ise bu düşüş daha da artmıştır. Özellikle 2000-2001 döneminde oran 0,50’dir. Bunun anlamı, bu dönem itibariyle FKB’de net çalışma sermayesi söz konusu değilken; işletmenin kısa vadeli borcu, döner aktiflerinin 2 katıdır. FKB bu dönem itibariyle kısa vadeli borçlarını ödemek istese, ancak bu borçlarının yarısını ödeyebilecektir. Bu durum FKB’nin kredibilitelerini olumsuz yönde etkilemektedir. Çünkü işletmenin normal çalışmasını sürdürebilmesi, satış hacmini artırarak sabit sermayeye katkıda bulunabilmesi ve uzun vadeli borçlarını ödeyebilmesi ancak dönen varlıkların kısa vadeli borçlarını aşan kısmı ile sağlanabilecektir. (9) Diğer taraftan sektör ortalamalarına baktığımızda ise, FKB oranları ile sektör oranları arasında oldukça büyük farklar olduğu da görülmektedir. Sektör ortalaması yıllar itibariyle 1’in üzerinde olup, diğer bir ifadeyle sektörün işletme sermayesi kısa vadeli yabancı kaynaklarından fazla iken, FKB oranlarının 1’in altında olması kooperatif açısından olumsuz bir durumu yansıtmaktadır.

Ayrıca, net çalışma sermayesinin olmaması şu olumsuz sonuçları da beraberinde getirecektir; (10)

- Çalışma sermayesinin olmaması işletme faaliyetlerinin verimli bir şekilde sürdürülmesine olumsuz etki yapacaktır,



- Çalışma sermayesinin olmaması borçların zamanında ödenmesini imkansız hale getirecek, bu durum işletmenin kredi itibarını olumsuz yönde etkileyecektir,
- Çalışma sermayesinin olmaması işletmenin olabilecek doğal afetler karşısında zor durumda kalmasına neden olacaktır,
- Çalışma sermayesinin olmaması müşterinin beklentilerine cevap vermeyi engelleyecektir. Müşterilerin gereksinimlerinin zamanında karşılanması, uygun koşullarda kredili mal satımı isteklerine olumsuz yönde yansıtılabilecektir,
- Çalışma sermayesinin yetersiz olması işletmenin duran varlıklarının tam kapasite ile çalışmasını olanaksız hale getirecektir.

**Borç Oranı:** Bu oran yabancı kaynakların toplam aktiflere bölünmesi ile bulunur. Toplam borç oranı işletmeye borç verenlerin sağladığı fonların toplam kaynaklar içerisindeki yüzdesini gösterir. Oranın yüksek olması kredi verenler açısından emniyet marjının az olduğunu ve işletmenin faiz ve ana para ödemelerinde güç duruma düşme olasılığının yüksek olduğunu gösterir.(5) ABD’de bu oranın %50’nin üzerine çıkması genellikle bir tehlike işareti olarak yorumlanır.

FKB’nin bilançolarını incelendiğinde borç oranının da yıllara göre artış gösterdiği görülmektedir. Tablo 5 incelendiğinde; FKB açısından en iyi dönem olan 1996-1997 yılları arasında oran 0,94 iken, onu takip eden yıllarda sürekli artış göstermiştir. 1996-1997 yılında FKB’nin toplam aktifinin 0,94’ü borç ile finanse edilirken, 2000-2001 döneminde FKB’nin toplam borcunun toplam aktiflerinin iki katı olduğu görülmektedir. FKB bu dönemde bütün aktiflerini paraya çevirse dahi, toplam borçlarının ancak yarısından çok az fazlasını ödeme gücüne sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Ayrıca, sektör ortalamasında borç oranlarının yıllar itibariyle %60 ile %70 arasında değişim gösterdiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, sektör toplam aktiflerinin yarısından fazlasını borçla finanse etmiştir. Bu sonuçlar, borç oranı açısından FKB’nin çok olumsuz bir durumda olduğunu göstermektedir.

**Asit Test Oranı:** İşletmelerin likidite durumlarını ölçen oranlardan bir diğeri olan asit test oranı işletmenin 1TL için ne kadar süratle paraya çevrilebilen likit döner varlığına sahip olduğunu gösterir.(8) Oranın 1 veya 1’den büyük olması işletmenin borçlarını ödeyebilme kabiliyetinin var olduğunu gösterir. Oranın 1’den aşağı düşmesi ise işletmenin kısa vadeli borçlarını ödeme açısından bir tehlike işareti olarak kabul edilmektedir.

Tablo 5 de FKB’nin asit test oranlarının 1 rakamının çok altında olduğu görülmektedir. Bu şekilde FKB’nin kısa vadeli borçlarını ödeyebilmesi oldukça zordur.

Tablo 6’daki sektör ortalamasındaki asit –test oranının FKB’ye göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Her iki tablonun

karşılaştırılmasından da anlaşılacağı gibi, FKB'nin sahip olduğu asit-test oranı sektör ortalamasının oldukça altındadır. Bu durum yukarıda da belirtildiği gibi FKB açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır.

**Stok Devir Hızı:** Stok devir hızı, stokların bir yıl içinde kaç kez satışlara dönüştüğünü gösterir. Genel olarak yüksek devir hızı işletmede stok yönetiminin iyi olduğunu gösterir. Yüksek devir hızı işletmeye daha fazla kar elde etme olanağı verirken, düşük devir hızı işletmenin satışlarında bir problem olduğunu ifade eder. Böyle bir durum işletmede sorunlar yaratabilmektedir. Bunlar; stok tutma maliyetinin yükselmesi, finansman gereksiniminin artması, malların satış kabiliyetlerinin düşmesi gibi sorunlardır. Ayrıca işletmenin aşırı düzeyde stoka sahip olması kötü yönetimin de işareti sayılabilir.(5)

FKB'nin stok devir hızının göstermiş olduğu değişimler tablo 5'de verilmiştir. Tablo 5'de FKB'de stok devir hızının aşırı derecede düşük olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle FKB bir sezonda almış olduğu malları o sezon içinde satamamakta ve dolayısıyla stoklar katlanarak çoğalmaktadır. Pazarlama sorunlarında da ifade edileceği gibi; bu durum FKB'yi oldukça zor duruma sokmaktadır. Bunlar; aşırı şekilde artan finansal giderler ve alınan fındığın zararına satılması gibi ciddi anlamda sorunlardır.

Sektörün stok devir hızı oranları ise tablo 6'da verilmiştir. Adı geçen tabloda, gıda sektörünün stokları yılda ortalama 8 kez devir ederken, FKB'nin ise stoklarını yılda 1 kez dahi devir ettiremediği görülmektedir. Bunun sonucu FKB de artan finansal giderler nedeniyle, Pazarlama sorunlarında da ifade edileceği gibi, fındığın zararına satışı da yapılabilmektedir.

**Aktif Devir Hızı:** Özellikle kredi analizlerinde hesaplanan bu oran, bir işletmenin sahip olduğu aktif değerlerin kullanımını ifade etmektedir. Aktif devir hızı işletmenin sahip olduğu bir liranın yaratmış olduğu geliri hesaplamak amacıyla kullanılır. Bu oranın yüksek olması işletmenin tam kapasiteye yakın çalıştığını gösterir. Oran yüksek ise risk az, oran düşük ise risk fazladır.

Tablo 5'de ilgili yıllarda FKB'nin aktif devir hızı oranlarının düşük olduğu görülmektedir. 1996-1997 yılında FKB toplam aktifinin 0,26'sını kullanabilirken, bu oran 1998-1999 döneminde daha da düşmüştür. 2000-2001 döneminde aktif devir hızı oranında ciddi anlamda bir artış söz konusudur.

İncelenen yıllarda bu oranlar, gıda sektörü ortalamasında FKB'ye göre oldukça yüksektir. Sektör ortalaması sahip olduğu 1 TL ile 2 katına yaklaşan bir gelir elde ederken, FKB'de bu oranın 1'in altına düşmesi, FKB açısından önemli bir sorundur.

FKB'nin döner varlıklar ile kısa vadeli yabancı kaynakları arasındaki ilişki aşağıda tablo 7'de trend (eğilim) şeklinde verilmiştir. Döner varlıklar bir hesap dönemi içinde paraya çevrilebilen kalemlerden oluşur.

Kısa vadeli yabancı kaynaklar ise bir hesap dönemi içinde ödenmesi gereken borçlardan oluşmaktadır. Dolayısıyla kısa vadeli kaynakların ödemesi döner aktiflerle gerçekleşmelidir. Cari oranın anlatımında da bahsedildiği, gibi döner aktiflerden kısa vadeli yabancı kaynakların çıkarılması ile net çalışma sermayesi bulunur. Tablo 7'de görüldüğü gibi 1996-1997 yılı hariç diğer yıllarda FKB'nin net çalışma sermayesi eksi değer taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle FKB'nin döner aktifleri kısa vadeli borçlarını karşılayamamaktadır.

FKB'nin yıllar itibariyle döner aktiflerinde ve kısa vadeli borçlarında görülen eğilim aşağıdaki tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Döner Varlıklar İle Kısa Vadeli Yabancı Kaynakların Yıllara Göre Eğilimi

Yıllar	1996-1997	1997-1998	1988-1999	1999-2000	2000-2001
Döner Varlık	100	209	809	1168	1425
KVYK	100	242	1079	2120	2969

1996-1997 yılı baz alındığında, yıllar itibariyle FKB'nin döner varlık kısa vadeli yabancı kaynak ilişkisi yukarıdaki Tablo 7'de görüldüğü gibi ters bir eğilim göstermektedir. Döner varlıkların eğilim hızı, kısa vadeli yabancı kaynakların oldukça altında seyretmektedir. Oysa ki bunun tam tersi olması gerekmektedir. Tablo 7 incelendiğinde, özellikle 1999 yılı ve daha sonraki yıllarda kısa vadeli yabancı kaynakların artış trendi döner varlıkların artış trendinden bir kat daha hızlıdır. Bu olgu, FKB açısından olumsuz bir durum yaratmaktadır.

Diğer taraftan, FKB'nin özkaynakları ise yıllar itibariyle negatif olarak artış eğilimi göstermektedir. Özkaynaklar, işletme sahip veya sahiplerinin aktifler üzerindeki haklarını temsil etmektedir. Bu bağlamda bir işletmenin özkaynaklarının fazla olması gerek ortaklar açısından gerekse kredi verenler açısından olumlu sayılmaktadır. Eğer bir işletmenin kaynak toplamlarının yarısından daha azı özkaynaklardan oluşuyorsa; işletmenin yönetimi ortakların elinden çıkmaya başlamış demektir. FKB'nin özkaynakları 1997-1998 yılından itibaren eksi değere düşmüş ve yıllar itibariyle de bu eksi değerler devam etmiştir. Tablo 8'de görüldüğü gibi, 1997-1998 yılı baz alınmış olup, bu yıla göre, onu izleyen yıllarda özkaynaklardaki azalış her yıl artarak devam etmiştir.

Tablo 8: Yıllar itibariyle FKB'nin Özkaynaklarındaki Değişim Trendi

Yıllar	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Özkaynak	100	- 438	- 1691	- 2766

### 5-FKB'NİN PAZARLAMA SORUNLARI

FKB'nin gelir tablosu ile bilançoları incelediğinde; adı geçen kooperatifin pazarlama sorunları ile karşı karşıya olduğu ortaya görülmektedir. Yine bu tabloların incelenmesin de anlaşılacağı gibi bu sorunlar yeni olmayıp, uzun bir süredir devam etmektedir.

Aşağıda Tablo 9’da yıllar itibariyle Türkiye ve FKB’nin fındık ihracatı verilmiştir.

Tablo 9: Yıllar İtibariyle Türkiye ve FKB’nin fındık İhracatı

YILLAR	TÜRKİYE		FİSKOBİRLİK		
	1	2	3	4	5
	Miktar (Ton)	Tutar \$	Miktar (Ton)	% (3/1)	Tutar \$
1996	198.348	612.948.900	1.332	0,67	3.086.985
1997	202.553	923.694.841	1264	0,06	362.570
1998	201.802	866.241.060	-	0,00	-
1999	193.050	720.631.835	1.906	0,98	8.113.434
2000	177.307	587.416.770	259	0,14	193.890

Kaynak: (3)- (4)

Tablo 9’dan da anlaşılacağı üzere FKB Türkiye’nin en büyük fındık alıcısı olduğu halde, fındık ihracatında aynı başarıyı gösterememektedir. FKB 1996 yılında toplam fındık ihracatının % 0,67 sini, 1997 yılında % 0,6’sını gerçekleştirirken, 1998 yılında ise hiç ihracat yapmadığı görülmektedir. FKB en fazla ihracatı 1999 yılında yapmış ve Türkiye’nin fındık ihracatının % 0.98’ini gerçekleştirmiştir. 2000 yılında FKB’nin toplam fındık ihracatı içindeki payı ise yine %0,14’e düşmüştür. FKB’nin yıllar itibariyle almış olduğu fındık miktarları ise aşağıdaki tablo 10’ da verilmiştir.

Tablo 10 : FKB’nin Yıllar İtibariyle Almış Olduğu Fındık Miktarı

1	2	3	4	5
Yıllar	Türkiye Fındık Üretimi (Ton)	Fiskobirlik Fındık Alımı (Ton)	% 3/2	Toplam Tutar (milyar TL)
1992	530.000	186.216	35,13	1.801,0
1993	300.000	2.221	0,74	43,7
1994	540.000	62.691	11,61	3.529,4
1995	400.000	34.292	8,57	2.804,6
1996	464.000	105.095	22,65	21.651,8
1997	470.000	64.664	13,76	32.084,2
1998	595.000	238.782	40,13	184.226,9
1999	485.590	142.387	29,32	153.806,0
2000	480.000	91.648	19,09	99.003,0
Ortalama	473.843	103.111	21,76	-

Kaynak: (3)- (4)

Yukarıda verilen tablo 9 ile tablo 10’u beraber incelediğinde FKB’nin almış olduğu fındıkları pazarlamada sorunlarla karşılaştığı görülmektedir. Türkiye’nin yapmış olduğu fındık ihracatında oldukça az paya sahip olan FKB, yıllar itibariyle de almış olduğu fındıkları aynı dönemde elinden çıkaramamaktadır. 1996 yılında almış olduğu fındığın %1,27 sini 1997 yılında ise almış olduğu fındığın % 0,3 ünü ihraç edebilen FKB, 1998 yılında almış olduğu fındığı hiç ihraç etmemiştir. 1999 yılında ise almış

olduğu fındığın %1,33'ünü ihraç eden FKB 2000 yılında da almış olduğu fındığın %0,27 gibi çok düşük bir oranını ihraç edebilmiştir.

FKB'nin bu durumu, beraberinde de bir takım sorunları getirmektedir. Yıllar itibariyle almış olduğu fındığı kooperatif depolarında toplayan, ancak fındıkta iç piyasanın yeterince olmaması dolayısıyla tamamını pazarlayamayan FKB, yağ yapımı için çok düşük fiyatlarla önemli bir kısmını yağ sanayine satma yoluna da gidebilmektedir.

FKB'nin pazarlama sorunları aşağıda tablo 11'de yıllar itibariyle eğilim şeklinde verilmiştir.

Tablo 11: FKB'nin Fındık Stokları ile Satışlarının Yıllar İtibariyle Trendi

	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Stoklar	100	196	819	1219	9280
Satışlar	100	288	316	1015	2843

Yukarıda tablo 11'i incelediğinde; FKB'nin fındık stoklarının artış hızı yıllar itibariyle çok yüksek oranlarda seyir ederken, satışlarının artış hızı ise oldukça düşüktür. Yine daha öncede ifade edildiği gibi FKB'nin stok devir hızının da çok düşük oranlarda çıkması FKB'yi aşırı stoklarla karşı karşıya bırakmaktadır.

Stoklanan fındıklar; finansman sorunu, bozulma sorunu, depo kirası, sigorta ve bekçi ücretleri gibi ek giderleri de beraberinde getirmektedir. Özellikle, üreticiden peşin veya kısa vadeli fındık satın alarak bunları depolayan FKB; almış olduğu bu fındıklarında istenilen zamanda ve istenilen miktarda paraya çeviremeyince çok yüksek oranlarda finansman giderleri ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum aşağıda tablo10'da trend yardımıyla verilmeye çalışılmıştır.

Tablo 12: FKB'nin Satışlar İle Finansman Giderlerinin Yıllar İtibariyle Trendi

	1996-1997	1997-1998	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Satışlar	100	288	316	1015	2843
Finansman Giderleri	100	2021	8511	29.920	40.292

1996-1997 yılını baz alarak hesaplanan trend analizinde FKB'nin ciddi boyutlarda finansman giderlerine katlanmak zorunda kaldığı anlaşılmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi ciddi anlamda pazarlama sorunu ile karşı karşıya kalan FKB, almış olduğu ürünü pazarlayamayınca kısa vadeli borçlanma yoluna gitmiştir. Daha öncede ifade edildiği gibi, bu kısa vadeli borçların toplamı FKB'nin döner aktif toplamının üç katını oluşturmaktadır. Bu borçların finansman giderlerine bakıldığında yıllar itibariyle artarak devam ettiği görülmektedir. Özellikle 1999-2000 döneminde bu giderlerin önceki döneme göre 3.5 katı artmıştır.

Almış olduğu fındıkları pazarlayamayan FKB, elindeki stokların daha fazla artmasını önlemek için zararına fındık satışı yapmaktadır. FKB'nin karşılaştırılmalı gelir tablolarını incelenmesi ile, zararına satışların oldukça önemli tutarlara çıktığı görülmektedir. Tablo 13 FKB'nin satışları ile satılan mamülün maliyetlerinin yıllar itibariyle eğilimini göstermektedir.

Tablo 13: FKB'nin Satışlar İle Satılan Mamülün Maliyetinin Yıllar İtibariyle Trendi

	1996- 1997	1997- 1998	1998- 1999	1999- 2000	2000- 2001
Satışlar	100	288	316	1015	2843
Satılan mamülün Maliyeti	100	329	737	1876	4398

Tablo 13'ün incelenmesi ile anlaşılacağı gibi, FKB'nin satış trendi satılan mamülün maliyetinin trendinin oldukça altında kalmaktadır. Yine 1996-1997 yılı baz alınarak yapılan inceleme sonucunda görüleceği gibi; satılan mamülün maliyetindeki artış hızı, satışlardaki artış hızının çok üstünde seyir etmektedir.

FKB'nin ciddi anlamda pazarlama sorunu içerisinde olması sonucu, yıllar itibariyle artan maliyetlerini fındığın satış fiyatına yansıtamadığı ve kendi bünyesindeki diğer kaynaklarla karşılama yoluna gittiği görülmektedir.

## 6- SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye dünyanın en büyük fındık üreticisi olup, fındık üretiminin %75'ini gerçekleştirmektedir. FKB ise Türkiye'nin büyük bir kooperatif birliğidir. Türkiye'de her yıl yaklaşık olarak 500.000 ton fındık üretilmekte olup, FKB'nin her yıl almış olduğu fındık miktarı önemli ölçüde değişiklik göstermektedir. Örneğin, 1992 yılında üretilen fındığın %35'ni; 1993'de %0,75'ni; 1996'da %23'ünü, 1998'de %40'ını; 2000 yılında ise %19'unu almıştır. Ancak ihracatta ise FKB %0 ile %1 arasında oldukça düşük pay almaktadır.

FKB'nin 2000 yılında 241.808 kayıtlı ortağı olup, aynı yılda fındık teslim eden ortak sayısı 68.266 kişidir. Ortaklarının %28'i aktif ortaktır. Yine bu yılda teslimi taahhüt edilen fındık miktarı 240.383 ton olup, teslim edilen fındık miktarı ise 91.648 tondur. Ortaklar taahhüt ettikleri fındığın yalnız %38'ini teslim etmişlerdir.

Tarım satış kooperatiflerinin başarısında en önemli şartlardan biri olan ortakların disiplini ilkesi görüldüğü gibi FKB'de uygulanmamaktadır. Bir kooperatifin başarısında geniş iş hacminin önemi büyüktür. Bu nedenle geniş bir bölgeye yayılmış binlerce ortağı olan büyük bir tarım satış kooperatifi kurma yoluna gidilebilir. Fakat, bu geniş ölçüdeki kooperatifin en

önemli sakıncası ortakların kooperatifle ilişkisinin zayıflığı olabilmektedir. Ortaklar ürün tesliminde ve taahhüdünde disiplinsiz davranmalarının yanı sıra kooperatifin nasıl işlediği hakkında da bir fikre sahip olmadıkları gibi, işler iyi gitmediğinde bile onunla ilgilenmemektedirler. Bu durumda önemli kararlar ve tüm sorunlar kooperatifin maaşlı memurları ve bazı aktif yönetim kurulu üyeleri tarafından yerine getirilmeye çalışılmaktadır.

FKB'nin birim kooperatif sayısı 2001 yılı itibariyle 49 adet olup, her bir kooperatife 1.500 ile 15.000 arasında ortak düşmektedir. Birim kooperatiflerin olması gerekenden çok fazla sayıda ortağı bulunmaktadır. Burada uygulanması gereken yöntem ise, birim kooperatif sayısının çoğaltılması ve ortak sayısının gerekli miktardan fazla tutulmamasıdır. Böylece ortaklar birbirini tanıyıp, herhangi bir güçlük olmadan Genel Kurula katılabilirler.

Ayrıca, birim kooperatifler çok geniş bir coğrafya üzerindedir. Örneğin, her bir birim kooperatife bir çok köy ve belde bağlı bulunmaktadır. FKB bir an önce bu birim kooperatiflerin sayısını çoğaltmalı; bu durumda da her bir kooperatife düşen ortak sayısı da azaltılmış olacaktır.

FKB'nin yukarıda ifade edilen idari sorunun yanı sıra pazarlama ve finansal sorunları da oldukça önemlidir. FKB almış olduğu fındıkları pazarlayamamakta, dolayısıyla da stok yoluna gitmektedir. Bu durum FKB'de stok maliyetlerinin aşırı derecede artmasının yanı sıra, stokların bozulmasına da sebep olmaktadır. Bu sorun FKB'de nakit ihtiyacını doğurmakta, bu ihtiyacın sonucu olarakda FKB kısa süreli nakit ihtiyaçlarını borçlanma yoluyla gidermeye çalışmaktadır.

Bu durum FKB'de kısa vadeli borçların kümülatif olarak artmasına yol açmıştır. Artan bu borçların faizlerinin de aynı şekilde arttığını göz önüne alırsak; FKB ciddi bir anlamda finansman problemiyle karşı karşıya kalmaktadır. Çalışmanın önceki bölümlerinde ayrıntılı olarak bahsedildiği gibi, FKB' almış olduğu ürünlerin tamamını pazarlayamaması sonucu mali yapısını düzeltememektedir.

Bu bağlamda FKB'nin kendisinden beklenen işlevi yerine getirebilmesi ve finans yapısının güçlendirilmesi için etkili bir pazarlama politikası izlemesi gerekmektedir. Etkin bir pazarlama sonucunda oluşacak iyi bir nakit akımı ile FKB kısa sürede stoklarını eriterek mali yönden güçlenecektir. Bunun içinde işletmecilerin sık sık kullandıkları "Küçülürken Büyüme" stratejisinin harekete geçirilmesi gerekmektedir. FKB atıl durumda bulunan aktiflerini hızla paraya çevirmeli; sosyal tesisler ve lojmanlarını satma yoluna gitmelidir. Bu yolla, önemli ölçüde nakit sağlanabileceği gibi, bu tür giderlerde ortadan kalkacaktır. Ayrıca, FKB diğer kısa vadeli borçlarını "Konsolidasyon" etme yoluyla da uzun vadeye yaymaya çalışmalıdır. Aksi halde kredibilitesi daha da düşeceğinden piyasadan daha da yüksek faiz oranlarını ile borçlanmak zorunda da kalabilecektir.

FKB'nin en önemli problemlerinden bir diğeri olan pazarlama sorunlarının giderilmesi için kooperatifler arası işbirliği yoluna da gitmelidir. FKB yurt içi ürün pazarlanması için tüm tarım satış kooperatifleri ile işbirliğine giderek; her birimin satış mağazalarında ürünlerini pazarlayabilecektir.

Ülkemiz Tarım Satış Kooperatiflerinde 01.06.2000 tarih ve 4572 sayılı Tarım Satış Kooperatifleri ve Birlikleri hakkındaki kanun ile önemli yapısal değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Önemli ölçüde özerkleşen birlikler bu yasa ile bütün yönetim kademelerini genel kurullarında kendileri seçebilme imkanına kavuşmuşlardır. Kooperatifler açısından özellikle kooperatif işletmeciliği yönünden çok önemli olan bu yasa ile FKB'nin tüm yönetim kademelerinin kendi ortaklarınca seçilmesi ile konularında uzman ve kariyer sahibi olan bu kişiler modern işletmeciliğin gerektirdiği şekilde hareket edebileceklerdir.

#### KAYNAKÇA

1. [www.fiskobirlik.org.tr](http://www.fiskobirlik.org.tr)
2. [www.die.gov.tr](http://www.die.gov.tr)
3. Fiskobirlik 1990-2002 Yılı Faaliyet Raporları
4. [www.igeme.gov.tr](http://www.igeme.gov.tr)
5. Ceylan, A., 2001, İşletmelerde Finansal Yönetim, Ekin kitapevi, Bursa
6. Bektöre,S., Çömlekçi, F., 1985, Mali Tablolar Analizi, Anadolu Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Yayınları, Eskişehir
7. Bektöre,S., Çömlekçi, F., Sözbilir, H.,2000, Mali Tablolar Analizi, Eskişehir
8. Akdoğan, N., Tenker, N., 2001, Finansal Tablolar ve Mali Analiz Teknikleri, Gazi Kitapevi, Ankara
9. Akgüç, Ö., 1994, Finansal Yönetim, Muhasebe Enstitüsü Yayınları, İstanbul
10. Anthony, R., Hawkins, D., 1999, Accounting Text and Cases, McGraw-Hill Edition, Singapore
11. [www.T.C.Merkezbankasi.gov.tr](http://www.T.C.Merkezbankasi.gov.tr)