



2019-2023

# STRATEJİK PLAN

TOPRAK MAHSULLERİ OFİSİ  
GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

[www.tmo.gov.tr](http://www.tmo.gov.tr)



## TOPRAK MAHSULLERİ OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

### TOPRAK MAHSULLERİ OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ

Milli Müdafa Caddesi, No: 18 06100 Bakanlıklar/ANKARA  
Tel: 0312 416 30 00 • Faks: 0312 417 72 23 - 417 00 37  
<http://www.tmo.gov.tr>

© TMO. Her hakkı saklıdır.  
TMO'nun izni olmaksızın çoğaltılamaz, ancak kaynak  
gösterilmek şartıyla alıntı yapılabilir.

Mart 2019



*Milli ekonominin temeli tarımdır.*

*K. Atatürk*

13



## Hazırlık Süreci

Stratejik planlar ülkemizin kalkınmasını sağlamak ve milletimizin refahını artırmak için belirlenen hedeflere ulaşma yolunda birer taahhüt niteliğinde amaç ve hedefleri içermektedir. Tarım sektörü stratejik önemi nedeniyle Türkiye ekonomisi ve sosyal yapısında en önemli sektörlerin başında gelmektedir.

21



## Durum Analizi

“1938 yılında kurulan Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO), sermayesinin tamamı devlete ait, 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe ve faaliyetlerinde özerkliğe sahip, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir iktisadi devlet teşekkülüdür.”

75



## Geleceğe Bakış

“Başta hububat olmak üzere faaliyet alanındaki tarımsal ürün piyasalarında istikrar sağlayan; paydaşlara güven veren, dinamik, yetkin ve çağın gerekleriyle uyumlu tarım sektörünün örnek ve önder kuruluşu olmak.”

## Strateji Geliştirme

77

Bu bölümde Kuruluşumuzun faaliyetlerine ilişkin 2019-2023 döneminde gerçekleştirmeyi planladığımız amaç, hedefler, bunlara ilişkin performans göstergeleri ile stratejiler yer almaktadır.



## İzleme ve Değerlendirme

103

Amaçların ve onların altında yer alan hedeflerin, bu hedeflere ulaşılabilmesi için yürütülecek faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından sorumlu birimlerden alınan veriler doğrultusunda yapılacaktır.



## Tablo Listesi

Tablo 1: Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler.....	15
Tablo 2: Stratejik Plan Süreci .....	17
Tablo 3: Stratejik Planlama Ekibi .....	18
Tablo 4: Birim Temsilcileri.....	19
Tablo 5 :Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Amaç ve Hedeflerin Gerçekleşme Oranı.....	27
Tablo 6: Mevzuat Analizi Tablosu .....	28
Tablo 7: Üst Politika Belgeleri Analizi .....	29
Tablo 8: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi.....	30
Tablo 9: Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler .....	31
Tablo 10 : Ürün Alımı ve Diğer Faaliyetler Tablosu.....	32
Tablo 11: Dünya Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton).....	33
Tablo 12: Türkiye Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton).....	34
Tablo 13: Dünya Bakliyat Durumu (Milyon Ton) .....	37
Tablo 14:Türkiye Bakliyat Durumu (Bin Ton) .....	38
Tablo 15: Dünya Toplam Fındık Üretimi (Bin Ton) .....	39
Tablo 16: Türkiye Toplam Fındık Üretimi (Bin Ton) .....	40
Tablo 17: Dünya Morfin Eşdeğeri Hammadde Üretim, Talep ve Stok Miktarı ile Opiyat Talep ve Stok Miktarı (Ton).....	41
Tablo 18: AAF’de İşlenen Kapsül, Üretilen Morfin ve Türev Miktarı.....	43
Tablo 19: Yıllara Göre Üretim ve TMO Alım Miktar ve Oranları.....	45
Tablo 20: TMO’nun Hububat Peşin Alım Miktarları ve Tutarları ile Emanet Alım Miktarları .....	46
Tablo 21: Yıllar İtibarıyla Haşhaş Kapsülü Alım Miktarı ve Tutarı .....	47
Tablo 22: Yıllar İtibarıyla Morfin Türevleri Yurt İçi Satışı.....	47
Tablo 23: Yıllar İtibarıyla TMO İthalat Miktar ve Tutarları .....	48
Tablo 24: 2009-2018 Yılları Arasında Gerçekleşen İç Satış Miktarları (Ton).....	49
Tablo 25: Yıllar İtibarıyla TMO İhracat Miktar ve Tutarları .....	50
Tablo 26: Yıllar İtibarıyla Morfin ve Türevleri İhracatı .....	51
Tablo 27: Haşhaş Tohumu İhracat Durumu .....	52
Tablo 28: Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi .....	55
Tablo 29: Paydaşların Etki/Önem Matrisi.....	56
Tablo 30: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi .....	56
Tablo 31: TMO Dış Paydaş Analizi Sonuçları.....	58

Tablo 32: TMO İç Paydaş Analizi Sonuçları .....	59
Tablo 33: Statü ve Cinsiyetlerine Göre Personel Dağılımı .....	60
Tablo 34: 10 Yıllık Personel Durum Listesi .....	60
Tablo 35: Kurumsal Kültür Analizi.....	61
Tablo 36: Depo Durumu .....	62
Tablo 37: Finansal Analiz .....	64
Tablo 38: Ticari Kredi Kullanımı ve Faiz Tahakkukları Tablosu .....	65
Tablo 39: Ürün Alım Miktar ve Tutar Tablosu.....	66
Tablo 40: Son 5 Yıllık Satış ve Kâr Tablosu.....	66
Tablo 41: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi .....	67
Tablo 42: Sektörel Yapı Analizi .....	69
Tablo 43: GZFT Listesi.....	70
Tablo 44: GZFT Stratejileri.....	71
Tablo 45: Tespitler ve İhtiyaçlar .....	72
Tablo 46: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler .....	83
Tablo 47: Hedef Kartları .....	84
Tablo 48: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri.....	98
Tablo 49: Tahmini Maliyetler (Bin TL) .....	102

## Şemalar Listesi

Şema 1: TMO Merkez ve Taşra Teşkilat Şeması .....	25
---	----

## Grafik Listesi

Grafik 1: Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Hedeflerin Gerçekleşme Durumları.....	26
Grafik 2: 2009-2018 Yılları Dünya Hububat Fiyatları .....	35
Grafik 3: 2009-2018 Yılları Türkiye Hububat Fiyatları (TL/Ton).....	36
Grafik 4: Ülkemizde Yıllara Göre Haşhaş Ekim ve Üretim Alanları (Dekar).....	42

## KISALTMALAR LİSTESİ

AAF	: Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğü
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADSL	: Asymmetric Digital Subscriber Line (Asimetrik Sayısal Abone Hattı)
AMA	: Anhydrous Morphine Alkaloid (Susuz Morfin Alkaloidi)
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
BM	: Birleşmiş Milletler
BÜGEM	: Bitkisel Üretim Genel Müdürlüğü
ÇKS	: Çiftçi Kayıt Sistemi
EBYS	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
ELÜS	: Elektronik Ürün Senedi
FAO	: Food and Agriculture Organization (Gıda ve Tarım Örgütü)
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit
IGC	: International Grain Council (Uluslararası Hububat Konseyi)
INC	: International Nut and Dried Fruit Council (Uluslararası Fındık ve Kuru Meyve Konseyi)
INCB	: International Narcotics Control Board (Uluslararası Uyuşturucu Kontrol Kurulu)
İK	: İnsan Kaynakları
KAYSİS	: Elektronik Kamu Bilgi Yönetim Sistemi
KEP	: Kayıtlı Elektronik Posta
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
OVP	: Orta Vadeli Program
PESTLE	: Political, Economic, Social, Technological, Legal and Environmental (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal ve Çevresel)
PP	: Performans Programı
RG	: Resmi Gazete
SG	: Strateji Geliştirme
SP	: Stratejik Plan
TMO	: Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
USK	: Uzun Süreli Kiralama
VEDOP	: Vergi Dairesi Otomasyon Projesi
YEP	: Yeni Ekonomi Programı
YKD	: Yönetim Karar Destek Programı



## BAKAN SUNUŞU

**BEKİR PAKDEMİRLİ**  
Tarım ve Orman Bakanı



Tarım; her dönemde ve her toplumda beslenmenin sağlanması, milli gelire ve istihdama katkı sağlaması, ihracata doğrudan ve dolaylı etki etmesi nedeniyle ekonomilerde stratejik öneme sahip olmuştur.

Anadolu topraklarında da tarımsal üretimin tarihte var olmuş pek çok medeniyetten daha eski olduğu bilinmektedir. Bakanlık olarak amacımız sürdürülebilir bir tarım için ortak akılla uzun vadeli projeksiyonların hayata geçirilmesini sağlamak ve ülkemiz ekonomisindeki gelişime paralel olarak tarımı daha ileri noktalara taşımaktır.

Stratejik Planlar, ülkemizin kalkınmasını sağlamak ve milletimizin refahını artırmak için belirlediğimiz hedeflere ulaşma yolunda birer taahhüt niteliğinde amaçları içermektedir. Stratejik Planlama; kurumların bugünü ve geçmişini analiz ederek geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini, stratejilerini, risk ve tehditlere karşı önlemlerini proaktif bir bakış açısıyla belirleyen yol haritasıdır.

Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO) 1938'den beri faaliyet alanındaki ürünlere ilişkin görevlerini başarıyla sürdürmüş olup 2023 ve 2071 hedefleri doğrultusunda sorumluluklarını yerine getirerek piyasaya güven vermeye devam edecektir.

TMO'nun gelecek beş yıllık amaç ve hedeflerini içeren 2019-2023 Dönemi Stratejik Planı'nın ülkemiz ve Genel Müdürlüğümüz için hayırlı olmasını diler, hazırlanma sürecinde görev alan arkadaşlarıma teşekkür ederim.



## CUMHURBAŞKANLIĞI STRATEJİ ve BÜTÇE BAŞKANLIĞI ONAY YAZISI

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

Naci AĞBAL  
T.C. Cumhurbaşkanlığı  
Strateji ve Bütçe Başkanı

## GENEL MÜDÜR SUNUŞU

Ahmet GÜLDAL  
Yönetim Kurulu Başkanı - Genel Müdür



Ekonomi ve istihdam için önemli bir sektör olan tarım, ülkemiz refah düzeyinin yükseltilmesinde de anahtar rol oynamaktadır. Toprak Mahsulleri Ofisi, kurulduğu 1938 yılından beri kendisine emanet edilen hububat piyasasında görevini eksiksiz olarak yapmış, ülkemiz tarımına önemli katkılarda bulunmuştur. Gelecekte de paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine kalıcı çözümler getirmeye devam edecektir.

TMO Stratejik Planı, Kuruluşumuzun orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içerecek şekilde tüm paydaşların katılımıyla hazırlanmıştır.

Tarımdaki teknolojik gelişmelerin ve yeniliklerin, çiftçilerimize daha iyi hizmet vermeyi zorunlu kıldığı bu dönemde; tahılı kontrol etmek, piyasa ihtiyacına göre pazara ürün sürmek ve arz/talep dengesini korumak amacıyla, aynı zamanda istihdama da büyük katkı sağlayacak olan lisanslı depoculuk hamlesi başlattık.

Ülkemizi çağdaş medeniyet seviyesinin üzerine çıkarmak için belirlenen 2023-2053 ve 2071 hedefleri doğrultusunda, Toprak Mahsulleri Ofisi de üzerine düşen ve sorumluluk alanına giren vazifelerini her zaman olduğu gibi başarılı bir şekilde gerçekleştirecektir.

Özverili ve titiz bir çalışmanın ürünü olan TMO 2019-2023 Stratejik Planı'nın hazırlanmasında emeği geçen çalışma arkadaşlarıma teşekkür eder, planın faaliyetlerimiz açısından TMO'ya faydalı olmasını dilerim.



# BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

## Bölüm 1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci

# BİR BAKIŞTA STRATEJİK PLAN

Stratejik planlar ülkemizin kalkınmasını sağlamak ve milletimizin refahını artırmak için belirlenen hedeflere ulaşma yolunda birer taahhüt niteliğinde amaç ve hedefleri içermektedir. Tarım sektörü stratejik önemi nedeniyle Türkiye ekonomisi ve sosyal yapısında en önemli sektörlerin başında gelmektedir. Dünyada ve ülkemizde yaşanan hızlı ve çok yönlü değişim, değişen ve çeşitlenen talepler; tarıma stratejik bir vizyonla yaklaşma, stratejik düşünme, stratejik kararlar alma ve stratejik yönetim süreçlerini geliştirmeyi zorunlu hâle getirmiştir. Stratejik Planlama; Kamu Kuruluşlarının hizmet sunma, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırarak uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik temel bir araçtır.

Cumhurbaşkanlığı sistemi ile birlikte tüm kurumlarda yeniden yapılanma ihtiyacı doğmuştur. Kuruluşumuzda da stratejik hedefler belirlenirken yeni sistemin ülkemize getirdiği sinerji etkili olmuştur. Önümüzdeki 5 yıllık dönemi kapsayan Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü (TMO) 2019-2023 Stratejik Planı ülkemizin 2023 ve 2071 vizyonuna katkı sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Kuruluşumuzun geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin bütün paydaşlarımızı kapsayacak bir yaklaşım içinde oluşturulması, stratejik plan çalışmalarında temel ilke olarak benimsenmiştir. Bu doğrultuda iç ve dış paydaşlardan alınan görüş, teklif, eleştiri ve beklentiler doğrultusunda çalışmalarımız şekillendirilmiştir.

Stratejik planın hazırlanmasında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan “Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” esas alınmıştır. TMO 2019-2023 Stratejik Planı; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan Kuruluşumuzun stratejik vizyonunu ortaya koymaktadır.

## Misyon

Faaliyet alanına giren tarımsal ürün piyasalarını düzenleyerek üretici ve tüketiciyi koruyacak tedbirler almak, olağanüstü hal stoku bulundurmak, afyon ve uyuşturucu maddelere konulan devlet tekeli işlettirmek.

## Vizyon

Başta hububat olmak üzere faaliyet alanındaki tarımsal ürün piyasalarında istikrar sağlayan; paydaşlara güven veren, dinamik, yetkin ve çağın gerekleriyle uyumlu tarım sektörünün örnek ve önder kuruluşu olmak.

## Temel Değerler

Güvenilirlik, hızlı ve etkin karar alma, kaliteli hizmet, üretici ve tüketici memnuniyeti, sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik, yenilikçilik.

## Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

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

**Tablo 1: Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler**

DENGELİ KART UYGULAMASI		
PERSPEKTİFLER	AMAÇLAR	HEDEFLER
Müşteriler-yararlanıcılar	Paydaş beklentileri karşılanacak ve paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.	5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.
		Dış paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.
		İç paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.
İş süreçlerinin iyileştirilmesi	Merkez ve taşra teşkilatında iş süreçleri iyileştirilecektir.	Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğünde (AAF) iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.
		Taşra şube müdürlüklerinde iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.
Kurumsal kapasitenin geliştirilmesi	Kuruluşumuz iştiğal alanına giren ürünlerle ilgili olarak tüm fiziki alım işlemlerinin lisanslı depolar üzerinden ve Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla yapılması sağlanacaktır.	Uzun Süreli Kiralama (USK) garantisinde özel sektöre lisanslı depo yaptırılarak ülkemizdeki lisanslı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %25 oranında artırılacaktır.
		Ürün alım işlemlerinin tamamı 5 yıl sonunda ELÜS yoluyla yapılacaktır.
	Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.	Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir. Donanım ve sistem güvenliği altyapısı yenilenecektir.
Finansal	Haşhaş faaliyetlerinde verimlilik arttırılacaktır.	Haşhaş kapsülünde ortalama morfin oranı %0.56’ dan %0.85’e çıkarılacaktır.
		AAF’nin yıllık morfin üretim kapasitesi 170 ton/yıla yükseltilecektir.
	Faaliyet konusu ürünlerle ilgili piyasalarda istikrar sağlanacaktır.	2023 yılı sonuna kadar üretimi yapılan afyon alkaloidleri dışında noskapin, tebain ve kodein gibi yüksek alkaloid ihtiva eden yeni ürünler üretim aşamasına getirilecektir.
Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır. Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1.5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.		

# 1. STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ

## 1.1 Stratejik Planın Amacı

TMO 2019-2023 Stratejik Planının amacı; 2023 ve 2071 vizyonu doğrultusunda ihtiyaç duyulan stratejik yönetim sürecini gerçekleştirmek, kalite ve başarıya odaklanmak, faaliyetlerimize yönelik maliyetlerimizin plan, program ve projelerimize göre yapılmasını sağlamaktır.

## 1.2 Stratejik Planın Dayanağı

19/10/2007 tarihli ve 26675 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan, 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile Kamu İktisadi Teşebbüslerine 5 yıllık stratejik planlarını hazırlama zorunluluğu getirilmiştir.

“Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”in 6’ncı maddesinde “Bakanlar Bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kamu idarelerinin stratejik planlarının birbirleriyle uyumlu olarak hazırlanmasından sorumludur” ifadesi yer almaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığından alınan 17/08/2018 tarihli ve CB001 sayılı talimat ile Kuruluşumuz 2019-2023 Stratejik Plan çalışmaları başlatılmıştır.

17/10/2018 tarih ve 30568 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklarının 2019 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programına Göre Uygulayacakları Strateji ve Yöntemlerin Belirlenmesine Dair Kararın Yürürlüğe Konulması Hakkında Kararın 23’üncü maddesinin ikinci fıkrasında “Stratejik Planları Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından onaylanmamış veya mevcut stratejik plan dönemleri 2019 yılı içinde sona erecek olan kamu iktisadi teşebbüsleri, Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Bakanlığın görüşleri dikkate alınarak belirlenen stratejik planlara ilişkin usul ve esaslar çerçevesinde, stratejik planlarını hazırlarlar.” hükmüne yer verilmiştir. Bu madde kapsamında Stratejik Planın hazırlanmasında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayımlanan Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi dikkate alınmıştır.

## 1.3 Hazırlık Programı

### 1.3.1 Süreç

Stratejik planın hazırlanması ve uygulanma süreci beş aşamadan oluşmaktadır.

Bunlar: Stratejik Plan Hazırlık Süreci, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Strateji Geliştirme, İzleme ve Değerlendirme aşamaları olup Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2: Stratejik Plan Süreci**

EYLEM	SÜREÇ	DURUM
Planın Sahiplenilmesi	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama Sürecinin Planlanması
Planlama Sürecinin Organizasyonu		
İhtiyaçların Tespiti		
Hazırlık Programı		
Zaman Çizelgesi		
Kurumsal Tarihçe	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi		
Mevzuat Analizi		
Üst Politika Belgeleri Analizi		
Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi		
Paydaş Analizi		
Kuruluş İçi Analiz		
Finansal Analiz		
Sektörel Analiz		
GZFT Analizi		
Misyon	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
Vizyon		
Temel Değerler		
Hedefler	STRATEJİ GELİŞTİRME	
Performans Göstergeleri		
Stratejiler		
Maliyetlendirme		
Performans Programı İzleme ve Değerlendirme	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

### 1.3.2 Stratejik Planlama Sürecinin Organizasyonu

Strateji Geliştirme Kurulu Genel Müdür başkanlığında Genel Müdür Yardımcıları, birim amirleri ve görevlendirilen personelden oluşur.

**Tablo 3: Stratejik Planlama Ekibi**

ADI SOYADI	UNVANI
Ümit ORHAN	Genel Müdür Yardımcısı
Ayşin ŞENSES	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanı
Dr. Serkan YENAL	İç Kontrol Şube Müdürü
Nilgün SÖZER	Uzman
Şule AÇIK	Uzman
Evren ERGUT	Eksper
Hidayet URAL	Şef
Ökkeş KÖRPINAR	İstatistikçi
Ümit GENCER	Memur
Ahmet ERŞAHAN	Ziraat Mühendisi
Meryem ŞENOCAK	Uzman



**Tablo 4: Birim Temsilcileri**

ADI SOYADI	UNVANI	BİRİMİ
Cahide TORAMAN	Şef	Teftiş Kurulu Başkanlığı
Salih TANIŞ	Memur	
Zübeyde AKSOY	Hukuk Müşaviri	Hukuk Müşavirliği
Esmâ ATİK	Hukuk Müşaviri	
Ersan GÖKÇAY	Şef V.	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı
Tuncay AKGÖL	Şef	
Ali BİLGİN	Uzman	Mali İşler Dairesi Başkanlığı
Erkan ERTEN	Uzman	
İsmail TIRYAKI	Eksper	Ticaret Dairesi Başkanlığı
Mustafa DEMİRCİ	Uzman	
Nazan YEŞİLAY	Eksper	Fındık İşleri Dairesi Başkanlığı
Esen GÖKÇEK	Ziraat Mühendisi	
Engin ÖZDEMİR	Kimya Mühendisi	Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı
Sevil MADEN	Şef	
Elif ERDOĞAN ÇUBUKÇU	Bilgisayar İşletmeni	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı
Yasin KIZIL	Uzman	
Ümit Murat ÇELİK	Memur	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı
Fatih TAŞKANAT	Uzman	
Mehmet TANRITANIR	Makine Mühendisi	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı
Lokman AYGÜN	Teknisyen	
Sena DÜMEN	Çözümleyici	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı
Nihat GÜZEL	Şube Müdürü	
Suat ERDOĞAN	Uzman	Özel Büro Şube Müdürlüğü
Meryem DEMİR	Şef	
Esmâ EKMEKÇİ	Şef	Ürün Teknolojisi ve Laboratuvar Şb. Md.
Sami AKSOY	Ziraat Mühendisi	
İsa DEMİREL	Uzman	Basın Yay. ve Halkla İlişkiler Şb. Md.
Muhittin AYDOĞAN	Uzman	



# DURUM ANALİZİ



## 2. Durum Analizi

1938 yılında kurulan Toprak Mahsulleri Ofisi (TMO), sermayesinin tamamı devlete ait, 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine tabi, tüzel kişiliğe ve faaliyetlerinde özerkliğe sahip, sorumluluğu sermayesi ile sınırlı bir iktisadi devlet teşekkülüdür.

TMO'nun hukuki dayanağı, 11/12/1984 tarihli ve 18602 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren TMO Ana Statüsüdür.

Merkezi Ankara'da olan TMO; Tarım ve Orman Bakanlığının ilgili kuruluşudur.

TMO'nun sermayesi 2.550.000.000 TL'dir.

TMO'nun, Bolvadin'de Afyon Alkaloidleri Fabrikası İşletme Müdürlüğü bulunmaktadır. TMO, taşra teşkilatında; şube müdürlükleri ve bunlara bağlı olan ajans amirlikleri şeklinde bir örgüt yapısına sahiptir. Ayrıca, ülkenin her bölgesinde bulunan tesisli ekipleri ve yoğun alım dönemlerinde faaliyete geçirilen geçici alım merkezleriyle tarım sektörüne hizmet vermektedir.

TMO, lisanslı depoculuk uygulamalarına öncülük etmek üzere Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile yürüttüğü çalışmalar sonucu 26/2/2010 tarihinde kurulan TMO-TOBB Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketinde %50 hisse ile iştirak sahibidir.

TMO aynı zamanda 06/04/2017 tarihli ve 2017/9986 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile merkezi Ankara'da kurulan 100 milyon sermayeli Ürün İhtisas Borsasında %15 hisse ile iştirak sahibidir.



## 2.1 Kuruluşumuzun Tarihçesi

Birinci Dünya Savaşı sonrasında sanayi tesislerinin büyük ölçüde yok olması, dünyanın pek çok ülkesinde tarıma yönelmeyi zorunlu kılmış ve tarımsal üretimin hızla artması sonucu üretici ülkelerde özellikle buğday stokları büyük ölçüde artmıştır. Buğday stoklarındaki bu artış dış piyasada rekabete, fiyatların düşmesine ve bundan kaynaklanan büyük krizlere sebep olmuştur. 1928 yılından itibaren dünyada buğday fiyatları hızla düşmeye başlamıştır. Birçok ülkede görülen bu durum, üretici bir ülke olan Türkiye’de de yaşanmıştır.

Bunun sonucunda, belirli bir taban fiyattan ve gerekli görülen yerlerde buğday satın alınması uygun görülmüş; 1932 yılında T.C. Ziraat Bankası bu işle görevlendirilmiştir. Daha sonraki yıllarda buğday üretiminin artmasının yanında görevlerin çoğalması, ayrıca II. Dünya Savaşı belirtilerinin gittikçe artması nedenleriyle Ziraat Bankasında “Buğday Masası Şefliği” adı altında yürütülen bu işler, yalnız bu amaçla çalışacak bir kuruluşun teşkilini gerekli kılmıştır.

24/06/1938 tarihli ve 3491 sayılı Kanun ile İktisadi Devlet Teşekkülü niteliğinde “Toprak Mahsulleri Ofisi” (TMO) kurulmuştur. Bu Kanun ile TMO’ya buğday fiyatlarının üreticiler bakımından normalin altına düşmesinin ve tüketici halk aleyhine yükselmesinin engellenmesi, buğday piyasasının korunması ve düzenlenmesi, gerektiğinde buğday ithalatı ve ihracatı yapılması, dünya buğday üretimi ve hareketlerinin takip edilmesi, gerekli görülecek yerlerde un ve ekmek fabrikalarının kurulması, uyuşturucu maddelerle ilgili devlet tekelinin yürütülmesi vb. görevler verilmiştir.

Kuruluşumuz halen 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı KHK kapsamında faaliyetlerini yürütmektedir.

TMO’nun hukuki bünyesi, amaç ve faaliyet konuları, organları ve teşkilat yapısı, müessese, bağlı ortaklık ve iştirakleri ile bunlar arasındaki ilişkiler ve ilgili diğer hususlar, 11/12/1984 tarihli ve 18602 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren TMO Ana Statüsü ile belirlenmiştir.





## 2.2 Kuruluşun Teşkilat Yapısı

### TMO MERKEZ TEŞKİLATI ŞEMASI

#### YÖNETİM KURULU

#### GENEL MÜDÜR

#### GENEL MÜDÜR YARDIMCISI GENEL MÜDÜR YARDIMCISI GENEL MÜDÜR YARDIMCISI

Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	Fındık İşleri Dairesi Başkanlığı	Haş ve Alk İşleri Dairesi Başkanlığı	Hukuk Müşavirliği
Tefiş Kurulu Başkanlığı	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı	Ticaret Dairesi Başkanlığı	Mali İşler Dairesi Başkanlığı	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı		
Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Sb. Md.	Özel Büro Sb. Md.	Ürün Teknolojisi ve Laboratuvar Sb. Md.				

#### TAŞRA TEŞKİLATI

Adana Sb. Md.	Adıyaman Sb. Md.	A. Karahisar Sb. Md.	Aksaray Sb. Md.	Akşehir Sb. Md.	Bandırma Sb. Md.	Batman Sb. Md.	Çorum Sb. Md.	Denizli Sb. Md.	Derince Sb. Md.	Diyarbakır Sb. Md.	Edirne Sb. Md.
Erzurum Sb. Md.	Eskişehir Sb. Md.	Gaziantep Sb. Md.	Giresun Sb. Md.	İskenderun Sb. Md.	İzmir Sb. Md.	Kayseri Sb. Md.	Kırıkkale Sb. Md.	Kırklareli Sb. Md.	Kırşehir Sb. Md.	Konya Sb. Md.	
AAF İşletme Müdürlüğü	Mersin Sb. Md.	Muş Sb. Md.	Ordu Sb. Md.	Polatlı Sb. Md.	Samsun Sb. Md.	Sivas Sb. Md.	Şanlıurfa Sb. Md.	Tekirdağ Sb. Md.	Trğz Sb. Md.	Yerköy Sb. Md.	

AAF İşletme Müdürlüğü 1

Şube

33

Ajans

106

Tesisli Ekip

68

TOPLAM

208

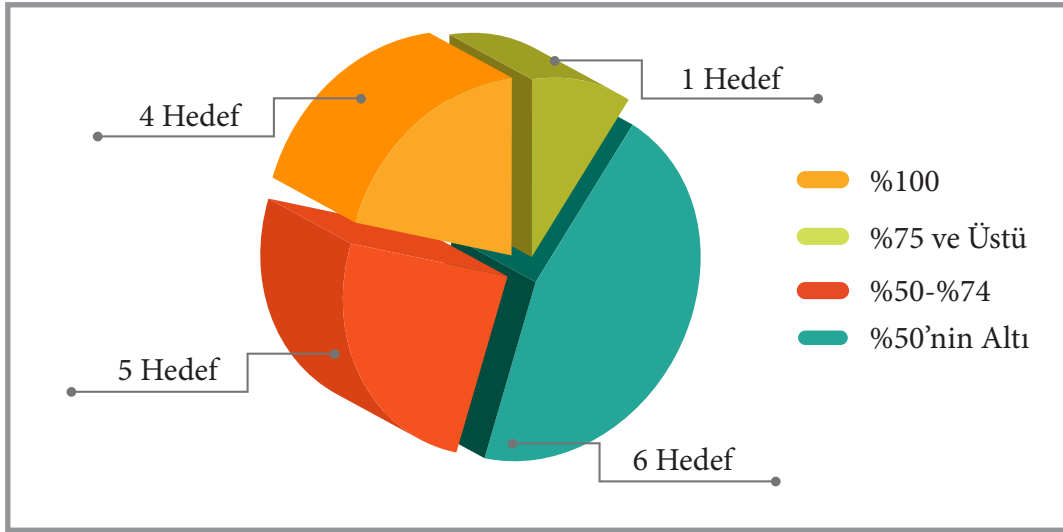
Şema alfabetik sıraya göre düzenlenmiştir

### 2.3 Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi

Kuruluşumuz 2015-2019 dönemi için hazırlanmış Stratejik Planında 5 amaç, bu amaçlar altında 16 adet stratejik hedef ve 29 adet performans göstergesi yer almaktadır.

Uygulanmakta olan Stratejik Plandaki 16 adet stratejik hedefin 2015-2018 yıllarına ilişkin gerçekleşme durumu Grafik 1’de, amaç ve hedeflere dair gerçekleşme oranları ise Tablo 5’te gösterilmektedir.

**Grafik 1: Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Hedeflerin Gerçekleşme Durumları**



Gerçekleşmeyen hedefler değerlendirildiğinde tasarruf tedbirleri, teklif gelmemesi, talep olmaması ve özlük haklarının belli olmaması sebebiyle atama yapılamaması gibi gerekçelerle hedeflere ulaşılamadığı görülmüştür.

**Tablo 5 :Uygulanmakta Olan Stratejik Plandaki Amaç ve Hedeflerin Gerçekleşme Oranı**

STRATEJİK AMAÇ 1. İştilgal konusu ürünlerle ilgili piyasalarda istikrarın sürdürülmesi.	Tamamlanma Oranı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 1.1 Yurt içi hububat piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.</li> </ul>	% 100
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 1.2 Öngörülemeyen durumlar için Olağanüstü Hal Stoku (OHAL) dâhil yıllık en az 1,5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.</li> </ul>	%75 ve Üstü
STRATEJİK AMAÇ 2. Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi	Tamamlanma Oranı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 2.1 Personel niteliği arttırılacaktır.</li> </ul>	%50'nin Altı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 2.2 Çalışan personelin memnuniyeti arttırılacaktır.</li> </ul>	%50'nin Altı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 2.3 Kurumun faaliyetlerinin etkin tanıtımı ve farkındalığın arttırılması sağlanacaktır.</li> </ul>	%50-%74
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 2.4 Teşkilat yapısının etkinlik ve verimliliği arttırılacaktır.</li> </ul>	%50'nin Altı
STRATEJİK AMAÇ 3. Gelişen Teknolojinin Etkin Şekilde Kullanılması	Tamamlanma Oranı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 3.1. Bilgi ve iletişim altyapısı yeni teknolojiye uyumlu hale getirilecektir.</li> </ul>	%50-%74
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 3.2 Haşhaş kapsülü alımı ve ürün takibinde gelişen teknolojiler kullanılacaktır.</li> </ul>	%100
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 3.3 Geriye dönük kurumsal dokümanların dijital ortamda arşivlenmesi sağlanacaktır.</li> </ul>	%50'nin Altı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 3.4 Laboratuvarların modernizasyonu sağlanacak, analiz ve akredite deney sayısı arttırılacaktır.</li> </ul>	%50'nin Altı
STRATEJİK AMAÇ 4. Ait Yapının İyileştirilmesi	Tamamlanma Oranı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 4.1 Depo ihtiyacı uzun süreli kiralama garantisi çerçevesinde özel sektöre yaptırılarak açık yığınlarda depolama oranı azaltılacak ve mevcut tesisler rehabilite edilecektir.</li> </ul>	%50-%74
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 4.2 Şehir merkezindeki depolama tesislerinin taşınması sağlanacaktır.</li> </ul>	%100
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 4.3 Çevre duyarlılığına yönelik yatırımların yapılması sağlanacaktır.</li> </ul>	%50-%74
STRATEJİK AMAÇ 5. Haşhaş Faaliyetlerinde Kârlılığın ve Verimliliğin Arttırılması	Tamamlanma Oranı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 5.1 2019 yılı sonuna kadar mevcut haşhaş kapsülündeki ortalama morfin oranı %0.41'den % 0.60'a çıkarılacaktır.</li> </ul>	%100
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 5.2 2019 yılı sonuna kadar üretimi yapılan afyon alkaloidleri dışında tıbbi, bilimsel ve katma değeri yüksek yeni bir ürün üretim aşamasına getirilecektir.</li> </ul>	%50'nin Altı
<ul style="list-style-type: none"> <li>Hedef 5.3 AAF'nin yıllık haşhaş kapsülü işleme ve morfin üretim kapasitesi arttırılacaktır.</li> </ul>	%50-%74

## 2.4 Mevzuat Analizi

Kuruluşumuz faaliyetlerini düzenleyen mevzuat “Mevzuat Analizi” başlıklı Tablo 6’da detaylı olarak gösterilmektedir.

**Tablo 6: Mevzuat Analizi Tablosu**

Yasal Yükümlülük	Dayanak	Tespitler	İhtiyaçlar
Kuruluşun Hukuki Dayanağı	- 08/06/1984 tarihli ve 233 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (18/06/1984 - 18435 RG) - TMO Ana Statüsü (11/12/1984 - 18602 RG) - 22/01/1990 tarihli ve 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesi ve 233 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına Dair Kanun Hükmünde Kararname (29/01/1990 - 20417 RG)		
Hububat ve Bakliyat Faaliyetleri	- 08/06/2009 tarihli ve 2009/15095 sayılı Hububat ve Bakliyat Ürünleri Alımı ve Satımı Hakkında Karar (20/06/2009 - 27264 RG) - 23/10/2018 tarihli ve 2018/192 sayılı Hububat Ürünü Alımı ve Satımı Hakkında Kararda Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararı		
Haşhaş Faaliyetleri	- 12/06/1933 tarihli ve 2313 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Murakabesi Hakkında Kanun - 14/02/1967 tarihli ve 6/7732 sayılı Uyuşturucu Maddelere Dair 1961 TEK Sözleşmesine Katılmamıza İlişkin Kararname (12/05/1967 - 12596 RG) - 2313 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Murakabesi Hakkında Kanunun Uygulanmasına İlişkin Yönetmelik (21/11/1982 - 17875 RG) - 03/06/1986 tarihli ve 3298 sayılı Uyuşturucu Maddelerle İlgili Kanun - 13/04/1987 tarihli ve 87/11703 sayılı Uyuşturucu Maddelerin Alımı, Satımı, İmali, İthal ve İhracı İle İlgili Esaslar (17/05/1987 - 19463 RG) - 18/04/1988 tarihli ve 88/12850 sayılı Haşhaşın Ekimi, Kontrolü, Toplanması, Değerlendirilmesi, İmhası, Satın Alınması, Sattılması ve İthal Hakkında Yönetmelik (04/05/1988 - 19804 RG) - Uyuşturucu Maddelerin Uyuşturucu Madde Arama Köpeği Eğitimi ve Bilimsel Araştırmalarda Kullanılmasına Dair Yönetmelik (13/09/2004 - 25582 RG) - 21/03/2007 tarihli ve 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu - 14/05/2015 tarihli ve 2015/7725 sayılı Haşhaş Kapsülü ve Tohumu Alımı ve Satımı Hakkında Karar (20/06/2015 - 29392 RG)	-Kuruluşumuzun yürütmekte olduğu hizmetlerde diğer idarelerle mevzuattan kaynaklanan görev ve yetki çatışması bulunmamaktadır.  -Kuruluşumuz, mevzuatta yer verilen yasal yükümlülüklerini yerine getirmektedir.	
Tarım Ürünleri İle İlgili Ek Görevler	Tarım ürünleri ile ilgili olarak verilen ve verilecek olan ek görevler Cumhurbaşkanlığı Kararları kapsamında yürütülmektedir.		
Olağanüstü Hal Stoku Bulundurulması	TMO Ana Statüsü (11/12/1984 - 18602 RG)	-Yasal yükümlülüklerimiz üst politika belgeleri ile uyumlu bir şekilde düzenlenmektedir ve sürekli mevzuat güncellemeleri gerçekleştirilmektedir.	
Lisanslı Depoculuk Faaliyetleri	-10/02/2005 tarihli ve 5300 sayılı Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanunu -Yetkili Sınıflandırıcıların Lisans Alma, Faaliyet ve Denetimi Hakkında Yönetmelik (08/10/2005 - 25960 RG ) -Lisanslı Depoculuk Tazmin Fonu Yönetmeliği (21/12/2005 - 26030 RG) -Elektronik Ürün Senedi Yönetmeliği (12/11/2011 - 28110 RG) -Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Yönetmeliği (12/04/2013 - 28616 RG )		
Genel Faaliyet Mevzuatı	- TMO Kefalet Sandığı Nizamnamesi (28/11/1956 - 9469 RG ) - 11/08/1982 tarihli ve 2699 sayılı Umumi Mağazalar Kanunu -Devlet Arşiv Hizmetleri Hakkında Yönetmelik (16/05/1988 - 19816 RG) - 04/01/2002 tarihli ve 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu - 05/01/2002 tarihli ve 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu - 18/05/2004 tarihli ve 5174 sayılı Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği ile Odalar ve Borsalar Kanunu - 10/06/2004 tarihli ve 5188 sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun - 18/04/2006 tarihli ve 5488 sayılı Tarım Kanunu - 31/10/2006 tarihli ve 5553 sayılı Tohumculuk Kanunu - 14/06/2012 tarihli ve 6328 sayılı Kamu Denetçiliği Kurumu Kanunu - 20/06/2012 tarihli ve 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu - 03/12/2010 tarihli ve 6085 sayılı Sayıştay Kanunu - Çiftçi Kayıt Sistemi Yönetmeliği (27/05/2014 - 29012 RG) - Diğer ilgili mevzuat		
Yatırım ve Finansman Programı ile İlgili Faaliyetler	Her yıl yayımlanan Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve Bağılı Ortaklıklarının Genel Yatırım ve Finansman programına göre uygulayacakları strateji ve yöntemlerin belirlenmesine dair Cumhurbaşkanlığı Kararına göre işlem yapılmaktadır.		



*“Kuruluşumuzun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin üst politika belgeleri ile ilişkili olmasına önem verilmiştir.”*

## 2.5 Üst Politika Belgelerinin Analizi

Kuruluşumuzun 2019-2023 Stratejik Planında; başta Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) olmak üzere, 2019-2021 Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomik Program-YEP) ve Cumhurbaşkanlığı Yıllık Programı’ndan gelen sorumluluklar dikkate alınmıştır. Kuruluşumuzun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin üst politika belgeleri ile ilişkili olmasına önem verilmiştir. Üst politika belgeleri analizi Tablo 7’de gösterilmektedir.

**Tablo 7: Üst Politika Belgeleri Analizi**

Üst Politika Belgesi	İlgili Bölüm/Referans	Verilen Görev/İhtiyaçlar
Onuncu Kalkınma Planı	2.2.6 Maliye Politikası c. Politikalar 535. madde	Sosyal amaçlı programlar ile tarım sektörüne yönelik transferler başta olmak üzere harcamalar etkinlik artışını temin etmek amacıyla gözden geçirilecektir.
	2.2.8 Kamu İşletmeciliği b. Amaç ve Hedefler 567 ve c. Politikalar 570. madde	567. Kamu sermayeli işletmelerin kamuya yük getirmeden, verimlilik ilkesi çerçevesinde faaliyet göstermeleri temel amaçtır. 570. KİT’lerin faaliyetleri, piyasa mekanizmasını bozucu etkiye neden olmayacak şekilde yürütülecektir.
	2.2.15 Tarım ve Gıda c. Politikalar 763. madde	Gıda güvenliğini teminen ürün piyasalarında ve çiftçi gelirlerinde istikrar gözetilerek etkin stok yönetimi, üretim, pazarlama ve tüketim zincirinde kayıpların azaltılması, piyasaların düzenlenmesine ilişkin idari ve teknik kapasitenin güçlendirilmesi ve dış ticaret araçlarının etkin kullanılması sağlanacaktır. Üretici örgütlerinin pazara erişimi kolaylaştırılacaktır.
Orta Vadeli Program (Yeni Ekonomik Program-YEP)	2.3.7 Çevrenin Korunması c. Politikalar 1039. madde	Tarım, ormancılık, gıda ve ilaç sanayii açısından önem taşıyan biyolojik çeşitliliğin tespiti, korunması, sürdürülebilir kullanımı, geliştirilmesi ve izlenmesi sağlanacaktır.
	3. Kamu Maliyesi Politika ve Tedbirler	KİT’ler, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.



## 2.6 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Analizi

Bu bölümde Kuruluşumuzun faaliyet alanına giren ürün ve hizmetlere ilişkin bilgi ve analizlere yer verilmektedir.

### 2.6.1 Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Kuruluşumuz faaliyet alanları ile ilgili ürün/hizmet listesi Tablo 8’de gösterilmektedir.

**Tablo 8: Faaliyet Alanı-Ürün/Hizmet Listesi**

FAALİYET ALANI	ÜRÜN/HİZMETLER
A-Ürün Alımı	1-Ürünlerin Alımı 2-Hububat ve Bakliyat İthalatı
B-Ürün Satımı	1-Ürünlerin Satımı Hububat Satışı Morfin ve Türevleri Satışı Fındık ve Mamulleri Satışı Bakliyat Satışı Kuru Üzüm Satışı 2- Hizmet Satışı (Laboratuvar analizleri, eğitim verilmesi) 3-Hububat, Bakliyat, Morfin ve Türevleri İhracatı 4-Pazarlama 5-Umumi Mağazacılık
C-Depolama ve muhafaza	1-Ürünlerin depolanması 2-Ürünlerin muhafazası 3-Lisanslı Depoculuk faaliyetleri 4-Olağanüstü hâl stoku tesisi ve zorunlu satışlar
Ç-Piyasa araştırması	1-Piyasa takibi 2-Piyasa değerlendirilmesi
D-Araştırma-Geliştirme (AR-GE) faaliyetleri	1-Haşhaş İslah ve tohumculuk çalışmaları
E-Mamul madde üretimi	1-Yasal uyuşturucu madde üretimi

**2.6.2 Ürün ve Hizmetlerin Satış Hacimleri ile Bunlardan Sağlanan Gelirlerin Analizi**  
Kuruluşumuz ürün ve hizmetlerine ilişkin 2014-2018 dönemi satış ve gelirler rakamları Tablo 9 ve Tablo 10’da topluca gösterilmektedir.

**Tablo 9: Ürün/Hizmetlere İlişkin Satış ve Gelirler**

ÜRÜN/HİZMET	Gerçekleştirilen Satış Miktarı (Ton)					Satışlardan Sağlanan Gelir (Bin TL)						
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018		
ÜRÜN TİCARETİ	Yurt İçi Satışlar	Hububat Satışı	3.427.150	2.643.005	5.485.174	6.244.187	2.926.149	2.365.965	1.685.177	3.323.983	5.097.445	2.851.437
		Morfin ve Türevleri Satışı	2	2	2	3	4	3.156	2.728	3.062	5.297	6.979
		Fındık ve mamulleri Satışı	30.547	855		99	63.124	74.803	6.956		1.963	758.164
		Bakliyat Satışı					53.000					180.200
		Kuru üzüm Satışı				4.706					19.658	
		Hizmet Satışları						9.165	5.005	8.555	6.493	6.745
		Yurt Dışı Satışlar	Hububat Satışı	14.500		3.845	8.422	6.259		2.291	5.575	
	Morfin ve Türevleri Satışı		82	116	86	47	43	74.811	131.115	103.497	67.789	71.651



**Tablo 10 : Ürün Alımı ve Diğer Faaliyetler Tablosu**

Alımlar	2014		2015		2016		2017		2018		
	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	Miktar (Ton)	Tutar (Bin TL)	
İç	Buğday		3.301.046	2.646.039	2.652.846	2.373.054	2.047.038	1.908.566	2.361.119	2.390.008	
	Arpa		474.438	300.968	4	2	-	-	77.018	63.513	
	Çavdar		10.188	6.435	-	-	-	-	788	627	
	Yulaf		472	303	-	-	-	-	932	747	
	Mısır	176.255	118.851	1.611.001	1.140.254	1.899.514	1.382.987	204.757	155.202	180.860	169.935
	Kırmızı Mercimek					-	-	-	-	-	-
	Çeltik			1.734	2.605	80.976	128.574	-	-	-	-
	Pirinç					-	-	-	-	-	-
	Un	10.000	10.786	10.000	11.850	39.024	47.846	74.109	91.769	73.207	96.598
	Kabuklu Fındık					-	-	143.297	1.397.694	6.989	100.456
	Fındık Ürünü					-	-	-	-	-	-
	Fındık Yağı					-	-	-	-	-	-
	Haşhaş Kapsülü	6.222	63.270	30.718	125.266	16.550	71.965	16.096	82.554	35.775	223.364
	Haşhaş Tohumluğu							-	-	-	-
	Haşhaş Ürünü							-	-	-	-
	Kuru Üzüm							4.681	18.491	-	-
	Nohut							-	-	95.871	287.773
	Yeşil Mercimek							-	-	14.368	34.036
	Kuru Kayısı							-	-	1	7
	<b>TOPLAM</b>	<b>202.477</b>	<b>192.907</b>	<b>5.439.597</b>	<b>4.233.720</b>	<b>4.688.914</b>	<b>4.004.428</b>	<b>2.489.979</b>	<b>3.654.275</b>	<b>2.846.927</b>	<b>3.367.065</b>
Dış	Buğday	1.055.994	668.223	169.422	208.973			343.420	301.633	538.309	652.696
	Arpa	599.784	312.262	149.986	88.747			207.009	154.269	324.083	347.642
	Çavdar							-	-	-	-
	Yulaf							-	-	-	-
	Mısır	69.540	37.779	100.000	51.226			423.695	305.909	508.781	420.962
	Kırmızı Mercimek							-	-	-	-
	Çeltik	35.000	49.355	19.500	25.019			7.360	17.959	-	-
	Pirinç	32.733	78.021	8.000	31.288			5.114	20.003	15.440	64.861
	<b>TOPLAM</b>	<b>1.793.051</b>	<b>1.145.640</b>	<b>446.908</b>	<b>405.253</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>986.598</b>	<b>799.773</b>	<b>1.386.613</b>	<b>1.486.161</b>
	<b>Alım Toplamı</b>	<b>1.995.528</b>	<b>1.338.547</b>	<b>5.886.505</b>	<b>4.638.973</b>	<b>4.688.914</b>	<b>4.004.428</b>	<b>3.476.577</b>	<b>4.454.048</b>	<b>4.233.540</b>	<b>4.853.225</b>
Muhafaza Giderleri (TL)		235.607.994		326.307.444		367.054.619		240.786.613		328.043.126	
Ar-Ge Giderleri (TL)		917.637		1.060.790		1.403.050		1.299.001		2.142.444	
Pazarlama-Satış-Dağıtım Giderleri (TL)		91.850.948		73.664.573		108.965.248		151.387.833		113.374.787	
Genel Yönetim Giderleri (TL)		61.435.319		65.129.201		63.781.844		63.752.343		72.058.702	



*Dünya hububat üretiminin 2009 yılından bu yana gelişimine baktığımızda buğday, mısır ve pirinç üretimi istikrarlı bir artış göstermiş; arpa üretimi ise dalgalı bir seyir izlemiştir.*

### 2.6.3 Hububat Piyasaları

Dünya hububat üretiminin 2009 yılından bu yana gelişimine baktığımızda buğday, mısır ve pirinç üretimi istikrarlı bir artış göstermiş; arpa üretimi ise dalgalı bir seyir izlemiştir. Dünya toplam hububat durumu Tablo 11’de, Türkiye toplam hububat durumu ise Tablo 12’de gösterilmektedir.

**Tablo 11: Dünya Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton)**

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Üretim	Buğday	683	654	700	658	717	730	737	753	767	737
Tüketim		657	659	703	676	697	714	718	735	741	745
Ticaret		129	126	147	142	157	153	166	177	175	170
Stok		198	193	190	172	192	208	227	244	270	263
Üretim	Arpa	152	124	134	131	145	144	150	148	145	140
Tüketim		146	137	135	135	141	145	147	148	149	145
Ticaret		17	15	20	19	23	29	29	28	29	29
Stok		42	28	27	23	27	26	28	29	26	20
Üretim	Mısır	823	836	889	877	1002	1027	983	1087	1047	1076
Tüketim		818	845	879	863	948	1000	976	1044	1072	1109
Ticaret		87	94	99	100	122	125	136	138	152	160
Stok		184	175	185	199	253	280	286	329	304	271
Üretim	Pirinç	440	450	469	475	479	481	475	487	491	488
Tüketim		436	445	459	469	480	476	474	486	487	491
Ticaret		32	36	39	38	43	42	40	48	47	47
Stok		96	100	111	118	117	122	122	125	129	126

Kaynak: IGC (International Grains Council)

### Buğday

2017/18 dünya buğday üretimi 767 milyon ton rekor seviyesinde gerçekleşmiş olmasına rağmen 2018/19 sezonunda %4 düşüşle 737 milyon ton olarak öngörülmüştür. Üretim, ABD, Arjantin, Kanada'da yükselmiş, ancak Karadeniz ülkeleri, AB, Avustralya, Hindistan ve Çin'de gerilemiştir. Rusya üretimi yaklaşık 15 milyon ton (-%18), AB üretimi 15 milyon ton (-%10) azalmıştır.

### Arpa

2017/18 dünya arpa üretimi 145 milyon ton olup 2018/19 sezonunda %4 düşüşle son 6 yılın en düşük rakamı olan 140 milyon ton seviyesinde gerçekleşmiştir. Üretim Rusya'da %17, Avustralya'da %19, Ukrayna'da %13 ve AB'de %4 düşerken, Kuzey Arjantin'de %7, Kazakistan'da %9 ve ABD'de %8 artmıştır.

### Mısır

2017/18 dünya mısır üretimi 1.047 milyon ton olup 2018/19 sezonunda %3 artarak 1.076 milyon tona ulaşmıştır. Üretimin Ukrayna'da %39, Arjantin'de %14, Brezilya'da %18 artması, AB'de %6, Hindistan'da %8, Güney Afrika'da %9 ve Rusya'da %17 gerilemesi beklenmektedir.

### Pirinç

2017/18 dünya pirinç üretimi 491 milyon ton seviyesinde gerçekleşmiş olup 2018/19 sezonunda 488 milyon ton olarak gerçekleşmiştir. Üretim, ABD'de %22, Tayland'da %5, Vietnam'da %3 artarken Pakistan'da %7, Çin'de %3 ve Brezilya'da %5 azalmıştır.

**Tablo 12: Türkiye Toplam Hububat Durumu (Milyon Ton)**

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Üretim	Buğday	20,6	19,7	21,8	20,1	22,1	19,0	22,6	20,6	21,5	20,0
Tüketim		19,3	19,7	21,3	21,4	21,3	20,2	20,4	18,6	18,9	19,1
Ticaret		4,6	3,0	3,9	3,7	4,8	4,7	6,2	6,8	6,6	6,6
Stok		1,8	2,2	3,2	1,5	1,7	1,8	2,3	2,2	4,4	3,0
Üretim	Arpa	7,3	7,3	7,6	7,1	7,9	6,3	8,0	6,7	7,1	7,0
Tüketim		6,2	7,0	7,5	7,7	7,8	8,6	7,0	7,3	8,3	7,6
Ticaret		0,8	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Stok		1,4	1,7	1,7	1,4	1,6	0,1	1,3	1,0	0,8	0,8
Üretim	Mısır	4,3	4,3	4,2	4,6	5,9	6	6,4	6,4	5,9	5,7
Tüketim		4,7	4,6	5	6	6,5	8	7,8	8,1	9,4	9,4
Ticaret		0,3	0	0	0	0,2	0	0,1	0,1	0,1	0,1
Stok		0,5	0,6	0,5	0,5	0,9	1	1	0,7	0,7	0,5
Üretim	Pirinç	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6
Tüketim		1,0	0,9	0,7	0,7	0,9	1,1	1,1	1,1	1,1	1,0
Ticaret		0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1
Stok		0,2	0,3	0,3	0,3	0,6	0,6	0,5	0,4	0,3	0,3

Kaynak: IGC \*Üretim değerleri TÜİK'ten alınmıştır.

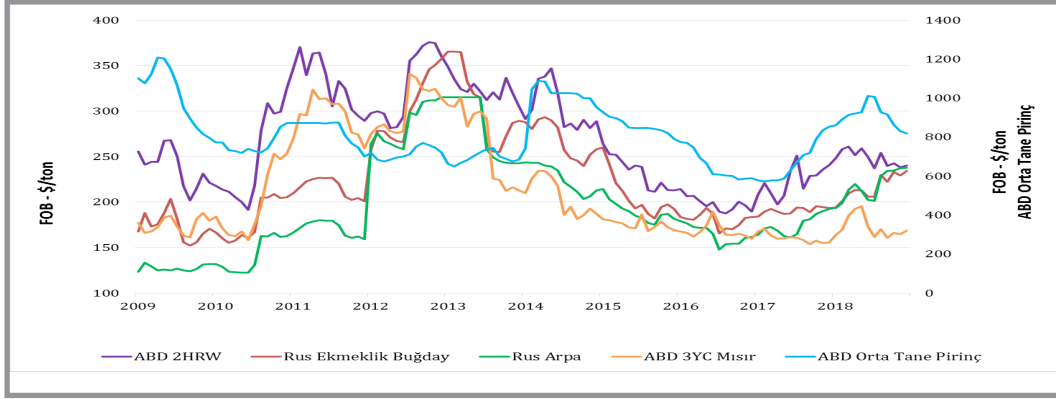
Türkiye'nin 2018 dönemi buğday üretimi 20 milyon ton, arpa üretimi 7 milyon ton, mısır üretimi 5,7 milyon ton, pirinç üretimi ise 564 bin ton olarak gerçekleşmiştir.

Tüketim ise yıllar içerisinde genel olarak istikrarlı bir artış göstermiştir.

### 2.6.3.1 Dünya Hububat Fiyatları

Grafik 2’de 2009-2018 yılları dünya hububat fiyatları gösterilmektedir.

**Grafik 2: 2009-2018 Yılları Dünya Hububat Fiyatları**



Dünya buğday fiyatları son 5 yıldır yüksek arz ile birlikte düşük seviyelerde seyretmiştir ancak 2018/19 sezonunda özellikle Rusya ve AB menşelerindeki üretim azalışına bağlı olarak önceki dönemin yaklaşık % 20-30 üzerine çıktığı görülmüştür. ABD’de üretim artışı sayesinde fiyatlar gerilerken, diğer tedarikçilerdeki kalite sorunları nedeniyle fiyatlar artış trendini sürdürmüştür. Rusya’nın pazarlarını genişletmesi ve rekabetçi fiyatlara sahip olması nedeniyle bu ülkeye talebin artması üretim daralması yaşanan sezonlarda Rus buğday fiyatlarını arttırmaktadır.

Dünya mısır fiyatları uzun dönemde genel olarak yatay bir seyir izlemesine rağmen ABD-Çin ticari anlaşmazlığında sıcak gelişmelerin yaşanmaya başladığı 2018 yılı başından itibaren bir artış trendine girmiş, karşılıklı vergi uygulamalarının başladığı 2018 Nisan ayında en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Ardından ABD-Çin geriliminde karşılıklı görüşmelerin yapılması, kuzey yarım küre hasadının başlaması ve önemli tedarikçilerdeki üretim artışı beklentisi ile fiyatlar düşüş eğilimine girmiştir. Özellikle rekabetçi fiyatlara sahip olan Ukrayna’da üretimin yaklaşık %40 oranında artması fiyat düşüşünde en önemli nedenlerden biri olmuştur.

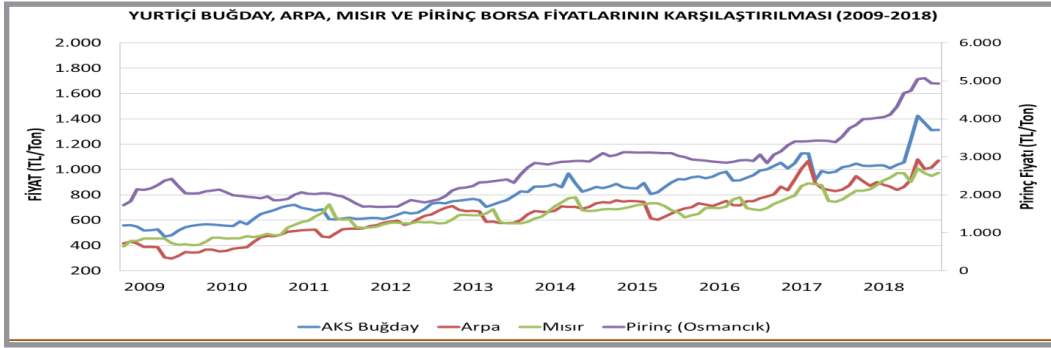
Dünya arpa fiyatları, peş peşe yaşanan üretim ve stok daralmasına bağlı olarak 2015-2018 döneminde artış eğilimindedir. Özellikle 2017-2018 döneminde hem talep artışı, hem Suudi Arabistan gibi yüksek miktarda arpa ithalatı yapan ülkelerin alımlarını arttırması hem de 2018’de yaşanan kalite problemleri nedeniyle arpa fiyatları son yılların en yüksek seviyesine ulaşmıştır.

Dünya pirinç fiyatları, uzun tane pirinç çeşitlerinde yatay seyrederken dünya üretiminin yaklaşık %15'ine tekabül eden orta tane pirinç çeşitlerinde hem tedarikçilerin sınırlı sayıda olması hem de söz konusu ana orta tane tedarikçilerinden ABD'de 2017'de görülen üretim daralması nedeniyle fiyatlar artmaya başlamıştır. Önemli orta tane tüketicilerinden Japonya, Güney Kore ve Mısır'ın ABD pirincine olan taleplerini arttırması da fiyat artışlarını desteklemiştir. 2018/19 sezonunda ise ABD ve Balkan ülkelerinin bir kısmında orta tane pirinç üretiminin artmasıyla birlikte fiyatların gerilediği görülmektedir.

### 2.6.3.2 Türkiye Hububat Fiyatları

Grafik 3'de 2009-2018 yılları Türkiye hububat fiyatları gösterilmektedir.

**Grafik 3: 2009-2018 Yılları Türkiye Hububat Fiyatları (TL/Ton)**



Ülkemiz hububat fiyatları 2009 yılından itibaren istikrarlı bir artış içinde olmuş, dünya fiyatlarında keskin biçimde gözlemlenen artış ve azalışlar, yurtiçinde daha hafif hissedilmiştir. Ancak 2018 yılı Ağustos ayından itibaren döviz kurundaki aşırı yükselme ve dünya hububat fiyatlarının dolar cinsinden artması nedeniyle hububat ürünlerinin ithal maliyetlerinde %60'lara varan artışlar görülmüş, ardından hem alınan tedbirler hem de dolar kurunun gevşemesi ile fiyat istikrarı yeniden tesis edilmiştir.



*Dünya buğday fiyatları son 5 yıldır yüksek arz ile birlikte düşük seviyelerde seyretilmiştir ancak 2018/19 sezonunda özellikle Rusya ve AB menşelerindeki üretim azalışına bağlı olarak önceki dönemin yaklaşık %20-30 üzerine çıktığı görülmüştür.*

## 2.6.4 Bakliyat Piyasaları

Tablo 13’de yıllar itibarıyla dünya bakliyat durumu gösterilmektedir.

**Tablo 13: Dünya Bakliyat Durumu (Milyon Ton)**

		2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Üretim	<b>Nohut</b>	13,78	11,62	12,64	13,97	14,75
Tüketim		13,81	11,85	12,82	13,73	14,64
Ticaret		1,25	1,81	3,31	0,97	0,83
Stok		0,55	0,32	0,14	0,38	0,49
Üretim	<b>Mercimek</b>	4,60	5,24	6,78	6,13	5,94
Tüketim		5,06	5,53	6,57	5,50	6,04
Ticaret		2,96	2,90	4,13	2,46	2,80
Stok		0,56	0,27	0,48	1,11	1,01
Üretim	<b>Kuru Fasulye</b>	22,68	22,49	21,39	22,81	21,33
Tüketim		22,97	22,83	21,14	22,60	21,59
Ticaret		3,90	4,17	3,74	3,21	3,43
Stok		0,92	0,58	0,82	1,04	0,78

Kaynak: Statpub

### Nohut

Dünya nohut üretimi, 2017 yılında yüksek seyreden fiyatların etkisiyle 2018 yılında %6 artarak yaklaşık 15 milyon ton seviyesine yükselmiştir. Hindistan, Meksika, Kanada ve ABD gibi ana üretici ve ihracatçı ülkelerin üretimlerinde önemli artışlar görülmüştür. İhracatta önemli ülkelere Avustralya’da ise yaşanan sert kuraklık sebebiyle üretimde önemli miktarda (-%69) düşüş gerçekleşmiştir.

Dünya nohut tüketimi 2018’de üretimle uyumlu olarak %7 oranında artmıştır. Ticaret hacmi ise ana ithalatçılar olan Pakistan ve Hindistan’ın üretimlerini arttırması ve Hindistan’ın iç piyasasını korumak amacıyla 2017 yılı Mart ayından başlayarak gümrük vergisi oranlarında düzenlemeye gitmesi sonucu 827 bin ton seviyesine gerilemiştir.

2018 yıl sonu itibarıyla dış piyasa fiyatları Kanada menşei için; 8 mm FOB 660\$/ton, 9 mm FOB 750\$/ton, ABD için 9 mm FOB 770\$/ton, Meksika için 10 mm FOB 975\$/ton ve Rusya için FOB 450-550\$/ton (konteyner) seviyelerindedir.

### Mercimek

2018 dünya mercimek üretimi 5,9 milyon ton ile bir önceki yıla göre %3,1 azalış göstermesine karşın tüketim %9,8 artış göstermiştir. Dünya üretiminde en büyük pay %38 ile Kanada’ya aittir. Kanada’yı, %27 ile Hindistan, %7 ile ABD, %6 ile Türkiye ve %6 ile Avustralya takip etmektedir.

Üretimde azalışın başlıca sebebi; Kanada'nın ihracat pazarını oluşturan Türkiye ve Hindistan'ın üretimlerini arttırması, ithalatlarını oldukça azaltması dolayısıyla Kanada'nın yeni sezona yüksek devir stoku ile girmesidir. Kanada mercimek ekim alanı %14,5 daralmıştır. Avustralya'da yaşanan olumsuz hava koşulları da bu ülkenin üretiminde azalmaya(-%24) neden olmuştur. 2019-2020 sezonunda, Kanada'nın ekim alanı(-%20) ve üretiminin azalması, Avustralya'nın ise ekim alanının (+%30) ve üretiminin artması beklenmektedir.

2018 yıl sonu itibarıyla dış piyasa fiyatları kırmızı mercimekte Kanada için FOB 435 \$/ton, yeşil mercimek için 490 \$/tondur.

### Kuru Fasulye

Dünyada en çok üretimi yapılan bakliyat olan kuru fasulyenin 2018 yılında ekim alanları %2,3 oranında azalmış, üretimi de %6 azalarak 21 milyon ton seviyesinde gerçekleşmiştir. Verimde %4 oranında bir kayıp yaşandığı ifade edilmektedir. Dünya üretiminde en büyük pay %15 ile Brezilya'da olup; onu sırasıyla %14 ile Myanmar, %5 ile ABD, %5 ile Meksika ve %4 ile Çin takip etmektedir. Türkiye, dünya üretiminde yaklaşık %1'lik paya sahiptir.

Serbest piyasa fiyatları, Ağustos 2018'e kadar düşme eğilimi göstermiş, Eylül itibarıyla bir miktar yükselse de genel olarak 2017 yılı fiyat seyrinin altında kalmaya devam etmiştir. 2018 yılsonu itibarıyla dış piyasada en çok işlem gören Arjantin meşeli kuru fasulye ihracat fiyatı 1.300\$/tondur.

Tablo 14'de Türkiye bakliyat durumu gösterilmektedir.

**Tablo 14: Türkiye Bakliyat Durumu (Bin Ton)**

		2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Üretim	Nohut	563	531	487	518	506	450	460	455	470	630
Tüketim*		470	474	473	514	517	460	463	488	-	-
İthalat		4	8	9	35	57	41	37	30	90	93
İhracat		89	57	28	25	19	18	22	23	23	117
Üretim	Kırmızı Mercimek	275	422	380	410	395	325	340	345	400	310
Tüketim*		323	450	363	326	427	424	406	438	-	-
İthalat		125	188	291	144	171	272	280	313	343	332
İhracat		128	192	210	194	176	181	216	240	260	290
Üretim	Yeşil Mercimek	27	25	26	28	22	20	20	20	30	43
Tüketim*		52	42	41	50	51	50	45	42	-	-
İthalat		17	22	19	24	28	31	31	22	26	22
İhracat		0,1	1	1	2	2	2	2	2	1	4
Üretim	Kuru Fasulye	181	213	201	200	195	215	235	235	239	220
Tüketim*		227	257	238	238	246	247	281	284	-	-
İthalat		53	37	33	29	25	52	32	24	30	29
İhracat		19	2	1	1	3	9	4	2	4	18

Kaynak: TÜİK

\*Tüketim; gıda, tohumluk ve kayıp ürün miktarını içermektedir.

Türkiye nohut üretimi uzun yıllar 450-550 bin ton arasında seyretmiş, 2018 yılında %34 artarak 630 bin ton rekor seviyesine ulaşmıştır. 2018 yılı sonu itibarıyla iç piyasa nohut fiyatı, 2.500-3.000 TL/Ton aralığında olup geçen yılki seviyesinin altındadır. TMO, üreticileri desteklemek amacıyla Haziran 2018’de 3.250 TL/ton alım fiyatı açıklamış ve üreticilerden 95.871 ton ürün alımı gerçekleştirmiştir.

Kırmızı mercimek üretimi son 10 yılda 300-400 bin ton arasında değişmekle birlikte 2018 yılında bir önceki yıla göre %23 düşüş görülmüştür. Üretim, genel olarak tüketimi karşılamadığından ihtiyacın bir kısmı ithalat yoluyla karşılanmaktadır. İthalatın büyük kısmı Kanada’dan gerçekleştirilmekte olup onu Kazakistan, Avustralya, Suriye takip etmektedir. Yurtiçi serbest piyasa fiyatlarında geçen seneye göre yaklaşık %35 artış gözlemlenmiştir. 2018 yılı sonu itibarıyla kabuklu kırmızı mercimek yurtiçi serbest piyasa toptan fiyatı 2.250-2.500 TL/ton, iç mercimek piyasa fiyatı ise 3.300-3.400 TL/ton seviyesindedir.

Ülkemiz yeşil mercimek üretimi son 10 yılda 20-25 bin ton arasında seyrederken geçtiğimiz iki yıl ortalamasının üzerine çıkmış, 2018 yılında bir önceki sezona göre %43 artarak 43 bin ton olmuştur. Tüketimimiz üretimimizin bir miktar üzerinde seyretmekte, yıllara göre değişmekle birlikte yıllık ortalama 20-30 bin ton ithalat gerçekleşmektedir. 2018 yılı sonu itibarıyla iç piyasa yeşil mercimek fiyatı geçen yılın %25 altında 2.800-3.000 TL/ton arasında seyretmektedir. TMO, üreticileri desteklemek amacıyla Temmuz 2018’de 3.000 TL/ton alım fiyatı açıklamış ve üreticilerden 14.368 ton ürün alımı gerçekleştirmiştir.

2018 yılı Türkiye kuru fasulye üretimi bir önceki yıla göre %8 azalarak 220 bin ton seviyesinde gerçekleşmiştir. Bu üründe de tüketimimiz üretimimizin üstünde gerçekleştiğinden son 10 yılda ortalama 20-25 bin ton ithalat gerçekleştirilmiştir. 2018 yılı sonu itibarıyla serbest piyasa toptan kuru fasulye fiyatı 5.000-5.500 TL/ton aralığındadır.

### 2.6.5 Fındık Piyasaları

Dünya fındık üretiminin 2009 yılından bugüne kadar olan seyrine baktığımızda yıldan yıla dalgalanmalar görülmekte olup bunun nedeni fındığın yapısal olarak periyodisite göstermesinden kaynaklanmaktadır. Tablo 15’de dünya toplam fındık üretimi, Tablo 16’da ise Türkiye toplam fındık üretimi gösterilmektedir.

**Tablo 15: Dünya Toplam Fındık Üretimi, Tüketimi, Ticareti, Stoku (Bin Ton)**

YILLAR	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Üretim	773	855	745	924	870	709	937	748	1.006	920
Tüketim	780	850	855	900	940	870	860	870	950	1.050
Ticaret	550	630	605	660	690	630	600	570	670	700
Stok	633	638	528	552	482	321	398	276	332	202

(FAOStat, 2018 Üretim Verisi 37. INC Toplantısı)

2016/17 üretim sezonunda 1 milyon 6 bin ton olan fındık üretimi 2017/18 sezonunda 920 bin tona düşerek %9 oranının da azalmıştır.

**Tablo 16: Türkiye Toplam Fındık Üretimi, Tüketimi, Ticareti, Stoku (Bin Ton)**

YILLAR	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18
Üretim	500	600	430	660	550	450	645	420	675	515
Tüketim	520	600	565	620	640	585	570	535	640	680
Ticaret	440	500	485	530	550	505	480	455	540	560
Stok	620	620	485	525	435	300	375	260	295	130

(Kaynak: Üretim değerleri TÜİK, KİB)

Not: 2008 yılı devir stoku 640.000 ton'dur.

Türkiye 2017/2018 üretimi, 2016/17 üretimine göre %24 oranında azalma göstererek 675.000 ton'dan 515.000 ton'a düşmüştür.

### 2.6.5.1 Dünya ve Türkiye'de Fındık Fiyatları

Dünyada ve Türkiye'de Fındık fiyatlarının belirlenmesindeki en önemli aktör yıldan yıla üretim dalgalanmaları görülse de ürettiği fındığın %80'lik kısmını ihraç eden ülkemizdir. Ülkemizin 5 yıllık sezon ortalama iç fındık ihracat miktarı 250 bin tondur (2017-18 ihracatı 287 bin ton iç fındık) (En yüksek ihracat miktarı 2012-2013 sezonu 301.000 ton iç fındık). Ülkemizin yıllık ihracat geliri yaklaşık 2 milyar \$ civarındadır. Ülkemizin dönem bazında yaptığı ihracat düşünüldüğünde 2017/18 üretim sezonunda ihracatımızın birim fiyatı 6,21 ABD Doları iken 2018/19 sezonunda ihracatımızın birim fiyatı 5,83 ABD Dolarıdır. Bunun nedeni ülkemizdeki döviz kuru dalgalanmalarıdır.

2017 yılında piyasada TMO alım fiyatı, levant kalite için 10,00 TL/Kg, Giresun kalite için 10,50 TL/Kg iken 2018 yılında %40 artışla alım fiyatımız levant kalite için 14,00 TL/Kg, Giresun kalite için ise 14,50 TL/Kg açıklanmıştır.

### 2.6.6 Haşhaş Faaliyetleri

Dünyada uyuşturucu maddelerin ekimi, üretimi, ithali ve ihracı, ülkemizin de imzaladığı Birleşmiş Milletler (BM) Uyuşturucu Maddelere Dair 1961 TEK Sözleşmesi (Single Convention on Narcotic Drugs) ve Tadiline İlişkin 1972 Protokolü'ne göre düzenlenmektedir. 1961 TEK Sözleşmesi dünyadaki uyuşturucu madde işlerinin ülkelere tek elden yürütülmesi hükmünü getirmekte ve BM Teşkilatının uyuşturucu maddelerin kontrolü hususundaki yetkisini kabul etmektedir.

Dünyada haşhaş ekimi BM Teşkilatı denetiminde yasal ana üretici ülkeler nezdinde yapılmakta olup bu ülkeler arasında Türkiye, Hindistan, Avustralya, Fransa, İspanya, Macaristan yer almaktadır. Türkiye ve Hindistan, BM Teşkilatı tarafından geleneksel haşhaş üreticisi ülkeler olarak kabul edilmektedir.

Hindistan dünyadaki en büyük yasal afyon sakızı üreten ülke olup diğer yasal üretici ülkelerde ise üretim, çizilmemiş haşhaş kapsülü şeklindedir. BM Uluslararası Uyuşturucu Maddeler Komisyonu (INCB) tarafından takip edilen yasal morfin stoku, dünyada yasal olarak üretilen haşhaş kapsülü ve afyonun içerdiği morfin karşılığı olarak hesaplanmaktadır.

Dünyada haşhaştan elde edilen tıbbi ve bilimsel amaçlı uyuşturucu madde tüketimi yıllık yaklaşık 400 ton civarındadır. Üretim ise yıldan yıla değişiklik göstermekle birlikte son yıllarda tüketim miktarının üzerinde gerçekleşmektedir. Bu durum dünyada fazla stok oluşmasına ve satış fiyatlarının düşmesine neden olmaktadır.

Yasal uyuşturucu madde satışlarında dünyada herhangi bir borsa bulunmamakta ve fiyatlar gizli tutulmaktadır. Uyuşturucu madde satış fiyatları uluslararası ihalelerde oluşan fiyatlar göz önünde tutularak uluslararası resmi toplantılarda, uluslararası fuarlarda ve karşılıklı ziyaretler sırasında firma yetkilileri ile yapılan ikili görüşmelerde belirlenmektedir.

Bu itibarla dünyada önde gelen yasal haşhaş üreticisi ülkelerden Avustralya, Türkiye, Hindistan, Fransa, İspanya, Macaristan arasında rekabet yaşanmaktadır.

Tablo 17’de dünya morfin eşdeğeri hammadde üretim, talep ve stok miktarı ile opiyat talep ve stok miktarı gösterilmektedir.

**Tablo 17: Dünya Morfin Eşdeğeri Hammadde Üretim, Talep ve Stok Miktarı ile Opiyat Talep ve Stok Miktarı (Ton)**

Yıllar	Ham Madde Üretim	Ham Madde Talep	Ham Madde Stok	Opiyat Talep	Opiyat Stok
2008	233	372	379	322	360
2009	428	386	410	379	370
2010	479	401	418	378	378
2011	541	413	493	391	369
2012	477	456	483	415	428
2013	516	452	546	373	509
2014	534	471	495	416	574
2015	586	437	746	410	558
2016	463	367	747	388	534
2017	282	339	725	325	517

Kaynak: INCB 2017 Narcotic Drugs

Not: Ham madde, morfine zengin haşhaş kapsülünü opiyat ise morfine zengin haşhaş kapsülünden üretilen morfin miktarını ifade etmektedir.

Birleşmiş Milletlerin üye tüm ülkelere “Tıbbi ve bilimsel amaçlı uyuşturucu (opiyat) ham madde ihtiyaçlarını öncelikle geleneksel haşhaş üreticisi ülkelere temin etmeleri” yönündeki tavsiye kararı çerçevesinde en büyük yasal haşhaş kökenli uyuşturucu ham madde ithalatçısı olan ABD, aldığı kararlarla ithalatının %80’lik kısmını geleneksel tedarik edici ülke olan Türkiye ve Hindistan’dan, %20’lik kısmını da diğer ülkelere gerçekleştirmektedir. Bu uygulama kısaca 80/20 kuralı olarak bilinmektedir.



*Dünyada haşhaştan elde edilen tıbbi ve bilimsel amaçlı uyuşturucu madde tüketimi yıllık yaklaşık 400 ton civarındadır.*

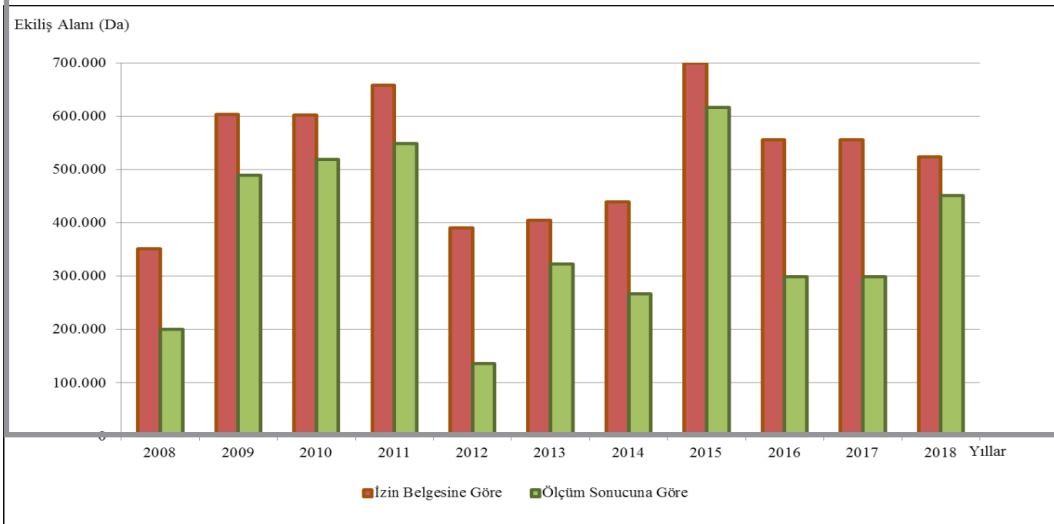
*Üretim ise yıldan yıla değişiklik göstermekle birlikte son yıllarda tüketim miktarının üzerinde gerçekleşmektedir.*

TMO, ülkemizde her yıl Bakanlar Kurulu Kararı ile belirlenen il ve ilçelerde haşhaş tarımıyla ilgili faaliyetlerden ve elde edilen ürünlerin değerlendirilmesinden sorumludur. Ülkemizde haşhaş tarımı 03/06/1986 tarihli ve 3298 sayılı “Uyuşturucu Maddelerle İlgili Kanun”, 18/04/1988 tarihli, 88/12850 sayılı Yönetmelik ve 13/04/1987 tarihli, 87/11703 sayılı

Bakanlar Kurulu Kararı çerçevesinde lisansa tabi, kontrollü ve çizilmemiş haşhaş kapsülü üretimi şeklinde yapılmaktadır. Ülkemizde Birleşmiş Milletler Teşkilatı tarafından verilen 700.000 dekar limit dâhilinde 13 ilde yaklaşık 70.000 üreticiye haşhaş ekimi ve çizilmemiş haşhaş kapsülü üretimi yaptırılmaktadır. Haşhaş ekiminden, haşhaş kapsülünün TMO depolarına teslimine kadar tüm tarımsal faaliyetler TMO tarafından kontrol edilmektedir.

Ülkemizdeki haşhaş kapsülünün üretim planlaması, dünyada tıbbi amaçlı uyuşturucu ihtiyacı, stok durumu ile AAF'nin haşhaş kapsülü ihtiyacı birlikte değerlendirilerek yıllara göre ortalama %50 tabi afet kaybı da göz önüne alınarak yapılmaktadır. Ülkemizdeki haşhaş ekim ve üretim alanları Grafik 4'te gösterilmektedir.

**Grafik 4: Ülkemizde Yıllara Göre Haşhaş Ekim ve Üretim Alanları (Dekar)**



Afyon Alkaloidleri Fabrikası, son yıllarda yapılan kapasite artırımına yönelik çalışmalar neticesinde dünyanın yıllık tıbbi ve bilimsel morfin tüketiminin yaklaşık %25'ini karşılayacak 100 ton civarında morfin üretme kapasitesine ulaşmıştır.

AAF’de çizilmemiş haşhaş kapsülünün işlenmesi sonucu üretilen morfin ve türevleri, yurt içi ihtiyaç karşılandıktan sonra yaklaşık %95’i tıbbi ve bilimsel amaçlı olarak ihtiyaç sahibi ülkelere ihraç edilmektedir. Tablo 18’de AAF’de işlenen kapsül, üretilen morfin ve türev miktarı gösterilmektedir.

**Tablo 18: AAF’de İşlenen Kapsül, Üretilen Morfin ve Türev Miktarı**

Yıllar	İşlenen Kapsül (Ton)	Üretilen Morfin (AMA) (Kg)	Türev Üretimi (Kg)
2008	22.565	98.971	6.153
2009	25.095	103.389	5.416
2010	23.603	93.407	8.225
2011	27.203	100.900	12.305
2012	26.139	99.672	12.122
2013	27.070	96.429	10.636
2014	20.595	71.326	6.291
2015	27.314	89.995	4.130
2016	25.015	86.625	4.201
2017	17.999	67.147	6.656
2018	17.253	56.289	10.770

\*(AMA): Susuz Morfin Alkaloidi

Kaynak: 2018 Yılı Afyon Alkaloidleri Fabrikası Yıllık Faaliyet Raporları

Arz fazlalığı nedeniyle yoğun bir rekabetin yaşandığı dünya pazarında istikrarlı bir müşteri potansiyelinin oluşturulması için müşterinin aradığı en önemli özelliklerden birisi istenen zaman ve miktarda tedarik edilebilen ürün stokuna sahip olunması, diğeri ise istenen kalitenin ve fiyat istikrarının sağlanabilmesidir. Ayrıca BM teşkilatının tavsiye kararları doğrultusunda ülkelerin ihtiyacı olan ilaç ham maddeleri tedarikinde ülkemize önemli sorumluluk da yüklemektedir.



Ülkemizde gerek ham madde (haşhaş kapsülü) gerekse AAF’de mamul madde üretiminin yeterli düzeyde olması nedeniyle morfin ve türevleri ithalatı yapılmamaktadır. Ayrıca iç tüketimi karşılayacak yeterli düzeyde haşhaş tohumu üretimi bulunduğundan haşhaş tohumunda ithalat yapılmamaktadır.

## **2.6.7 Ürün Alımları, Satışlar ve Stoklar**

Kuruluşumuzun varlıkları arasında yurt içi ve yurt dışı alımlar, satışlar ve stoklar yer almaktadır.

### **2.6.7.1 Yurt İçi Alımlar**

TMO, tarımsal piyasalarda istikrarı sağlamak üzere bazı yıllarda hububat, çeltik ve haşhaş kapsülü dışında kuşyemi, soya, susam, keten tohumu, yonca tohumu, keçiyoynuzu, patates, küspe, un, bulgur, nebati yağ, tarhana, makarna, sabun, bakla, bezelye, kuru fasulye, börülce, nohut, yeşil mercimek, kabuklu kırmızı mercimek, fındık gibi ürünlerin müdahale alımını gerçekleştirmiştir.

Ülkemizde üretilen buğdayın pazarlama oranı %71, arpanın ise %56 seviyelerindedir. Pazaraya çıkan ürünün toplam üretim içindeki payı ise %65-70’tir.

TMO alımları; üretim durumu, devreden stok miktarı, iç ve dış piyasa fiyatları, piyasa beklentileri, ekonomik göstergeler gibi etkenlere bağlı olarak değişmekle birlikte TMO alımları ile üretim miktarı arasında doğrusal bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle üretimin fazla olduğu yıllarda arz fazlası ürün TMO’ya yönelebilmektedir.

Ülkemizde tarımsal işletme büyüklüğü ortalama 6,8 hektar civarındadır. Küçük çaplı üretim yapan bu işletmeler, yeterli finans ve depolama imkânlarına sahip değildir. Bu işletmeler ürünlerini hasat döneminde pazara çıkartmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenlerle ürünler TMO’ya yönelmektedir. TMO’ya ürün satan üreticilerin %15-20’sini 20 tonun altında, %80-85’ini ise 50 tonun altında ürün satan üreticiler oluşturmaktadır.

TMO alımları, piyasa düzenlemeye yöneliktir. Kuruluşumuz belirli miktarda stok bulundurmaya yükümlüdür. Faaliyet hacmi bu yükümlülüğü yerine getirecek düzeydedir. Tablo 19’da yıllara göre üretim ve TMO alım miktar ve oranları gösterilmektedir.

**Tablo 19: Yıllara Göre Üretim ve TMO Alım Miktar ve Oranları**

Yıl	Buğday		Arpa		Mısır		Çelik		Fındık		Kırmızı Mercimek		Yeşil Mercimek		Nohut		Kuru Fasulye		Kuru Üzüm	
	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)	Üretim (Milyon ton)	TMO Alımı (Ton)
2009	20,6	3.789.219	18	1.293.487	4,3	183.467	0,5	-	-	0,5	27.131	275.050	562.564	181.205	0,275	0	0,275	0	0,275	0
2010	19,7	980.232	5	916.526	13	83.491	0,6	-	-	0,6	25.400	422.000	530.634	212.758	0,248	0	0,248	0	0,248	0
2011	21,8	823.988	3,8	167.214	2,2	47.632	0,43	2	12.849	0,43	25.952	380.000	487.477	200.673	0,256	0	0,256	0	0,256	0
2012	20,1	1.634.449	8,1	-	4,600	125.962	0,66	5	41.305	0,66	28.000	410.000	518.000	200.000	0,31	0	0,31	0	0,31	0
2013	22,1	1.985.646	9	1.745	5,900	1.373.444	0,55	-	-	0,55	22.000	395.000	506.000	195.000	0,186	0	0,186	0	0,186	0
2014	19,0	-	-	-	5,950	173.541	0,45	-	-	0,45	20.000	325.000	450.000	215.000	0,285	0	0,285	0	0,285	0
2015	22,6	3.307.453	15	473.799	6	1.753.248	0,65	1	5.580	0,65	20.000	340.000	460.000	235.000	0,24	0	0,24	0	0,24	0
2016	20,6	2.647.792	13	-	6,400	1.756.906	0,42	9	77.146	0,42	20.000	345.000	455.000	235.000	0,285	0	0,285	0	0,285	0
2017	21,5	2.047.258	10	-	5,900	204.757	0,68	-	143	0,68	30.000	400.000	470.000	239.000	0,31	4.682	0,31	4.682	0,31	4.682
2018	20,0	2.359.952	12	76.966	1	184.247	0,52	0,05	6.994	0,52	43.000	310.000	630.000	220.000	0,262	0	0,262	0	0,262	0

TMO, gerek duyulması hâlinde sabit işyerlerine ilaveten geçici alım merkezleri açmak suretiyle alım faaliyetlerini yürütmektedir. 2018 yılı alım döneminde; 33 Şube, 112 Ajans Amirliği, 70 Tesisli Ekip ve 77 Geçici Alım Merkezi olmak üzere toplam 292 alım noktasında hububat alımı yapılmıştır. Ayrıca bu noktalara ilave olarak 12 ticaret borsasında ve 72 noktada bulunan lisanslı depolarda da alım yapılmıştır. 2018 yılında 5 Şube Müdürlüğü, 3 Ajans Amirliği ve 13 alım noktamızda ve Giresun'da bulunan Lisanslı depoda olmak üzere toplam 16 noktada kabuklu fındık alımı yapılmıştır.

Tablo 20'de TMO'nun hububat peşin alım miktarları ve tutarları ile emanet alım miktarları gösterilmektedir.

**Tablo 20: TMO'nun Hububat Peşin Alım Miktarları ve Tutarları ile Emanet Alım Miktarları**

Yıllar	Peşin Alım Miktarı (Ton)	Peşin Alım Tutarı (TL)	Emanet Alım Miktarı (Ton)
2009	5.341.783	2.308.631.838	462.901
2010	1.998.556	916.294.978	438.656
2011	1.051.979	571.023.772	1.083.659
2012	1.803.267	1.190.799.974	249.312
2013	3.360.835	2.217.832.623	304.758
2014	173.541	118.851	17.470
2015	5.550.740	4.096.604	199.410
2016	4.481.844	3.884.618	78.987
2017	2.252.295	2.063.768	77.915
2018	2.733.557	2.919.630	17.324

Not: Hububat toplamı; buğday, arpa, mısır, çeltik, çavdar, yulaf, tritikale toplamıdır. 2018 yılı için nohut ve yeşil mercimek dahil edilmiştir.

2016/2017 tarım döneminde geleneksel haşhaş kapsülü üretiminin yanı sıra haşhaş tarımında sürdürülebilirliğin sağlanması, kârlılık ve verimliliği sağlamak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda Kuruluşumuzca üretilen tohumlukların ektirilmesi amacıyla haşhaş ekimine müsaade edilen yerlerde sulama imkânına sahip, tarım tekniği uygulanan, toplu ve geniş alanlarda yeni bir uygulama başlatılarak sözleşmeli üretim modeline geçilmiştir. Sözleşmeli üretimle elde edilen tohumlu haşhaş kapsülleri üreticilerle yapılan sözleşmeye istinaden Kuruluşumuz tarafından belirlenen fiyat üzerinden satın alınmıştır.

Haşhaş faaliyetlerinin ülkemizdeki tek yürütücüsü olan TMO'nun yıllar itibarıyla haşhaş kapsülü alım miktarları ve ödeme tutarı Tablo 21'de, yıllar itibarıyla morfin türevleri yurt içi satışı ise Tablo 22'de gösterilmiştir.

**Tablo 21: Yıllar İtibarıyla Haşhaş Kapsülü Alım Miktarı ve Tutarı**

Yıllar	Alım Miktarı (Ton)	Tutar (TL)
2008	9.849	20.983.371
2009	31.086	72.404.094
2010	33.555	82.433.299
2011	40.979	110.050.015
2012	3.497	10.282.180
2013	19.244	60.982.644
2014	16.223	58.130.657
2015	30.730	125.339.297
2016	16.550	71.963.244
2017	13.836	82.482.661
2018	26.991	223.201.895



*Faaliyet konusuna giren ürünlerin piyasasını düzenleyen TMO; iç piyasadan alımın yanı sıra, piyasa şartlarına göre gerektiğinde yurt içi piyasalardaki fiyat istikrarını korumak ve yurt içi fiyatlardaki spekülasyon dalgalarının önüne geçilmek amacıyla ihale yolu ile ithalat yapmaktadır.*

**Tablo 22: Yıllar İtibarıyla Morfin Türevleri Yurt İçi Satışı**

Yıllar	Ürün Miktarı (Kg)	Tutar (TL)
2008	1.838	1.937.254
2009	1.759	2.251.926
2010	1.518	1.943.074
2011	1.885	2.410.249
2012	1.693	2.169.542
2013	2.006	2.573.413
2014	2.452	3.155.890
2015	2.133	2.752.938
2016	2.269	3.061.824
2017	3.221	5.297.259
2018	3.060	5.395.382

#### 2.6.7.2 Yurt Dışı Alımlar

Faaliyet konusuna giren ürünlerin piyasasını düzenleyen TMO; iç piyasadan alımın yanı sıra, piyasa şartlarına göre gerektiğinde yurt içi piyasalardaki fiyat istikrarını korumak ve yurt içi fiyatlardaki spekülasyon dalgalarının önüne geçilmek amacıyla ihale yolu ile ithalat yapmaktadır. Yurt içi ve yurt dışı kaynaklı olumsuz gelişmelerin piyasalar üzerindeki etkilerinin önüne geçilebilmesi ve eklemek, un fiyatlarının gıda enflasyonuna olumsuz etkilerinin önlenmesi için ithalat yapılmıştır. TMO'nun 2009-2018 yılları arasında gerçekleştirdiği ithalat bilgileri Tablo 23'de gösterilmektedir.

Tablo 23: Yıllar İtibarıyla TMO İthalat Miktar ve Tutarları

YILI	KONUSU	ÜRÜN CİNSİ	FİİLİ	
			MİKTARI (TON)	TUTARI (US\$)
2009	İTHALAT	Ekmeklik Buğday	126.498	44.501.465
		Makarnalık Buğday	49.999	25.915.887
		Pirinç	20.000	18.860.000
		<b>TOPLAM</b>	<b>196.497</b>	<b>89.277.352</b>
2010	İTHALAT	Pirinç	20.000	14.850.000
		<b>TOPLAM</b>	<b>20.000</b>	<b>14.850.000</b>
2011	İTHALAT	Ekmeklik Buğday	448.272	182.483.613
		<b>TOPLAM</b>	<b>448.272</b>	<b>182.483.613</b>
2013	İTHALAT	Yemlik Arpa	199.414	66.741.274
		<b>TOPLAM</b>	<b>199.414</b>	<b>66.741.274</b>
2014	İTHALAT	Çeltik	35.000	22.360.000
		Pirinç	32.640	35.971.920
		Yemlik Arpa	601.935	141.603.055
		Ekmeklik Buğday	998.271	270.350.769
		Yemlik Mısır	69.864	17.591.385
		Makarnalık Buğday	61.525	25.297.593
		<b>TOPLAM</b>	<b>1.799.234</b>	<b>513.174.722</b>
2015	İTHALAT	Çeltik	19.499	10.520.219
		Pirinç	8.000	12.560.100
		Yemlik Mısır	100.000	19.420.000
		Makarnalık Buğday	169.417	80.829.284
		Yemlik Arpa	149.986	35.273.409
		<b>TOPLAM</b>	<b>446.903</b>	<b>158.603.012</b>
2017	İTHALAT	Ekmeklik Buğday	371.474	85.975.672
		Yemlik Arpa	209.618	42.282.394
		Yemlik Mısır	413.003	79.726.991
		Pirinç	5.114	5.022.969
		Çeltik	7.360	4.520.793
		<b>TOPLAM</b>	<b>1.006.569</b>	<b>217.528.819</b>
2018	İTHALAT	Ekmeklik Buğday	511.379	125.001.391
		Yemlik Arpa	321.137	73.803.510
		Yemlik Mısır	508.411	98.444.328
		Pirinç	15.440	16.395.057
		Çeltik	-	-
		<b>TOPLAM</b>	<b>1.356.367</b>	<b>313.644.285</b>

### 2.6.7.3 Yurt İçi Satışlar

Piyasalarda oluşabilecek spekülasyon fiyat hareketlerinin önlenmesi ve buğday sektörünün ham madde tedarikinde sıkıntı yaşamaması amacıyla stoklarımız yıl içerisinde periyodik olarak satışa açılmış olup 31 Aralık 2018 tarihine kadar 2 milyon 189 bin ton ekmeçlik buğday, 429 bin ton makarnalık buğday, 89 ton çavdar ile 890 ton yulaf satılmıştır.

Nohut ve Yeşil Mercimeğin toptan satışına Ekim ayı içerisinde, 2 kg'lık paketler halinde perakende olarak ise Kasım ayı içerisinde satışına başlanmış olup 67 ton nohut ile 66 ton yeşil mercimek satılmıştır.

TMO tarafından iç ve dış piyasa fiyatları yakından takip edilmekte olup gerektiğinde stoklar takviye edilerek iç satışlarımıza kesintisiz devam edilecektir. 2009-2018 yılları arasında gerçekleşen iç satış miktarları Tablo 24'de gösterilmektedir.

**Tablo 24: 2009-2018 Yılları Arasında Gerçekleşen İç Satış Miktarları (Ton)**

YIL	BUĞDAY	ARPA	MISIR	ÇAVDAR	TRİTİKALE	YULAF	PIRİNÇ	ÇELTİK	NOHUT	MERCİMEK	KABUKLU FINDIK	TOPLAM
2009	720.031	12.061	524.654	0	0	146	23.129	0		40.332	190.299	1.510.652
2010	1.477.745	204.499	90.572	11.232	545	4.230	12.740	0		2.927	185.185	1.98.9675
2011	1.058.609	636.102	362.508	26.454	455	0	10.002	0		84	158.818	2.253.032
2012	808.132	340.644	24	5.820	0	0	6.227	0		0	48.766	1.209.613
2013	1.303.519	322.330	67.607	5.555	27	0	5.157	0		0	32.155	1.736.350
2014	1.739.722	452.695	1.229.771	4.821	0	0	46.566	9.066		0	29.257	3.511.898
2015	1.940.582	412.290	280.296	9.827	0	0	16.991	14.000		0	1.000	2.674.986
2016	3.765.910	248.834	1.465.880	2.560	1.172	471	10.699	921		0	0	5.496.447
2017	3.238.703	459.007	2.539.964	6.131	222	0	8.014	78.869		0	4.800	6.335.711
2018	2.618.137	205.790	638.119	89	0	890	11.112	0	67	66	61.702	3.474.270

\*01.01.2018-10.12.2018 tarihleri arasında yapılan, YKD programından alınan satış miktarlarıdır.

2009-2015 tarihleri arasında satışı yapılan kabuklu fındıklar 2006-2008 yılı mahsulü fındıklardır.

Kuruluşumuz tarafından üretilen morfin ve türevlerinin yaklaşık %5'i yurt içi ihtiyacı karşılamak amacıyla iç piyasaya arz edilmektedir.

#### 2.6.7.4. Yurt Dışı Satışlar

TMO; piyasada arz fazlası oluştuğunda stok maliyetini düşürmek amacıyla fazla ürünü yurt dışına ihale yoluyla satmaktadır. TMO'nun 2009-2018 yılları arasında gerçekleştirdiği hububat ihracatı Tablo 25'de gösterilmektedir.

**Tablo 25: Yıllar İtibarıyla TMO İhracat Miktar ve Tutarları**

YIL*	KONUSU	ÜRÜN CİNSİ	FİİLİ	
			MİKTARI(TON)	TUTARI(US\$)
2009	İHRACAT	Mısır	311.393	54.002.978
		Yemlik Beyaz Arpa	286.177	38.675.934
		Kırmızı Ekmeklik Buğday	97.882	14.311.759
		Beyaz Ekmeklik Buğday	67.950	10.777.648
		Makarnalık Buğday	51.680	12.381.954
		Beyaz Yemlik Buğday	0	-
		<b>TOPLAM</b>	<b>815.082</b>	<b>130.150.273</b>
2010	İHRACAT	Yemlik Beyaz Arpa	499.770	74.706.852
		Kırmızı Ekmeklik Buğday	445.791	72.004.566
		Beyaz Ekmeklik Buğday	330.913	55.909.097
		Makarnalık Buğday	337.161	59.852.717
		Beyaz Yemlik Buğday	75.507	11.676.001
		<b>TOPLAM</b>	<b>1.689.142</b>	<b>274.149.233</b>
2012	İHRACAT	Yemlik Beyaz Arpa	100.693	26.379.582
		Kırmızı Ekmeklik Buğday	65.475	16.654.676
		Beyaz Ekmeklik Buğday	36.595	8.453.445
		<b>TOPLAM</b>	<b>202.763</b>	<b>51.487.703</b>
2013	İHRACAT	Kırmızı Ekmeklik Buğday	245.323	65.881.402
		Mısır	183.719	37.764.043
		<b>TOPLAM</b>	<b>429.042</b>	<b>103.645.445</b>
2014	İHRACAT	Mısır	14.500	2.932.805
		<b>TOPLAM</b>	<b>14.500</b>	<b>2.932.805</b>
2016	İHRACAT	Arpa	3.845	692.176
		<b>TOPLAM</b>	<b>3.845</b>	<b>692.176</b>
2017	İHRACAT	Arpa	8.422	1.515.974
		<b>TOPLAM</b>	<b>8.422</b>	<b>1.515.974</b>

\*İhracat gerçekleşmeyen yıllar tabloda gösterilmemiştir. 2018 yılında ihracat yapılmamıştır.

Kuruluşumuz tarafından AAF’de üretilen morfin ve türevleri, başta ABD ve Avrupa olmak üzere Asya ve Afrika’daki yaklaşık 20 ülkeye ihraç edilmektedir. Uzun yıllar ortalaması dikkate alındığında pazara konu olan dünya morfin ve türevleri ihtiyacının yaklaşık %25’i ülkemiz tarafından karşılanabilmektedir. Kuruluşumuz tarafından üretilen morfin ve türevlerinin yaklaşık %95’i ihraç edilmektedir. Morfin ve türevlerinin ihracatı yıllara göre değişmekle birlikte ortalama 40 Milyon US\$ civarındadır. Yıllar itibarıyla morfin ve türevleri ihracatı Tablo 26’da gösterilmektedir.

**Tablo 26: Yıllar İtibarıyla Morfin ve Türevleri İhracatı**

Yıllar	İhracat Miktarı (Kg)	İhracat Tutarı (US\$)
2008	124.282	42.521.262
2009	96.004	37.840.602
2010	96.747	44.691.867
2011	85.891	42.822.474
2012	106.930	53.074.309
2013	85.055	44.736.747
2014	65.446	34.534.334
2015	91.028	46.993.434
2016	67.808	35.084.261
2017	37.454	18.454.111
2018	21.980	9.332.710



Morfin ve türevleri ihracatının yanında özel sektör tarafından serbest ticareti yapılan haşhaş tohumu ihracatından ortalama 50 Milyon US\$ dolar civarında döviz girdisi sağlanmaktadır. Yıllar itibarıyla haşhaş tohumu ihracat durumu Tablo 27’de gösterilmektedir.

**Tablo 27: Haşhaş Tohumu İhracat Durumu**

Yıllar	İhracat Miktarı (Ton)	Toplam İhracat Bedeli (US\$)
2008	10.085	54.345.530
2009	13.751	46.976.487
2010	14.721	48.735.618
2011	24.014	64.350.769
2012	16.174	51.146.599
2013	20.377	84.447.009
2014	16.636	59.634.997
2015	12.127	37.693.100
2016	20.428	56.542.064
2017	3.773	11.006.858
2018	26.184	77.360.056

Kaynak: Ege İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliği

## 2.7 Kuruluşun Faaliyet Alanındaki Durum ve Gelişme Eğilimleri

### 2.7.1 Lisanslı Depoculuk Çalışmaları

Ülkemizde lisanslı depoculuğun temelini atan ilk uygulamalar, Kuruluşumuz tarafından 1993 yılında 2699 sayılı Umumi Mağazacılık Kanunu hükümleri doğrultusunda makbuz senedi düzenleyerek emanet alım yapılması şeklinde olmuştur.

*Kuruluşumuz, lisanslı depoculuk sisteminin üreticilerimizce bizzat görülerek uygulanması ve üreticilerin lisanslı depoculuk sistemindeki avantajlardan yararlanmalarını sağlamak amacıyla Kuruluşumuzla protokol imzalayan tüm lisanslı depolar üzerinden Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla alım yapmaktadır.*



2005 yılında Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Kanununun yürürlüğe girmesiyle birlikte lisanslı depoculuk sistemi yasal bir zemine kavuşmuştur.

TMO'nun depolama konusundaki bilgi birikimi ve tecrübesi ile hububat piyasalarında yürüttüğü faaliyetlerin lisanslı depoculuk sistemine temel oluşturması amacıyla bu alanda faaliyet gösteren firmalara iştirak etmesinin uygun olacağı düşünülmüştür.

Bu kapsamda; 2010 yılında lisanslı depoculuk sisteminin teşvik edilmesi ve diğer yatırımcılara örnek teşkil etmesi amacıyla ülkemizdeki ilk lisanslı depoculuk şirketi olan "TMO-TOBB Tarım Ürünleri Lisanslı Depoculuk Sanayi ve Ticaret Anonim Şirketi" kurulmuştur.

Ayrıca ülkemiz depo ihtiyacının giderilmesi ve lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaşarak gelişmesi amacıyla Kuruluşumuz, 2016 yılında kira garantili depo yapım projesini başlatmış ve lisanslı depo kriterlerine uygun toplam 2,3 milyon ton kapasiteli deponun yapımı için sözleşmeler imzalamıştır. Kuruluşumuzun başlatmış olduğu depo yapım hamlelerinin de etkisiyle ülkemizde hububat alanında faaliyet gösteren lisanslı depo kapasitesi 82 noktada toplam 3,1 milyon ton seviyesine ulaşmıştır.

Kuruluşumuz, lisanslı depoculuk sisteminin üreticilerimizce bizzat görülerek uygulanması ve üreticilerin lisanslı depoculuk sistemindeki avantajlardan yararlanmalarını sağlamak amacıyla Kuruluşumuzla protokol imzalayan tüm lisanslı depolar üzerinden Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla alım yapmaktadır.

Bu uygulama ile 2016 yılında alımlarımızın %5'i (222 bin ton), 2017 yılında %15'i (334 bin ton), 2018 yılında ise %48'i (1,3 milyon ton) lisanslı depolar üzerinden ELÜS yoluyla yapılmıştır.

Lisanslı depo kapasitesi ve ELÜS yoluyla yapılan alım miktarının artmasıyla birlikte işlemlerin daha sağlıklı yürütülebilmesi amacıyla Kuruluşumuz bünyesinde 2017 yılı sonunda Lisanslı Depoculuk Şube Müdürlüğü kurulmuştur.

Kuruluşumuz lisanslı depo kapasitesinin ihtiyacı karşılayacak seviyeye gelmesiyle birlikte tüm fiziki alım ve depolama işlemlerini lisanslı depolar üzerinden gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.

### **2.7.2 Sosyal Sorumluluk Projesi (Ekmek İsrafını Önleme Kampanyası)**

Kurumumuz tarafından yaptırılan bilimsel araştırmalar sonucunda 17.01.2013 tarihinde Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip ERDOĞAN önderliğinde Ekmek İsrafını Önleme Kampanyası başlatılmıştır. Kampanya 2018 yılı sonuna kadar çok sayıda Kurum ve Kuruluşla çeşitli etkinliklerle sürdürülmüştür.

Kampanya kapsamında yürütülen çalışmaların etkilerini görmek amacıyla Ekim 2018'de yeniden bir araştırma bağlatılmış olup sonuçlara göre kampanyanın yeniden planlanması Tarım ve Orman Bakanlığı talimatlarına göre yapılacaktır.

## 2.8 Paydaş Analizi

Bu bölümde iç ve dış paydaş analizleri yapılmaktadır.

### 2.8.1 Paydaşların Tespiti

Kuruluşumuz Stratejik Plan çalışmaları kapsamında gerçekleştirilen paydaş analizine öncelikle iç ve dış paydaşların belirlenmesiyle başlanmıştır. Paydaş analizi araştırması; TMO'nun 2019-2023 Stratejik Plan çalışmaları doğrultusunda, paydaşlarının TMO ile ilgili algıları, sunduğu hizmetlerden haberdarlık ve memnuniyet düzeyleri ile karşılaştıkları temel sorunları ve beklentilerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Paydaş anketi; 335 üretici, sanayici/tüccar, borsa, birlik, ziraat odası ile 1167 TMO çalışanı olmak üzere toplam 1502 adet paydaş tarafından cevaplanmıştır.

Böylelikle Kuruluşumuz paydaşlarınca da stratejik planımızın sahiplenilmesi ve etkinlik düzeyinin artırılması öngörülmüştür.

### 2.8.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi

Toprak Mahsulleri Ofisi Genel Müdürlüğü faaliyetleri ile toplumun her kesimini etkilemektedir. Ancak bir faaliyet yerine getirilirken faaliyetin gerçekleştirilmesinde kuruluş içerisinde yer alanlar (iç paydaşlar - kuruluş çalışanları), kuruluş dışından olup faaliyetlerin yürütülmesi sürecinde iş birliği yapılması gereken temel kurum - kuruluşlar ve ürünleri kullanan hedef kitle (dış paydaşlar) yer almaktadır. Bu kapsamda belirlenen önemli paydaşlar aşağıda verilmektedir.

Tablo 28'de TMO iç ve dış paydaşlarının öncelik durumu ve matrisi, Tablo 29'da ise paydaşların etki/önem matrisi yer almaktadır.

Stratejik Planımızda hedef ve performans göstergeleri belirlenirken; paydaşlarımızın Kuruluşumuza yönelik görüş, öneri ve beklentileri; anketler, çalıştaylar, sektör toplantıları, bilgi edinme gibi faaliyetler vasıtasıyla elde edilen görüşleri de dikkate alınmıştır.

**Tablo 28: Paydaşların Önceliklendirilmesi ve Paydaşların Etki/Önem Matrisi**

Sıra No.	Paydaş Adı (İP: İç paydaş, DP: Dış paydaş)	Paydaş Türü	Önem Derecesi	Etki Derecesi	Önceliği	Paydaş Etki/Önem Durumu
1	Çalışan personel	İP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
2	Tarım ve Orman Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
3	Hazine ve Maliye Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
4	Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
5	Ticaret Bakanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
6	Sayıştay Başkanlığı	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
7	Kamu İhale Kurumu	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
8	Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
9	Sanayiciler	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
10	Un, Makarna, Bulgur ve Yem Sanayicileri Federasyonları	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
11	Ticaret Borsaları	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
12	Yazılı ve Görsel Basın	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
13	Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
14	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
15	Üretici Birlikleri	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
16	Bilişim Şirketleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
17	Fırıncılar Federasyonu	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
18	Devlet Personel Başkanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
19	Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
20	Uluslararası Borsalar	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
21	Üretici Dernekleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
22	İçişleri Bakanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
23	Türkiye Ziraat Odaları Birliği	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
24	İşteğal Konumuzdaki Ulusal ve Uluslararası Ticaret Şirketleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
25	Ulusal ve Uluslararası İlaç - Kimya Sanayi ve Firmalar	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
26	Halk	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
27	Üniversiteler	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
28	İhracatçı Birlikleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
29	Liman İşletmeleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
30	Sağlık Bakanlığı	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
31	Türkiye İstatistik Kurumu	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
32	Araştırma Enstitüleri ve İstasyonları	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
33	Ziraat Mühendisleri Odası	DP	3	3	Orta	Çıkarlarını gözet, çalışmalarına dâhil et
34	Dışişleri Bakanlığı	DP	3	3	Orta	
35	Özel Hizmet Şirketleri	DP	3	3	Orta	
36	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu	DP	3	3	Orta	
37	THY	DP	3	3	Orta	Birlikte Çalış
38	Dünya Ticaret Örgütü	DP	2	2	Orta	
39	Memur ve İşçi Sendikaları, Diğer Sivil Toplum Örgütleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
40	Bankalar ve Finans Kuruluşları	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış
41	Lisanslı Depoculuk Şirketleri	DP	2	2	Orta	Birlikte Çalış
42	TBMM	DP	1	1	Yüksek	Birlikte Çalış

**Not:** Önem ve etki dereceleri 5'li ölçeğe göre belirlenmiş olup 1: En önemli, 5: En az önemlidir.

Öncelik Derecesi; "Yüksek", "Orta" ve "Düşük" olmak üzere 3 ölçeğe göre belirlenmiştir.

Paydaş Etki/Önem Durumu aşağıdaki tablodaki matris kullanılarak hazırlanmıştır.

**Tablo 29: Paydaşların Etki/Önem Matrisi**

Önem Düzeyi \ Etki Düzeyi	Zayıf	Güçlü
Düşük	İzle	Bilgilendir
Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

### 2.8.3 Paydaşların Değerlendirilmesi

Tablo 30'da faaliyet alanımızdaki hizmetlerimize ilişkin öncelikli paydaşlarımıza yönelik ürün/hizmet matrisi gösterilmektedir.

**Tablo 30: Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi**

PAYDAŞLAR	FAALİYETLER																	
	ÜRÜN TİCARETİ					DEPOLAMA VE MUHAFAZA					PIYASA ARAŞTIRMASI		İNSAN KAYNAKLARI VE EĞİTİM		AR-GE FAALİYETLERİ	MAMUL MADDE ÜRETİMİ		ENFORMASYON HİZMETLERİ
	Ürünlerin Alımı	Ürünlerin Satımı	Hububat ve Bakliyat İthalatı	Hububat, Bakliyat, Morfin ve Türevleri İhracatı	Pazarlama	Umumi Mağazacılık	Ürünlerin Depolanması	Ürünlerin Muhafazası	Lisanslı Depoculuk Faaliyetleri	Olağanüstü Hal Stoku Tesisi ve Zorunlu Satışlar	Piyasa Takibi	Piyasa Değerlendirilmesi	İnsan Kaynakları Yönetimi	Hizmet İçi Eğitimler	Haşhaş İslah ve Tohumculuk Çalışmaları	Yasal Uyuşturucu Madde Üretimi	Basın ve Yayın Faaliyetleri	Tanıtım ve Reklam Faaliyetleri
Çalışan personel	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Tarım ve Orman Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Hazine ve Maliye Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ticaret Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sayıştay Başkanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Kamu İhale Kurumu	X	X	X	X				X	X			X			X	X	X	X
Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sanayiciler	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Un, Makarna, Bulgur ve Yem Sanayicileri Federasyonları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Ticaret Borsaları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X

Yazılı ve Görsel Basın													X			X	X	X
Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	X	X	X	X	X			X	X	X			X				X	X
Üretici birlikleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Bilişim şirketleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Fırıncılar Federasyonu		X	X	X	X								X				X	X
Devlet Personel Başkanlığı													X				X	X
Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği	X	X			X	X	X	X					X				X	X
Uluslararası Borsalar	X	X	X	X	X								X				X	X
Üretici Dernekleri	X	X	X	X	X				X				X		X		X	X
İçişleri Bakanlığı													X		X		X	X
Türkiye Ziraat Odaları Birliği	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
İştiğal Konumuzdaki Ulusal ve Uluslararası Ticaret Şirketleri			X	X	X	X					X	X				X	X	X
Ulusal ve Uluslararası İlaç - Kimya Sanayi ve Firmalar			X	X	X	X					X	X			X	X	X	X
Halk	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu															X		X	
Üniversiteler														X	X		X	X
İhracatçı Birlikleri				X	X	X	X	X	X		X	X					X	X
Liman İşletmeleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sağlık Bakanlığı															X	X	X	
Türkiye İstatistik Kurumu	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Araştırma Enstitüleri ve İstasyonları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		
Ziraat Mühendisleri Odası	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Dışişleri Bakanlığı	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Özel Hizmet Şirketleri	X	X					X	X					X				X	
Dünya Ticaret Örgütü	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Memur ve İşçi Sendikaları, Diğer Sivil Toplum Örgütleri													X				X	
THY			X	X									X				X	
Bankalar ve Finans Kuruluşları	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X
Lisanslı Depoculuk Şirketleri	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
TBMM	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X

#### 2.8.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

TMO 2019-2023 Stratejik Plan çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla iç ve dış paydaşlarımızın görüşlerine başvurulmuştur. Çalıştaylar ve anketler düzenlenerek Kuruluşumuzun güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditler ortaya konulmuş buna göre gelecek projeksiyonları belirlenmiştir. Ayrıca Kuruluşumuz TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi belgesine sahip olup, yönetim sisteminin standartları gereği de bu tarz çalışmalar periyodik olarak yapılmaktadır.

Paydaş anketimiz internet üzerinden 2 hafta süreyle yayımlanmış ve paydaşlarımıza yazı ve web sitesi üzerinden duyurulmuştur. Aynı zamanda gerçekleştirilen sektör toplantılarında da yüz yüze anket çalışması yapılmış, tüm çalışmalar birlikte değerlendirilerek 5'li puanlama sistemi uygulanmıştır. 1203 iç paydaş, 335 dış paydaş katılımı ile gerçekleştirilen anket değerlendirilmesine göre;

İç paydaş anketinde memnuniyet oranı %70,4 olarak, Dış paydaş anketinde memnuniyet ve bilinirlik oranı %70,1 olarak tespit edilmiştir. TMO dış paydaş anketinin detaylı analizi Tablo 31'de, iç paydaş analizinin detaylı analizi ise Tablo 32'de gösterilmektedir.

**Tablo 31: TMO Dış Paydaş Analizi Sonuçları**

Paydaşlar	TMO'nun Hizmet ve Faaliyetlerini Bilme Düzeyi (%)	TMO'yu Hizmet ve Faaliyetlerinde Başarılı Bulma Düzeyi (%)
Üreticiler	79,2	71,5
Sanayici ve Tüccarlar	81,9	69,9
Kamu Kurumları	71,4	70,9
Kooperatifler/Birlikler	89,1	69,6
Borsalar	77,3	69,2
Ziraat Odaları	84,7	69,5

Başarıyı en düşük bulan paydaşlar; borsalar ve ziraat odalarıdır. Başarı düzeyini en yüksek gören paydaşlar ise üreticiler ve kamu kurumlarıdır.

Paydaşları tarafından TMO'nun yapmış olduğu hizmet ve faaliyetlerin bilinme düzeyi %80,6'dır. Gerek yapılan anketler gerekse yüz yüze yapılan görüşmeler, çalıştaylar, sektör toplantıları, müşteri şikâyetleri, bilgi edinme gibi unsurlar değerlendirilmiş, TMO hedef ve performans göstergeleri bu değerlendirmeler neticesinde oluşturulmuştur. Paydaşlarımızdan yoğun olarak gelen talepler TMO üst yönetimine iletilmekte ve TMO vizyonunun ve politikalarının oluşturulmasında dikkate alınmaktadır.

Yapılan ankete göre; TMO çalışanları kendilerini TMO'nun bir ferdi olarak görmekte, kurumun amaçlarını bilmekte, benimsemekte ve yerine getirmekte aynı zamanda yapmakta olduğu işi sevmektedirler.

**Tablo 32: TMO İç Paydaş Analizi Sonuçları**

TMO' da Çalışma Duygusu, Kurumsal Aidiyet ve İş Tatmini	Ortalama (%)
1. Aldığım ücret ve sahip olduğum imkânlar tatmin edicidir.	62,7
2. Çalışma ortamım konforlu, rahat ve uygundur.	67,0
3. İşimi yapmam için gerekli altyapı, donanım ve araçlar yeterlidir.	76,4
4. İzin hakkımı kullanmakta sorun yaşamıyorum.	75,5
5. Kendimi TMO ailesinin bir ferdi olarak görüyorum.	80,4
6. Kurum kültürünü oluşturma, ekip ruhu ve sosyal dayanışmaya yönelik olarak etkinlikler düzenlenmektedir.	51,2
7. Kurumun amaçlarını biliyor, benimsiyor ve yerine getiriyorum.	87,9
8. Mesleki bilgi ve deneyiminin yapmakta olduğum görev için yeterli olduğunu düşünüyorum.	86,4
9. Tekrar işe başvurursam TMO'da çalışmak isterim.	69,6
10. TMO'da çalışmaktan gurur duyuyorum.	79,3
11. TMO'da çalışmayı başkalarına da öneririm.	70,1
12. TMO'da gelecekte iyi yerlere geleceğimi düşünüyorum.	62,9
13. TMO'da huzur ve güven ortamında çalışıyorum.	71,3
14. TMO'da ödüllendirme mekanizmaları objektif olarak işletilmektedir.	49,4
15. TMO'da yeni teknolojilerin takibi ve uygulanması yeterlidir.	66,8
16. TMO'nun kurum içi eğitimleri yeterlidir.	62,2
17. TMO'nun ülkenin geleceğinde daha belirleyici bir kurum olacağını düşünüyorum.	77,6
18. Üst yönetim çalışanlarının görüşlerini dikkate alır.	61,8
19. Üst yönetime rahatlıkla ulaşılabilir.	68,0
20. Yapmakta olduğum işi seviyorum.	81,6

## 2.9 Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz, paydaş analizi, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analiz, güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler (GZFT) analizi yapılmıştır. Paydaş analizi kapsamında, çeşitli paydaşları kapsayan bir anket yapılmıştır. Bu ankette veriler; internet, anket ve yüz-yüze görüşme yöntemleri ile elde edilmiştir.

PESTLE ve GZFT analizleri ise Merkez ve taşra teşkilatı personeli, ilgili birim sorumluları ve stratejik planlama ekibi katılımıyla yapılmıştır.

### 2.9.1 İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi

TMO Genel Müdürlüğü, 20/02/2019 tarihi itibarıyla 2915 personel ile faaliyetini sürdürmektedir. Kuruluşumuzda, 399 sayılı KHK'nin (b) bendine göre I sayılı cetvele tabi personel ile aynı KHK'nin (c) bendine göre II sayılı cetvelde (sözleşmeli statüde) personel ve 4857 sayılı Kanun'a tabi işçi personel istihdam edilmektedir.

Kuruluşumuzda personel ihtiyacı belirlenirken iş ve kadro tanımları, iş analizleri, iş süreçleri gibi hususlar dikkate alınmaktadır. Personel ilanları bu husus doğrultusunda hazırlanmakta, yapılan atamalarda da liyakat ve yetkinlik gözetilmektedir.

Tablo 33'de statü ve cinsiyetlerine göre personel dağılımı, Tablo 34'de ise 10 yıllık personel durumu listesi gösterilmektedir.

**Tablo 33: Statü ve Cinsiyetlerine Göre Personel Dağılımı**

Statü	Merkez			Taşra			Genel Toplam	Yüzde Dağılım (%)
	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı	Erkek Personel Sayısı	Kadın Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı		
1 Sayılı Cetvel	96	18	114	84	5	89	203	7
Sözleşmeli	242	186	428	1751	384	2135	2563	88
Daimi İşçi	22	8	30	110	9	119	149	5
<b>Genel Toplam</b>	<b>360</b>	<b>212</b>	<b>572</b>	<b>1945</b>	<b>398</b>	<b>2343</b>	<b>2915</b>	<b>100</b>

**Tablo 34: 10 Yıllık Personel Durum Listesi**

Yıl	1 Sayılı Cetvele Tabi Personel Sayısı	Sözleşmeli Personel Sayısı	Daimi İşçi Personel Sayısı	Toplam Personel Sayısı
2008	202	2788	530	3520
2009	200	2721	485	3406
2010	189	2818	445	3452
2011	182	2736	414	3332
2012	192	2844	371	3407
2013	190	2913	326	3429
2014	185	3019	276	3480
2015	190	3017	252	3459
2016	194	3128	232	3554
2017	203	2942	202	3357
2018	208	2596	153	2957

TMO'nun on yıllık personel yapısı incelendiğinde yıllar itibarıyla önemli bir değişim görülmemektedir. Çalışan personelimizin yaklaşık %40'ı hizmet süresini doldurmuştur. Artan iş yükü ve yeni açılan iş yerlerine karşın personel sayısında ciddi bir artış gerçekleşmemiş bu durum özellikle taşra teşkilatında personel sıkıntısına sebep olmuştur.

Yeni projeler ve yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında, bazı işyerlerinin kapatılarak bazılarının da birleştirilerek etkin bir insan kaynağı dağılımı hedeflenmektedir. Ayrıca her yıl yayımlanan Genel Yatırım ve Finansman Programı çerçevesinde Kuruluşumuzun insan kaynakları ihtiyacı karşılanmaktadır.

Stratejik plan sürecinde yapılan iç paydaş anketinde personel memnuniyet oranı %70,1 çıkmış olup personelin % 80,4'ü Kuruluşumuza aidiyet hissetmektedir. TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde personel memnuniyet anketleri sürekli olarak yapılmaktadır. Anket sonuçları doğrultusunda personel verimliliğinin ve memnuniyetinin artırılmasına yönelik çalışmalara devam edilecektir. Ayrıca; yöneticilerin genel görev, yetki ve sorumlulukları ile yönetim ilkelerini içeren öz bilgileri vermek, yönetici ve personelde aranacak genel nitelikleri belirlemek ve kadroların iş tanımlarını yapmak amacıyla TMO Kadro Tanımları Kitabı hazırlanmıştır. TMO Kadro Tanımları Kitabının birinci kısmı, “amaç, kapsam ve tanımları”, ikinci kısmı, “yöneticilerin genel görev, yetki ve sorumluluklarını”, üçüncü kısmı ise II sayılı cetvelde yer alan personelin “iş tanımlarını” kapsamaktadır.

TMO lisanslı depoculuk projesi ile 2020 yılına kadar tüm alımların lisanslı depolara yapılması planlanmakta olup personel ihtiyacı azalacaktır. Ayrıca açıktan atama yöntemi ile de personel istihdamı sağlanmaya devam edecektir.

Personel eğitimleri düzenli olarak yürütülmekte ve yıllık olarak planlanmaktadır.

### 2.9.2 Kurumsal Kültür Analizi

Kuruluşumuz köklü bir kuruluş olup 1938'den beri faaliyet göstermektedir. Kuruluşumuz insan kaynakları bu kurumsal kültür çerçevesinde şekillenmektedir. Kuruluşumuzda kurumsal kimlik çalışmaları yapılmakta olup bu doğrultuda hizmetlerde yeknesaklığın sağlanması hedeflenmektedir. Kurumsal kültürümüzün değerlendirilmesi amacıyla yapılan anket, çalıştay, mülakat gibi çalışmalar sonucunda Tablo 35 oluşturulmuştur.

**Tablo 35: Kurumsal Kültür Analizi**

Alt Bileşenler	Görüşler
Katılım	Kuruluşumuz çalışanları karar alma süreçlerine aktif olarak katılmakta olup çalışanların görüşleri her aşamada alınmaktadır. Üst yönetim bu hususta gerekli özveriye göstermektedir.
İşbirliği	Çalışanlar ve yöneticiler bilgi paylaşımında sorun yaşamamaktadır. Periyodik olarak yapılan Koordinasyon ve Değerlendirme Toplantıları, TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi çerçevesinde yapılan “Yönetimin Gözden Geçirmesi” gibi faaliyetlerle işbirliği olanakları geliştirilmektedir.
Bilgilerin Yayılımı	Kuruluşumuzda EBYS, internet sitesi, portal, e-posta gibi yöntemlerle bilgilerin paylaşılması sağlanmaktadır. Bilgilerin birimlere iletilmesinde sorun yaşanmamaktadır.
Öğrenme	Kuruluşumuzda etkili insan kaynakları yönetimine yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri uygulanmakta olup sürekli gelişim teşvik edilmektedir. Çalışanlar arasında bilgi paylaşımını arttırabilmek amacıyla toplantı, çalıştay, motivasyon eğitimleri vb. gibi faaliyetler düzenlenmektedir.
Kurum İçi İletişim	Personel üst yönetime TMO Portal içerisinde yer alan “İstek, Öneri ve Şikâyet” sekmesinden taleplerini iletebilmektedir. Ayrıca personel “Çağrı Destek Sistemi” vasıtası ile taleplerini ilgili birimlere iletebilmektedir. Kuruluşumuzda yatay bir iletişim sistemi olup tüm personel amirleriyle rahatlıkla iletişim kurabilmektedir. İletişim mekanizması kurumsal işbirliğini desteklemektedir.
Paydaşlarla İlişkiler	Kuruluşumuz hizmetlerini planlayıp yürütürken; iç ve dış paydaşların şart ve beklentilerini göz önünde bulundurur ve bunlar belirli periyotlar halinde iç ve dış paydaş anketleri, sektör değerlendirme toplantıları, konferans, çalıştay, sempozyum vb. araçlar yolu ile gözden geçirilir. Kuruluşumuz stratejik planı hazırlanırken iç ve dış paydaş anketleri uygulanmış, stratejik planımız bu doğrultuda şekillendirilmiştir.

Değişime Açıklık	Kuruluşumuzda iç ve dış piyasa analizi sürekli yapılmakta olup kuruluşumuz politikaları bu doğrultuda şekillendirilmektedir. İç ve dış mevzuattaki değişiklikler takip edilerek gerekli güncellemeler sağlanmakta ve bu değişiklikler personele sürekli duyurulmaktadır. Kuruluşumuz değişime açık bir kuruluş olup yeniden yapılanma çalışmaları sürdürülmektedir. Kuruluşumuz çalışanlarının görüşlerine her kademedede değer verilmekte olup iletişim kanalları sürekli açık tutulmaktadır.
Stratejik Yönetim	Üst yönetim stratejik planın her aşamasına dâhil olmuş ve planı sahiplenmiştir. Stratejik plan hazırlama sürecinde periyodik toplantılar ve raporlamalar ile planın süreci hakkında sürekli geri bildirim almıştır. Tüm çalışanlar stratejik plan hazırlama sürecine dâhil olmuştur. Merkez ve taşra teşkilatında yapılan çalıştay ve anketler ile çalışanların görüşleri stratejik planın oluşumuna katkı sağlamıştır.
Ödül ve Ceza Sistemi	Kuruluşumuzda ödül ve cezalara ilişkin mevzuat bulunmakta olup gerek iç mevzuat gerekse yasal mevzuattaki değişiklikler sürekli güncellenmektedir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak amacıyla çeşitli sosyal faaliyetler düzenlenmektedir.

### 2.9.3 Fiziki Kaynak Analizi

Mülkiyeti Kuruluşumuza ait 9.284.758 m<sup>2</sup> arsa ile arazi (664 adet) ve 934.315 m<sup>2</sup> (26 adet) kiralık arsa ile arazi bulunmaktadır.

TMO yaklaşık 4 milyon ton depolama kapasitesine sahip olup bu kapasitenin 3,5 milyon tonu havalandırmalı depolardır. TMO depolarının yaklaşık 1,8 milyon tonu tarım ürünleri lisanslı depoculuk faaliyetlerinde bulunmak için yeterli niteliklere sahiptir.

Kuruluşumuz kurulduğu günden bu güne yürüttüğü faaliyetlerde ihtiyaç duyduğu fiziki kaynaklara ilişkin detaylı incelemeler ve analizler yapmakta, bu kaynakların etkin kullanımı için gerekli bakım ve onarım faaliyetlerini yürütülmektedir.

Kuruluşumuz Uzun Süreli Kiralama (USK) garantisi kapsamında; özel sektöre lisanslı depo yaptırılarak ülkemizdeki lisanslı depo kapasitesi artırılacak ve depo ihtiyacı tamamen karşılanacaktır.

Tablo 36’da TMO depo durumu gösterilmektedir.

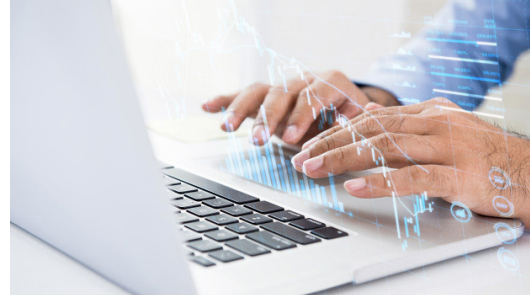
**Tablo 36: Depo Durumu**

Depo Tipi	Kapasite (Ton)
Liman Depolar	486.200
İç Depolar	3.595.450
<b>Toplam</b>	<b>4.081.650</b>

### 2.9.4 Teknoloji ve Bilişim Alt Yapısı Analizi

TMO’nun artan iş hacmi ile orantılı olarak kurumsal hizmetlerin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi için gereken donanımsal altyapı kurulmuş ve yazılımlar geliştirilmiştir. Kuruluşumuzun işlemlerinin ve karar sürecinin hızlandırılması, etkinlik ve verimliliğinin artırılması amacıyla bilgi teknolojileriyle oluşturulan veriler; elektronik ortamda derlenmekte, kısa süre içinde işlenmekte, istenilen formatta, hızlı, doğru ve güvenilir biçimde kullanıcılara sunulmaktadır. TMO bilgi işlem faaliyetleri, gelişen teknolojiler doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

*Kurumsal faaliyetlere yönelik geliştirilen TMO uygulama modülleriyle kolay, hızlı, doğru, güvenilir işlemler yapılmakta; karar süreci hızlandırılmakta ve verimlilik artırılmaktadır.*



Kurumsal faaliyetlere yönelik geliştirilen TMO uygulama modülleriyle kolay, hızlı, doğru, güvenilir işlemler yapılmakta; karar süreci hızlandırılmakta ve verimlilik artırılmaktadır.

İlişkisel veri tabanı kullanan donanım birimlerini kapsayan yerel ağ yapısı ve bu birimlerin taşra işyerlerindeki bilgi işlem sistemleri ile entegrasyonunu sağlayacak geniş alan ağ yapısı, taşra şube müdürlükleri ve AAF'de fiber optik ile ajans amirliklerinde ise ADSL kullanılarak gerçekleştirilmektedir.

Replikasyon sistemleri ile TMO'nun 300'e yakın işyerinde kullanılmakta olan veriler; transfer uygulamalarıyla anlık olarak Genel Müdürlük ana bilgisayarlarına aktarılmakta, bu veriler gerekli kontrol ve düzenlemeler yapıldıktan sonra derlenerek dinamik olarak merkez ve uç kullanıcıların yararlanabileceği raporlar oluşturulmaktadır.

Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS) kurulum çalışmaları yapılmış olup 01/04/2014 tarihinde Kuruluşumuzda EBYS uygulamasına geçilmiştir. Kuruluşumuz dışındaki Kayıtlı Elektronik Posta (KEP) adresi olan kurum ve firmalarla güvenli elektronik ortamda posta gönderimi/alımı yapılmaktadır.

Kuruluşumuz web sitesinde duyuru, haber ve bilgi paylaşımı gibi hususları kapsayan kamuoyuna açık bir internet sitesi kurulmuş olup site içeriği sürekli güncellenmektedir. <http://portal.tmo.gov.tr/> adresinde kurulan internet sitesi üzerinden kurumsal çatı altındaki personelin tamamı güncel bilgi notları, anında üretilen rapor ve istatistikler, kurum içi haberler hakkında bilgi edinmektedir.

Hubbat alım sürecinde ilgili diğer kurumlarla da bilgi akışını sağlayan Vergi Dairesi Otomasyon Projesi (VEDOP), Çiftçi Kayıt Sistemi Entegrasyonu (ÇKS), Hasat ve Piyasa Takip Sistemi gibi otomasyon sistemleri de uygulamaya konulmuştur. Ayrıca alım döneminde doğru, güvenilir bilgi edinerek iş ve işlem sürecini hızlandırmak amacıyla Kantar Otomasyon Sistemi, Protein Ölçüm Cihazı Otomasyon Sistemi, Akıllı Kart Uygulamaları, Tam Randevulu Alım Sistemi, Çağrı Destek Sistemi, Borsa Entegrasyonu Uygulaması gibi otomasyonlar geliştirilmiştir.

Haşhaş üreticilerinin ekim izinlerini alabilmeleri için <https://hubas.tmo.gov.tr/hashas> portalı kurularak üreticilerin izin süreçlerini web ortamında yapmaları sağlanmıştır. Bu hizmet e-devlet ile entegre çalışmaktadır.

ELÜS ile elektronik ortamdan ürün alımı yapılmakta olup, elektronik ortamdan ürün satışı yapılması için çalışmalar devam etmektedir.

## 2.10 Finansal Analiz

Tablo 37'de TMO finansal analizi gösterilmektedir.

**Tablo 37: Finansal Analiz**

	2014	2015	2016	2017	2018	Değerlendirme
<b>Cari Oran</b> Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar	38,13	3,05	2,60	9,21	5,81	<p>-Borçların karşılanma kapasitesi yüksektir.</p> <p>-Ortalama 1-1,5 yıllık stok devir döngüsü ve 1 yıllık varlık devir döngüsü bulunmaktadır.</p> <p>-Alacak süre ve hızlarında alacakların tahsiliyle ilgili bir sorun yaşanmamaktadır.</p> <p>-Öncelikli amaç piyasalarda istikrarın sağlanması olduğundan karlılık oranı yüksek değildir.</p>
<b>Likidite Oranı</b> (Dönen Varlıklar-Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar	12,43	0,45	0,88	1,89	1,03	
<b>Kaldıraç Oranı</b> Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar	0,30	0,46	0,51	0,35	0,39	
<b>Varlık Devir Hızı</b> Net Satışlar/Toplam Varlıklar	0,9	0,4	0,7	1,1	0,7	
<b>Stok Devir Hızı</b> Net Satışlar/Stoklar	1,1	0,7	1,1	1,4	1,1	
<b>Alacak Devir Hızı</b> Net Satışlar/Ticari Alacaklar	57	43	94	101	49	
<b>Alacakların Ortalama Tahsil Süresi</b> 360/Alacak Devir Hızı	6,32	8,37	3,83	3,56	7,35	
<b>Net Kar Marjı</b> Net Kar/Net Satışlar	0,01	0,044	0,02	-0,04	0,001	
<b>Varlık Karlılığı</b> Net Kar/Toplam Varlıklar	0,005	0,014	0,01	-0,03	0,001	
<b>Özsermaye Karlılığı</b> Net Kar/Özsermaye	0,021	0,046	0,05	-0,03	0,002	
<b>Bütçe Transferleri Öncesi Borçlanma Gereği (Bin TL)</b>	-653.187	3.401.096	1.470.696	-84.853	1.166.202	
<b>Bütçe Transferleri Sonrası Borçlanma Gereği (Bin TL)</b>	1.417.023	-1.796.459	-476.966	1.572.179	-101.135	
<b>Faaliyet Gelirleri/Faaliyet Giderleri</b>	1,08	1,11	1,08	1,01	1,03	

Finansal göstergelere yönelik bir eğilim analizi yapıldığında; Kuruluşumuzun borçlarını karşılama kapasitesinin yüksek olduğu, ortalama 1-1,5 yıllık stok devir döngüsüne, 1 yıllık varlık devir döngüsüne sahip olduğu söylenebilmektedir. Alacak süre ve hızlarına bakıldığında ise alacakların tahsiliyle ilgili bir sorun gözükmemektedir. Buna karşın karlılığının satış hacmine oranla düşük olduğu söylenebilir, bunun temel nedeni Kuruluşumuzun öncelikli amacının karlılıktan çok görev aldığı piyasalarda istikrarın sağlanması olmasıdır.

Kuruluşumuzca ana statü ve diğer mevzuatla verilen görevlerin yerine getirilmesinde etkin stok ve maliyet yönetimi dâhil verimlilik ve kârlılık ilkesi doğrultusunda hareket edilmektedir. Alım fiyat ve politikaları; üretim maliyeti, üretimin sürdürülebilirliği, üretim miktarı, yurt içi ve yurt dışı piyasa gelişmeleri, enflasyon, refah payı ile Kuruluşumuzun depo ve finansman imkânları dikkate alınarak belirlenmektedir. Kuruluşumuz büyük oranda arz fazlası ürünü satın aldığından üretim miktarının artışına bağlı olarak alım miktarımız da artmaktadır.

Kuruluşumuz görev alanına giren ürün piyasalarında fiyat istikrarını sağlamak için yaptığı alımlarda öncelikle öz kaynaklarını kullanmakta, öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda ise ticari kredi kullanmaktadır. Bununla birlikte bazı dönemlerde TMO'ya bütçeden sermaye transferi de yapılmaktadır.

Son 5 yıla ait ticari kredi kullanımları ve faiz tahakkukları Tablo 38'de, ürün alım miktar ve tutarları ise Tablo 39'da gösterilmektedir.

**Tablo 38: Ticari Kredi Kullanımı ve Faiz Tahakkukları Tablosu**

Yıl	Kullanılan Kredi Tutarı (Bin TL)	Faiz Tahakkuku (Bin TL)
2013	598.450	91.502
2014	0	76.986
2015	1.700.000	82.129
2016	2.353.180	216.157
2017	120.000	169.470
2018	1.898.435	126.702



**Tablo 39: Ürün Alım Miktar ve Tutar Tablosu**

Ürün Alımları		
Yıl	Alım Miktarı (Ton)	Alım Tutarı (Bin TL)
2013	3.649.926	2.455.901
2014	1.995.528	1.338.552
2015	5.886.505	4.638.973
2016	4.688.914	4.004.428
2017	3.476.576	4.454.049
2018	4.233.972	4.854.257



Tablo incelendiğinde Kuruluşumuzun finansman ihtiyacı ile alım büyüklükleri arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülebilmektedir. Örneğin 2014 yılında ülke genelinde rekor düşükliğünden ötürü Kuruluşumuz alımları düşük gerçekleşmiş, o yıl finansman ihtiyacı da oluşmamıştır. Buna mukabil 2015 ve 2016 yıllarındaki yüksek alım hacmi dış finansman ihtiyacını doğurmuştur.

Son 5 yıldaki satışlar/karlılık oranları Tablo 40'da gösterilmektedir.

**Tablo 40: Son 5 Yıllık Satış ve Kâr Tablosu**

Satışlar ve Dönem Net Kârı (Bin TL)		
Yıl	Net Satışlar	Net Kâr
2013	2.244.202	81.646
2014	3.435.170	52.841
2015	2.689.238	117.244
2016	5.548.665	132.985
2017	6.165.881	-267.149
2018	4.736.971	5.853



Satış hacmine göre kârlılık oranlarına bakıldığında son yıllar ortalamasının %2-3 seviyesinde olduğu gözükmektedir. Bunun nedeni Kuruluşumuzca satış fiyatlarının yukarıda bahsedilen ilkeler altında genellikle başabaş noktasına yakın belirlenmesidir. 2017 yılında oluşan zarar ise büyük oranda Kuruluşumuz muhasebe kayıtlarında önceki yıllardan görevlendirme bedeli alacağı olarak görünen 208 milyon TL'nin Hazinece iptal edilmesi sonucu zarar yazılması ve döviz kredilerinin kur maliyetinden kaynaklanmaktadır.

## 2.11 Sektörel Analiz

Bu bölümde TMO'nun sektörel eğilim ve yapı analizleri verilmektedir.

### 2.11.1 Sektörel Eğilim Analizi

Tablo 41'de sektörel eğilim için politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel (PESTLE) analizi gösterilmektedir.

**Tablo 41: Sektörel Eğilim İçin PESTLE Analizi**

ETKENLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
Politik	Hükümet politikalarında istikrar ve sürekliliğin sağlanması.	Tarım politikalarındaki istikrarın sağlanması TMO'nun alacağı stratejik kararlara pozitif etki sağlamakta ve kararların uygulanma olasılığını güçlendirmektedir.	Uzun süreli yönetimler bazı durumlarda durağanlığı beraberinde getirebilmektedir.	TMO politikaları belirlenirken ülkemizin tarımsal göstergeleri, ekonomik durum, uluslararası konjonktür, iç ve dış paydaş görüşleri dikkate alınmalıdır.
	Paydaş faaliyetlerinin etkileri.	Paydaşlar arasında iletişimi kolaylaştırır, sektörün ve paydaşların ihtiyaçları konusunda yönetimin farkındalığı artar.	Paydaş faaliyetleri; alınması gereken kararların gecikmesine ya da yanlış kararların alınmasına yol açabilmektedir.	Kararlar alınırken birden fazla açıdan değerlendirme yapılmalı.
Ekonomik	Ulusal ve uluslararası ekonomik konjonktürün TMO politikalarına etkisi.	İkili ilişkilerin yaygınlaşması, ekonomik istikrar, güçlü mali yapı, vatandaşların refahının artması TMO politikalarını pozitif yönde etkiler.	Uluslararası krizler, ekonomik istikrarsızlık, mali yapının zayıflaması, vatandaşların refahının azalması, kur ve faiz dalgalanmaları vb. gibi durumlar TMO politikalarını olumsuz etkileyebilmektedir.	Karar aşamasında olumsuz durumlar da göz önüne alınarak paydaş görüşlerine değer verilerek dengeli politikalar geliştirilmeli.

<b>Sosyokültürel</b>	Nüfus ve refah değişimleriyle birlikte üretim ve tüketim alışkanlıklarındaki değişimin TMO politikalarına etkisi.	TMO faaliyet alanındaki ürünlerin kullanılmasının azalması maliyetleri düşürecektir.	TMO'nun faaliyet alanındaki ürünlere yönelik tüketim eğilimlerinin değişmesi belirli plan ve programlar dâhilinde yürütülen iş ve işlemlerde aksamalara yol açabilecektir.	Kurum politikaları belirlenirken üretici ve tüketici eğilimlerinin dikkate alınmalı, etkin piyasa takibi gerçekleştirilmeli.
<b>Teknolojik</b>	Yeni teknolojiler, AR-GE faaliyetlerinin TMO politikalarına olan etkisi.	Yeni teknolojiler, AR-GE faaliyetleri; zaman, maliyet ve insan kaynakları açısından tasarruf sağlayabilmektedir.	Bazı personelin yeni teknolojiye uyum sağlamada yetersiz kalması, teknolojik araç ve gereçlerin bakım ve servis ağının yetersiz olması etkinlik ve verimliliği etkilemektedir.	Yeni teknoloji ve AR-GE faaliyetleri neticesinde kullanılmaya başlanan araç ve gereçlerin kullanımı hususlarında eğitim faaliyetleri artırılmalı, satın alımlarda maliyetle birlikte yeterli servis ağı bulunması kriterlerine dikkat edilmeli.
<b>Yasal</b>	TMO faaliyet alanındaki ulusal ve uluslararası mevzuatın ve sektörel düzenlemelerin TMO politikalarına etkisi.	Etkili mevzuat takibi ve personelin bilgilendirilmesi TMO politikalarını pozitif etkilemekte ve hata oranını azaltmaktadır.	Ulusal ve uluslararası mevzuattaki sık değişim uygulamalarda karışıklığa yol açabilmektedir.	Etkin mevzuat takibi sürdürülmeli, personele zamanında duyurulmalı, sektörel politikaları etkileyecek yasal mevzuat oluşturulmasında TMO' dan da görüş alınması sağlanmalı.
<b>Çevresel</b>	Kentleşme ve çevre mevzuatının TMO politikalarına olan etkisi.	Etkin mevzuat takibi, potansiyel cezai yükümlülüklerin önüne geçilmesini sağlamaktadır.	Kentleşme ve çevre mevzuatında yer alan düzenlemeler ek maliyetler getirebilmekte, cezai sorumluluk doğurabilmektedir.	Etkin mevzuat takibi devam ettirilmeli, Çevre ve Şehircilik Bakanlığının yürüttüğü "Sıfır Atık Projesi" ve Tarım ve Orman Bakanlığının yürüttüğü "Gıda İsrafının Önlenmesi" gibi projelerde aktif rol alınmalı.

## 2.11.2 Sektörel Yapı Analizi

Tablo 42’de sektörel yapı analizi gösterilmektedir.

**Tablo 42: Sektörel Yapı Analizi**

SEKTÖREL GÜÇLER	Tespitler (Etkenler/Sorunlar)	Kamu Sermayeli İşletmeye Etkisi		Ne Yapılmalı
		Fırsatlar	Tehditler	
<b>Pazarın Durumu</b>	Faaliyet alanımıza giren ürünleri; yerli ve yabancı sanayici, tüccar, tüketici, şirket, kamu kurumları, üretici birlikleri ve sivil toplum kuruluşları satın almaktadır.	Kurum bilinirliği üst düzeyde olup tüketici tercihlerinde kuruluşumuz avantajlı konumdadır. Kuruluşumuz tekel olduğu haşhaşa yerel olarak tek satıcı konumunda olup piyasa belirleyicisidir.	Uluslararası firma, kişi, anlaşmalar, örgütler ve yabancı hükümetlerin politika ve faaliyetlerinin TMO’nun morfin ve türevleri pazarını daraltması.	Etkin piyasa takibi ve mevzuat güncelliğinin sağlanması etkin karar alınmasını kolaylaştırarak, pazardaki potansiyel tehditlerin bertaraf edilmesini sağlayacaktır.
<b>Rekabet Durumu</b>	İştiğal alanımıza giren ürünlerde farklı kurum ve şirketlerin TMO politikalarını etkileyebilecek rekabet stratejileri.	Farklı kurum ve şirketlerin TMO’nun üretim faaliyetini yürüttüğü dünya morfin ve türevleri pazarında rekabete girmesi, TMO’nun üretim ve pazarlama teknolojisini geliştirerek pazardaki payının artmasını sağlayacaktır.	Tarife değişiklikleri, vergisel sorunlar, ekonomik dalgalanmalar, bürokrasi, rakip kurum ve şirketlerin rekabet stratejileri Kuruluşumuzun politikalarını olumsuz etkilemektedir.	Etkin piyasa takibi ve mevzuat güncelliğinin sağlanması ve sektörel beklentilerin ölçülmesi etkin karar alınmasını kolaylaştırarak, pazardaki potansiyel tehditlerin bertaraf edilmesini sağlayacaktır.
<b>Paydaşlar</b>	Paydaşlarla olan iletişim durumunun TMO politikalarına olan etkisi.	Kuruluşumuz hizmetlerini planlayıp yürütürken; iç ve dış paydaşların şart ve beklentileri göz önünde bulundurur ve bunlar belirli periyotlar halinde iç ve dış paydaş anketleri, sektör değerlendirme toplantıları, konferans, çalıştay, sempozyum ve benzeri araçlar yolu ile gözden geçirilir. Bu şekilde paydaş etkileşimi üst düzeyde sağlanır ve karşılıklı ihtiyaç ve beklentilerin tedariki kolaylaşır.	Paydaşlar arasındaki iletişim kopukluğu paydaş ihtiyacının belirlenmesini geciktirmekte ve TMO politikalarını olumsuz etkilemektedir.	Paydaş etkileşiminin ve iletişiminin sürekliliğinin sağlanması potansiyel tehditleri bertaraf edecektir.

## 2.12 GZFT Analizi

Tablo 43 ve 44’de güçlü ve zayıf yönler ile bunlara ilişkin fırsat ve tehditleri içeren GZFT analizi ve stratejiler gösterilmektedir.

**Tablo 43: GZFT Listesi**

İÇ ÇEVRE		DIŞ ÇEVRE	
Güçlü Yönler	Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
Kamu gücünü haiz uzman bir Kurum olması	Yeni yatırım yapılmasında karşılaşılan finansal, sektörel zorluklar	Cumhurbaşkanlığı sisteminin getirdiği hızlı karar alma ve uygulama mekanizması	KİT statüsü gereği karar alma süreçlerinde iktisadi rasyonaliteden uzaklaştıran faktörlerin varlığı
Güçlü mali yapısı sebebiyle kredibilitésinin yüksek olması ve ödemelerde gecikme yaşanmaması	Personel sayısının yetersiz olması ve yapılan işin niteliği nedeniyle personelin uzun süreli geçici görevlendirilmesi	Artan dünya nüfusu ve gıda ihtiyacı sebebiyle Kurumun stratejik konumunu sürdürmesi	Asılsız ihbar/şikâyetlerin çalışanlar üzerinde olumsuz etkisi
Stratejik öneme sahip ürünlerde piyasayı başarıyla regüle etmesi	Kurum personelinin önemli bir kısmının yaş ortalamasının yüksek olması	Faaliyet konusu olan ürünlerin stratejik hâle gelmesi	Tarım politikalarında uzun vadeli öngörü yapılamaması
Haşhaş faaliyetlerinde tekel olması	AR-GE çalışmalarının yetersizliği	Ülkemizin coğrafi konumu itibarıyla bir köprü konumunda olması	Sürdürülebilir tarım için kontrol edilemeyen iklim şartları
Güçlü bir Kurumsal hafızanın bulunması	Yetişmiş personelin başka kurumlara/özel sektöre geçmesi	Ülkemizde temel ihraç ürünleri olan; un ve makarna sektörünün gelişmiş olması	Tarım piyasalarında artan girdi fiyatlarının üretim maliyetlerine olan etkisi
İthalat ve ihracat tecrübesinin yüksek olması	Lisanslı depoculuğa uygun yeterli kapasitede depo bulunmaması	Dünya tüketim eğilimlerinin kaliteli ürünü ön plana çıkarması	Faaliyetimize konu olan üretim ve tüketim verilerinin sağlıklı olmaması
Personel atamalarında liyakate dikkat edilmesi	Yeterli standartlarda depo bulunmadığından ürünlerin açık yığınlarda depolanması	Üreticilerin gün geçtikçe bilinçlenmesi, modern tarım uygulamalarının yaygınlaşması.	Dünyada yapılan AR-GE çalışmaları neticesinde yeni ürünlerin ortaya çıkmasıyla, dünya morfin pazarının daralması, morfin talebinin azalması ve dünya morfin stokunun artması
Yurt çapına dağılmış teşkilat yapısı ile üreticiye en yakın noktalarda hizmet verilmesi		Teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ulaşma ve değerlendirme imkânlarının gelişmesi	
Organik haşhaş üretimine dayalı mamul madde üretimi		Yurt içinde organik haşhaş üretimi yapılıyor olması	
		Ülkemizin Birleşmiş Milletler Teşkilatınca geleneksel haşhaş üreticisi statüsünde tanınması ve dünya haşhaş ekim alanlarının yarısının ülkemizde bulunması	
		Lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaşmasına yönelik güçlü teşviklerin bulunması	

**Tablo 44: GZFT Stratejileri**

Güçlü ve Zayıf Yönler	Fırsatlar	Tehditler
<b>Güçlü Yönler</b>	<p>-Cumhurbaşkanlığı sisteminin getirdiği hızlı karar alma ve uygulama mekanizması sayesinde stratejik öneme sahip ürünlerde piyasa başarılı bir şekilde regüle edilecektir.</p> <p>- Teknolojinin gelişmesi ile bilgiye ulaşma ve değerlendirme imkânlarının gelişmesi Kuruluşumuzda uygulanan TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi, İç Kontrol, KAYSİS, EBYS vb. gibi sistemlerin sürdürülmesi sayesinde iş ve işlemlerde etkinlik ve verimlilik artacaktır.</p> <p>-Lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaşmasına yönelik güçlü teşvikler bulunmaktadır.</p> <p>-Faaliyet alanına giren ürünlerde piyasanın regüle edilmesi amacıyla piyasaların etkin takibi ve hızlı müdahale sağlanacaktır.</p> <p>-Organik haşhaş üretiminin pazarda talep görmesi nedeniyle Kuruluşumuzun organik haşhaş üretimine dayalı mamul madde üretimi pazar payımızı artırabilecektir.</p> <p>-Kamu gücünü haiz uzman bir Kurum olan Kuruluşumuzun alım politikalarında kaliteyi ön plana çıkarılmasıyla üreticilerin üretimi bu yönde değiştirmesi sağlanabilecektir.</p>	<p>-Güçlü kurumsal yapı ve yetişmiş personel etkin biçimde değerlendirilerek uzun vadeli ön görüler yapılacaktır.</p>
<b>Zayıf Yönler</b>	<p>-Lisanslı Depoculuk Sisteminin yaygınlaşması ile birlikte depolama maliyetlerimiz azalacak, Kuruluşumuzun ihtiyaç duyduğu depoların yapımı özel sektör eliyle kuruluşumuza ek yük getirmeden gerçekleşecektir.</p> <p>-Alımların lisanslı depolara yönelecek olması sebebiyle personel ihtiyacı ve personelin iş yükü azalacaktır.</p>	<p>-Kurum çalışanlarının motivasyonlarını artırmaya yönelik eğitim ve sosyal faaliyetler artırılabilecektir.</p>

## 2.13 Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi

Tablo 45’de hizmetlerimize ilişkin tespit ve ihtiyaçlar gösterilmektedir.

**Tablo 45: Tespitler ve İhtiyaçlar**

DURUM ANALİZİ AŞAMALARI	TESPİTLER/ SORUN ALANLARI	İHTİYAÇLAR/ GELİŞİM ALANLARI
<b>Uygulanmakta Olan Stratejik Planın Değerlendirilmesi</b>	Mevcut stratejik planın hedef ve performansları incelendiğinde bunların genelinin performanslarının ölçülemeyeceği dolayısıyla hedefe ne ölçüde ulaşıldığına dair objektif değerlendirme yapılamayacağı düşünülmektedir. Gerçekleştirilemeyeceği ifade edilen hedeflerin sürdürülen tasarruf tedbirleri, yeni yatırım yapılamaması, Kurumun lisanslı depoculuk projesiyle yeni bir vizyona sahip olması nedeniyle gerçekleştirilemediği değerlendirilmektedir.	Lisanslı Depoculuk Projesi ve Kurumun yeniden yapılanma çalışmaları doğrultusunda ilgili güncellemeler stratejik plana eklenmiştir.
<b>Mevzuat Analizi</b>	İç ve dış mevzuat sürekli olarak takip edilmekte, güncellemeler anlık olarak gerçekleştirilmektedir.	TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi çalışmaları kapsamında ISO sistemi ve kurum mevzuatımız uyumlaştırılmıştır.
<b>Üst Politika Belgeleri Analizi</b>	Onuncu Kalkınma Planında 2.2.8. Kamu İşletmeciliği başlığı altında “567. Kamu sermayeli işletmelerin kamuya yük getirmeden, verimlilik ilkesi çerçevesinde faaliyet göstermeleri temel amaçtır.” amacına yer verilmiştir. Ayrıca 2019-2021 Orta Vadeli Programında politika ve tedbirler başlığı altında “KİT’ler, verimlilikleri artacak ve kamu maliyesine yükleri azalacak şekilde yeniden yapılandırılacaktır.” ifadesine yer verilmiştir.	Lisanslı depoculuk sistemiyle uyumlu bir biçimde kurumun yeniden yapılandırılmasıyla kuruluşun verimliliği artabilecektir.
<b>Paydaş Analizi</b>	Kuruluşumuz hizmetlerini planlayıp yürütürken; iç ve dış paydaşların şart ve beklentileri göz önünde bulundurur ve bunlar belirli periyotlar halinde iç ve dış paydaş anketleri, sektör değerlendirme toplantıları, konferans, çalıştay, sempozyum ve benzeri araçlar yolu ile gözden geçirilmektedir. Bu değerlendirmeler neticesinde elde edilen görüşler Stratejik Planımızda hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesinde dikkate alınmıştır.	Yapılan çalışmalar neticesinde TMO’nun faaliyetlerinin duyurulması amacıyla köylere ilişkin yeni projeler oluşturulmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
<b>İnsan Kaynakları Yetkinlik Analizi</b>	TMO insan kaynakları politikaları mevcut kamu personel yönetimi mevzuatı çerçevesinde yürütülmektedir. TMO personelinin önemli bir kısmı emekliliğini hak etmiş durumdadır. Yeni personel istihdamında sorunlar yaşanmaktadır.	TMO insan kaynakları politikaları belirlenirken ihtiyaç alanları ve yetkinlik durumları tespit edilmektedir. Yapılacak personel alımlarında bu hususlar dikkate alınacaktır.
<b>Kurum Kültürü Analizi</b>	TMO 1938 yılında kurulmuş, önemli bir kurumsal kimliğe ve hafızaya sahip bir kuruluştur. Bu kimliğin geliştirilmesi amacıyla hizmet içi eğitim, sosyal faaliyetler, motivasyon çalışmaları, toplantı, çalıştay vb. gibi organizasyonlar sürdürülmektedir.	Kurumsal kültürü geliştirici yeni prosedürler ve çalışmalar kurum personelinin görüşleri de alınarak güncellenmektedir.

<b>Fiziki Kaynak Analizi</b>	<p>TMO faaliyetlerini yürütürken ihtiyaç duyduğu fiziki kapasiteyi geliştirmek amacıyla Uzun Süreli Kiralama Garantili Lisanslı Depoculuk Projesi ve envanter çalışması vb. gibi faaliyetler yürütmektedir.</p>	<p>Yürütülen bu projelerin kamu kaynağı kullanılmaksızın gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalarına devam edilecektir. TMO bu faaliyetleri tasarruf genelgesi, OVP (YEP) ve Hükümet Programı gibi programlarla uyumlu bir şekilde yürütmektedir.</p>
<b>Teknoloji ve Bilişim Altyapısı Analizi</b>	<p>TMO teknolojiadaki gelişmeleri yakından takip etmektedir. Yazılım ve donanım konusundaki ihtiyaçların temininde kamu ihale mevzuatındaki hükümler doğrultusunda satın alma faaliyetleri yürütülmektedir. Sistem güvenliği konusunda artan siber saldırılara karşı bilişim güvenliği altyapısının güncellenmesi ve güçlendirilmesi gerekmektedir.</p>	<p>Sistem güvenliği konusunda gelecekte oluşabilecek ihtiyaçların temininde yeni personel istihdamı, hizmet/ürün satın alınması ve hizmet içi eğitim planlaması yapılmaktadır.</p>
<b>Mali Kaynak Analizi</b>	<p>TMO hazine kaynakları, kredi temini, kira gelirleri, faiz ve komisyon gelirleri, satışlar vb. gibi yöntemlerle mevcut mali ihtiyaçlarını karşılamaktadır. TMO kredibilitesinde herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.</p>	<p>TMO faaliyet alanına yeni girebilecek ürünlere ilişkin finansman ihtiyacını ilgili mevzuat doğrultusunda karşılamaktadır.</p>
<b>Finansal Analiz</b>	<p>TMO'da karlılığının satış hacmine oranı düşüktür. Bunun temel nedeni Kuruluşumuzun öncelikli amacının karlılıktan çok görev aldığı piyasalarda istikrarın sağlanması olmasıdır. TMO fiyat istikrarı sağlama noktasında öncelikle öz kaynaklarını kullanmaktadır. Öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda dış kaynaklara başvurulmaktadır.</p>	<p>TMO piyasa istikrarını sağlama görevini yerine getirirken öz kaynaklarının yetersiz kaldığı durumlarda ticari kredi kullanmaktadır. Bununla birlikte bazı dönemlerde TMO'ya bütçeden sermaye transferi de yapılmaktadır.</p>
<b>Sektörel Analiz</b>	<p>Kurum bilinirliği üst düzeyde olup tüketici tercihlerinde kuruluşumuz avantajlı konumdadır. Kuruluşumuz tekel olduğu haşhaşa yerel olarak tek satıcı konumunda olup piyasa belirleyicisidir. Yeni teknolojiler, AR-GE faaliyetleri üretim yaptığımız haşhaşa politikalarını olumlu etkileyebilmektedir. Farklı kurum ve şirketlerin rekabet stratejileri TMO politikalarını etkilemektedir.</p>	<p>Piyasaların anlık takibi, paydaş görüşlerinin dikkate alınması ve mevzuatın sürekli güncellenmesi etkin karar alınmasını kolaylaştırmaktadır. Yeni teknoloji ve AR-GE'ye yönelik eğitim faaliyetleri artırılmaktadır. TMO'nun üretim ve pazarlama teknolojisini geliştirmesi pazardaki payını artırmaktadır.</p>



A close-up photograph of a person's hand, wearing a red and white plaid shirt, gently touching a stalk of golden wheat in a field. The person is also wearing blue jeans. The background is a soft-focus field of wheat under a bright, warm light, suggesting a sunrise or sunset. A semi-transparent yellow rectangular overlay is positioned on the right side of the image, containing the text.

**GELECEĞE BAKIŞ**

## 3. Geleceğe Bakış

Bu bölümde; misyon, vizyon ve temel değerler ifade edilmektedir.

### Misyon

Faaliyet alanına giren tarımsal ürün piyasalarını düzenleyerek üretici ve tüketiciyi koruyacak tedbirler almak, olağanüstü hal stoku bulundurmak, afyon ve uyuşturucu maddelere konulan devlet tekeline işletmek.

### Vizyon

Başta hububat olmak üzere faaliyet alanındaki tarımsal ürün piyasalarında istikrar sağlayan; paydaşlara güven veren, dinamik, yetkin ve çağın gerekleriyle uyumlu tarım sektörünün örnek ve önder kuruluşu olmak.

### Temel Değerler

Güvenilirlik, hızlı ve etkin karar alma, kaliteli hizmet, üretici ve tüketici memnuniyeti, sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik, yenilikçilik.

# STRATEJİ GELİŞTİRME





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

Bu bölümde Kuruluşumuzun faaliyetlerine ilişkin 2019-2023 döneminde gerçekleştirmeyi planladığımız amaç, hedefler, bunlara ilişkin performans göstergeleri ile stratejiler yer almaktadır.

### 4.1 Dengeli Kart Yaklaşımı ile Amaç ve Hedefler

Kuruluşumuz stratejik planı hazırlanırken dengeli kart yaklaşımı uygulanmıştır. Amaç ve hedefler belirlenirken Kuruluş için önemli olan konularda, müşteriler-yararlanıcılar, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve finansal olmak üzere dört temel perspektife odaklanılmıştır. Buna göre;

#### 4.1.1 Müşteriler-Yararlanıcılar Perspektifi

Kuruluşumuzun misyonu ürün fiyatlarının üretici açısından aşırı düşmesini ve tüketici açısından aşırı yükselmesini önlemek üzere regülasyon faaliyetini içermektedir. Bu faaliyet müşteri-yararlanıcıların çıkarını gözetirken beklentilerinin karşılanması ve hizmetlerden memnun kalınmasının sağlanması hedeflenerek gerçekleştirilmektedir. Stratejik planda amaç ve hedefler belirlenirken bu husus dikkate alınmıştır.

#### 4.1.2 İş Süreçlerinin İyileştirilmesi Perspektifi

Kuruluşumuzda iç kontrol ve kalite yönetimi çalışmaları etkin bir şekilde sürdürülmektedir. 2018'de TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Belgesine sahip olunmuştur. Kuruluşumuz iş ve işlemleri, iş süreçleri bu çalışmalar doğrultusunda şekillendirilmektedir. Çalışmalar yürütülürken risk analizleri yapılmış, gerçekleştirilecek risklere yönelik eylem planları hazırlanmıştır. Merkez ve taşra teşkilatında iş ve süreç analizleri yapılmış iş akış şemaları hazırlanmıştır. 2019-2023 stratejik plan döneminde bu çalışmaların sürdürülmesi hedeflenmektedir.

#### 4.1.3 Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi Perspektifi

1938 yılından beri faaliyette olan Kuruluşumuz köklü bir kurumsal yapı ve kültüre sahiptir. Faaliyetler yürütülürken etkin insan kaynakları yönetimi hedeflenmekte, eğitim ihtiyacı bu doğrultuda belirlenmektedir. Kurumsal kimlik çalışmaları ile etkin bir kurumsal kültürün oluşturulması ve bunun sürdürülmesi hedeflenmiştir. Kuruluşumuz amaç ve hedefleri oluşturulurken bu perspektif dikkate alınmıştır.

#### 4.1.4 Finansal Perspektif

Faaliyetlerimiz gerçekleştirilirken sürdürülebilir ve etkin bir mali yönetim gerekmektedir. Amaç ve hedeflerimiz belirlenirken bu perspektif dikkate alınmıştır.

Kuruluşumuz 2019 - 2023 dönemi için hazırlanmış Stratejik Planında 6 amaç ve 14 hedef belirlenmiştir. Bu amaç ve hedefler aşağıda açıklanmıştır:

**Amaç 1:** Faaliyet konusu ürünlerle ilgili piyasalarda istikrar sağlanacaktır.

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı'nda; gıda güvenliğini teminen ürün piyasalarında ve çiftçi gelirlerinde istikrar gözetilerek etkin stok yönetiminin sağlanması ve KİT'lerin faaliyetlerinin piyasa mekanizmasını bozucu etkiye neden olmayacak şekilde yürütülmesi hususları yer almaktadır.

TMO; ülkemizde buğday, arpa, mısır, çavdar, yulaf, çeltik gibi ürünlerde piyasa düzenini sağlamakla görevli olup ayrıca haşhaş ve uyuşturucu maddelere konulan devlet tekeli de yürütmektedir.

TMO; görev alanına giren ürünlerin istikrarlı piyasa koşullarında güvenli bir şekilde işlem görmesini ve sektörün ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak üzere hem iç hem de dış piyasa gelişmelerini yakından takip ederek piyasalarda istikrarın sürdürülmesini amaçlamaktadır.

**Hedef 1.1:** Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.

Son yıllarda hububat ürünleri başta olmak üzere TMO'nun faaliyet alanına giren ürünler emtia piyasaları için değerli bir yatırım aracı hâline gelmiştir. Ayrıca dünya üretim ve tüketimine bağlı gelişmeler, döviz hareketleri sebebiyle ürün fiyatlarında spekülasyon dalgaları yaşanmıştır. TMO, faaliyet alanındaki ürünlerin fiyatlarının üreticiler yönünden normalin altına düşmesini ve tüketici aleyhine anormal derecede yükselmesini önlemekle görevli olduğundan hububat fiyatlarının belli aralıkta seyretmesini hedeflemektedir.

**Hedef 1.2:** Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1.5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.

TMO piyasaları etkin bir şekilde düzenleyebilmek için spekülasyon fiyat dalgalanmalarının önüne geçebilmek, gerektiğinde piyasaya müdahale edebilmek, olağanüstü hallerde ülke ihtiyacını karşılayabilmek için yeterli miktarda stratejik stok bulundurmaya hedeflemektedir.

**Amaç 2:** Paydaş beklentileri karşılanacak ve paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.

TMO faaliyet alanına giren ürün piyasalarında talep ve beklentilere zamanında cevap verebilmeyi, iç ve dış paydaşlarla iletişimin güçlü ve paydaş memnuniyetinin yüksek tutmayı amaçlamaktadır.

**Hedef 2.1:** 5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.

TMO faaliyet alanı içindeki sektör paydaşları ile iletişimi güçlü ve sürekli tutabilmek, sektörün görüş ve önerilerini değerlendirmek, ürün piyasalarında istikrarın sürdürülmesini sağlayabilmek için yılda en az 4 sektör toplantısı yapılmasını hedeflemektedir.

**Hedef 2.2:** Dış paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.

TMO dış paydaşlarının beklentileri doğrultusunda faaliyetlerini yürütürken paydaş memnuniyetini periyodik olarak ölçmeyi ve memnuniyet oranını yüksek tutmayı hedeflemektedir.

**Hedef 2.3:** İç paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.

TMO faaliyetlerini yürütürken iç paydaş memnuniyetini periyodik olarak ölçmeyi ve memnuniyet oranını yüksek tutmayı hedeflemektedir.

**Amaç 3:** Kuruluşumuz iştiğal alanına giren ürünlerle ilgili olarak tüm fiziki alım işlemlerinin lisanslı depolar üzerinden ve Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla yapılması sağlanacaktır.

ELÜS ticaretinin yaygınlaşması ve derinlik kazanmasıyla birlikte Kuruluşumuz iştiğal alanına giren ürünlerle ilgili müdahaleye gerek kalmaksızın piyasa ve fiyat oluşumu sağlanacaktır.

**Hedef 3.1:** Uzun Süreli Kiralama (USK) garantisi kapsamında özel sektöre lisanslı depo yaptırılarak ülkemizdeki lisanslı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %25 oranında arttırılacaktır.

Ülkemizde hâlihazırda lisanslı depo kapasitesi 3,1 milyon ton seviyelerindedir. Kuruluşumuzca başlatılan depo yapım hamlesi ile birlikte 2023 yılı sonunda 775 bin ton kapasiteli deponun, lisanslı depoculuk sistemine kazandırılması hedeflenmektedir.

**Hedef 3.2:** Ürün alım işlemlerinin tamamı 5 yıl sonunda ELÜS yoluyla yapılacaktır.

Kuruluşumuzca 2018 yılı alım döneminde 2,4 milyon ton hububat alımı yapılmış olup bunun % 47'si lisanslı depolardan ELÜS yoluyla yapılmıştır. Önümüzdeki tüm alım işlemlerinin 5 yıl sonunda ELÜS yoluyla yapılması hedeflenmektedir.

**Amaç 4:** Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.

1938'den bugüne hizmet veren TMO her dönemde gelişime açık, teknolojiyi yakından takip eden bir kuruluş olmayı hedeflemiştir. Bu çerçevede yeni stratejik plan döneminde bilgi işlem alt yapısının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

**Hedef 4.1:** Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir.

Genel Müdürlüğümüz ve taşra teşkilatımızda TMO uygulama modülleri ile yapılan tüm işlemler, her bir işyerinde ve Merkezde bulunan yerel veri tabanlarına ayrı ayrı yazılmaktadır.

İşyerlerindeki yerel veri tabanındaki veriler; replikasyon sistemi ile Genel Müdürlük merkez veri tabanına aktarılmakta, bu veriler gerekli kontrol ve düzenlemeler yapıldıktan sonra derlenerek dinamik olarak merkez ve uç kullanıcıların yararlanabileceği raporlara dönüştürülmektedir.

Yaklaşık 18 yıldır bu yazılımlar üstünde gerekli geliştirmeler ve düzenlemeler yapılarak Kuruluşumuz ihtiyaçları karşılanmaya çalışılmaktadır. Fakat dağıtık yapıdaki modüllerimiz ve veri tabanlarının konsolide edilme süreçlerinde bazı problemler yaşanmakta, gelişen teknolojiye uyum sağlanmakta güçlük çekilmekte veya bu süreçler uzamaktadır. Verilerin tek bir yerden sağlanması, son kullanıcılara ve tüm diğer dış paydaşlara etkin ve hızlı bir şekilde hizmet verebilmek amacıyla, uygulama modüllerinin merkezi veri tabanı mantığı ile merkezi Web tabanlı olarak yeniden yazılması işinin yapılması bu sorunu ortadan kaldıracaktır.

Merkezi WEB tabanlı sisteme geçilmesi ile Kuruluşumuzun bilgi işlem altyapısının gelişen teknolojiye uyumlu hale getirilmesi, karar süreçlerinin hızlandırılması, etkinlik ve verimliliğinin artırılması hedeflenmektedir.

**Hedef 4.2:** Donanım ve sistem güvenliği altyapısı yenilenecektir.

Genel Müdürlüğümüz ve taşra teşkilatımızda intranet bağlantısını ve güvenlik altyapısını sağlayan cihazlar ve sistemler 2006 yılında kurulmuştur. Bu sistemler için lisans yenilemeleri sürekli yapılmış, zaman içinde de iyileştirme çalışmaları yapılarak bazı donanımlar yenilenmiştir. Ancak bu sistemler günümüz teknolojisinin gerisinde kalacak duruma gelmektedir. Bu nedenle ve güvenlik açıklarına yol açmamak amacıyla bilişim güvenlik sisteminin yenilenmesi zorunlu hale gelmiştir. Kurulacak bilişim güvenlik altyapısının, periyodik dönemlerde lisanslarının yenilenmesi gerekmektedir.

Genel Müdürlüğümüz sistem odasında kullanılan sanallaştırma sistemi, depolama üniteleri ve sunucular üzerinde Kuruluşumuzun tüm verileri (veri tabanı, e-posta sistemi, web hizmetleri, EBYS vs.) tutulmaktadır. Artan veriler ve iş hacminden dolayı bu sistemler yetersiz kalacak durumdadır.

Donanım ve sistem güvenliği altyapısının yenilenmesi ile gelişen teknolojiye uyum sağlamak, iş ve işlemlerde yaşanabilecek aksaklıkları önlemek ve kurum verilerinin güvenliğini sağlamak hedeflenmektedir.

**Amaç 5:** Haşhaş faaliyetlerinde verimlilik arttırılacaktır.

Dünya yasal uyuşturucu piyasasında rekabet koşulları günden güne artmakta olup bu piyasada Ülkemizin rekabet gücünün ve pazar payının arttırılması, morfin üretim maliyetlerinin düşürülmesine bağlıdır. Kuruluşumuzca geliştirilen morfin oranı yüksek tohum çeşitleri ekiminin yaygınlaştırılması neticesinde, birim kapsülden üretilen morfin miktarının artması ile verimliliğin arttırılması ve bu bağlamda morfin maliyetlerinin düşürülmesi sağlanarak, uygun ihracat fiyatlarıyla pazar payımızın ve kârlılığımızın arttırılması hedeflenmektedir.

**Hedef 5.1:** Haşhaş kapsülünde ortalama morfin oranı %0.56'dan %0.85'e çıkarılacaktır. Türkiye'de üretimi yapılan geleneksel haşhaş kapsüllerinin morfin oranı yıllara göre ortalama binde 3-4 arasında değişmektedir. Morfin üretim maliyetlerini düşürmek amacıyla geleneksel kapsüller ile birlikte Kuruluşumuz faaliyetleri neticesinde geliştirilmiş yüksek morfin ihtiva eden çeşitlerin de çiftçiler aracılığıyla üretiminin yapılması ve AAF'de işlenmek üzere gönderilen haşhaş kapsüllerindeki ortalama morfin oranının %0,85 yükseltilmesi hedeflenmektedir.

**Hedef 5.2:** AAF'nin yıllık morfin üretim kapasitesi 170 ton/yıla yükseltilecektir. Geleneksel haşhaş kapsülünün yanı sıra yüksek morfin ihtiva eden çeşitlerin de üretilmesi sonucunda fabrikada işlenecek kapsüllerin ortalama morfin oranı % 0,85'e çıkartılması hedefinin başarılması ile fabrikada yapılacak revizyonlar neticesinde birim kapsül başına üretilen morfin miktarının arttırılarak 170 ton/yıla çıkartılması hedeflenmektedir.

**Hedef 5.3:** 2023 yılı sonuna kadar üretimi yapılan afyon alkaloidleri dışında noskapin, tebain ve kodein gibi yüksek alkaloid ihtiva eden yeni ürünler üretim aşamasına getirilecektir.

Dünya yasal uyuşturucu piyasasındaki patımızı arttırmak ve ülkemize daha fazla döviz girdisi sağlamak hedeflenmektedir.

**Amaç 6:** Merkez ve taşra teşkilatında iş süreçleri iyileştirilecektir. TMO'da iç kontrol ve kalite yönetim sistemi çalışmaları sürekli olarak yürütülmektedir. Bu kapsamda TMO İç Kontrol Eylem Planı, TS EN ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi Dokümanları, yönetmelik ve yönergeler hazırlanmış ve sürekli güncellenmektedir. 2019-2023 Stratejik Plan döneminde Merkez ve taşra teşkilatında iş süreçlerinin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.

**Hedef 6.1:** AAF'de iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır. TMO'da üretim faaliyetlerinin yürütüldüğü AAF'de iş süreçlerinin iyileştirilmesi amacıyla yapılan tüm iş ve işlemlere ilişkin iş akış şemalarının oluşturulması ve bu çalışmanın 2023'e kadar tamamlanması hedeflenmektedir.

**Hedef 6.2:** Taşra şube müdürlüklerinde iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır. Merkez teşkilatında iş akış şemaları oluşturulmuştur. Bu çalışmanın bir devamı olarak taşra şube müdürlüklerinin yürüttüğü faaliyetlere ilişkin iş akış şemalarının oluşturulması hedeflenmektedir.

## 4.2 Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler ve Hedef Kartları

Tablo 46’da hedeflerden sorumlu ve işbirliği yapılacak birimler, Tablo 47’de ise hedef kartları gösterilmektedir.

**Tablo 46: Hedeflerden Sorumlu ve İşbirliği Yapılacak Birimler**

HEDEFLER	DAİRE BAŞKANLIKLARI/ŞUBE MÜDÜRLÜKLERİ																
	TEFTİŞ KURULU	HUKUK MÜŞAVİRLİĞİ	TİCARET D. BŞK.	ALIM ve MUHAFAZA D. BŞK.	MALİ İŞLER D. BŞK.	BİLGİ İŞLEM D. BŞK.	STRATEJİ GELİŞTİRME D. BŞK.	TEKNİK İŞLER D. BŞK.	DESTEK HİZMETLERİ D. BŞK.	İNSAN KAYNAKLARI D. BŞK.	ÜRÜN TEKNOLOJİ ve LABORATUVAR ŞB. MÜD.	HAŞHAŞ ve ALKOLOİD D. BŞK.	FINDIK İŞLERİ D. BŞK.	ÖZEL BÜRO ŞB. MÜD.	BASIN YAYIN ve HALKLA İLİŞKİLER ŞB. MÜD.	TAŞRA ŞUBE MÜDÜRLÜKLERİ	AAF İŞLETME MÜD.
AMAÇ 1 Hedef 1			S	i	i												
AMAÇ 1 Hedef 2			S	i													
AMAÇ 2 Hedef 1			S	i											i		
AMAÇ 2 Hedef 2			i	i			S										
AMAÇ 2 Hedef 3	i	i	i	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i
AMAÇ 3 Hedef 1				S				i									
AMAÇ 3 Hedef 2			i	S				i									
AMAÇ 4 Hedef 1	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i
AMAÇ 4 Hedef 2					i	S				i							
AMAÇ 5 Hedef 1													S				i
AMAÇ 5 Hedef 2								i					S				
AMAÇ 5 Hedef 3													S				i
AMAÇ 6 Hedef 1							S										i
AMAÇ 6 Hedef 2	i	i	i	i	i	i	S	i	i	i	i	i	i	i	i	i	i

S: Sorumlu Birim, İ: İşbirliği Yapılacak Birim

**Tablo 47: Hedef Kartları**

<b>Amaç 1</b>	Faaliyet konusu ürünlerle ilgili piyasalarda istikrar sağlanacaktır.								
<b>Hedef 1.1</b>	Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG1.1.1 Piyasa fiyatlarının TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulma oranı (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100	Günlük	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Ticaret Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Alım ve Muhafaza ve Mali İşler Dairesi Başkanlıkları								
<b>Riskler</b>	-Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları -Yönetim ve politika değişiklikleri								
<b>Stratejiler</b>	-Her yıl piyasayı düzenleyecek miktarda alım yapılacaktır. -Paydaşlarla belirli aralıklarda piyasa ve stok durumuna ilişkin toplantılar düzenlenecektir. -İç ve dış piyasa hareketleri günlük takip edilecektir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	27.015.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Hükümet politikalarındaki istikrar ve süreklilik; TMO'nun alacağı stratejik kararlara pozitif etki sağlamakta ve kararların uygulanma olasılığını arttırmaktadır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Piyasa takibi ve paydaşlarla işbirliğinin artırılarak devam ettirilmesi gerekmektedir. -Sektör değerlendirme toplantı sayılarının artırılması gerekmektedir.								

<b>Amaç 1</b>	Faaliyet konusu ürünlerle ilgili piyasalarda istikrar sağlanacaktır.								
<b>Hedef 1.2</b>	Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1.5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG1.2.1 Devreden stok oranı* (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Ticaret Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı								
<b>Riskler</b>	-İklim değişiklikleri -Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları -Yönetim ve politika değişiklikleri								
<b>Stratejiler</b>	-Her yıl piyasayı düzenleyecek miktarda stok tutulacaktır. -Alımın yetersiz olması durumunda ihtiyaç ithalat ile karşılanacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	1.166.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Kuruluşumuzda cari tarih itibarıyla yeterli stratejik stok bulundurulmaktadır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir. -Yeterli tonajda kapalı depo gerekmektedir. -Personel sayısı artırılmalıdır.								

\*Burada Hedef 2’de belirtilen toplam tonajın gerçekleşme oranı performans göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Her sene aynı hedefin gerçekleşmesi beklenmekte olup plan dönemi boyunca toplam tonaj olan 1.950.000 tonluk ürünün %100’ünün stoklarda bulunması hedeflenmektedir.

<b>Amaç 2</b>	Paydaş beklentileri karşılanacak ve paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.								
<b>Hedef 2.1</b>	5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedef Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG2.1.1 Yapılacak toplantı sayısı</b>	100	4	4	8	12	16	20	3 Ay	3 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Ticaret Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı, Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü								
<b>Riskler</b>	-Teknik sorunlar -Yönetim ve politika değişiklikleri								
<b>Stratejiler</b>	-Alım ve satış politikaları belirlenecektir. -Paydaşlarla belirli aralıklarda piyasa ve stok durumuna ilişkin toplantılar düzenlenecektir. -İç ve dış piyasa hareketleri günlük takip edilecektir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	233.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Hedef doğrultusunda her yıl yeterli sayıda toplantı yapılmaktadır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	Etkin piyasa takibi ve paydaşlarla işbirliğinin sürdürülmesi gerekmektedir.								

<b>Amaç 2</b>	Paydaş beklentileri karşılanacak ve paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.								
<b>Hedef 2.2</b>	Dış paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG2.2.1 Dış paydaş memnuniyeti hedefi gerçekleşme oranı (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Alım ve Muhafaza ile Ticaret Dairesi Başkanlıkları								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları</li> <li>-Yönetim ve politika değişiklikleri</li> <li>-Kurumsal yapı değişiklikleri</li> <li>-Mevzuat değişiklikleri</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Her yıl piyasayı düzenleyecek miktarda alım yapılacaktır.</li> <li>-Paydaşlarla belirli aralıklarda piyasa ve stok durumuna ilişkin toplantılar düzenlenecektir.</li> <li>-İç ve dış piyasa hareketleri günlük takip edilecektir.</li> </ul>								
<b>Maliyet Tahmini</b>	50.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Yılda en az 1 kez paydaş memnuniyet anketi düzenlenmekte olup hedef memnuniyet oranı tutturulmaktadır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Etkin piyasa takibi ve paydaşlarla işbirliğinin sürdürülmesi gerekmektedir.</li> <li>-Sektör değerlendirme toplantılarının sürdürülmesi gerekmektedir.</li> </ul>								

<b>Amaç 2</b>	Paydaş beklentileri karşılanacak ve paydaş memnuniyeti sağlanacaktır.								
<b>Hedef 2.3</b>	İç paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG2.3.1 İç paydaş memnuniyeti hedefi gerçekleştirme oranı (%)</b>	100	100	100	100	100	100	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	İnsan Kaynakları Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Teşkilat								
<b>Riskler</b>	-Yönetim ve politika değişiklikleri -Kurumsal yapı değişiklikleri								
<b>Stratejiler</b>	-Periyodik olarak personel memnuniyet anketleri düzenlenecektir. -Kurumsal iletişimin üst düzeyde tutulması sağlanacaktır. -Personel taleplerine zamanında cevap verilecektir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	50.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Kuruluşumuzda memnuniyet oranı 2018 yılında memnuniyet hedefi tutturulmuştur.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir. -Personel sayısı artırılmalıdır.								

<b>Amaç 3</b>	Kuruluşumuz işgal alanına giren ürünlerle ilgili olarak tüm fiziki alım işlemlerinin lisanslı depolar üzerinden ve Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla yapılması sağlanacaktır.								
<b>Hedef 3.1</b>	Uzun süreli kiralama (USK) garantisi kapsamında özel sektöre lisanslı depo yaptırılarak ülkemizdeki lisanslı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %25 oranında artırılabacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG3.1.1 İhalesi gerçekleştirilen depo kapasitesi oranı(%)</b>	100	12	12	16	19	22	25	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı								
<b>Riskler</b>	-Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları -Yönetim ve politika değişiklikleri -Teknik aksaklıklar								
<b>Stratejiler</b>	-Lisanslı Depo yaptırılması aşamasında gerekli planlama ve analizler yapılacaktır. -Lisanslı depoculuk sistemiyle ilgili olarak sektör ve paydaşlarla toplantılar düzenlenecektir. -Sağlanan güçlü teşviklerle lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaştırılacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	6.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	-2011 yılında 32.500 ton kapasite ile başlanılan Lisanslı depoculuk faaliyeti 8 Ekim 2018 tarihinde 3 milyon ton Kapasiteye ulaşmış bulunmaktadır. -Bu 3 milyon ton depo kapasitesinin 360 bin tonu (%12) Kuruluşumuz tarafından özel sektöre (USK) garantisi kapsamında yaptırılan depolardan oluşmaktadır. -Önümüzdeki 5 yıl için hedefimiz; 3 milyon ton olan Lisanslı depo kapasitesinin %25 oranında (750.000 ton) artırılarak 3.750.000 ton yükseltmektir.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir. -Personel sayısı artırılmalıdır. -Yeterli teknik altyapı sağlanmalıdır.								

<b>Amaç 3</b>	Kuruluşumuz iştegal alanına giren ürünlerle ilgili olarak tüm fiziki alım işlemleri lisanslı depolar ve Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) yoluyla yapılacaktır.								
<b>Hedef 3.2</b>	Ürün alım işlemlerinin tamamı 5 yıl sonunda ELÜS yoluyla yapılacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG3.2.1 ELÜS ile yapılan alım oranı (%)</b>	100	47	60	70	80	90	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Alım ve Muhafaza Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Mali İşler ve Ticaret Dairesi Başkanlıkları								
<b>Riskler</b>	-Finansal riskler -Teknik aksaklıklar -Politika ve yönetim değişiklikleri								
<b>Stratejiler</b>	-Sağlanan güçlü teşviklerle lisanslı depoculuk sisteminin yaygınlaştırılacaktır. -Alımlar lisanslı depolara yönlendirilerek ELÜS yoluyla yapılacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	828.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	01/11/2018 tarihi itibarıyla hububat alımlarının %47'si ELÜS ile yapılmıştır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli teknik altyapı gerekmektedir. -Eğitim ihtiyacı karşılanmalıdır. -Paydaşlarla iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir.								

<b>Amaç 4</b>	Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.								
<b>Hedef 4.1</b>	Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG4.1.1 Merkezi WEB tabanlı sisteme geçirilen otomasyon modülleri oranı (%)</b>	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Teşkilat								
<b>Riskler</b>	-Finansman riskleri -Teknik aksaklıklar -Yönetim ve politika değişiklikleri								
<b>Stratejiler</b>	-TMO uygulama modüllerinin analizi yapılacaktır. - Gelişen teknolojiye uygun güncel yazılım dili ve veri tabanı ile merkezi web tabanlı uygulamaya geçilecektir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	5.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Kuruluşumuzda şu an kullanılmakta olan modüller web tabanlı değildir.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir. -Personel sayısı artırılmalıdır. -Eğitim ihtiyacı karşılanmalıdır. -Yıllık bakım onarım hizmeti gerekmektedir.								

<b>Amaç 4</b>	Gelişen teknoloji etkin şekilde kullanılacaktır.								
<b>Hedef 4.2</b>	Donanım ve sistem güvenliği altyapısı yenilenecektir.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG4.2.1 Donanım ve sistem güvenliği altyapısının yenilenme oranı (%)</b>	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Mali İşler ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlıkları								
<b>Riskler</b>	-Finansman riskleri -Teknik aksaklıklar								
<b>Stratejiler</b>	-TMO bilgi işlem altyapısının fizibilitesi yapılacaktır. -Yeni teknolojiye uygun donanımlar temin edilecektir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	15.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	TMO bilgi işlem altyapısı yeni teknolojiye uyumlu değildir.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir. -Personel sayısı artırılmalıdır. -Eğitim ihtiyacı karşılanmalıdır. -Yıllık bakım onarım hizmeti gerekmektedir. -Donanım ihtiyacı karşılanmalıdır.								

<b>Amaç 5</b>	Haşhaş faaliyetlerinde verimlilik arttırılacaktır.								
<b>Hedef 5.1</b>	Haşhaş kapsülünde ortalama morfin oranı % 0.56' dan % 0.85'e çıkarılacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG5.1.1 Haşhaş kapsülündeki morfin oranı (%)</b>	100	0,56	0,60	0,65	0,70	0,75	0,85	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	AAF İşletme Müdürlüğü								
<b>Riskler</b>	-Olumsuz iklim koşullarının üretime etkisi -Teknik aksaklıklar								
<b>Stratejiler</b>	-Geleneksel haşhaş kapsülü üretiminde yüksek morfinli tohumların kullanımı arttırılacaktır. -Haşhaş kapsülü alımında fiyat tespitinin morfin oranına göre yapılmasına devam edilecektir. -Haşhaş tohumu ıslah çalışmalarına devam edilecektir.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	3.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Haşhaş kapsülü morfin oranı %0,56'dır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Kalifiye personel ihtiyacı								

<b>Amaç 5</b>	Haşhaş faaliyetlerinde verimlilik arttırılacaktır.								
<b>Hedef 5.2</b>	AAF'nin yıllık morfin üretim kapasitesi 170 ton/yıla yükseltilecektir.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (Ton)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG5.2.1 Morfin üretim miktarı (Ton)</b>	100	100	120	130	140	150	170	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Teknik İşler Dairesi Başkanlığı								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Olumsuz iklim koşullarının üretime etkisi</li> <li>-Teknik aksaklıklar</li> <li>- Bütçe kısıtlaması nedeniyle öngörülen yatırımların yapılamaması</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	Afyon Alkaloidleri Fabrikasının üretim verimi arttırılacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	10.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Mevcut durumda AAF'nin yıllık morfin üretim kapasitesi 100 ton' dur.								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir.</li> <li>-Kalifiye personel ihtiyacı</li> <li>-Teknik donanım ihtiyacı karşılanmalıdır.</li> </ul>								

<b>Amaç 5</b>	Haşhaş faaliyetlerinde verimlilik arttırılacaktır.								
<b>Hedef 5.3</b>	2023 yılı sonuna kadar üretimi yapılan afyon alkaloidleri dışında noskapin, tebain ve kodein gibi yüksek alkaloid ihtiva eden yeni ürünler üretim aşamasına getirilecektir.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG5.3.1 Üretim aşamasına getirilen ürünün tamamlanma oranı (%)</b>	100	10	20	30	50	80	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Haşhaş ve Alkaloid İşleri Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	AAF İşletme Müdürlüğü								
<b>Riskler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Teknik aksaklıklar</li> <li>- Bütçe kısıtlaması nedeniyle öngörülen yatırımların yapılamaması</li> <li>- Yatırım maliyetlerindeki olası artışlar</li> </ul>								
<b>Stratejiler</b>	- Yurtiçi ve yurtdışı kurum ve kuruluşlarla Ar-Ge çalışması konusunda işbirliği yapılacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	32.000.000 TL								
<b>Tespitler</b>	AAF İşletme Müdürlüğünde halen üretimi yapılan alkaloidlerin yanı sıra, Ar-Ge çalışmaları ile yeni bir ürün üretimi için çalışmalar devam etmektedir.								
<b>İhtiyaçlar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Yeterli finansman ihtiyacı</li> <li>-Kalifiye personel ihtiyacı</li> <li>-Eğitim ihtiyacı</li> <li>-Yurtdışı firmalarla Ar-Ge çalışması ve teknik donanım ihtiyacı</li> </ul>								

<b>Amaç 6</b>	Merkez ve taşra teşkilatında iş süreçleri iyileştirilecektir.								
<b>Hedef 6.1</b>	AAF'de iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG6.1.1 AAF'de iş akış şemalarının oluşturulma oranı (%)</b>	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	AAF								
<b>Riskler</b>	-Yönetim ve politika değişiklikleri -Mevzuat değişiklikleri -Teknik aksaklıklar								
<b>Stratejiler</b>	-Mevzuat takibi düzenli yapılacaktır. -AAF periyodik olarak ziyaret edilecektir. -Günümüz teknolojik imkânları etkin bir şekilde kullanılacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	50.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Çalışma başlatılmış olup iş analizleri yapılmaktadır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir. -Personel sayısı artırılmalıdır. -Eğitim ihtiyacı karşılanmalıdır.								

<b>Amaç 6</b>	Merkez ve taşra teşkilatında iş süreçleri iyileştirilecektir.								
<b>Hedef 6.2</b>	Taşra şube müdürlüklerinde iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.								
<b>Performans Göstergeleri</b>	<b>Hedefe Etkisi (%)</b>	<b>Plan Dönemi Başlangıç Değeri (2019) (%)</b>	<b>1. Yıl</b>	<b>2. Yıl</b>	<b>3. Yıl</b>	<b>4. Yıl</b>	<b>5. Yıl</b>	<b>İzleme Sıklığı</b>	<b>Raporlama Sıklığı</b>
<b>PG6.1.2 Taşra iş akış şemalarının oluşturulma oranı (%)</b>	100	0	20	40	60	80	100	6 Ay	6 Ay
<b>Sorumlu Birim</b>	Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı								
<b>İşbirliği Yapılacak Birim(ler)</b>	Tüm Teşkilat								
<b>Riskler</b>	-Yönetim ve politika değişiklikleri -Mevzuat değişiklikleri -Teknik aksaklıklar								
<b>Stratejiler</b>	-Mevzuat takibi düzenli olarak yapılacaktır. -Taşra şube müdürlükleri düzenli olarak ziyaret edilecektir. -Günümüz teknolojik imkânları etkin bir şekilde kullanılacaktır.								
<b>Maliyet Tahmini</b>	50.000 TL								
<b>Tespitler</b>	Çalışma başlatılmış olup iş analizleri yapılmaktadır.								
<b>İhtiyaçlar</b>	-Yeterli finansman kaynağı gerekmektedir. -Personel sayısı artırılmalıdır. -Eğitim ihtiyacı karşılanmalıdır.								

### 4.3 Hedef Riskleri ve Kontrol Faaliyetleri

Hedef Riskleri ve kontrol faaliyetlerine ilişkin açıklamalar Tablo 48’de gösterilmektedir.

**Tablo 48: Hedefe İlişkin Risk ve Kontrol Faaliyetleri**

Hedef: Yurt içi hububat (buğday, arpa, çavdar, yulaf, tritikale, mısır, çeltik) piyasa fiyatları TMO alım fiyatına göre +/- %25 bandında tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları yurt içi hububat fiyatlarını değiştirecektir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi -Piyasaların etkin regülasyon mekanizmalarının sürdürülmesi
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle piyasa ve TMO alım fiyatları arasındaki oran değişebilir, regülasyon mekanizmaları değişiklikleri fiyatları değiştirebilir.	-Piyasanın etkin izlenmesi -Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Hedef: Öngörülemeyen durumlar için yıllık en az 1.5 milyon ton buğday, 250 bin ton arpa, 150 bin ton mısır, 50 bin ton çeltik stoku tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İklim değişiklikleri	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalitede düşüş yaşanabilir.	Bitki üretim ve gelişimlerinin periyodik olarak takibinin yapılması
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle stok miktarları değişebilir.	-Kurum kayıtlarının etkin yönetimi -Stok kontrollerinin periyodik olarak yapılması -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları hububat fiyatlarını değiştirebilir ve stok miktarı değişebilir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi -Piyasaların etkin regülasyon mekanizmalarının sürdürülmesi
Hedef: 5 yılda en az 20 sektör toplantısı yapılacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Teknik sorunlar	Teknik sorunlar nedeniyle toplantıların gerçekleştirilememesi	Teknik donanımın bakım onarımlarının düzenli yapılması
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle toplantı sayısı değişebilecektir.	-Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Hedef: Dış paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.		
Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları nedeniyle paydaş memnuniyetinin azalması	-Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Etkin piyasa takibi
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle paydaş memnuniyet oranı değişebilir.	-İç ve dış ürün piyasalarının sürekli izlenmesi -Piyasaların etkin regülasyon mekanizmalarının sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması

Kurumsal yapı değişiklikleri	Kurumsal yapı değişikliği nedeniyle paydaş memnuniyet oranı değişebilir.	-Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi
Mevzuat değişiklikleri	Mevzuat değişiklikleri nedeniyle paydaş memnuniyet oranı değişebilir.	- Etkin mevzuat takibi - Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi

**Hedef: İç paydaş memnuniyeti en az %60 oranında tutulacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle iç paydaş memnuniyet oranı değişebilir.	-Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Kurumsal yapı değişiklikleri	Kurumsal yapı değişikliği nedeniyle iç paydaş memnuniyet oranı değişebilir.	

**Hedef: Uzun süreli kiralama (USK) garantisi kapsamında özel sektöre lisanslı depo yaptırılarak ülkemizdeki lisanslı depo kapasitesi 5 yıl sonunda %25 oranında artırılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları	Döviz kuru ve piyasadaki fiyat dalgalanmaları nedeniyle özel sektörün yapacağı depo kapasiteleri değişebilir.	-Etkin piyasa takibi -Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle özel sektörün yapacağı depo kapasiteleri değişebilir.	-Kurum kayıtlarının etkin yönetimi -Etkin piyasa takibi -Paydaş etkileşiminin sürdürülmesi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Teknik aksaklıklar	Teknik aksaklıklar nedeniyle depo yapımlarında sorun yaşanabilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi

**Hedef: Ürün alım işlemlerinin tamamı 5 yıl sonunda ELÜS yoluyla yapılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansal riskler	Yaşanabilecek finansal sorunlar nedeniyle ELÜS'ün etkin işletilememesi	-Etkin piyasa takibi -Etkin mali yönetim
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle ELÜS'ün etkin işletilememesi	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle ELÜS'ün etkin işletilememesi	-Kurum kayıtlarının etkin yönetimi -Etkin piyasa takibi -Depo kullanım kapasitelerinin planlanması -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması

**Hedef: Merkezi WEB tabanlı sisteme geçilmesi planlanan uygulama modüllerinin tamamı dönüştürülecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansman riskleri	Yaşanabilecek finansal sorunlar nedeniyle bilgi işlem sisteminin etkin işletilememesi	-Etkin piyasa takibi -Etkin mali yönetim
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle bilgi işlem sisteminin etkin işletilememesi	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle bilgi işlem sisteminin etkin işletilememesi	-Kurum kayıtlarının etkin yönetimi -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması

**Hedef: Donanım ve sistem güvenliği altyapısı yenilenecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
Finansman riskleri	Yaşanabilecek finansal sorunlar nedeniyle bilgi işlem sisteminin etkin işletilememesi	-Etkin piyasa takibi -Etkin mali yönetim
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle bilgi işlem sisteminin etkin işletilememesi	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi

**Hedef: Haşhaş kapsülünde ortalama morfin oranı % 0.56' dan % 0.85'e çıkarılacaktır.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İklim koşulları	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalite düşüş yaşanabilir bu durum morfin oranını etkileyebilir.	Bitki üretim ve gelişimlerinin periyodik olarak takibinin yapılması
Teknik aksaklıklar	Üretim tesislerinde teknik aksaklıklar nedeniyle morfin oranında değişiklik yaşanabilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi

**Hedef: 2023 yılı sonuna kadar üretimi yapılan afyon alkaloidleri dışında noskabin, tebain ve kodein gibi yüksek alkaloid ihtiva eden yeni ürünler üretim aşamasına getirilecektir.**

Risk	Açıklama	Kontrol Faaliyetleri
İklim koşulları	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalite düşüş yaşanabilir bu durum morfin oranını etkileyebilir.	Bitki üretim ve gelişimlerinin periyodik olarak takibinin yapılması
Teknik aksaklıklar	Üretim tesislerinde teknik aksaklıklar nedeniyle üretim sürecinde sorun yaşanabilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi
Finansal riskler	Yaşanabilecek finansal sorunlar nedeniyle üretim sürecinde sorun yaşanabilir.	-Etkin piyasa takibi -Etkin mali yönetim

<b>Hedef: AAF'nin yıllık morfin üretim kapasitesi 170 ton/yla yükseltilecektir.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
İklim koşulları	Olumsuz iklim şartları nedeniyle verim ve kalite de düşüş yaşanabilir bu durum morfin üretim miktarını etkileyebilir.	Bitki üretim ve gelişimlerinin periyodik olarak takibinin yapılması
Teknik aksaklıklar	Üretim tesislerinde teknik aksaklıklar nedeniyle morfin üretim miktarında değişiklik yaşanabilir.	Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi
<b>Hedef: AAF'de iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle çalışma tamamlanamayabilir.	-Kurum içi iletişimin artırılması -Düzenli raporlamalar -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Mevzuat değişiklikleri	Mevzuat değişiklikleri nedeniyle iş akış şemalarında değişiklikler olabilir.	- Etkin mevzuat takibi - AAF ile etkileşimin sürdürülmesi
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle iş akış şemalarının oluşturulmasında sorun yaşanabilir.	-Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi
<b>Hedef: Taşra şube müdürlüklerinde iş akış şemaları plan dönemi sonunda tamamlanacaktır.</b>		
<b>Risk</b>	<b>Açıklama</b>	<b>Kontrol Faaliyetleri</b>
Yönetim ve politika değişiklikleri	Yönetim ve politika değişiklikleri nedeniyle çalışma tamamlanamayabilir.	-Kurum içi iletişimin artırılması -Düzenli raporlamalar -Stratejik planlamaya dayalı uzun vadeli yönetim anlayışının uygulanması
Mevzuat değişiklikleri	Mevzuat değişiklikleri nedeniyle iş akış şemalarında değişiklikler olabilir.	- Etkin mevzuat takibi - AAF ile etkileşimin sürdürülmesi
Teknik aksaklıklar	Yaşanabilecek teknik sorunlar nedeniyle iş akış şemalarının oluşturulmasında sorun yaşanabilir.	-Teknik kontrollerin periyodik olarak gerçekleştirilmesi

## 4.4 Maliyetlendirme

Stratejik plan dönemindeki amaç ve hedeflerimize ilişkin tahmini maliyetler Tablo 49’da gösterilmektedir.

**Tablo 49: Tahmini Maliyetler (Bin TL)**

	Planın 1. Yılı	Planın 2. Yılı	Planın 3. Yılı	Planın 4.Yılı	Planın 5. Yılı	Toplam Maliyet
<b>Amaç 1</b>	<b>5.559.000</b>	<b>5.452.000</b>	<b>5.999.000</b>	<b>5.449.000</b>	<b>5.722.000</b>	<b>28.181.000</b>
Hedef 1.1	5.330.000	5.239.000	5.769.000	5.208.000	5.469.000	27.015.000
Hedef 1.2	229.000	213.000	230.000	241.000	253.000	1.166.000
<b>Amaç 2</b>	<b>60</b>	<b>64</b>	<b>67</b>	<b>70</b>	<b>72</b>	<b>333</b>
Hedef 2.1	40	44	47	50	52	233
Hedef 2.2	10	10	10	10	10	50
Hedef 2.3	10	10	10	10	10	50
<b>Amaç 3</b>	<b>166.800</b>	<b>166.800</b>	<b>166.800</b>	<b>166.800</b>	<b>166.800</b>	<b>834.000</b>
Hedef 3.1	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	6.000
Hedef 3.2	165.600	165.600	165.600	165.600	165.600	828.000
<b>Amaç 4</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>20.000</b>
Hedef 4.1	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	5.000
Hedef 4.2	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	15.000
<b>Amaç 5</b>	<b>8.000</b>	<b>8.000</b>	<b>9.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>45.000</b>
Hedef 5.1	500	500	600	700	700	3.000
Hedef 5.2	1.000	1.000	2.000	3.000	3.000	10.000
Hedef 5.3	6.400	6.400	6.400	6.400	6.400	32.000
<b>Amaç 6</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>100</b>
Hedef 6.1	10	10	10	10	10	50
Hedef 6.2	10	10	10	10	10	50
<b>Genel Yönetim Giderleri</b>	<b>84.099</b>	<b>86.315</b>	<b>93.825</b>	<b>101.171</b>	<b>109.105</b>	<b>474.515</b>
<b>Toplam</b>	<b>5.821.979</b>	<b>5.717.199</b>	<b>6.272.712</b>	<b>5.731.061</b>	<b>6.011.997</b>	<b>29.554.948</b>

## İZLEME VE DEĞERLENDİRME



Amaçların ve onların altında yer alan hedeflerin, bu hedeflere ulaşılabilmesi için yürütülecek faaliyetlerin izlenmesi ve değerlendirilmesi Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından sorumlu birimlerden alınan veriler doğrultusunda yapılacaktır. Böylece uygulamalar ile istenen noktaya ulaşıp ulaşılmadığı, olası sorunlar ve nedenleri tespit edilecektir. Amaç ve hedeflerimizin gerçekleştirilmesi için oluşturulan hedef kartlarında belirtilen sürelerde izleme ve değerlendirmeler yapılacaktır.

Genel Yatırım ve Finansman Kararnamesindeki hususlar ve KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre “KİT’ler, performans programlarını en geç 15 Temmuz’a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderir. KİT’ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra performans programında revize edilmesi gereken hususlar bulunması halinde revize edilmiş performans programı, 1 Aralık’a kadar Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.” hükümleri doğrultusunda gerekli çalışma yürütülecektir.