



**HAL**  
open science

## Uluslararası rekabet stratejileri: Türkiye gıda sanayii

Selma Tozanli, Murat Donduran, Aylin Ataay

► **To cite this version:**

Selma Tozanli, Murat Donduran, Aylin Ataay. Uluslararası rekabet stratejileri: Türkiye gıda sanayii. [Technical Report] TUSIAD/T-2007-09-442, TUSIAD. 2007. hal-02818303

**HAL Id: hal-02818303**

**<https://hal.inrae.fr/hal-02818303>**

Submitted on 6 Jun 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



TÜRK SANAYİCİLERİ VE  
İŞADAMLARI DERNEĞİ



# ULUSLARARASI REKABET STRATEJİLERİ: TÜRKİYE GIDA SANAYİİ

TÜSİAD REKABET STRATEJİLERİ  
DİZİSİ-10

EYLÜL 2007  
Yayın No. TÜSİAD/T-2007-09-442

Meşrutiyet Caddesi, No. 46 34420 Tepebaşı/İstanbul  
Telefon: (0212) 249 07 23 Telefax: (0212) 249 13 50

© 2007, TÜSİAD

*Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü,  
4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca,  
kullanılmadan önce hak sahibinden 52. Maddeye uygun  
yazılı izin alınmadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak,  
çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak,  
kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak,  
telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik  
yöntemlerle iletilmek suretiyle kullanılamaz.*

ISBN : 978-9944-405-16-4

ERSİS REKLAM, MATBAACILIK VE TANITIM HİZ. TİC. LTD. ŞTİ.  
Eğitim Mah. Poyraz Sok. No:1 D.65 Kadıköy - İSTANBUL  
Tel: (0216) 450 46 38 - 349 89 72 Faks: (0216) 450 46 39

# ÖNSÖZ

*Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD), özel sektörü temsil eden sanayici ve işadamları tarafından 1971 yılında Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.*

*TÜSİAD, demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, yalnızca asli görevlerine odaklanmış etkin bir devletin varolduğu Türkiye'de, Atatürk'ün çağdaş uygarlık hedefine ve ilkelerine sadık toplumsal yapının gelişmesine ve demokratik sivil toplum ve laik hukuk devleti anlayışının yerleşmesine yardımcı olur. TÜSİAD, piyasa ekonomisinin hukuksal ve kurumsal altyapısının yerleşmesine ve iş dünyasının evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun bir biçimde faaliyette bulunmasına çalışır. TÜSİAD, uluslararası entegrasyon hedefi doğrultusunda Türk sanayi ve hizmet kesiminin rekabet gücünün artırılarak, uluslararası ekonomik sistemde belirgin ve kalıcı bir yer edinmesi gerektiğine inanır ve bu yönde çalışır. TÜSİAD, Türkiye'de liberal ekonomi kurallarının yerleşmesinin yanı sıra, ülkenin insan ve doğal kaynaklarının teknolojik yeniliklerle desteklenerek en etkin biçimde kullanımını; verimlilik ve kalite yükselişini sürekli kılacak ortamın yaratılması yoluyla rekabet gücünün artırılmasını hedef alan politikaları destekler.*

*TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde, ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.*

*Bu çerçevede TÜSİAD-Sabancı Üniversitesinin Rekabet Forumu tarafından koordine edilen Uluslararası Rekabet Stratejileri dizisinin onuncu kitabı olan ve Fransa Montpellier Akdeniz Tarım Bilimleri Enstitüsü tarafından desteklenen “Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayisi” başlıklı çalışma gıda sanayisindeki uluslar arası gelişmeleri inceledikten sonra Türkiye’deki mevcut durumu ortaya koymaktadır. Rapor, Doç. Dr. Murat Donduran, Dr. Selma Tozanlı ve Dr. Aylin Atay tarafından hazırlanmıştır.*

**Eylül 2007**

# ÖZGEÇMİŞ

## **Dr. Selma Tozanlı**

S. Tozanlı, orta ve lise eğitimini TED Ankara Koleji'nde tamamlamış, 1973 yılında da O.D.T.Ü. Beşeri İlimler Fakültesinden sosyoloji lisans diploması almıştır. Aynı yıl Fransa'ya doktora öğrenimine giden Tozanlı, 1981 yılında Universite de Montpellier I'den ekonomi doktora diplomasını almış ve 1983 yılında da, önceden stajyer olarak girdiği Montpellier Akdeniz Tarım Bilimleri Enstitüsünde (CIHEAM-IAMM) sözleşmeli araştırmacı olarak çalışmaya başlamıştır. 1989 yılından beri bu uluslararası kuruluşta kadrolu öğretim üyesi-araştırmacı olarak görev görmektedir. 1993 yılında ise Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi'nden Pazarlama dalında doçentlik ünvanını almıştır.

S. Tozanlı, Akdeniz ülkeleri gıda sanayiinin yapısı, tarım-gıda zincirinde yapılaşma, şirket stratejileri, çok uluslu gıda şirketlerinin yapısı ve yayılma stratejileri gibi konularda uzmanlaşmıştır ve uluslararası yayınlar vardır. Birçok Avrupa Birliği araştırma projelerinde de etkin olarak çalışmıştır.

## **Doç. Dr. Murat Donduran**

M. Donduran, orta ve lise eğitimini İzmir Özel Fatih Koleji'nde tamamlamış, 1994 yılında da Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde (İngilizce) İktisat lisans diploması almıştır. Aynı yıl aynı Üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsünde yüksek lisans öğrenimine başlayıp, 1996 yılında yüksek lisans diplomasını almış ve 1995 yılında da, Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 1996 Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde İktisat doktora öğrenimine başlayıp 2000 yılında doktor ünvanını almıştır. Aynı bölümde 2003 yılında ise yardımcı doçent olmuş ve 2005 yılında Mikro İktisat dalında doçentlik ünvanını almıştır. Halen Yıldız Teknik Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır.

M. Donduran, endüstriyel organizasyon özellikle piyasa yapıları ve enformasyon iktisadı gibi konularda uzmanlaşmıştır ve uluslararası yayınları vardır. Ulusal araştırma projelerinde de etkin olarak çalışmıştır.

## **Dr. Aylin Ataay**

Aylin Ataay 1993 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İngilizce İşletme Bölümünü bitirdikten sonra aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsü, Organizasyon ve İşletme Politikası programını tamamlayarak 1994 yılında yüksek lisans derecesi almıştır. 2000 yılında İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ve İnsan Kaynakları Yönetim ve Organizasyon dalında doktora derecesi almaya hak kazanmıştır. 2002 yılında ise IAE- Paris 1- Sorbonne Üniversitesinden ikinci bir işletme doktoru derecesi almıştır. Ataay halen Galatasaray Üniversitesi İşletme Bölümünde yardımcı doçent doktor olarak görev yapmaktadır.

Dr. Ataay'ın temel araştırma ilgi alanları uluslararası stratejik ittifakları, doğrudan yabancı sermaye yatırımları ve çokuluslu şirketler, stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve eş-evrimsel yaklaşımdır.

# İÇİNDEKİLER

## KISIM 1

### DÜNYA GIDA SANAYİİ VE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YAYILMA STRATEJİLERİ

<b>1. Giriş</b> .....	33
1.1. Dünya Gıda Sanayii Tekelinin Yapısı.....	36
1.1.1. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Ana Ülkeleri .....	37
1.1.2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Ekonomik Özellikleri .....	39
<b>2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Dünya Çapında Gerçekleştirdikleri Yeniden Yapılanma Operasyonları</b> .....	47
2.1. Çok Uluslu Gıda Şirketleri Tarafından Gerçekleştirilen Operasyonların Özellikleri .....	48
2.1.1. Büyük Operasyonların Dünya Gıda-Tarım Zincirinde Tekrar Ortaya Çıkışı .....	51
2.2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Gerçekleştirdiği Mali Operasyonların Coğrafi Dağılımı.....	52
2.2.1. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Satın Alma Operasyonlarının Coğrafi Dağılımı.....	55
2.2.2. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Gerçekleştirdikleri Ortaklıkların Coğrafi Dağılımı.....	56
2.2.3. Yatırımcı Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Coğrafi Kökenleri .....	57
2.2.4. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Olgun Pazarlarda Gerçekleştirdikleri Yeniden Yapılandırma Operasyonları.....	59
2.3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Yeniden Yapılanma Stratejilerinde Öne Çıkan Sektörler .....	61
2.3.1. Gelişmekte Olan Pazarların Yükselen Değerleri: Süt Sanayii, Alkolsüz İçkiler ve Bira Yapımı.....	64
2.4. Tarım-Gıda Zincirinde Aktif Rol Oynayan Çok Uluslu Şirketler.....	67
2.4.1. En Aktif Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Yayılma Stratejileri .....	69
2.4.2. Karlılık Getiren Faaliyetlere Yeniden Odaklanma ve Sektörel Konsolidasyon .....	73



<b>3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Jeostratejileri</b> .....	79
3.1. Küreselleşmenin Stratejik Bir Ögesi Olarak Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları .....	79
3.1.1. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarında Yatırımcıların ve Yatırım Alan Ülkelerin Kutuplaşması .....	80
3.1.2. Tarım-Gıda Zincirinde Uluslararası Yatırımlar .....	82
3.2. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Yatırımlarını Çeken Koşullar .....	85
3.2.1. Ayırıcı Öge Olarak Gelir Düzeyi .....	85
3.2.2. Pazar Boyutunu Belirleyen Öge Olarak: Kentleşme .....	86
3.2.3. Bölgesel Ekonomik ve Ticari Anlaşmalara Katılım.....	87
3.2.4. Yatırım Alan Bölgelerin Karşılaştırmalı Üstünlükleri .....	89
3.2.5. Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasaları ve Uygulamaları.....	92
3.3 Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Uyguladıkları Yayılma Stratejilerinin Ampirik Olarak İspatlanması.....	93
<b>4. Sonuç</b> .....	97

## **KISIM 2**

### **TÜRK GIDA İŞLEME SANAYİİNDE YAPI VE DAVRANIŞ**

<b>1. Giriş</b> .....	105
1.1. Türkiye Gıda Sanayii Tüketici Davranışları ve Perakendecilik.....	107
1.2. Gıda Sanayiinin Türkiye Ekonomisindeki Yeri.....	107
1.2.1. Gıda İşleme Sektörünün Yapısı.....	109
1.2.2. Türk Gıda İşleme Sanayiinin İmalat Sanayindeki Yeri .....	114
1.3. Gıda Tüketim Kalıpları ve Tüketici Davranışları .....	119
1.4. Gıda Perakende Sektöründeki Gelişmeler ve Gıda İşleme ve İçecek Sektörü Üzerindeki Etkileri .....	123
1.4.1. Türkiye’de Modern Gıda Perakende Sektörünün Gelişimi .....	123
1.4.2. Günümüzde Türkiye Perakende Sektörünün Yapısı.....	126
1.4.3. Büyük Şehirlerde Büyük Süpermarket Zincirlerinin Konsolidasyonu.....	133
1.4.4. Süpermarket Özel Markaları ve Gıda Sektöründeki Yeri.....	134

<b>2. Gıda ve İçecek Sanayiinin Ekonomik ve Mali Performansları</b> .....	141
2.1. Gıda ve İçecek Sanayii Alt Sektörleri.....	141
2.1.1. Gıda Sanayiinin ISIC Gruplandırması .....	141
2.1.2. Türkiye'nin İller İtibariyle Sınıflandırılması .....	141
2.1.3. Piyasa Yoğunlaşması .....	148
2.2. Türk Gıda Sanayiinde Karlılık .....	150
2.2.1. Metodoloji ve Veriler .....	150
2.2.2. Kar-Maliyet Marjları.....	151
2.2.3. Mark-Up ve Kar Oranları.....	154
2.2.4. Alt sektörler İtibariyle Mark-up.....	156
2.3. Dış Ticaret .....	158
2.3.1. ISIC Gıda İhracat ve İthalatının Toplamdaki Payı.....	160
2.3.2. Alt Sektörler İtibariyle Gıda İhracat ve İthalatı.....	161
<b>3. Gıda ve İçecek Sanayiinin Önder Şirketlerinin Yapısı, Ekonomik ve Mali Performansları</b> .....	167
3.1. Gıda ve İçecek Sanayiinde Önder Şirketlerin Yeri ve Yapısı: İSO 500 Firma Veri Tabanı ve Gıda Sanayii.....	167
3. 1. 1. Firma Sayısı.....	167
3. 1. 2. İstihdam .....	169
3. 1. 3. İhracat .....	170
3. 1. 4. Üretimden Satışlar .....	173
3. 1. 5. Net Kar Hadleri .....	173
3.2. Türk Gıda Sanayiinde Sermaye Yapısında Değişmeler: Yabancı Sermaye, Birleşmeler ve Devralmalar .....	174
3.2.1. Dünya Gıda Sanayiinde Sermaye Yapısı .....	174
3.2.2. Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Gıda İşleme Sanayii .....	175
3.2.3. Gıda Sektörü Yeniden Yapılanma İşlemleri.....	186
3.2.4. İMKB'de İşlem Gören Gıda Şirketlerinde Yönetişim Yapısı.....	191
<b>4. Sonuç</b> .....	197
<b>Kaynakça</b> .....	202

# TABLolar LİSTESİ

## KISIM 1

### DÜNYA GIDA SANAYİİ VE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YAYILMA STRATEJİLERİ

Tablo 1.1. 2002 Yılında Dünya Gıda Sanayii .....	34
Tablo 1.2. Dünya Gıda Sanayii Tekelinin Son 30 Yılda Yaşadığı Değişiklikler.....	36
Tablo 1.3. Ana Ülkelerine Göre Çok Uluslu Gıda Şirketleri.....	37
Tablo 1.4. 1996 ve 2005 Yıllarında En Büyük 15 Çok Uluslu Gıda Şirketi .....	39
Tablo 1.5. Dünya Lideri En Büyük 500 Firmanın 2005 Yılındaki Performansları .....	40
Tablo 1.6. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Ana Ülkelerine ve 2005 Yılında Gerçekleştirdikleri Ekonomik ve Mali Performanslarına Göre Sıralandırmaları.....	41
Tablo 2.1. 2005 Yılında Dünya İmalat Sanayiinde Gerçekleştirilen Şirket Satın Alma ve Evlenmeleri .....	48
Tablo 2.2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin 1987-2006 Yılları Arasında Gerçekleştirdikleri Yeniden Yapılanma Operasyonları .....	50
Tablo 2.3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Gerçekleştirdikleri En Yüksek Tutarlı 20 Operasyon .....	51
Tablo 2.4. En Büyük 100 Çok Uluslu Şirketin Gerçekleştirdikleri Operasyonların Dünyanın Belli Başlı Bölgeleri Arasındaki Dağılımı .....	53
Tablo 2.5. Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinin Köken ve Hedef Bölgeler Açısından Dağılımı .....	58
Tablo 2.6. İştirak Satma, İştirak Birleştirme, Fabrika Kapatma vb. Olumsuz Operasyonların Köken ve Hedef Bölgelere Göre Dağılımı.....	60
Tablo 2.7. Şirket Alım ve Birleşmelerinin Hedef Ülkelerin Ekonomik Sınıflarına Göre Sektörel Dağılımları .....	66
Tablo 2.8. En Aktif 25 Çok Uluslu Gıda Şirketi Tarafından Gerçekleştirilen Operasyonların Hedef Ülkelerin Gelir Gruplarına Göre Dağılımı .....	68
Tablo 2.9. En Aktif 25 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Gerçekleştirdikleri İştirak ve Kısmi Varlık Satışları, İştirak Birleştirme ve Fabrika Kapatma Operasyonlarının Hedef Ülkelere Göre Dağılımı.....	74
Tablo 3.1. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin 1996 ve 2002 Yıllarında Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı.....	84

Tablo 3.2.	2002 Yılında Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin Ev Sahibi Ülkelerin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 3.3.	En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin 2002 Yılında Ev Sahibi Ülkelerin Kentleşme Oranlarına Göre Dağılımı .....	86
Tablo 3.4.	Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin 2002 Yılında Ekonomik ve Ticari Bölgelere Göre Dağılımı.....	88
Tablo 3.5.	En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin 2002 Yılında Ev Sahibi Ülkelerin Gelir Gruplarına ve Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....	91
Tablo 3.6.	En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi Şirket Alımı ve Birleşmesi Operasyonları ve İştiraklerinin Ekonomik Bölgelere Göre Dağılımı....	93
Tablo 3.7.	En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi Faaliyetlerinin Sektörel Dağılımı .....	94

## KISIM 2

### TÜRK GIDA İŞLEME SANAYİNDE YAPI VE DAVRANIŞ

Tablo 1.1.	GSYİH Ve Tarım Sektörü.....	108
Tablo 1.2.	Seçilmiş Ürünlerde Kapasiteler ve Kullanım Oranları .....	113
Tablo 1.3.	Türkiye Gıda İşleme Sanayii Alt Söktürlerinde Kapasite Kullanım Oranları .....	114
Tablo 1.4.	Çıktı Olarak Gıda Sektörünün Toplam İmalat Sanayii İçindeki Payı .....	115
Tablo 1.5.	Bazı Gıda Ürünleri ve İçeceklerin Kişi Başına Yıllık Tüketimleri ve Toplam Gıda Harcamasındaki Payları .....	121
Tablo 1.6 .	Bazı Seçilmiş Ülkelerde Gıda Ürünleri Tüketimi .....	122
Tablo 1.7.	Türkiye’de Perakende Sektörünün Evrimi.....	128
Tablo 1.8.	Büyükliklerine Göre Perakende Gıda Outletlerinin Dağılımı .....	128
Tablo 1.9.	Gıda Perakendeciliği Pazar Payı Evrimi: Bölgelere Göre Dağılım.....	128
Tablo 1.10.	Perakendeciliğin Pazar Payı Evrimi .....	129
Tablo 1.11.	Türkiye Organize Gıda Perakendeciliği Sektöründeki Önemli Oyuncular .....	132
Tablo 1.12.	Dünyada Market Markalı Ürünlerin Ciro Payları ve Ürün Grubuna Göre Büyüme Oranları .....	136
Tablo 1.13.	Türkiye’de Özel Markalı Ürünlerin Sektörlerdeki Satış Tutarı Payı .....	137
Tablo 1.14.	Özel Markalı Ürünlerin Hızlı Tüketim Malları Tüketici Harcamalarındaki Payının Evrimi.....	137

Tablo 1.15. Türkiye’de En Fazla Satılan Özel Markalı 10 Ürün Kategorisi.....	138
Tablo 1.16. Türkiye’de Özel Markalı Ürünlerin Satışında Kullanılan Ticari Kanallar .....	138
Tablo 2.1. ISIC REV.3’e Göre 4-Basamaklı Gıda Sanayi Alt Sektörleri .....	141
Tablo 2.2. İllere Göre Yoğunlaşma .....	143
Tablo 2.3. İller İtibarıyla Gıda Sektörünün Yoğunlaşması .....	145
Tablo 2.4. Türkiye’de 1990 ve 2000 Yıllarında Gıda Alt Sektörlerinde İşyeri Sayısı ve Yoğunlaşma Oranları .....	148
Tablo 2.5. HHI ve Fiyat-Maliyet Marjı.....	153
Tablo 2.6. İşlenmiş Gıda İhracat Büyüme Oranları .....	159
Tablo 3.1. İSO 500’de Bulunan Gıda Firmaları Toplamı .....	167
Tablo 3.2. İSO 500 Verilerinde En Büyük İhracatçılar.....	171
Tablo 3.3. İSO 500 Firmalarının Dışa Açıklık Oranları .....	172
Tablo 3.4. Yıllar İtibarıyla Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı ve Yatırım Tutarı.....	177
Tablo 3.5. 2002 Yılında Dünya Çapında En Büyük 15 Çok Uluslu Gıda Şirketi ve Türkiye’deki Faaliyetleri.....	178
Tablo 3.6. Gıda Sanayiinde Yabancı Sermaye Yatırımları .....	179
Tablo 3.7. Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinde Yabancı Sermaye Yapısı .....	181
Tablo 3.8. Yabancı Sermayeli Gıda Şirket Sayısının Ülkelere Göre Dağılımı.....	182
Tablo 3.9. Gıda Sektörü Yabancı Sermaye Yatırımlarının Bölgesel Dağılımı.....	183
Tablo 3.10. İSO 500’deki Yabancı Sermayeli Gıda Şirketleri .....	184
Tablo 3.11. İSO 500’de Yer Alan Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinin Ciro ve Katma Değer İçindeki Payı .....	185
Tablo 3.12. Gıda Sektörü Birleşme ve Satın Almalar.....	187
Tablo 3.13. Gıda Şirketleri İşlemleri .....	189
Tablo 3.14. İMKB’ye Kote Gıda Şirketlerinde Yönetişim Yapısı.....	193

# ŞEKİLLER LİSTESİ

## KISIM 1

### DÜNYA GIDA SANAYİİ VE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YAYILMA STRATEJİLERİ

- Şekil 1.1. Dünya Gıda Ürünleri İhracatının Evrimi .....35
- Şekil 1.2. 2002 Yılında En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Sektörel Farklılıkları .....42
- Şekil 2.1. Gıda Sanayiinde Gerçekleştirilen Uluslararası Mali Operasyonlar.....43
- Şekil 2.2. Şirket Satın Almaları ve Birleşmelerinin Hedef Ülkelerin Bağlı Oldukları Ekonomik Birliklere Göre Dağılımı .....55
- Şekil 2.3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Gerçekleştirdikleri Ortaklık Anlaşmalarının Hedef Ülkelerinin Dahil Oldukları Ekonomik Bölgelere Göre Dağılımı .....57
- Şekil 2.4. İştirak Satma, Fabrika Kapatma ve Diğer Operasyonların Aktif Çok Uluslu Şirketlerin Köken Bölgelerine Göre Dağılımı.....59
- Şekil 2.5. Yeniden Yapılandırma Operasyonlarının Hedef Şirketlerin Ana Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı.....63
- Şekil 2.6. En Aktif 5 Çok Uluslu Şirketin Gerçekleştirdikleri Şirket Satın Alma ve Birleşmeleri Açısından Karşılaştırılması .....72
- Şekil 3.1. OECD Ülkelerine Giren ve Çıkan Yabancı Sermaye Yatırım Akışları ....81
- Şekil 3.2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin Sayısı .....82

## KISIM 2

### TÜRK GIDA İŞLEME SANAYİİNDE YAPI VE DAVRANIŞ

- Şekil 1.1. Toplam İmalat Sanayii ve Gıda Sanayii Üretimi.....110
- Şekil 1.2. Mevsimsellikten Arındırılmış Gıda Üretim Endeksi .....111
- Şekil 1.3. Toplam İmalat ve Gıda Sanayii Kapasite Kullanım Oranları.....112
- Şekil 1.4. Firma Sayısı Olarak Gıda Sektörünün Toplam İmalat Sanayii İçindeki Payı .....115
- Şekil 1.5. Gıda İşleme Sanayiinin Genel Durumu.....116
- Şekil 1.6. Gıda İşleme Sanayiinin İmalat Sanayiindeki Payı.....117
- Şekil 1.7. Gıda İşleme Sanayiinde Kamu Kesiminin Payı .....118
- Şekil 1.8. 1994 ve 2002 Yıllarında Ortalama Hane Halkı Tüketim Harcamaları....120
- Şekil 1.9. Büyük Perakendeciler ve Toplam Perakendecilikteki Paylarının Bölgesel Dağılımı .....129
- Şekil 1.10. Bölgelere Göre Özel Marka Pazar Payları ve Büyüme Oranları .....135
- Şekil 2.1. Avrupa Birliği Bölge Sınıflandırmasına Göre Gıda Yoğunlaşması ....142

Şekil 2.2.	Türkiye’de İllere Göre Yoğunlaşma .....	144
Şekil 2.3.	Türkiye’de İllerin Temel Geçim Kaynakları.....	144
Şekil 2.4.	Yıllar İtibariyle Alt Sektörlerde Firma Sayısı .....	147
Şekil 2.5.	Gıda Sanayii Alt Sektörlerinde Piyasa Yoğunlaşması .....	149
Şekil 2.6.	1950-2001 Gıda Sanayii Mark-Up .....	154
Şekil 2.7.	1950-2001 Gıda Sanayii Kar/Çıktı Oranları .....	155
Şekil 2.8.	1950-2001 Gıda Sanayii Kar/Katma Değer.....	155
Şekil 2.9.	Et, Süt, Su Ürünleri ve Meyve ve Sebze İşleme Sanayinde Mark-Up.....	156
Şekil 2.10.	İçecek Sanayilerinde Mark-Up.....	157
Şekil 2.11.	Un ve Şeker ile İlgili Sanayilerde Mark-Up.....	157
Şekil 2.12.	Yağlar ve Başka Yerde Sınıflandırılmayan Gıda Maddeleri Sanayinde Karlar .....	158
Şekil 2.13.	Mevsimsellikten Arındırılmış Toplam Gıda İhracatı .....	159
Şekil 2.14.	Gıda ve Tarım İhracatı 1996-2006 .....	159
Şekil 2.15.	Mevsimsellikten Arındırılmış Balık İhracatı.....	160
Şekil 2.16.	ISIC Toplam Gıda İthalat ve İhracat ve Toplamdaki Payı.....	160
Şekil 2.17.	Mezbaha Ürünleri İhracatı .....	161
Şekil 2.18.	Süt Ürünleri İhracatı .....	162
Şekil 2.19.	Hububat İhracatı .....	162
Şekil 2.20.	Meyve İhracatı .....	163
Şekil 2.21.	Diğer Ürünlerin İhracatı.....	163
Şekil 3.1.	İSO veri Tabanında Gıda Sanayii Firmalarının Toplam Firma Sayısına Oranı.....	168
Şekil 3.2.	İSO 500 Gıda Sanayii Toplam İstihdam 1977-2004 .....	169
Şekil 3.3.	İSO 500 Gıda Sanayii Ortalama İstihdam 1977-2004.....	170
Şekil 3.4.	İSO 500 Gıda Sanayii Firma İstihdamı 1977-2004.....	170
Şekil 3.5.	İSO 500 Toplam İhracat.....	171
Şekil 3.6.	Toplam Üretimden Satışlarda Yüzde Değişim.....	173
Şekil 3.7.	Ortalama Net Kar Haddi .....	173
Şekil 3.8.	Gıda Sanayii Yabancı Sermayeli Şirketler .....	179
Şekil 3.9:	Yıllar İtibarıyla Gıda Sanayiine Yatırım Yapan Yabancı Sermayeli Şirketler .....	179
Şekil 3.10.	Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinde Yıllar İtibarıyla Yabancı Sermaye Yapısı.....	181
Şekil 3.11.	Gıda Şirketlerinde Yabancı Ortak Sayısının Ortaklık Türüne Göre Dağılımı .....	182
Şekil 3.12.	Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinin Yatırım Türlerine Göre Bölgesel Dağılımı .....	183
Şekil 3.13.	İMKB Kote Şirketlerin Ön Bilgileri .....	191

# ÖZET





## ÖZET

21. yüzyılda küreselleşmenin artmasıyla sadece ulusal düzeyde yapılan sektörel rekabet analizleri, ülke ekonomilerinin sanayii yapılarının tanımlanabilmesi için yeterli olmamaktadır. İncelemeye konu olan ülkenin, dünya ekonomisi içerisindeki yeri göz önünde tutularak incelenmesi ve ulusal rekabet gücünün uluslararası rekabet koşulları açısından irdelenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, dünya gıda sanayii ve çokuluslu gıda şirketlerinin tekelci yapılarının incelenmesi, Türkiye gıda sanayiinin yapısının ve gıda şirketlerinin rekabet güçlerinin saptanmasında önemli ipuçları vermektedir.

Tarım, hayvancılık ve balıkçılık sektörlerinden elde edilen hammaddelerin endüstriyel olarak dönüşümlerini içeren bir imalat sanayii kolu olan gıda sanayii, 2 trilyon ABD dolarının üzerinde gerçekleştirilen yıllık satışları ile, dünya imalat sanayiinin en önemli kolu olarak ortaya çıkmaktadır. Gıda sanayii, gelişmiş OECD ülkelerinde yarattığı katma değer (dünya çapında toplam işleme sanayii tarafından yaratılan katma değer %15'i) ve toplam ücretli çalışanlar sayısı açısından diğer imalat sanayii kolları arasında ayrıcalıklı bir yer tutmaktadır. Gıdanın sadece bir ticari meta değil, aynı zamanda insan yaşamının en önemli ihtiyaçlarından biri oluşu, gıda sanayiinin sürdürülebilir ve daimi bir büyüme oranını korumasına neden olmaktadır. Bu genel yapı içerisinde, çokuluslu gıda şirketlerinin, küreselleşme ve dünya ekonomisinin serbestleşmesinde oynadıkları önemli rol de yadsınamaz. Uyguladıkları yeniden yapılanma politikaları ve büyüme stratejileri, ekonomik ve mali performansları ile özellikle gelişmekte olan ülkelerin ekonomik yapılarının şekillenmesini kuvvetle etkilemektedirler.

Bu nedenle "Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayii" araştırması iki bölüm olarak hazırlanmıştır. Birinci bölüm dünya gıda sanayiinin yapısını ve çokuluslu şirketlerin yayılma stratejilerini, ikinci bölüm ise Türk gıda işleme sanayiinde yapı ve davranışları incelemektedir.

### **I. Dünya Gıda Sanayii ve Çokuluslu Şirketlerin Yayılma Stratejileri**

Dünyanın en büyük çokuluslu gıda şirketinden oluşan gıda oligopolü son otuz yıl içerisinde önemli değişimler yaşamıştır. Önemli endüstriyel ve mali yapısal değişimlerden geçen bu çokuluslu şirketlerin sadece %30'u 1974'den 2005 yılına kadar aynı güçle ve boyutlarla en büyük 100 şirket sıralamasında kalabilmeyi başarmıştır. 2005 yılında toplam satıştan elde edilen gelir göz önüne alındığında, Kuzey Amerika (ABD, Kanada ve Bermuda), dünya toplamının % 48'i ile en büyük güç olarak ortaya çıkmaktadır. Batı Avrupa (Avrupa Birliği ve İsviçre), bu toplamın %38'ini, Japonya ise %11'ini, diğer ülkeler (Kanada, Meksika, Avustralya, Filipinler) ise %4'ünü ellerinde bulundurmaktadır.

Dev gıda çokulusluların 2005 yılı ekonomik ve mali performansları genellikle büyük farklılıklar göstermektedir. Net karın toplam satışlara oranı göz önüne alındığında en yüksek oran %12.0 olarak Belçika'lı, en düşük oran ise %1.2 olarak İtalya'lı çokuluslular tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı oran İngiliz kökenli gıda devleri için %10.6, Amerikan firmaları için %7.4 ve Fransa çıkışlı gıda firmaları için ise %5.9 olarak hesaplanmıştır.

Firmaların ülkelere göre sayısal dağılımında önemli eşitsizlikler görülmektedir. İsviçre, Nestlé ve Barry Caillebot ile sıralamaya girerken, Nestlé, 73 milyar ABD dolarlık cirosu sayesinde birinci sırayı almakta ve ilk 100 çokuluslunun toplam satışlarının %6.9'unu elinde tutmaktadır. Fransa 7 çokuluslu gıda şirketinin ana ülkesi olmasına rağmen bu toplamın sadece %5.3'üne sahiptir. ABD, 34 firmayı barındırdığı gibi, toplam satışların %42.8'ini gerçekleştirmekte, Japonya ise 18 firma ve toplam satışlardan %11.2 payla sıralamada önemli bir yerde bulunmakta, Hollanda ise 7 firma ile %7.7 paya sahip olmaktadır.

Sektörel uzmanlaşmanın ekonomik ve mali performanslar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır: alkolsüz içkiler yapımında ortalama karlılık oranı %15 gibi önemli bir düzeye çıkarken, süt ürünleri yapımında ortalama karlılık oranı %0.5'lerin altına düşmektedir. Alkollü içkiler yapımında uzmanlaşmış çokuluslular da ortalama %9.4 karlılık oranı ile ön sıralarda yer almaktadırlar. « Çokürünlü » olarak tanımlıyabileceğimiz birkaç gıda alt-sektöründe birden faaliyet gösteren çokuluslular da (100 çokuluslunun 25'i) %6.8'lik bir karlılık oranı ile ilk 100 şirket ortalamasının üzerinde yer almaktadırlar. Pazar büyüklüğü, karlılık ve verimlilik arasında kuvvetli bir ilişki bulunduğunu söylemek mümkün değildir. Kullanılan teknoloji ve pazarlama tekniklerinin modernliği de açıklayıcı öğeler olarak görülmemektedirler. Bu durumda, firmanın tarım-gıda zincirindeki yeri en açıklayıcı öğe olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer açıklayıcı öğeler ise portföyünün yapısal özellikleri (çokürünlü firmaların yüksek performansları) ve işletmecilik yetenekleridir.

### *Yeniden Yapılanma Operasyonları*

Gıda şirketlerinin büyüme stratejilerini uygulamak için en fazla kullandıkları yöntem olarak şirket satınalmaları ve şirket evlenmeleri dikkat çekmektedir. Dünyanın ilk 100 gıda çokuluslusunun gerçekleştirdikleri yeniden yapılanma operasyonları, 1990 yılından beri sabit bir seyir takip etmekte ve yılda yaklaşık 300 operasyon gerçekleşmektedir. Azınlık payda satın almaları, ortak girişimleri, dağıtım anlaşmalarını, lisans anlaşmalarını, franchising anlaşmalarını ve diğer ortaklık biçimlerini içeren operasyonların gıda

çokulusluları tarafından gerçekleştirilen tüm operasyonlar içerisindeki payları, %16-18 arasında değişmektedir. Ancak 2000 yılından bu yana bir düşüş eğiliminin de olduğunu belirtmekte yarar vardır.

Doğrudan sermaye yatırımlarının ise (greenfield investments) toplam operasyonlar içerisindeki payları 1987-1997 yılları arasında %3-5 arasında değişirken, bu pay 2000 yılından itibaren ufak bir artışla %6'ya ulaşmıştır. Bu yatırımlar sadece yeni yan şirket ve temsilcilik kurulması olarak kalmamış, yeni fabrikaların kurulmasına kadar da uzanmıştır.

Stratejik küçülme (divestitures) operasyonları da artış gösteren operasyonlar arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, şirket satışlarının toplamdaki göreceli ağırlıkları, 1987-1997 yılları arasında %19-22 arasında seyrederken 2000'li yıllarda %30'lara yaklaşmıştır. Bu tip operasyonlar içerisinde en göze çarpan kategori, 1990'dan bu yana « fabrika kapatma » ve « yan şirket birleştirme » olarak ortaya çıkmaktadır. Batı ekonomilerinin daralması ve dünya mali pazarlarını yönlendiren finans şirketlerinin, dünyanın önemli borsalarına kayıtlı bu çokuluslu şirketlerin yatırımlarının getirdiği verimlilik koşulları üzerinde gittikçe daha fazla artan bir baskı yaratmaları, « kamusal ele geçirme» (takeovers) operasyonlarının 1990'lı yılların sonunda tekrar ortaya çıkmasının önemli nedenleridir. Özellikle « çok-faaliyetli » çokuluslular (Unilever, Nestlé, Diageo, Philip Morris gibi) bu yıllarda aktif politikalar benimsayerek olağanüstü operasyonlara imzalarını atmışlardır.

Gıda çokuluslularının gerçekleştirdikleri operasyonlar daha çok gelir düzeyi yüksek ülkelerde yoğunlaşmaktadır. 1987 ve 2006 yılları arasında gerçekleştirilen bu operasyonların %72'si Batı Avrupa'da (büyük bir çoğunluğu Avrupa Birliği'nde) ve NAFTA ülkelerindedir. OECD üçlüsünün (TRİAD) üçüncü ayağı durumunda bulunan Japonya, sözkonusu dönemde 149 operasyona evsahipliği yapmıştır. Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri (ODA), yeniden yapılanma operasyonlarının üçüncü en çekici alanı olarak görülmektedir. MERCOSUR ülkeleri de geleneksel yabancı sermaye çeken bölge olarak ortaya çıkmaktadır.

Afrika ve Asya ülkelerinin yer aldığı « düşük gelir düzeyli » ülkeler ise, 1987-2006 yılları arasında gerçekleştirilen tüm operasyonların sadece %2'sinin evsahipliği yapmıştır. Gıda çokulusluları, « orta düşük gelir » veya « fakir » ülkelere yatırım yaparken, yerel lider şirketler ile ortaklık kurmak, lisans/dağıtım anlaşmaları çerçevesinde işbirliği geliştirmek veya kısmi katılımlarda bulunmak gibi operasyonları tercih etmektedirler.

« Stratejik küçülme » (divestitures) operasyonlarının %35'inin Batı Avrupa'da gerçekleşmesi, bu pazarın hala bir yeniden yapılanma süreci yaşadığının bir işaretidir. Ayrıca bu durum, sanayii yapısının halen yüksek bir yoğunluğa ulaşmadığını göstermektedir.

Tüm sanayileşmiş Batı Avrupa ülkelerini bir araya getiren Avrupa Birliği ve Kuzey Amerika ülkelerini birleştiren NAFTA birliği, gıda çokuluslularının gerçekleştirdikleri toplam şirket satınalma ve birleşmelerinin dörtte üçünün hedef bölgesidir. ODA'ların toplamda bu türdeki operasyonların %8.3'ünü; Latin Amerika bölgesel anlaşmasına (MERCOSUR) dahil ülkelerin %4.3'ünü, Uzak Doğu Asya'daki ülkeleri bir araya getiren ASEAN anlaşmasına dahil ülkelerin ise %1.7'sini barındırmaktadır. Diğer yandan, günümüzde Tayvan ve Hong Kong'u da içersine alan Büyük Çin ise tek başına bu türdeki operasyonların %2.6'sının hedef ülkesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde gerçekleştirilen şirket satınalmaları ve birleşmeleri incelendiğinde, Avrupa Birliği ile gerçekleştirilen ikili anlaşmalar ve Serbest Bölge girişimlerine rağmen, bu bölgenin, %1.8'lik bir payla dünyanın diğer bölgelerine göre çok daha az çekici bir konumda olduğu tespit edilmektedir.

Yatırımcı gıda çokuluslularının coğrafi kökenlerine bakıldığında, coğrafi ve kültürel yakınlığın en önemli değişken olduğu tespit edilmiştir. Batı Avrupa'da gerçekleştirilen şirket satınalma ve birleşmelerinin %80.7'si Batı Avrupa kökenli şirketler, NAFTA bölgesinde gerçekleştirilen operasyonların %53.7'si ABD çıkışlı çokuluslular tarafından gerçekleştirilmiştir. Yine Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde gerçekleştirilen operasyonların %74.7'si, ODA'larda gerçekleştirilen operasyonların %72.4'ü ve petrol zengini Arap ülkelerde gerçekleştirilen operasyonların %66.7'si Batı Avrupa'lı çokulusluların yatırımdır. Ancak, bazı Batı Avrupalı şirketlerin daha uzak pazarlara yayıldığı da gözardı edilmemelidir : Güney Asya'daki operasyonların %66.7'si, MERCOSUR'deki operasyonların % 63'ü, Çin'deki operasyonların %55.6'sı ve Kore'deki operasyonların %57.9'u Batı Avrupa ülkelerinin gıda çokulusluları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu durum daha çok bu gıda devlerinin yeni pazar arayışları olarak değerlendirilmelidir.

Gıda çokuluslularının yeniden yapılanma stratejilerinde öne çıkan sektörlere bakıldığında, tarımsal girdi yapımı sanayiinin, tütün işleme sanayiinin, kimya ürünleri ve ilaç sanayiinin, küresel tarım-gıda zinciri panoramasının dışına itilen sektörler arasında yer aldığı görülmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren çokuluslular ya tamamen en büyük 100 sıralamasından ayrılmışlar ya da hayvan yemi, tohumculuk gibi

sektörlerde faaliyet gösteren yan şirketlerini satmışlardır. Diğer yandan, dev sanayii komplekslerinin devri de kapanmıştır.

Gıda ve içecek sanayinin dev kuruluşları, yatay yayılma sürecinde, ürün farklılaştırması ve pazar bölümlendirmesine daha da fazla ağırlık vermektedirler. Süt sanayiinin dışında hiç bir faaliyet dalı yatırımları çeken odak sektör olarak ortaya çıkmamaktadır. Tam tersine, sektörler arasında uyumlu bir dağılım söz konusudur. Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerin pazarlarında bazı eğilimleri gözlemlemek mümkündür: süt işleme sanayii, biracılık ve alkolsüz içkiler, gelişmekte olan ülkelerde büyümeye en yatkın sektörler olarak ortaya çıkmaktadır.

Gıda çokuluslularının jeostratejileri incelendiğinde, 1985 ve 2002 yılı arasında gıda şirketlerinin uluslararası yayılmasının hızlanarak arttığı görülmektedir. 1985 yılında dünyanın en büyük ilk 100 gıda çokuluslu şirketinin yabancı ülkelerdeki yan şirket sayısı toplam yan şirketlerinin %36'sını oluştururken, bu oran 1996 yılında %62'ye ve 1999 ve 2002 yıllarında da %68'e kadar yükselmiştir. Bu dönem içerisinde 100 çokuluslunun toplam yan şirket sayısı 8,249'dan 7,697'ye gerilemiştir. Yeniden odaklanma stratejileri, Batı Avrupa, ABD, Okyanusya'daki yan şirketlerin sayısının azalmasına yol açmıştır. Ancak yeniden yapılanma operasyonlarında da görüldüğü gibi bu gelişime paralel olarak kalkınmakta olan ülkelerdeki yan şirket sayısında önemli artışlar saptanmıştır. Bu ülkeler arasında Güney Afrika, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri yer almaktadır. ODA'lardaki yan şirketlerin sayısı, 1996 ve 2002 yılları arasında 2.3 kat bir artış gösterirken, Güney ve Doğu Akdenizdeki yan şirketlerin sayısı aynı dönemde 2.6 kat artmış, Latin Amerika'daki yan şirketlerin sayısı ise, 1996'da 474 iken 2002 yılında 827'ye çıkmıştır.

İlk 100 gıda çokuluslusunun, 2002 yılında sayılan yan şirketlerinin %62'si gelir düzeyi yüksek ülkelerde, %33'ü orta gelir düzeyindeki ülkelerde ve %5'den biraz daha azı da gelir düzeyi düşük ülkelerde faaliyet göstermektedir. Tüketicinin alım gücünün yanısıra harcama eğiliminin de şirketlerin ürün farklılaştırma stratejileri üzerinde ne kadar etkili olduğunu görmemiz böylece mümkün olmaktadır. Şirket satınalma ve birleşmelerinde ortaya çıkan sonuçlardan olan coğrafi yakınlık ve kültürel bağların etkisi, yan şirketlerin yerleştiği ülkelerin coğrafi konumu ile de pekiştirilmektedir. Örneğin, Batı Avrupa kökenli çokuluslularının yan şirketlerinin %70'i, Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde, ODA'da ve Batı Avrupa'da bulunmaktadır. Japon yatırımlarının %74'ü ASEAN ekonomik birliğine dahil Uzak Doğu Asya ülkelerinde, Büyük Çin'de ve Kore'de gerçekleştirilmiştir. ABD kökenli çokuluslular ise çoğunlukla

NAFTA ve MERCOSUR ülkelerine yönelmektedirler. Ancak buralarda işlettikleri yan şirketlerin toplam içerisindeki payı sadece %44'dür ve zengin OECD ülke kökenli çokulusluların uluslararası gelişme endeksinin en düşük oranını sergilemektedir.

## **II. Türk Gıda İşleme Sanayiinde Yapı ve Davranış**

Zengin tarımsal kaynakları ile gıda işleme sanayii Türkiye ekonomisinde ilk kurulmuş sektörlerden biridir. Gıda sanayiinin GSYİH içindeki payı son on beş yıllık dönemde %4.6'dan %4.8'e yükselmiştir. Bu değişim küçük gibi görülmekle birlikte ekonominin diğer sektörlerindeki büyümenin bunda etkili olduğu ifade edilmelidir. Diğer taraftan, gıda sanayiinin 1995-2002 döneminde sabit fiyatlarla üretim değeri artış ortalamasına bakıldığında, ekonominin genelinde üretim artış oranı %2.8 civarındayken, gıda sanayiinde bu oranın %3.2 olduğu görülmektedir.

Gümrük Birliği sonrası sektörün üretim yapısı incelendiğinde, gıda sanayi üretimindeki mevsimsellik hemen kendini göstermektedir. Diğer yandan da kullanılan teknoloji de önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır. Türkiye'de modern teknolojileri kullanan büyük kapasiteli tesislerin sayısının yaklaşık 2000 civarında olduğu kaydedilmektedir. Kurulu toplam kapasitenin büyük bir kısmı modern tesislere aittir. Gıda sanayiinde uzun yıllar kapasite kullanımı %70 olup bu oran alt sektörler için düşüktür. Fazla kapasite gıda sanayi alt sektörleri itibarıyla önemli bir sorundur. Gıda işleme sanayiinin karşılaştığı en önemli problemlerden biri olan aşırı kapasite sorunu, hammadde arzındaki sürekliliğinin olmaması, sabit kalitede ve miktarda ürünün üretilmemesi gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır. Bu durum, tarım ile endüstri arasında etkin bir koordinasyon eksikliği sorunun artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, pazarlama kanallarındaki çeşitli sorunlardan dolayı imalat sanayiindeki kayıt dışı sektör çok aktiftir.

Gıda işleme sanayiinin toplam imalat sanayii içerisindeki yeri firma sayısı olarak incelendiğinde, 1950'li yıllardan günümüze kadar gıda firmalarının toplam imalat şirketlerine oranının %41.6'dan %20'lere düştüğü gözlenmektedir. Bu düşüş günümüzde de devam etmektedir. Buna karşın, gıda sektörünün toplam imalat sanayiindeki çıktısının payı (katma değer, çalışılan toplam saat, ücretlerin ve işçi sayısı) 1993-2000 yılları arasında artış göstermektedir.

Gıda sanayiinin yapısını ve gelişme eğilimini saptayan en önemli öğelerinden birisi de taleptir. Tüketim kalıplarının evrimi ve perakende sektörünün yapısı gıda sanayiinin gelişmesini direkt olarak etkilemektedir.

Diyetlerin çeşitlendirilmesi sürecinin bir parçası olarak, işlenmiş gıda ürünlerinin tüketimi artmaktadır. Kişi başına gelirin artması, kadın nüfusun gittikçe daha çok ekonomik çalışma yaşamına katılımı, yaşama biçimlerinin kentleşme sonucu değişmesi, ve çekirdek aile yapısının yaygınlaşması sonucu hane halkı harcama kalıpları değişmektedir. Hane halkı gittikçe daha fazla, gıda kalitesi ve güvenliğine önem vermeye başlamıştır. Bunun sonucu olarak, dökme şeklinde ürün satın almaktan çok güvendikleri markaları ve paketli ürünleri tercih etmektedirler. Markanın şöhreti genelde ürün kalitesinin garantisi anlamını taşımaktadır. Son yıllarda öne çıkan bir başka eğilim de “organik” ya da “doğal” meyve ve sebzelerde ve bunlardan üretilen ürünlerde görülmektedir. Yüksek gelir grubu artık tarımsal kimyasalların kullanıldığı ürünleri tüketmek istememektedir. Diğer yandan, gıda ürünleri ve içeceğe ayrılan göreceli paylar, gittikçe artan bir şekilde de yolculuk ve gezi, kültür ve eğlence ve ev dışı yemek harcamalarına kaymıştır. Bu gelişmelere rağmen, gıda harcamalarında görülen genel eğilim fiyat esnekliğinin çok yüksek oranlarda seyretmesidir. Bu gelişmelere rağmen perakende fiyatlar gıda ürünleri tüketim artışının önündeki gerçek engel olarak ortaya çıkmaktadır. Mevsimlik ve bölgesel perakende fiyat farklılıkları kişi başına gıda tüketimini nitel ve nicel olarak doğrudan etkilemektedir.

Kırsal ve kentsel tüketim kalıpları arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklar bölgelere göre önemli boyutlara ulaşmaktadır. 2000 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre, 100,000 kişiden fazla nüfusu olan yerleşim yerlerinde Marmara ve Ege bölgelerinin Türkiye toplamı içerisindeki payı %53.2, 300,000 kişiden fazla nüfusu olan kentlerdeki payı ise %52.8'dir. Diğer taraftan, Karadeniz Bölgesi, Doğu ve Güney Doğu Anadolu bölgesi ekonomik açıdan daha az yatırım almakta ve belirli bir az gelişmişlik göstermektedirler. İklim koşullarının da az gelişmiş bölgelerdeki tarımsal üretime olumsuz etkileri de göz önüne alınca, bölgesel farklılıkların daha da önem kazandıkları görülmektedir.

Türkiye nüfusunun %30'luk bir bölümünün zor yaşam koşullarında olduğu varsayılabilir. Bu nüfus grubunun işlenmemiş veya kayıt dışı sektörün sunduğu az işlenmiş gıda ürünlerine kayacağı açıktır. Gıda sanayiinin alt sektörlerinde gerçekleştirilecek ölçek ekonomileri ve kapasite kullanımının artışı bir ölçüde perakende fiyatlarını düşürecek ve daha dar gelirli tüketici gruplarında da bir talep artışı oluşturacaktır.

Modern perakende sektörü, Türkiye’de en hızlı gelişen sektörlerden birisidir. 1950’li yılların başından itibaren büyük kentlerde var olan sektör asıl gelişmesini 1985 yılından itibaren büyük alışveriş merkezleri ve süpermarket zincirleri kurulmaya



başlamasıyla gerçekleştirmiştir. Pazara yabancı sermayenin de girmesi, özellikle Avrupa sermayesinin kendi topraklarındaki kısıtlamalardan dolayı yeni alanlar aramaları ve bunun için Türkiye'yi seçmeleri de bu gelişmeyi hızlandırıcı öğelerdendir. Bu büyük ölçekli perakendecilerle rekabet edebilmek için küçük perakendeciler de bir araya gelerek sendikal işletmeler kurmuşlardır. Anmar, İsmar ve Karmar çeşitli şehirlerde kurulmuş olan bu türdeki perakendecilerdir.

Günümüzde perakende sektörü Türkiye ekonomisinin GSYİH'nın %11'ini ve istihdamın %8'ini sağlayan önemli bir oyuncudur. Hızlı tüketim maddeleri perakendeciliği ise kayıt altındaki perakende pazarının %37'sini temsil etmektedir. Harcamalar yöntemiyle GSYİH içinde özel nihai tüketim harcamaları altında gösterilen gıda ve içecek harcamaları 2005 yılında 101,4 milyon YTL diğer bir deyişle yaklaşık 76 milyar ABD doları civarındadır.

Türk perakende sektöründe 2004 yılı itibarıyla 50 zincir faaliyet göstermektedir. 2000'li yıllar, uluslararası zincirlerin büyük şehirlerden Anadolu'ya açılmasına ve artan rekabet, düşen kar marjları ve ölçek ekonomisinin giderek önem kazanması sonucu konsolidasyonların yaşanmasına tanıklık etmiştir. Konsolidasyonların bir başka nedeni olarak küçük pazar paylarını da göstermek mümkündür. Gıda perakendeciliği sektörü pazar payları itibarıyla küçük paylara bölünmüştür. Hiçbir oyuncu %3'ün üzerine çıkamamaktadır.

Süpermarket ve hipermarketlerin perakende pazarında paylarının artmasının yanı sıra son yıllarda dikkat çeken önemli bir başka gelişme de özel markalı ürünlerin (private label) yükselişidir. 2005 yılı rakamlarına göre, özel markalı ürünlerin toplam satışlardaki payı %17'dir ve 2003 yılına göre %5 artmıştır. Markalı ürünlerin büyüme rakamı %2 iken, özel markalı ürünlerin %5 oranında büyüme kaydetmeleri dikkat çekici bir durum olarak değerlendirilebilir. Özel markalı gıda ürünlerinin tüketici harcamalarındaki payı %31.1 ile en hızlı artan kategoriyi oluşturmaktadır.

Gıda ve içecek sanayiinin ekonomik ve mali performansları konumunda bölgesel farklılıklar incelendiğinde, gıda sektöründe ücretle çalışanların yaklaşık olarak %39'unun İstanbul, İzmir, Bursa, Kocaeli, Ankara gibi kentleşme oranının yüksek olduğu illerde yoğunlaştığı gözlenmektedir. Ancak gıda sektörü, Herfindahl uzmanlaşma endeksi sonuçlarının da gösterdiği şekilde ülkenin her bölgesinde yaygındır.

Yoğunlaşmanın en fazla olduğu ilk 20 sektör içerisinde sadece çay ve kahve imalatı görülmektedir. Yoğunlaşmanın en az olduğu sektörlerde, öğütülmüş tarım ürünleri imalatı ve et hayvanları için yem imalatı öne çıkmaktadır.

Yıllar itibarıyla firma sayıları alt sektörlerde ilginç gelişmeler sergilemiştir. 1980 yılından 2000 yılına kadar firma sayısının sürekli arttığı sektörler Mezbaha Ürünleri, Süt ve Süt Ürünleri, Sebze ve Meyve İşleme ve Şeker Üretimi ve Arıtımı sektörleri olarak sıralanmaktadır. Firma sayısının dalgalanmalar gösterdiği ancak son yıllarda artış trendine girdiği sektörler Şekerleme, Kakao, Çikolata vb. maddeler, Başka yerde Sınıflandırılmamış Gıda Ürünleri Üretimi ve Damıtık Alkollü İçkiler Üretimi sektörleri olarak görülmektedir. Firma sayısının arttığı sektörler ise Su Ürünleri, Bitkisel ve Hayvansal Yağlar, Un ve Unlu Mamuller, İşlenmiş Unlu Ürünler ve Şarap Üretimi sektörleridir. Önce artışların yaşandığı daha sonra ise firma sayısının azaldığı sektör ise alkolsüz içkiler üretimidir.

Piyasa Yoğunlaşması göz önüne alındığında, Türk gıda işleme sanayiinin bazı alt sektörlerinin henüz olgun ve istikrarlı olmadığı ortaya çıkmaktadır. Kullanıcı dostu paketlenmiş gıdalar, dondurulmuş gıdalar, alkolsüz içecekler ve şişelenmiş sular, işlenmiş ve hazır etlerin gelişme potansiyeli yüksektir. Türkiye’de daha çok düşük gelir grupları tüketici davranışlarını belirlemektedir ve dolayısıyla söz konusu alt sektörlerin gelişmesinin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Diğer bir deyişle Türk tüketicisinin büyük çoğunluğu düşük gelirli tüketici grubuna girmektedir ve ürün fiyatları satın alma kararlarının hala en önemli belirleyicisidir.

İlk firmanın piyasa paylarını irdeleyen CR 4 oranlarına göre, 2000’li yılların başında, damıtılmış alkollü içkiler (%71), şarap (%73), bira ve malt (%77), alkolsüz içkiler (%68), sebze ve meyve konserveleri (%68), su ürünleri işleme (%68), dondurulmuş et (%57), şekerleme, kakao ve çikolata yapımı (%59) ve süt sektörü (%50) gibi sanayii dallarında yoğunlaşma oldukça yüksektir. Orta yoğunluğa sahip alt sektörler olarak, et işleme (%35), bitkisel ve hayvansal yağlar sanayii (%35), fırın ürünleri (%35), şeker sanayii (%36) sayılabilir. Sebze ve meyve işleme sanayii %20’lik ve öğütülmüş tahıl ürünleri de %18’lik yoğunlaşma oranları ile rekabete açık, küçük ve orta boyutlu firma sayısının yüksek olduğu sanayii dalları olarak görülmektedir.

Türk gıda sanayiinde karlılığı hesaplayabilmek için kullanılan mark-up ve kar-çıktı oranları ve hipotetik Lerner endeksi incelendiğinde, gıda alt sektörlerinin, diğer imalat sanayii dallarında olduğu gibi, 1994 krizinden önemli ölçüde etkilenmiş olsalar bile, sonradan toparlandıkları ve karlılık oranlarını genel olarak arttırdıkları gözlemlenmektedir.

Mezbaha ürünleri sanayisinde aşırı dalgalanmalar olmamakla birlikte 1990’lı yılların ilk çeyreğinden sonra dalgalanmaların arttığı gözlemlenmektedir. Süt ve süt ürünlerinde artan karlar sektörde varolan yabancı yatırımcıların da incelenen dönemlerde ilgisini

çektığı söylenebilir. Dışa açıklık oranının yüksek olduğu su ürünleri sanayinde 2001 sonrası gelişmeler sektördeki rekabetin ve kalitenin arttığı yönündedir. Diğer yandan, içecek sanayii de oligopolist yapısından dolayı yüksek kar marjlarıyla çalışmaktadır.

Sektörleri gruplandırırken dikkate alınan yöntem malların birbirine yakın ikame olmasıdır. Un ve şeker sanayilerinde kar oranları diğer sanayilere göre düşüktür. Şeker üretiminin tekel olduğu göz önüne alınırsa 1995 sonrası karlardaki düşüş dikkat çekicidir. Bunun yanında unlu ürünler sanayinde artan kar marjları söz konusudur. Bu dörtlü grupta en yüksek kar marjları şekerleme, kakao vb. maddeler sanayinde görülmektedir. Bunun en baştaki nedeni sektörün oligopolist yapıda olmasıdır.

Son iki sektör yağ sanayi ve başka yerde sınıflandırılmamış gıda maddeleri sanayidir. Türkiye'nin gıda ihracatında önemli yer tutan işlenmiş tarım ürünleri kayısı, incir, fındık gibi ürünler bu 4-basamaklı sektörde sınıflandırılmaktadır. Kar marjlarının düşüklüğü dikkat çekicidir. Yağ sanayinde ise 1992 yılına kadar olan artış trendi daha sonraki yıllarda yerini düşüş trendine bırakmıştır.

Gıda sanayiinin dış ticareti son 25 yılda çok önemli gelişmeler göstermiştir. Ancak, 1996-2006 yılları arasında ekonominin krize girdiği dönem itibarıyla toplam gıda ihracatı negatif değişim göstermiştir. 2002 yılı sonuna doğru ekonominin düzlüğe çıkmasıyla beraber sürekli artmıştır. Toplam ihracatta gıdanın payı 2003 yılından itibaren artmaya başlamıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için gıda sektörünün yükselen ihracat payı katma değerli ürünler üretilmesi açısından sinyaller vermektedir. Katma değeri düşük gıda ürünlerinin ihracatı yerine katma değeri yüksek gıda ürünleri yaratarak bu payın artış trendi desteklenmelidir.

Ocak 2006 itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 258 yabancı sermayeli gıda ürünleri ve içecek imalatı şirketi bulunmaktadır. İmalat sanayine yönelen yabancı sermayeli şirketlerin %10'unun, Türkiye'ye yatırım yapan tüm yabancı sermayeli şirketlerin ise %2'sinin gıda işleme sektörüne yatırım yaptığını söyleyebiliriz. Sermaye büyüklüğü olarak söz konusu bu yatırımları incelersek, 2002-2006 yılları arasında tüm imalat sanayiine yapılan 1,463 milyar ABD dolarlık yatırımın 363 milyon ABD dolarlık (%25) kısmı gıda alt sektörüne yapılmıştır. 11,108 milyar ABD dolarlık toplam yabancı sermaye yatırımının ise %3'lük bir kısmı gıda sektörüne yönelmiştir. Yabancı şirketler Türkiye'ye yatırım yapma şekli olarak ağırlıklı olarak ortak girişim şeklini tercih etmektedirler. Gıda sektöründe de aynı yapının korunduğu gözlenmektedir: %100 yabancı sermaye yatırımları %36'lar düzeyinde korunduğu gözlenmektedir:

%100 yabancı sermaye yatırımları %36'lar düzeyinde kalmaktadır. Sektörde yabancı ülke uyruklu şirketler ağırlıklı olarak Türk ortaklarla birlikte ortak girişim yapısında faaliyet göstermektedir (%64.2) ve yabancı-Türk ortaklığı şeklinde kurulmuş şirketlerin yarısına yakın kısmında ise yabancı şirketleri azınlık paya sahiptir. Ortakların uyruğu incelendiğinde yabancı sermayeli şirketlerde yabancı sermaye yatırım veya katılımının daha çok AB üye ülkelerden geldiği saptanmıştır. Türkiye'nin en başarılı 500 sanayi işletmesinin listelendiği İSO sıralamasında ise gıda işleme sanayinde 2004 yılında faaliyet gösteren 22 yabancı sermayeli şirket olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu şirketlerin %27'si doğrudan yabancı sermaye yatırımı iken %27'sinde ise yabancı sermaye katılımı %10'un altında kalmaktadır. Yabancı sermayeli şirketlerin bu listede yer alan tüm gıda işleme sanayi şirketlerinin gerçekleştirdikleri toplam cironun %26.39'unu, yarattıkları katma değer ise %26.17'sini gerçekleştirmektedirler. Tüm İSO 500 büyük sanayi işletmeleri için bu oranlar %3.4 ve 2.3'tür. 1993'te 9 olan yabancı sermayeli şirketlerin bu 11 yıllık zaman aralığında önemli bir gelişme gösterdiğini söylememiz mümkündür.

Her ne kadar sektördeki tüm yeniden yapılanma operasyon türlerini sistematik olarak izlememiz veri eksiklikleri nedeniyle mümkün olmasa da sektörde tüm diğer sektörlerde olduğu gibi rekabeti farklılaştıran dikey entegrasyonu sağlayacak satın almaların ve özelleştirmelerin, grup ve holding içi şirket birleşmelerinin ve yatay çeşitlendirme için şirketlerin başarılı ama bazen de nostaljik markaları satın aldıklarını gözlemlediğimizi söylemek mümkündür. Gerek Türk gerekse yabancı şirketler tarafından 2003 ve 2005 yılları arasında gerçekleştirilen birleşme ve satın alma operasyonlarını incelediğimizde genelde bu tür operasyonların 2005 itibarıyla daha azalmış olduğu saptanmıştır. 2003'te tüm sektörler çapında gerçekleştirilen 70 operasyonun 15'i gıda sektörü şirketleri ile ilgiliyken, 2005'te bu oran 178 operasyonda 10'a düşmüştür. Gıda şirketleri değeri açıklanmış satın alma ve birleşme işlemlerinin toplam tutarı 2003, 2004 ve 2005 yılları için sırasıyla 522.96; 31.42 ve 198.93 milyon ABD dolarıdır.

2000'li yılların başlarında önemli gıda grup şirketlerinin bünyelerinde yer alan şirketlerin operasyonlarını etkinleştirmek için birleştirdikleri ve yeniden yapılandırdıkları gözlemlenmektedir. Diğer bir dikkat çekici unsur ise, özellikle 2004 yılında özelleştirme kapsamındaki satışların ön plana çıkmasıdır. Bu yılda gerçekleştirilen operasyonların sayısı olarak %56'sı, tutar olarak da %90'a yakın kısmı özelleştirme şeklinde gerçekleşmiştir. Gıda sektöründe Türk şirketlerinin birleşme ve satın alma faaliyetlerinde ön planda oldukları bir başka önemli bulgudur. 2003 yılında gerçekleşen 15 faaliyetin 8'inde,

2004'teki 9 faaliyetin tamamında ve 2005'in 10 faaliyetinin 7'sinde satın alan taraf bir Türk yatırımcısı olmuştur. Az sayıda işlem gerçekleştiren yabancı şirketler arasında Avrupalı şirketler ön planda görülmektedir.

Şirketlerin ortaklık ve yönetim yapısının etkinlik üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Sistematik bilgilerine ulaşabildiğimiz İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına (İMKB) kote 23 adet gıda şirketinin sermaye yapıları ve yönetim şekilleri genel olarak gıda sektörü hakkında bazı ipuçları verebilmesi amacıyla genel hatlarıyla incelenmiştir. Söz konusu şirketler gıda sektörünün büyük ve köklü kuruluşlarıdır. Şirketlerin yaşı 8 ila 42 yıl arasında değişmektedir, ortalama yaş ise 27 yıldır. Ağırlık olarak İstanbul ve İzmir'de merkezlidirler ve örneklem geneline baktığımızda gıda sektörünün hemen hemen tüm alt sektörlerinde faaliyet göstermektedirler. Tüm şirketler özel teşebbüstür. Şirketlerin büyük bir çoğunluğu aileler tarafından kontrol edilen holding/grup şirketleridir ve/veya aile üyelerinin sahipliğinde bulunmaktadır. Çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu gıda şirketlerinin tepe yönetim kadrolarını incelediğimizde sadece iki şirkette genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı pozisyonları aynı kişi tarafından doldurulmaktadır. İncelediğiniz şirketlerin %65'inde sahip aile üyesi olmayan yöneticiler işbaşındadır. Buna dayanarak söz konusu şirketlerde Genel Müdürlük pozisyonunun profesyonelleştiğini söylememiz mümkün olabilir. Yönetim kurullarının oluşumlarına baktığımız da ise, çoğunluğu aile kontrolündeki gruplara ait olan şirketlerin yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarının ve üyeliklerinin çoğunluğunun aile üyeleri tarafından yürütüldüğü, üst yönetimde aile kontrolünün olduğunu belirtmemiz gerekmektedir.

# K I S I M

## DÜNYA GIDA SANAYİİ VE ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİN YAYILMA STRATEJİLERİ<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Bu çalışma büyük ölçüde SEDIAC/Agia-Alimentation için hazırlanan bir rapordan esinlenmiştir. Bakınız: Ayadi, N., Rastoin, J.-L., Tozanlı, S.: *Panorama Annuel des Restructurations des industries agroalimentaires d'AGIA Alimentation 2004- Les opérations de restructuration des FMNA entre 1987 et 2003*, Agia-Alimentation, Paris, 2004; tozanli@iamm.fr, rastoin@ensam.inra.fr, nas\_ayadi@yahoo.fr



# B Ö L Ü M

## GİRİŞ





# 1. GİRİŞ

Gıda sanayii, tarım, hayvancılık ve balıkçılık sektörlerinden elde edilen hammaddelerin endüstriyel olarak üretimlerini içeren bir sanayi koludur ve neolitik devre kadar uzanan eski bir zanaat dalından günümüzde kullanılan üretim tekniklerini kapsamaktadır (peynir yapımı, bulgur yapımı, bira üretimi gibi). Günümüzde, dünya çapında toplam işleme sanayii tarafından yaratılan katma değerın %15'i gıda sanayii tarafından gerçekleştirilmektedir.

Tarihsel gelişimi, kendine özgü yapısı, toprak ve su ile yakın ilişkileri ve sermaye yoğunluğu az olan teknolojilerin kullanılıyor olması nedeniyle, gıda sanayiinde, diğer sanayi dallarında (otomobil, uçak yapımı, elektrikli araçlar) gözlemlenen hızlı yoğunlaşma temposu görülmemektedir. Bu nedenle de, diğer sektörlerle oranla daha az işten çıkartma vakaları yaşanmaktadır. Örneğin Fransa'da gıda sanayiindeki istihdam rakamları 1980 ve 2002 yılları arasında sabit kalmıştır (INSEE<sup>2</sup> verilerine göre, %3'lük bir artış söz konusudur). Aynı yıllarda istihdamda, dayanıksız tüketim malları sanayiinde %38'lik ve otomobil sanayiinde ise %34'lük bir düşüş söz konusu olmuştur.

Tablo 1.1. 2002 Yılında Dünya Gıda Sanayii

	Üretim Y (milyar €)	Y (%)	İstihdam E (bin kişi)	E (%)
Avrupa Birliği	640	%24	2800	%12
Amerika Birleşik Devletleri	560	%21	1600	%7
Japonya	270	%10	1200	%5
Fransa	117	%4	415	%2
Almanya	110	%4	590	%3
İngiltere	100	%4	500	%2
İtalya	94	%3	270	%1
Çin	96	%4	5000	%22
Brezilya	50	%2	800	%3
Kanada	41	%2	200	%1
Avustralya	37	%1	160	%1
<b>10 ülkenin toplamı</b>	<b>1694</b>	<b>%63</b>	<b>11.760</b>	<b>%51</b>
<b>Dünya toplamı</b>	<b>2700</b>	<b>%100</b>	<b>22.900</b>	<b>%100</b>

Kaynak: UNIDO, CIAA ve ANIA verilerine dayanarak yapılan tabminler (2003)

INSEE: Institut National des Statistiques et des Etudes Economiques, Ulusal Ekonomik İstatistik ve Etüdler Enstitüsü

Aynı şekilde, bir yandan çok küçük ölçekli firmaların kapanmalarını telafi edecek oranda yeni şirketlerin kurulması, diğer yandan da büyük ölçekli şirketler arasındaki birleşme operasyonlarının çok az sayıda gerçekleşmesi nedeniyle gıda sanayiindeki toplam firma sayısında küçük bir oranda düşüş gözlenmiştir. Dolayısıyla, Fransa'daki gıda sanayii şirketlerinin toplam sayısı yüksek bir düzeyde kalmıştır: gıda sanayiinde 10,000 firma faaliyet göstermektedir, fırınları ve şarküteri dükkanlarını eklediğimiz takdirde ise bu sayı 60,000 firmaya ulaşmaktadır. 10 kişiden fazla ücretli çalışanı olan şirketler dikkate alındığında ise, 2002 yılında dünya çapında 250 bin firmadan fazla gıda firmasının toplam 2,700 milyar avroluk satış cirosuna ulaştığını ve 23 milyon kişiyi istihdam ettiğini gözlemlemekteyiz.

#### **Agrodata veri bankası**

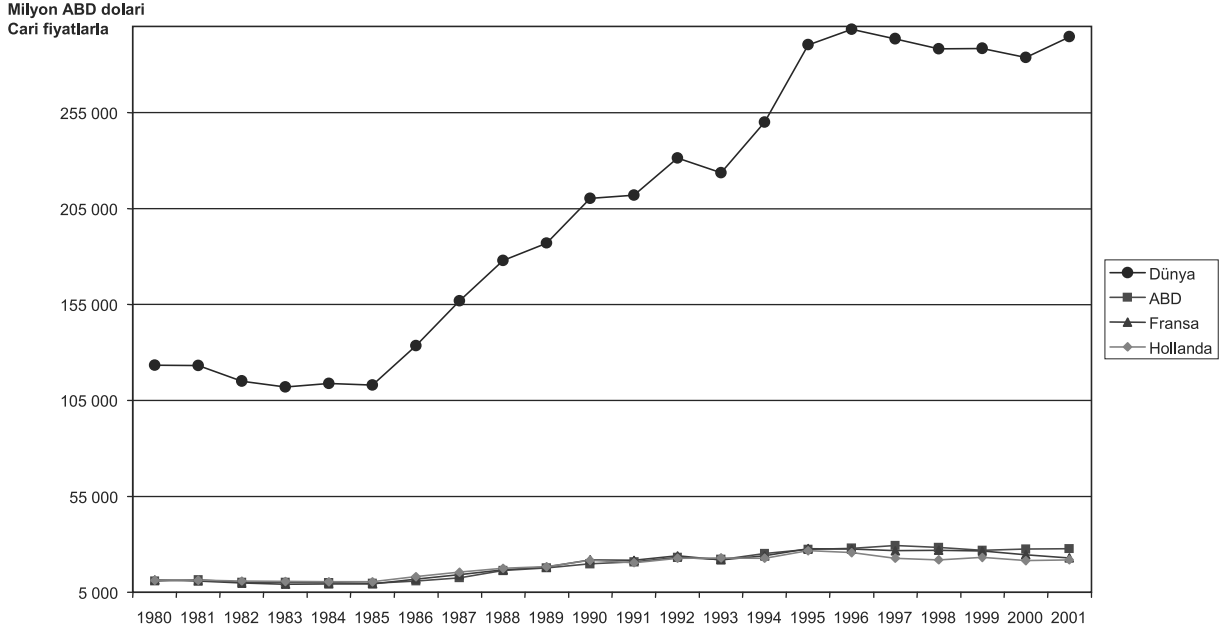
Agrodata veri bankası 1975 yılında Montpellier Akdeniz Tarım Bilimleri Enstitüsü'nde (MAYZEM'in dört enstitüsünden en eskisi) kurulmuştur. Günümüzde MOISA Ortak Araştırma Ünitesi (Montpellier Ulusal Ziraat Yüksek Okulu, MAYZEM, CIRAD, INRA, IRD) çerçevesinde kullanılmaktadır. Agrodata, dünyanın en büyük çok uluslu gıda şirketleri üzerine hazırlanan çok sayıda nitel bilgileri ve ekonomik ve mali verileri toplamaktadır. Bu veri bankasına girebilmek için gerekli kriterler arasında şirketlerin toplam satışlarının (ciro) belirli bir düzeyin üzerinde olması ve şirketlerin ana ülkenin dışındaki yabancı bir ülkede en az bir gıda işleme fabrikasının bulunması yer almaktadır. Şirketler hakkındaki bilgiler; şirket gruplarının yayınladıkları yıllık faaliyet ve mali raporlar ve gıda sanayii üzerinde uzmanlaşmış dünya basını gibi kaynaklardan elde edilmektedir. Bu kaynaklardan elde edilen bilgiler 5 ana dosya içerisinde toplanmaktadır:

- Şirketin kimliği, tarihçesi, stratejik eğilimleri (1974 yılından bu yana)
- Mali veriler ve ekonomik oranlar (1974-2002)
- Faaliyet dalları (CITI nomenklatürüne göre) (1974 yılından bu yana)
- Şirket gruplarının bağlı şirketleri (1974-2002)
- Şirketlerin gerçekleştirdikleri mali operasyonlar (1987-2003)

Çok uluslu gıda şirketlerinin yapıları, stratejileri ve ekonomik-mali performansları üzerine gerçekleştirilen analizler periyodik bir şekilde yayınlanmakta, bilimsel makaleler ve çeşitli araştırma raporlarına temel teşkil etmektedirler (Rastoin et al., 1998, Fort et al., 2003). Haberleşme: tozanli@iamm.fr

Dünya gıda tekelinde gözlemlenen yapılaşmanın iki önemli nedeni bulunmaktadır: dünya çapında faaliyet gösteren kurumsal yatırımcı kuruluşların yarattığı baskı (faaliyet dallarının yeniden odaklaşması) ve dünya pazarlarının genişlemesine dayalı olarak ölçek ekonomisi arayışı (Rainelli, 1999). Bu pazar genişlemesi, son yirmi yıldır gözlemlenen ihracat hacimlerinin genişlemesi ile de açıklanabilmektedir.

### Şekil 1.1. Dünya Gıda Ürünleri İhracatının Evrimi (1980-2001)



Kaynak: CEPII (2003), CHELEM veri bankası

1985 ve 1995 yılları arasında, gıda ürünlerinin ihracatı cari fiyatlar bazında üç katlanmış, sabit fiyatlar bazında ise %60 artış göstermiş ve 2001 yılında 300 milyar ABD dolarına yakın bir tutar olarak gerçekleşmiştir. Bu rakam, tüm ham ve işlenmiş tarım ürünleri ihracatının (505 milyar ABD doları) %58'ini oluşturmaktadır (1980 yılında bu oran %43'tür). 1995 yılından itibaren dünya gıda ürünleri ihracatında bir durağanlık ve Avrupa gıda ürünleri ihracatında ise bir gerileme görülmektedir. Dünya gıda ürünleri ihracatında üç ülke dünya liderliğine ulaşmaya çalışmaktadır: ABD, Fransa ve Hollanda. Bu üç ülkenin 1980 ve 2001 yılları arasındaki pazar payları %7.5 ve %10.5 arasında değişmektedir. 1996 yılından bu yana ABD dünya lideri olarak görülmektedir. Bu ülke, 2001 yılında, dünya işlenmiş gıda ürünleri pazarının %9.4'üne sahiptir. Fransa, %7.8'lik bir payla ikinci, Hollanda ise %7.4'lik bir payla üçüncü sırada yer almaktadır. Bu üç lider ülke dünyanın ilk 100 büyük firmasının 45'inin ana ülkesi olarak görülmekte ve toplam satışın %57'sini gerçekleştirmektedir. Sonuç olarak, diğer ülkelerde olduğu gibi bu üç lider ülkede de gıda ürünleri ihracatının önemli bir kısmının daha küçük ölçekli ulusal pazar yönelimli firmalar tarafından gerçekleştirildiğini saptamak mümkündür.

Ancak, diğer ekonomik sektörler gibi gıda sanayii de, tüketici davranışları ve dünya pazarlarında artış gösteren rekabetin sonucu önemli ve derin değişikliklere uğramaktadır. Dünya pazarlarında gittikçe yoğunlaşan küreselleşme olgusuna bağlı olarak bir dünya tekeli ortaya çıkmakta ve bu tekil gün geçtikçe ekonomik ağırlığını arttırmaktadır (Beaud, 2000). Bununla beraber, söz konusu tekelleşmenin, kimya ve

eczacılık dallarında veya dayanıklı tüketim malları işleme sanayiilerine oranla daha yavaş geliştiğini belirtmek mümkündür. Agrodatabankasının verilerine dayanarak yaptığımız tahminler sonucu, dünyanın 100 en büyük gıda çok uluslusunun toplam satışının 2002 yılında toplam dünya gıda sanayii üretiminin %27'sini oluşturduğunu söylemek mümkündür. Aynı yılda, ilk 100 gıda çok uluslu şirketinin toplam dünya gıda sanayii istihdamının %14'ünü oluşturduğu gözlemlenmektedir. Gıda üretimi açısından dünyanın ilk on en büyük ülkesine bakıldığında ise; bu ülkelerin hemen hemen en büyük 100 çok uluslu şirketin tümünün ana ülkelerini oluşturduğu görülür. Bu ülkelerin toplam gıda sanayii üretiminin dünya toplamına oranı %41, dünya gıda sanayii istihdamı içerisindeki oranı ise %26'dır. Bu tekelleşme sürecinde, ilk 100 şirketin önem kazanmasının en önemli nedenlerinden birisi, bu şirketlerin büyümelerini şirket satın alma ve evliliklerini içeren mali operasyonlara dayandırmalarıdır. Son otuz yılda, dünya gıda sanayiinin şekil değiştirmesindeki en önemli pay bu dışsal büyüme stratejileridir.

- Bu bölümde dünya gıda sanayiindeki tekelleşme sürecini üç kısımda inceleyeceğiz:
- Dünya gıda sanayii tekeli oluşturulan dinamik öğeler (1974-2002)
  - 1987-2003 yılları arasında en büyük 100 çok uluslu gıda şirketi tarafından gerçekleştirilen mali operasyonlar
  - Bu operasyonlar sonucu oluşan yeni dünya tarım-gıda zinciri haritası

### 1.1. Dünya Gıda Sanayii Tekelinin Yapısı

Agrodatabankasında, kabul edilen kıstaslara göre, dünyanın en büyük 100 uluslararası boyut kazanmış firması incelenmektedir. Bu firmaların ana ülkeleri, ekonomik özellikleri (toplam satıştan kazançlar, kâr, istihdam) mali performansları (verimlilik ve kârlılık) uzun dönemde incelenmektedir.

Bu uzun dönem verilerine dayanarak dünya gıda sanayii tekelinin son otuz yıl içerisinde önemli yapısal değişikliklere uğradığını söyleyebiliriz. 1974 yılında ilk 100 firma sıralanmasına giren firmaların sadece 32'si 2005 yılı sıralanmasında yer almaktadır. Geri kalan 68 firma ya diğer çok uluslular tarafından satın alınmış, parça parça başka firmalara satılmış ya da verimlilik düşüşü nedeniyle bu sıralamada yer alamamışlardır.

**Tablo 1.2. Dünya Gıda Sanayii Tekelinin Son 30 Yılda Yaşadığı Değişiklikler**

	1974	1990	1996	2005
1974 yılında sıralamaya giren firmalar	100	46	40	32
Sıralamaya daha sonra giren firmalar	-	54	60	68
<b>Toplam</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Kaynak: Agrodatabankası (1975 - 2007), CIHEAM-IAMM/ENSA.M, UMR Moisa, Montpellier*

Son otuz yıllık dönemde satın alınan firmalar arasında, et işleme sanayii devlerinden ABD’li Swift ve Armour; süt sanayiinden ABD’li Kraftco, Borden, Carnation, Fransız ULN; bisküvi sanayiinde ise ABD’li Nabisco, İngiliz kökenli Lyons ve Ranks Hovis Mc Dougal’ı sayabiliriz. Avustralyalı şeker sanayii devi Colonial Sugar Refineries, diğer şirketlerin verimlilik ve toplam satışlarının artış hızını takip edemediğinden sıralamadan düşmüştür. Alkolsüz içkiler çok uluslu şirketi olan Fransız Perrier, Nestlé tarafından satın alınırken; Kanadalı Canada Packers önce İngiliz Hillsdown Holding tarafından satın alınmış, ancak 1990’lı yılların sonunda tekrar bağımsızlığına kavuşarak Maple Leaf adı altında tekrar sıralamaya girmiştir. Yine Kanadalı Seagram (alkollü içkiler) sektörel yayılım stratejisi denemeleri yaşamış, Fransız devi Vivendi tarafından satın alınmış ve en son olarak Vivendi tarafından gene bir Fransız şirketi olan Pernod Ricard’a (alkollü içkiler) satılmıştır.

### 1.1.1. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Ana Ülkeleri

Yeniden yapılanma operasyonları ABD’de diğer ülkelere göre çok daha önce başlamıştır. Diğer yandan Japon gıda sanayii, 1970’li yıllardan itibaren çok hızlı bir gelişme sürecine girmiştir. Bu iki önemli olgu 1970 ve 1980’li yıllar arasında görülen değişikliklerin ana kaynağını oluşturmaktadır. 1990’lı yıllarda ise bir durgunluk gözlenmektedir. Çok uluslu şirketlerin ana ülkeleri genellikle ABD, Avrupa Birliği üye ülkeleri ve Japonya’dır. Son otuz yıllık dönemde, gelişmekte olan ülkelere ilk 100 şirket sıralamasına girecek büyüklükte gıda çok uluslusu çıkmamıştır. Arjantin kökenli Bunge y Born (tahıl işleme sanayii ve tahıl ticareti), Filipin kökenli San Miguel Corporation ve Güney Afrikalı Barlow Rand, bu ilkeye aykırı örneklerden birkaçıdır.

**Tablo 1.3. Ana Ülkelerine Göre Çok Uluslu Gıda Şirketleri  
(Şirket Sayısı Olarak)**

Ana ülke	1978	1988	1995	2005
Batı Avrupa	29	35	38	37
Fransa	4	8	7	7
Hollanda	2	4	6	7
İngiltere	21	19	16	7
ABD	50	31	29	34
Japonya	9	17	21	18
Diğer ülkeler	12	17	12	11
<b>Dünya toplamı</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

*Kaynak: Agrodata (1980 – 2007)*

2005 yılı, toplam satıştan kazanç göz önüne alındığında, Kuzey Amerika (ABD, Kanada ve Bermuda), dünya toplamının %48'i ile en büyük güç olarak ortaya çıkmaktadır. Batı Avrupa (Avrupa Birliği ve İsviçre), bu toplamın %38'ini, Japonya ise %11'ini ellinde bulundurmaktadır. Diğer ülkeler ise kalan %4'ü paylaşmaktadırlar. Biraz önce de belirttiğimiz gibi üçüncü dünya ülkeleri bu kazançtan çok düşük bir pay almaktadırlar: Meksika çıkışlı Grupo Bimbo ve FEMSA, Yeni Zelandalı süt kooperatifi Fonterra, Avusturyalı Foster's Group ve Filipinli San Miguel. Bu dört çok uluslunun üçü bira üretiminde uzmanlaşmış firmalardır. Hindistan (Tata şirketler grubu), Türkiye (Tekel İşletmeleri, Sabancı Holding, Koç Holding), Fas (Omnium Nord Africain) büyük endüstriyel konglomeralar'ın ana ülkeleri olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu şirketlerin gıda üretimindeki satışları ya Agrodata sıralamasına girecek kadar yüksek değildir ya da bu faaliyet dallarında henüz uluslararası bir büyüme ortaya çıkmamıştır. Diğer yandan, örneğin Çinli firmalar hakkında henüz yeterli bilgiye ulaşılamadığından, bu şirketleri sıralamaya almakta zorluk çekilmektedir. Bu ülkenin pazar potansiyeli göz önüne alındığında, yakın bir gelecekte önemli çok uluslu Çin firmalarının oluşacağı ve bu ülkede yatırım yapmış çok ulusluların yerel ürünleri diğer pazarlara taşıyabileceği öngörülebilmektedir.

Tablo 1.4.'te görüldüğü gibi 1996 ve 2005 yılları arasında 15 en büyük gıda çok uluslusunun ciroları aynı kalmış, ancak toplam satıştan kazançlarında önemli değişiklikler gözlenmiştir.

1996 ve 2002 yılları arasında İngiliz kökenli Grand Metropolitan ve Guinness, Diageo adı altında birleşmişler, ABD'de ise Tyson Foods IBP'yi satın almıştır. Böylece bu iki firma, 2002 sıralamasında ilk 15 en büyük firma arasına katılmıştır. Diğer yandan, son yıllarda büyük atılım gösteren Hollandalı bira üreticisi Heineken ve önce ABD'ye daha sonradan da Bermuda'ya göç eden Arjantinli Bunge de ilk 15'e katılan yeni firmaları oluşturmaktadır. Fransız Danone, satışlarında görülen önemli artışa rağmen, 8'inci sıradan 12'inci sıraya gerilemiştir. Sıralamanın ilk 5'inde hemen hemen hiç bir değişiklik olmadığını söylenebilir: ABD'li tütün devi Philip Morris, isim değiştirerek Altria adını almış, diğer yandan da alt faaliyet bölümlerini borsaya kaydettirerek bağımsız firmalar haline getirmiştir. Böylece Kraft Foods, Philip Morris'in gıda sanayiindeki kolu olarak sıralamaya girmiş, ulusal düzeyde faaliyet gösteren Miller Brewing, Güney Afrikalı SAB ile evlendirilerek hem uluslararası bir kimlik kazanmış, hem de bir anlamda ana şirketten uzaklaşmıştır.

**Tablo 1.4. 1996 ve 2005 Yıllarında En Büyük 15 Çok Uluslu Gıda Şirketi**

1996				2005			
	Firma Adı		Gıda Cirosu M\$	Firma Adı		Gıda Cirosu M\$	2205-1996 arası değişim
1	Nestlé	İsviçre	47,141	Nestlé S.A.	İsviçre	68,354	%45
2	Philip Morris Co.Inc	ABD	32,011	Cargill Inc.	ABD	35,000	%39
3	PepsiCo Inc	ABD	31,645	Kraft Foods Inc.	ABD	34,113	%7
4	Unilever	Hollanda	25,658	PepsiCo Inc.	ABD	32,562	%3
5	Cargill Inc	ABD	25,200	Unilever plc	Hollanda	27,607	%8
6	Con Agra Inc.	ABD	24,822	Tyson Foods	ABD	25,961	
7	Coca-Cola Co	ABD	18,546	Coca-Cola Co.	ABD	23,104	%25
8	Groupe Danone	Fransa	15,236	Bunge Limited	Bermuda	21,601	%80
9	Mars Inc	ABD	14,000	Archer Daniels Midlands	ABD	18,286	%37
10	Grand Metropolitan	İngiltere	13,491	Mars Inc.	ABD	18,000	%29
11	Archer Daniels Midlands	ABD	13,314	Danone	Fransa	16,250	%7
12	IBP Inc.	ABD	12,539	ConAgra Inc.	ABD	14,567	- %41
13	Bunge & Bom Co.	Arjantin	12,000	InBev	Belçika	13,155	
14	Eridania Béghin-Say	Fransa	10,646	Heineken	Hollanda	13,450	%29
15	Anheuser Busch	ABD	10,144	Diqgeo Plc	İngiltere	12,249	%- 51
	<b>Toplam ilk 15</b>		<b>306,393</b>	<b>Toplam ilk 15</b>		<b>394,658</b>	<b>%27</b>

Kaynak: Agrodata (1998 – 2007)

### 1.1.2 En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Ekonomik Özellikleri

Öncelikle gıda çok uluslularının, diğer sektörler göre yerlerini saptamakta yarar vardır.

Kuzey Amerikalı tanınmış ekonomi-finans dergisi Fortune International, “The World’s Largest Corporations - Global 500” yıllık sıralamasında içki sektöründe, paketlenmiş gıda ürünleri sektöründe ve gıda sanayiinde faaliyet gösteren firmaları ayrı ayrı ele almaktadır. Bu üç sektörü tek bir sanayii dalı olarak kabul edersek, 2005 Fortune sıralamasına göre dünyanın en büyük 500<sup>3</sup> firması içerisinde 13 gıda çok uluslusunu yer almaktadır. 23 firma, dağıtım sektöründe (Fransız kökenli Carrefour gıda ürünleri dağıtımında, ABD kökenli Wall-Mart genel dağıtım sektöründe dünya lideri olarak görülmektedir), 3 firma da gıda hizmet sektöründe (dünya birincisi olarak ABD’li McDonald’s, dünya ikincisi ise Fransız Sodhexo Alliance) faaliyet gösteriyor olarak tanımlanmaktadır.

<sup>3</sup> Bu sıralamada sanayii, dağıtım ve finans sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar bir arada ele alınmaktadır.



Tablo 1.5.'ten takip edilebileceği gibi, kriz yıllarında (yeni iletişim ve bilişim teknolojilerinin spekülative balonun patlaması devri) tarım-gıda zinciri firmaları Fortune International'ın sıralamasına giren 500 küresel firmanın ortalamasının üzerinde performans göstermişlerdir: 500 firmanın gerçekleştirdiği toplam karın %30'u tarım-gıda zinciri firmalarına aittir ve bu oranın %22'si gıda sanayiinde faaliyet gösteren firmalar tarafından gerçekleştirilmiştir. Net kar/toplam satışlar oranı ilk 500 firma için ortalama %1 iken, tarım-gıda zinciri için ortalama %4, gıda sanayii için ise %8 olarak gerçekleşmiştir. Gıda sanayiinin ekonomik sonuçları ve mali performansları, gıda, dağıtım ve lokantacılık sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların çok üstünde seyretmektedir. Gıda tüketiminde görülen aşırı durgunluk sonucu rekabetin fiyatlar üzerinden gerçekleşmesi ve gıda sanayiindeki üretim maliyetlerini düşük tutma çabaları, sektör firmalarının sonuçlarının üzerinde olumlu etkide bulunmuştur.

**Tablo 1.5. Dünya Lideri En Büyük 500 Firmanın  
2005 Yılındaki Performansları**

Ekonomik Sektör	Firma Sayısı	Toplam Ciro Milyon \$	2005/2000 Arası Artış Oranı	Net kar Milyar \$	2005/2000 Arası Artış Oranı	Net Kar/Ciro	Firma Başına Ortalam Ciro Milyar \$
Gıda sanayii	13	366	+ %28	28,6	+ %168	%10	40.3
Gıda dağıtım	23	879	+ %24	174	+ %17	%2.2	35.6
Lokantacılık	3	59	+ %136	2.8	+ %167	%9.5	19.7
İlk 500	500	18,929	+ %35	1,214.9	+ %82	%6.5	37.9

*Kaynak: Fortune, 2006 & 2001 Global 500 verileri temelinde hesaplamalar yazarlar tarafından hazırlanmıştır.*

Dünyanın en büyük gıda çok uluslu 2005 yılında toplam 857 milyar ABD dolarlık satış gerçekleştirmiştir. 1996 rakamıyla kıyaslandığında, iki dönem arasındaki artışın, %18 oranında gerçekleştiği görülmektedir. 2001-2002 yılları ile karşılaştırıldığında, toplam satışlardaki artışın daha yüksek düzeylerde seyrettiği görülmektedir. Bunun nedeni, ilk 30'a giren çok ulusluların uyguladıkları yeniden odaklanma (refocusing) stratejileri sonucu küçülmelerinin yanı sıra, daha ufak boyuttaki çok uluslu şirketlerin de satışlarında yoğunlaşmanın artmasıdır. Bu yoğunlaşma çabalarının sonucu, ilk en büyük 30 çok uluslunun toplam satışları 1996'da ilk 100'ün toplam satışlarının %64'ünü oluştururken, bu rakam 2005 yılında %61'e düşmüştür.

2005 yılında en büyük 100 çok uluslu şirket 100'den fazla ülkede 3.3 milyon kişi istihdam ediyor ve toplam 67 milyar ABD doları net kar elde ediyordu.

Dev gıda çok ulusluların 2005 yılı ekonomik ve mali performansları genellikle büyük farklılıklar göstermektedir. Ana ülkeleri göz önüne alarak yaptığımız bir

sınıflandırmaya göre, net karın toplam satışlara oranı göz önüne alındığında, en yüksek oran %12 olarak Belçikalı gıda çok uluslusu tarafından, en düşük oran ise %1.2 olarak İtalyan çok uluslusu tarafından gerçekleştirilmiştir. Aynı oran İngiliz kökenli gıda devleri için %10.6, Amerikan firmaları için %7.4 ve Fransa çıkışlı gıda firmaları için ise %5.9 oranında hesaplanmıştır.

**Tablo 1.6. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Ana Ülkelerine ve 2005 Yılında Gerçekleştirdikleri Ekonomik ve Mali Performanslarına Göre Sıralandırmaları**

Ana Ülke	Firma Sayısı	Gıda Cirosu (milyon \$)	Toplam Satışlara Oranı (%)	Artış Eğilimi 1996-2005	Firma Başına Ortalama Gıda Cirosu (milyon \$)	Net Kar/Toplam Satışlar (%)	İşçi Başına Batış (bin \$)
ABD	34	366,819	%42.8	%17	10,789	%7.4	340
Japonya	18	95,567	%11.2	%-9	5,309	%1.9	839
İsviçre	2	71,616	%8.4	%40.1	35,808	%8.5	296
Hollanda	7	65,839	%7.7	%52.3	9,406	%7.3	266
İngiltere	7	60,614	%7.1	%-37.0	8,659	%10.6	302
Fransa	7	42,229	%4.9	%1.8	6,033	%5.9	249
Bermuda	2	25,726	%3.0		12,863	%2.6	1209
Danimarka	4	25,100	%2.9	%221.7	6,275	%3.0	285
İtalya	4	19,499	%2.3	%89.2	4,875	%1.2	427
Kanada	4	16,852	%2.0	%-22.2	4,213	%2.8	193
Belçika	1	14,521	%1.7	%826.1	14,521	%12	189
Meksika	2	14,503	%1.7		7,252	%6.8	96
Almanya	3	14,022	%1.6	%90.5	4,674	%2.4	423
Yeni Zelanda	1	8680	%1.0		8,680	%1.8	467
İrlanda	1	5519	%0.6		5,519	%5.3	237
Filipin	1	3796	%0.4	%5.9	3,796	%4	156
Avustralya	1	3034	%0.4	%8.3	3,034	%23.6	295
İspanya	1	2940	%0.3		2,940	%6.6	704
<b>İlk 100</b>	<b>100</b>	<b>856,877</b>	<b>%100</b>	<b>%18.2</b>	<b>8,569</b>	<b>%6.4</b>	<b>322</b>

Kaynak: Agrodata, 1998, 2003, 2007

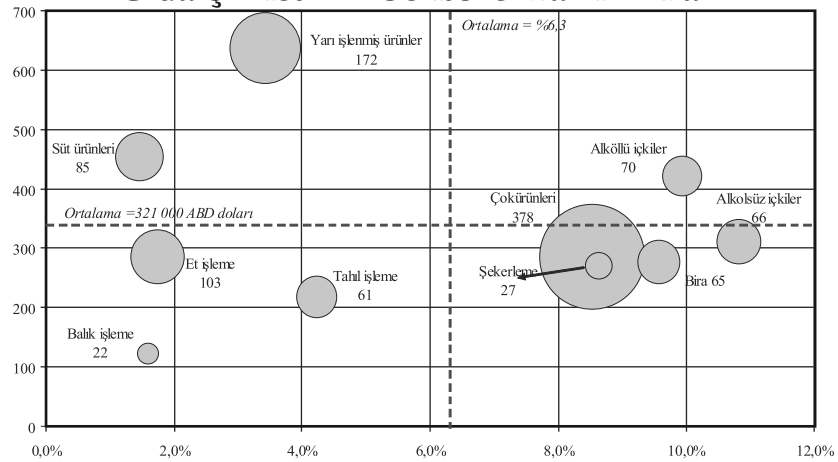
Yine aynı yıl için hesaplanan işçi başına verimlilik oranlarında da önemli farklılıklar gözlenmektedir. Meksika çıkışlı çok uluslular için bu oran 96 ABD doları iken, Bermuda kayıtlı firmalar için 1,209 ABD dolarına çıkmaktadır. Fransız gıda çok uluslularında ortalama 249 ABD doları olan bu oran, Amerika'da 340, Almanya'da 423 ve Japonya'da 839 ABD doları olarak hesaplanmıştır.

Son olarak ortaya çıkartmak istediğimiz nokta ise firmaların ülkelere göre sayısal dağılımında görülen eşitsizliktir. İsviçre sadece Nestlé ve Barry Caillebot ile sıralamaya girerken, Nestlé'nin 73 milyar ABD dolarlık cirosu sayesinde birinci sırayı almakta

ve ilk 100 çok uluslunun toplam satışlarının %6.9'unu elinde tutmaktadır. Fransa 7 gıda çok uluslusunun ana ülkesi olmasına rağmen toplamın sadece %5.3'üne sahiptir. En büyük 100 gıda şirketi arasında 34 şirket ile yer alan ABD'de, toplam satışların %42.8'i gerçekleşmekte, Japonya ise 18 firma ve toplam satışlardan %11.2 payla sıralamada önemli bir yerde bulunmaktadır. Diğer yandan, Hollanda 7 firma ile %7.7 paya sahiptir. ABD, Fransa ve Hollanda arasındaki uluslararası pazarlardaki dünya liderliği için gerçekleştirilen rekabet göz önüne alındığında, Fransa'nın ABD ve Hollanda'ya göre, çok uluslu firmalar açısından oldukça geride kaldığı gözlenmektedir.

Sektörel uzmanlaşmanın ekonomik ve mali performanslar üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Örneğin, karlılık oranı açısından önemli farklılıklar gözlenmektedir: alkolsüz içki yapımında ortalama karlılık oranı %15'e varan önemli bir düzeyde seyrederken (Coca-Cola karlılık açısından %20,3 ile ilk 100'ün en karlı çok uluslusunu olarak öne çıkmaktadır), süt ürünleri yapımında ise ortalama karlılık oranı %0,5'lerin altına düşmektedir. Alkollü içki yapımında uzmanlaşmış çok uluslular da ortalama %9,4 kârlılık oranı ile ön sıralarda yer almaktadırlar (Diageo için bu oran %16,8 iken Fransız kökenli Pernod Ricard için %8.7 civarında seyretmektedir). Çok ürünlü olarak tanımlayabileceğimiz birkaç gıda alt-sektöründe birden faaliyet gösteren (genellikle 4-5) çok uluslular da %6.8'lik bir karlılık oranı ile ilk 100 ortalamasının üzerinde yer almaktadırlar. 100 çok uluslunun 25'i çok ürünlü şirket olarak tanımlanmaktadır. Bu grubun karlılık oranları en yüksek çok ulusluları, %11.4 ile ABD kökenli Kraft Foods (Philip Morris), %11 ile ABD'li H. J. Heinz ve Fransız şirketi Danone'dir.

**Şekil 1.2. 2002 Yılında En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Sektörel Farklılıkları**



Kaynak: Agrodatta (2007) © Faaliyet alanı toplam satışları (milyar ABD doları)

Şekil 1.2. dünyanın en büyük ilk 100 gıda çok uluslusunu faaliyet alanlarına göre 3 boyuta ayırarak incelemektedir:

- yatay ekseninde karlılık oranı (Net kar/toplam satışlar),
- dikey ekseninde işçi başına verimlilik (toplam satışlar/toplam işçi sayısı),
- çemberlerde ise faaliyet alanlarında gerçekleştirilen toplam satışlar yer almaktadır.

İlk 100 şirketin ortalamasının (%6.3) altında yer alan oranlara sahip şirketler genellikle balık ve su ürünleri işleyen çok uluslular (2005 yılındaki toplam satışları 22 milyar ABD doları olarak gerçekleşmiş, ortalama karlılık oranları %1.1); şekerleme sanayii (toplam satışları 30 milyar ABD doları, ortalama karlılık oranı %2.8); gıda yarı işlenmiş ürünler yapımı (food ingredients) (toplam satışları 172 milyar ABD doları, ortalama karlılık oranı %3.4); süt sanayii (toplam satışları 85 milyar ABD doları, ortalama karlılık oranı %1.5); et işleme sanayii (toplam satışları 103 milyar ABD doları, ortalama karlılık oranı %1.7) ve tahıl işleme sanayii (toplam satışları 61 milyar ABD doları, ortalama karlılık oranı %4.2).

Bu sonuçları göz önüne aldığımız zaman, pazar büyüklüğü, karlılık ve verimlilik arasında kuvvetli bir ilişki bulduğumuzu söylemek mümkün değildir (Şekil1.2. bu sonucu görmemize yardımcı olmaktadır). Kullanılan teknoloji ve pazarlama tekniklerinin modernliği de açıklayıcı öğeler olarak görülmemektedirler. Bu durumda, firmanın tarım-gıda zincirindeki yeri en açıklayıcı öğe olarak ortaya çıkmaktadır (örneğin, zincirin üst yatağında bulunan alkolsüz içkiler yüksek karlılık ve verimlilik gösterirken, tarıma en yakın alt yatakta bulunan süt, et-balık ve tahıl-yağlı tohum işleme sanayiileri düşük karlılık ve verimlilik oranları sergilemektedirler). Diğer açıklayıcı öğeler ise bir yandan ürün portföyünün yapısal özelliklerine bağlı görünmektedir (çok ürünlü



B Ö L Ü M  
2

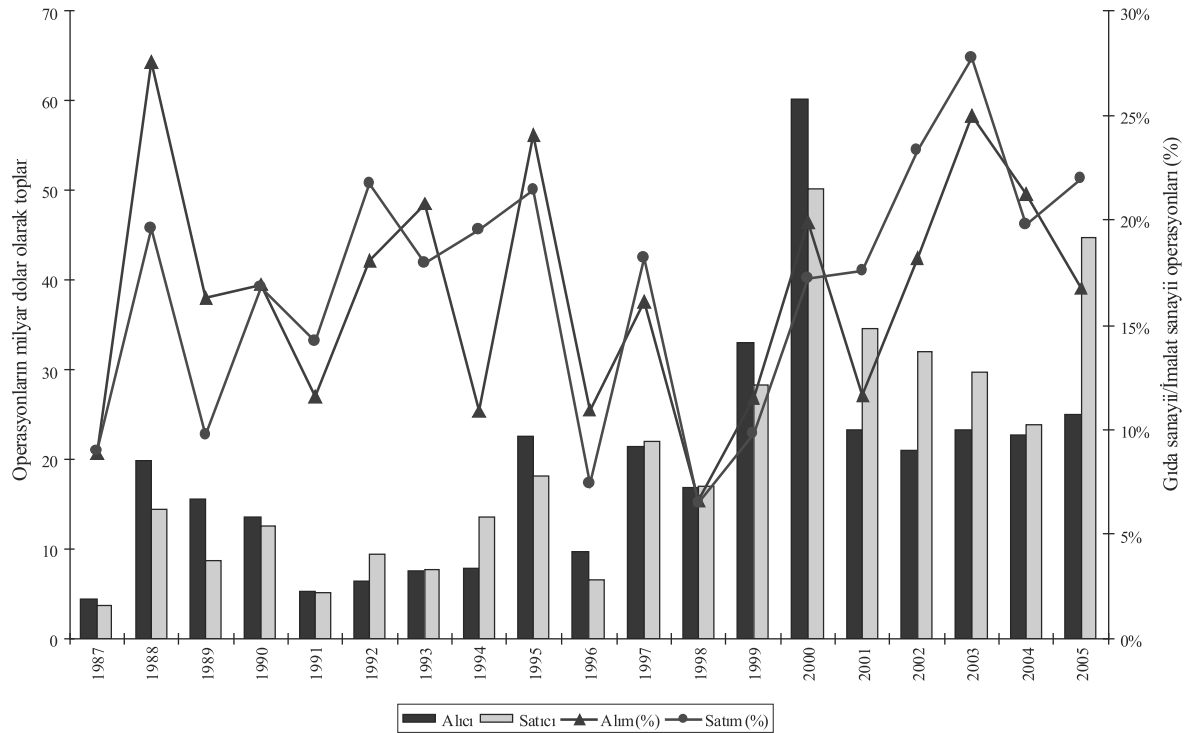
EN BÜYÜK 100 ÇOK ULUSLU GIDA  
ŞİRKETİNİN DÜNYA ÇAPINDA  
GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ  
YENİDEN YAPILANMA  
OPERASYONLARI



## 2. EN BÜYÜK 100 ÇOK ULUSLU GIDA ŞİRKETİNİN DÜNYA ÇAPINDA GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ YENİDEN YAPILANMA OPERASYONLARI

Dünyada şu son yıllarda gerçekleştirilen uluslararası mali operasyonların toplamında gıda sanayiinin payı oldukça düşüktür. Ancak 1990'lı yılların ortalarına kadar olan zaman aralığında, gıda sanayii en fazla operasyonun gerçekleştirildiği ekonomik sektör olarak görülüyordu. 1990'lı yılların ortasından itibaren enerji, taşımacılık, mali işlemler ve şirketlere hizmet sektörlerinde gerçekleştirilen operasyonlar sayısal yönden gıda sanayiinin önüne geçtiler. Genel ilke olarak, Şekil 2.1.'de de görüldüğü gibi, 2000 yılına kadar gıda sanayii, satıcı olmaktan çok alıcı sektör olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak 2001 yılından itibaren bu eğilim tersine dönmekte ve satımlar alımlardan daha fazla değer taşımaya başlamaktadır. 1987-2005 yıllarını kapsayan dönemde gerçekleştirilen operasyonların toplamı yılda 18.9 milyar ABD dolarına ulaşmaktadır. Bu toplam, imalat sanayiinin %15.5'ini oluşturmaktadır. Ancak yıllık dalgalanmaların göz önüne alınması gerekir: 1991 yılında operasyonların toplamı 5 milyar ABD dolarına düşerken 2000 yılında bu yekün 60 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

**Şekil 2.1. Gıda Sanayiinde Gerçekleştirilen Uluslararası Mali Operasyonlar**



Kaynak: UNCTAD 2003 ve 2006 verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır



Hangi sektörde olursa olsun, şirket satın almaları ve şirket evlenmeleri Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının (DYSY) dalgalanmaya çok açık bir bölümünü oluşturmaktadır.<sup>4</sup> Örneğin, şirket satın alma ve evlenmeleri, 1993 yılında tüm DYSY'lerin % 34'ünü oluştururken, bu pay 2000 yılında %95'e çıkmıştır. Hatırlatmak gerekir ki, 2000 yılında toplam DYSY'lerin değeri 1,200 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Genel bir varsayıma göre DYSY'lar firmalar arası sermaye aktarımından çok şirket satın almaları ve evlenmeleriyle ilgili operasyonlardan etkilenmediktedirler. Her şeye rağmen göz önünde bulundurmanız gereken noktalardan birisi, UCTAD rakamlarından da görüldüğü gibi tüm mali operasyonların DYSY'lerin toplamında hesaplanmamasıdır:

**Tablo 2.1. 2005 Yılında Dünya İmalat Sanayiinde Gerçekleştirilen Şirket Satın Alma Ve Evlenmeleri**

<b>Operasyonlar (milyar ABD doları)</b>	<b>İmalat Sanayii</b>	<b>Gıda Sanayii</b>	<b>Gıda Sanayiinin İmalat Sanayiine Oranı (%)</b>
Alicıların gerçekleştirdikleri operasyonlar	149	25	16.8
Satıcıların gerçekleştirdikleri operasyonlar	204	46	22.5
Ülkelere giren DYSY'lar	185	17	9.2

*Kaynak:UNCTAD verileri üzerinden yazarların tahminleri, WIR 2006*

Bu bölümde dünyanın ilk 100 gıda çok uluslusunun 1987 Ocak ayı başından 2006 Aralık ayı sonuna kadar gerçekleştirdikleri tüm mali, endüstriyel ve ticari operasyonlar (sermayenin tümünün veya bir kısmının el değiştirmesi, payda satın alma, aktiflerin satılması, ortaklık sözleşmeleri, ortak şirket kurma) ele alınmaktadır. Bu analiz üç kıstas üzerine kurulmuştur:

- operasyonların özellikleri,
- coğrafi dağılımları,
- sektörel dağılımları.

## **2.1. Çok Uluslu Gıda Şirketleri Tarafından Gerçekleştirilen Operasyonların Özellikleri**

Yeniden yapılanma operasyonları, özellikle şirket satın almaları ve şirket evlenmeleri şeklinde gerçekleşen yatırımlar, gıda şirketlerinin büyüme stratejilerini uygulamak için en fazla kullandıkları yöntem olarak ortaya çıkmaktadır. Portföy yatırımları olarak

<sup>4</sup> DDY'ların teorik ve empirik tanımları 3. bölümde sunulmuştur.

tanımlanan bu operasyonlar 1980'li yılların ortalarından itibaren hızlı bir artış göstermişlerdir (Oman, Rama, 1987).

Sermayenin uluslararası boyut kazanmış olması ve sosyokültürel küreselleşme süreci, üretim ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren şirketleri, çok uluslulaştırmak ve/veya sektörel yayılma/yeniden odaklanma için bu tip yatırımların giderek daha fazla uygulanmasına neden olmaktadır.

Dünyanın ilk 100 gıda çok uluslusunun gerçekleştirdikleri yeniden yapılanma operasyonları, 1990 yılından beri yılda 300 operasyon civarında gerçekleşmektedir. 1980'li yılları yeniden yapılanma operasyonlarında durgunluk yılları olarak tanımlamak mümkündür. Örneğin, 1988 yılında 501 operasyon gözlenirken, bu sayı 1990 yılında 296'ya düşmüştür. 2002 yılından itibaren ise yıllık ortalamalar 200 operasyon civarında seyretmiştir.

Şirket satın alma, şirket evlilikleri ve buna benzer diğer operasyonlar (sermayenin çoğunluğuna iştirak, borsada pay satın alma) dışsal büyüme göstergeleri olarak değerlendirilmekte ve gıda çok uluslularının saldırı stratejilerinin bir göstergesi olarak ele alınmaktadır (Rastoin et al., 1998). 1987 ve 1996 yılları arasında en fazla gerçekleştirilen operasyonlar şirket satın alma ve şirket evlilikleridir. 1 Ocak 1996'dan bu yana bu tip operasyonların, tüm operasyonlara oranları %45-50 arasında değişmiş, 2002 yılında %34'e düşmüş ancak 2004 yılından itibaren tekrar %50'nin üzerine çıkmıştır.

Yeniden yapılanma operasyonlarının en önemli öğelerinden birisi uzlaşma stratejilerinin uygulanmasıdır. Bu operasyonlar arasında azınlık payda (minority stake) satın almaları, ortak girişimleri, dağıtım anlaşmalarını, lisans anlaşmalarını, franchising anlaşmalarını ve diğer ortaklık biçimlerini saymak mümkündür. Bu operasyonların gıda çok ulusluları tarafından gerçekleştirilen tüm operasyonlar içerisindeki payları, %16-18 arasında değişmektedir. Ancak 2000 yılından bu yana bir düşüş eğiliminin de olduğunu belirtmek gerekmektedir.

Doğrudan sermaye yatırımlarının (greenfield investments) toplam operasyonlar içerisindeki payları 1987-1997 yılları arasında %3-5 arasında değişirken, 2000 yılından itibaren ufak bir artışla %6'ya ulaşmıştır. Bu yatırımlar sadece yeni iştirak ve temsilcilik kurulması olarak kalmamış, yeni fabrikaların kurulmasına kadar da uzanmıştır.

**Tablo 2.2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin 1987-2006 Yılları Arasında Gerçekleştirdikleri Yeniden Yapılanma Operasyonları**

Yıllar	Satın alma ve Evlilikler		İştirak Kuruluşu		Ortaklıklar		Fabrika Kapama, İştirak Birleştirme		Şirket Satışları		Toplam Operasyonlar
	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı	(%)	Sayı
1987	267	55.4	19	3.9	79	16.4	7	1.5	110	22.8	482
1988	281	56.0	20	4.0	92	18.3	2	0.4	107	21.3	502
1989	208	57.8	17	4.7	57	15.8	5	1.4	73	20.3	360
1990	159	53.7	11	3.7	65	22.0	8	2.7	53	17.9	296
1991	168	50.6	10	3.0	94	28.3	1	0.3	59	17.8	332
1992	170	58.4	5	1.7	63	21.6	6	2.1	47	16.2	291
1993	163	59.9	6	2.2	22	8.1	10	3.7	71	26.1	272
1994	162	60.4	6	2.2	27	10.1	3	1.1	70	26.1	268
1995	167	64.7	3	1.2	21	8.1	13	5.0	54	20.9	258
1996	116	39.3	25	8.5	84	28.5	21	7.1	49	16.6	295
1997	141	48.5	5	1.7	47	16.2	24	8.2	74	25.4	291
1998	145	45.9	14	4.4	58	18.4	27	8.5	72	22.8	316
1999	153	45.5	13	3.9	53	15.8	19	5.7	98	29.2	336
2000	158	50.2	11	3.5	45	14.3	22	7.0	79	25.1	315
2001	152	46.6	10	3.1	42	12.9	35	10.7	87	26.7	326
2002	98	34.0	11	3.8	50	17.4	30	10.4	99	34.4	288
2003	70	40.7	7	4.1	20	11.6	21	12.2	54	31.4	172
2004	117	57.4	3	1.5	23	11.3	21	10.3	40	19.6	204
2005	106	54.4	13	6.7	15	7.7	13	6.7	48	24.6	195
2006	98	49.0	10	5.0	17	8.4	17	8.4	59	29.2	201
<b>Toplam</b>	<b>3,099</b>	<b>51.7</b>	<b>219</b>	<b>3.6</b>	<b>974</b>	<b>16.2</b>	<b>305</b>	<b>5.1</b>	<b>1,403</b>	<b>23.0</b>	<b>6,000</b>

Kaynak: Agrodatabank veri bankası, 2007

Varlık satışı operasyonları da artış gösteren operasyonlar arasında yer almaktadırlar. Bu bağlamda, şirket satışlarının toplamdaki göreceli ağırlıkları, 1987-1997 yılları arasında %19-22 arasında seyrederken, 2000'li yıllarda %30'lara yaklaşmıştır. Bu tip operasyonlar içerisinde en göze çarpan kategori, 1990'dan bu yana fabrika kapatma ve iştirak birleştirme olarak ortaya çıkmaktadır. Geri çekilme, ölçek küçültme ve sürekli karlılık sağlayan faaliyetlere odaklanma stratejileri Nestlé ve Unilever gibi dev çok ulusluların son yıllarda sık kullandıkları stratejiler olarak gözlenmekte ve genel eğilimi doğal olarak etkilemektedir. Çok sayıda iştirak satışlarının yanı sıra, önemli ölçüde orta-dönem yeniden yapılanma planlarının uygulandığını ve bu bağlamda çok sayıda üretim alanlarının (fabrika) kapandığı görülmektedir. Bu operasyonları bir sonraki bölümde tekrar ele alıp, detaylı olarak inceleyeceğiz.

### 2.1.1. Büyük Operasyonların Dünya Gıda-Tarım Zincirinde Tekrar Ortaya Çıkışı

1980'li yılların sonunda kamusal ele geçirmeler (takeovers) devrinin kapandığını görüyoruz. 1990'lı yıllar daha çok pazarların genişlediği, finansal yönden daha az maliyetli stratejilerin öne çıktığı bir devir olarak ortaya çıkmıştır. Olgunlaşma sürecine giren Batı ekonomilerinin daralması bu tip operasyonların 1990'lı yılların sonunda tekrar ortaya çıkmasının önemli nedenlerinden birisidir. Bir diğer önemli neden ise, dünya mali pazarlarını yönlendiren finans şirketlerinin, dünyanın önemli borsalarına kayıtlı bu çok uluslu şirketlerin yatırımlarının getirdiği verimlilik koşulları üzerinde gittikçe daha fazla artan bir baskı yaratmaları olmuştur. Bu baskı, Amerikan ve Avrupa şirketlerinin hazinelerinde biriken artı değerlerini gittikçe daha pahalılaştıran kamusal ele geçirmeler için harcamalarına yol açmıştır.

**Tablo 2.3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Gerçekleştirdikleri En Yüksek Tutarlı 20 Operasyon (1 Ocak 1987 - 31 Aralık 2006)**

Yıl	Hedef şirket	Ülke	Sektör	Operasyon Tutarı Milyon \$US	Alıcı Şirket
2000	Bestfoods	ABD	Çeşitli gıda ürünleri	23,300	Unilever
1988	RJR Nabisco	ABD	Çok-ürünlü	22,000	Kohlberg Kravis Roberts (KKR)
2000	Nabisco Inc.	ABD	Çok-ürünlü	19,200	Philip Morris
2005	Allied Domecq	İngiltere	Alkollü içkiler	13,550	Pernod Ricard
2000	Quaker Oats	ABD	Mısır gevreği	13,400	Pepsico
1988	Kraft Inc	ABD	Çeşitli gıda ürünleri	13,100	Philip Morris Co. Inc..
1999	Cultor	Finlandiya	Çeşitli gıda ürünleri	12,701	Danisco
2000	Pillsbury	ABD	Çeşitli gıda ürünleri	10,500	General Mills
2001	Ralston Purina	ABD	Kedi-köpek mamaları	10,500	Nestlé
2001	Seagram	Kanada	Alkollü içkiler	8,150	Pernod Ricard / Diageo
2005	Bavaria	Kolombiya	Bira	7,800	SAB Miller
1989	Pillsbury Co	ABD	Çeşitli gıda ürünleri	5,700	Grand Metropolitan
2002	Miller Brewing	ABD	Bira	5,600	South African Breweries
2001	IBP	ABD	Et işleme sanayi	4,700	Tyson Foods
1998	Koipe	İspanya	Şeker	4,420	Sociedad Cooperativa General Agropecuaria
1994	Borden Inc.	ABD	Çeşitli gıda ürünleri	4,415	Kohlberg Kravis Roberts (KKR)
1989	Elders Ixl	Avusturalya	Tahıl türevleri	4,350	Harlin
2000	Keebler Foods	ABD	Bisküvi yapımı	4,300	Kellogg
1990	Jacobs Suchard	İsviçre	Çeşitli gıda ürünleri	4,183	Philip Morris Co. Inc.
2005	Molson Breweries	Kanada	Bira	4,000	Coors

Kaynak: Agrodata veri bankası, 2007

Özellikle çok faaliyetli çok uluslular (Unilever, Nestlé, Diageo, Philip Morris gibi) bu yıllarda aktif ve saldırgan tavırlar göstermişler ve olağanüstü operasyonlara imzalarını atmışlardır. 1987-2006 yılları arasında 10 milyar ABD dolarının üzerinde gerçekleşen 9 şirket alım-satımının 4'ü Avrupalı, 5'i ise Amerikan şirketleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Tablo 2.3.'de gıda devlerinin nakit akışlarının ne kadar yüksek düzeyde seyrettiği görülmektedir.

## **2.2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Gerçekleştirdiği Mali Operasyonların Coğrafi Dağılımı**

Çok uluslu gıda şirketlerinin gerçekleştirdikleri operasyonlar daha çok gelir düzeyi yüksek ülkelerde yoğunlaşmaktadır. 1987 ve 2006 yılları arasında gerçekleştirilen bu operasyonların %72'si Batı Avrupa'da (büyük bir çoğunluğu Avrupa Birliği'nde) ve NAFTA ülkelerindedir. OECD üçlüsünün (TRİAD) üçüncü ayağı durumunda bulunan Japonya, söz konusu 16 yılda sadece 149 operasyonun ev sahibi ülkesi olmuştur. Japonya, yirmiye yakın çok uluslunun anavatanı olmakla beraber, fazla DYSY çekmemektedir. Diğer yandan, Japon çok uluslu firmalarının coğrafi dağılımları daha dar alanlarda olmaktadır. Diğer yandan, Okyanusya ülkeleri (Avustralya ve Yeni Zelanda) az sayıda çok uluslunun anavatanı olarak görülmeyle beraber, Japonya'ya göre çok daha yüksek düzeyde uluslararası yayılma gerçekleştirmiştir. Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri (ODA), yeniden yapılanma operasyonlarının 3. en çekici alanı olarak görülmektedir. MERCOSUR ülkeleri de geleneksel olarak yabancı sermaye çeken bir alan oluşturmaktadırlar. Bu bölge Kuzey Amerika kökenli çok ulusluların etkisi altında kalmaya devam etmektedir. Bununla beraber, Batı Avrupa kökenli çok uluslular da bu bölgeye yaptıkları yatırımlarını göreceli olarak arttırmaktadırlar.

Afrika ve Asya ülkelerinin yer aldığı düşük gelir düzeyli ülkeler ise, 1987-2006 yılları arasında gerçekleştirilen tüm operasyonların sadece %2'sinin ev sahibi bölgesi olarak görülmektedir.

Stratejik küçülme (divestiture) operasyonlarının %35'inin Batı Avrupa'da gerçekleşmesi, bu pazarın hala bir yeniden yapılanma süreci yaşadığının bir işaretidir. Ayrıca, sanayii yapısının da halen yüksek bir yoğunluğa ulaşmadığını göstermektedir.

**Tablo 2.4. En Büyük 100 Çok Uluslu Şirketin Gerçekleştirdikleri Operasyonların Dünyanın Belli Başlı Bölgeleri Arasındaki Dağılımı (1 Ocak 1987 -31 Aralık 2006)**

Bölgeler	Şirket Satın Alma ve Ortaklıklar	Şirket Satışları	Toplam Operasyonlar	%	Şirket Satışları/Toplam Operasyonlar (%)
Batı Avrupa	1,922	1,043	2,965	49	35
NAFTA	991	417	1,408	23	30
ODA 369	44	413	7	11	
MERCOSUR	173	23	196	3	12
Okyanusya	139	46	185	3	25
Çin 142	7	149	2	5	
ASEAN	98	22	120	2	18
Akdeniz ülkeleri	99	6	105	2	6
Japonya	75	23	98	2	23
Diğer ülkeler	284	77	361	6	21
<b>Dünya toplamı</b>	<b>4,292</b>	<b>1,708</b>	<b>6,000</b>	<b>100</b>	<b>28</b>

*Kaynak: Agrodatabank veri bankası, 2007*

Tarım-gıda zincirindeki (gıda sanayii ve gıda perakendeciliği) yatırımcıların yeni doğan ekonomilere gittikçe artan oranda bir ilgi gösterdikleri yadsınamaz. Bu artan ilginin en önemli nedenlerinden birisi, bu ülkelerdeki tüketim eğiliminin yavaş olmasının bununla beraber kişi başına düşen alım gücünün devamlı artmasının doğrudan bir sonucudur. Alım gücündeki artış sonucu işlenmiş gıda ürünlerine gösterilen ilgi artmaktadır. Yüksek alım gücü, tüketim artışının önemli bir belirleyicisidir. Ancak bu alım gücünün, tüketim eğilimine dönüşmesi için mutlaka gerçekleşmesi gereken, toplumun yaşadığı veya yaşayacağı sosyo-ekonomik bir evrimdir. Ancak bu evrim sonucu, toplum üyeleri modern birer tüketici olarak karşımıza çıkabilecektir. Bu evrimin değişik öğeleri arasında bulunan gıda tüketim alışkanlıkları, kişilerin anlayışlarının değişiminde en son evrime uğrayan ve en son değişen öğe olarak karşımıza çıkmaktadır. Zaten bu evrimden bahsederken, tüm tüketim alışkanlıklarının yok olduğu bir kültür değişikliğinden çok, tüketici davranışlarında görülen değişikliklerden söz etmek daha doğru olacaktır.

Birçok gelişmekte olan ülkede, eldeki güvenilir verilerin bulunmaması veya çok az olması nedeniyle alım gücü tahminlerinden bahsetmek, yanlış olacaktır. Bu nedenle, bölgesel gelir dağılımı anket sonuçlarını kullanmak yerine, Dünya Bankası'nın dünya ekonomileri sınıflandırmasında kullandığı yıllık verileri temel almayı daha uygun gördük. Böylece, kişi başına düşen GSMH'nin birey bazında alım gücünü gösterdiğini varsaydık. Bu varsayımdan yola çıkarak gerçekleştirdiğimiz

sınıflama sonucuna göre zengin Batı Avrupa ve Kuzey Amerika ülkeleri en fazla operasyonların gerçekleştirildiği bölgeler olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, çok uluslu şirketlerin yatırımını çekebilmek için, bir ülkenin sahip olması gereken unsurların arasında, yüksek alım gücünün yanında, nüfusun okuryazarlık düzeyini, bilişim ağlarının gelişmişlik düzeyini, Ar-Ge faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine yatkın bir altyapının varlığını ve tabii ki metropollerin varlığını sayabiliriz.

Megalopollerin ortaya çıkışı, ailelerin yapısal değişim süreçleri, yaşam şekillerinde yaşanan değişiklikler, yaşanan yerle çalışılan yer arasındaki uzaklığın tüm hane halkı için gittikçe artması işlenmiş gıda ürünlerine duyulan ilgiyi artırıcı ve dış yatırımı çekici öğeler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Böylece, Uzak Doğu Asya'da, Latin Amerika'daki dev metropoller çok uluslu şirketlerin yatırımlarının odaklandığı merkezler olarak ortaya çıkmaktadırlar. Bu ülkeler, Akdeniz ve Afrika ülkelerine göre daha fazla politik istikrara sahip olmasalar da ve ekonomik gelişmeleri bir süreklilik göstermese de; öne sürdüğümüz nedenlerden dolayı, dış yatırımlar açısından çok daha çekici görülmektedirler. Bu bağlamda, bölgesel pazarın boyutu ve dinamiğinin, çok uluslu şirketlerin yatırımlarını en fazla etkileyen değişkenler olarak ele alınması gerektiğini söylemek mümkündür.

Örneğin, Dünya Bankası'nın sınıflandırmasına göre, kişi başına düşen GSMH'si 9,075 ABD dolarından yüksek olan bazı zengin ülkeler (Bahreyn, Kuveyt, Slovenya) veya kişi başına düşen GSMH'si 2,936 ile 9,075 ABD doları arasında olan orta yüksek gelir grubuna dahil olan bazı ülkeler (Suudi Arabistan, Lübnan, Estonya, Letonya, Litonya) sanayiileşme düzeylerinin çok yüksek ve toplam nüfuslarının ise çok fazla olmaması nedeniyle gıda çok uluslularının hedef aldığı ülkeler arasında yer almamaktadırlar. Diğer yandan, kişi başına düşen GSMH'si 236 ile 2,935 ABD doları arasında değişen, orta düşük gelir grubuna dahil olan Çin (Tayvan ve Hong Kong dahil), Brezilya, Güney Afrika, Türkiye ve Mısır, toplam nüfuslarının fazla olması ve alım gücü çok yüksek sosyal sınıfların yerleştiği dev metropollere sahip olmaları nedeniyle çok uluslular için çekici kutuplar oluşturmaktadırlar. Ayrıca bu ülkeler; coğrafi ve ekonomik konumlarının önemi nedeniyle çok ulusluların yayılma stratejilerinde köprü ülke işlevini de üstlenmektedirler. Bu ülkelerde iştirak kuran çok uluslular, çevredeki daha ufak çaptaki veya sosyo-ekonomik gelişmeleri daha az çekici olan komşu ülkelere ihracat yapmayı hedeflemektedirler.

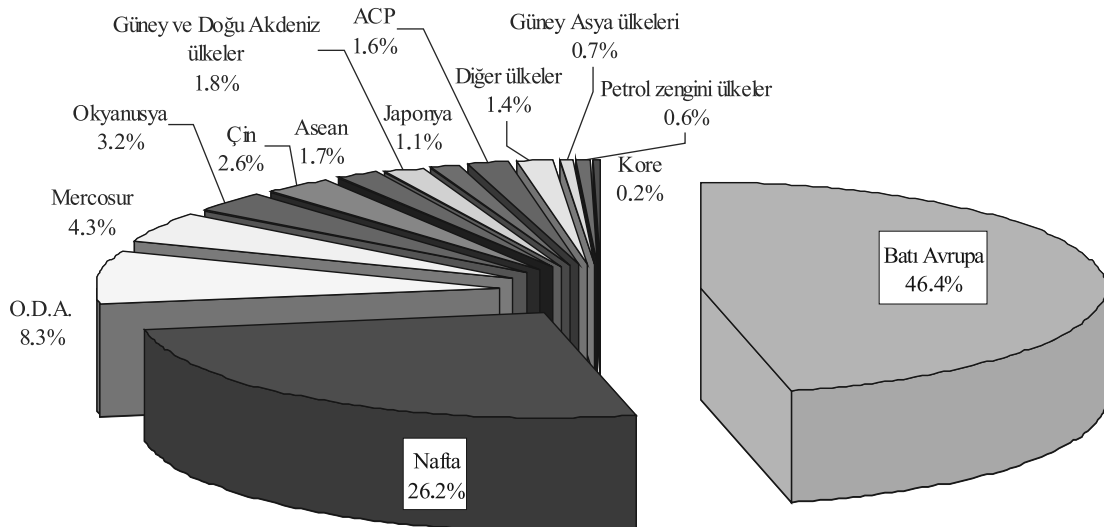
Gıda çok ulusluları, orta düşük gelir veya fakir ülkelere yatırım yaparken yerel lider şirketler ile ortaklık kurmak, lisans/dağıtım anlaşmaları çerçevesinde işbirliği

geliştirmek veya kısmi katılımlarda bulunmak gibi operasyonları tercih etmektedirler. Özellikle kişi başına düşen GSMH'si 736 ABD dolarının altında olan fakir ülkelerde ortaya çıkabilecek ekonomik ve politik belirsizliğin getirebileceği riskleri almaktan mümkün olduğunca kaçınmaya çalışmaktadırlar. Belirtilmesi gereken diğer önemli bir konu da, orta yüksek gelir düzeyinde bulunan Arjantin ve Polonya'da, ekonomik krizler sonucu, çok ulusluların iştiraklerinde yeniden yapılanmalar yaşanmıştır ve bazı sosyal planların uygulanmaya konulması sonucu, bazı fabrikalar kapatılmış ve dolayısıyla teknik işsizliğin yükselmiştir.

### 2.2.1. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Şirket Satın Alma Operasyonlarının Coğrafi Dağılımı

Günümüzde, küreselleşmenin yanı sıra bölgesel bütünleşmelerin ve bunların doğal sonucu olan çift yönlü ve çok yönlü anlaşmaların sıklığı yadsınamaz bir gerçektir. Bu durumu daha fazla açığa çıkartabilmek için bazı ülkeleri bu bölgesel anlaşmalar çerçevesinde ve ekonomik, sosyo-kültürel ve coğrafi yakınlıkları açısından bir araya toplamak mümkündür. Bu bölgesel bir araya getirme çabası sonucu oluşan hedef ülke grupları dış yatırım çekiciliği kapsamında incelendiğinde, daha önceden ön plana çıkardığımız varsayımlarımızı doğrulayan bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Hukuk devletinin varlığı ve ülkelerin bölgesel kurumsallaşması, örgütlenmiş bir ekonomik gücün ortaya çıkışına önayak olduğu ve böylece gıda çok uluslularının yatırımları için öncelikli bir hedef bölge oluşturduğu saptanmıştır.

**Şekil 2.2. Şirket Satın Almaları ve Birleşmelerinin Hedef Ülkelerin Bağlı Oldukları Ekonomik Birliklere Göre Dağılımı (1 Ocak 1987 - 31 Aralık 2006)**



Kaynak: Agrodatabank, 2007



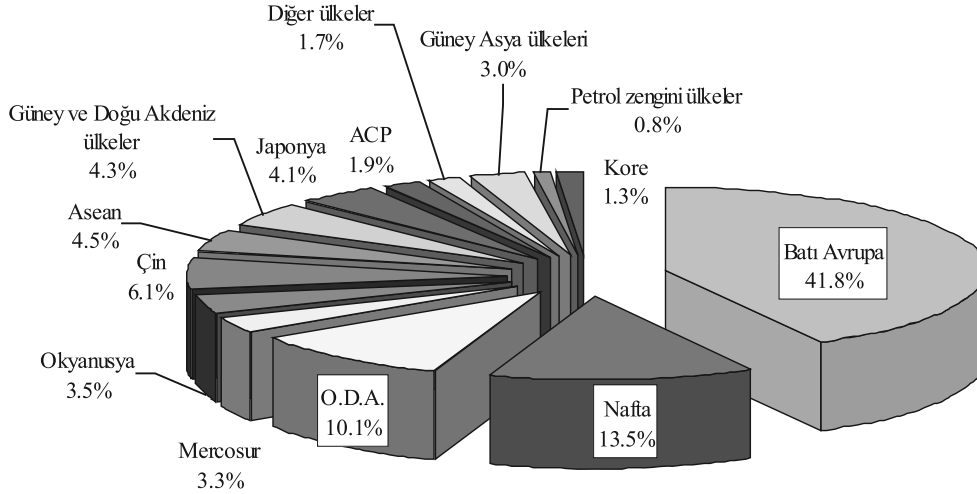
Araştırma sonuçlarına baktığımız zaman tüm sanayileşmiş Batı Avrupa ülkelerini bir araya getiren Avrupa Birliği ve Kuzey Amerika ülkelerini birleştiren NAFTA'nın, gıda çok uluslularının 1987 ve 2006 yılları arasında gerçekleştirdikleri toplam şirket satın alma ve birleşmelerinin (mergers & acquisitions) dörtte üçünün hedef bölgeleri olduklarını görüyoruz. ODA'ların toplamda bu türdeki operasyonların %8.3'ünü; Latin Amerika bölgesel anlaşmasına (MERCOSUR) dahil ülkelerin %4.3'ünü, Uzak Doğu Asya'daki ülkeleri bir araya getiren ASEAN anlaşmasına dahil ülkelerin ise %1.7'sini barındırdıklarını görüyoruz. Diğer yandan, günümüzde Tayvan ve Hong Kong'u da içerisine alan Büyük Çin ise tek başına bu türdeki operasyonların %2.6'sının hedef ülkesi olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle son on yıldır bu alanda gösterdiği artış oranı olağanüstü bir düzeyde seyretmektedir. Doğal olarak, 1.3 milyar kişilik bir nüfusa sahip olan Çin ile 5 milyon kişilik Ürdün'ü pazar boyutları açısından karşılaştırmak olası değildir. Ancak, unutmamak gereken bir nokta da, iç pazarının olağanüstü boyutlarının yanı sıra, bu dev ülkenin serbest ekonomiye geçiş hızı, GSMH'nin artış oranının yüksekliği ve tüketicisinin alım gücünde görülen gelişmelerin bugüne kadar gözlemlenen oranların çok üstünde seyretmesidir.

Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde gerçekleştirilen şirket satın almaları ve birleşmelerine baktığımız zaman, Avrupa Birliği ile gerçekleştirilen ikili anlaşmalar ve Serbest Bölge girişimlerine rağmen, bu bölgenin, %1,8'lik bir payla dünyanın diğer bölgelerine göre daha az çekici bir konumda kalmış olduğunu görüyoruz. Düşük düzeyde seyreden alım gücünün yanısıra, daha az güvenceli sosyo-ekonomik yapı ve kurumsal ve fiziksel altyapı eksiklikleri gıda çok uluslularının bu bölgede yatırım yapmakta daha çekingen davranmalarının başlıca nedenlerini oluşturmaktadır. Avrupa Birliği'nin "yeni komşuluk" olarak tanımladığı konum çerçevesinde ve yine AB'den gelecek ekonomik ve finansal yardımlar sonucu, 2012 yılında tamamlanması düşünülen Avrupa-Akdeniz serbest ticaret bölgesinin hazırlanması sonrasında bu bölgenin olumlu yönde gelişeceğini umuyoruz.

### **2.2.2. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Gerçekleştirdikleri Ortaklıkların Coğrafi Dağılımı**

Gıda çok uluslularının, gelişmekte olan ülkelerde karşılaşılabilecekleri ekonomik ve politik risklerden kaçınabilmek amacı ile uzlaşma stratejilerini tercih etmelerini rakamlarla gözlemlememiz mümkündür: 1987-2006 yılları arasında gerçekleştirilen ortaklık anlaşmalarının %41.8'inin hedefi Batı Avrupa ülkeleri olmuştur. Çok uluslu ortaklık operasyonlarının %13.5'ini NAFTA bölgesinde, %10.1'ini ODA'larda, %6.1'ini Çin'de, %4.5'ini ASEAN'da ve %4.3'ünü ise Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde gerçekleştirmişlerdir.

**Şekil 2.3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Gerçekleştirdikleri Ortaklık Anlaşmalarının Hedef Ülkelerinin Dahil Oldukları Ekonomik Bölgelere Göre Dağılımı (1 Ocak 1987-31 Aralık 2006)**



Kaynak: Agrodatabank, 2007

**2.2.3. Yatırımcı Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Coğrafi Kökenleri**

Batı Avrupa (Avrupa Birliği ve EFTA) kökenli çok uluslular, en büyük 100 çok uluslu şirket arasında en etkin ve aktif aktörler olarak ortaya çıkıyorlar. Tamamen ABD etkisi altında görülen NAFTA bölgesi dışındaki tüm ekonomik bölgelerde Batı Avrupalı şirketlerin en etkin yatırımcı şirketler olduğunu gözlemliyoruz. Buradan coğrafi ve kültürel yakınlığın en önemli değişken olduğu sonucunu çıkartıyoruz. Örneğin, Batı Avrupa'da gerçekleştirilen şirket satın alma ve birleşmelerinin %80.7'si Batı Avrupa kökenli şirketler, NAFTA bölgesinde gerçekleştirilen operasyonların %53.7'si ABD çıkışlı çok uluslular tarafından gerçekleştiriliyor. Yine Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde gerçekleştirilen operasyonların %74.7'si, ODA'larda gerçekleştirilen operasyonların %72.4'ü ve petrol zengini Arap ülkelerde gerçekleştirilen operasyonların %66.7'si Batı Avrupalı çok ulusluların yatırımdır. Bu yatırımlar coğrafi ve kültürel yakınlığın bir göstergesi olarak yorumlanabilir. Ancak, bazı Batı Avrupalı şirketlerin daha uzak pazarlara yayıldığı da göz ardı edilmemeli: Güney Asya'daki operasyonların %66.7'si, MERCOSUR'deki operasyonların %63'ü, Çin'deki operasyonların %55.6'sı ve Kore'deki operasyonların %57.9'u Batı Avrupa ülkelerinin gıda çok ulusluları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu durum daha çok, bu gıda devlerinin yeni pazar arayışları olarak değerlendirilmelidir.

**Tablo 2.5. Şirket Satın Alma ve Birleşmelerinin  
Köken ve Hedef Bölgeler Açısından Dağılımı  
(1 Ocak 1987 - 31 Aralık 2006)**

Hedef Bölgeler	Gıda Çok Uluslarının Köken Bölgeleri				Toplam
	Batı Avrupa	ABD	Japonya	Diğer Ülkeler	
Batı Avrupa	1,552	278	37	55	1,922
NAFTA	371	532	30	58	991
ODA'lar	267	84	4	14	369
MERCOSUR	109	49	1	14	173
Çin	79	21	28	14	142
Okyanusya	58	32	10	39	139
Güney ve Doğu Akdeniz ülkeleri	74	22		3	99
ASEAN	51	16	15	16	98
Japonya	32	10	32	1	75
ACP	36	10	0	25	71
Diğer ülkeler	36	20		5	61
Güney Asya	34	10	1	6	51
Petrol zengini Arap ülkeleri	18	9			27
Kore	11	8			19
Tanımsız	33	19	1	2	55
<b>Toplam</b>	<b>2,761</b>	<b>1,120</b>	<b>159</b>	<b>252</b>	<b>4,292</b>

Kaynak: Agrodata veri bankası, 2007

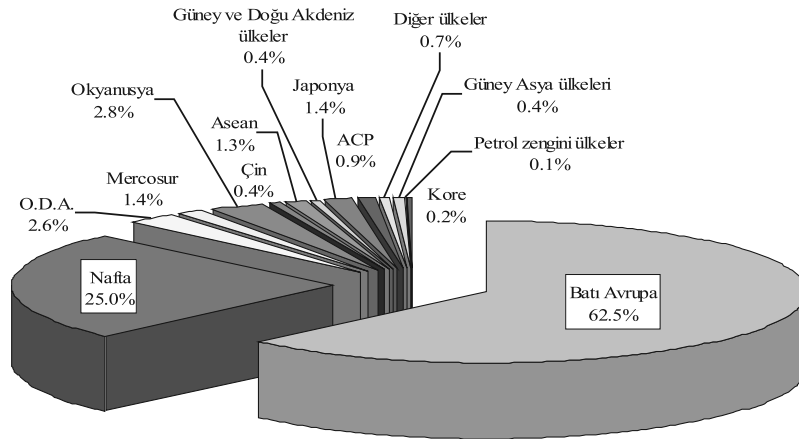
ABD kökenli gıda çok ulusluları, Batı Avrupalı şirketlere göre daha az aktif görülüyorlar. Kendi etki bölgeleri olan NAFTA'da dahi toplam şirket satın alma ve birleşmelerinin sadece %53.7'sini gerçekleştiriyorlar. Dış yatırımlarla ilgili sınıflandırmalarda ise genellikle ikinci sırada yer alıyorlar. Örneğin, Latin Amerika'nın ekonomik birliği olan MERCOSUR bölgesinde gerçekleştirilen operasyonların ancak %28.3'ünü gerçekleştiriyorlar. Bu dinamizm eksikliği, petrol zengini Arap ülkelerinde (%33.3), ODA'larda (%22.8), Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde (%22.2), Okyanusya'da (%23), Güney Asya'da (%19.6) ve ASEAN'da (%16.3) gerçekleştirilen operasyonlarda da görülmektedir. Çin'de gözlemlenen operasyonların sadece %14.8'i ABD kökenli gıda çok ulusluları tarafından gerçekleştirilmiştir. Kanımızca, ABD kökenli gıda çok uluslularının küreselleşme sürecinde geri planda kalmalarının en önemli nedeni, olağanüstü boyutlarda bir iç pazara sahip olmalarıdır. Diğer yandan kültürel bazı öğeleri de göz ardı etmemek gerekir. Unilever, Nestlé gibi Batı Avrupalı çok ulusluların dünya düzeyinde ulaştıkları ün bir asrı geçkin bir deneyim ve kültürel birikimin sonucudur.

Japonya kökenli gıda çok ulusluları da, ABD kökenli şirketler gibi daha çok kendi iç pazarlarında etkindirler ve şirket satın alma ve birleşmelerinin %42.7'sini ulusal pazarlarında gerçekleştirmişlerdir. Batı Avrupalı ve ABD kökenli çok uluslulara göre çok daha çekingen bir davranış içerisinde yatırım yapan Japon çok ulusluları söz konusu yatırımların çoğunluğunu coğrafi olarak ülkelerine yakın pazarlarda yapmaktadırlar; Çin (%19.7), ASEAN (%15.3), ve Okyanusya ülkeleri (%7.2) en aktif oldukları ekonomik bölgeleri oluşturmaktadırlar.

#### 2.2.4. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Olgun Pazarlarda Gerçekleştirdikleri Yeniden Yapılanma Operasyonları

21. yüzyılın başında gıda çok uluslularının uyguladığı en yaygın strateji olarak sektörel odaklanma stratejisi ön plana çıkmaktadır. Bu uygulamanın en önemli dürtüleri arasında modern gıda perakendeciliğinin küresel yayılma ve yoğunlaşma süreçleri içerisinde, gıda sanayii şirketleri üzerinde gittikçe arttırdıkları baskı vardır. Diğer baskı ise yine küreselleşme süreci içerisinde dünya mali piyasalarından ve borsalarından gelmektedir. Gerekli yatırım sermayesinin gittikçe daha önemli payını ellerinde tutan dünya mali piyasa ve borsaları, şirketler üzerinde hazırladıkları raporlar ile gittikçe daha zor ulaşılır rekabet kıstasları getirmekte ve gıda çok uluslularını daha fazla verimli ve karlı olmaya zorlamaktadırlar. Bu baskıların sonucu, dev çok uluslular gittikçe daha fazla kar getiren faaliyet alanlarına odaklanmayı tercih etmektedirler. Bu davranışların somut sonucu olarak da fabrika kapatma, iştiraklerini satma, sektörel faaliyet daraltma gibi “olumsuz” operasyonların sayısı artmakta ve tarım-gıda zinciri, diğer sektörlerden yatırımlarını çekmeden sektör içerisinde önemli bir yeniden yapılandırma süreci geçirmektedir.

**Şekil 2.4. İştirak Satma, Fabrika Kapatma ve Diğer Operasyonların Aktif Çok Uluslu Şirketlerin Köken Bölgelerine Göre Dağılımı (1 Ocak 1987-31 Aralık 2006)**



Kaynak: Agrodatabank, 2007

Yeniden odaklanma stratejileri gıda çok uluslularını önemli sayıda iştiraklerini ve hatta dev boyutlardaki faaliyet bölümlerini satmaya yönlendirmektedir. Bu satışlardan elde edilen olağanüstü miktarlar, küreselleşme süreçlerine uygun olarak yine aynı çok uluslunun stratejik odaklanma için seçtikleri sektörlerdeki faaliyet alanlarında ve yeni doğan pazarlarda gerçekleştirdikleri şirket satın alma ve ortaklıklarında kullanılmaktadır. Bu büyüme politikasının uygulanmasında çok ulusluların hedefleri seçtikleri faaliyet alanlarında dünya liderliğini elde etmektir. Bu yeniden odaklanma olgusu ve dünya gıda sermayesinin yeni oluşan oligopol çerçevesinde yoğunlaşması sürecinde, Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Okyanusya'daki olgun pazarların en fazla etkilenen pazarlar olduğu ortaya çıkmaktadır. Fabrika kapama, iştirak birleştirme ve iştirak satışı operasyonları dikkate alındığında, en yüksek oranlar bu saydığımız olgun pazarlarda gerçekleşmektedir. Küçülme stratejilerinin işareti olan bu olumsuz operasyonların %62.5'i Batı Avrupa pazarlarında, %25'i NAFTA bölgesinde (ABD ve Kanada'da), %2.8'i Okyanusya'da ve %2.6'sı Orta ve Doğu Avrupa ülkelerinde gerçekleşmiştir.

**Tablo 2.6. İştirak Satma, İştirak Birleştirme, Fabrika Kapatma vb. Olumsuz Operasyonların Köken ve Hedef Bölgelere Göre Dağılımı (1 Ocak 1987-31 Aralık 2006)**

Hedef Bölgeler	Gıda Çok Uluslarının Köken Bölgeleri				Toplam
	Batı Avrupa	ABD	Japonya	Diğer Ülkeler	
Batı Avrupa	914	107	0	22	1,043
NAFTA	144	244	1	28	417
Okyanusya	20	8	2	16	46
ODA'lar	32	10		2	44
Japonya	5	2	16	0	23
ASEAN	13	4		5	22
MERCOSUR	18	5		0	23
ACP	11	2		2	15
Diğer ülkeler	4	5		2	11
Çin	7			0	7
Güney ve Doğu Akdeniz ülkeleri	5	1		0	6
Güney Asya	6	1		0	7
Kore	2	1		1	4
Petrol zengini Arap ülkeleri		2		0	2
Tanımsız	21	15		2	38
<b>Toplam</b>	<b>1,202</b>	<b>407</b>	<b>19</b>	<b>801</b>	<b>708</b>

Kaynak: Agrodata veri bankası, 2007

Gıda çok uluslularının anavatanlarının bölgeleri ile bu “olumsuz” operasyonların gerçekleştirildiği hedef ülkelerin bulunduğu bölgeler karşılaştırıldığı zaman karşımıza çıkan manzara, olgun Batı pazarlarının bu yeniden yapılanma sürecinde ne kadar zor bir durumla karşı karşıya kalmış olduğudur. Batı Avrupa kökenli çok uluslular Batı Avrupa, NAFTA ve Okyanusya ekonomik bölgelerinde, ABD kökenli çok uluslular ise Batı Avrupa ve Kuzey Amerika’da; Japon çok ulusluları ise Japonya’da önemli yeniden yapılanma operasyonları gerçekleştirmişler ve halen de endüstriyel yapılarını ve şirketlerinin iç yapısını gözden geçirmeye devam etmekte ve uluslararası rekabet koşullarına uygun hale getirmeye çalışmaktadırlar.

Karlı faaliyetlere odaklanma stratejisinin önemli ögesi olan bu yeniden yapılandırma operasyonları, dünyanın en büyük 100 çok uluslusunu gittikçe daha fazla derinlik kazanan bir sektörel konsolidasyona yöneltmekte ve öne çıkan bazı gıda alt sektörlerinde yatay yoğunlaşmanın hızlanmasına ve artmasına neden olmaktadır.

Bu bağlamda işaret edilmesi gereken bir diğer nokta da, bazı gıda çok uluslularının temel gıda maddeleri sanayiilerinden tamamen çekilmeleridir. Gelişmekte olan ülkelerde (özellikle ACP/Atlantik, Karayip ve Pasifik Adaları ve Afrika ülkeleri) sahip oldukları şeker, un, malt yapımı, hayvan yemi yapımı gibi öncel sektörlerde faaliyet gösteren iştiraklerini ya bu ülkelerin kamu kesimine ya da yerel lider şirketlere satarak bu faaliyet alanlarından tamamen çekilmektedirler. ODA’larda şu son yıllarda yeniden yapılandırma kapsamına alınan bölgeler arasına dahil edilmiş durumdadır.

### **2.3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Yeniden Yapılanma Stratejilerinde Öne Çıkan Sektörler**

Gıda çok uluslularının 1 Ocak 1987 ve 31 Aralık 2006 tarihleri arasında gerçekleştirdikleri operasyonların %75.1’i ana faaliyet dalı gıda ve içecek sanayii olan şirketleri kapsamaktadır. Bu olgu, 1960’lı ve 1970’li yıllarda en güçlü devrini yaşamış olan dev sanayii komplekslerinin devrinin kapandığını ispat etmektedir. Gelişme yıllarında pazar ve faaliyet portföylerini genişletebilmek için karlı görülen her türlü faaliyet alanında yatırım yapmış imalat sanayii devleri 1990’lı yıllardan itibaren bu sektörel farklılaşma ve yayılma stratejini hemen hemen tamamen bırakmışlardır. Ancak bazı ülkelerde halen bu tip sanayii komplekslerini gözlemlemek mümkündür. Örneğin Norveç’te Orkla şirketi ekonominin hemen her dalında faaliyet göstermeye devam etmekte, bira yapımından günlük gazete işletmeciliğine kadar 20’nin üzerindeki ekonomik dalda hizmet vermektedir. Diğer yandan Filipin şirketi San Miguel Corp.’da 10’dan fazla alanda faaliyetlerine devam etmektedir.

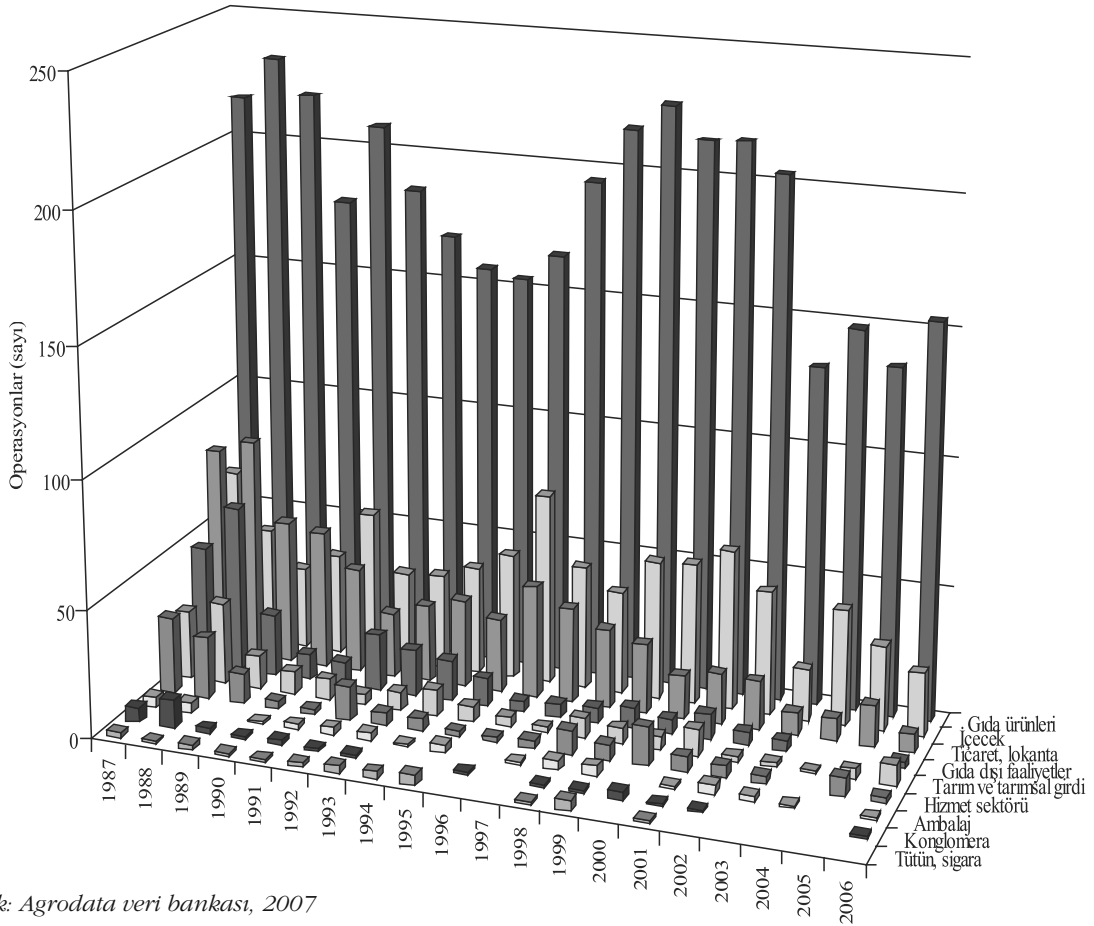
Buna karşın, ABD kökenli kimya çok uluslu W.R. Grace, Barilla'nın sermayesindeki paylarını daha 1980'li yıllarda satmış, Marriott oteller zincirinin işletmeciliğinden tamamen çekilmiş ve tüm iç ve finansal kaynaklarını kimya sektöründeki dünya liderliğini elde edebilmek için kullanmaya başlamıştır. En son örnekleri Unilever, Sandoz ve Sara Lee oluşturmaktadırlar. Unilever ağır kimya sanayiindeki ve endüstriyel temizlik hizmet sektöründeki holdinglerini elden çıkararak tüm kaynaklarını iki ana sektörü dünya düzeyinde düzenlemeye ayırmıştır. Bu sektörler gıda sanayii ve ev ve kişisel temizlik mamulleri yapımıdır. İsviçreli dev Sandoz ise son on yıl içerisinde Alman Ciba-Geigy ile birleşmiş, Novartis adını aldıktan sonra faaliyetlerini dünya düzeyinde yaşam bilimleri etrafında örgütlemeye başlamıştır. Bu bağlamda tüm yatırımlarını ilaç sanayii ve diyetetik, nutraceutic ve enerjetik gıda ürünleri sektörlerine kanalize etmiştir. Bu odaklanmanın dışında kalan tohumculuk ve zirai ilaç faaliyetlerini Syngenta şirketine devretmiştir.

Küresel tarım-gıda zinciri panoramasının dışına itilen bir diğer sektör de tarımsal girdi yapımı sanayiidir. Bu alanda faaliyet gösteren çok uluslular ya tamamen en büyük 100 sıralamasından ayrılmışlar ya da hayvan yemi, tohumculuk gibi sektörlerde faaliyet gösteren iştiraklerini satmışlardır.

Üzerinde durulması gereken bir diğer nokta da gıda ve içecek sanayiindeki bu yeniden yapılandırma operasyonlarını gerçekleştirilen şirketlerin hemen hemen tamamına yakın kısmının ana faaliyet alanlarının gıda sanayi olmasıdır. Gıda sanayi dışında olup da bu sektörde karlı bir işlem gerçekleştiren bir şirketle hemen hemen hiç karşılaşmamaktadır. Bunun en önemli nedenlerinden birisi bu sektörde faaliyet gösteren şirketlerin zaman içerisinde önemli bir deneyim kazanmış olmalarıdır. Bu deneyim ve bilgi birikimi sektörün asıl elemanlarına özel bir pazar gücü sağlamakta ve yeni gelebilecek şirketlere karşı bir giriş engeli oluşturmaktadır. Sektörde yatırımları olan bankalar ve sigorta şirketlerinin yapılarını incelediğimiz zaman, bu kuruluşların ilgi alanlarının daha çok sanayiye kaydığını gözlemliyoruz (Parisbas, CP Partners, Hicks Muse & Co gibi).

Düzenleyici düşünce akımının varsayımlarından yola çıkarsak, dünya ekonomik sisteminin önemli bir kriz dönemine girdiğini ve bu nedenle de ana faaliyetlerin dışında kalan yan uğraşları alt işveren kullanmak suretiyle firma dışında yaptırmak, içselleştirme stratejisine göre daha ilginç olmaktadır (Wallerstein, 1974). Bu şekilde şirketin ana faaliyet alanının dışında kalan tüm tarıma dayalı faaliyetler dışsallaştırılmıştır:

**Şekil 2.5. Yeniden Yapılandırma Operasyonlarının Hedef Şirketlerinin Ana Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı (1 Ocak 1987 – 31 Aralık 2006)**



Kaynak: Agrodatabank, 2007

ABD kökenli Campbell Soup, General Mills ve H.J. Heinz, 2000'li yılların başında tüm tarımsal faaliyetlerini satmışlardır (domates üretimi, sebzeçilik, un üretimi, ve buna benzer faaliyetler). Aynı şekilde yine ABD kökenli Sara Lee Corp. tüm hayvan yetiştiriciliği faaliyetlerini satmış ve şarküteri için gerekli et teminini tamamen dış şirketlerle yaptığı anlaşmalarla örgütlemeyi tercih etmiştir. Günümüzde tüm domuz ve hindi eti satın alımını dev ABD çok uluslusunu Cargill Inc. ile yaptığı anlaşmalar çerçevesinde düzenlemektedir. Aynı şekilde Nestlé kakao kavurma faaliyetini, Unilever ise yağlı tohum ezme faaliyetini terk etmektedirler. Bu tip dışsallama, şirketin aldığı riskleri azaltmakta ve piyasadaki serbest rekabette yararlanarak hammadde fiyatlarında sağlanan düşüşler sonucu elde edilen artı değeri artırmaktadır.



Bir diğerk değişim de iletişim ve bilişim teknolojilerinde gerçekleştirilen gelişmeler sonucu, dünya iletişim ağlarından yararlanarak hammadde tedarikinin küresel boyutlara ulaşmış olmasıdır. Gıda devleri, bu gelişmelerden büyük karlar elde etmektedirler. Dünya döviz kurlarındaki değişiklikleri anında izleyerek, hammadde alımlarını bir veya birkaç tarım ürünü satıcısında yoğunlaştırmakta ve satın alımlarını küreselleştirmektedirler.

Bu dışsallaştırma sürecine giren diğerk sanayi dalları gıda sanayiine ara mal tedarik eden ve hizmet veren faaliyetlerdir. 1980'li yıllarda dev sanayi konglomeralarının içersinde yer alan ambalaj sanayii, taşımacılık ve tarımsal hammaddeleri depolama gibi yan faaliyetler günümüzde tamamen gıda çok uluslularının faaliyet alanlarının dışına itilmiş durumdadırlar.

Sektör dışında bırakılan bir diğerk faaliyet dalı da tütün işleme faaliyetidir. Gelişmiş ülkelerin tüketici derneklerinden gelen ve gittikçe artan baskılar ve ayrıca hükümetlerin getirdikleri sigara kullanımını kısıtlayan yasalar ve uygulamalar sonucu gıda çok ulusluları yavaş yavaş bu faaliyet dalından uzaklaşmayı tercih etmişlerdir. RJR Nabisco, American Brands bu yolu tercih eden dev şirketlerdir. Philip Morris ise gıda bölümünü tütün işleme faaliyetinden ayırarak ayrı borsalara kayıtlı bağımsız iki şirket haline getirme yoluna gitmiştir. Böylece 1980'li yıllarda pazar paylarını arttırmak için sektörel çeşitlendirme stratejisi uygulayarak gıda sektörüne girmiş olan Philip Morris (Kraft'ı satın almıştı) ve RJ Reynolds (Nabisco Brands'ı satın almıştı) bu kez, pazardaki imajlarını koruyabilmek için tam ters yönde davranmaktadırlar.

Her halükarda, gıda ve içecek sanayinin dev kuruluşlarının, bu yeniden odaklanma stratejisi sonucu sektör çeşitlendirmesinden uzaklaşmaları kesinlikle söz konusu değildir; tam tersine yatay yayılma sürecinde ürün farklılaştırması ve pazar bölümlendirmesine daha da fazla ağırlık verdikleri gözlenmektedir.

### **2.3.1. Gelişmekte Olan Pazarların Yükselen Değerleri: Süt Sanayii, Alkolsüz İçkiler ve Bira Yapımı**

Yeniden yapılandırma operasyonlarının hedef ülkelerin ekonomik sınıflarına göre sektörel dağılımı Tablo 2.7.'de sunulmuştur. İlk gözümüze çarpan nokta, gelişmiş Batı pazarlarında çok yüksek düzeyde görülen pazar bölümlendirmesidir. Süt sanayiinin dışında hiç bir faaliyet dalı yatırımları çeken odak sektör olarak ortaya çıkmamaktadır. Tam tersine, sektörler arasında uyumlu bir dağılış söz konusudur. Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerin pazarlarında bazı eğilimleri gözlemlemek mümkündür.

Biracılık gelişmekte olan ÷lkelerde bñyñmeye en yatkın sektñrlerinden biri olarak ortaya çıkmaktadır: orta dñřñk gelir kategorisine giren ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %17.1'i, orta yñksek gelir kategorisindeki ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %11.5'i, fakir ÷lkelerde %14.7'si ve gelir dñzeyi yñksek gelişmekte olan ÷lkelerde ise %19.7'si bira sanayiinde gñrñlen şirket satın alımları ve birleşmeleridir. Buna karşın, zengin OECD ÷lkelerindeki bu tip operasyonların yalnızca %4.4'ñ biracılıkta gerçekleştirilmiştir. Gelişmiş Batı toplumlarında nñfusun yaşlanması, pazarların doyum noktasına gelmiş olması ve tñketicilerin tercihlerinin farklılaşması bu değişikliği açıklayıcı ÷ğeler olarak ele alınabilir.

Sñt sanayii, gelişmekte olan ÷lkelerde yabancı sermayeyi çeken bir diğer ekonomik faaliyet alanı olarak ortaya çıkmaktadır: orta yñksek gelir dñzeyine sahip gelişmekte olan ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %17.6'sı, orta dñřñk gelir dñzeyine sahip ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %15.9'u, yñksek gelir dñzeyli ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %9.2'si ve dñřñk gelirli ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %13.8'i sñt sanayiinde gñrñlen şirket satın alma ve birleşmelerini içermektedir. Zengin OECD ÷lkelerinde dahi, diğer sektñrlerin içinden ÷ne çıkan sñt sanayii, toplam şirket satın alma ve birleşmelerinin %13.4'ññ kapsamaktadır.

Alkolsñz içki sektñrñ, meyveli içecekler, kolalı sodalar, meyve suları ve şişelenmiş kaynak ve memba sularını kapsamaktadır. Bu faaliyet dalı hem gelişmekte olan ÷lkelerde hem de gelişmiş batı toplumlarında en olumlu gelişmeleri gñstermektedir. Zengin OECD ÷lkelerinde gerçekleştirilen operasyonların %5.2'si, orta yñksek gelir dñzeyine sahip gelişmekte olan ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %12.9'u, orta dñřñk gelir dñzeyine sahip ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %11.7'si, yñksek gelir dñzeyli gelişmekte olan ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %7.9'u ve dñřñk gelirli ÷lkelerde gerçekleştirilen operasyonların %16.5'i alkolsñz içki sanayiinde gñrñlen şirket satın alma ve birleşmelerini içermektedir. Meyveli içecekler ve kolalı sodalar, dñyanın her kñřesinde gençlerin çok severek tñkettikleri ÷rñnler arasında yer almaktadırlar. Bu faaliyet dalında, Nestlé, Coca-Cola, PepsiCo ve Danone gibi bñyñk gıda çok uluslularının dinamik katılımları bulunmaktadır. Yñksek dñzeyde reklam ve tanıtım yatırımların yapıldığı bu sanayii dalında bu dev şirketlerin pazarlama bñtelerine ulaşabilmek çok zordur ve ÷nemli bir giriş engeli olarak KOBİ'lerin ÷nñne çıkmaktadır.

Yeniden yapılandırma operasyonları gıda çok uluslularının yatırım yaptıkları hedef ÷lkeler ve kendi kñken ÷lkeleri hakkında ÷nemli bilgi edinmemize yardımcı olmaktadır.

**Tablo 2.7. Şirket Alım ve Birleşmelerinin Hedef Ülkelerin Ekonomik Sınıflarına Göre Sektörel Dağılımları (1 Ocak 1987-31 Aralık 2006)**

Operasyonların Sektörel Dağılımı	Gelir Düzeylerine Göre Sınıflandırılmış Hedef Ülkeler						
	Düşük Gelirli Ülkeler	Orta Düşük Gelir Grubu	Orta Yüksek Gelir Grubu	Yüksek Gelirli Ülkeler	Zengin OECD Ülkeleri	Tanımlanmamış	Toplam
<i>Tarım ve tarımsal girdiler</i>	2	11	10		93	1	117
Hayvan yemleri	4	10	9		47	1	71
Kedi-köpek mamaları			5		31		36
Et işleme sanayii		8	11	2	163		184
Süt sanayii	15	88	75	7	414	4	603
<i>İçecek süt, tereyağı</i>	1	16	7		65	2	91
<i>Taze süt ürünleri(yoğurt)</i>	2	13	13	2	33		63
<i>Peynir</i>			12	12	90		114
<i>Dondurma</i>	5	12	7	2	37		63
Meyve ve sebze işleme	2	12	16		138		168
Çorbalar		1			9		10
Balık ve deniz ürünleri		2	1		42		45
Bitkisel yağ ve margarin	1	23	15		61	1	101
Tahıla dayalı sanayii	1	1	5		42	1	50
Fırın ve pastane ürünleri		6	5		94		105
Bisküvi	4	20	9	1	56		90
Makarna	1	4	1		27		33
Mısır gevreği	1	2	1	1	12		17
Şeker sanayii	3	13	20	1	36	1	74
Çikolata, şekerleme	4	29	22	2	86	3	146
Dondurulmuş gıda	1	6	4	1	65		77
Hazır yemekler, snackfoods		8	8	2	117		135
Tatlandırıcılar, gıda katkı maddeleri	1	7	2		62	3	75
Diğer yerlerde ismi geçmeyen ürünler	9	31	18	6	220	3,287	
Diğer gıda ürünleri	13	34	27	10	200	1	285
Alkollü içkiler	6	13	23	3	103	3	151
Şarap sanayii	1	3	4		51		59
Bira sanayii	16	95	49	15	136	1	312
Meyve suları	1	5	4		26	1	37
Alkolsüz içecekler	4	18	22	2	61		107
Şişelenmiş sular	4	17	15	3	32	1	72
Şişeleme	2	14	11	3	42		72
<i>Gıda içecek sanayii toplamı</i>	<i>94</i>	<i>470</i>	<i>382</i>	<i>59</i>	<i>2,373</i>	<i>24</i>	<i>3,402</i>
Tütün işleme	1	4	3		6		14
<i>Hizmet sektörü</i>	<i>10</i>	<i>35</i>	<i>17</i>	<i>12</i>	<i>414</i>	<i>8</i>	<i>496</i>
Toptan ve perakende ticaret, lokantacılık	8	29	14	8	343	7	409
Ambalaj		4			18		22
Lojistik			1		8		9
İşletmecilik, pazarlama, bilişim hizmetleri			1	2	24	1	28
Ar-Ge	2	2	1	2	21		28
Çeşitlendirilmiş faaliyetler		5		1	13		19
Gıda dışı faaliyetler	2	25	9	2	140	3	184
<b>Toplam</b>	<b>109</b>	<b>554</b>	<b>425</b>	<b>76</b>	<b>3,092</b>	<b>36</b>	<b>4,292</b>

Kaynak: Agrodata veri bankası, 2007

Ancak unutmamak gerekir ki, bu operasyonların asıl aktörleri bu operasyonları gerçekleştiren çok uluslu şirketlerdir. Bu nedenle en aktif çok ulusluların hangi bölgelerde ve hangi sektörlerde yatırım yaptıklarını ayrıca görmenin ilginç olacağına inanıyoruz.

## **2.4 Tarım-Gıda Zincirinde Aktif Rol Oynayan Çok Uluslu Şirketler**

Dünyanın en büyük ilk 100 gıda çok uluslusunun en aktif 25 üyesinin büyük çoğunluğu (17 firma) Batı Avrupa, 8 tanesi ABD, 1 tanesi ise Japonya kökenlidir. Bu 25 şirket, 1 Ocak 1987 ve 31 Aralık 2006 tarihleri arasında ilk 100 firmanın toplam operasyonlarının neredeyse yarısını (%46) gerçekleştirmişlerdir. Daha çok orta veya düşük gelir gruplarına dahil olan yeni yükselen ekonomileri hedef almaktadırlar. Zengin OECD ülkelerinde gerçekleştirilen operasyonların sadece %40'ı ilk 25 tarafından yapılmış yatırımlardır. Burada üzerine basmamız gereken bir nokta, daha az küreselleşmiş çok ulusluların hemen hemen tümünün (Conagra, Campina, Arla Foods, Wessanen, Lactalis, Bongrain) yatırımlarında zengin OECD ülkelerini hedef almalarıdır. Bu olgu, ilk 25'in zengin Batı toplumlarındaki ağırlığını göreceli olarak azaltmaktadır.

Ürün portföyleri geniş çok ürünlü gıda çok ulusluları (Groupe Danone, Unilever, Nestlé ama aynı zamanda PepsiCo, Diageo, H.J. Heinz, Altria/Kraft) ve Batı Avrupa kökenli bira yapımcıları (Heineken, Interbev, Carlsberg) gelişmelerini tam bir küreselleşme süreci içerisinde sürdürmektedirler. Yeni pazarlar keşfetmek hedefiyle geliştirdikleri şirket büyüme stratejileri çerçevesinde dünyayı bir ve tek pazar haline getirmeye çabalamaktadırlar.

1987-2006 döneminde Groupe Danone 233 şirket satın alma ve ortaklık anlaşmasıyla Nestlé'nin (198 operasyon) ve Unilever'in (190 operasyon) önünde dünyanın en aktif gıda çok uluslu şirketi olarak görülmektedir. Bu küresel devlerin yanında diğer örnekleri de unutmamak gerekir. Fransız peynir yapımcısı Bongrain SA ve Lactalis ve İtalyan çok uluslusunu Parmalat farklı örnekleri oluşturmaktadırlar. Bongrain ve Lactalis Fransa'da daha çok yerel peynir çeşitlerinden oluşan niş pazarları federatif bir örgütlenme biçimi altında konsolide etmektedir. Ancak bu ürün farklılaştırma stratejisini sadece Fransa'da uygulamakta ve anavatanı dışındaki pazarlarda (ODA'lar, Güney ve Doğu Akdeniz ülkeleri, NAFTA ve MERCOSUR bölgeleri) içecek süt, eritilmiş ve cheddar tipi peynir gibi daha geniş kitle tüketim ürünleri üzerinde yatırımlar yapmaktadır.

**Tablo 2.8. En Aktif 25 Çok Uluslu Gıda Şirketi Tarafından Gerçekleştirilen Operasyonların Hedef Ülkelerin Gelir Gruplarına Göre Dağılımı (1 Ocak 1987-31 Aralık 2006)**

(Köken Ülke)	Gelir Düzeylerine Göre Sınıflandırılmış Hedef Ülkeler						Toplam
	Zengin OECD Ülkeleri	Orta Düşük Gelir Grubu	Orta Yüksek Gelir Grubu	Düşük Gelirli Ülkeler	Yüksek Gelirli Ülkeler	Bilinmeyen	
Danone Groupe (Fransa)	124	54	35	10	7	3	233
Nestlé (İsviçre)	114	41	20	7	9	7	198
Unilever (Hollanda/İngiltere)	115	32	30	10	2	1	19
PepsiCo (ABD)	48	26	20	6	2	2	104
Diageo (İngiltere)	62	9	8	1	4	2	86
H.J. Heinz (ABD)	60	7	10	3	3		83
Pernod Ricard (Fransa)	51	6	17	2	2	2	80
Coca Cola Co. (ABD)	27	19	19	4	8	1	78
Altria/Philip Morris (ABD)	53	14	9	1		1	78
Sara Lee(ABD)	61	7	7				75
Cargill (ABD)	52	7	7	2		1	69
Cadbury Schweppes (İngiltere)	47	9	6	3	1		66
Bongrain (Fransa)	39	5	16			1	61
Arla Foods (Danimarka)	49	4	3		1		57
Parmalat (İtalya)	37	7	9	2			55
Heineken (Hollanda)	18	14	12	5	5		54
Lactalis (Fransa)	44	6	4				54
Interbrew (Belçika)	17	28	5		2	1	53
Ajinomoto (Japonya)	30	13		4	2		49
Wessanen (Hollanda)	44		2				46
ConAgra (ABD)	45					1	46
Carlsberg (Danimarka)	15	13	10	1	5		44
Kerry Group (İrlanda)	36	2	4				42
LVMH (Fransa)	34	1		1		2	38
Campina (Hollanda)	28	6	3				37
25 şirketin toplamı	1,250	330	256	623	53	25	2,013
İlk 100'ün toplamı içindeki payı	%40	%60	%60	%57	%70	%69	%46
<b>İlk 100 çok uluslunun toplamı</b>	<b>3,092</b>	<b>554</b>	<b>425</b>	<b>109</b>	<b>76</b>	<b>36</b>	<b>4,292</b>

Kaynak: Agrodatabankası, 2007

2003 yılı sonunda medyada geniş puntolarla yer alan batısından önceki dönemlerde, İtalyan kökenli Parmalat da yatırımlarını daha çok dev çok uluslularının yatırım yaptığı bölgelerden uzak pazarlarda gerçekleştirerek başarıya ulaşmış bir şirkettir. Örneğin, ODA'lara herkesten önce, 1990'lı yılların başında yatırım yapmış ve önder firma olarak önemli pazar payları elde etmiştir. Portekiz pazarına da ilk sterilize sütü getiren çok ulusludur. Bunun gibi MERCOSUR pazarlarına da ilk giren süt şirketi Parmalat'tır. Bu çok uluslu, sterilize (UHT) süt üretiminin yanında domates salçası üretiminde de önemli pazar paylarına sahiptir. Yaşadığı büyük skandal ve geçirdiği önemli mali krize rağmen kendisini toparlayabilen İtalyan şirketi tekrar dinamik çok uluslular arasında yer alabilmeyi başarmıştır.

Toplam operasyonlar göreceli olarak ilk 5 çok ulusluda yoğunlaşmaktadır. Tablo 2.9.'da da görüldüğü gibi ilk 5, 1987-2006 dönemindeki toplam operasyonların %19'unu gerçekleştirmişlerdir. Zengin OECD ülkelerindeki operasyonların %15'i; orta düşük gelir grubundaki ülkelerdeki operasyonların %29'u; orta yüksek gelir grubundaki ülkelerdeki operasyonların %27'si; düşük gelir grubundaki operasyonların %31'i ve gelir düzeyi yüksek gelişmekte olan ülkelerdeki operasyonların %32'si ilk 5 tarafından yapılmış olan yatırımlardır. Orta yüksek gelir grubundaki ülkeler içerisinde ODA, ASEAN ve Güney ve Doğu Akdeniz bölgelerinde bulunanlar en fazla yatırım çeken ülkelerdir.

#### **2.4.1. En Aktif Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Yayılma Stratejileri**

Groupe Danone, küreselleşme sürecinde lider olmayı hedeflemiş ve yayılma stratejisini bu bağlamda yükselen ekonomilerin pazarlarına yöneltmiş, dinamik ve genç yapıda bir çok uluslu şirkettir. Dünyayı tek bir pazar olarak tanımlayan Danone, dünya pazar paylarını tahmin etmekten çekinmemekte ve kendisini taze süt ürünlerinde (meyveli, sade yoğurtlar ve sütlü tatlılar) dünya lideri olarak tanımlamaktadır. Şişelenmiş memba ve kaynak sularında Nestlé'den sonra, bisküvi yapımında ise PepsiCo'nun ardından dünya ikincisi olduğunu ileri sürmektedir.

Unilever de birçok üründe küreselleşme yarışının başını çeken liderlerden olmak için önemli çabalar harcamaktadır. Paketlenmiş kuru gıda ürünlerinde (kurutulmuş çorbalar, dondurulmuş gıda ürünleri, çay) dev gıda çok uluslularını satın almaktan, dünya çapında ortaklıklar kurmaktan çekinmemektedir. 1990'lı yıllarda kendisini yerel çok uluslu olarak tanımlayan Hollandalı dev şirket, 2000'li yıllarda tamamen strateji değiştirerek yeniden odaklanmayı hedeflemiş ve bu amaçla önemli operasyonlar gerçekleştirmiştir. Dünya düzeyinde sahip olduğu binlerce markayı son yıllarda 400 markaya indirmiştir. Hedefinin bu sayıyı daha da azaltarak şemsiye markalar etrafında küçülmek ve küreselleşmek olduğu varsayılmaktadır. Son otuz yıldır en maliyetli ve sayıca en fazla şirket satın alma ve birleşmesine imzasını koymuş olan Unilever, son yıllarda ABD kökenli çok uluslu Bestfood'u 23,3 milyar ABD dolarına; Slim Fast'ı 2,2 milyar ABD dolarına ve Amerikan şık dondurmacı zinciri Ben&Jerry'i 336 milyon ABD dolarına satın almıştır. Yine 1990'lı yılların başında dondurma faaliyet alanına girmek arzusu göstermiş ve bunu gerçekleştirebilmek için dünyanın birçok bölgesinde aynı anda yatırımlara girişmiştir. Sonuç olarak, bugün bu pazar bölümünde dünyanın lideridir. Ancak son yıllarda Nestlé'nin de aynı alanda liderliğe oynamak için şirket satın alımlarına başlaması sonucu dünya dondurma sektöründe önemli bir rekabet yaşanmaktadır.

Nestlé, son yıllarda dünya gıda sanayiinin liderliğini sürdürmektedir. Lider pozisyonunu koruyabilmek için ise, pazarını genişletmekte ve birçok gelişmekte olan ülkede yeni yatırımlara girmektedir. Çikolata-şekerleme, lyofilize kahve, şişelenmiş mamba ve kaynak suları, kedi-köpek mamaları, dondurulmuş hazır yemekler üretiminde dünya pazarında en yüksek tahmini paylara sahip durumdadır. Unilever'in dondurma sektöründeki lider pozisyonuna karşı rekabet edebilmek için son bir yıl içerisinde çok önemli şirketleri satın almıştır: ABD'deki ünlü Dreyer's Grand Ice Cream'i 2.8 milyar ABD dolarına satın almış ve 2001 yılında ise 461 milyon ABD dolarıyla General Mills'in %50 hissesini satın almıştır. Bu operasyonla dünyaca ünlü Haagen Dazs dondurmaları da Nestlé'nin marka portföyüne dahil olmuştur. Yine aynı yıl ABD kökenli Raslton Purina'nın kedi-köpek mamaları üreten bölümünü 10.5 milyar ABD dolarına; 1988 yılında İngiliz çok uluslu Dalgety Plc'nin petfood üreten iştiraki Spillers'ı 1.2 milyar ABD dolarına ve Alpo Petfoods firmasını da 510 milyar ABD dolarına satın almıştı. En son gerçekleştirdiği operasyonlardan olan Chef America'nın satın alımı ile Nestlé toplu gıda hizmeti (catering) sektörüne başarılı bir şekilde girmiştir. Bilindiği gibi, toplu gıda hizmeti son 15 yılda en yüksek büyüme oranına sahip faaliyet alanlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dünyanın gıda sanayiinin yapısını değiştiren önemli olaylardan birisi de ABD kökenli dev ve dünya bisküvi pazarının lideri çok uluslu Nabisco Inc.'in 2000 yılında Altria (Philip Morris) tarafından 19.2 milyar ABD dolarına satın alınmasıdır. 1980'li yıllarda tütün sanayii devlerinden RJ Reynolds tarafından satın alınan Nabisco Brands bu iki şirketin birleşmesi sonucu RJR Nabisco unvanını almış, ancak 1990'lı yılların sonunda tütüne karşı savaşılan kuvvetli tüketici lobilerinin kampanyaları sonucu bu baskıya dayanamayıp iki büyük holdinge bölünmüştü. Öte yandan Philip Morris ise, olağanüstü boyutları ve işletilmesi olanaksız hale gelen çok sayıdaki bölümü nedeniyle, 2001 yılında holdingini üçe bölmeye ve bu üç bölümü de bağımsız şirketler olarak borsaya kaydettirme kararını almıştır. Bu değişimler sonucu şirketin adı Altria olarak değiştirilmiştir. Gıda sanayiindeki tüm faaliyetlerini Kraft Food'un çatısı altında, bira yapıcılığı Miller Brewing'in çatısı altında ve tütün işleme faaliyetleri ise Philip Morris holding adı altında yürütmektedir. Diğer yandan, neredeyse tamamen ABD iç pazarına yönelik çalışan Miller Brewing'in %60'lık hissesini Güney Afrika çok uluslu South African Breweries (SAB) firmasına satmıştır. 2002 yılında 5 milyar ABD doları karşılığında gerçekleştirilen bu operasyonla hem SAB kendine çok geniş bir pazar yaratmış, hem de sadece iç pazara üretim yapan ve bu nedenle de geleceği riskli olan Miller Brewing de SAB'ın iştirakleri sayesinde birdenbire kendini çok uluslu statüsünde bulmuştur.

Çok ulusluların birden fazla işletmeye bölünmesinin (split-up) bir diğer örneği ise, İtalyan konglomerasına bağlı Eridania/Beghin-Say'ın 2002 yılında dört ayrı işletmeye ayrılmasıdır. Temel gıda ürünleri ve tarımsal girdi sanayiilerinde faaliyet gösteren EBS bu bölünme sonucu Montedison tarafından daha rahatlıkla satılabilmektedir. Şeker sanayii devi Fransız kökenli Béghin-Say Fransız pancar üreticileri kooperatifi Union SDA tarafından; nişasta ve türevleri üretiminde faaliyette bulunan Cerestar ABD kökenli ADM (Archer Daniels Midland) tarafından; hayvan yemleri üreten Provimi Belçikalı yatırımcılar tarafından ve tahıl işlemede uzmanlaşmış Cereol Arjantin kökenli Amerika borsasına kayıtlı Bunge International tarafından satın alınmışlardır.

2000 yılında, mısır gevreği üretiminde dünya liderlerinden Quaker Oats, mali zorluklarını aşamadığı ve iflas noktasına kadar geldiği için PepsiCo'nun 13.4 milyar ABD dolarlık teklifini geri çeviremeyerek dünya alkolsüz içki devinin iştiraki olmayı kabul etti. Bu alımla PepsiCo, dünyanın en ünlü enerji verici alkolsüz içkisi Gatorade'in sahibi oldu. Potansiyel alıcılar listesinde Fransız kökenli Groupe Danone de bulunmaktaydı. Bir başka örnek ise yine 2000 yılında ABD kökenli General Mills'in, İngiliz kökenli Diageo'dan çok ünlü iştiraki olan Pillsbury'yi 10.5 milyar ABD dolarına satın almasıdır. Bu alımla General Mills ABD ve İngiltere'de mısır gevreği pazarındaki pozisyonunu kuvvetlendirirken, Diageo da yeniden odaklanma stratejisi kapsamında alkollü içkiler sektörüne uzak düşen Pillsbury'in satışından kazandığı parayı alkol ve şarap sektörlerindeki alımlarına harcayabilecek konuma gelmiş oluyordu. Nitekim bir yıl sonra Fransız konglomerası Universal Vivendi'nin çözülmesinde rol oynayarak dünyanın en büyük alkollü içkiler yapımcıları arasında yer alan Seagram'ı Fransız kökenli Pernod Ricard ile ortak satın alarak bölüşebildi.

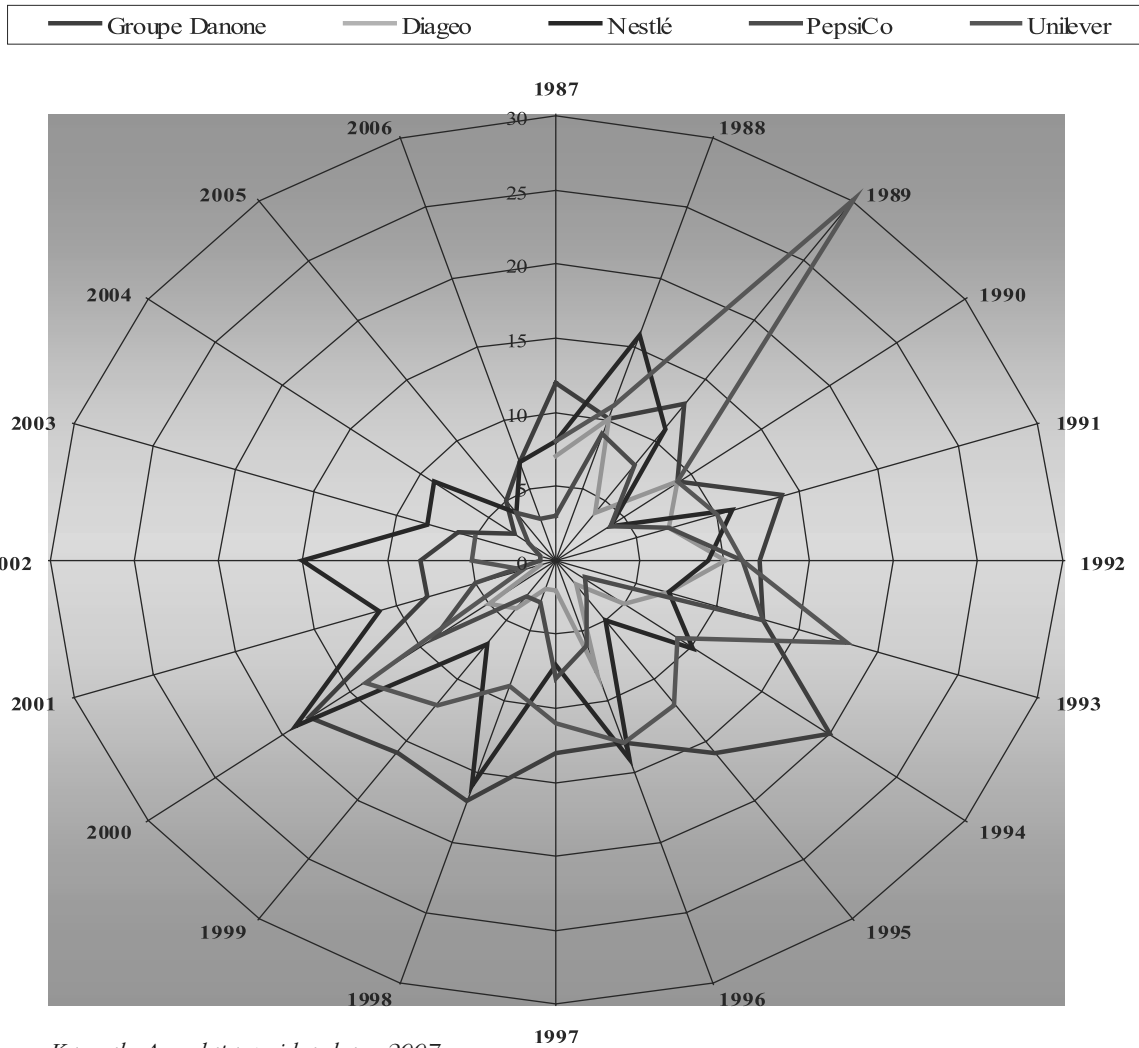
Daha önce de belirttiğimiz gibi, olgun Batı pazarlarının daralması sonucu gıda çok ulusluları bir yandan bu pazarlardaki paylarını arttırabilmek için çok yüksek tutarlara ulaşan operasyonları gerçekleştiriyor, diğer yandan ise yükselen pazarlara doğru kaymaya ve yatay gelişmelerini sürdürmeye dikkat ediyorlar.

Bu devlerin yayılma stratejileri sadece şirket satın alma ve birleşmesi şeklinde kalmıyor. Ana faaliyet alanlarına biraz uzak kalan ancak yine de kendilerine önemli pazar payları getiren sektörlerde ortaklık kurmayı ve işbirliği anlaşmaları ile pazarlarını genişletmeyi tercih ediyorlar. Bu bağlamda birkaç örnek verebiliriz. Nestlé ve General Mills, mısır gevreği üretiminde Latin Amerika ve Avrupa'da ortak kurdukları Cereal Partners Worldwide şirketi sayesinde dünya lideri Kellogg's'u çok zor durumda bırakmışlardır. Coca-Cola ve Nestlé buzlu çay pazarına ortak kurdukları şirketle ve



Nestea markasıyla girerken, Unilever ve PepsiCo da gene aynı pazar bölümüne Lipton Ice Tea markasıyla ortak üretim yaparak girmekten çekinmemişlerdir. Son 10-15 yıldır devam eden bu dev ortaklıkların en önemli nedeni dev satın almaların çok pahalıya gelmesi ve her zaman yatırılan para kadar kazanç getirmemesidir. Önemli miktarda finansal kayıplara yol açabilen bu tip operasyonlar alıcı şirketleri mali zorluklara itmekte ve bazen da iflaslarına yol açmaktadır. Pazarlardaki bilinmezlikleri ve riskleri azaltmanın veya ortadan kaldırmanın en akılcı yolu olarak karşılına çıkan uzlaşma ve pazarı paylaşma stratejileri böylece önem kazanmaya başlamıştır. Bu uzlaşmalar ayrıca alt yapı ve anamal yatırımlarının bölüşülerek masrafların azalmasına da yardımcı olmaktadır.

**Şekil 2.6. En Aktif 5 Çok Uluslu Şirketin Gerçekleştirdikleri Şirket Satın Alma ve Birleşmeleri Açısından Karşılaştırılması (1 Ocak 1987 - 30 Haziran 2003)**



Kaynak: Agrodata veri bankası, 2007

## 2.4.2. Karlılık Getiren Faaliyetlere Yeniden Odaklanma ve Sektörel Konsolidasyon

İştirak veya varlıkların kısmi satışları, fabrika kapanışları ve delokalizasyonların büyük bir çoğunluğu da yine en aktif çok uluslular tarafından gerçekleştirilmektedir. Tablo 2.9.'da da görüldüğü üzere, en aktif ilk 25 gıda çok uluslusu bu türdeki küçülme stratejilerini en fazla uygulayan şirketler grubudur. 1 Ocak 1987 ile 31 Aralık 2006 tarihleri arasında gerçekleştirilen bu tür operasyonların %47'sini söz konusu şirketler gerçekleştirmektedir. Ölçek ekonomisine ulaşma ve kapasite kullanımını artırma arayışları ve böylece karlılık düzeylerini yükseltmeyi hedeflemeleri özellikle olgun Batı pazarlarında önemli yeniden yapılandırma planları uygulamalarının en önemli nedenidir. Tüm zengin OECD ülkelerindeki iştirak satışlarının ve fabrika kapatmalarının %45'i; orta yüksek gelir grubunda yer alan ülkelerdeki bu tür operasyonların %65'i; orta düşük gelir grubundaki ülkelerdeki operasyonların %70'i; düşük gelir grubundaki ülkelerdeki operasyonların %64'ü ve yüksek gelir grubundaki ülkelerdeki operasyonların ise %63'ü en aktif 25 çok uluslu tarafından gerçekleştirilmiştir.

Ortaya çıkan ikilemlerden en önemlisi, gelişmekte olan ülkelerdeki şirket satın alma ve ortaklıklara en fazla imza atan çok ulusluların büyük bir çoğunluğunun, aynı zamanda olgun pazarlarda iştirak satışlarını ve fabrika kapatmalarını da en fazla gerçekleştiren şirketler olmalarıdır. Bir yandan olgun pazarlardaki kapasite kullanımını yüksek tutmaya çalışırken, diğer yandan da dünya çapındaki pazar paylarını yükselen ekonomilerdeki varlıklarını artırarak genişletmeyi amaçlamaktadırlar. Küreselleşmenin getirdiği yeni uluslararası rekabet koşulları bu tür davranışların yayılmasına neden olmaktadır. Unilever, Nestlé, Danone ve Diageo söz konusu koşulları yakalamaya çalışan ve bu amaca yönelik olarak da bu zor kıstasları uygulayan şirketlerin öncüleridir.

Bu olumsuz operasyonlara imza atan bir başka çok uluslu kategorisi ise, mali zorluklar nedeniyle ana faaliyet alanlarının dışında kalan iştirakleri satarak öz sermayelerini arttırmaya çalışan şirketlerden oluşmaktadır. İngiliz kökenli Hilldown Holdings, Albert Fisher, ABD kökenli Borden Inc., Nabisco, Quaker Oats, IBP bu kategorinin en belli başlı örnekleridir. İngiliz çok ulusluları olan Uniq, United Biscuits, Rank Hovis ve Northern Foods, önemli ölçüde varlık satışı sayesinde durumlarını düzeltmeye çalışan diğer bir grup örnektir.

---

5 Cf., gıda sektörü dışındaki küresel şirket tanımı için bakınız: Guilhon, 1998

**Tablo 2.9. En Aktif 25 Çok Uluslu Gıda Şirketinin Gerçekleştirdikleri İştirak ve Kısmi Varlık Satışları, İştirak Birleştirme ve Fabrika Kapatma Operasyonlarının Hedef Ülkelere Göre Dağılımı (1 Ocak 1987 - 31 Aralık 2006)**

Gelir Düzeylerine Göre Sınıflandırılmış Hedef Ülkeler							
Gıda Çok Uluslu	Zengin OECD Ülkeleri	Orta Düşük Gelir Grubu	Orta Yüksek Gelir Grubu	Düşük Gelirli Ülkeler	Yüksek Gelirli Ülkeler	Bilinmeyen	Toplam
Unilever (Hollanda)	109	6	7	4	1	3	130
Nestlé (İsviçre)	79	2	10			2	93
Groupe Danone (Fransa)	59	5	2			1	67
Altria/Philip Morris (ABD)	36	2	6			1	45
Diageo (İngiltere)	37	1	1			1	40
Pernod Ricard (Fransa)	31		6			1	38
Uniq (Unigate) (İngiltere)	38						38
United Biscuits (İngiltere)	24	3	1				28
H. J. Heinz (ABD)	22		3	1	1		27
Northern Foods (İngiltere)	27						27
Sara Lee (ABD)	23		1	1			25
Tate & Lyle (İngiltere)	17	1	2	3	2		25
Wessanen (Hollanda)	22	1					23
PepsiCo (ABD)	19					1	20
CSM (Hollanda)	18	1					19
Campbell Soup (ABD)	18						18
Campina (Hollanda)	17		1				18
Inbev (Belçika)	13	2	2				17
ABF (İngiltere)	17						17
Cadbury Schweppes (İngiltere)	14	1				1	16
Con Agra (ABD)	12		2		1	1	16
Rank Hovis (İngiltere)	14				1		15
Carlsberg (Danimarka)	7	2	2		2		13
Friesland Dairy (Hollanda)	9	2	1		1		13
Parmalat (İtalya)	7	4	2				13
25 şirketin toplamı	689	33	49	9		12	801
İlk 100'ün toplamı içindeki payı	%45	%65	%70	%60	%64	%63	%47
<b>İlk 100 çok uluslunun toplamı</b>	<b>1,539</b>	<b>51</b>	<b>70</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>19</b>	<b>1,708</b>

Kaynak: Agrodatabankası, 2007

Düşüş içerisindeki bu şirketlerin çoğunluğunun İngiltere'den çıkıyor olmasının bir nedeni, bu şirketlerin hepsinin coğrafi yayılmalarını zengin OECD ülkelerinde gerçekleştirmiş olmalarıdır. Doğal pazar alanlarını Avrupa Birliği, ABD ve Okyanusya ile kısıtlı tutan bu çok uluslular küreselleşme sürecine ayak uydurmakta geç kalmışlar ve uluslararası rekabet koşullarına ulaşmakta başarısız olmuşlardır. Örneğin, Scottish ve Newcastle, tüm üretimini İngiltere'de topladığından, Groupe Danone'den Kronenbourg şirketini satın alana kadar çok güç günler yaşadı. Danone'nin Batı Avrupa liderliğine rağmen 2000 yılında bira yapımcısı bu işletmesinden ayrılma

nedeni, Kronenbourg'un Batı Avrupa dışında anamal varlığı olmayışı ve markanın ününün de bu nedenle Avrupa Birliği ile sınırlı kalması idi. Tabii ki bir diğer önemli neden de, Kronenbourg'un son beş yılda yarattığı gayri safi ticaret marjının %8'in altında kalması idi.

Bu çok uluslular, dev boyutları, çok sayıda ve çok çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bölümleri, coğrafi yönden sınırlı kalmış dar kapsamlı uluslararası gelişmeleri ile zamanını doldurmuş ve eskimiş bir işletme modeli sergilemektedirler. Esneklikleri olmaması ve girişkenlik gibi yeni yükselen değerlere ulaşamamaları, geçmiş yüzyılın çok uluslu modelinden uzaklaşamamaları nedeniyle bu şirketler büyük bir ihtimalle bölüm bölüm satılacaklardır. ABD kökenli gıda çok ulusluları böyle bir geçiş devrini 1980'li yıllarda yaşadılar. Sektörün yoğunlaşma ve tekelleşmesi sonucu bir çok dev şirket yok oldu veya tamamen şekil değiştirdi. Bu endüstriyel konsolidasyon sürecini yirmi yıl önce yaşamış olduklarından bugün Kuzey Amerika'nın tarım-gıda zinciri Batı Avrupa'ya göre daha az sarsılmaktadır. Ancak, 2004 yılında gerçekleştirilen operasyonlar ABD'nin yeniden bir konsolidasyon devrine girişinin habercisi olabilir.

Bazı gıda devlerinin yok oluşu veya varlık daraltmalarının yanında, kuruluşlarından itibaren uluslararası boyut kazanan bazı genç şirketler dünya gıda oligopolüne girebilecek kıstaslara ulaşmışlardır. Bu genç şirketler daha ilk kuruluşlarında faaliyetlerini bir veya az sayıda sektör etrafında toplamışlar ve dünya çapında geliştirdikleri tedarik ve pazarlama ağları yardımıyla küresel markalara sahip portföyler geliştirmişlerdir. Örneğin, 1970'li yıllarda sadece şeker sanayiinde faaliyet gösteren Hollanda kökenli CSM, son yıllarda tüm faaliyetlerini iki ana sektörde toparlamıştır ve şekerleme ve gıda sanayii katkı maddelerinde dünya liderliğine ulaşmaya çalışmaktadır. Diğer bir Hollanda kökenli şirket olan Wessanen grubu, son yıllarda Batı Avrupa ve ABD'de gerçekleştirdiği orta ölçekli şirket satın alımları yardımıyla, faaliyetlerini organik tarım ürünleri üzerine odaklamıştır. Danimarka kökenli şeker üreticisi Danisco ise hazır yemek sektöründe yatay yayılmayı başarmış ve günümüzün Avrupa liderlerinden biri olarak ortaya çıkmıştır.

Yeniden yapılandırma operasyonlarının son 19 yıllık sayım ve dökümleri bize gıda çok ulusluların büyüme vektörü olarak coğrafi yayılmanın önemini kavramamıza yardımcı oldu. Yeni pazar arayışları bu dev şirketleri harekete geçiren en önemli öge olarak görülmektedir. Diğer yandan, bu coğrafi yayılma en büyük 100 çok uluslunun küreselleşme olgusunun da en başta gelen faktörü olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu en büyük çok uluslu gıda şirketleri iştiraklerinin 2002 yılındaki coğrafi ve sektörel dağılımlarını inceleyerek, duran varlıklarında görülen değişikliklerin yeniden yapılanma operasyonlarının getirdiği eğilimleri doğrulayıp doğrulamadığını kontrol etmeye çalışacağız.

B Ö L Ü M  
3

ÇOK ULUSLU GIDA ŞİRKETLERİNİN  
JEOSTRATEJİLERİ



### **3. ÇOK ULUSLU GIDA ŞİRKETLERİNİN JEOSTRATEJİLERİ**

Küreselleşme stratejileri sonucunda şirketlerin ekonomik ve mali performansları en önemli rekabet koşulu olarak ortaya çıkmıştır. 1980'li yılların ortasından itibaren gıda çok ulusluları, faaliyet portföylerini ne pahasına olursa olsun zengin bir ürün ve hizmet yelpazesi haline getirmenin ve hangi yönde olursa olsun dışsal büyümeyi gerçekleştirmenin uluslararası sürekli rekabet üstünlüğü yakalamak için yeterli olmadığına tanık olmuşlardır. Karlı faaliyetler çerçevesinde yeniden odaklanma planlarının yanı sıra üretim ve işletme maliyetlerini düşürücü programlar uygulamaya başlamışlardır. Bu programlar iç yapılarını, üretim işletmesi kalıplarını ve şirket stratejilerini yeni baştan inceleyip değiştirmelerini gerekli kılmıştır. Sektörel ve coğrafi açıdan yeni yerleşim alanlarını tamamen üretim ve işletme maliyetlerini düşürücü taktiklerle seçmek birincil önceliklerinden biri ve belki de en önemlisi haline gelmiştir.

Günümüzde, gıda çok uluslularının yatırımlarının ev sahibi bölgelerini seçmede göz önüne aldıkları en önemli kıstas, sürekli karlılık ve verimlilik arayışıdır. Yatırımlarını, bir seri rekabet koşuluna olumlu karşılık verebilen pazarlara çekmektedirler. Bu koşullar nelerdir? Bu koşulların bulunduğu coğrafi bölgeler ve sektörler hangileridir? Bu bölümde bu sorulara, doğrudan yabancı sermaye yatırımları çerçevesinde yanıtlar bulmaya çalışacağız.

#### **3.1 Küreselleşmenin Stratejik Bir Ögesi Olarak Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımları**

Bir şirketin dış pazarlardaki faaliyeti iki ana yoldan gerçekleşebilir: ürünlerinin ihracatı ve/veya yatırımlar yoluyla. Ancak son yirmi yıldır çok sayıda büyük şirket yabancı ülkelerde yatırım yapmayı ihracata tercih etmektedir. Bu tercihin önemli nedenlerinden birisi yabancı ülkede yatırım yapan şirketin bu yeni pazarda markalarını ve imajını daha rahatlıkla kontrol edebilmesi ve böylece yerel pazarı daha kolay etkisi altına alabilmesidir. Tüm bu kolaylıklar ayrıca yatırımcı şirketin maliyetlerini düşürmesine de yardımcı olmaktadır. Diğer yandan, yine son yıllarda yabancı yatırımların ulusal ekonomilerin büyüme ve gelişmesine yardımcı olduğu düşüncesinin yaygınlaşması sonucu kalkınmakta olan ülkeler çok ulusluları ulusal pazarlarına çekebilmek için önemli kolaylıklar sağlamaktadırlar. “Spillover” etkileri sonucunda şirketten iştirake teknolojik transfer akımında artış sağlanmaktadır. Bu transferle, üretim teknolojisinin modernleştirilmesine paralel olarak yönetim ve işletmecilik



becerileri, yeniliklerin yerel pazarda yerleşmesini sağlayacaktır. Doğal olarak yerel ekonomide ücret düzeylerinde ve üretim verimliliğinde artış gözlenecektir. olarak yerel ekonomide ücret düzeylerinde ve üretim verimliliğinde artış gözlenecektir. Bir diğer olumlu sonuçta yerel şirketin dış pazarlara açılmasını sağlamak ve ürünlerinin dış satımını kolaylaştırmaktır.

Washington uzlaşması çerçevesinde, kalkınmakta olan ülkelerin, ulusal ekonomilerini korumak düşüncesinden gittikçe uzaklaşarak, çok ulusluları yerel pazarlarda yatırım yapmaya özendirici politikalar ve yabancı sermayeyi çekici uygulamalara yöneldiklerini görüyoruz. Bir başka deyişle, günümüzde devlet ve politika sahnesindeki önemli aktörlerin davranışlarını artan oranda küresel çok uluslu şirketlerin yönlendirdiğini gözlemliyoruz (Andreff, 1999). OECD'nin 2002 yılı Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırım Raporuna göre "yabancı yatırımları çeken şeffaf ve yatırımı kolaylaştırıcı genel koşulların hazırlanıp işleme konması ve bireysel ve kurumsal kapasitelerin en uygun şekilde kullanımı doğrudan doğruya ev sahibi ülkelerin sorumluluğu altındadır"<sup>6</sup>. Çünkü, doğrudan yabancı sermaye bu koşullar yerine getirildiği halde ülkeye yatırım yapmasa dahi, sadece bu koşulların ülke içinde işlerlik kazanmaya başlaması bile o ülkenin kalkınması için önemli bir motordur (katalizatördür).

### **3.1.1. Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarında Yatırımcıların ve Yatırım Alan Ülkelerin Kutuplaşması**

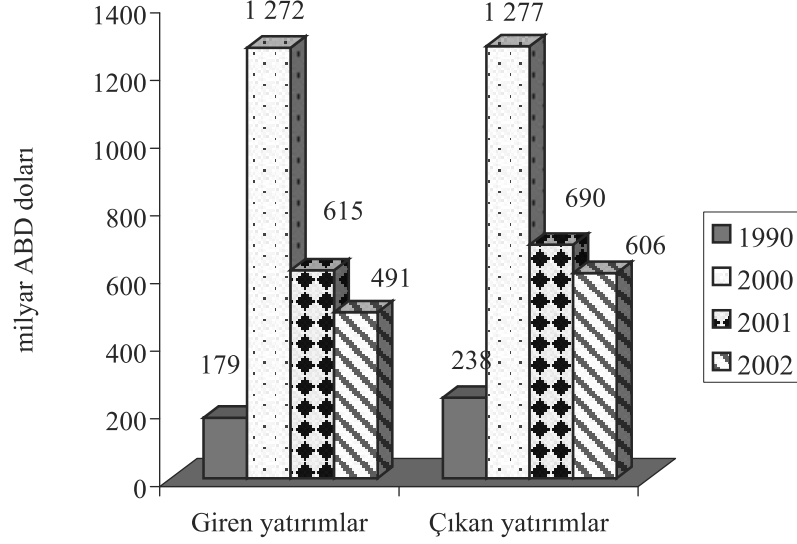
Her ne kadar, kalkınmakta olan ülkelere gelen yabancı sermaye akışları, bu ülke hükümetlerinin yabancı sermayeyi çekmek için yaptıkları yatırımların çok üstünde gerçekleşmekte ise de dış yatırımların büyük bir çoğunluğu her şeye rağmen gelir düzeyi yüksek gelişmiş ülkelere akmaktadır. 2002 yılında yatırımcı ülkelere çıkan yatırımların toplamı 647 milyar ABD dolarını geçmektedir. Bu toplamın %85'i sanayileşmiş OECD ülkeleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Ancak zengin OECD ülkeleri aynı zamanda bu yatırımların neredeyse %85'inin de hedef ülkelerini oluşturmaktadırlar. Bu durum, yıllardır aynı oranlar çerçevesinde süregelmektedir.

1990 ve 2000 yılları arasında giren yatırımlar 7'ye, çıkan yatırımlar ise 5'e katlanarak artmıştır. Bu artış, hiç şüphesiz dış pazarlardaki faaliyetlerini arttıran ve konsolide eden çok ulusluların aktif ve dinamik yapılarından kaynaklanmaktadır.

---

<sup>6</sup> Le même rapport souligne aussi les effets négatifs potentiels des IDE: dégradation de la balance des paiements du fait du rapatriement des bénéfices, préjudices potentiels causés à l'environnement...

### Şekil 3.1. OECD Ülkelerine Giren ve Çıkan Yabancı Sermaye Yatırım Akışları (1990-2002)



Kaynak: 2002 OECD verileri temelinde araştırma ekibi tarafından hazırlanmıştır

Diğer yandan liberal ekonomiye geçiş yapan çok sayıda kalkınmakta olan ülke de yabancı sermayeyi çekici kutuplar olarak ortaya çıkmışlardır. Orta ve Doğu Avrupa (ODA), Asya ve Latin Amerika'nın bir çok ülkesi yeniden yapılanma politikalarını (politiques d'ajustement structurel) ve yabancı sermayeyi özendirici yasal reformları uygulamaya koymuşlardır. Nüfus ve tüketim harcamaları açısından büyük potansiyele sahip olan bu ülkeler çok ulusluların pazarlarını genişletme ve uluslararası rekabet güçlerini arttırmaları açısından önemli hedef pazarları oluşturmuşlardır.

1990 ve 2000 yılları arasında mükemmel bir gelişme göstermiş olan toplam yabancı sermaye yatırım akışları, 2001 yılından itibaren bir duraklama hatta düşüş eğilimine girmiştir. 2001 yılında 2000 yılına oranla görülen %40.8'lik düşüş 2002 yılında da devam etmiş ve %-9'luk bir negatif eğilim sergilemiştir. Bu olumsuz gelişmeye paralel olarak 2001 yılında GSMH'da 2000 yılına göre %0.5 ve 2002 yılında da bir önceki yıla göre %3.4'lük bir gerileme gözlenmiştir. UNCTAD'a göre bu gerilemenin nedenlerini, zayıf ekonomik kalkınma oranlarına paralel olarak, borsa değerlerinin ve şirket karlarının düşüşü, bazı üretici sektörlerde görülen yeniden yapılanma süreçlerinin yavaşlaması ve şirket özelleştirmelerinin bitmiş olmasında aramak gerekir (UNCTAD, 2003).

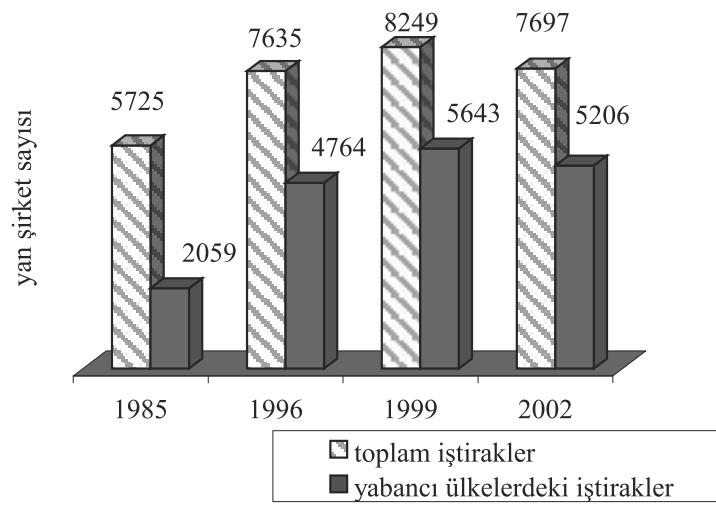
2002 yılında, ABD ve İngiltere, sırasıyla 114 milyar ve 37 milyar ABD doları düşüşle ülkeye giren yabancı sermaye akışında en büyük gerilemelerin gözlemlendiği pazarlar olmuşlardır. Arjantin'in yaşadığı krizden geniş ölçüde etkilenen Latin Amerika'da yabancı sermaye akışı %33'lük bir gerileme göstermiştir. Buna karşın Çin ve bazı ODA'lar yabancı sermayeyi çeken kutuplar olarak, bu genel düşüşün daha az hissedilmesine yardımcı olmuşlardır. Çin'de gerçekleştirilen yabancı yatırımlar, 2001 yılında toplam 44 milyar ABD dolarından 2002 yılında 53 milyar ABD dolara çıkmıştır. ODA'larda da ülkelere giren toplam yabancı sermaye 2002 yılında 2001 yılına göre %16'luk bir artış göstermiştir.

Ancak bu genel eğilim sektörler göre farklılıklar göstermektedir. Tarım sektörü, sanayi ve hizmet sektörlerine göre bir gerileme göstermemiştir. Gıda sanayiinin bu gelişmesini yine Agrodata veri bankasının verilerinden yararlanarak gerçekleştirdiğimiz analizlerle tartışmaya çalışacağız.

### 3.1.2. Tarım-Gıda Zincirinde Uluslararası Yatırımlar

Gıda çok ulusluları rekabet güçlerini kuvvetlendirebildikleri pazarlarda yatırım yapmayı tercih ediyorlar. Yeniden yapılandırma, şirket satın alma ve birleşmeleri ve ortaklıklar 1980'den bu yana gıda çok uluslularının coğrafi yayılmalarını şekillendiriyor. Gıda sanayiinde gerçekleştirilen yabancı sermaye yatırımlarının genel dinamiğini 1985'ten 2002'ye kadar uzanan 17 yıllık bir dönem içerisinde incelememiz mümkündür.

**Şekil 3.2. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin Sayısı (1985-2002)**



Kaynak: Agrodata (2003)

1985 ve 2002 yılları arasında gıda şirketlerinin uluslararası yayılması giderek hızlanarak artan bir oranla gerçekleşmiştir. 1985 yılında dünyanın en büyük 100 çok uluslu gıda şirketinin yabancı ülkelerdeki iştiraklerinin sayısı toplam iştiraklerinin %36'sını oluştururken, bu oran 1996 yılında %62 ve 1999 ve 2002 yıllarında da %68'e kadar yükselmiştir. Bu dönem içerisinde 100 çok uluslunun toplam iştirak sayısı 8,249'dan 7,697'e gerilemiştir. Bu gerileme doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının dünya genelindeki düşüşüne paralel olmuştur.

Yeniden yapılandırma operasyonlarında da ortaya çıkmış olan eğilim, dev çok ulusluların genel olarak üretim ve işletme masraflarını düşürebilmek için uyguladıkları en karlı faaliyetler etrafında odaklanma stratejiler kapsamında kapasite kullanım oranları %75-80'in altına düşen fabrikaları kapatmak ve daha geniş pazarlara mal sağlayabilecek kapasiteye sahip yeni dev ve otomatize fabrikalar kurarak ölçek ekonomilerinde en üst düzeye ulaşma yönünde ilerlemeleridir. Örneğin sadece Fransa'nın kuzey bölgelerine mal sağlayan fabrikalar kapanırken, mekan olarak daha uygun yerde olan bir diğer fabrika genişletilmekte, kapasitesi artırılmakta ve tam otomasyona geçilmekte ve bu fabrikadan Belçika, Almanya ve Fransa'nın tüm bölgelerine dağıtım yapılmaktadır. Aynı şekilde her ülkenin ve her iştirakin insan kaynakları işletme sorumlusu, üretim sorumlusu v.b. varken, yenileştirilen örgüt iç sistemlerinde bu işlevler bölgesel bir holdingde merkezileştirilerek bir çok komşu ülkenin iştiraklerine bu merkezden öneri götürülmekte ve emir verilmektedir. Bu tip uygulamalar çok sayıda beyaz yakalı çalışanın işten çıkarılması ve bu ücretlerden tasarruf sağlanması ile sonuçlanmaktadır. Doğal pazar boyutları yerel ve ulusal pazarlardan uluslararası ve bölgesel pazarlara doğru kaydıkça, gıda çok ulusluları da bu tip uygulamaların sayısı arttırmaktadır. İştirak sayısındaki düşüşün büyük bir kısmı bu şekilde açıklanabilmektedir.

Örneğin Nestlé, gerekli rekabet gücüne ulaşamayan Portekiz iştirakini kapatmış ve bu şirkete bağlı üretim faaliyetlerini Fransa ve İspanya'ya taşımıştır (Tozanlı et al, 2002). Groupe Danone de bu duruma bir başka örnek oluşturmaktadır. Saint-Just-Chaleyssin fabrikasının üretim kapasitesini yılda 140,000 ton yoğurt ve sütlü tatlılar üretebilecek düzeye çıkartmış ve Avrupa pazarlarına dağıtımını tek bir noktadan sağlamaya başlamıştır. Buna karşın Seclin ve Strasbourg'daki yoğurt üretim fabrikalarını kapatmıştır. 1997 ve 2002 yılları arasında bira yapıcılığı ve paketlenmiş kuru gıda ürünleri yapımını tamamen bırakmıştır. Günümüzde Danone üç ana faaliyet dalında (içme suyu, süt üretimi ve bisküvi) ve dünya düzeyinde odaklanmasını gerçekleştirmiş çok uluslu küresel bir kuruluştur.

Bugün herhangi bir ülkede bulunan bir iştirak sadece kendi iç pazarına ürün üretmek ve dağıtmakla kalmamaktadır. Aynı zamanda, dünyanın dört bir köşesinden gelen ithal ürünlere karşı da rekabet gücünü korumak zorundadır. Ayrıca varlığını devam ettirebilmesi için hem kendi ana şirketinin diğer iştirakleri ile hem de başka şirket gruplarının iştirakleri ile devamlı rekabet içerisinde olduğunu unutmaması ve rekabet gücünü her an rakiplerine göre üst düzeyde tutması gerekmektedir. Tüm bu değişiklikler, küreselleşmenin dinamiği çerçevesinde stratejik kararların artık sadece ulusal iç pazarın yapısına göre alınmadığını, bir ağ-şirket yapısı içerisinde çok daha geniş boyutlara göre ve merkeze bağlı olarak saptandığını bize göstermektedir.

Bu rekabet koşulları daha önce de belirttiğimiz gibi ölçek ekonomisine ulaşıldığı ve talebin doyum noktasına ulaşmış olduğu olgun Batı pazarlarında görülmektedir. Yine de şirketler arası rekabet iki belli başlı kıstas tarafından yönlendirilmektedir: fiyat ve ürün kalitesi.

**Tablo 3.1. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin 1996 ve 2002 Yıllarında Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı**

Bölgeler	Afrika	Latin Amerika	Asya	Kuzey Amerika	ODA	Güney ve Doğu Akdeniz	Okyanusya	Avrupa Birliği	EFTA	Diğer ülkeler	Toplam
1996	126	474	882	1028	175	61	204	2143	135	1	5229
2002	170	827	810	443	400	159	212	2059	121	5	5206

*Kaynak: Agrodata (2003)*

Yeniden odaklanma stratejileri, Batı Avrupa, ABD ve Okyanusya'daki iştiraklerin sayısının azalmasına yol açmıştır. Ancak yeniden yapılanma operasyonlarında da görüldüğü gibi bu gelişime paralel olarak kalkınmakta olan ülkelerdeki iştirak sayısında önemli artışlar saptanmıştır.

Bu ülkeler arasında Güney Afrika, Orta ve Doğu Avrupa ülkeleri yer almaktadır. ODA'lardaki iştiraklerin sayısı, 1996 ve 2002 yılları arasında 2.3 kat artış gösterirken, Güney ve Doğu Akdeniz'deki iştiraklerin sayısı aynı dönemde 2.6 kat artmış, Latin Amerika'daki iştiraklerin sayısı ise, 1996'da 474 iken 2002 yılında 827'e fırlamıştır.

Olgun pazarlardaki doygun talep baskısından kurtulmaya çalışan çok uluslular için, serbestlik kazanmış ekonomik yapıları ile kalkınan ülkeler ideal pazarlar olarak karşılırlarına çıkmakta ve bu ülkelere yapılacak yatırımlar çok uluslular arasında yadsınamayacak bir rekabet yaratmaktadır. Yatırımların karlı sonuçlara ulaşabileceği

altyapı ve kurumsal koşullara sahip çok sayıda kalkınmakta olan ülkenin bulunmaması ise gıda çok uluslularının arasındaki rekabeti daha da yoğunlaştırmakta ve hızlandırmaktadır.

### **3.2. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Yatırımlarını Çeken Koşullar**

Çok uluslu şirketlerin yabancı ülkelerdeki yatırımlarını yönlendiren faktörlerin tanımı üzerine uluslararası düzeyde bir çok bilimsel çalışmalar yapılmıştır (Rainelli, 1999). Olumlu sonuçlar verebilecek bir yabancı yerleşim yeri, her şeyden önce yatırımcı şirketin yerel üretim faktörlerini en ucuza almasını sağlayan, aynı zamanda da yerel pazara dinamik bir şekilde girebilmesine yardımcı olacak koşulları verebilen bir bölge olarak tanımlanabilir. Yabancı sermayeyi çeken koşullar içerisinde bazıları ön plana çıkmaktadır:

- hedef bölge veya ülkenin nüfusunun ortalama gelir düzeyi,
- kentleşme oranı,
- bölgesel ekonomik ve ticari anlaşmalarda yer alma derecesi,
- ev sahibi bölge veya ülkenin sağladığı karşılaştırmalı üstünlükler,
- yatırımı özendirici kurumsal altyapının varlığı ve yoğunluğu

#### **3.2.1. Ayırıcı Öge Olarak Gelir Düzeyi**

En büyük 100 çok uluslu gıda şirketinin, 2002 yılında sayılan iştiraklerinin %62'si gelir düzeyi yüksek ülkelerde, %33'ü orta gelir düzeyindeki ülkelerde ve %5'den biraz daha azı da gelir düzeyi düşük ülkelerde faaliyet göstermektedir. Tüketicinin alım gücünün yanı sıra harcama eğiliminin de şirketlerin ürün farklılaştırma stratejileri üzerinde ne kadar etkili olduğunu görmemiz böylece mümkün olmaktadır. Çünkü, yaşam standartlarının da etkisi ile, Batı toplumlarında harcama eğilimi dünyanın diğer bölgelerine göre çok daha yüksek düzeylerde seyretmektedir. Ayrıca alım gücünün yüksek düzeylerde olmasının sonucu, Batı toplumlarında satılan gıda ürünleri genellikle endüstriyel yönden işlenmiş, katma değeri yüksek, kaliteli ürünler olmaktadır. Pazara devamlı yeni ürünler sunulmakta ve bu yolla tüketicilerin daha fazla markaya alışması amaçlanmaktadır. Gıda ürünlerinin tanınmış markalar taşımasına dikkat edilmektedir. Bunun yanında, yeni tüketici eğilimlerine uygun olarak, daha sağlıklı, çevreye ve doğaya saygılı ve yerel ürünleri olan ürünler geleceği açık ürünler olarak ortaya çıkmaktadır. Buna karşın, kalkınmakta olan ülkelerde gıda sanayiinin sunduğu ürünler daha temel gıda ürünleri olarak tanımlanabilir. Gıda çok ulusluları da kalkınmakta olan ülkelerde, uygun fiyatlı ve kitle tüketimine hitap eden ürünler üretmeyi tercih etmektedirler.

**Tablo 3.2. 2002 Yılında Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin Ev Sahibi Ülkelerin Gelir Düzeyine Göre Dağılımı**

Gelir Grupları (*)	Afrika	Latin Amerika	Kuzey Amerika	Asya	ODA	Güney ve Doğu Akdeniz	Okyanusya	Diğer ülkeler	Batı Avrupa	Toplam
Yüksek gelir	2	89	443	257	8	36	206		2,177	3,218
Orta yüksek gelir	14	447		43	257	21				782
Orta düşük gelir	60	268		380	129	101	2			940
Düşük gelir	94	23		130	3	1	4			258
Bilinmeyen					3			5		8
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>827</b>	<b>443</b>	<b>810</b>	<b>400</b>	<b>159</b>	<b>212</b>	<b>5</b>	<b>2,180</b>	<b>5,206</b>

(\*) Bir önceki bölümde gözlenebileceği gibi, bu sınıflama Dünya Bankası tarafından hazırlanmıştır ve kişi başına düşen GSMH üzerine kurulmuştur. Yüksek gelir 9076 \$ ve üstü; Orta yüksek gelir 2936-9075 \$; Orta düşük gelir 736-2935 \$; Düşük gelir 735 \$ veya daha düşük  
Kaynak: Agrodata, (2003)

### 3.2.2. Pazar Boyutunu Belirleyen Öge Olarak Kentleşme

Pazarın boyutları yabancı sermayeyi çeken en önemli ögedir. Talep potansiyeli yüksek pazar yapısına genellikle kentleşme oranları ve nüfus yoğunluğu yüksek olan yerleşim alanlarında rastlanmaktadır. Böylece yatırım yapan şirketler ölçek ekonomisini uygulayabilmekte ve üretim kapasitelerini yüksek oranlarda kullanabilmektedirler. Komşu ülkelere ihracat yapma olasılığı da gözden kaçırılmaması gereken olumlu öğelerden birisidir.

**Tablo 3.3. En Büyük 100 Çok Uluslu Şirket İştiraklerinin 2002 Yılında Ev Sahibi Ülkelerin Kentleşme Oranlarına Göre Dağılımı**

Kent Nüfusunun Toplam Nüfusa Oranı (%)	Afrika	Latin Amerika	Kuzey Amerika	Asya	ODA	Güney ve Doğu Akdeniz	Okyanusya	Diğer ülkeler	Batı Avrupa	Toplam
Bilinmeyen	9	101	29	36	6	13	6	5	31	236
6 - 40%	67	17	0	466	0	1	4	0	0	555
> 40 - 65%	93	121	0	86	242	62	0	0	227	831
> 65 - 85%	1	434	414	102	152	62	152	0	872	2189
> 85%	0	154	0	120	0	21	50	0	1050	1395
<b>Toplam</b>	<b>170</b>	<b>827</b>	<b>443</b>	<b>810</b>	<b>400</b>	<b>159</b>	<b>212</b>	<b>5</b>	<b>2,180</b>	<b>5,206</b>

Kaynak: Agrodata, (2003), Kentleşme oranları BM'ler veri bankasından elde edilmiştir

2002 yılında iştiraklerin %62'si, kentleşme oranı %64'ün üzerinde olan ülkelerde bulunmaktadır. Kentleşme oranı düşük olan ülkeler iştiraklerin ancak %10'unu barındırmaktadırlar. Bu ülkelerin büyük bir çoğunluğu Afrika ve Güney ve Orta

Asya'da bulunmaktadır. Görüldüğü gibi gıda çok uluslularının bir ülkeye yatırım yapması ile söz konusu ülkenin kentleşme oranı arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki vardır.

Ev sahibi ülkelerin ulusal sınırları içinde de, bazı bölgeler diğerlerine göre daha fazla yatırım çekmektedir. Ancak bu varsayımı dünya düzeyinde kanıtlayabilmemize yardımcı olacak verileri bulmak mümkün değildir. M. Porter'ın da yakın tarihlerde üzerinde durduğu sınai kümelenmeler buldukları yörenin karşılaştırmalı üstünlüklerini arttırmaktadır. Bu konuda ekonometrik birçok çalışma yapılmıştır (Mucchielli ve Puech, 2003). Bilim adamlarına göre çok ulusluların yer seçimindeki tercihleri belli bir sırayı takip etmektedir. Şirketler önce ülkeyi seçmekte ve daha sonra da yerleşim yöreni üzerinde karar vermektedirler (coğrafi hiyerarşizasyon).

### **3.2.3. Bölgesel Ekonomik ve Ticari Anlaşmalara Katılım**

Çok ulusluların yatırımlarını çeken en önemli unsur hedef ülkenin gıda talebidir. Head ve Mayer'in pazar potansiyeli olarak tanımladıkları büyüme potansiyeli yüksek, ancak iç pazar talebi olmayan ülkelerin yabancı sermaye çekme şansları çok azdır. Yatırımcı şirket ilk olarak bir ülke ve o ülke içerisinde bir yöre seçmekte, bu ilk yerleşim basamağını aştıktan ve yeni pazardaki pozisyonunu sağlamlaştırdıktan sonra etki alanını arttırmaya çalışmakta ve bunun için de hem o ülkedeki, hem de diğer ülkelerdeki iştirakleri yardımıyla kurduğu iletişim ve dağıtım ağını faaliyete geçirmektedir. Çok uluslunun bu yönde attığı tüm adımlar yatırım yaptığı ülkenin iç talebini arttırmaya yöneliktir. Hedef ülkenin ise bu amaca karşılık verebilmesi, ulusal ekonominin serbestlik ve dışa açılım derecelerine bağlıdır. Bölgesel anlaşmalara imza atmış olması ve/veya Dünya Ticaret Örgütüne (WTO) üyeliği bir ülkenin ev sahibi ülke olabilme olasılığı üzerinde doğrudan etkilidir.

OECD'nin 2002 yılında dış yatırımlar üzerine hazırladığı raporda bu ögenin önemi şu şekilde belirtilmiştir: "Dış ticaret ve dış yatırımlar gittikçe birbirleri ile iç içe bir gelişme göstermektedirler. Kalkınmakta olan bir ülkenin yabancı sermayeyi kendine çekebilmesi için yatırımcı şirketlere önemli kolaylıklar sağlanması gerekmektedir. Örneğin, çok uluslu şirketin ithalat ve ihracatını rahatlıkla yapabilmesine yardımcı olabilecek yasal değişikliklerin yapılması gibi. Bunun için de ev sahibi ülkenin bölgesel anlaşmalar yardımıyla ticaretini serbestleştirmesi ve pazarına uluslararası boyutlar getirmesi önemli bir çözüm olabilir".

Anlaşmaları imzalayan ortak ülkeler arasında Serbest Ticaret Bölgelerinin kurulması ve gümrük duvarlarının önemli ölçülerde indirilmesi yabancı yatırımları özendirici önemli öğeler arasında bulunmaktadır.



**Tablo 3.4. Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin 2002 Yılında Ekonomik Ve Ticari Bölgelere Göre Dağılımı**

Çok Uluslunun Köken Ülkesi	İştiraklerin Yerleştiği Ekonomik ve Ticari Bölgeler													Toplam
	ACP	NAFTA	ASEAN	Güney Asya	ODA	Büyük Çin ve Macao	MERCOSUR	Okyanusya Ülkeleri	Petrol Zengini Ülkeler	Diğer Ülkeler	Güney ve Doğu Akdeniz	Japonya ve Kore	Batı Avrupa	
Güney Afrika	29	3		3	6	21				5		0	10	77
Arjantin			4	4	1	6	1	4	1		1	0	12	34
Avustralya		2					24					1	5	32
Kanada	1	32			1	1	3	2				2	11	53
Japonya	6	76	59	3	5	100	15	20	1	2	1	398	69	755
Meksika		46	1				5		1	3		0	3	59
Batı Avrupa	101	273	91	24	253	96	111	76	37	93	67	40	1,828	3,090
Yeni Zelanda	3	4	4	2		2	1	20	6	2		3	6	53
Filipin			32		6		1				0	0	39	
ABD	90	1,398	102	42	129	133	118	100	54	173	64	54	1,048	3,505
Toplam	230	1,838	293	75	400	360	257	244	99	278	133	498	2,992	7,697

ACP: Afrika Karayipler Pasifik

ASEAN: Malezya, Filipin, Singapur, Tayland, Vietnam, Endonezya, Laos, Brunei, Birmanya

NAFTA: ABD, Kanada, Meksika

Güney Asya: Hindistan, Maldivler, Bangladeş, Nepal, Sri Lanka, Pakistan

ODA: Orta ve doğu Avrupa ülkeleri

Büyük Çin: Çin, Tayvan ve Hong Kong

MERCOSUR: Brezilya, Arjantin, Uruguay, Paraguay, Şili, Bolıya

Petrol zengini ülkeler: Venezuela, Nijerya, Katar, Suudi Arabistan, Kuveyt, Birleşik Arap Emirlikleri

Okyanusya: Avustralya, Yeni Zelanda, Fiji Adaları, Papua Yeni Gine

Batı Avrupa: Avrupa Birliği, Norveç ve İsviçre.

Kaynak: Agrodataba, 2003

Tablo 3.3.'te de görüleceği gibi, bölgesel ekonomik anlaşmaların dışında kalan ülkeler en büyük 100 çok uluslu gıda şirketinin toplam yabancı yatırımlarının sadece %3,6'sını kapsamaktadır. 2002 yılında sayımı yapılmış iştiraklerin %69'unu NAFTA, Batı Avrupa, Japonya ve Kore kökenli firmalar gerçekleştirmiştir.

Şirket satın alma ve birleşmelerinde coğrafi yakınlık ve kültürel bağların etkisi, iştiraklerin yerleştiği ülkelerin coğrafi konumu ile de pekiştirilmektedir. Örneğin, Batı Avrupa kökenli çok uluslularının iştiraklerinin %70'i, Güney ve Doğu Akdeniz ülkelerinde, ODA'da ve Batı Avrupa'da bulunmaktadır. Japon yatırımlarının %74'ü ASEAN ekonomik birliğine dahil Uzak Doğu Asya ülkelerinde, Büyük Çin'de ve Kore'de gerçekleştirilmiştir. ABD kökenli çok uluslular ise çoğunlukla NAFTA ve MERCOSUR ülkelerine yönelmektedirler. Ancak buralarda işlettikleri iştiraklerin toplam içerisindeki payı sadece %44'tür ve zengin OECD ülke kökenli çok ulusluların uluslararası gelişme endeksinin en düşük oranını sergilemektedir.

Komşu ülkelerin çekiciliği büyük bir olasılıkla yatırımcının her zaman elde edemediği bilginin getirdiği bilinmezlik atmosferini, sağlam sosyal ve kültürel bağlar yardımıyla kırarak anlaşmayı imzalayan ortaklara güven vermesidir. Anlaşma tarafları arasındaki bu güven duygusunun en önemli uzlaşma (koordinasyon) şekli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Güven duygusu bilinmezlik oranını düşürerek işbirliğinin daha etkili olmasını ve dolayısıyla işlem masraflarının da düşürülmesini sağlayıcı bir rol oynar (Ayadi, 2003).

### **3.2.4. Yatırım Alan Bölgelerin Karşılaştırmalı Üstünlükleri**

Normal olarak çok uluslu şirketlerin yatırım yaptığı bölgelerin çok uluslunun rekabet gücünü artırıcı altyapı ve işletme/yönetim alanlarında bireysel ve/veya kolektif çalışmaları kolaylaştırıcı faktörler sundukları varsayılmaktadır. Bu nedenle, bu yörelerin rakip diğer yerleşimlere kıyasla sundukları özgül varlıklarının (specific assets) olması gerekmektedir. Yörenin coğrafi açıdan stratejik üstünlüğü ve daha geniş ve gelişmiş bir bölgeyle tümleşmesinin dışındaki öğelere de sahip olması gerekmektedir: ucuz ve diğer yörelere göre kalitesi daha yüksek hammadde sağlanması; altyapı üretim ve dağıtım faktörlerinin (elektrik enerjisi, otoyol ücreti,v.b.) düşük fiyatlara sağlanabilmesi, iş gücü beceri düzeyinin yüksek, ücretlerin kabul edilebilir düzeyde olması, v.b. Çok uluslu şirketler orta ve uzun dönemlerde gıda talebinin artabilme olasılığı olan ülkelere yönelmektedirler. Bu nedenle bu ülkelerin kısa zamanda özgül varlıklarını arttırarak çeşitlendirmeleri ve böylece doğrudan dış yatırımlar açısından çekici özellikler kazanmaları şarttır.

Tablo 3.5.'de görüldüğü gibi, çok uluslu gıda şirketi iştiraklerinin %27'si düşük ve orta düşük gelir gruplarına dahil ülkelere yönelmiş durumdadır. Bu seçimi etkileyen öğeler arasında tarımsal hammaddelerin fiyatlarının ve maaş ve ücretlerin düşük olmasını sayabiliriz. Ancak düşük ücret düzeyleri genellikle iş gücünün beceri düzeyinin düşüklüğü ile doğrudan orantılıdır. Böylece girdi masraflarının düşüklüğü sayesinde kazanılan rekabet gücü aslında sürekli gelişme kapasitesi olmayan bir öğedir. Kalifiye olmayan iş gücünü eğitmek ve öğrenme eğrisini yükseltmek çok zaman aldığından, günümüzün yatırımcı çok ulusluları kalifiye ve aynı zamanda ucuz işgücü sunan ülkelere yerleşmeyi tercih etmektedirler.

Ülke içi yol, iletişim ve bilişim ağlarının, paketleme, depolama ve taşımacılık sektörlerinin altyapısı ve işleminin de optimal düzeylerde seyretmesi ev sahibi ülkenin rakiplerine göre üstünlük sağladığı ve yöreye bağlı özgül varlıkları oluşturur (Williamson, 1996).

İş becerileri ve üretim yöntemleri ile ilgili bilgiler (know-how) günümüzün çok uluslularının aradıkları özgül varlıklar arasında yer almaktadırlar. Çok uluslular Ar-Ge faaliyetlerini, pazarlama ve dağıtım yönetimi ile ilgili hizmetleri genellikle anavatanlarında veya ana bölgelerinde toplamaktadırlar. Bu faaliyetler büyük bir çoğunlukla sanayileşmiş ülkelerde yuvalanmışlardır. Çizelge 20'de görüldüğü gibi bu alanlarda gerçekleştirilen yatırımların %78'i zengin OECD ülkeleri sınırlarında toplanmıştır.

Şirketin imajını yönetmesine yardımcı olan iletişim ve reklamcılık alanlarındaki yatırımlarda yine çok ulusluların ana bölgelerine yuvalanmışlardır. Bu faaliyetlerin diğer bölgelere yayılımı, ülkeler arası sinerjilerin yaratılması ve yayılması yoluyla gerçekleştirilmektedir. Bu sinerjilerin yaratılması için bu işlevlerin gittikçe daha çapraz bir şekilde yönetildiğini görüyoruz.

**Tablo 3.5. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi İştiraklerinin 2002 Yılında Ev Sahibi Ülkelerin Gelir Gruplarına ve Faaliyet Alanlarına Göre Dağılımı**

Faaliyet alanı	Yüksek Gelir Grubu	Orta Yüksek Gelir Grubu	Orta Düşük Gelir Grubu	Düşük Gelir Grubu	Bilinmeyen	Toplam
Tarım-hayvancılık	114	14	13	3	0	144
Balıkçılık	22	7	1	7	0	37
Tarım-hayvancılık-balıkçılık	136	21	14	10	0	181
Çok çeşitli gıda üretimi	600	119	173	32	0	924
Et işleme sanayii	183	18	9	1	0	211
Süt sanayii	471	58	63	20	4	616
Meyve-sebze işleme sanayii	54	5	2	1	0	62
Balık ve su ürünleri	32	2	13	1	0	48
Bitkisel yağ ve margarin	14	4	3	1	0	22
Tahıl türevleri	92	25	22	2	0	141
Fırın ürünleri, bisküvi, makarna	229	20	28	9	0	286
Şeker	55	25	8	5	0	93
Çikolata ve şekerleme	107	15	28	10	0	160
Değişik gıda ürünleri	519	72	82	13	0	686
Alkollü içkiler	271	57	95	43	1	467
Alkolsüz içkiler	198	42	70	19	0	329
Gıda işleme sanayii	2,825	462	596	157	5	4,045
Tütün işleme	3					3
Tekstil ve giyim sanayii	123	20	37	4	0	184
Hayvan yemleri	104	16	19	0	0	139
Odun ve kerestecilik	2					2
Kağıt ve basım sanayii	93	22	5	0	0	120
Kimya sanayii	315	56	91	37	0	499
Madene dayalı sanayii	5	0	4	1	0	10
Demir-çelik sanayii	1					1
Madencilik	3	0	0	0	0	3
Makina-teçhizat sanayii	23	3	2	1	0	29
Gıda dışı imalat sanayii	672	117	158	43	0	990
Ticaret, pazarlama hizmetleri	435	67	76	12	0	590
Lokantacılık ve otelcilik	55	4	4	0	0	63
Taşımacılık, depolama ve şişeleme	108	15	12	2	0	137
Ar-Ge, biyoteknoloji, mühendislik	81	3	5	2	0	91
Toplu kuruluşlara hizmetler	45	12	0	0	48	
Gıda sanayiine bağlı faaliyetler	724	90	99	16	0	929
Bankacılık, sigortacılık, gayri menkul	906	57	54	12	1	1,030
Tanımlanamamış faaliyetler	294	44	26	1		365
Çeşitlendirilmiş faaliyetler	66	36	34	19	2	157
<b>Toplam</b>	<b>5,623</b>	<b>827</b>	<b>981</b>	<b>258</b>	<b>8</b>	<b>7,697</b>

Kaynak: Agrodata, 2003

### **3.2.5. Yabancı Sermayeyi Teşvik Yasaları ve Uygulamaları**

1980'li yıllarda uluslararası kredi yardımı ve desteklerinin azalması kalkınmakta olan ülkelerin büyük yatırımcı şirketleri ülkelere çekmek için yeni stratejiler geliştirmelerine yol açmıştır. Bu arada 1990'lı yılların başında ekonomik serbestleştirme politikalarının uygulanması hızlandırılmıştır. Kalkınmakta olan ülkelerin tümünde doğrudan yatırımları özendirici yeni uygulamalar getirilmiş ve ülkelerin sosyoekonomik yapılarının mümkün olduğunca bu yeni uygulamalara uyumlaştırılmasına çalışılmıştır. UNCTAD 2003 yılında yayımladığı dış yatırımlar raporunda yabancı sermaye yasalarını değiştirerek özendirici tedbirler olan ülke sayısının 1991 yılında 35'ten 2002 yılında 70'e çıktığını belirtmektedir. Getirilen yasal ve kurumsal değişikliklerin sayısı aynı tarihler arasında 82'den 248'e fırlamış ve yabancı sermaye akışını özendirici düzenlemelerin sayısı bu 11 yıllık dönemde %195'lik bir artış göstermiştir.

Hükümetler yeni yasa ve düzenlemelerle yatırımcı yabancı şirketlere sundukları mali ve finansal avantajları arttırmaktadırlar. Yabancı sermaye akışı ile ilgili ticari anlaşmaların sayıları da aynı şekilde artış göstermektedir. Ancak yabancı sermaye giriş akışları açısından en çekici ülkelerin davranışlarına baktığımız zaman bu ülkelerin yatırımcı bir atmosfer yaratmalarının yanında ayrıca şeffaf ve etkili bir idari yapı içerisinde çalıştıklarını görüyoruz. Bu bağlamda Mayer ve Muchielli (1999), Japon şirketlerinden örnek vererek kardan alınan vergi oranlarının gerçekte yabancı sermaye akışlarının üzerinde sanıldığı kadar önemli etkileri olmadığını ispatlamaktadır. Eğer yüksek vergiler ülkenin nicel ve nitel açıdan kamusal altyapısını düzenlemesinde kullanılıyor, öğretim ve eğitim sistemini sağlık sistemi ve devlet hastanelerinin sayısal ve nitel iyileşmesi amacıyla harcanıyorsa, bu tür vergiler yabancı yatırımcı şirketleri uzaklaştırmak yerine çağırıcı bir rol üstlenmektedirler. Aynı yazarların açıklamalarına göre Japon şirketlerinin yatırım yaptıkları ülkelerin vergi oranları Japon şirket vergilerinden düşükse Japon şirketleri aradaki farkı Japonya'ya geri vermek zorundadırlar.

Yayınlanan sayılarca teorik ve ampirik bilimsel çalışmanın birleştikleri ortak nokta, günümüzde yabancı sermaye desteği olmadan sürekli kalkınmaya ulaşılmasının imkansızlığıdır. %100 ulusal kaynaklarla finanse edilen bir ekonomik kalkınma modeli artık düşünülemez bir olasılıktır.

### 3.3. Çok Uluslu Gıda Şirketlerinin Uyguladıkları Yayılma Stratejilerinin Ampirik Olarak İspatlanması

Yürüttüğümüz çalışmanın bilimsel bağlantısını ispat edebilmek için dünyanın en büyük 100 çok uluslu gıda şirketinin 2002 yılında sahip oldukları iştiraklerin rakamları ile 1 Ocak 1987 ve 30 Haziran 2003 tarihleri arasında gerçekleştirdikleri yeniden yapılandırma operasyonlarının sonuçları arasında ilişkiler kurduk. Bunun için iki kıstas kabul ettik; bir yanda gerçekleştirilmiş operasyonlar ve iştiraklerin toplam sayısı ve diğer yanda ise iştiraklerin faaliyet alanlarına göre dağılımı ele alınmıştır.

Tablo 3.6.'da görüldüğü gibi iştiraklerin ekonomik bölgelere göre dağılımı ile gerçekleştirilen operasyonların toplam sayılarının dağılımı arasında büyük yakınlıklar vardır. NAFTA bölgesinde mükemmel bir eşdenlik, Batı Avrupa'da ise mükemmele yakın bir paralellik gözlenmektedir. Buna göre Batı Avrupa'da gerçekleştirilen operasyonların sayısının iştirak sayısından yüksek olmasının birinci nedeni, bu bölgenin tarım-gıda zincirindeki konsolidasyon sürecinin ABD'de yaşanan süreci on yıllık bir zaman aralığı ile izlemesinden kaynaklanmaktadır.

**Tablo 3.6. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi Şirket Alımı ve Birleşmesi Operasyon ve İştiraklerinin Ekonomik Bölgelere Göre Dağılımı**

Ekonomik bölgeler	İştiraklerin göreceli dağılımı (2002) [1]	Operasyonların göreceli dağılımı (1987-2003) [2]	Fark [2]/[1]
Batı Avrupa	%38.9	%49.5	%27.2
NAFTA	%23.9	%24.4	%2.1
Japonya ve Güney Kore	%6.5	%2.1	%-67.3
ODA	%5.2	%6.5	%25.5
Büyük Çin	%4.7	%2.3	%-51.1
ASEAN	%3.8	%2	%-47.8
Diğer ülkeler	%3.6	%2.5	%-29.9
MERCOSUR	%3.3	%3.3	%-1.7
Okyanusya	%3.2	%3	%-6
ACP	%3	%1.4	%-51.7
Güney ve Doğu Akdeniz	%1.7	%1.5	%-11
Petrol zengini ülkeler	%1.3	%0.5	%-57.7
Güney Asya	%1.0	%0.9	%-3.8
<b>Dünya toplamı</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>	
<b>Dünya toplamı (sayı olarak)</b>	<b>7,697</b>	<b>5,334</b>	

Kaynak: Agrodata, 2003

Japonya ve Kore ikilisinde iki kıstas arasında görülen önemli fark, Japonya'nın iç pazarına dönük bir strateji uygulamasından kaynaklanmaktadır. ODA'da gözlemlenen fark ise bu bölge ülkelerinin halen çok sayıda yatırım çekmesine rağmen gelen çok uluslu şirketlerin yapılanmalarını tamamlayamamış olmalarından kaynaklanmaktadır.

Faaliyet alanlarının sektörel dağılımını incelediğimiz zaman dev gıda çok uluslularının giderek daha fazla gıda sanayiinde odaklandıklarını ve gıda dışı faaliyetlerden uzaklaştıklarını görüyoruz. Bu da bir kez daha çok ulusluların kârlı faaliyetleri etrafında odaklanma olgusunu ispatlamaktadır. Gıda ticareti ve hizmetler sektörlerinde fazla bir değişiklik izlenmemektedir. Şirketler tarım ürünleri toptan ticaretinden ve gıda dağıtım faaliyetlerinden çekilmektedirler. Ancak lokantacılık ve kuruluşlara toplu gıda hizmetleri gittikçe artan oranda çekici hale geldiğinden şirketler yatırımlarını bu faaliyetlere kaydırmaktadırlar.

**Tablo 3.7. En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Şirketi  
Faaliyetlerinin Sektörel Dağılımı**

Sektörler	İştiraklerin Göreceli Dağılımı (2002)	Operasyonların Göreceli Dağılımı (1987-2003)
Tarım, hayvancılık, balıkçılık	%2.4	%2.5
Gıda sanayii	%54.4	%78.3
Gıda ticareti, dağıtım, lokantacılık, toplu gıda hizmetleri, diğer hizmetler	%10.9	%11
Tarım-gıda zinciri dışında kalan faaliyetler	%32.4	%8.1
<b>Toplam (yüzde olarak)</b>	<b>%100</b>	<b>%100</b>
<b>Toplam (sayı olarak)</b>	<b>7,697</b>	<b>3,926</b>

*Kaynak: Agrodata, 2003*

# B Ö L Ü M

SONUÇ





## 4.SONUÇ

Dünyanın en büyük 100 çok uluslu gıda şirketinden oluşan gıda oligopolü son otuz yıl içerisinde önemli değişimler yaşamıştır. Önemli endüstriyel ve mali yapısal değişimlerden geçen çok ulusluların ancak %30'u 1974'den 2002 yılına kadar aynı güç ve boyutlarla en büyük 100 şirket sıralamasında kalabilmeyi başarmışlardır. Bu dünya gıda sanayii liderlerinin yıllık ortalama ciroları 7 milyar ABD dolarının üstünde, gene ortalama yıllık karları 450 milyar ABD doları ve ücretle çalışanlar yıllık ortalaması 32,000 kişi civarındadır. Her biri aşağı yukarı on yabancı ülkede 70 kadar iştiraki yönetmektedir. Ancak, dünya gıda sanayiindeki yoğunlaşma oranları, örneğin dünya otomobil veya bilişim sanayiine göre çok düşüktür. Tahminlerize göre dünyanın ilk en büyük 100 çok uluslu gıda şirketi 2002 yılında 2,700 milyar ABD doları olan dünya toplam gıda sanayii üretiminin ancak %27'sini sağlamaktadırlar. Sıralamaya giren şirketler arasında önemli farklar da bulunmaktadır. Örneğin, ilk üç sırayı paylaşan Nestlé, Kraft Foods ve Unilever, dünyanın 100'den fazla ülkesinde faaliyet gösteren iştirakleri tarafından 108 milyar ABD doları toplam satış gerçekleştirirken, sıralamamızda 100. durumunda olan şirket 2 milyar ABD dolarlık yıllık ciro sergilemektedir. Oligopolistik pazar yapısının özünden kaynaklanan nedenlerden dolayı en önemli yeniden yapılandırma operasyonları sıralamanın üst sıralarında yer alan gıda devleri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Gıda perakendecilik sektörü rekabet gücünü ve tüketicilerin sadakatini düşük fiyat stratejilerine dayandırdığından gıda sanayi şirketlerine fabrika çıkışı fiyatlarının düşük tutulması yönünde ağır baskı yaratmaktadır. Bu nedenle, gıda şirketleri çözümünü zorunlu olarak ölçek ekonomisinde aramaktadırlar. Bir yandan bu amaca ulaşabilmek diğer yandan da borsa değerlerini yükselterek mali pazarları memnun edebilmek için karlı faaliyetler etrafında odaklanma stratejilerini uygulama yolunu seçmişlerdir. Gıda devleri arasındaki dünya lideri olma yarışı böyle başlatılmıştır. Dışsal yayılma stratejileri ve şirket satın alma ve birleşme operasyonları bu devleri yüksek dünya pazar paylarına götüren en kestirme yol olarak ortaya çıkmaktadır.

Çok uluslu şirketler, birçok ülke ve kıtada faaliyet gösteren iştirakleri aracılığı ile dünyanın her yanında varlıklarını sürdürmeye devam ediyorlar. Ancak her şeye rağmen temel stratejileri, köken ülkelerine ve/veya bölgelerinin kamusal politikalarına paralel olarak geliştirilmektedir. Bu nedenle, çok ulusluların gelişmelerini çıktıkları ülkelerin politikaları ve ekonomik yapısına göre incelemek daha uygun bir yöntem olmaya devam etmektedir. İlk 100'ün 32'si ABD kökenli şirketlerdir ve toplam yıllık

satışların %45'ini gerçekleştirmektedirler. Batı Avrupalı şirketlerin sayısı 36, toplam yıllık satışları ise ilk 100 şirketin toplam satışlarının %28'idir. Japonya kökenli toplam 20 çok uluslu şirket toplam yıllık satışların %14'ünü gerçekleştirmektedirler. Gördüğümüz gibi ilk 100 şirket zengin OECD ülkelerinin egemenliği altında şekillenmektedir.

Kalkınmakta olan ülkeleri ancak üç ülke temsil etmektedir: Meksika, Güney Afrika ve Filipinler. Ancak, gıda pazarlarının nüfus kitlesinin ve yoğunluğunun etkisi altında olduğu anımsanırsa, yakın gelecekte Çin Halk Cumhuriyeti veya Hindistan gibi nüfus açısından kalabalık ve ekonomik yönden dinamik Asya ülkelerinin de bu sıralamaya girebilecek çok uluslu şirketler çıkaracağı varsayılabilir.

Agrodata veri bankasında 1 Ocak 1987 ve 30 Haziran 2003 tarihleri arasında, dünyanın en büyük 100 çok uluslu gıda şirketi tarafından gerçekleştirilen 5,335 yeniden yapılandırma operasyonu tespit edilmiştir. 1990 yılına kadar çok hızlı bir artış gösteren bu operasyonlar, 1999 yılında yavaşlamış ve 2000 yılından itibaren azalan bir eğim takip etmeye başlamışlardır. Bu gelişme eğrisi bize yeniden yapılandırma operasyonları ile dünya ekonomik konjonktürü arasındaki yakın ilişkiyi işaret etmektedir. Araştırma kapsamına giren dönemde saldırgan operasyonlar olarak tanımlayabileceğimiz şirket satın almaları, birleşmeleri, kısmi hisse alımları ve yeni iştirak kuruluşları toplam operasyonların %56'sını oluşturmuştur. Olumsuz operasyonlar olarak tanımladığımız varlık küçültmeleri, fabrika kapatma ve iştirak satma işlemleri ise toplam operasyonların %26'sını teşkil etmektedirler. Ortaklıklar, dağıtım, lisans ve franchising anlaşmaları ise bu toplamdan %16'lık bir pay almaktadırlar. Bu operasyonların en yoğun gerçekleştiği bölgeler %49'luk payla Avrupa Birliği; %24'lük payla ABD; %7'lik payla ODA olmuştur. Çin Halk Cumhuriyeti ve Japonya sadece %2'lik bir payla yükselmekte olan bölgeler olarak görülmektedirler. Daha detaylı bir analiz, coğrafi yakınlığın ve kültürel bağların bu operasyonların gerçekleştirildiği bölgelerin seçiminde hala önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Yerel alım gücü düzeyinin, yerel özgül varlıkların bir yerleşme bölgesinde odaklaşması, sınai kümelenme, altyapının düzeyi ve kalitesi ve kurumsal çerçevenin de yabancı yatırımları çekmede önemli öğeler oldukları ortaya çıkarılmıştır.

Araştırmanın kapsadığı dönemde en aktif gıda çok uluslusunu, gerçekleştirdiği 219 operasyonla Fransız kökenli Groupe Danone olarak belirlenmiştir. 201 operasyonla Unilever ve 176 operasyonla Nestlé ikinci ve üçüncü sırada yer almaktadırlar. Genel olarak Batı Avrupa çıkışlı gıda çok uluslularının daha atak olduğu gözlemlenmiştir. ABD kökenli şirketler, iç pazarlarının boyutlarının genişliği nedeniyle yeniden

yapılandırma operasyonlarında daha az aktiftirler. Japon çok uluslu gıda şirketleri ise diğer ülkelerin çok uluslularına göre uluslararası boyutları açısından daha dar alanlarda faal olarak görülmektedirler.

5,335 yeniden yapılandırma operasyonunun toplam 500 milyar ABD doları civarında bir değer yarattığı tahmin edilmektedir. 189 operasyon toplam olarak 390 milyar ABD doları tutmuştur. Bazı operasyonlar tutarları ile göz kamaştırmaktadır: Unilever 2000 yılında ABD kökenli çok uluslu Bestfood'u satın almak için 23.3 milyar ABD doları ödemiştir. Philip Morris, yine 2000 yılında Nabisco'yu 19.2 milyar ABD dolarına, PepsiCo ise Quaker Oats'u 13.4 milyar ABD dolarına satın almıştır. 1999 yılında Danimarkalı Danisco Finlandiyalı Cultor'u almak için 12.7 milyar ABD doları ve General Mills de Pillsbury'i Diageo'dan satın alabilmek için 10.5 milyar ABD doları ödemiştir. Bu toplamlar genellikle alıcı şirketin yıllık cirosunun yarısına, hedef şirketin yıllık cirosunun da bir katına tekabül etmektedir. Ortalama karlılık oranları ise cironun %4'ü civarında gerçekleşmektedir. Bize göre bu operasyonların esas nedenleri finansal piyasaların "gözüne güzel görünmekten" ziyade küreselleşmenin getirdiği kısıtları aşma çabasından kaynaklanmaktadır.

2002 yılında dünyanın en büyük 100 gıda çok uluslusunun toplam 7,697 iştiraki vardı. Bu toplamın %68'i (5206 iştirak) yabancı ülkelerde faaliyet göstermekteydiler. Ancak, şirketleri köken ülkelerine göre sınıflandırmak gerekmektedir. ABD kökenli gıda çok ulusluların yabancı ülkelerde faaliyet gösteren iştiraklerinin toplam iştiraklere oranı %60'tır. Batı Avrupalı şirketler için bu oran %41 olarak belirlenmektedir. Ancak, Avrupalı ülkeleri bir ekonomik ve sosyal bütün olarak kabul etmeyip ayrı ayrı ele alırsak bu oran çok daha yüksek olmaktadır. Japon şirketleri için ise bu oran %40 olarak hesaplanmıştır.

Ülke yönetimi ve jeo-ekonomi açısından dünyanın her bölgesinde rekabet gücü yüksek, güçlü sanayi firmalarının bulunması gerekmektedir. Aksi takdirde yerel sanayi doğrudan yabancı karar vericilerin güdümüne girer. Bu gerçeğe rağmen küreselleşme süreci durdurulamaz ve önüne geçilemez bir gerçektir. Bunun en açık örneği, 1990'lı yılların başından itibaren doğrudan yabancı yatırımların geometrik bir artış içerisine girmiş olmasıdır. 2000 yılında 1,500 milyar ABD dolarına ulaşan bu yatırımların ancak %1'lik payı gıda sanayi tarafından gerçekleştirilmiştir. Dünya Ticaret Kuruluşu aracılığı ile dünya ekonomisinin küresel yönetimine yöneliş vardır. Devletlerarası kuruluşlar (örneğin codex alimentarius üzerine çalışan FAO/WHO ortak komitesi) ekonomik alanı her geçen gün biraz daha genişletmekte ve küresel şirketlerin uluslararası markaları aracılığı ile dünya pazarında rekabet edebilmelerini kolaylaştırmaya çalışmaktadırlar.

Bundan böyle Amerikalı tüketici yoğurt değil “Danone” yemekte, dünyanın en uzak köşesindeki tüketici kolalı soda değil “Coca-Cola” içmekte, Atlantik okyanusu ötesinde paketlenmiş hazır pastalar “Sara Lee” adı ile anılmakta, çikolatalı gofretler “Mars” adı altında satın alınmakta, eskimo dondurmalar “Magnum” olarak dünyanın değişik bölgelerinde pazarlanmaktadır. “Lipton” çay torbaları, Nescafé anında hazır kahve, “Kraft” peyniri, dünyanın tüm marketlerinde bulunabilmektedir. Günümüzde bölgelerin küresel tümleşmesi toplumların dünya standartlarına uygun işlenmiş ürünleri aynı marka altında satın alıp tüketmeleri ile özleşmiş görünmektedir. Bu olgu gıda çok uluslularının gerçekleştirdikleri yeniden yapılanma operasyonlarında gerçek ifadelerini bulmaktadırlar. Yeni ve gelişme potansiyeli yüksek pazarlara yayılmak ekonomileri gıda oligopolünün dünya düzeyinde oluşmasına yönlendirmektedir.

Küresel gıda şirketlerinin yeniden yapılandırma sürecindeki bir diğer kaldıraç şirket yönetimindeki devinimdir. Gıda çok ulusluları, temel besin maddeleri üretimi nedeniyle hem sağlam ve sürekli gelişmeye yatkın hem de toplum sağlığı ile yakından ilişkili olduğundan risklere devamlı açık, kendine özgü bir pazarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle daha topluma dönük, sanayi temeline ve üretilen ürünün toplumsal ve besin kalitesine dikkat eden bir işletme sisteminde yönetilmeleri arzulanmaktadır. Batı Avrupa ve Japonya’da halen “karışık yönetim biçimi” olarak adlandırabileceğimiz yarı aile yarı büyük endüstriyel bankalar güdümlü bir yönetim sistemine sahiptirler. Firmaların diğer çıkar gruplarının da (ücretle çalışanlar grubu, firmanın hammadde tedarikçileri, v.b.) firma yönetimi üzerinde belli ölçüde etkileri vardır. Bu etkiler, kısa dönem karları peşinde koşan borsa gayrimenkul değerler şirketlerinin aradıkları yatırımdan elde edilen karlar (ROI), pazar katma değeri (MVA, EVA) oranlar üzerine kurulmuş beklentiler ve bu beklentilerin yarattığı baskılardan çok farklıdır (Pérez, 2003). Unutmamak gerekir ki, Batı Avrupa’da bu çıkar gruplarının beklenti ve istekleri gittikçe daha fazla birbirlerine ters düşmekte ve sosyal huzursuzluklar yaratmaktadır.

ABD ve İngiliz kökenli dev gıda çok ulusluları birkaç yıldır borsaların ve dünya mali piyasaların güdümünde yönetilmektedir. Bu firmaların performansları doğrudan bu piyasaların ve mali analistlerin yorumlarına dayanmaktadır. Batı Avrupa da bu evrime yavaş yavaş yaklaşmaktadır. Bu karışık ve karmaşık geçiş devrinde stratejilerin finansal baskılara boyun eğmesi ve yönetsel teknokrat yönetimin devam etmesi arasında bir üçüncü çıkış yolu bulmak gerekmektedir.

K I S I M  
2

TÜRK GIDA İŞLEME SANAYİNDE  
YAPI VE DAVRANIŞ



# B Ö L Ü M

## GİRİŞ





# 1. GİRİŞ

## 1.1. Türkiye Gıda Sanayii Tüketici Davranışları ve Perakendecilik

Gıda işleme, hane halkının tüketimi için hazırlanan tarımsal malların dönüşümü olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanıma göre basit anlamda gıda işleme süreci temizleme, derecelendirme (grading) ve stoklama faaliyetlerinden oluşmakla birlikte aynı zamanda öğütme, konserveleme ve dondurma faaliyetleri de sürecin içine dahil edilebilmektedir.

Gıda işleme sektörü, çiftçilerle nihai tüketiciler arasında pazarlama kanallarındaki bir bağlantıdır. Hammaddenin özellikleri gıda işleme sanayinin organizasyonunda önemli etkilere sahip olmaktadır. Örneğin, malların işlenmesi bazen hacimlidir veya dayanıksızdır. Şeker üretimi için şeker pancarının işlenmesi dikim yapılan bölgelere yakın yerlerde yapılmaktadır. Diğer taraftan, gıda işleme sanayindeki bazı değişimler tüketici tercihlerindeki kaymalar sayesinde olmaktadır. Örneğin, artan gelir premium gıdaların tüketicilerin daha rafine ihtiyaçlarına yönelik, farklılaştırılmış, lüks ve kaliteli gıda ürünleri talebini artıracak ve bu da gıda işleme sanayini etkileyecektir. Gıda işleme sektörü iktisadi kalkınmada da önemli roller oynamaktadır. Tarımsal çıktılarının değerlendirilebileceği yeni alanlar, çiftçilerin gelirlerinin artmasını desteklemektedir. Yüksek-değerli ürün elde etmek için sektör bazen üreticilere teknik yardım ve kredi desteği de sağlamaktadır. Ayrıca, gıda işleme sanayi istihdamı diğer imalat sanayi sektörlerinden daha fazla artırmaktadır çünkü göreceli olarak daha emek-yoğun bir sektördür. Genellikle kırsal bölgelerde konumlandırılmış olan gıda işleme fabrikalarından dolayı, yoksulluğun yoğun olduğu kırsal hane halkı için iş olanakları yaratılmaktadır. Son olarak, gıda işleme sektörünün tahkimat (fortification) sayesinde beslenme davranışlarını değiştirme ve düzeltmede de önemli bir rolü vardır ve uzun raf ömrü sağlayarak gıda arzını da etkilemektedir (Austin, 1976).

Diğer taraftan gıda işleme sanayi her sorunun çözüm anahtarı olarak da görülmemelidir. Sektördeki firmalar hammaddelerini daha büyük ölçekli ve iyi-donanımlı çiftçilerden almayı tercih etmektedirler. Gıda işleme sektörünün yarattığı istihdam genel olarak göreceli düşük-ücretli işçi kategorilerindedir. En azından diğer imalat sanayindeki firmalarla karşılaştırıldığında bu durum karşımıza çıkmaktadır. Tüketim kısmında da üretilen ürünler genellikle yüksek-gelir grubuna dahil tüketiciler tarafından tüketilmektedir. Yine de, sağlıklı ve dinamik bir gıda işleme sektörü iktisadi kalkınma ve sanayileşme sürecinin önemli bir tamamlayıcısıdır (Minot, 1998).

Gıda işleme sanayi çeşitli noktalardan özellikle hammadde ile ilgili olarak diğer imalat sanayi sektörlerinden farklılıklar göstermektedir. Birincisi, gıda işleme sanayi için hammadde arzı genellikle mevsimseldir. Büyük sermaye-yoğun gıda işleme faaliyetleri için, olanaklıysa sezon-dışı işleme için malların stoklanması söz konusudur. Stoklama olanaklı değilse, firmalar genellikle mevsimselliği azaltmak için üretimi aşamalı olarak yapmaktadırlar. Alternatif olarak, firmalar sezon dışında işlemek için başka ürünlere yönelebilmektedirler. Bu alternatif stratejilere rağmen, fabrikalar bazen yılın bir bölümünde boş kalabilmektedir. Diğer bir deyişle, atıl kapasite birim işleme maliyetlerini artırsa da, kötü yönetimin bir işareti değildir, sektörün yapısından kaynaklanmaktadır. İkincisi, hammadde arzının nitelik ve miktar olarak tahmini bir hayli zordur ve yıldan yıla önemli değişiklikler gösterebilmektedir

Bunun sonucu olarak, fiyatlarda ve dolayısıyla karlılıkta dalgalanmalar yaşanabilir. Hammadde tedarikindeki zorluklar nedeniyle ve diğer birçok faktörden dolayı riski azaltmak veya riski kaydırma davranışı olarak tedarikçi ve üreticilerle sabit-fiyatlı sözleşmeler yapmak mantıklı gözükmemektedir. Üçüncü olarak, gıda işleme firmalarının kullandığı hammaddenin kalitesi de dayanıksızlığı nedeniyle değişken olabilmektedir. Kalite maliyetsiz olarak kontrol edilebiliyorsa, bu durum bir sorun oluşturmamaktadır fakat hammaddenin kalitesini belirlemede firmalar genellikle zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu durum bir derecelendirme sisteminin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Böylece farklı kalite derecelerine sahip ürünlere farklı fiyat uygulanması olanaklı olmaktadır. Kaydetmemiz gereken bir başka unsur ise derecelendirme sürecindeki kaçınılmaz öznenliğin üreticiler ile gıda işleme firmalarını karşı karşıya getirmesidir. Dördüncü olarak, yukarıda söylendiği gibi, gıda işleme firmaları için hammadde hacimlidir ve kilogram başına değer düşüktür. Bundan dolayı, özellikle, hammadde çok dayanıksız ise ya da işlenmemiş halinin nakliyesi işlenmiş halinden daha maliyetliyse, gıda işleme firmaları fabrikalarını hammadde üretim alanlarına ya da yakın alanlara kurmaktadırlar. Beşinci olarak, hammadde maliyetleri gıda işleme sürecinin toplam maliyetinin göreceli olarak büyük kısmını oluşturmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde hammadde maliyet oranı genelde %50-%80 civarındadır. Bu durum, yüksek kaliteli hammaddenin düşük fiyatlarda elde ediniminin diğer imalat sanayindeki sektörlerden daha önemli olduğunu vurgulamaktadır. Altıncısı, gıda işleme firmaları hükümetin özel ilgi alanına konudur çünkü nihai ürünün sosyal olarak iyi olması önem taşımaktadır. Gıda işleme firmaları tüketicileri korumak için oluşturulmuş sağlık ve güvenlik düzenlemeleri ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Ayrıca, firmalar, çiftçilere “adil” fiyatlar ödemek ya da tüketicilerden “mantıklı” fiyatlar istemek için devlet kontrolleri ya da politik baskılarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Minot, 1998).

## 1.2. GIDA SANAYİNİN TÜRKİYE EKONOMİSİNDEKİ YERİ

Zengin tarımsal kaynakları ile gıda işleme sanayii Türkiye ekonomisinde ilk kurulmuş sektörlerden biridir. Cumhuriyetin kurulmasından sonra Türkiye'nin sanayileşme süreci bu sektörle başlamıştır. İlk modern gıda işleme fabrikaları şeker, un ve bira üretimi için kurulmuştur. 1950'lerdeki çok partili demokrasiye geçişin politik ve ekonomik liberalleşme ortamında, katma değeri yüksek gıda işleme sanayiine özel sektör yatırımları göze çarpmaktadır. Fakat, sektörün temel gelişimi 1960'lardaki planlama dönemine denk gelmektedir.<sup>2</sup>

Dolayısıyla, gerçek gelişme 1963'ten beri uygulanan planlı ekonomi sayesinde olmuştur. 1960-1970 yılları arasındaki ithal ikameci politikaların hüküm sürmesiyle yatırımların önemli bir kısmı devlet tarafından yapılmıştır. Bu yatırımların özellikle, süt ya da et ve balık işleme sanayi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. 1980'ler ise Türk ekonomisinin bütün iktisadi sektörleriyle hissettiği liberalleşme politikalarının öne çıktığı bir dönemdir. Bu dönemde ihracata dayalı endüstrileşme programının özel sektörü alabildiğince desteklemesi söz konusu olmuştur. Gıda işleme endüstrisi özel yatırımlar için en cazip endüstrilerden bir tanesi haline gelmiştir (DPT, 2004).

Gıda işleme sanayinin tarım ile olan ilişkisinin önemi yukarıdaki bölümde vurgulanmıştır. Bu bağlamda, tarımın öncelikle Türkiye ekonomisindeki yerinden bahsetmek ilginç olacaktır. Tarım Türkiye ekonomisinde önemli bir yer tutmaktadır: ve bu oran Avrupa Birliği (AB-15) üye ülke arasında ortalama %1.5 olarak hesaplanmaktadır. Ayrıca, 1980-2005 arasında Türkiye GSYİH'sı ortalama %4.3 büyürken tarım %1.4 büyümüştür ve genelde dalgalı şekilde hareket etmiştir. 1980'lerde %25 olan pay 2005 itibarıyla (1987 sabit fiyatlarıyla) %11.3'e inmiştir.

Türkiye'nin ihracata yönelik büyüme sürecinde gıda sanayii hızlı bir gelişme içerisine girmiştir. Gıda sanayiinin GSYİH içindeki payı son on beş yıllık dönemde %4,6'dan %4,8'e yükselmiştir. Bu değişim küçük gibi görünmekle birlikte ekonominin diğer sektörlerindeki büyümenin bunda etkili olduğu ifade edilmelidir. Diğer taraftan, gıda sanayiinin 1995-2002 döneminde sabit fiyatlarla üretim değeri artış ortalamasına bakıldığında, ekonominin genelinde üretim artış oranı %2.8 civarındayken, gıda sanayiinde bu oranın %3.2 olduğu görülmektedir.

---

<sup>2</sup> Bununla beraber, Doğruel ve Doğruel (2005) çalışmasında Alpullu'da kurulan ilk şeker fabrikasının özel sektör girişimi olup, daha sonradan işletilememesinden dolayı devlet işletmesine dönüşmüş olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, 1950 öncesinde de özel sektörü gıda işleme sanayiinde görmek mümkündür.

**Tablo 1.1. GSYİH ve TARIM SEKTÖRÜ**

<b>Yıllar</b>	<b>GSYİH (Milyon ABD Doları)</b>	<b>Kişi Başına GSYİH (ABD Doları/Yıl)</b>	<b>Tarım GSYİH (Milyon ABD Doları)</b>
1980	59,418	1,337	15,323
1981	60,641	1,332	14,430
1982	57,663	1,235	12,685
1983	49,761	1,040	10,387
1984	50,097	1,021	10,539
1985	61,586	1,216	12,039
1986	67,714	1,317	13,186
1987	73,668	1,402	13,074
1988	71,249	1,326	12,302
1989	99,668	1,816	16,312
1990	152,306	2,715	23,303
1991	152,133	2,666	23,276
1992	160,237	2,766	23,234
1993	181,788	3,091	26,359
1994	130,876	2,192	18,977
1995	171,841	2,835	25,776
1996	184,608	3,000	28,060
1997	194,094	3,105	29,114
1998	206,552	3,255	33,116
1999	185,267	2,879	26,328
2000	200,002	2,965	26,441
2001	145,693	2,123	17,540
2002	181,885	2,612	21,360
2003	238,051	3,366	28,087
2004	301,225	4,196	33,326
2005	361,626	5,018	36,422

Kaynak: DPT, TÜİK

Türkiye’de 1990’lı yıllarda kayda değer bir büyüme yakalayarak ciddi bir katma değer ve istihdam katkısı yaratan gıda sanayinde, tarımdan kaynaklanan altyapı sorunlarının yanı sıra, kayıt dışılık, güçsüz küçük işletmelerin yoğunluğu ve teknik personel istihdamının yetersizliği gibi bir dizi sorun yaşanmaktadır. Bundan dolayı, gıda sanayinin büyüme performansı olumsuz yönde etkilenmektedir. Öte yandan 1999 yılı ve sonrasında yaşanan ekonomik krizler, sözü edilen tüm sorunların artarak devam etmesine neden olmuştur.

Gıda sanayii tarıma dayalı bir sanayi dalı olarak ülkemizde çok önemli bir yere sahiptir. İmalat sanayii üretimi içindeki ortalama % 20’lik payı ve yaklaşık kayıtlı 100 bin kişiye sağladığı istihdamla gıda sanayinde, toplam katma değer ortalama % 5’i üretilmektedir.

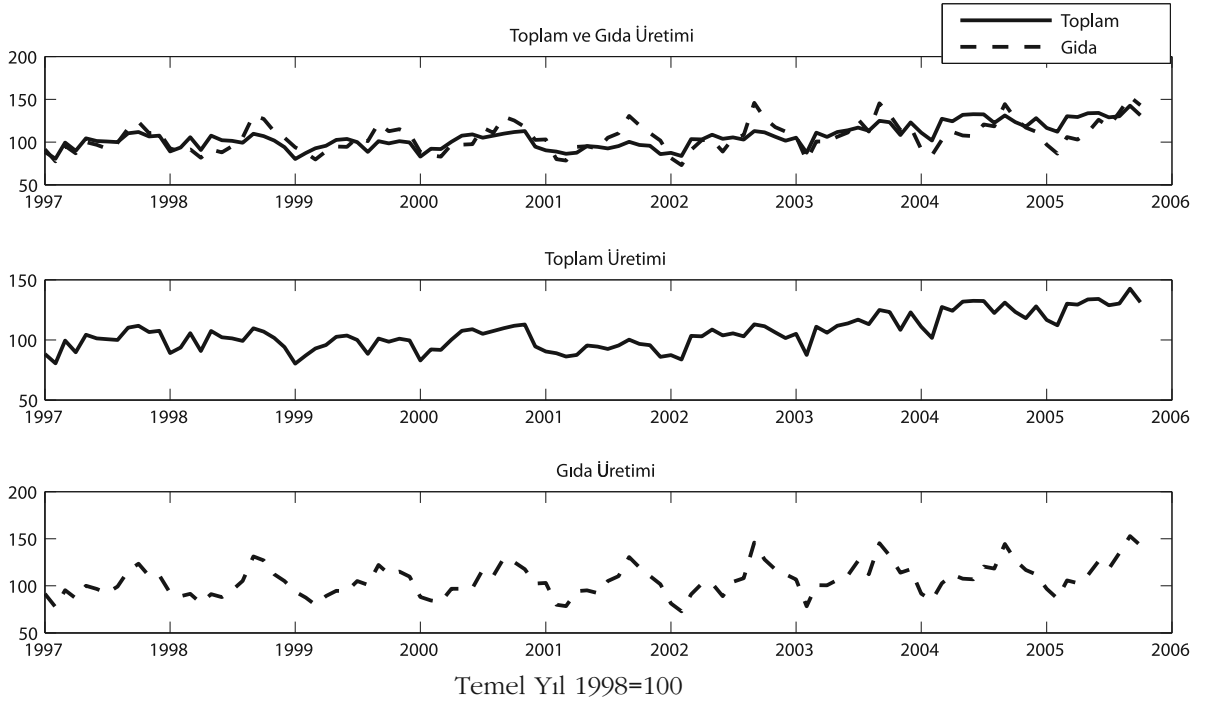
Üretim kapasitelerinin yanlış yatırımlar nedeniyle ihtiyaç fazlası yarattığı sektörde, kapasite kullanımının düşüklüğü ileriye dönük olarak değerlendirilebilecek iyi bir potansiyel gibi görünse de, sektörün güncel hammadde ve pazarlama sorunları nedeniyle bunun bir rekabet üstünlüğüne dönüşürebilmesi oldukça zor görünmektedir (Kıymaz, 2003).

Gıda sanayinin yarattığı toplam katma değer 2001 yılında yaklaşık 7 milyar YTL’dir. 10 kişiden fazla işçi çalıştıran işyerleri dikkate alındığında, imalat sanayinin ürettiği katma değer ortalama %17’si gıda sanayii tarafından üretildiği görülmektedir. Bu oran 1-9 işçi çalıştıran işyerleri dikkate alındığında %23 civarında seyretmektedir. Üretilen yaklaşık 19 milyar YTL’lik çıktı, imalat sanayinin ürettiği toplam çıktının %17’sine denk gelmektedir. İmalat sanayinde 10 işçiden fazla işçi çalıştıran firmaların %15’i gıda işleme sanayinde faaliyet göstermektedir. Yine imalat sanayinde çalışan işçi sayısı yaklaşık olarak 1 milyon civarındadır ve bunun %15’i gıda sanayinde istihdam edilmektedir. 10 işçiden fazla işçi çalıştıran firmaların yıllık ortalama ücretleri dikkate alındığında, gıda sanayi ücretleri dokuma, giyim eşyası ve deri sanayi ve orman ürünleri ve mobilya sanayinde kazanılan ücretleri geçmektedir. Diğer imalat sanayi alt sektörlerindeki ücretler gıda sanayi ücret düzeyinden daha yüksektir. Ancak 1-9 işçi ve 10 işçiden fazla işçi çalıştıran işletme ayrımı yapıldığında, gıda sanayiindeki ücret farkı belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu oran 1/5 olarak hesaplanmıştır.

### 1.2.1. Gıda İşleme Sektörünün Yapısı

Gümrük Birliği sonrası sektörün üretim yapısı incelendiğinde, gıda sanayi üretimindeki mevsimsellik hemen kendini göstermektedir. Şekil 1.1.'de 1997-2005 yılları arasında aylık üretim rakamlarında, incelenen tarihler arasında ülkenin karşılaştığı derin krizin etkisini görmek için, mevsimsellikten dolayı arındırma işlemi yapılmıştır. Öncelikle incelenen tarihler arasında gıda sanayii üretim endeksi toplam imalat sanayii üretimini sadece 1997 yılının belli aylarında geçmiştir. Daha sonra bu endeks hep toplam imalat sanayi üretim endeksinin altında kalmıştır.

**Şekil 1.1. Toplam İmalat Sanayii ve Gıda Sanayii Üretimi**

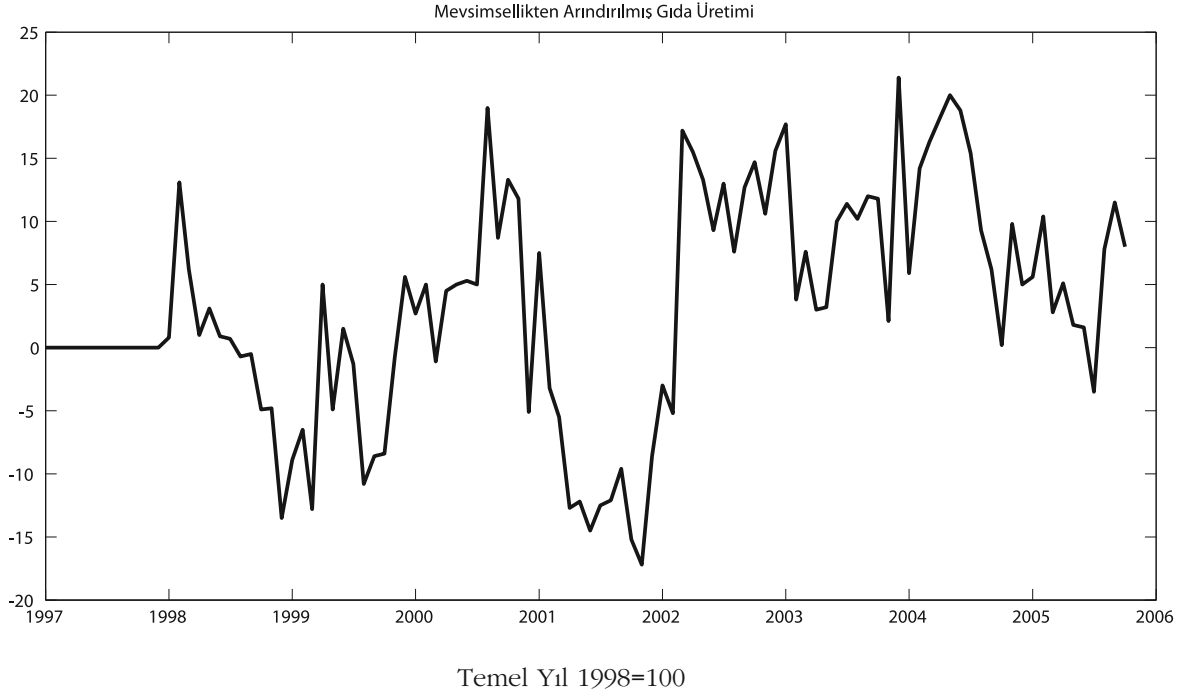


*Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır*

Şekil 1.2'de gösterilen mevsimsellikten arındırılmış<sup>3</sup> gıda sanayi üretim endeksinde 2001 krizinin etkisi görülmektedir. Azalan talep temel ihtiyaç ürünleri arzını da etkilemiştir.

<sup>3</sup> Mevsimsellikten arındırma işlemi 12 aylık değerlerden farklar alınarak yapılmıştır.

## Şekil 1.2. Mevsimsellikten Arındırılmış Gıda Üretim Endeksi



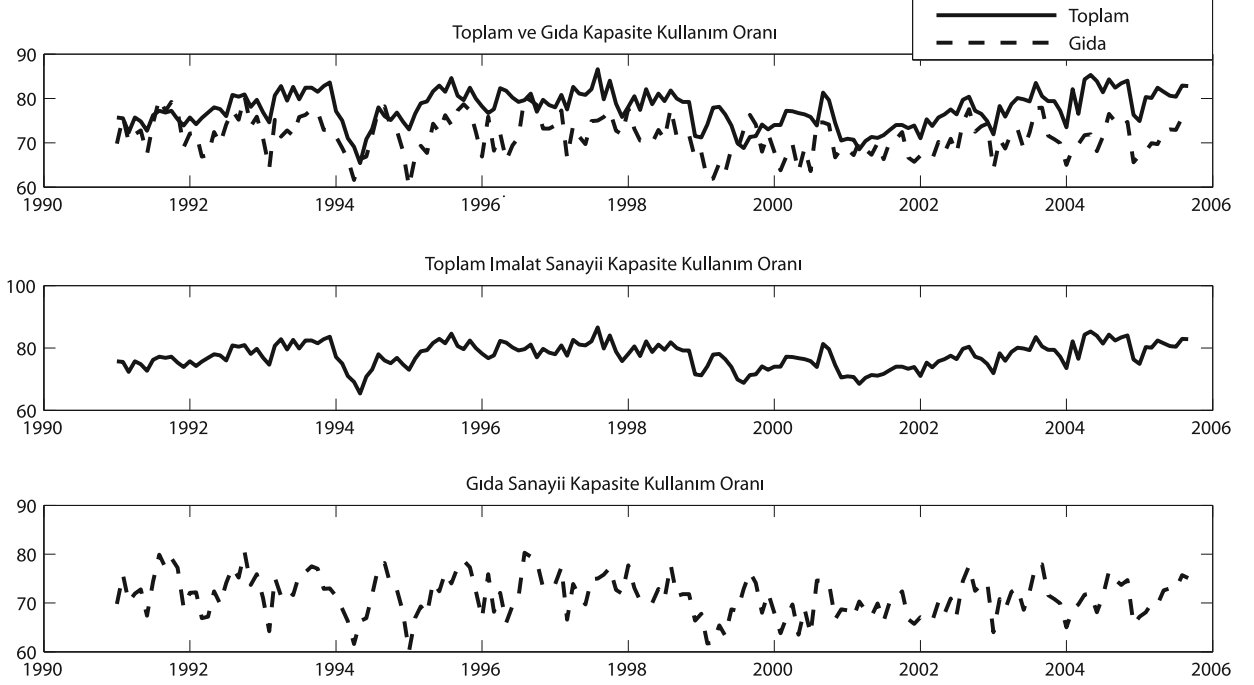
Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

Türkiye’de modern teknolojileri kullanan büyük kapasiteli tesislerin sayısının yaklaşık 2000 civarında olduğu kaydedilmektedir. Kurulu kapasitenin büyük bir kısmı modern tesislere aittir. Gıda sanayinde uzun yıllar kapasite kullanımı TÜİK verilerine göre % 70 olup bu oran alt sektörlere göre değişmektedir (Şekil1.3.). Özellikle 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı öncesi hazırlanan Özel İhtisas Komisyonu çalışmalarına göre işletme sayılarının fazla olduğu et ve süt işleme, un, zeytinyağı ve bitkisel yağlar gibi sektörlerde kapasite kullanımı % 50’nin altına inmektedir. Fazla kapasite gıda sanayi alt sektörleri itibarıyla önemli bir sorundur.

Gıda işleme sanayiinin karşılaştığı en önemli problemlerden biri olan aşırı kapasite sorunu hammaddeden kaynaklanmaktadır. (Tablo 1.2.) Bu durum, tarım ile endüstri arasında etkin bir koordinasyon eksikliği sorunun doğmasına neden olmaktadır. Ayrıca, pazarlama kanallarındaki çeşitli sorunlardan dolayı imalat sanayindeki kayıt dışı sektör çok aktiftir. Çiftçilerle nakit bağlamında çalışan aracılardan gücü kayıt dışı sektörü desteklemektedir. Hammadde arzında sürekliliğin olmaması, sabit kalitede ve miktarda ürünün üretilmemesi aşırı kapasite sorununu tetiklemektedir.



### Şekil 1.3. Toplam İmalat ve Gıda Sanayii Kapasite Kullanım Oranları



Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır

Tarıma dayalı firmaların global dünyada sözleşmelerle çözdüğü bu asil-vekil problemi, Türkiye’de çiftçinin nakit sıkıntısından veya eğitimsizlik-bilinçsizliğinden dolayı genelde kağıt üzerindeki sözleşmelere dönüşmemektedir. Ayrıca, yapılan yüz yüze görüşmelerden çıkan bir başka sonuç olarak, ne kadar bağlayıcı olsa bile ürün fiyatlarında lehlerine bir dalgalanma olduğunda sözleşmelerin çiftçiler tarafından bozulabildiğini belirtmekte fayda bulunmaktadır. Açıkçası, yapılan sözleşmelerin risklerinin taraflara dağıtılması gerekmektedir. Yine de, bu durum alt sektörden alt sektöre değişmektedir ve aynı zamanda, üretim alanlarına yakın endüstriyel fabrikaların varlığına da bağlı olarak farklılaşmaktadır.

**Tablo 1.2. Seçilmiş Ürünlerde Kapasiteler ve Kullanım Oranları (2000)**

<b>MEZBAHA ÜRÜNLERİ SANAYİİ</b>	<b>Kapasite (Ton/Yıl)</b>	<b>Kapasite Kullanım Oranı</b>
Kırmızı Et BB	1,370	21
Kırmızı Et KB	600	15
Kümes Hayvanları Eti	1,000	57
<b>SÜT VE SÜT MAMÜLLERİ SANAYİİ</b>		
İşlenmiş İçme Süt	2,215	15
Yoğurt	826	38
Beyaz Peynir	1,108	21
Kaşar Peynir	327	18
Süt Tozu	27	52
Diğer Peynirler	36	39
<b>SU ÜRÜNLERİ MAMÜLLERİ SANAYİİ</b>		
İşlenmiş Balık	70	30
<b>TAHİL ve NIŞASTA MAMÜLLERİ</b>		
Buğday Unu ve İrmik	30,000	36
Makarna	1,040	40
Bisküvi	306	58
Nişasta	72	61
Nişasta Tabanlı Tat.	400	43
<b>MEYVE ve SEBZE İŞLEME SANAYİİ</b>		
Dondurulmuş Meyve Sebze	230	50
Meyve Sebze Konserve	434	44
Domates Salçası	685	55
Reçel	97	36
<b>BİTKİSEL YAĞ VE MAMÜLLERİ SANAYİİ</b>		
Zeytinyağı	300	15-70
Ham Yağlar	4,800	36
Margarin	910	58
<b>ŞEKER, ŞEKERLİ MAMÜLLER SANAYİİ</b>		
Şeker	2,300	108
Çiklet	180	40
Şekerlemeler	266	52
Çikolata	193	66

Kaynak: Kıymaz (2004)

Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı'nın (TKİB) Gıda Sanayii Envanteri ile Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) Kapasite Kullanım Oranları karşılaştırıldığında çoğu zaman birbirine paralel sonuçlar çıkmaktadır. Ancak, verilerin bazen aynı değerleri yansıtmadığı görülmektedir. Her ne kadar TÜİK verisi 4 basamaklı ISIC verisi olsa da, TKİB verisi ise ürün bazında veriler olduğundan karşılaştırma çok sağlıklı sonuçlar vermemektedir. Ancak, ürün başına kapasite kullanım oranlarının çok düşük olduğu alanların ihracat potansiyelinin yüksek alanlar olması düşündürücüdür. Zeytinyağı örneği bu durumu açıklayan önemli örneklerden biridir. (Tablo 1.2.)

**Tablo 1.3. Türkiye Gıda İşleme Sanayii Alt Sektörlerinde Kapasite Kullanım Oranları (Üretim Miktarı Temelinde Hesaplanmıştır)**

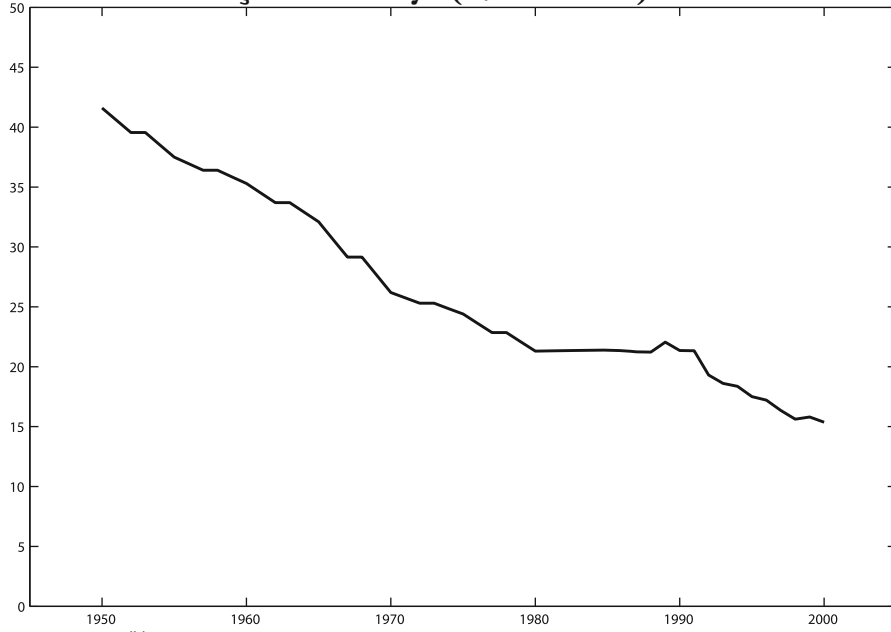
Gıda sanayii sektörleri	Toplam Kapasite Kullanım Oranları (1990 - 2003)													
	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
İşlenmiş gıda ve içecekler	72.3	73.6	72.6	72.5	71.6	72.8	72.3	72.3	69.4	67.7	68.4	65.6	66.0	70.8
Şeker işleme ve antma	90.6	84.5	69.2	75.6	70.4	80.7	78.5	73.0	66.2	70.2	76.9	76.9	80.4	93.7
Başka yerde sınıflandırılmamış gıda	78.9	79.0	80.3	75.4	73.8	75.4	77.6	73.7	72.5	68.3	71.0	69.7	73.7	80.2
Damıtık alkollü içecekler	81.9	88.4	89.0	85.0	82.7	86.2	87.6	86.9	91.1	90.6	88.9	84.3	78.6	79.2
İşlenmiş unlu ürünler	77.3	76.7	72.3	67.4	63.4	72.4	73.9	73.2	63.6	59.3	66.5	66.2	72.3	78.2
Nişasta ve türevleri	55.1	54.4	80.8	80.1	80.5	93.0	83.7	78.9	79.1	77.3	80.5	81.0	80.2	76.9
Makarnacılık	77.6	82.6	70.6	80.0	80.6	78.8	73.8	80.6	67.0	59.0	60.8	56.5	71.2	75.7
Et işleme	64.8	58.6	59.5	68.9	62.4	67.2	74.7	77.0	67.7	66.0	68.0	64.5	71.6	74.9
Mal ve bira yapımı	78.9	85.5	85.2	70.2	78.8	77.0	76.4	76.7	64.8	62.9	68.8	67.0	68.5	71.4
Süt ve sütü ürünler	81.7	83.8	78.0	79.6	76.3	77.8	80.6	77.3	71.4	68.0	55.8	68.0	66.3	70.1
Kakao, çukolata ve şekerleme	67.0	75.3	81.2	75.5	70.8	77.1	69.6	69.0	63.1	61.3	67.2	57.4	63.1	69.7
Şarap yapımı	60.1	53.2	53.3	54.6	49.8	68.9	72.4	71.5	71.3	71.5	62.2	63.5	57.3	67.1
Un ve unlu ürünler	67.8	69.6	72.6	74.4	70.8	69.9	68.2	71.2	68.8	67.1	66.7	61.5	63.0	65.8
Diğer gıda ürünleri	74.3	70.9	60.8	67.1	72.3	62.4	73.1	67.8	64.6	66.7	63.4	63.1	71.0	65.8
Bitkisel ve hayvansal yağ üretimi	65.0	71.5	65.0	69.2	67.8	66.8	64.4	66.3	65.1	61.4	64.9	63.0	60.8	65.1
Hazır hayvan yemi	73.9	66.0	70.3	72.8	68.4	70.9	67.6	65.0	69.5	69.1	68.5	58.5	58.8	64.5
Alkolsüz içkiler, şişelenmiş su	69.8	62.2	61.6	69.4	69.2	73.4	76.3	66.8	65.4	66.3	59.2	57.3	52.8	63.1
Meyve & sebze işleme sanayii	62.6	60.9	50.2	60.2	67.5	65.4	58.5	61.0	57.1	59.5	60.0	55.9	54.8	53.9
Balık ve deniz ürünleri işleme sanayii	66.5	68.9	64.1	72.5	66.8	67.8	73.7	75.1	63.1	60.1	66.8	52.2	47.9	35.6

Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır.

### 1.2.2. Türk Gıda İşleme Sanayiinin İmalat Sanayiindeki Yeri

Gıda işleme sanayiinin toplam imalat sanayii içerisindeki yerini firma sayısı olarak incelemek ilginç sonuçlar vermektedir. 1950'de imalat şirketlerinin %41.6'sı gıda işleme şirkettir fakat bu oran 1988 yılı itibarıyla %21.2'ye düşmüştür. 1988'de ufak bir artış gözlenirse de 2000 yılına gelene kadar da gıda işleme sektörü şirket sayısı düşmeye devam etmiştir. (Şekil1.4)

**Şekil 1.4. Firma Sayısı Olarak Gıda Sektörünün Toplam İmalat Sanayii İçindeki Payı (1950-2000)**



Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır.

Firma sayısındaki görsel düşüğe karşın, hareket eden bir değişken olarak gıda sektörünün toplam imalat sanayindeki çıktısının payı 1993-2000 yılları arasında artış göstermektedir. Katma değer, çalışılan toplam saat, ücretler ve işçi sayısında buna paralel artışlar devam etmiştir. (Tablo 1.4.) Verilerin 2000 yılında kalmasının nedeni Türkiye İstatistik Kurumu'nun 2001 yılından itibaren veri toplama yöntemini değiştirmesidir. 2001 yılından sonra veriler fabrika düzeyinde toplanmayıp firma düzeyinde toplanmaya başlamıştır.

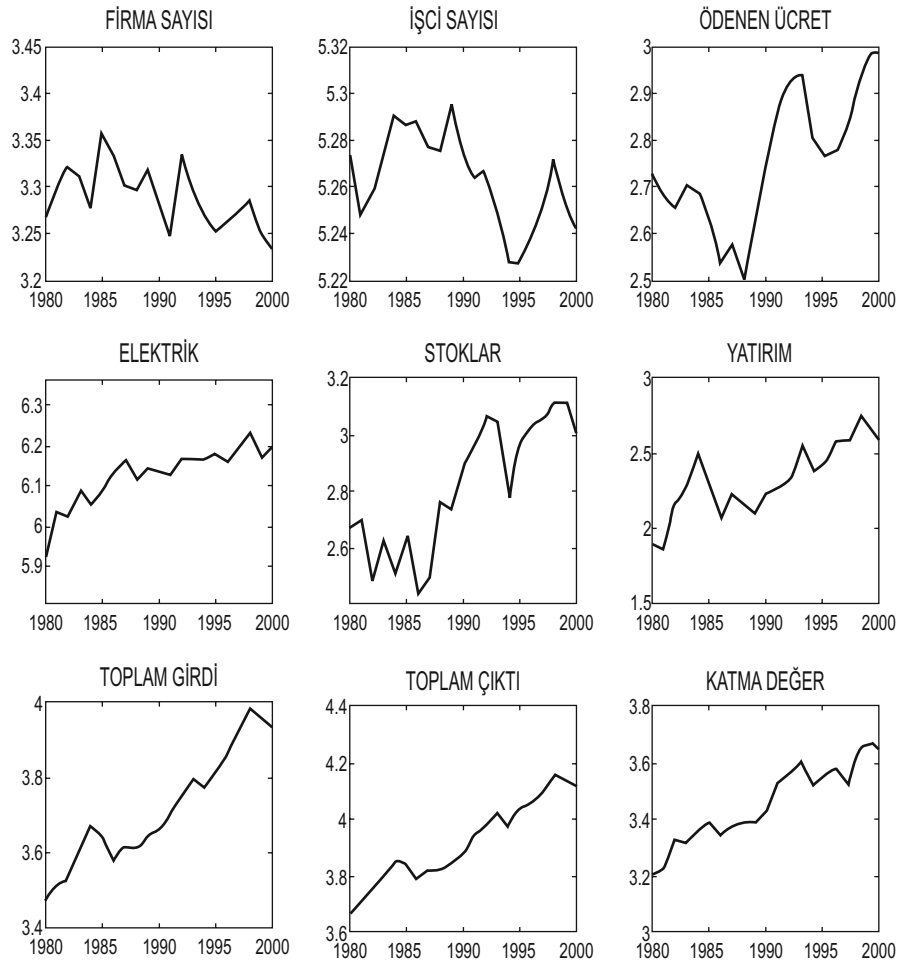
**Tablo 1.4. Çıktı Olarak Gıda Sektörünün Toplam İmalat Sanayii İçindeki Payı (%) (1993-2000)**

YIL	Firma	İşçi	Ücret	Saat	Güç	Stok	Yatırım	Girdi	Çıktı	Katma Değer
1993	11.29	17.56	18.74	19.09	15.00	10.52	29.34	20.98	19.72	17.30
1994	12.65	20.33	21.42	21.86	14.48	16.71	37.10	22.01	21.32	19.85
1995	12.21	18.47	18.45	20.49	14.18	18.07	23.24	20.22	18.84	16.11
1996	12.38	19.23	19.79	20.09	11.63	16.69	14.93	21.67	20.53	18.07
1997	12.67	21.13	22.18	22.82	13.17	22.43	24.71	23.66	23.48	23.13
1998	13.25	21.46	22.58	23.78	18.26	19.98	30.43	25.05	24.82	24.28
1999	13.64	24.24	25.19	24.10	14.33	17.89	27.24	26.21	25.21	22.84
2000	14.21	24.49	24.39	26.95	17.71	24.09	32.15	23.74	23.89	24.24
2001	14.16	26.91	26.94	28.30	17.17	17.83	16.98	28.67	27.20	23.71

Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır.

Gıda işleme sanayiinin TÜİK verilerinden hareketle 1980-2000 yılları arasındaki temel sektörel göstergeleri Şekil 1.5'te verilmiştir. Firma sayısı verisi hariç tüm diğer veriler standardizasyon sağlaması açısından logaritmik olarak sunulmuştur. Firma sayısı 1980-2000 yılları arasında dalgalanma göstermektedir. Ayrıca ücretli çalışan sayısında önemli bir değişiklik olmamıştır. Buna kullanılan güçteki dalgalanma da etkilenince genelde sektörün verilerinde belirli bir trendin söz konusu olduğu yorumuna ulaşmak mümkündür.

**Şekil 1.5. Gıda İşleme Sanayii Genel Durum**

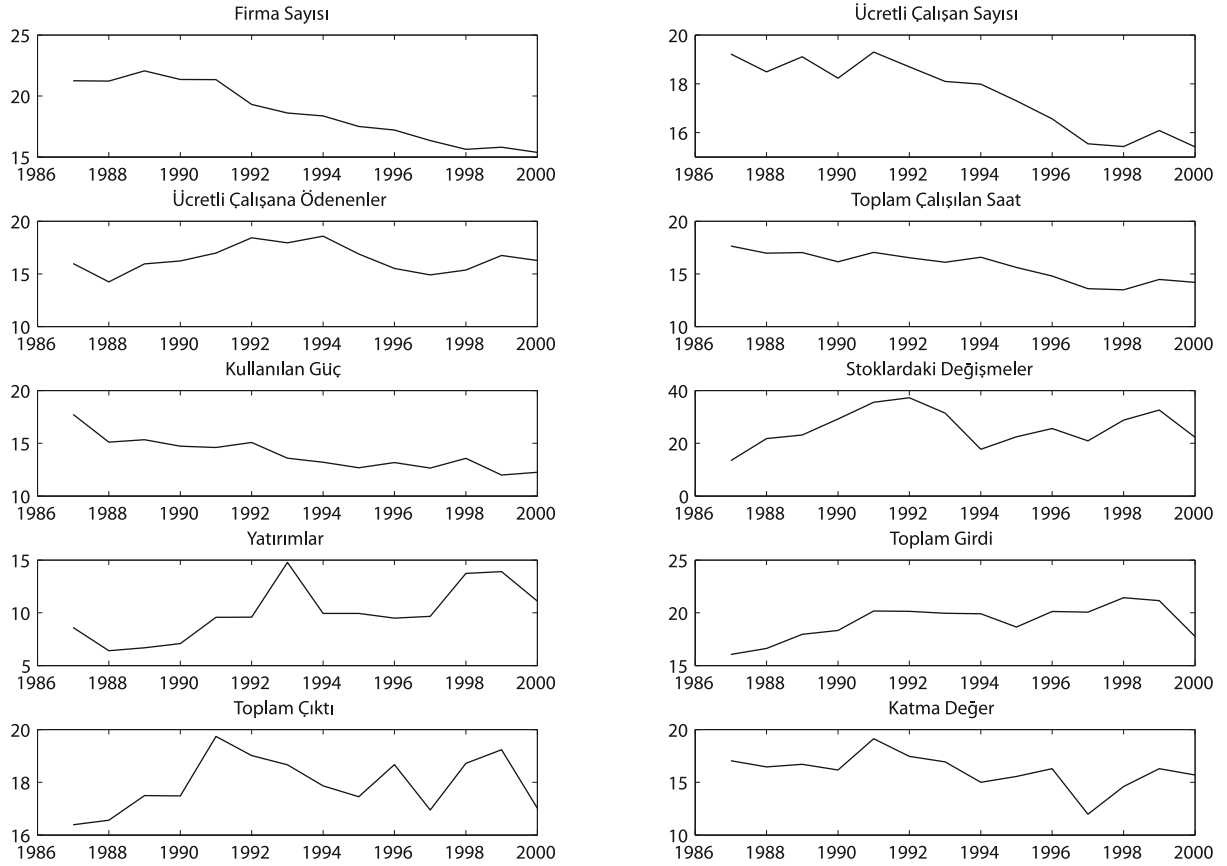


*Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır.*

TÜİK verilerine göre gıda işleme sanayii firma sayısında 1980-2000 yılları arasında dalgalanmalarla beraber düşüş yaşanmıştır. Değerler reel olarak ve logaritmaları alınarak verilmiştir. İlk üç grafik hariç diğer verilerin trende sahip oldukları hemen görülmektedir. Ödenen ücretlerde 1990'lara kadar azalma daha sonra artış eğilimi izlenmektedir. 2000 yılına kadar firma sayısında azalma eğilimi söz konusudur.

Ücretli çalışan ortalaması son on yılda çok yüksek dalgalanmalar yaşanmıştır. Bu da dönemin krizler dönemi olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca aynı dönem yıllar itibarıyla yatırımların arttığı dönemdir ve dolayısıyla işçi sayısının bundan etkilenmesi de söz konusu olabilmektedir. Buna ek olarak, kullanılan güçte bir azalma olmaması da bu sonucu destekleyen bir diğer önemli durumdur.

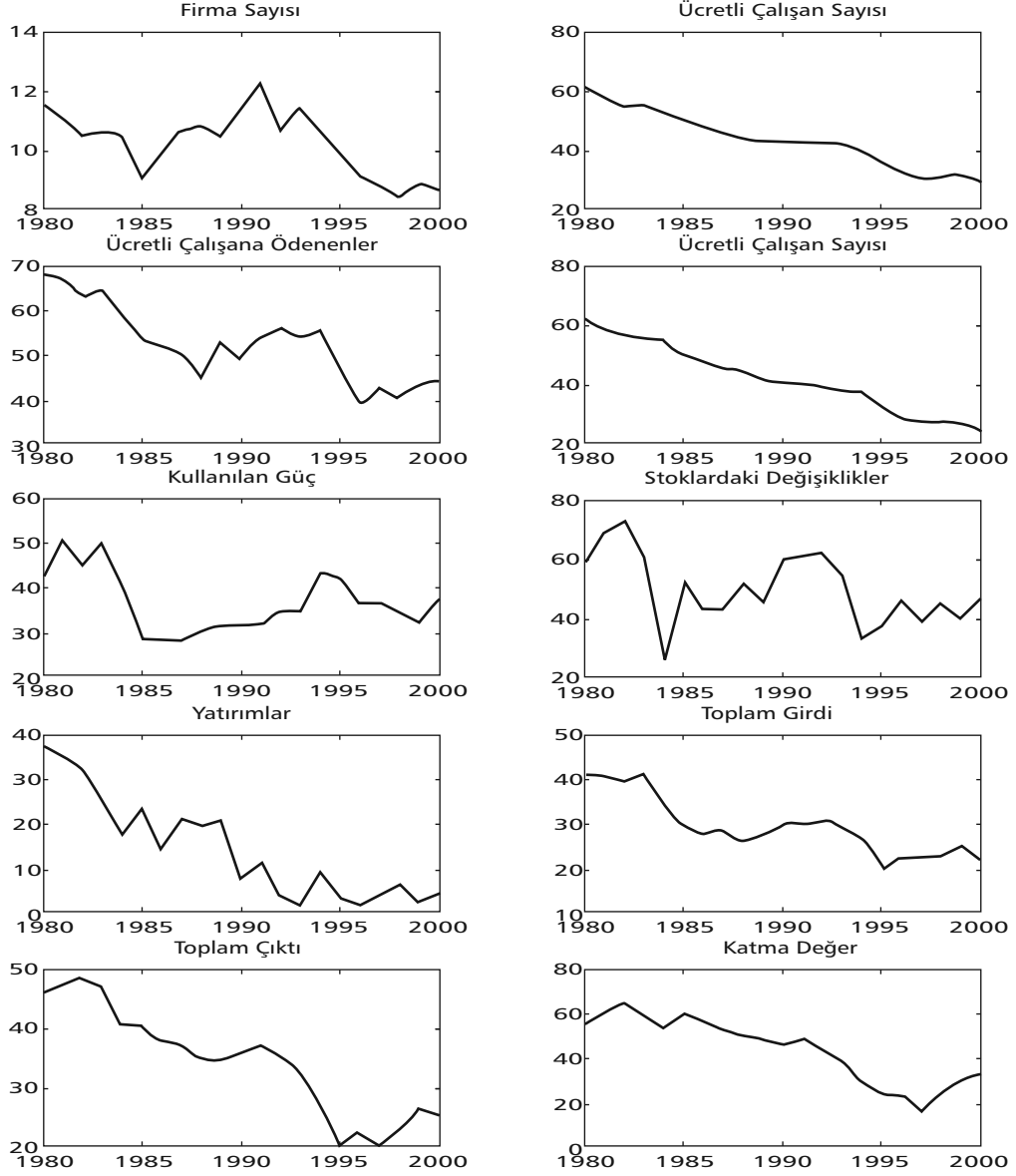
### Şekil 1.6. Gıda İşleme Sanayiinin İmalat Sanayiindeki Payı



*Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır.*

1985-2000 yılları arasında gıda işleme sanayiinin imalat sanayii içindeki payı firma sayısı, ücretli çalışan sayısı, toplam çalışılan saat ve kullanılan güç açısından azalma göstermiştir. Bu durum, gıda işleme sanayiinden diğer imalat sanayii kollarına doğru bir kaymanın göstergesidir. Diğer göstergeler açısından çeşitli dönemlerdeki dalgalanmalar sektöre özel hareketler göstermektedir. Örneğin, 1994 krizinden sonra gıda işleme sanayiinin toplam çıktısının pay olarak düşüşü ve daha sonraki dönemde daha da düşmesi ise ekonomideki genişlemenin diğer sektörleri tercih ettiğini göstermektedir.

### Şekil 1.7. Gıda İşleme Sanayiinde Kamu Kesiminin Payı



Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır.

Gıda işleme sanayiinde kamu kesiminin payı firma sayısı olarak özelleştirmelerin de etkisiyle 2000 yılına doğru düşmektedir. Ancak, katma değer özelleştirmelere rağmen artmış olması ilginç bir saptamadır. Dolayısıyla, azalan firma sayısına karşılık 2000 yılına doğru artan katma değer düşündürücüdür. Ayrıca, 2000 yılına gelindiğinde kamu gıda yatırımlarının payı çok azalmıştır. Bunun karşıtı olarak da özel kesimin gıda işleme sanayiindeki payı toplam çıktı ve katma değer hariç artış göstermiştir. Yukarıda da değinilen katma değer azalması ve toplam çıktının düşmesi sorunu bu yıllara ait ekonomik durgunlukla açıklanabilir. Kamu kesiminin hammadde sağlayan sektörlerde üretimde bulunması bu tezi güçlendirmektedir. (Şekil 1.7.)

### 1.3. Gıda Tüketim Kalıpları ve Tüketici Davranışları

Birçok ülkede gıda işleme endüstrisinin gelişimi, gelir arttıkça değişen gıda tüketiminden kaynaklanmaktadır. İktisadın en evrensel kurallarından biri olan Engle Kanunu, gelir arttıkça gıdaya tahsis edilen bütçenin toplam gelirdeki payının düştüğünü söylemektedir. Aslında, toplam gıda harcaması artmaktadır fakat toplam harcamalardan daha yavaş artmaktadır. Ayrıca, yüksek gelir gruplarında gıda harcama kompozisyonu değişmektedir. En ucuz kalori kaynaklarından olan temel gıda maddelerinden, kalori başına daha pahalı ve daha fazla işlenmiş gıdalara doğru bir kayma söz konusudur. Meyve ve sebze tüketimi temel gıda maddeleri tüketiminden daha hızlı artmaktadır. Et, balık ve süt tüketimi de daha hızlı artışlar kaydetmektedir. Diyetlerin çeşitlendirilmesi sürecinin bir parçası olarak, hane halkı daha fazla işlenmiş gıdalar satın almaktadır. Bazı işlenmiş gıdalar daha kolay ve hızlı hazırlanmaktadır. Hazır çorba paketleri ve konserve fasulye bunun en bilinen örneklerdir. Yüksek gelir grubundaki hane halkının yarı hazırlanmış gıdalara daha fazla ödeme yapma eğilimleri söz konusudur çünkü bu sayede zamandan tasarruf edebilmektedirler. Ayrıca, konservenmiş ve dondurulmuş gıdalar üretildikleri yerlerden binlerce kilometre uzakta bile tüketilebilmektedirler.

Kişi başına gelir arttıkça ortaya çıkan bir başka durum ise, hane halkının gıda kalitesi ve güvenliğine daha fazla önem vermeye başlamasıdır. Bunun sonucu olarak, dökme şeklinde ürün satın almaktan çok güvendikleri markaları ve paketli ürünleri tercih etmektedirler. Markanın şöhreti genelde ürün kalitesinin garantisi anlamını taşımaktadır.<sup>4</sup> Son yıllarda öne çıkan bir başka eğilim de “organik” ya da “doğal” meyve ve sebzelerde ve bunlarda üretilen ürünlerde görülmektedir. Yüksek gelir grubu artık tarımsal kimyasalların kullanıldığı ürünleri tüketmek istememektedir.

Gıda tüketimindeki bu eğilimlerin gıda işleme sektörünün evrimi için önemi büyüktür. Başlangıçta, tüketici pazarlarında düşük gelir grupları egemen iken, gıda işleme sektörü ürünler için gerekli minimum dönüşüme odaklanmışlardır. Teknoloji izin verdiği sürece küçük ölçekle çalışmışlardır. Balık ve meyvelerin kurutulması, tahıl ürünleri belli başlı örneklerdir. Daha sonra, ücret oranları arttıkça ve pazarlar genişledikçe, ölçek ve sermaye yoğun gıda işleme önemli bir şekilde artmıştır. Otomasyon ve sermaye yoğun üretim, gelişmenin bir nedeni değil sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer bir deyişle, gelişme ve yüksek ücretler emeğin yerine geçen makineleri satın almayı kârlı hale getirmiştir. Düşük ücretli bir ekonomide, modern sermaye yoğun işleme fabrikası emek yoğun olandan daha karlı

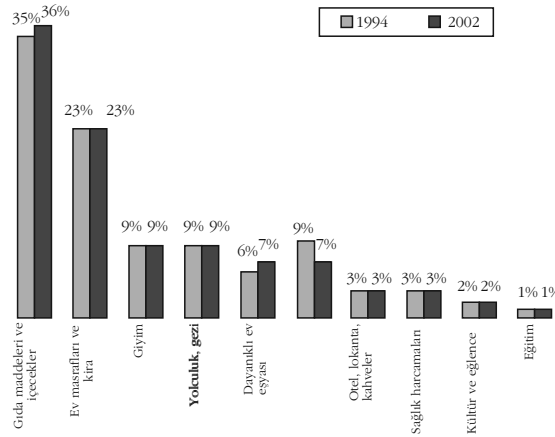
<sup>4</sup> Dökme şeklinde ürün açık olarak satılan gıda ürünlerinin genel adıdır.



olmayabilmektedir. Bazı durumlarda, otomasyon ihracat seviyesinde kaliteyi sağlamak için gerekli olabilmektedir. Karlılık bağlamında teknik etkinlik iktisadi etkinliğin sağlanabileceğini garanti etmeyebilir. (Minot, 1998)

Gıda işleme sürecinin karmaşıklığı arttıkça, satış hasılatlarının çok büyük bir payı pazarlama ve işleme faaliyetlerine gitmektedir. Sonuçta, çiftçinin eline geçen pay iyice azalmaktadır. Son olarak, gıda işleme sektörünün büyüklüğü ile ilgili olarak paradoksal bir durum da söz konusudur. Engel Kanunu uyarınca, gelir arttıkça, hane halkı tüketimini göreceli olarak daha fazla gıda dışı ürünlere kaydırmaktadır.

### Şekil 1.8. 1994 ve 2002 Yıllarında Ortalama Hane Halkı Tüketim Harcamaları



Kaynak: TÜİK, gelir ve tüketim harcamaları anketi sonuçları 1994 ve 2002, Haber Bülteni, 14/04/2004

Günümüzde Marmara ve Ege Bölgeleri, ülkenin toplam kent nüfusunun yarısından fazlasını barındırmaktadırlar. 2000 yılı nüfus sayımı sonuçlarına göre, 100,000 kişiden fazla nüfusu olan yerleşim yerlerinde Marmara ve Ege bölgelerinin Türkiye toplamı içerisindeki payı %53.2, 300,000 kişiden fazla nüfusu olan kentlerdeki payı ise %52.8'dir<sup>5</sup>. Diğer taraftan, Karadeniz Bölgesi, Doğu ve Güney Doğu Anadolu Bölgeleri ekonomik açıdan daha az yatırım almakta ve belirli bir az gelişmişlik göstermektedirler<sup>6</sup>. İklim koşullarının az gelişmiş bölgelerdeki tarımsal üretime olumsuz etkileri de dikkate alınınca, bu bölgesel farklılıkların daha da önem kazandıkları görülmektedir.

Yaş meyve ve sebze için yapılan harcamalar, tüketim harcamalarının önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Gelir düzeyinde görülen yükselişler doğrudan doğruya yaş meyve ve sebze, et, süt ve ürünleri için yapılan harcamalara yansımaktadır.

5 TÜİK verilerinden hareketle tarafımızca hesaplanmıştır. <http://www.tuik.gov.tr>

6 Bakınız: Elvan ve diğerleri (2005)

Tüketim kalıplarındaki mevsim farklılıkları gelir düzeyindeki artışa ters orantılı olarak azalmakta, yüksek gelir gruplarının tüketici davranışları 'her mevsimde her türlü yiyecek ve içecek' arama şeklinde seyretmektedir (Tozanlı ve Öncüoğlu, 1981). Gelir dağılımı, büyük kentlerin yer aldığı Batı Anadolu'yu (İstanbul, İzmir, Kocaeli, Bursa, Eskişehir) olumlu etkileyecek bir eğilim göstermektedir. Orta Anadolu, Ankara nedeniyle hem gelir dağılımı hem de gıda ürünleri dağıtımını açısından daha şanslı bir konumdadır. Ege ve Akdeniz kıyı bölgeleri ise turistik sezonda bu dağılımı kendilerine doğru çekmeyi başarmaktadırlar.

Perakende fiyatlar gıda ürünleri tüketim artışının önündeki gerçek engel olarak ortaya çıkmaktadır. Mevsimlik ve bölgesel perakende fiyat farklılıkları kişi başına gıda tüketimini nitel ve nicel olarak doğrudan etkilemektedir. Türkiye'nin yaşadığı ekonomik ve mali krizlerin kişi başına gıda tüketimini ne kadar olumsuz etkilediği göz ardı edilemez bir gerçek olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer taraftan, harcanabilir gelirin yüksek olduğu tüketici gruplarında egzotik meyve ve sebzelerin (avokado, kivi, ananas, mango v.b.), ithal peynirlerin, ithal şarapların talebinin önemli düzeylere geldiği de unutulmamalıdır. Alım gücü yükseldikçe tüketim kalıplarının çeşitleneceği ve zenginleşeceği kesin bir gerçektir.

**Tablo 1.5. Bazı Gıda Ürünleri ve İçeceklerin Kişi Başına Yıllık Tüketimleri ve Toplam Gıda Harcamasındaki Payları**

Gıda Ürünleri	Ünite	Kişi Başına Yıllık Ortalama Tüketim (kg/yıl/kişi)		Toplam Gıda Harcamasındaki Payı (%)	
		1994	2002	1994	2002
Pirinç	kg	7.5	7.3	2.3	1.9
Buğday unu	kg	58.7	45.3	4.9	4.9
Ekmek	kg	63.6	59.5	10.0	10.7
Makarna	kg	3.9	5.7	0.9	0.9
Et (sığır, koyun)	kg	20.7	10.6	14.4	10.4
Tavuk eti	kg	2.7	6.0	1.9	3.2
Süt	lt	28.8	33.6	3.3	3.6
Yoğurt	kg	15.9	18.5	2.4	3.0
Peynir	kg	7.8	5.2	5.9	3.2
Yumurta	ünite	109.1	115.5	2.2	2.8
Margarin	kg	4.7	3.7	2.3	1.4
Kesme şeker	kg	18.0	13.7	3.8	3.7
Çay	kg	2.9	3.0	3.2	2.3
Yaş meyveler	kg	37.9	41.3	3.1	3.2
Yaş sebzeler	kg	63.2	66.8	6.3	5.5

Kaynak: TÜİK, gelir ve tüketim harcamaları anketi sonuçları 1994 ve 2002, Haber Bülteni, 14/04/2004

**Tablo 1.6 . Bazı Seçilmiş Ülkelerde Gıda Ürünleri Tüketimi**

Ülke	Gıdanın Toplam Tüketim Harcamalarındaki Payı (%)		Toplam gıda harcamalarının bazı gıda ürün gruplarına göre dağılımı (%)													
	1997	2003	Un, Ekmek, Unlu Ürünler	Et ve Deniz Ürünleri	Süt ve Türevleri, Yumurta	Yağ ve Margarin	Meyve ve Sebze	Şeker, Şekerleme	1997	2003	1997	2003	1997	2003	1997	2003
	1997	2003	1997	2003	1997	2003	1997	2003	1997	2003	1997	2003	1997	2003	1997	2003
Japonya	14.5	13.4	14.1	13.4	28.3	25.6	7.0	6.6	5.6	6.0	21.6	20.5	9.4	10.0		
A.B.D.	6.4	6.1	19.0	17.2	25.4	26.4	13.0	11.9	2.4	2.3	14.4	14.5	8.5	7.5		
Birleşik Krallık	9.6	8.3	16.1	16.3	28.7	29.0	14.3	13.8	2.4	2.1	23.3	23.7	12.6	12.6		
Almanya	10.9	10.9	20.4	19.3	26.3	25.2	15.5	15.3	2.6	2.9	15.4	17.0	7.4	7.6		
Fransa	13.8	13.6	14.6	14.7	40.0	39.1	14.6	14.9	3.0	2.9	17.5	17.1	7.4	7.9		
Singapur	11.9	11.8	16.1	15.6	40.6	40.3	9.2	9.1	1.9	1.8	24.2	24.0	3.2	3.4		
Güney Kore	15.0	13.4	14.9	14.7	57.5	54.3	6.8	7.7	1.5	1.3	13.7	14.9	3.9	4.2		
<i>Orta-yüksek gelir grubundaki ülkeler</i>																
Meksika	22.7	21.7	24.5	24.7	22.9	22.9	14.3	14.7	4.5	4.1	23.4	24.1	3.7	3.3		
Çek Cumhuriyeti	21.0	17.0	17.6	17.0	30.2	30.8	19.7	20.1	5.5	5.4	14.7	14.3	8.0	8.0		
Macaristan	20.9	17.7	14.8	13.5	34.3	36.4	15.4	15.9	6.7	5.7	16.5	16.1	6.6	6.8		
Şili	28.2	26.3	21.2	18.7	23.3	26.2	13.5	13.8	5.2	5.2	26.8	26.5	7.9	7.7		
Brezilya	15.6	11.6	23.0	24.2	32.0	36.2	22.8	20.6	1.7	1.3	11.6	10.5	4.6	3.6		
Güney Afrika	20.4	17.5	24.8	24.3	32.0	31.0	9.3	8.6	5.0	4.9	16.7	18.5	7.4	6.6		
Türkiye	26.8	25.0	27.4	25.2	16.3	18.6	13.5	10.9	7.8	7.0	23.2	23.7	8.1	8.6		
<i>Orta düşük gelir grubundaki ülkeler</i>																
Kolombiya	24.9	24.4	14.1	14.4	32.4	32.6	17.0	15.0	4.1	5.0	21.1	21.4	8.0	9.0		
Rusya	41.7	36.7	5.8	13.3	39.6	36.1	18.1	15.8	3.0	2.7	17.2	9.4	7.3	6.2		
Romanya	37.7	34.6	11.3	11.7	35.6	32.3	17.6	15.6	10.5	9.5	21.4	24.5	1.6	3.0		
Bulgaristan	37.0	35.2	31.9	31.3	21.2	21.2	14.4	14.5	4.5	5.4	12.8	12.5	5.8	5.7		
Fas	31.9	29.6	24.0	20.9	23.3	22.9	1.6	1.8	11.5	12.9	24.4	26.2	7.0	6.7		
Filipin	36.0	35.5	34.7	32.0	36.6	35.9	9.3	10.0	1.6	1.5	11.7	13.1	3.8	3.8		
Çin	39.1	28.3	2.1	2.1	30.9	27.9	5.9	6.5	3.6	2.8	17.0	15.9	1.2	1.3		
<i>Düşük gelirli ülkeler</i>																
Ukrayna	52.4	43.8	16.6	21.5	25.7	26.8	18.2	13.9	9.9	6.5	15.1	11.5	8.8	14.2		
Endonezya	45.7	49.9	30.7	33.4	19.2	18.4	7.5	4.8	6.1	6.6	21.7	24.7	1.2	1.1		
Hindistan	46.1	39.4	27.7	19.9	6.9	9.6	17.0	20.0	6.2	4.9	33.7	31.2	6.5	6.6		
Vietnam	22.6	20.2	29.4	27.5	25.9	26.5	8.7	8.9	3.5	3.3	28.0	29.0	1.5	1.6		

\* Ülke sınıflandırmalarında Dünya Bankası'nın göstergeleri alınmıştır, <http://www.worldbank.org/data/wdi2003>  
Kaynak: Euromonitor 2004

Tablo 1.6'daki rakamların ışığı altında yapacağımız bir uluslararası karşılaştırma, Türkiye'nin kendi gelir grubuna dahil ülkeler, diğer Güney ve Doğu Akdeniz ülkeleri ve daha düşük gelir gruplarına dahil ülkelere göre ortalama tüketim kalıbının daha üst bir seviyede olduğunu ortaya koymaktadır. Un ve unlu ürünler, yaş meyve ve sebze, bitkisel ve hayvansal yağlar ve margarin, şeker ve şekerli ürünleri diğer ülkelere göre Türkiye'de daha fazla tüketilmektedir. Ancak, et ve deniz ürünler ve süt, süt ürünleri ve yumurta gruplarında Türkiye'de yapılan ortalama tüketim harcamaları diğer ülkelere göre düşük kalmaktadır. Bu bağlamda bu alanlarda doyuma ulaşmamış bir talep söz konusudur. Et ve süt işleme sanayiinin ölçek ekonomisini gerçekleştirmeleri, fiyatları daha uygun ve sürümü yüksek bir yapıya ulaşmaları bu sorunun çözülmesi açısından gerekli görülmektedir.

Yine tüketim kalıplarının ve tüketici davranışlarının incelenmesi bağlamında, TÜİK'in yaptığı 2002 Yoksulluk Çalışması da önemli unsurları öne çıkmaktadır. Bu çalışmaya göre, Türkiye'de 926 bin kişi gıda yoksulluğu çekerken, 18 milyon 441 bin kişi de gıda ve gıda dışı yoksulluk yaşamaktadır<sup>7</sup>. Bu oranlar, Asgari Ücret Tespit Komisyonu tarafından hazırlanan ve bir kişinin yoksulluk sınırını aylık 422 YTL olarak belirleyen TÜİK'in "yoksulluk göstergeleri" göz önüne alınarak hazırlanmıştır. Diğer yandan, Türk-İş'in kişi başına 'açlık sınırını' aylık 140 YTL olarak açıkladığı Türkiye'de 136 bin kişi günlük 1 ABD dolarının altında gelirle (aylık 39 YTL) yaşamaktadır. Türkiye'de günlük 2,15 ABD dolarının (aylık 84 YTL) altında gelirle yaşayan kişi sayısı 2 milyon 82 bin, günlük 4,3 ABD dolarının (aylık 168 YTL) altında gelirle yaşayan kişi sayısı 20 milyon 721 bindir<sup>8</sup>. Bu durumda toplam olarak, Türkiye nüfusunun %30'luk bir bölümünün zor yaşam koşullarında olduğu varsayılabilir. Bu nüfus grubunun işlenmemiş veya kayıt dışı sektörün sunduğu az işlenmiş gıda ürünlerine kayacağı açıktır. Gıda sanayiinin alt sektörlerinde gerçekleştirilecek ölçek ekonomileri ve kapasite kullanımının artışı bir ölçüde perakende fiyatlarını düşürecek ve daha dar gelirli tüketici gruplarında da bir talep artışı oluşturacaktır.

## **1.4. Gıda Perakende Sektöründeki Gelişmeler ve Gıda İşleme ve İçecek Sektörü Üzerindeki Etkileri**

### **1.4.1. Türkiye'de Modern Gıda Perakende Sektörün Gelişimi**

Modern perakende sektörü, Türkiye'de en hızlı gelişen sektörlerden birisidir. Sektör en büyük gelişmesini 1980'li yıllardan sonra gerçekleştirmiştir, ancak 1950'lerden bu yana gelişimini incelemek sektör dinamiklerini anlayabilmek için gereklidir<sup>9</sup>.

<sup>7</sup> <http://www.radikal.com.tr/haber.php.haberno=142468>.

<sup>8</sup> <http://www.radikal.com.tr>.

<sup>9</sup> Çalışmamızın bu kısmında büyük ölçüde ÜLGEN, Ö.'nün uzmanlık tezinden yararlanılmıştır. Bakınız: Erdoğan (2003).

Türkiye Cumhuriyeti kurulduğundan bu yana, gıda perakende sektörünün kontrol ve denetimi, halk sağlığını koruma gerekçesiyle daima devlet tarafından gerçekleştirilmiştir. Toptan ticaretin yapısı ve işleyişi halkın ihtiyacını karşılayacak şekilde düzenlenmemiş olduğundan, devlet tüketici kooperatifleri kurarak gıda ürünlerinin dağıtımını örgütlemeye çalışmış ancak olumlu sonuçlar alınamadığından bu kooperatifler kapatılmak zorunda kalmıştır.

1950'li yıllarda devlet önce bir devlet bankası olan Sümerbank patenti altında, "self-service"<sup>10</sup> tipi perakende zincirleri kurmuş, başarıya ulaşamayınca İsviçre kökenli dağıtım kooperatifi Migros'u ülkeye yatırım yapmaya davet etmiştir. Migros'un önce İstanbul olmak üzere Türkiye'ye gelişi, perakende sektöründe ve tedarik zincirleri çerçevesinde önemli dağıtım (spill-over) etkileri yaratmıştır. Paketlenmiş gıda ürünleri, plastik torbalar, satış faturaları gibi önemli yenilikler sektörde bir anda yayılmıştır. Diğer yandan da Migros markası altında işlenen pastörize süt ve elma şırası alt sektörlerinde önemli bir yatay birleşme gerçekleştirilmiştir. 1956 yılında ise Ankara'da Gima A.Ş. kurulmuştur. Bir devlet ve özel sektör işbirliği sonucu kurulan bu büyük mağaza aynı zamanda gıda ürünleri ve içecek satan bir bölüme sahiptir.

1960'lı yılların başında, İstanbul'daki Migros ve Ankara'daki Gima'nın dışında hiçbir büyük gıda perakendeci bulunmamaktadır. Perakende sektörü, aile şirketleri olarak kurulmuş ufak ölçekli bakkal, manav ve kasaplardan oluşmuştur. 1960'lı yıllarda kurulan büyük mağazaların gıda reyonları bulunmamaktadır. Yine devlet eliyle bir takım düzenlemeler yapılmıştır ancak belediyeler tarafından kurulan tüketim kooperatifleri genel olarak olumlu bir gelişme gösterememişlerdir. Bu arada olumlu bir gelişme göstererek zamanımıza kadar gelen istisnalar, Silahlı Kuvvetlerin "self-service" mağazaları olarak kurulan ve bir zincir olarak büyüyen Ordu Pazarı diğer yandan da İzmir Belediyesi tarafından kurulan Tansaş süpermarket zinciridir. Bu kuruluşların genel amacı, açtıkları bu mağazaların yardımı ile ticaret kar hadlerini kabul edilebilir oranlarda tutmak ve kendi çalışanlarına ucuz fiyatlarla gıda ürünleri sağlamaktır. 1980'li yılların başına kadar, bu tüketici kooperatifleri Türk gıda perakende sektöründe önemli bir yer tutmuşlardır.

1980'li yılların başına kadar ülkenin dağıtım kanallarında, altyapı eksikliği ve düşük teknoloji; ürünün pazara hazırlanması için gerekli pazarlama faaliyetleri, standardizasyon ve marka eksikliği hakimdir (Bocutoğlu, 2001). Bu eksiklikler veya yokluklar nedeniyle, modern perakende mağazalarına gittikçe artan talebe karşılık

<sup>10</sup> Müşterinin bir satıcı yardımı olmaksızın ürünleri seçtiği satın alma sistemi.

verilememiştir. Diğer yandan, üretim tekniklerinin verimli olmayışı nedeniyle de gıda işleme sanayiinde kentsel nüfus tarafından ifade edilen ve devamlı artan bu talebe uygun düzeyde bir arzla karşılık verilememiştir. Modern perakende sektörünün kurulup ilerlemesine bir diğer engel de kişisel otomobillerin yeterli sayıda olmayışıdır. Bu eksiklik, kentsel tüketicinin hareketliliğini kısıtlamıştır.

Pazarın arz yönü 1980 yılından sonra yeniden düzenlenmiştir. Gerçekte, büyük gıda işletmeleri nihai mallarının dağıtımını içselleştirerek dikey bütünleşmeyi gerçekleştirmişlerdir. Dağıtım kanalları olarak bölgesel pazarlamadan, küçük bakkallara ulaşmaya kadar bir çok yöntemi yerel toptancı tekellini kırmak için kullanmaktadırlar. Belirli bir etkinliğe ulaşmak için, dağıtım ağlarını gıda, temizlik maddeleri, çorbalar ve sıvı yağları satmak için genişletmektedirler. Yine de, yerel toptancı tekellerin gücü kırılmamaktadır. (Erdoğan, 2003)

Türkiye ekonomisinin liberalizasyonu ile, artan satın alma gücü ve yaşam biçiminin değişmesi kent yaşamında daha yüksek kaliteli ürünlerin kentsel talep için önemli ve gerekli koşulları da yaratmıştır. Kamu sektörünü kontrol eden tüketici kooperatifleri veya küçük geleneksel bakkallar gelişen bu talebe cevap verecek durumda değildir. 1985 yılından itibaren büyük alışveriş merkezleri ve süpermarket zincirleri kurulmaya başlamıştır. 1990'lı yıllar Türkiye çapında gelişmelerin yaşanmaya başladığı tarihtir. Pazara yabancı sermayenin de girmesi, özellikle Avrupa sermayesinin kendi topraklarındaki kısıtlamalardan dolayı yeni alanlar aramaları ve bunun için Türkiye'yi seçmeleri ile gerçekleşmiştir. 1980'li yıllar Türkiye'de süpermarketlerin doğduğu yıllar olarak kabul edilirse, 1990'ları da yabancı sermayenin Türk perakende sektörüne giriş yılları olarak tanımlamak mümkün olacaktır. Doygunluğa ulaşan Avrupa pazarı Türkiye'yi özellikle Fransız ve Alman perakende devleri için oldukça cazip hale getirmiştir. İlk olarak, Alman perakendeci Metro 1990 yılında Türkiye'de ilk mağazasını açmıştır. Daha sonra Fransız Promodes grubuna bağlı Continent Hipermarketleri Doğu Grubu ortaklığı ile Beylikdüzü'nde, yine Fransız Carrefour 1991 yılında İstanbul İçerenköy'e yatırım yaparak ilk mağazalarını açmışlardır. 1994 yılında Hollandalı Spar süpermarket zincirleri Türkiye pazarına girmiştir.

Bu tarihlerden sonra perakendecilik sektöründe çok büyük bir teknolojik değişim yaşanmıştır. Büyük boyuttaki soğutucular, nakit işlemleri için otomasyona sahip kasalar, kodlama sistemleri, tarayıcılar, paketleme ve etiketleme sistemleri ve birçok yenilik bu sayede Türkiye'ye girmiştir. Ayrıca, soğutuculu ve bilgisayarlarla donatılmış taze ürün taşıyan araçlar ürün yelpazesini genişletmeye yarayan araçlar olarak görülmelidir.

Büyük ölçekli perakendecilerle rekabet edebilmek için küçük perakendeciler de bir araya gelerek sendikal işletmeler kurmuşlardır. Anmar, İsmar ve Karmar çeşitli şehirlerde kurulmuş olan bu türdeki perakendecilerdir. Kamu sektörü perakende şirketleri özelleştirilerek rekabetin daha da kızışması sağlanmıştır. Sümerbank, Gima ve Migros'un özelleştirilmeleri 1984'ten itibaren başlayan özelleştirme sürecinin olumlu sonuçlarındandır. Gima 1996 yılında FİBA Holding tarafından satın alınmış ve Migros Şirketi Koç Holding ortaklığı ile olduğundan bu şirkete devredilmiştir. 1970'lerde tanzim satış mağazası olarak kurulan Tansaş 1984 yılında İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Burhan Özfatura tarafından süpermarket zincirine dönüştürülmüş ve önce Egeli, daha sonra ise Doğuş Grubu tarafından satın alınmasıyla birlikte Ege sınırlarını aşan bir süpermarket zinciri haline gelmiştir.

#### **1.4.2. Günümüzde Türkiye Perakende Sektörünün Yapısı**

Son yıllarda ülkemiz perakende sektörü çok önemli bir gelişme göstermiştir. Günümüzde perakende sektörü Türkiye ekonomisinin GSYİH'nin % 11'ini ve istihdamın % 8'ini sağlayan önemli bir oyuncudur. Hızlı tüketim maddeleri perakendeciliği ise kayıt altındaki perakende pazarının % 37'sini temsil etmektedir (FAS USDA, 2004). Harcamalar yöntemiyle GSYİH içinde özel nihai tüketim harcamaları altında gösterilen gıda ve içecek harcamaları 2005 yılında 101,4 milyon YTL diğer bir deyişle yaklaşık 75,7 milyar ABD doları civarındadır. AC Nielsen verilerine göre toplam ticarete 2005 yılında miktar bazında %11 büyüme yaşanırken enflasyondan arındırılmış YTL bazında büyüme %10.2 düzeyindedir. Retailing Institute verilerine göre organize perakendenin toplam perakende içindeki payı ise 2005 yılı sonu itibarıyla %35.3'tür.<sup>11,12</sup>

Türkiye'ye büyük perakendecilerin gelmesiyle sektörün yapısı tamamıyla değişmiştir. Bu değişim tüketici eğilimlerinde de gözlenmektedir. Kalite ve hijyene önem veren, marka-fiyat- kolaylık karşılaştırması yapan bilinçli tüketici topluluğunun sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Bu bilinçli tüketici, sektörü satış ve dağıtım zincirlerinde kullanılan teknolojilere varıncaya kadar çok boyutlu yeniliklerin uygulanması yönünde zorlamaktadır. Türkiye'de 1996 yılında 37 olan hipermarket sayısı 2005 yılında 160'a çıkmıştır. Süpermarket sayısı ise % 420 artarak 1,279'dan 5,385'e yükselmiştir. Bu büyümenin en önemli nedenleri arasında modern ticaret araçları olarak

11 Pazar büyüklükleri ve payları konusunda farklı araştırma kuruluşlarının farklı verileri söz konusudur. Örneğin, bağımsız bir araştırma kuruluşu olan Planet Retail'in verilerine göre Türkiye'de gıda perakendeciliği sektörü 2005 yılı itibarıyla 71,1 milyar ABD dolarlık bir hacme sahiptir. Bu hacmin yaklaşık 30 milyar ABD dolarlık kısmı organize perakendeciler tarafından gerçekleştirilmektedir (BİM 2005 faaliyet raporu, <http://www.bim.com.tr>).

12 Migros 2005 faaliyet raporu, <http://www.migros.com.tr>

tanımlayabileceğimiz çeşitli boyutlardaki zincir marketlerin tüketicilere fiyat ve kalite açısından daha yüksek değer sağlamalarını saymak mümkündür. Aynı zamanda ülkenin özellikle 2001 öncesi yüksek reel faizler nedeniyle faaliyet dışı gelir sağlama potansiyeli, mevcut ve yeni oyuncular için perakendeciliği daha da cazip hale getirmiş ve sektöre olan yatırımları harekete geçirmiştir. Buna rağmen, Türkiye nüfusunun büyük çoğunluğu geleneksel dükkanları (bakkal) tercih etmektedir ve sadece 7-8 milyonluk nüfus büyük hipermarketlerden alışveriş yapmaktadır. Düşük satın alma gücü, fiyata duyarlı tüketici davranışı, kredi kartı ve banka kartı kullanımının sınırlı olması ve geleneksel kredi sistemi veresiye defteri mantığının halen sürmesi bu tercihin nedenleri arasında içinde sayılabilir. Diğer yandan, bakkalların tedariklerinin belirli bir kısmını kayıt dışı sektörden gerçekleştirmeleri de tüketiciye daha ucuz ürün sunmalarına yardımcı olmaktadır. Peynir, süzme yoğurt, sucuk, pastırma, şekerleme ve bunun gibi ürünlerde bu oranlar önemli boyutlara ulaşabilmektedir<sup>13</sup>. (Mc Kinsey & Co., 2003). Ancak, bakkalların sayısı ve sektördeki payı 1990'lerden itibaren düşmeye başlamıştır. Süpermarketlerin sayısındaki artışı ise 2003 yılından itibaren daha da hızlanmıştır. Çünkü büyük miktarlarda ve doğrudan üreticiden satın alma imkanları zincir marketlerin pazarlık güçlerini arttırmış, toptancı maliyetlerini ortadan kaldırmış ve ortalama olarak tüketiciye % 20 ila 30 daha ucuz mal satabilmelerine olanak sağlamıştır. (Mc Kinsey & Co., 2003) Aşağıdaki Tablo 1.7 - 1.8 - 1.9 ve 1.10'da sektörün evrimi görülebilir.

*Gıda perakendeciliği için sınıflandırma sistemin (FAS-USDA, 2004),*

- Hipermarketler: > 2500 m<sup>2</sup>
- Büyük Süpermarketler: 1000 - 2500 m<sup>2</sup>
- Süpermarketler: 400 - 1000 m<sup>2</sup>
- Marketler: 50 - 100 m<sup>2</sup>
- Bakkallar: < 50 m<sup>2</sup>

---

13 Süt ürünlerindeki kayıt dışı sektörün önemi için bakınız: Rabobank, 2004



**Tablo 1.7. Türkiye’de Perakende Sektörünün Evrimi (1996-2005)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hipermarket	37	51	100	105	130	149	151	143	152	160
Süpermarket 100 m <sup>2</sup> üstü	1.279	1.631	2.035	2.316	2.850	3.490	3.855	4.099	4.657	5.385
Market	10,750	11,417	12,190	13,247	13,230	13,210	13,555	14,537	15,197	15,076
Bakkal	164,366	159,171	155,420	148,925	136,760	128,580	122,340	124,283	122,781	120,397
Diğerleri*	22,030		24,375	22,428	26,505	26,835	23,170	23,673	24,421	25,535
<b>Toplam</b>	<b>198,462</b>		<b>194,120</b>		<b>179,475</b>	<b>172,264</b>	<b>163,071</b>	<b>168,738</b>	<b>169,212</b>	<b>168,558</b>

\* benzin istasyonları, büfeler, maballe pazarları

Kaynak: Turkey's Retail Food Sector Report, 1999, 2001 ve 2004, [www.fas.usda.gov](http://www.fas.usda.gov), AC Nielsen-Zet alan anketine dayalı ve AC Nielsen 2005 Overview Report, 2006.

**Tablo 1.8. Büyüklüklerine Göre Perakende Gıda Outletlerinin Dağılımı (1998)**

Bölge	Süpermarketler 100m <sup>2</sup> den büyük		Marketler		Bakkallar		Diğerleri		Toplam	
	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%	Adet	%
Marmara	1,044	48.9	5361	44.0	43,669	28.1	16,618	39.7	66,962	31.6
Ege	375	17.6	2134	17.5	28,549	18.4	7,688	18.3	38,691	18.3
Orta Anadolu	388	18.2	1642	13.5	27,742	17.8	7,288	17.4	37,070	17.5
Akdeniz	145	6.8	1165	9.6	28,108	18.1	6,211	14.8	35,629	16.8
Karadeniz	110	5.2	963	7.9	14,311	9.2	2,680	6.4	18,064	8.5
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	73	3.4	927	7.6	13,011	8.4	1,474	3.5	15,505	7.3
Türkiye	2,135	100.0	12,192	100.0	155,420	100.0	41,904	100.0	211,651	100.0

Kaynak: Bocutoğlu, E., Atasoy, Y., 2001

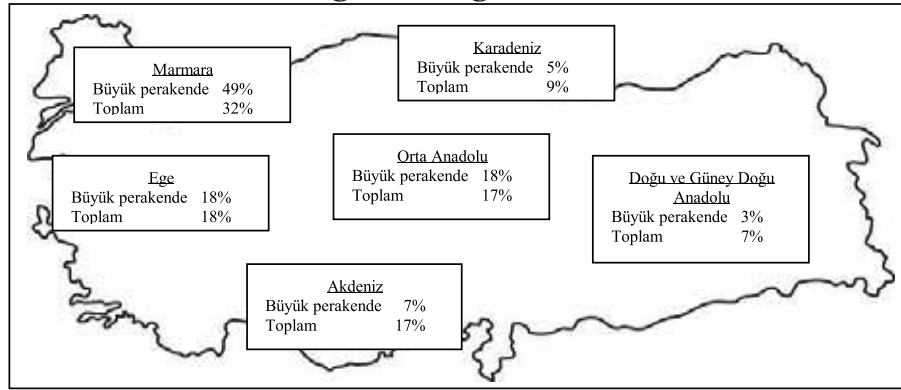
**Tablo 1.9. Gıda Perakendeciliğinin Pazar Payı Evrimi:  
Bölgelere göre Dağılım (2004-2005)**

	Toplam Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği (%)		Gıda Perakendeciliği (%)	
	2004	2005	2004	2005
Marmara	44.3	44.5	44.0	44.3
Ege	18.4	18.4	20.0	19.5
Orta Anadolu	18.1	18.1	18.3	19.0
Akdeniz	9.9	9.5	9.7	9.2
Karadeniz	5.3	5.4	4.5	4.6
Doğu ve Güneydoğu Anadolu	4.0	4.1	3.5	3.4

Kaynak: AC Nielsen, 2006

Tablo 1.8’de görüleceği gibi, 1998 yılı itibarıyla farklı perakendecilerin bölgesel dağılımı genellikle metropollerin olduğu bölgelerdedir (Marmara, Ege ve Orta Anadolu). Dolayısıyla satış rakamları açısından bakıldığında da bu bölgelerin gıda perakendeciliği sektörünün ticaret hacminin büyük bir kısmının gerçekleştiği bölgeler olduğu görülmektedir (Tablo 1.9). 2005 yılı rakamlarına göre, özellikle Marmara Bölgesinin % 44.3’lük payla gıda perakendeciliğinin önemli bir bölümünün gerçekleştirildiği bölge olduğu ve 2004 yılına göre küçüğe olsa bir gelişme kaydettiği söylenebilir (AC Nielsen, 2006). 1998 verilerine göre bakkalların Doğu ve Güneydoğu Anadolu’daki hakimiyeti devam etmektedir. Akdeniz Bölgesi turizmden dolayı perakendeciler için cazibe merkezi durumundadır. Modern perakendecilik kentleşmenin oluşturduğu bir olgu olması nedeniyle kırsal bölgelerde çok gelişmemiştir.

### Şekil 1.9. Büyük Perakendeciler ve Toplam Perakendecilikteki Paylarının Bölgesel Dağılımı 1998



Kaynak: Yukarıdaki tablodaki veriden hareketle hazırlanmıştır.

Bu bölgesel gelişmeye paralel olarak, hipermarketlerin pazar payı 1996 ve 2005 arasında önemli derecede artmıştır. 1996’daki 15 milyar Avroluk yıllık ciro 2002 yılı itibarıyla 26,4 milyar Avroya çıkmıştır. Aynı zamanda, bakkalların payı %68’den %35.5 seviyelerine inmiştir.

**Tablo 1.10. Perakendeciliğin Pazar Payı Evrimi (1996-2005) (%)**

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2004	2005
Büyük süpermarketler*	%11.1	%15.0	%17.1	%23.5	%28.0	%34.5	%37.1	%43.2	%45.0
Marketler	%15.8	%16.0	%17.1	%12.5	%10.0	%9.5	%9.4	%8.4	%8.1
Bakkallar	%67.9	%63.0	%58.8	%49.5	%48.0	%42.0	%40.5	%36.6	%35.5
Diğerleri**	%5.3	%6.0	%7.1	%14.5	%14.0	%14.0	%13.0	%10.5	%10.2
<b>Toplam (milyar avro)***</b>	<b>15,1</b>	<b>17,7</b>	<b>18,7</b>	<b>20,6</b>	<b>24,9</b>	<b>26,8</b>	<b>26,4</b>		

\* 100 m<sup>2</sup>den daha büyük süpermarketler

\*\* benzin istasyonları, büfeler, mahalle pazarları

\*\*\* Toplam Gıda Perakende Piyasası Tahmini

Kaynak: Turkey’s Retail Food Sector Report, 1999, 2001 ve 2004, [www.fas.usda.org](http://www.fas.usda.org), AC Nielsen-Zet alan anketine dayalı ve AC Nielsen 2005 Overview Report, 2006.

Perakendecilik sektöründeki en son gelişme olarak iskontolu marketlerin öne çıkmasını söylemek mümkündür. 1998 yılından beri ardıl şekilde gerçekleşen ekonomik krizler Türk tüketicisini daha fazla fiyat duyarlı hale getirmiştir. Ayrıca yatırımcıların özellikle büyük şehirlerde hipermarket ve alışveriş arazisi bulmakta ve finanse etmekte zorluklar yaşamaları daha küçük boyutta ucuzluk marketlerini geliştirilmesinde önemli rol oynamıştır. Ulusal markaların toplam satışlarındaki düşüş ve en ucuz fiyatı arama sonucunda, dökme (bulk) ürünler büyük perakendeciler için hatırı sayılır iskontolara sahip perakende mağazacılığının önünü açmıştır. Amerika'daki "99 cent" marketlerine benzer süpermarketleri pazarda yerlerini almışlardır. Migros Türk bu konuda eylem planı olarak Şok marketleri açarak pazarda diğer rakiplerini ve potansiyel rekabeti düşünerek hareket etmiştir. Aynı zamanda, Gima zincirlerinin Endi markası altında benzer stratejiyi kullandığı görülmüştür. Daha sonra CarrefourSa'nın Dia süpermarketleri ile pazara girmesi zincirin sektör olarak tamamlanmasına yol açmıştır. Büyük perakendecilerin yanı sıra pazara daha önceden girmiş olan firmalar iskontolu market mantığıyla hareket ederek yayılmaları açısından strateji değişikliğine gitmişlerdir. Bunlardan ilk akla gelen BİM (Büyük İndirim Mağazaları) adı altında Azizler Holding'in Suudi Arabistan şirketi Caravans ile 1995 yılında yaptığı ortaklıktır (Boturoğlu, 2001). Doğal olarak, bakkalların egemenliğini kıran bu son hareket büyük şehirlerde her yere yayılmış ve orta ölçekli olarak hayatlarını sürdürmelerini sağlamıştır.

2000 yılında bakkalların zor durumlarını ortadan kaldırmak için büyük süpermarket ve hipermarketlerin şehir dışına kurulmalarını zorunlu kılan bir kanun taslağı hazırlanmış ancak bu tasarı şu ana kadar gerçekleştirilememiştir<sup>14</sup>. Aynı zamanda, İstanbul Kuruyemişçiler Odası ve İstanbul Bakkallar Odası'nın organize ettiği bir dizi tedbir alınmıştır. Bunların başında, sektördeki nihai ürün fiyatlarını daha düşük fiyatlardan almak için çeşitli stratejiler geliştirmek gelmektedir. Ayrıca, teknolojik olarak, bakkallara yardım etmek ve imajlarını geliştirmek için faaliyetler düzenlemiştir. (Erdoğan, 2003)

Bu harekete cevapsız kalmama adına 2000 yılında Migros Türk firmasının bakkallarla beraber başlattığı "Bakkalım" projesi ile yerel dükkanların Migros Türk çatısı altında işlem yapar hale gelmeleri sağlanmıştır. Üç büyük şehrimizde 700 bakkalla anlaşma yapılmıştır vardır<sup>15</sup>. Ancak, 2006 itibarıyla büyük şehirlerde proje kapsamındaki birçok yer kapanmıştır.

Metro Grosmarket benzer bir projeye imza atarak “Metro Bakkal Elele 2000” projesini hayata geçirmiştir. İngiliz cash&carry firması Booker Marmara Bölgesi’ndeki bakkallara 3 yıllık anlaşmalar teklif ederek Booker Klüb Projesi 2000 adı altında bir proje başlatmıştır. Aynı proje İngiltere’de de uygulanmıştır. Sistemden yararlanan bakkalların satışlarının %30 arttığı görülmüştür<sup>16</sup>.

Bu sektör dinamik rekabetçi yapısıyla gelişmesinin daha başlangıç aşamasındadır. Hesaplanana göre en büyük 5 gıda perakendecisinin ulusal gıda perakendeciliği pazarındaki payı %13 civarındadır. Tablo 1.11, Türkiye’deki önemli oyuncularını göstermektedir. 2005 sonu itibarıyla Türkiye perakende pazarında organize perakendecilerin payı hala dünya ortalamasının çok altında (yaklaşık %35-37) seyretmektedir<sup>17</sup>.

---

14 *Radikal Gazetesi*, 03.12.2000, *Ekonomi sayfası*

15 [www.migros.com.tr](http://www.migros.com.tr)

16 <http://arsiv.burriyetim.com.tr/bur/turk/01/01/24/ekonomi/05eko.htm>

17 <http://www.sabab.com.tr/2005/12/07/gda.102.html>

**Tablo 1.1.1. Türkiye Organize Gıda Perakendeciliği Sektöründeki Önemli Oyuncular (2005)**

Perakendeci	Ortak Şirket	Sabıplık	Kuruluş Tarihi	Satışlar (bin YTL)	Mağaza Tipi	Mağaza Sayısı	Yerleşim (Sayılarla)	Satın Alma Aktörü
Migros-Türk	Koç Holding	Türk	1956	2,686,100 <sup>18</sup>	Hiper&Süpermarketler	194	Ulusal	Doğrudan
Şok, Tansaş ve Macro (2005)		Türk			İskontolu Marketler	311	Ulusal	
Ramstore		Türk			Süpermarketler	204		
B.I.M.	Azizler Holding	Türk, ABD, Suudi Arabistan	1995	1,673 <sup>19</sup>	Çoklu-Dükkanlar	51	Uluslararası	Distribütörler
Metro	Metro	Alman	1991	921 mily.	İskontolu Marketler	1,194	Ulusal	Distribütörler
Real		Alman		n.c.	Cash&Carry / club centers	9	İstanbul (3), İzmir, Bursa, Ankara, Adana, Bodrum, Antalya	Doğrudan
CarrefourSa	Sabancı Holding & Carrefour	Türk-Fransız ortak girişimi (1996)	1993		Hipermarket	7	Ankara, Gaziantep	Distribütörler
ChampionSa					Hipermarket	470	Adana; İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Mersin, İzmir	Doğrudan
Gima (2005)					Süpermarketler	41		Doğrudan
Endi (2005)					Süpermarketler	135		
Dia Sa					İskontolu Marketler	43	Ulusal	
Yimpaş	Yimpaş Holding	Türk	1982	279	Hiper ve Süpermarketler		Ulusal (31 il) & Uluslar arası (Avrupa ve Türk Cumhuriyetleri)	Distribütörler
Proma					Süpermarketler	9		
Tesco Kipa	Tesco PLC.	Birleşik Krallık	1995	453,892 <sup>20</sup>	Hipermarket	6	İzmir (4), Denizli (1), Bodrum (1) (Ege Bölgesi)	Distribütörler
Maxi	Hamoglu Holding	Türk (Carrefour ortaklığı)	1997	120	Hipermarket	6	İstanbul, Tekirdağ, Silivri (Marmara bölgesi)	Distribütörler
Afra	Kombassan	Türk	1995	120	Hipermarket	35	35 şehir	Distribütörler
Pehlivanoglu	Pehlivanoglu AŞ	Türk	1980	92	Süpermarketler	82	Ege bölgesi	Distribütörler
İsmar	Akyürek Holding	Türk	1993	80	Süpermarketler (franchising)	44	İstanbul (42), Zonguldak (2)	Distribütörler
Beğendik	Beğendik ailesi	Türk	1986	56	Hiper & Süpermarketler	9	Kayseri, Ankara, İstanbul, İzmir	Distribütörler
Marketim Aygün	Aygün Gıda AŞ	Türk	2001	48	Küçük Süpermarketler	78	Marmara bölgesi	Distribütörler
Contour	Booker PLC	Türk		32	Hipermarket	4	İstanbul (3), Ankara	Distribütörler
Booker		Türk		n.a.	Cash&carry	12	İstanbul, Kocaeli, İzmir	Doğrudan
Kiler		Türk		n.a.	Süpermarketler	34	İstanbul	Distribütörler

Kaynak: Coudel, E. (2003); FAS-USDA (2004), Bocuñoğlu (2001) ve bazı şirketlerin faaliyet raporları verilerine dayanılarak tarafımızca hazırlanmıştır.

18 Migros Türk TAŞ, Faaliyet Raporu, 2005

19 B.I.M. AŞ, Faaliyet Raporu, 2005

20 Tesco Kipa, Faaliyet Raporu, 2005.

### **1.4.3. Büyük Şehirlerde Büyük Süpermarket Zincirlerinin Konsolidasyonu**

Türkiye’de süpermarketler ilk olarak en büyük şehirlerde gelişmiştir (İstanbul, İzmir ve Ankara). Son yıllardaki yatırımlar orta ölçekli şehirleri de hesaba katmaktadır (Adana, Gaziantep, Bursa, Kocaeli, Konya, Mersin, ve Antalya). Turizm ve nüfus yoğunluğu bu şehirlere yayılmada önemli bir etkidir. Ancak, bakkalların büyük şehirlerdeki egemenliği devam etmektedir. Türkiye’de iller ve bölgeler arasındaki gelir dağılım eşitsizliğinden dolayı süpermarketler halen istisnaları oluşturmaktadır (Codron ve diğerleri, 2003).

Türk perakende sektöründe 2004 yılı itibarıyla 50 zincir faaliyet göstermektedir (USDA, 2004). 2000’li yıllar uluslararası zincirlerin büyük şehirlerden Anadolu’ya açılmasına ve artan rekabet, düşen kar marjları ve ölçek ekonomisinin giderek önem kazanması sonucu konsolidasyonların yaşanmasına tanıklık etmiştir. Konsolidasyonların bir başka nedeni olarak küçük pazar paylarını da göstermek mümkündür. Gıda perakendeciliği sektörü pazar payları itibarıyla küçük paylara bölünmüştür. Hiçbir oyuncu %3’ün üzerine çıkamamaktadır<sup>21</sup>. Bazı birleşme ve ele geçirme operasyonları sonunda sektörde büyüklükler artmış fakat oyuncu sayısı azalmıştır. İlk olarak 2000 yılında küçük perakendecilerin daha büyükler tarafından satın alınması söz konusudur. Fiba Grubu Greens Karatabak, Endi ve Spar zincirlerini, Doğu Grubu Makro süpermarketler zincirlerini (A.T.İ. Dış Ticaret) ve Gima ise Karadeniz Spar Gıda Sanayi’ni devralmıştır. Carrefour Nederland B.V.nin Promodes International B.V. ile birleşmesi çerçevesinde CarrefourSA’nın Continent ile birleşmesi de 2000 yılında gerçekleşmiştir. Migros, yerel Türk Beğendik süpermarketler zincirini satın almıştır. Kipa 3 yıllık bir periyodu kapsayan bir anlaşma ile Kasım 2003’te Tesco Plc. firmasına satılmıştır. 2005 yazına gelindiğinde ise, yoğunlaşmada önemli gelişmeler yaşanmıştır. 2004 yılı global perakende sektöründe şirket satın alma ve yayılma faaliyetlerinin yoğunlukla yaşandığı bir yıl olarak değerlendirilmiştir. Dünyanın en büyük 30 perakende devinin 15’i bu türdeki stratejilerle gerek belirli bölgelerde yoğunlaşmayı gerekse dünya üzerinde yayılmayı tercih etmişlerdir. A.T. Kearney’in sektörel araştırmasına göre dünyanın en önemli dokuzuncu, Akdeniz ülkeleri arasında ise birinci sırada yer alan Türkiye’de ise Sabancı Holding bünyesinde faaliyet gösteren CarrefourSA, Gima’nın %60.18 hissesini ve Endi’nin %56’sını Temmuz 2005’te satın almıştır. Uzun zamandır sektörden çıkmaya hazırlanan Doğu Grubu Tansaş Süper Market Zincirlerini Migros’a satmıştır. Orta ölçekli gıda perakende sektöründe ise

<sup>21</sup> [www.bim.com.tr](http://www.bim.com.tr)

İstanbul kökenli yerel oyuncu Kiler'in Ankara merkezli Canerler'i satın almasıyla bazı konsolidasyon girişimlerinin başladığı gözlenmektedir. Sektörde Migros (ve Tanşas) 2,2 milyar dolar cirosu ve 774 mağazasıyla halen lider durumdadır. 1,5 milyar dolarlık cirosu ve 403 mağazasıyla onu CarrefourSA (ve Gima) takip etmektedir. 2005 yılında hisselerinin % 43.1'ini halka arz eden BİM ise Migros'un ardından 504 milyon dolarlık ihraç bedeli ile İMKB'de işlem gören en değerli ikinci perakende şirketi ve 1 milyar doları ciro ve 1,170 mağaza ile perakende sektörünün üçüncü büyük oyuncusu olarak yer almaktadır<sup>22</sup>. Ayrıca, Türk süpermarketlerinden Migros Türk 1997 yılında ilk olarak Azerbeycan'da başlayan Ramstore markasıyla dışa açılmıştır. Daha sonra, bu ülkeyi Kazakistan, Rusya ve Bulgaristan takip etmiştir. Gima da Romanya ve Rusya'da yatırımlar yapmıştır.

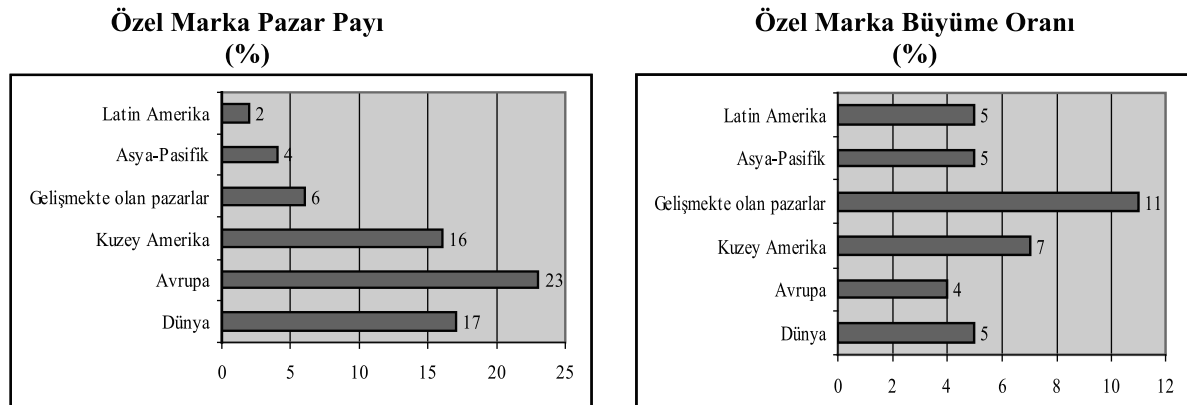
#### **1.4.4. Süpermarket Özel Markaları ve Gıda Sektöründeki Yeri**

Süpermarket ve hipermarketlerin perakende pazarında paylarının artmasının yanı sıra son yıllarda dikkat çeken önemli bir başka gelişme de özel markalı ürünlerin (private label) yükselişidir. Başlangıçta büyük üreticiler ve toptancılarla yapılan pazarlıklarda istenen fiyat üstünlüğüne ulaşamayan perakendeciler aynı ürünleri kendi markaları ile ürettirip satma stratejisini geliştirmişler ve müşterilerine aynı standartta ve kalitede ürünü en düşük toplam maliyetle sunmayı hedeflemişlerdir (Pala ve Saygı, 2004). Özel markalı ürünlerin dünya gelişimine bakıldığında, AC Nielsen'in 38 ülke ve 80 ürün kategorisinde yaptığı bir araştırmaya göre Mart 2004 - Mart 2005 dönemlerini kapsayan bir yıllık bir sürede özel markalı ürünlerin toplam satışlardaki payı % 17'dir ve 2003 yılına göre % 5 artmıştır. Markalı ürünlerin büyüme rakamı %2 iken, özel markalı ürünlerin %5 oranında büyüme kaydetmeleri dikkat çekici bir durum olarak değerlendirilebilir. Araştırmanın gerçekleştirildiği ülkelerin üçte ikisinde özel süpermarket markalı ürünlerin satış değerinin markalı ürünlerden daha hızlı büyüdüğü de araştırma sonuçları arasındadır. AC Nielsen'in gerçekleştirdiği 14 ülke tüketici paneli verisine göre neredeyse herkes en az bir kere özel markalı ürün satın almıştır ve incelenen ülkelerdeki pazarların üçte ikisindeki hane halkının tamamı 2005 yılında en az bir kere özel süpermarket markası tercih etmiştir. Dünya çapında bölgesel farklılıklara baktığımızda ise, özel markalı ürünlerin Kuzey Amerika ve Avrupa'da sırasıyla % 16 ve % 23 gibi önemli paya sahip olduğunu gözlemlenmektedir. 2003 yılındaki AC Nielsen Süpermarket Markaları Araştırması sonuçları ile aynı şekilde 2005 yılındaki araştırmada da özel markaların en fazla kullanıldığı ilk beş pazar Avrupa Bölgesi'nden çıktığı görülmektedir; İsviçre (%45), Almanya (%30), İngiltere (%28),İspanya (%26)

<sup>22</sup> <http://www.sabab.com.tr/2005/12/07/gda.102.html>

ve Belçika (%25). Latin Amerika, Asya Pasifik ve gelişmekte olan ülkelerde ise pazar paylarının göreceli olarak düşük olmasına rağmen özellikle gelişmekte olan ülkelerin hızlı bir büyüme içinde olduğunu söylemek mümkündür. Perakende zincirlerinin ülkesel yoğunlaşma oranları ile özel marka pazar payları arasında doğru yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin özel markaların en fazla tüketildiği ilk 9 ülkede perakende mağazalarının yoğunlaşma oranlarının % 60 ve üzerinde olduğunu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda uluslararası perakende zincirlerinin özellikle gelişmekte olan pazarlarda faaliyetlerini artırmaya başlamalarının bu bölgelerdeki gelişimi tetiklediğini söylemek mümkündür. Ayrıca, dünya çapında özel markalı ürünler ortalama olarak üretici markalı ürünlere göre % 31 daha ucuz olduğu belirlenmiştir. Bu fiyat farklılığı gelişmekte olan ülkelerde % 40'a kadar varmakta ve dolayısıyla özel markalı ürünlerin tercih edilmesini sağlamaktadır (AC Nielsen, 2005).

### Şekil 1.10. Bölgelere Göre Özel Marka Pazar Payları ve Büyüme Oranları (2005 Satış Hasılatlarına Göre)



Kaynak: "The power of private label 2005: A review of the growth trends around the world", AC Nielsen, 2005

2003 yılı AC Nielsen araştırmalarında çıkan sonuçlarda temel tüketim maddeleri olarak algılanan alüminyum folyo, kağıt ürünleri ve plastik poşet kategorilerinde özel markalı ürünler en yüksek pazar payına sahip iken markalı ürünlere karşı tercih edildiği saptanmıştır. 2005 yılındaki araştırmada bundan farklı olarak, günlük gıdaların (süt, peynir ve tamamen yemeye hazır yiyecekler); alüminyum folyo, kağıt ürünleri ve plastik poşet kategorilerine oranla daha hızlı büyüyerek ilk sıraya yerleştiği görülmektedir. Tüketicilerin dondurulmuş gıda, dayanıklı gıda ürünleri, alkollü ve alkolsüz içecekler, şekerleme, çerez ve özellikle bebek maması kategorilerinde özel marka tercihlerinin artmakta olduğunu söylemek mümkündür. Günlük gıda ürünleri kategorisinde özel marka yaratma ve satma yükselen trendini perakendecilerin geçmişteki "düşük fiyatlı-yüksek sürümlü" temel tüketim ürünleri merkezli stratejilerini



değiştirerek daha çok premium segmentlerde özel market markası yaratmayı tercih etmeleriyle açıklayabilmek mümkündür. Gerçekten de, AC Nielsen'in karşılaştırmasına göre 14 ürün kategorisi içinde günlük gıda ürünleri markalı ve özel markalı ürünler arasındaki %16'lık fiyat farkı seviyesi ile (tüm ürün kategorilerinde ortalama fiyat farkı %31 seviyesindedir) en düşük farka sahip olan kategori olduğu ortaya çıkmaktadır (AC Nielsen, 2005b).

**Tablo 1.12. Dünyada Market Markalı Ürünlerin Ciro Payları ve Ürün Grubuna Göre Büyüme Oranları**

Ürün Grubu	2005		2003	
	Özel Markalı Ürünlerin Payı (%)	Özel Markaların Büyüme Oranı (%)	Özel Markalı Ürünlerin Payı	Özel Markaların Büyüme Oranı
1 Günlük Gıda	32	9	28	5
2 Alüminyum Folyo, Kağıt Ürünleri ve Plastik Poşet	31	2	29	3
3 Dondurulmuş Gıda	25	3	28	4
4 Kedi-Köpek Maması	21	11	17	5
5 Dayanıklı Gıda Ürünleri	19	5	17	6
6 Bebek Bezi ve Hijyenik Ped	14	-1	12	1
7 Sağlık Ürünleri	14	3	14	0
8 Alkolsüz İçecekler	12	3	11	5
9 Ev Bakım	10	2	9	7
10 Çerez ve Şekerleme	9	8	8	4
11 Alkollü İçecekler	6	3	6	-1
12 Kişisel Bakım	5	3	4	6
13 Kozmetik	2	23	2	24
14 Bebek Maması	2	13	1	16

Kaynak: "The power of private label: A review of the growth trends around the world", AC Nielsen, 2003 ve 2005.

Özel markalar ülkemizde yeni bir olgu olmamakla birlikte son birkaç yılda zincir marketlerde önemli bir düzeye erişmiştir. Türkiye'de ilk özel marka uygulamalarının Migros Türk'ün kurulmasıyla birlikte 1955'te başladığını söylemek mümkündür. İlk olarak zeytinyağı, sabun, krem bulaşık deterjanı çeşitleri Migros özel markası ile üretilip satışa sunulmuştur. 1985'lere kadarda özel marka uygulaması yalnız Migros zincir mağazaları ile sınırlı kalmıştır (Pala ve Saygı, 2004). Son yıllara bakıldığında ise, yıllar itibarıyla artan bir trend izlediğini söylemek mümkün olabilmektedir. Özel

markalı ürünlerin Eylül 2003 - Ağustos 2004 döneminde toplam hızlı tüketim mallarının tüketici harcamaları içindeki payı sadece % 2.7 iken bu oran Eylül 2004 - Ağustos 2005 döneminde % 27.9 artarak % 3.4'e yükselmiştir. Özel markalı ürünlerin Türkiye'deki toplam satışlardaki payı 2005 yılında % 8.6 olarak belirlenmiştir. Bu oran 2004 yılına göre % 12,5 artmıştır. (AC Nielsen, 2006) Türkiye'de özel marka pazarı göreceli olarak çok küçük olarak görülse de çok hızlı bir büyüme içinde olduğunu söylemek mümkündür. Türkiye'de satın alınan gıda ürünlerinin % 7.1'ini özel markalı ürünler oluşturmaktadır.

**Tablo 1.13. Türkiye'de Özel Markalı Ürünlerin Sektörlerdeki Satış Tutarı Payı**

	Değer Payı (%) 2004	Değer Payı (%) 2005	Büyüme (2004-2005)
Gıda ürünleri	7.4	7.7	17
Ev bakım/ temizlik ürünleri	12.3	10.5	1.7
Kişisel Bakım Ürünleri	8.0	8.4	19.1
<b>Toplam Özel Markalar*</b>	<b>7.1</b>	<b>7.1</b>	<b>12.5</b>

\* 12 zincir mağaza verisi ile oluşturulan Scan\*Track raporlamasına göre  
Kaynak: AC Nielsen, 2006

Özel markalı gıda ürünlerinin tüketici harcamalarındaki payı % 31.1 ile en hızlı artan kategoriyi oluşturmaktadır. Özellikle özel markalı gıda ürünlerindeki bu artışı perakende şirketleri özellikle gıda alanında zorlu rekabet baskıları altında faaliyet göstermeleri ile açıklayabilmek mümkündür. Güçlü rekabet Türkiye'de özel markalı ürünlerin gıda sanayinde yaygın olarak üretilmesini teşvik etmektedir.

**Tablo1.14. Özel Markalı Ürünlerin Hızlı Tüketim Malları Tüketici Harcamalarındaki Payının Evrimi**

Ürün kategorileri	Eylül 02 - Ağustos 03 (%)	Eylül 03- Ağustos 04 (%)	Eylül 04- Ağustos 05 (%)	2004-2003 değişim (%)	2005-2004 değişim (%)
Gıda	2.2	2.5	3.3	13.9	31.1
Kişisel bakım ürünleri	2.9	3.8	4.2	32.5	11.8
Temizlik ürünleri	3.5	3.6	4.2	3.5	16.2
Diğer ürünler	1.9	2.1	1.9	10.9	-12.4
<b>Toplam</b>	<b>2.3</b>	<b>2.7</b>	<b>3.4</b>	<b>14.1</b>	<b>27.9</b>

Kaynak: "Market Markalarında Son Trendler", Retailing Institute, Mart 2006

Tablo 1.14'te toplam özel marka cirosunun %64'ünü oluşturan özel marka ürün kategorileri verilmektedir. Bu tabloya göre gıda alanında tüketiciler süt, peynir, yoğurt, et gibi günlük gıda ürünleri ve sıvı yağ, çay ve meyve suyu gibi dayanıklı gıda ürünleri kategorilerinde özel market markalı ürünleri satın almayı tercih etmektedirler. Pastörize süt ve özellikle meyve sularının payları ise diğerlerine oranla daha hızlı artmaktadır.

**Tablo 1.15. Türkiye’de En Fazla Satılan Özel Markalı 10 Ürün Kategorisi (Satış Hasılatı Tutarlarına göre)**

Kategoriler	Toplam özel markalar içindeki değer payı* (%)	Kategorisi içindeki değer payı (%)	Değer artışı (%)	Değer artışı (%)
1- Kağıt Ürünleri	13.6	36.8	21.4	21.9
2- Sıvı Yağ	11.9	18.8	13.0	11.9
3- Pastörize Süt	7.4	14.0	30.0	34.6
4- Peynir	7.1	20.6	12.1	7.1
5- Yoğurt	6.2	11.4	3.4	-2.9
6- İşlenmiş Et	4.1	6.0	-11.9	-10.1
7- Çay	3.9	9.4	5.4	-1.7
8- Temizlik ürünleri	3.5	17.6	8.9	7.3
9- Bulaşık Deterjanı	3.4	16.9	6.0	4.5
10- Meyve Suyu	3.0	11.8	81.3	93.0

\* Satış tutarı

Kaynak: AC Nielsen, 2006

Zincir marketler gıda ürünlerini en uygun fiyatla, orta ve düşük gelir gruplarına kendi yarattıkları markalarla ulaştırmayı amaçlamakta ve böylece maliyet faktörünü denetim altına alarak fiyatları düşük tutarak rekabet edebilmekte veya ürünleri veya sunuş şekillerini farklılaştırarak yoğun rekabetten kendilerini koruyabilmektedirler. Dünyada özel markalar karlılık artışı, perakendecinin marka kimliğini geliştirmek ve sadakat artışı için kullanılmaktadır. Son yıllarda uygulanan strateji ise kategorilere özgü premium ürünlere yoğunlaşmak ve bu ürünlere yoğun pazarlama ve satış desteği vermek olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye’de ise özel markalar genel olarak fiyat avantajı ile konumlanır durumdadır. Bu nedenle özel market markalarının pazar paylarının artmasında indirim mağazalarının etkin rol oynadığını söylemek mümkündür. Özellikle son iki yılda özel markalı ürün satışlarının süpermarketlerden indirim mağazalarına doğru kaydığı görülmektedir. Tablo 1.16’da Retail Institute araştırma sonuçlarına göre özel marka satışlarının Eylül 2004 - Ağustos 2005 döneminde üçte ikisinden fazlası indirim mağazalarında gerçekleşmektedir.

**Tablo 1.16. Türkiye’de Özel Markalı Ürünlerin Satışında Kullanılan Ticari Kanallar**

Ürün kategorileri	Eylül 02 – Ağustos 03 (%)	Eylül 03- Ağustos 04 (%)	Eylül 04- Ağustos 05 (%)	2004-2003 değişim (%)	2005-2004 değişim (%)
Hiper, zincir ve süpermarket	34.3	28.8	25.5	-16.1	-11.6
Toptancı	1.1	0.4	0.3	-60.8	-25.2
İndirim mağazası	56.3	64.0	69.5	13.7	8.7
Diğer	8.3	6.8	4.7	-18.2	-31.2

Kaynak: “Market Markalarında Son Trendler”, Retailing Institute, Mart 2006.

B Ö L Ü M  
2

GIDA VE İÇECEK SANAYİİNİN  
EKONOMİK VE MALİ  
PERFORMANSLARI



## 2. GIDA VE İÇECEK SANAYİNİN EKONOMİK VE MALİ PERFORMANSLARI

### 2.1. Gıda ve İçecek Sanayii Alt Sektörleri

#### 2.1.1. Gıda Sanayinin ISIC Gruplandırması\*

Bu bölümde gıda sanayii sektörü başlıca sekiz alt sektörde değerlendirilecektir. Bahsi geçen sekiz alt sektör; mezbaha ürünleri, süt ve süt mamülleri, su ürünleri mamülleri, tahıl ve nişasta mamulleri, meyve ve sebze işleme, bitkisel yağ, şeker ve şekerli mamüller ile diğer mamüller ve yem sanayileridir. Gümrük Tarife İstatistik Pozisyonu (GTIP) kodlamasına göre, 01-24 arası mallar tarım ve gıda ürünleridir. Bunlardan özellikle 01, 05, 06, 09, 10, 11, 13, 14, 22 ve 24 kodlu ürünler dışında kalanların hemen tümü gıda sanayii kapsamında bulunmaktadır (Kıymaz, 2003).

**Tablo 2.1. ISIC Rev.2'ye göre 4-Basamaklı Gıda Sanayii Alt Sektörleri**

ISIC	Endüstri
3111	Mezbaha Ürünleri
3112	Süt ve Süt Ürünleri
3113	Sebze ve Meyve İşleme
3114	Su Ürünleri
3115	Bitkisel ve Hayvansal Yağlar
3116	Un ve Unlu Mamuller
3117	İşlenmiş Unlu Ürünler
3118	Şeker Üretimi ve Artımı
3119	Şekerleme, Kakao, Çikolata vb. Maddeler
3121	Başka yerde Sınıflandırılmamış gıda maddeleri
3122	Hazır Hayvan Yemi İmalatı
3131	Damıtık Alkollü İçkiler Üretimi
3132	Şarap Üretimi
3133	Malt ve Bira Üretimi
3134	Alkolsüz İçkiler, Gazlanmış Meyve Suları, Doğal Maden ve Memba Suları

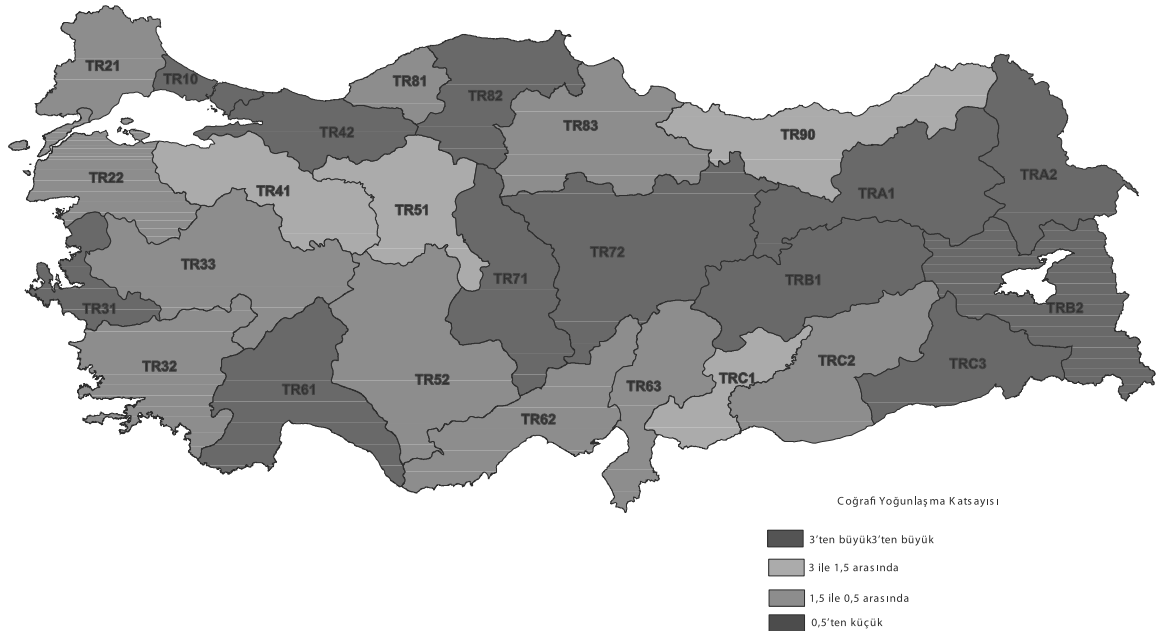
#### 2.1.2. Türkiye'nin İller İtibariyle Sınıflandırılması

İller itibarıyla yapılmış çalışmalar (Elvan ve diğerleri, 2005) sektör bölge yığınlıklarını incelemektedir. Tarım sektörü üzerine yoğunlaşan çalışmada gıda

(ISIC-3) sistemine göre, gıda sanayii tarımsal hammaddelerin bir ya da birden fazla işleme tabi tutulması ile elde edilen ürünleri kapsamaktadır.

sektörünün de bölgesel yığılması incelenmiştir. Gıda ürünleri ve içecek imalatı göreceli olarak bölgeler arasında daha çeşitli bir yapıya sahip olmasına rağmen bazı bölgelerde yoğunlaşmaktadır. Sektörde çalışanların yaklaşık olarak % 39'u yoğunlaşmanın en çok olduğu Türkiye yüzölçümünün % 10'luk bölümünde istihdam edilmektedir. Aşağıdaki haritadan da görüleceği gibi gıda sanayi İstanbul ve İzmir Düzey 2 Bölgeleri ile İstanbul metropoliten alanı ard bölgesinde yer alan TR41 (Bursa) ve TR42 (Kocaeli) bölgeleri; Ankara Düzey 2 Bölgesi ile bitkisel üretimde belli ürünlerde yoğunlaşmış olan TR90 (Trabzon) ve TRC1 (Gaziantep) bölgelerinde yoğunlaşmaktadır.

Şekil 2.1. AB Bölge Sınıflandırmasına Göre Gıda Yoğunlaşması



Kaynak: Elvan ve diğerleri (2005)

Ayrıca, aynı çalışmada, sektörlerin uzmanlaşma düzeylerini belirlemek amacıyla hesaplanan çalışan sayısına göre Herfindahl uzmanlaşma endeksi bu sektör için 0,0609 gibi küçük bir değer olarak elde edilmiştir. Bu endekse göre gıda sektörünün hemen her bölgede yaygın olduğu görülmektedir. Ayrıca bu sektör çeşitliliği en yüksek olan ikinci sektördür. Yığılma katsayısına göre sektör birinci derecede Trabzon (TR90), Konya (TR52), Balıkesir (TR22), Samsun (TR83), Şanlıurfa (TRC2) bölgelerinde, ikinci derecede Gaziantep (TRC1), Adana (TR62), Manisa (TR33), Malatya (TRB1), Kırıkkale (TR71) ve Kastamonu (TR82) bölgelerinde, üçüncü derecede Antalya (TR61), Ağrı (TRA2), Erzurum (TRA1), Van (TRB2) ve Mardin (TRC3) bölgelerinde yığılmıştır. Bölgelerin kendi içindeki sektörel yığılmalarına

bakıldığında; gıda ürünleri ve içecek imalatının Samsun (TR83), Malatya (TRB1), Şanlıurfa (TRC2), Ağrı (TRA2), Erzurum (TRA1), Van (TRB2) ve Mardin (TRC3) bölgelerinde birinci, Gaziantep (TRC1) bölgesinde ikinci sırada geldiği görülmektedir. Bunun nedeni gıda sanayiinin bu bölgelerde büyük olması değil, bölgenin diğer sektörlerde gelişmemiş olmasıdır. Sonuç olarak bu bölgeler için gıda sektörü çok önemli olmakla birlikte sektör açısından bölgelerin çok önemi olmadığı görülmektedir.

**Tablo 2.2. İllere Göre Yoğunlaşma**

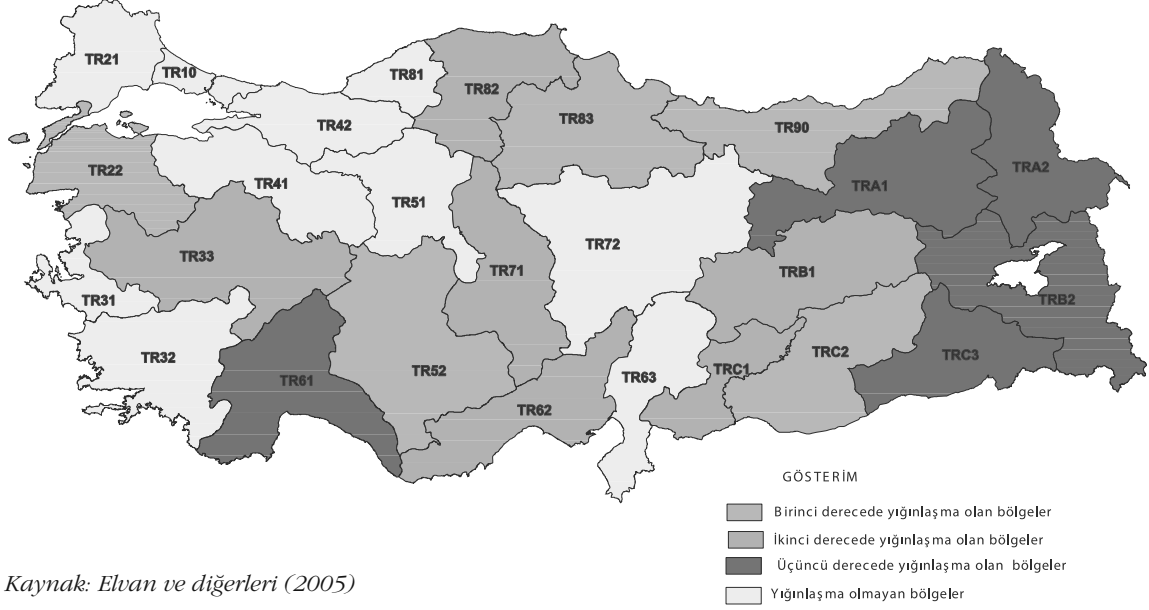
	İstihdam Sayısı	İstihdam Oranı	Yoğunlaşma Katsayısı	Yoğunlaşma Oranı
TR 90 (Artvin, Giresun, Gümüşhane, Ordu, Rize, Trabzon)	19,419	7.83	6.0162	5.0699
TR52 (Konya, Karaman)	12,811	5.17	2.7188	2.0376
TR22 (Balıkesir, Çanakkale)	10,181	4.10	2.4866	2.4480
TR83 (Çorum, Samsun, Amasya, Tokat)	10,782	4.35	2.1046	1.8708
TRC2 (Diyarbakır, Şanlıurfa)	7,153	2.88	2.0139	3.1988
TRC1 (Adıyaman, Gaziantep, Kilis)	11,267	4.54	1.5864	1.4829
TR33 (Afyonkarahisar, Kütahya, Manisa, Uşak)	12,383	4.99	1.5051	1.2936
TR62 (Adana, Mersin)	11,895	4.80	1.3331	1.3366
TRB1 (Bingöl, Elazığ, Malatya, Tunceli)	4,823	1.94	1.0845	2.1820
TR71 (Nevşehir, Niğde, Aksaray, Kırıkkale, Kırşehir)	4,270	1.72	0.6263	1.5169
TR82 (Çankırı, Kastamonu, Sinop)	3,074	1.24	0.6086	1.8960
TR61 (Antalya, Burdur, Isparta)	5,547	2.24	0.5492	1.2792
TRA2 (Ağrı, Kars, Iğdır, Ardahan)	1,602	0.65	0.4651	3.4486
TRB2 (Bitlis, Hakkari, Muş, Van)	1,611	0.65	0.4127	2.4065
TRA1 (Erzurum, Erzincan, Bayburt)	1,643	0.66	0.3990	2.4264
TRC3 (Mardin, Siirt, Batman, Şırnak)	1,465	0.59	0.3545	2.4132
TR31 (İzmir)	18,202	7.34	0.3186	1.0088
TR63 (Hatay, Kahramanmaraş, Osmaniye)	5,520	2.23	0.1245	1.0224
TR51 (Ankara)	12,995	5.24	0.0709	0.9783
TR72 (Kayseri, Sivas, Yozgat)	6,204	2.50	0.0014	0.9656
TR42 (Kocaeli, Bolu, Sakarya, Yalova, Düzce)	13,315	5.37	-0.3963	0.8987
TR81 (Zonguldak, Bartın, Karabük)	2,269	0.91	-0.5135	0.6181
TR21 (Edirne, Kırklareli, Tekirdağ)	8,709	3.51	-0.8421	0.7783
TR32 (Aydın, Denizli, Muğla)	9,075	3.66	-0.8929	0.7757
TR41 (Bilecik, Bursa, Eskişehir)	16,710	6.74	-2.9223	0.6731
TR10 (İstanbul)	35,108	14.15	-19.2132	0.4094
TÜRKİYE	248,033	100.0		

*Kaynak: Elvan ve diğerleri (2005)*

26 Bölge sınıflandırması dışında 3. dereceden sınıflandırma olarak adlandırılan sınıflandırma il bazında yapılmaktadır. 4-basamaklı olarak sanayileri incelemeye önce Öz (2004) çalışmasında gıda sanayiinin iller bazında dağılımı göstermek Türkiye gıda sanayinin ülke genelinde yayılması konusunda fikir verecektir.



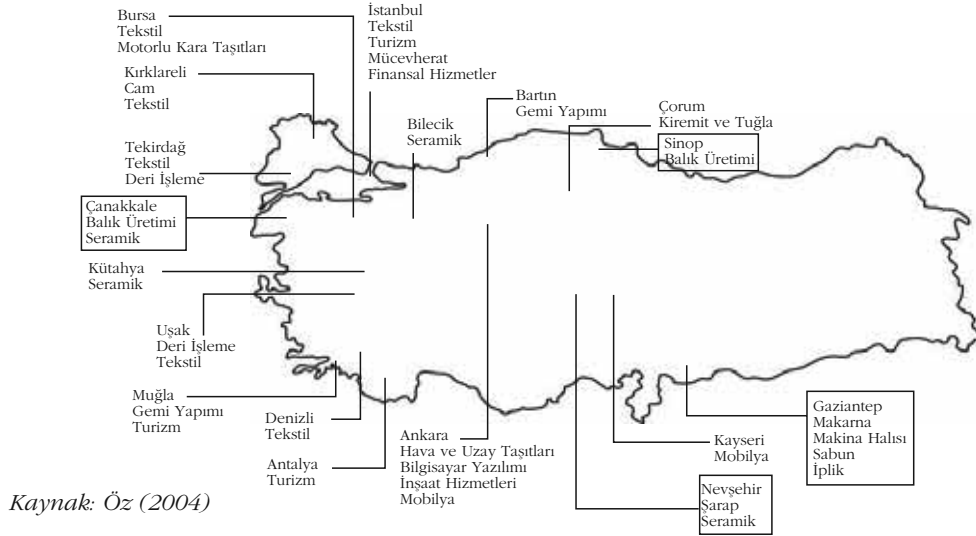
## Şekil 2.2. Türkiye’de İllere Göre Yoğunlaşma



Kaynak: Elvan ve diğerleri (2005)

Yoğunlaşmanın en fazla olduğu ilk 20 sektör içerisinde NACE 4 rakamlı kod anlamında sadece çay ve kahve imalatı görülmektedir. Yoğunlaşmanın en az olduğu öğütülmüş tarım ürünleri imalatı ve et hayvanları için yem imalatıdır. Türkiye’de yüksek oranda yoğunlaşma gösteren sektörler haritası aşağıda yer almaktadır. Bu sektörlerden gıda alt sektöründeki şehirler farklı renkte gösterilmiştir ve öne çıkmalarının nedeni olarak hammaddeye yakınlık gösterilebilir. Ayrıca Öz (2004) illerin ilk beş ekonomik faaliyet alanını da çıkarmıştır. Gıda alt sektörleri itibarıyla iller incelediğinde aşağıdaki Tablo 2.3. karşımıza çıkmaktadır.

## Şekil 2.3. Türkiye’de İllerin Temel Geçim Kaynakları



**Tablo 2.3 İller İtibariyle Gıda Sektörünün Yoğunlaşması**

Adana	1,543	Margarin ve benzeri yenilebilir katı yağlar imalatı
Adıyaman	1,561	Öğütülmüş tahıl ürünleri imalatı
Afyon	1,583	Şeker imalatı
Ağrı	1,583	Şeker imalatı
Aksaray	Yok	Yok
Amasya	1,561	Öğütülmüş tahıl ürünleri imalatı
Ankara	Yok	Yok
Antalya	Yok	Yok
Ardahan	1,551	Süthane işletmeciliği ve peynir imalatı
Artvin	Yok	Yok
Aydın	1,533	Başka yerde sınıflandırılmamış sebze ve meyve işletmeciliği
Balıkesir	1,512	Kümes hayvanları etlerinin imalatı ve saklanması
Bartın	1,513	Et ve kümes hayvanları ürünlerinin imalatı
Batman	Yok	Yok
Bayburt	Yok	Yok
Bilecik	1,582	Peksimet, bisküvi imalatı, dayanıklı pastane ürünleri ve kek imalatı
Bingöl	Yok	Yok
Bitlis	Yok	Yok
Bolu	1,585 1,512	Makarna benzeri unlu mamuller imalatı Kümes hayvanları etlerinin imalatı ve saklanması
Burdur	Yok	Yok
Bursa	1,531	Patatesin işlenmesi ve saklanması
Çanakkale	1,520	Balık ve balık ürünlerinin işlenmesi ve saklanması
Çankırı	Yok	Yok
Çorum	Yok	Yok
Denizli	Yok	Yok
Diyarbakır	Yok	Yok
Düzce	Yok	Yok
Edirne	1,541	Ham, sıvı ve katı yağların imalatı
Elazığ	Yok	Yok
Erzincan	Yok	Yok
Erzurum	Yok	Yok
Eskişehir	Yok	Yok
Gaziantep	1,542 1,585	Rafine katı ve sıvı yağların imalatı Makarna benzeri unlu mamuller imalatı
Giresun	1,533	Başka yerde sınıflandırılmamış sebze ve meyve işletmeciliği
Hakkari	Yok	Yok
Hatay	Yok	Yok
Isparta	Yok	Yok
İçel	1,532	Sebze ve meyve suyu imalatı
İğdır	Yok	Yok
İstanbul	Yok	Yok
İzmir	1,541	Ham, sıvı ve katı yağların imalatı

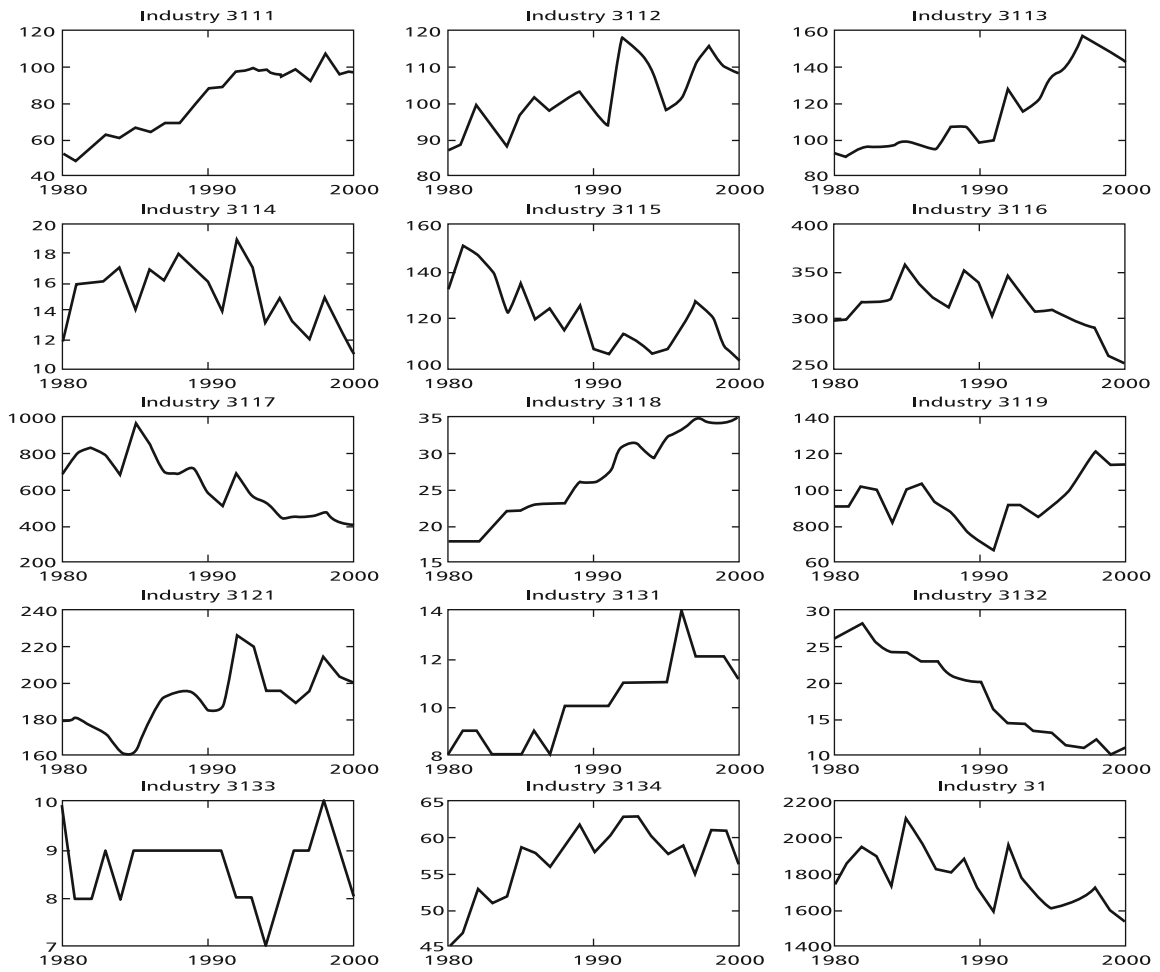
**Tablo 2.3. İller İtibarıyla Gıda Sektörünün Yoğunlaşması (devam)**

K. Maraş	1,587	Baharat, sos, sirke ve diğer çeşniler imalatı
Karabük	Yok	Yok
Karaman	1,582	Peksimet, bisküvi imalatı, dayanıklı pastane ürünleri ve kek imalatı
	1,587	Baharat, sos, sirke ve diğer çeşniler imalatı
Kars	Yok	Yok
Kastamonu	1,583	Şeker imalatı
Kayseri	1,513	Et ve kümes hayvanları ürünlerinin imalatı
Kilis	1,581	Ekmek, taze fırın ürünleri ve kek imalatı
Kırıkkale	Yok	Yok
Kırklareli	1,541	Ham, sıvı ve katı yağların imalatı
Kırşehir	1,511	Et imalatı ve saklanması
Kocaeli	Yok	Yok
Konya	Yok	Yok
Kütahya	Yok	Yok
Malatya	1,583	Şeker imalatı
Manisa	1,520	Balık ve balık ürünlerinin işlenmesi ve saklanması
	1,512	Kümes hayvanları etlerinin imalatı ve saklanması
Mardin	Yok	Yok
Muğla	Yok	Yok
Muş	1,583	Şeker imalatı
Nevşehir	1,593	Şarap imalatı
Niğde	Yok	Yok
Ordu	1,533	Başka yerde sınıflandırılmamış sebze ve meyve işletmeciliği
Osmaniye	Yok	Yok
Rize	1,586	Kahve ve çayın işlenmesi
Sakarya	1,512	Kümes hayvanları etlerinin imalatı ve saklanması
Samsun	Yok	Yok
Siirt	Yok	Yok
Sinop	1,520	Balık ve balık ürünlerinin işlenmesi ve saklanması
Sivas	Yok	Yok
Şırnak	Yok	Yok
Şanlıurfa	1,551	Süthane işletmeciliği ve peynir imalatı
	1,581	Ekmek, taze fırın ürünleri ve kek imalatı
Tekirdağ	Yok	Yok
Tokat	1,583	Şeker imalatı
Trabzon	1,551	Süthane işletmeciliği ve peynir imalatı
	1,586	Kahve ve çayın işlenmesi
Tunceli	Yok	Yok
Uşak	Yok	Yok
Van	Yok	Yok
Yalova	Yok	Yok
Yozgat	1,511	Et imalatı ve saklanması
Zonguldak	Yok	Yok

Kaynak: Öz (2004)'den bareketle tarafımızdan hazırlanmıştır.

Yıllar itibarıyla firma sayıları alt sektörlerde ilginç gelişmeler sergilemiştir. 1980 yılından 2000 yılına kadar firma sayısının sürekli arttığı sektörler mezbaha ürünleri (3111), süt ve süt ürünleri (3112), sebze ve meyve işleme (3113) ve şeker üretimi ve arıtımı (3118) sektörleri olarak sıralanmaktadır. Firma sayısının dalgalanmalar gösterdiği ancak son yıllarda artış trendine girdiği sektörler şekerleme, kakao, çikolata vb. maddeler (3119), başka yerde sınıflandırılmamış gıda ürünleri üretimi (3121) ve damıtık alkollü içkiler üretimi (3131) sektörleridir. Firma sayısının arttığı sektörler ise su ürünleri (3114), bitkisel ve hayvansal yağlar (3115), un ve unlu mamuller (3116), işlenmiş unlu ürünler (3117) ve şarap üretimi (3132) sektörleridir. Önce artışların yaşandığı daha sonra ise firma sayısının azaldığı sektör ise alkolsüz içkiler üretimidir (3134).

**Şekil 2.4. Yıllar İtibarıyla Alt Sektörlerde Firma Sayısı**



*Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır.*

### 2.1.3. Piyasa Yoğunlaşması

Bir endüstrideki rekabet düzeyi ile ilgili ilk gösterge CR4 olarak bilinen ve en büyük dört firmanın toplam üretimlerinin endüstrideki üretime oranı şeklinde hesaplanan 4 firma yoğunlaşma oranıdır (Su, 2003). Duopollerin ya da oligopollerin olduğu piyasalarda CR4 %70'den daha fazladır. Bir çok irili ufaklı firmanın olduğu pazarlarda yani rekabetin daha yoğun yaşandığı sektörlerde CR4'ün %30-50 arasında olması beklenmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde, bazı alt sektörler sanayileşme süreci açısından başlangıç safhasında olduklarından, CR4 değerindeki azalma ve artan firma sayısı gibi hareketler dikkatle incelenmelidir.

**Tablo 2.4. Türkiye'de 1990 ve 2001 Yıllarında Gıda Alt Sektörlerinde İşyeri Sayısı ve Yoğunlaşma Oranları**

Alt Sektörler	İşyeri Sayısı		CR4 %	
	2001	1990	2001	1990
Nişasta ve nişasta türevi ürünler	6	-	95.8	-
Bira ve malt	8	9	77.2	75.3
Alkolsüz içkiler ve şişelenmiş su	54	42	75.0	39.2
Şarap yapımı	13	14	73.5	76.4
Damıtık alkollü içkiler	13	10	71.3	79.8
Balık ve deniz ürünleri işleme	16	10	68.1	84.2
Unlu ürünler	114	96	51.8	59.6
Süt ürünleri	85	60	61.4	53.8
Kakao, çikolata ve şekerleme	19	40	61.6	44.6
Tütün işleme, sigara	25	50	66.7	58.0
Et ve et ürünleri	99	69	34.7	29.5
Bitkisel ve hayvansal yağlar, margarin	95	79	35.1	44.8
Hayvan yemi	130	101	33.0	16.7
Ekmek yapımı, işlenmiş unlu ürünler	372	-	35.5	-
Şeker arıtımı	39	26	35.9	31.2
Başka yerde sınıflandırılmamış gıda ürünleri	113	143	38,2	28,8
Meyve ve sebze işleme	234	80	20,0	27,2
Un sanayii	264	151	18,1	13,5

CR4: Her alt sektördeki en büyük ilk dört işyerinin toplam pazar payları (toplam üretim miktarı)

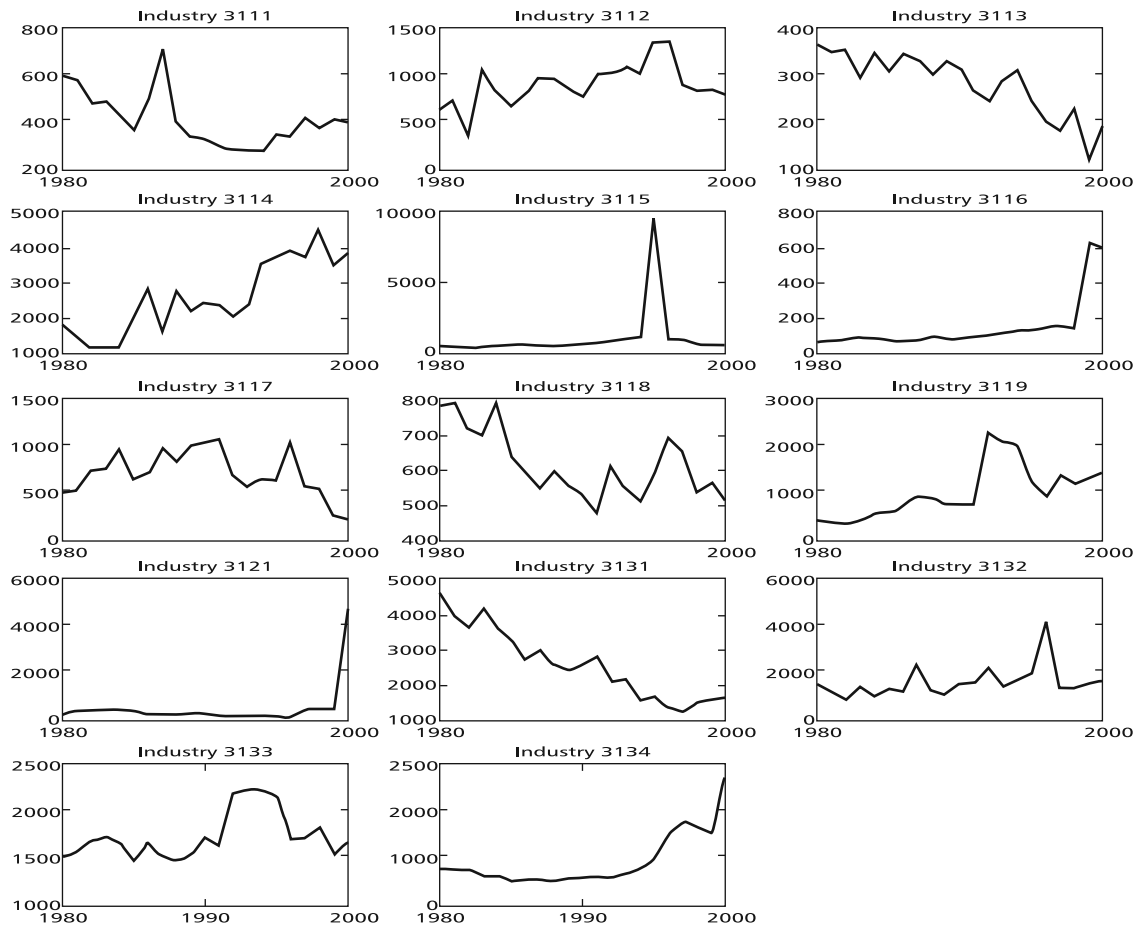
İşyeri sayısı: 1990 yılı için 25 ve daha fazla işçi çalıştıran ve 2001 yılı için 10 ve daha fazla işçi çalıştıran tüm işyerleri  
Kaynak: TÜİK, İmalat sanayinde yoğunlaşma oranları, 27/08/2004 ve 25/04/1997 tarihli Haber bültenleri

Tablo 2.4 ve Şekil 2.4'te görüldüğü gibi, Türk gıda işleme sanayiinin alt sektörleri henüz olgun ve istikrarlı değildir. Kullanıcı dostu paketlenmiş gıdalar, dondurulmuş

gıdalar, alkolsüz içecekler ve şişelenmiş sular, işlenmiş ve hazır etlerin gelişme potansiyeli yüksektir. Fakat bu alt sektörler için en önemli problemlerden birisi ilgili ürünlerin yüksek fiyatlarının olmasıdır. Ekonomik krizler nedeniyle satın alma gücünün sürekli olarak olumsuz etkilendiği bir ortamda bu yüksek fiyat düzeyleri sektörlerin gelişmesini de olumsuz etkileyebilmektedir. Türkiye’de daha çok düşük gelir grupları tüketici davranışlarını belirlemektedir ve dolayısıyla söz konusu alt sektörlerin gelişmesinin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Diğer bir deyişle Türk tüketicisinin büyük çoğunluğu düşük gelirli tüketici grubuna girmektedir ve ürün fiyatları satın alma kararlarının hala en önemli belirleyicisidir.

Toplam işlenmiş gıda talebi 2000 yıllara kadar durgun seyretmiş veya çok küçük büyüme oranlarına sahip olmuştur. 2000 ve 2001 ekonomik krizleri reel sektörde

**Şekil 2.5. Gıda Sanayii Alt Sektörlerinde Piyasa Yoğunlaşması**



*Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır.*

kendini işsizlik olarak göstermiştir. Ancak, 2003 ve 2004 yıllarında Türk ekonomisi %10'luk büyüme performansları göstererek ekonomik krizin etkilerini azalmaya çalışmıştır. Bu pozitif trendin gıda talebinde de önemli etkilerinin olduğu açıktır.

İstikrarsız ekonomik ortamda, büyük gıda işleme firmaları da önemli finansal zorluklar yaşamaktadırlar. Kamu kesimi firmaları negatif sosyal özkaynak ve negatif gayrisafi katma değer göstergeleri ile çok riskli pozisyonadırlar. Dolayısıyla, hükümet bütçesi için ciddi tehditler oluşturmaktadırlar.

## **2.2. Türk Gıda Sanayiinde Karlılık**

Birçok karlılık ölçütü olmasından dolayı hesaplamalarda kullanılacak olan ölçüte karar vermek için hemen hemen hepsine değinmek gerekmektedir. Bu bağlamda, ister muhasebesel anlamda ister iktisadi anlamda olsun bütün veriler incelenmiştir.

### **2.2.1. Metodoloji ve Veriler**

Bir şirketin karlılığı endüstride son zamanlarda yaşanan değişmelerin etkisini ölçmeyi sağlamalıdır ve piyasa gücünün incelenmesinde önemli bir gösterge olarak kullanılabilir. İlk akla gelen getiri oranlarının (rate of return, ROR) toplam sermayeye oranlarıdır. ROR'un sermayeye oranı vergi sonrası net gelirin sermayeye bölünmesiyle bulunmaktadır;

$$\frac{\text{Vergi Sonrası Net Gelir}}{\text{Özsermaye}}$$

Toplam sermayeye oranı ise aşağıdaki şekilde bulunacaktır;

$$\frac{\text{Vergi Sonrası Net Gelir}}{\text{Özsermaye} + \text{Uzun - Dönem Borçlar}}$$

Bu finansal ölçütler her zaman gıda işleme işlemlerinden gelen karlılığı ifade etmeyebilir, bundan dolayı bazı işletmelerin başka işlerden ve yatırımlardan gelen hasılatları olduğundan üretimden (operating) gelirleri vergi sonrası net gelir yerine kullanılmaktadır. Böylece,

$$\frac{\text{Üretimden Gelirler}}{\text{Özsermaye} + \text{Uzun - Dönem Borçlar}}$$

Net üretimden gelirler finanssal kayıtlardan ve uzun-dönem sermaye önceki oran gibi hesaplanmıştır. ROR verisi üretimden gelirler/özsermaye olarak hesaplanmıştır. 1986'dan 2004'e kadar dengesiz panel veri olarak oluşturulmuştur. Yıllık ortalama firma sayısı 90 ile 100 arasında değişmektedir. Ancak, ikinci en büyük 500 firma verisi 2002 yılından beri yayınlandığından örneklemede firma sayısı bu tarihten sonra iki katına çıkmaktadır.

### 2.2.2. Kar-Maliyet Marjları

Teorik olarak yoğunlaşma oranları ile kar-maliyet marjları arasındaki ilişki basit varsayımlarla ortaya çıkarılabilir. Böylelikle, hipotetik olarak, sektörün kar marjları hakkında bir şey de söylenebilir. Öncelikle basit varsayımlarımızı sıralamamız gerekmektedir. Buna göre,  $n$  özdeş firmanın olduğu bir sektörün oligopolist bir yapı içerisinde bulunduğu varsayalım. Homojen mallar varsayımı altında herhangi bir firmanın kârını maksimize ettiği  $q_i$  miktarını aşağıdaki kar fonksiyonundan elde etsin.

$$\pi_i = p(Q)q_i - mq_i$$

$Q=nq_i$  toplam endüstrinin miktarı,  $m$  her bir firmanın marjinal (ya da ortalama) maliyeti,  $p$  malın fiyat olsun. Kar maksimizasyonundan hareketle, birinci dereceden koşul aşağıdaki şekilde olacaktır;

$$MR = p + q_i \frac{\partial P(Q)}{\partial Q} = m = MC$$

Standart analiz marjinal hasılatın ( $MR$ ), marjinal maliyete ( $MC$ ) eşit olduğu durumda kârlarını maksimize olduğunu söylemektedir. Yukarıdaki eşitlik düzenlenerek, kar-maliyet marjı olarak bilinen Lerner endeksine ( $L$ ) dönüştürülebilir. Buna göre aşağıdaki eşitliğin her sağ tarafını da  $Q$  ile çarpıp bölersek Lerner endeksinin farklı bir sonucunu buluruz,

$$L \equiv \frac{p - m}{p} = \frac{\partial P(Q)}{\partial Q} \frac{Qq_i}{pQ} = -\frac{s_i}{\epsilon}$$



Yukarıdaki eşitlikte,  $s_i=q_i/Q$  olarak piyasa payıdır ve  $1/\epsilon$  =talebin fiyat esnekliğinin tersidir. Ayrıca, Cowling ve Waterson (1976)'dan hareketle, endüstri ortalaması çok basit bir işlemle bulunabilir.  $s_i=q_i/Q$  bütün firmalar için toplanırsa, bire eşit olacaktır. Böylece, Lerner endeksini  $\sum s$  ile çarpmamız endekste bir değişikliğe yol açmayacaktır.

$$\sum_i s_i \frac{p-m}{m} = -\frac{\sum_i s_i^2}{\epsilon} \equiv -\frac{HHI}{\epsilon}$$

HHI Herfindahl-Hirschman, endeks olarak, Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayınlanmaktadır. Bizim yapmamız gereken, sektörlerin fiyat esnekliğini hesaplamaktır. Böylece, teorik olarak sektörün fiyat-maliyet marjının ortalamasını bulabiliriz.

Lerner endeksi sonuçları ilginçtir. Et ve mezbaha ürünlerinde kar marjının çok düşük olduğu görülmektedir. Su ürünleri sektöründe yaratılan katma değerinde katkısıyla kar marjları çok yüksek çıkmaktadır. ISIC verilerinden hesaplanan kar marjları ile örtüşmektedir. Tahıl ürünlerinde de durum et ve mezbaha ürünlerindeki gibidir. Nişasta sanayindeki oligopolist yapının kullanılan esneklik verisi ile de alakalı olarak yüksek çıkması beklenen bir olgudur. Ancak, esneklik verisi diğer gıda maddeleri esneklik verisi olduğundan ihtiyatlı yaklaşmak gerekmektedir. Diğer alt sektörlerdeki gelişmeler yukarıdaki Lerner Endeksi Tablosundan incelenebilir.

**Tablo 2.5. HHI ve Fiyat-Maliyet Marjı (Lerner Endeksi)**

<b>Faaliyet adı</b>	<b>YIL</b>	<b>HHI</b>	<b>Esneklik</b>	<b>Lerner Endeksi</b>
Et ve Mezbaha	1997	0.042	0.767	0.054
	1998	0.037	0.767	0.048
	1999	0.041	0.767	0.054
	2000	0.043	0.767	0.056
	2001	0.045	0.767	0.059
Su Ürünleri	1997	0.375	0.767	0.489
	1998	0.454	0.767	0.592
	1999	0.352	0.767	0.459
	2000	0.390	0.767	0.508
	2001	0.200	0.767	0.261
Sebze ve Meyve	1998	0.023	0.888	0.026
	1999	0.012	0.888	0.013
	2000	0.016	0.888	0.018
	2001	0.018	0.888	0.020
Bitkisel ve hayvansal yağlar	1997	0.093	0.644	0.144
	1998	0.064	0.644	0.100
	1999	0.062	0.644	0.097
	2000	0.063	0.644	0.098
	2001	0.047	0.644	0.072
Süt Ürünleri imalatı	1997	0.091	0.847	0.107
	1998	0.084	0.847	0.099
	1999	0.085	0.847	0.100
	2000	0.081	0.847	0.096
	2001	0.082	0.847	0.096
Öğütülmüş Tahıl Ürünleri	1998	0.014	0.934	0.015
	1999	0.023	0.934	0.025
	2000	0.022	0.934	0.023
	2001	0.018	0.934	0.019
Nişasta ve Nişasta Ürünleri	1997	0.259	0.752	0.345
	1998	0.396	0.752	0.527
	1999	0.388	0.752	0.516
	2000	0.420	0.752	0.559
	2001	0.553	0.752	0.736
Fırın Ürünleri	1997	0.055	0.934	0.059
	1998	0.053	0.934	0.057
	1999	0.063	0.934	0.068
	2000	0.063	0.934	0.067
	2001	0.050	0.934	0.054
Şeker imalatı	1997	0.004	0.787	0.005
	1998	0.053	0.787	0.067
	1999	0.055	0.787	0.070
	2000	0.051	0.787	0.064
	2001	0.051	0.787	0.064
Kakao, çikolata ve şekerleme imalatı	1997	0.134	0.752	0.178
	1998	0.116	0.752	0.155
	1999	0.128	0.752	0.170
	2000	0.138	0.752	0.183
	2001	0.113	0.752	0.150
Unlu Ürünler imalatı	1997	0.171	0.934	0.183
	1998	0.134	0.934	0.143
	1999	0.159	0.934	0.170
	2000	0.139	0.934	0.149
	2001	0.118	0.934	0.126

*Kaynak: HHI, TÜİK verilerinden hareketle tarafımızdan hesaplanmıştır. Esneklikler, Şengül (2004) çalışmasından derlenmiştir.*

### 2.2.3. Mark-Up ve Kar Oranları

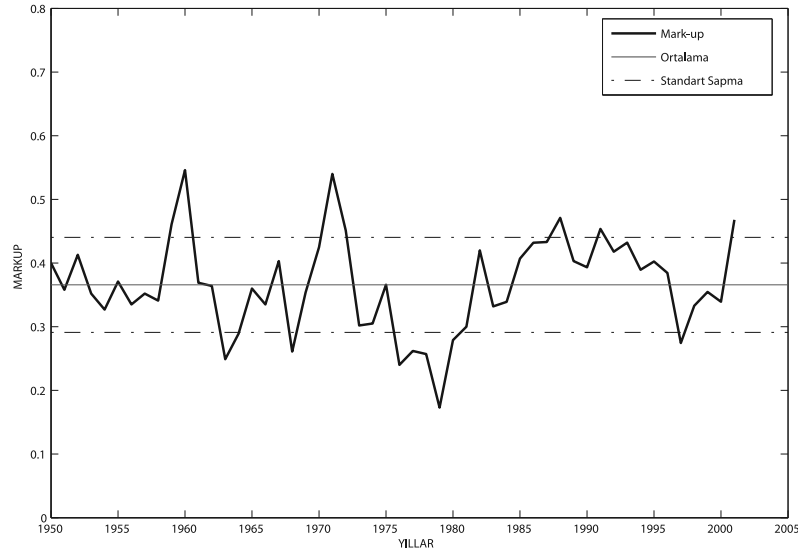
Mark-up ve kar oranları hesaplamada çeşitli yöntemler kullanılmakla birlikte elimizde varolan verilerden hareketle hesaplanabilecek değerler sınırlıdır. Çıktı, ücretler, materyal girdiler, katma değer ve çalışan sayısından oluşan veri seti ile, gayrisafi kar katma değer eksi ücretler şeklinde hesaplanmıştır. Bundan dolayı, dolaylı (endirekt) vergiler ve amortisman dahildir. Böylelikle, üç adet karlılık ölçütü kullanılabilir;

$$\text{Mark-up} = \frac{\text{Gayri Safi Kar}}{\text{Ücretler} + \text{Hammadde Maliyetleri}} = \frac{(\text{ÇIKTI} - (\text{Ücretler} + \text{Hammadde Maliyetleri}))}{\text{Ücretler} + \text{Hammadde Maliyetleri}} = \frac{Y}{(w + m)} - 1$$

$$\text{SATIS KARLILIGI} = \frac{\text{Gayri Safi Kar}}{\text{ÇIKTI}} = \frac{\pi}{Y}$$

$$\text{KARLARIN PAYI} = \frac{\text{Gayri Safi Kar}}{\text{Katma Değer}} = \frac{\pi}{VA}$$

**Şekil 2.6. 1950-2001 Gıda Sanayii Mark-up**

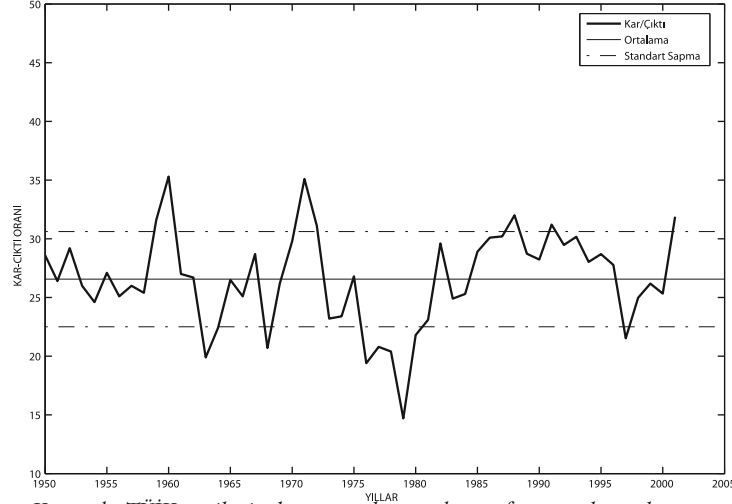


*Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır.*

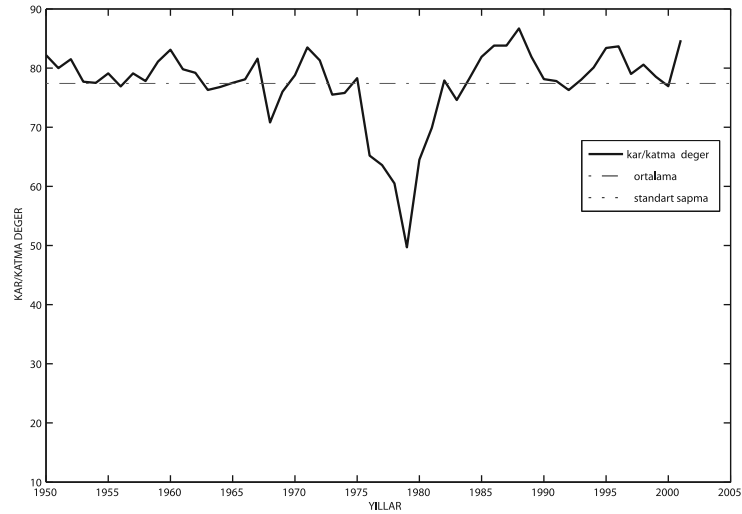
Türk gıda sanayinde 1960 ve 1970 yıllarının başında mark-up ve kar-çıktı oranları tepe noktasına ulaşmıştır. 1970'lerin sonundaki ekonomik kriz gıda sektörünü etkileyen en derin krizlerden biri olmuştur. 1985'ten sonra ortalamanın üstüne çıkan oranlar 1994 kriziyle birlikte inişe geçmiş ve bu durum birkaç yıl devam etmiştir. 1996 - 2001

yılları arasında yükseliş eğilimi söz konusudur. Ancak, TÜİK'ten 2001 yılı sonrası veriler elde edilemediğinden bu oranlar için herhangi bir şey söylemek mümkün değildir.

**Şekil 2.7. 1950-2001 Gıda Sanayii Kar/Çıktı Oranları**



**Şekil 2.8. 1950-2001 Gıda Sanayii Kar/Katma Değer**

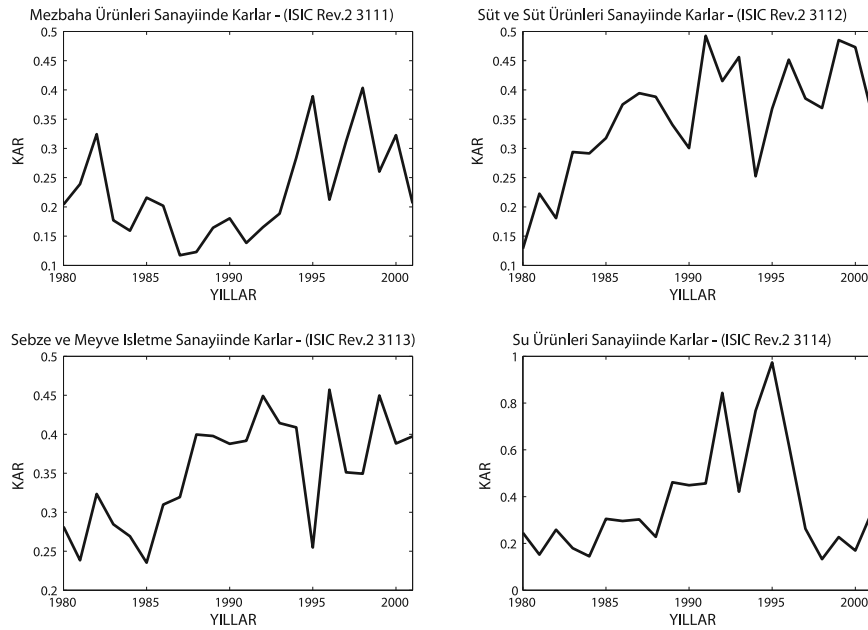


Kar/katma değer oranları da dalgalanması daha az olmakla beraber mark-up ve kar/çıktı oranına paraleldir. Ancak, bu oran 1980 sonrası ekonomik krizlere tepki vermemiştir. Ortalamasının 78 civarında olduğu düşünülürse, 1990'lı yıllardaki krizlerde ortalamadan aşağıya doğru çok büyük inişlerin olduğu söylenemez. Bu bağlamda, katma değer içinde karın payının değişmemesi ancak ücretlerdeki düşüşlerle açıklanabilir.

## 2.2.4. Alt Sektörler İtibariyle Mark-up

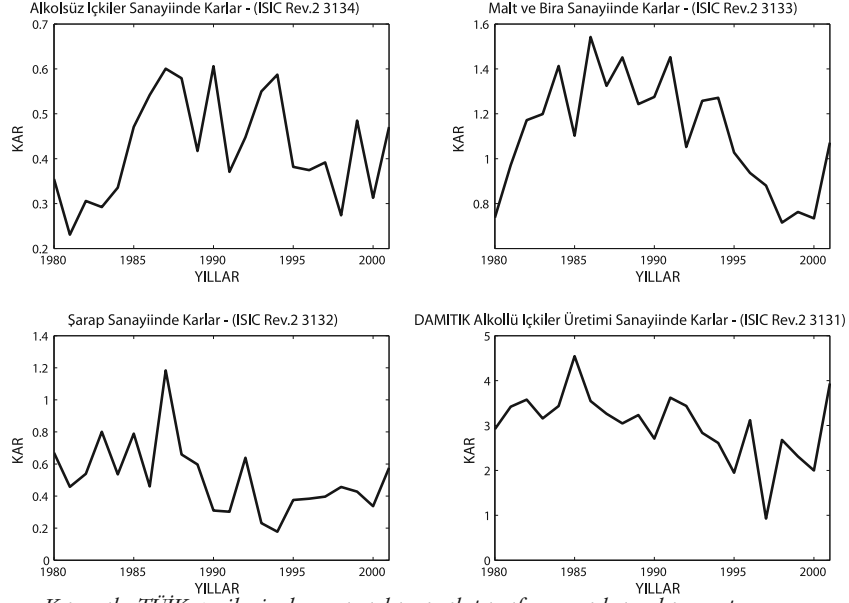
Alt sektörlerle ilgili mark-up'ları hesaplarken TÜİK verileri 1980 yılından itibaren toplandığından daha fazla geriye gitmek mümkün olmamıştır. Ayrıca, 2001 sonrası verilerine ulaşamaması da son yıllardaki krizlerin etkisini görememe sorununu yaratmıştır. Hipotetik olarak hesaplanan Lerner endeksine paralel sonuçlar bulunmuştur. Mezbahta ürünleri sanayisinde aşırı dalgalanmalar olmamakla birlikte 1990'lı yılların ilk çeyreğinden sonra dalgalanmaların arttığı gözlemlenmektedir. Süt ve süt ürünlerinde artan karlar sektörde varolan yabancı yatırımcıların da varolan dönemlerde ilgisini çektiği söylenebilir. Her ne kadar 1994 krizi sektördeki karları oldukça düşürmüş olsa da hızlı toparlanma süreci yaşandığı açıktır. Sebze meyve işleme sanayi de 1985'lerden sonra artan karlarla karşı karşıyadır. Ancak 1994 krizini etkisi hemen görülmektedir. Bu krizden etkilenmeyen sektörlerden biri de su ürünleri sektörüdür. Ancak 1990'lı yılların ilk yarısındaki artan karlar daha sonraki yıllarda piyasaya yeni oyuncuların girmesi ile düşmeye başlamıştır. Dışa açıklık oranının yüksek olduğu su ürünleri sanayinde 2001 sonrası gelişmeler sektördeki rekabetin ve kalitenin arttığı yönündedir. Su ürünleri ihracatındaki gelişmeler de bu olumlu tabloya eklendiğinde üç tarafı denizlerle çevrili ülkemizin katma değeri yüksek ürün yelpazesine sahip bu sektöre ilgisini artırması gerekmektedir.

**Şekil 2.9. Et, Süt, Su Ürünleri ve Meyve ve Sebze İşleme Sanayiinde Mark-up**



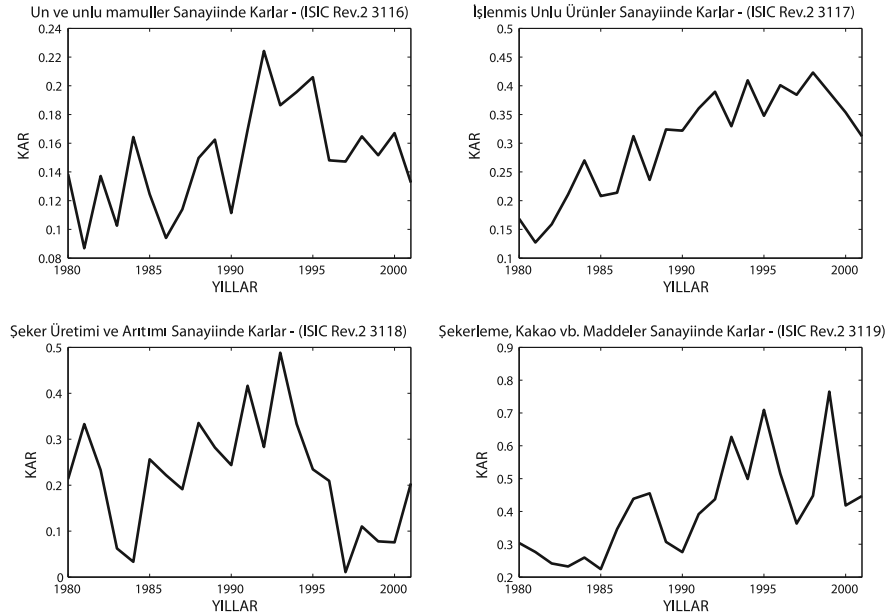
*Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır.*

## Şekil 2.10. İçecek Sanayiinde Mark-up



İçecek sanayii oligopolist yapısından dolayı yüksek kar marjlarıyla çalışmaktadır. Şarap ve alkolsüz içkiler 4-basamak ayırımında düşük karlara sahip sektörler olarak öne çıkmaktadır. 1990'lı yıllardaki ithalat serbestliğinden sonra malt ve bira ve damıtık alkollü içkiler sanayiinde karlarda da düşme meydana gelmiştir. (Şekil 2.10.)

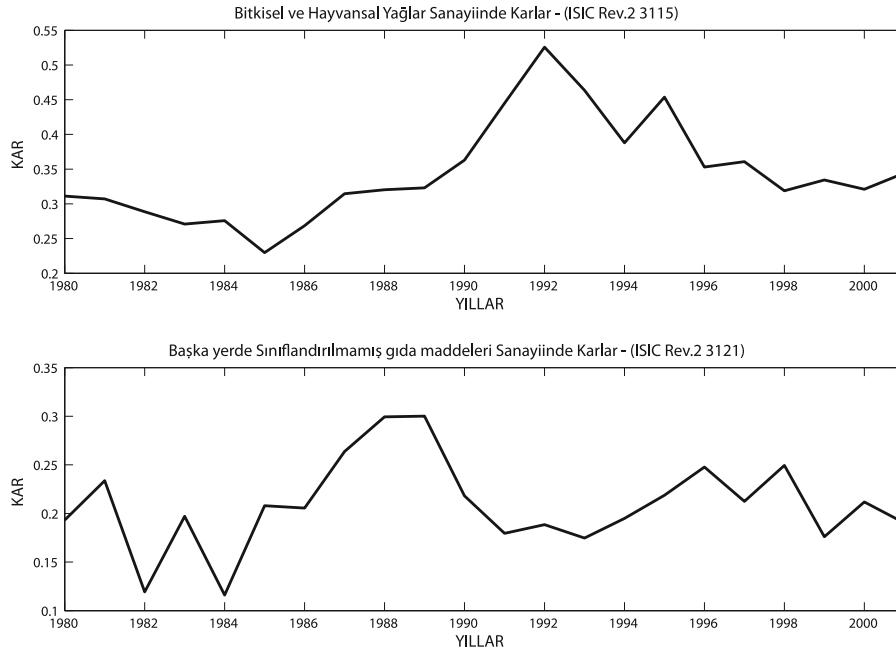
## Şekil 2.11. Un ve Şeker ile İlgili Sanayiilerde Mark-up



Sektörleri gruplandırırken dikkate alınan yöntem malların birbirine yakın ikame olmasıdır. Un ve şeker sanayiilerinde karlar diğer sanayilere göre düşüktür. Şeker

üretimini tekel olduğu göz önüne alınırsa 1995 sonrası karlardaki düşüş dikkat çekicidir (Şekil 2.11). Bunun yanında unlu ürünler sanayiinde artan kar marjları söz konusudur. Bu dörtlü grupta en yüksek kar marjları şekerleme, kakao vb. maddeler sanayiinde görülmektedir. Bunun en baştaki nedeni sektörün oligopolist yapıda olmasıdır.

### Şekil 2.12. Yağlar ve Başka Yerde Sınıflandırılmayan Gıda Maddeleri Sanayiinde Karlar



Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

Son iki sektör yağ sanayi ve başka yerde sınıflandırılmamış gıda maddeleri sanayidir. Türkiye'nin gıda ihracatında önemli yer tutan işlenmiş tarım ürünleri kayısı, incir, fındık gibi ürünler bu 4-basamaklı sektörde sınıflandırılmaktadır. Kâr marjlarının düşüklüğü dikkat çekicidir. Yağ sanayinde ise 1992 yılına kadar olan artış trendi daha sonraki yıllarda yerini düşüş trendine bırakmıştır. (Şekil 2.13.)

### 2.3. Dış Ticaret

Dış ticaret son 25 yılda çok önemli gelişmeler göstermiştir. Gıda işleme sanayii de bu gelişmelerden pozitif etkilenmiştir. Tablo 2.66'da 1975-1995 yılları arasında işlenmiş gıda ihracatındaki büyüme oranları gösterilmektedir.

Gıda ihracatı verileri aylık olarak 1996 ile 2006 yılları arasını kapsamaktadır. Aylık veri olduğundan ve ürünlerin çoğunluğunun mevsimsellik taşımasından dolayı veriler ilk olarak mevsimsellikten arındırılmıştır. 1999 krizi ve takip eden krizlerde ihracatta düşüşler yaşanmış ancak 2003 yılından itibaren toplam gıda ihracatı artış eğilimi

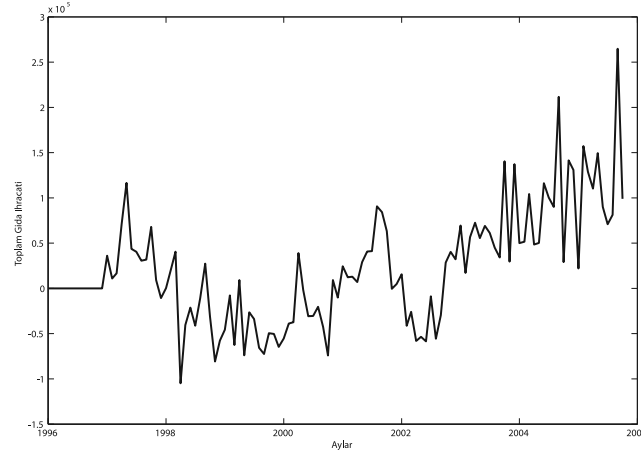
göstermiştir. Düşük döviz kuru gerçekleşen artış döneminde toplam gıda ihracatını negatif olarak etkilememiştir. Sektör düşük döviz kurlarına rağmen ihracata devam edip bunun yanında artış trendine girmiştir.

**Tablo 2.6. İşlenmiş Gıda İhracat Büyüme Oranları (Yıllık Oran)**

İşlenmiş Gıda	Dünya		Gelişmiş Bölgeler		Gelişen Bölgeler	
	1975-85	1985-95	1975-85	1985-95	1975-85	1985-95
Etler	6.7	10.0	6.1	10.0	9.4	10.1
Yağlar	7.4	4.7	5.7	4.0	9.1	5.2
Süt Ürünleri	6.4	9.5	6.5	9.2	3.1	19.5
İşlenmiş Pirinç	1.9	7.5	2.4	2.3	1.6	10.3
Şeker	-9.4	9.1	-4.1	13.6	-11.1	6.1
Tütün	8.3	11.2	8.7	10.2	5.1	19.3
Diğer İşlenmiş Gıdalar	8.4	9.7	7.8	9.0	9.7	11.0
<b>Toplam İşlenmiş Gıdalar</b>	<b>5.3</b>	<b>9.4</b>	<b>6.6</b>	<b>9.2</b>	<b>2.8</b>	<b>9.9</b>

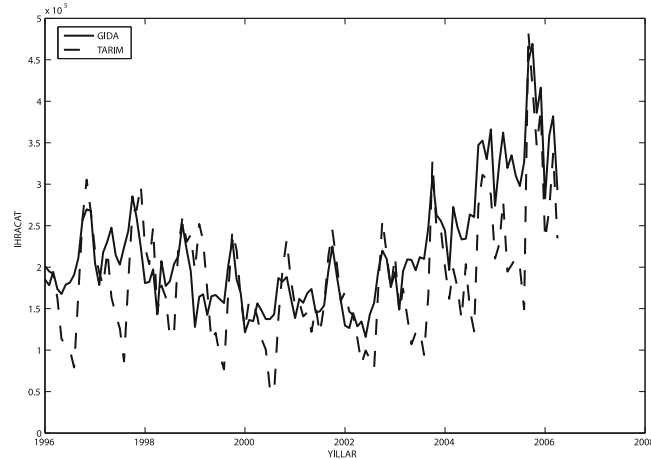
Kaynak: Rae ve Josling, 2003

**Şekil 2.13. Mevsimsellikten Arındırılmış Toplam Gıda İhracatı (1000\$)**



Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

**Şekil 2.14 Gıda ve Tarım İhracatı 1996-2006 (1000\$)**

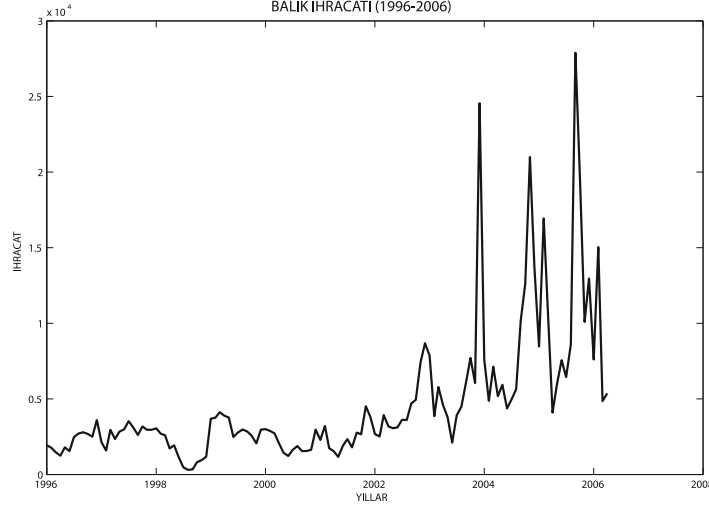


Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır



1996-2006 yılları arasında aylık olarak gıda ve tarım ihracatına bakıldığında (Şekil 2.15) mevsimsel hareketler paralellik göstermektedir. Tarımın aylık artışları gıdadan fazlayken düşüşler de gıda sektörü ihracatından fazla olmaktadır.

### Şekil 2.15 Mevsimsellikten Arındırılmış Balık İhracatı (1997-2006) (1000\$)

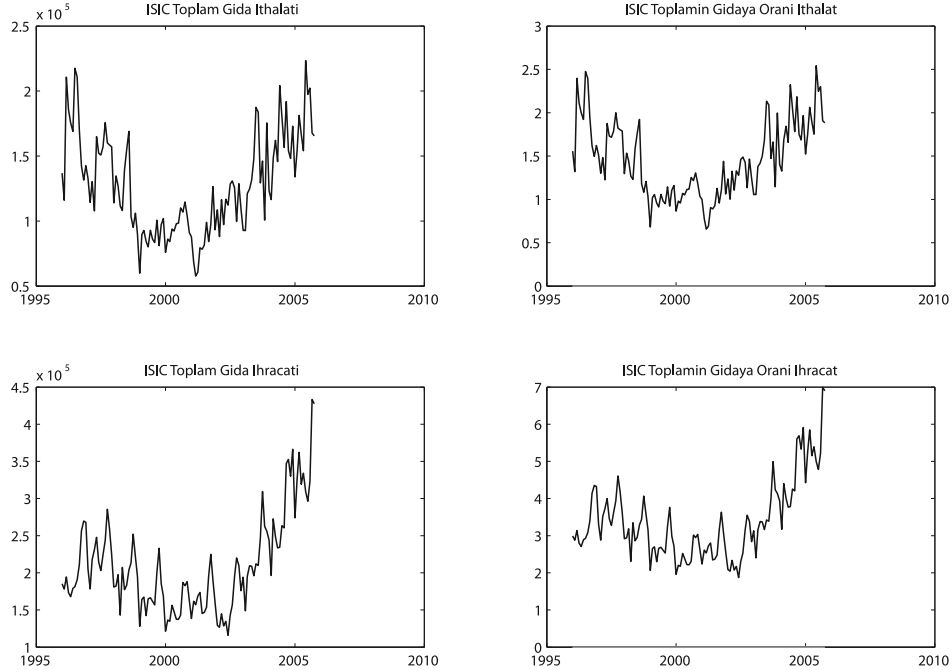


Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

Balık ihracatı toplam gıda ihracatına paralel sonuçlar içermektedir. 1999 yıllarındaki krizden itibaren düşüşler yaşanmıştır. Ancak 2003 yılından itibaren aylık olarak artış trendine sahiptir. Sektör ihracat potansiyeli açısından Türkiye'nin stratejik öneme sahip sektörlerinden biridir.

### 2.3.1. ISIC Gıda İhracat ve İthalatının Toplamdaki Payı

#### Şekil 2.16 ISIC Toplam Gıda İthalat ve İhracat ve Toplamdaki Payı



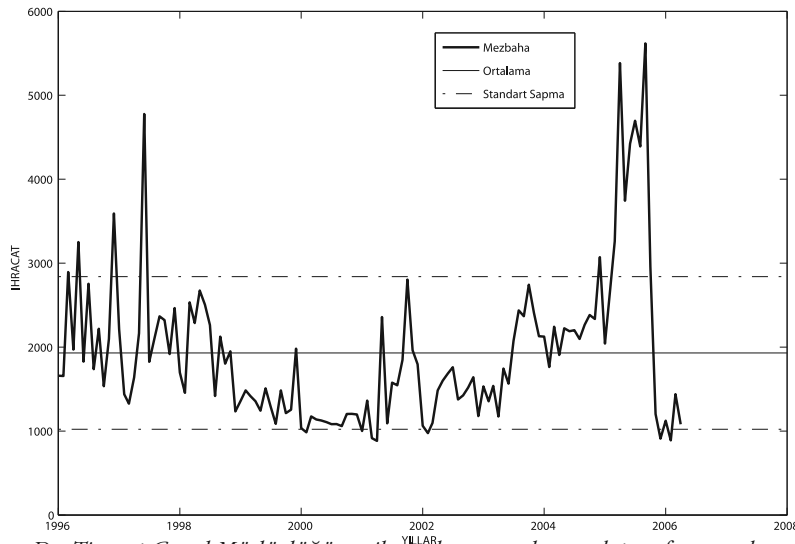
Kaynak: TÜİK verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

1996-2006 aylık dönemler itibarıyla toplam gıda ihracatı ekonominin krize girdiği dönemde negatif değişim göstermiştir. 2002 yılı sonuna doğru ekonominin düzleşmesiyle beraber sürekli artmıştır. Bu durum ISIC dış ticaret verilerinde de görülmektedir. Artışın 2002 yılından itibaren hızlandığı ISIC toplam gıda ihracat verilerinden izlenmektedir

Toplam ihracatta gıdanın payı 2003 yılından itibaren artmaya başlamıştır. Türkiye gibi gelişmekte olan bir ülke için gıda sektörünün yükselen ihracat payı katma değerli ürünler üretilmesi açısından sinyaller vermektedir. Katma değeri düşük gıda ürünlerinin ihracatı yerine katma değeri yüksek gıda ürünleri yaratarak bu payın artış trendi desteklenmelidir.

### 2.3.2. Alt Sektörler İtibarıyla Gıda İhracat ve İthalatı

#### Şekil 2.17 Mezbaha Ürünleri İhracatı (1000\$)

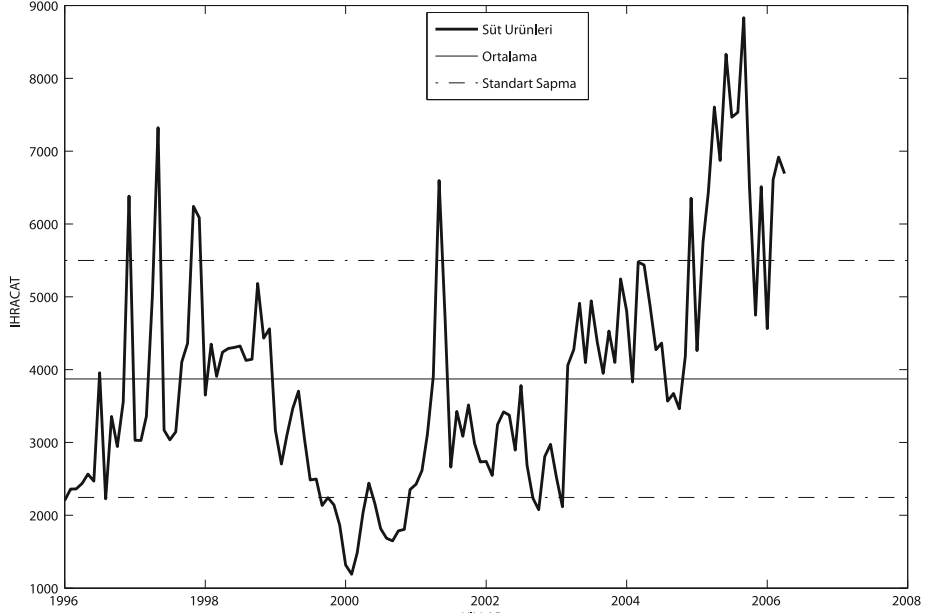


Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

Mezbaha ürünleri ihracatı, varolan gıda kodekslerine uyumluluk kısıtlamaları ve sağlık güvenceleri (hijyen koşulları) verilmesi açısından zorluklar barındırmaktadır. Bu zorluklara rağmen yine hemen hemen bütün gıda alt sektörlerinde olduğu gibi 2003 yılından itibaren ihracattaki artış eğilimi hemen göze çarpmaktadır (Şekil 2.18). 2006 yılına gelinirken standart sapmanın dışına çıkan artışlar 2006 yılından itibaren baş gösteren kuş gribi sorunundan dolayı standart sapmanın alt sınırına kadar gerilemiştir. Sektörün ihracat için tehdidi olan kuş gribi problemi çözüldükten sonra eski trendine döneceği düşünülmektedir.

1999 krizi açısından bakıldığında tipik gıda ihracatı hareketini gerçekleştirdiği görülmektedir. Yine artış eğilimi 2003 yılından başlamaktadır. Ancak yukarıda da bahsedilen sektöre özgü kuş gribi sorunu ihracatı olumsuz etkilemiştir.

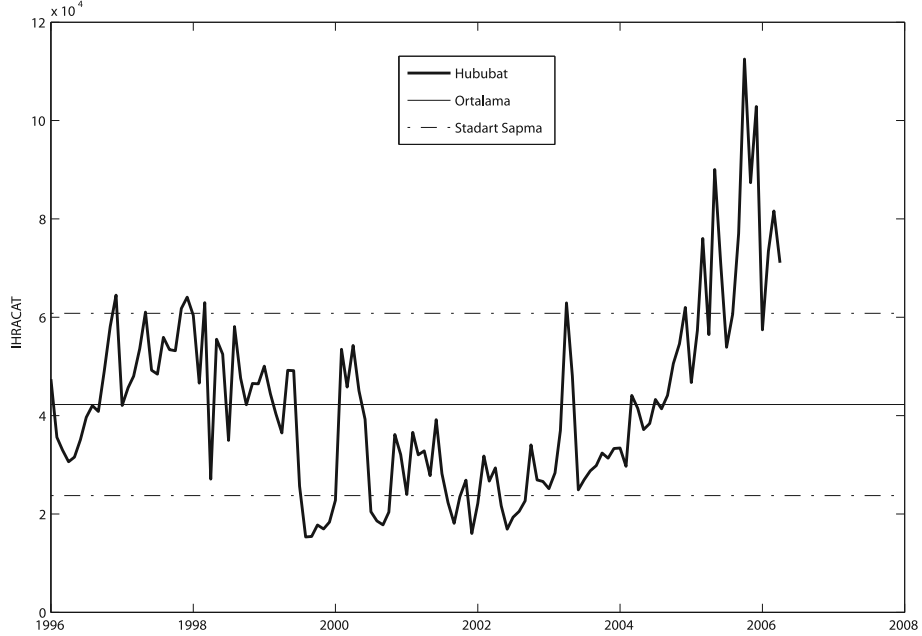
**Şekil 2.18. Süt Ürünleri İhracatı (1000\$)**



*Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır*

Diğer gıda alt sektör ürünleri ihracatının tersine süt ürünleri 1999 krizinden etkilenmekle birlikte ihracat bağlamında kendisini çok çabuk toparlanmıştır. İhracatta artış trendi çeşitli aylarda zıplamalar şeklindedir ve 2003'ten itibaren olumlu gelişmeler söz konusudur (Şekil 2.19).

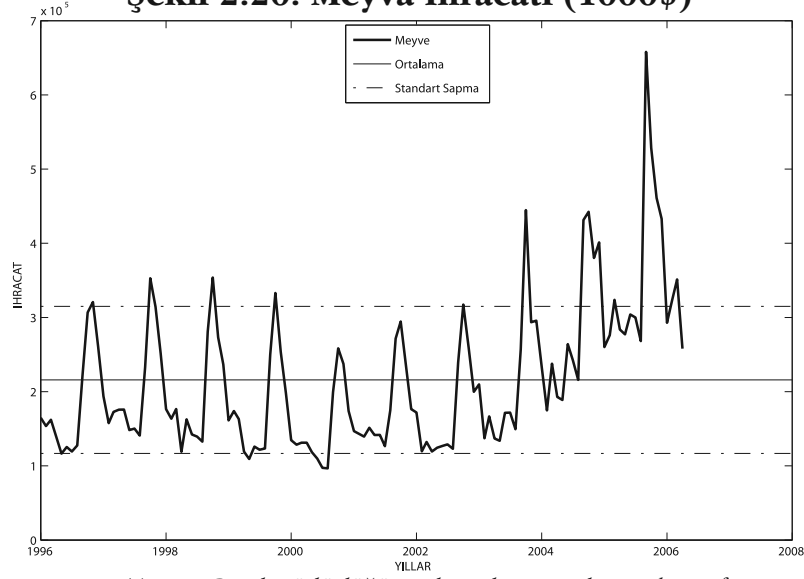
**Şekil 2.19. Hububat İhracatı (1000\$)**



*Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır*

Hububat ihracatı son yıllarda artmakla birlikte geçmiş yıllarda da krizlerden en az etkilenen ihracat ürünlerinden biri olmuştur.

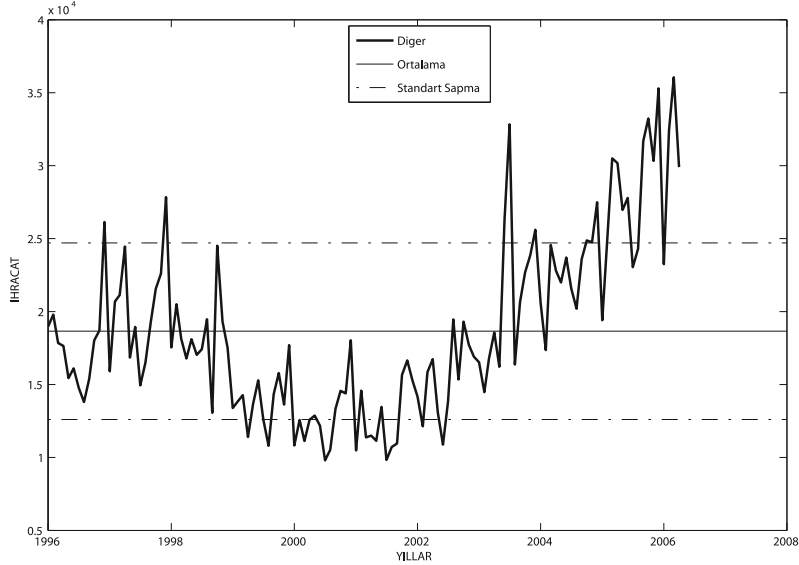
**Şekil 2.20. Meyva İhracatı (1000\$)**



*Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır*

Meyve ihracatı tamamıyla mevsimsellik gösteren ihracat ürünlerinden birisidir. Türkiye toplam gıda ihracatına paralel olarak 2000'den itibaren yaş meyve ihracatında artış eğilimi sergilemektedir.

**Şekil 2.21 Diğer Ürünlerin İhracatı (1000\$)**



*Kaynak: Hazine ve Dış Ticaret Genel Müdürlüğü verilerinden yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır*

Başka yerde sınıflandırılmamış gıda ürünleri Türkiye gıda ihracatında çok önemli bir yer tutmaktadır. Türkiye'nin tekeli güce sahip olduğu bu ürünler stratejik öneme sahiptir. Toplam gıda ihracatı davranışlarına paralel davranışlar söz konusudur. Bu ürünlerle ilgili temel sorun ürünlerin katma değeri yüksek ürünlere çevrilememesi sorunudur. Ürünler birçok katma değeri yüksek üründe hammadde olarak kullanıldığından dünya piyasalarındaki fiyatlar o günlerde hangi konumdaysa o fiyattan satılmaktadır. Ancak, Türkiye tarafından katma değeri yüksek ürünlere çevrilerken dış pazarlara sunulduğunda ihracat rakamlarının daha da yükseleceği açıktır.



B Ö L Ü M  
3

GIDA VE İÇECEK SANAYİİNİN  
ÖNDER ŞİRKETLERİNİN YAPISI,  
EKONOMİK VE MALİ  
PERFORMANSLARI



### 3. GIDA VE İÇECEK SANAYİİNİN ÖNDER ŞİRKETLERİNİN YAPISI, EKONOMİK VE MALİ PERFORMANSLARI

#### 3.1. Gıda ve İçecek Sanayiinde Önder Şirketlerin Yeri ve Yapısı: İSO 500 Firma Veri Tabanı ve Gıda Sanayii

##### 3.1.1. Firma Sayısı

İstanbul Sanayi Odası Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu (İSO 500) veri tabanı 1967 yılından beri toplanmaktadır. Başlangıçta 100 firma için düşünülen bu çalışma önce 250 firmaya çıkarılmış daha sonra bu çalışmanın kapsamı 500 firma olarak ve son üç yıldan beri 1000 firma olarak genişletilmiştir.

**Tablo 3.1. İSO 500'de Bulunan Gıda Firmaları Toplamı**

Yıl	Gıda	Toplam	Oran	Yıl	Gıda	Toplam	Oran
1967	4	100	4.00	1986	56	500	11.20
1968	6	100	6.00	1987	55	500	11.00
1969	4	100	4.00	1988	74	500	14.80
1970	6	100	6.00	1989	71	500	14.20
1971	5	100	5.00	1990	68	500	13.60
1972	7	100	7.00	1991	77	500	15.40
1973	9	100	9.00	1992	70	500	14.00
1974	8	100	8.00	1993	61	500	12.20
1975	12	100	12.00	1994	64	500	12.80
1976	12	100	12.00	1995	70	500	14.00
1977	32	300	10.67	1996	73	500	14.60
1978	26	300	8.67	1997	77	500	15.40
1979	28	300	9.33	1998	84	500	16.80
1980	52	500	10.40	1999	96	500	19.20
1981	56	500	11.20	2000	85	500	17.00
1982	48	500	9.60	2001	86	500	17.20
1983	56	500	11.20	2002	92	500	18.40
1984	55	500	11.00	2003	133	1000	13.30
1985	56	500	11.20	2004	144	1000	14.40

*Kaynak: İSO 500 veri tabanından hazırlanmıştır.*

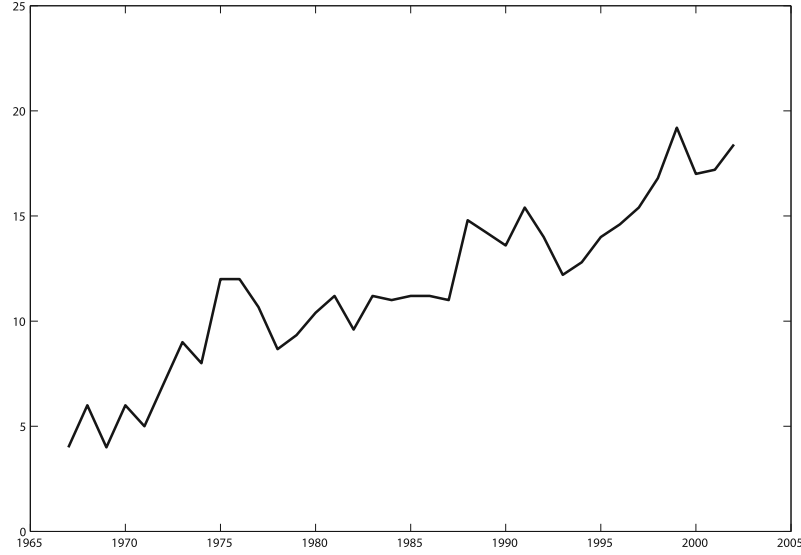
Gıda sanayii olarak 1967-2004 yılları arasında İSO veri tabanına giren firma sayısı Tablo 3.1.'de verilmiştir. Ayrıca İSO 500 verilerinden hareketle gıda sanayiinin imalat sanayii içindeki payının arttığı rahatlıkla söylenebilmektedir. Aynı şekilde, gıda sanayiinin 1967'den 2004'e kadar olan seyrini incelemek de mümkündür<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> İSO 500 büyük firma verileri işletme bazında hazırlanmaktadır. Dolayısıyla bu listede yer alan büyük işletmeler genellikle birden fazla işyerine sahip olabilmektedirler. Daha önceki bölümlerde kullanılan TÜİK Yıllık İmalat Sanayi verileri ise işyeri bazında toplanmaktadır. Değerlendirme, yorum ve karşılaştırmaların bu veri farklılıkları dikkate alınarak yapılması gerekmektedir.



İSO veri tabanında da görülebileceği gibi, şirketler kriz dönemlerinden olumsuz etkilenmektedirler. Bir sonraki bölümde firma performansları incelenirken bu tarihlere vurgu yapılacaktır.

### Şekil 3.1 .İSO Veri Tabanında Gıda Sanayii Firmalarının Toplam Firma Sayısına Oranı



Kaynak: ISO 500 veri tabanından yararlanarak tarafımızca hazırlanmıştır

1967 yılından başlayan veri tabanında gıda işleme sanayi ile ilgili firma sayısı 4'tür ve unlu ve işlenmiş unlu mamuller ile meyve suları ve gazlı içecekler üreten toplam 3 adet firma vardır. Bu firmalar 3116 ISIC kodlu un üretimi dışındaki iki firma çok-ürünlü (multiproduct) firmalardır. Türkiye gıda sanayinin en önemli özelliklerinden biri de amaç ekonomileri sağlamak için firmaların ürün aralıklarını genişletmeleridir. Bitki örtüsü ve Akdeniz iklimi tarımsal açıdan ülkeye önemli bir ayrıcalık sağlamaktadır. Yağlı tohum üretimi ve zeytinciliğin gelişmesi, hacimli hammadde sağlama kolaylığından yararlanan ve bunları dönüştüren şirket sayısının artmasını sağlamıştır. Bu nedenle 1968'den itibaren bitkisel ve hayvansal yağ sanayii firmalarının ilk 100 firma içine girdiği görülmektedir<sup>25</sup>. Dolayısıyla, veri tabanında gıda sanayiinin yer alması bitkisel ve hayvansal yağ sanayiinin öne çıkması ile gerçekleşmiştir. 1970'li yılların ortalarına gelindiğinde hem Türkiye Şeker Fabrikalarının veri tabanına alınması, hem de günümüzdeki ulusal anlamda büyük ölçekli firmaların kuruluş yıllarından itibaren veri tabanında bulunması ile alt sektörler nezninde diğer ISIC kodlarında işlem yapan firmaların da veri tabanında yer almasını sağlamıştır. Bu arada 1983 yılına kadar 3111 ISIC kodlu ürünlerle (et işleme) ilgili veri tabanındaki tek firma Et ve Balık Kurumu Genel Müdürlüğü'dür. Bu tarihten itibaren özellikle beyaz et sektöründe entegre

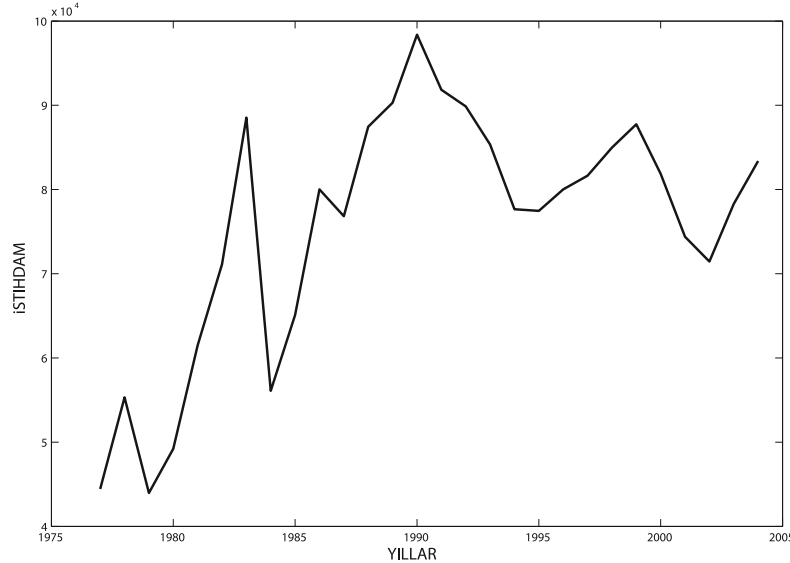
25 ISIC 3115 kodlu bitkisel ve hayvansal yağlar alt sektörünün nispeten daha homojen mallar üretmesi sektörün incelenmesi açısından kolaylıklar da sağlamaktadır.

v önemli yatırımların yapılması ile özel sektör firmalarının da büyük cirolara ulaşmaya başladıkları görülmektedir. Kamu sektörü dışarıda bırakılarak incelendiğinde özel sektör firmalarından performanslarını koruyarak veri tabanında kalmaya devam edenlerinin sayısı ve buldukları alt sektörler ilginçtir. Veri tabanında 28 firma, bazı yıllarda verilerde kesinti olmasına rağmen 1970'li yılların ortasından günümüze kadar veri tabanına girerek performanslarını sürdürmüşlerdir. Yine aynı dönem için veri tabanında süreklilik arz etmeyen firma sayısı yaklaşık 40 olarak kabul edilebilir.

### 3. 1. 2. İstihdam

İSO veri tabanına göre gıda sanayi toplam istihdamı 1990 yılında tepe noktasında 100,000 seviyesine ulaşmıştır. 1983 yılında ise ikinci tepe noktası görünmektedir. 1983-1990 arasında Türkiye ekonomisinin o günlerdeki seyrine paralel olarak artış eğilimi söz konusudur. Ancak 1990 tepe noktasından sonra varolan ekonomik krizlerle beraber istihdamın azaldığı gözlemlenmektedir.

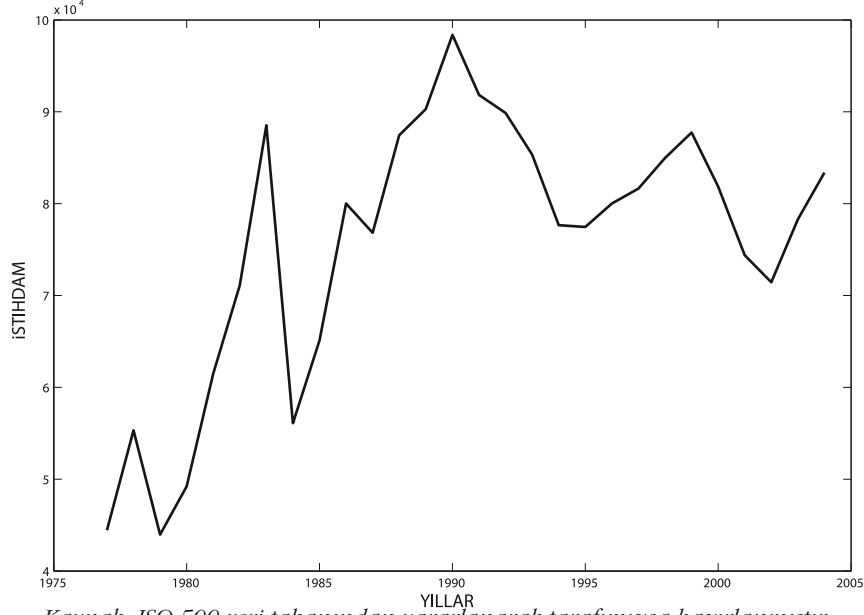
**Şekil 3.2 İSO 500 Gıda Sanayii Toplam İstihdam 1977-2004**



*Kaynak: İSO 500 veri tabanından yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır*

1977 - 2004 dönemi arasında ortalama istihdam rakamları sürekli düşmektedir. Bunun birinci nedeni, veri tabanındaki gıda firmalarının sayısının artmasıdır. Ancak 1980 - 1984 yılları arasındaki ortalama istihdam artışı, 1985 - 1990 arasındaki dönemde gözlenmektedir. Toplamdaki tepe noktası ile birlikte ortalama istihdam da bu senede maksimum noktasına ulaşmıştır. Hem veri tabanının genişlemesi hem de 1990 sonrası ekonomik krizlerin etkisiyle bir daha 1990 yılı ortalama seviyesi yakalanamamıştır.

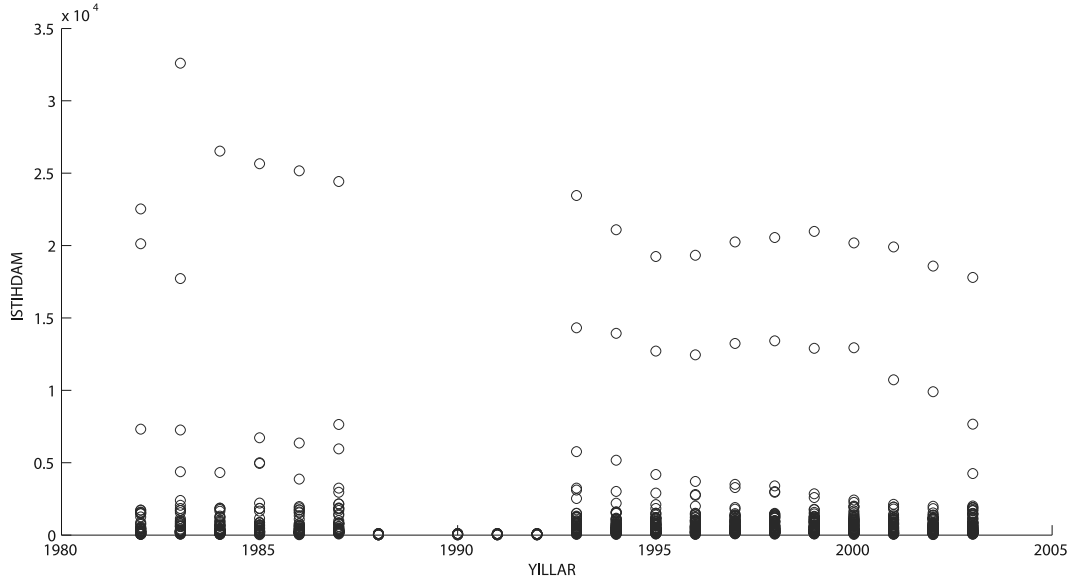
**Şekil 3.3 İSO 500 Gıda Sanayii Ortalama İstihdam (1977-2004)**



Kaynak: İSO 500 veri tabanından yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

1989 ve 1990 verilerindeki istihdam, rakamlardaki çeşitli sorunlardan dolayı scatter diyagramda görülememektedir. Ancak, çoğu firmanın istihdam seviyesi 500 kişinin altındadır. Bu seviyenin üstündeki firma sayısı bir elin parmaklarını geçmemektedir.

**Şekil 3.4 İSO 500 Gıda Sanayii Firma İstihdamı (1977-2004)**



Kaynak: İSO 500 veri tabanından yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

### 3.1.3. İhracat

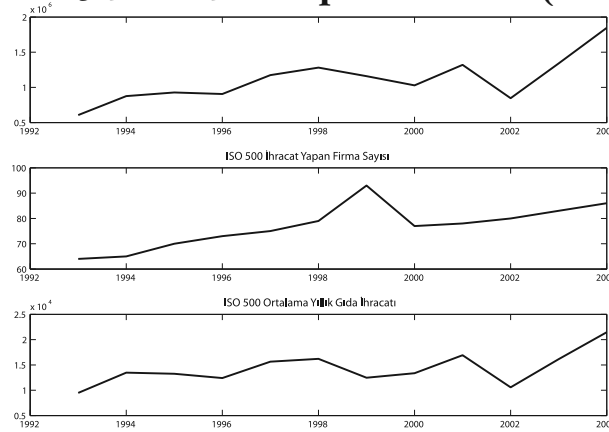
Türk gıda sanayiinin en büyük ihracatçı firmalarının yıllar itibarıyla en çok ihracat yaptıkları dönem aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 3.2. İSO 500 Verilerinde En Büyük İhracatçılar**

Firma	Faaliyet alanı	Yıl	Sıra	İhracat (Bin \$)
Türk Şeker	Şeker imalatı	2001	4	224,002
Başkan Gıda	Fındık işleme	2001	105	190,091
Başkan Gıda	Fındık işleme	2000	121	170,327
Türk Şeker	Şeker imalatı	1994	6	166,398
Oltan Gıda	Fındık işleme	2003	95	164,687
Başkan Gıda	Fındık işleme	1998	207	154,139
Türk Şeker	Şeker imalatı	1999	6	153,245
Türk Şeker	Şeker imalatı	1993	7	147,693
Türk Şeker	Şeker imalatı	2000	7	124,077
Oltan Gıda	Fındık işleme	2001	63	121,525
Başkan Gıda	Fındık işleme	1999	157	118,795
Oltan Gıda	Fındık işleme	2002	99	107,958
Osman Akça Tarım Ürünleri San. A.Ş.	Bakliyat, kuru ve taze meyve	2003	150	105,240

Kaynak: İSO 500 veri tabanından hazırlanmıştır.

İhracatçıların Türk Şeker ve fındıkla uğraşan firmalar olması, işlenmiş katma değeri yüksek ürünlerimizi hala dışarıya çok fazla satamadığımızın göstergesidir. Yine tarım sektöründe rekabet edebilirliğimizi ölçen bir çalışmada (Tekçe, 2005), geleneksel tekeli gücümüzün olduğu ürünlerle ilgili göreceli rekabet edebilirliğimiz bulunmuştur. Gıda sanayiinde durum farklı olmakla beraber, tarıma dayalı ihracatta da kendini göstermektedir.

**Şekil 3.5 İSO 500 Toplam İhracat (1000\$)**

Kaynak: İSO 500 veri tabanından yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

Dışa açıklık oranı olarak ihracat/üretimden toplam satışlar oranı kullanılmıştır. 2004 yılı itibarıyla oranın %50 seviyesini geçtiği, firmaların genellikle fındık gibi işlenmemiş tarım ürünleri ihracatı yaptığı göze çarpmaktadır. Ayrıca meyve sebze işleme sanayi firmalarının bazıları da yüksek dışa açıklık oranlarına sahiptir. Penguen Gıda, Tamek ve Tukaş bunlara örnek olarak verilebilir. Arada istisnai olarak şekerleme sektöründe üretim yapan firmaların da yüksek dışa açıklık oranlarına sahip olduğu görülmektedir. Kent Gıda yabancı sermaye ile işbirliğinin yararlarını görürken, Şölen Çikolata firması da ihracatta öne çıkmaktadır.

**Tablo 3.3. İSO 500 Firmalarının Dışa Açıklık Oranları**

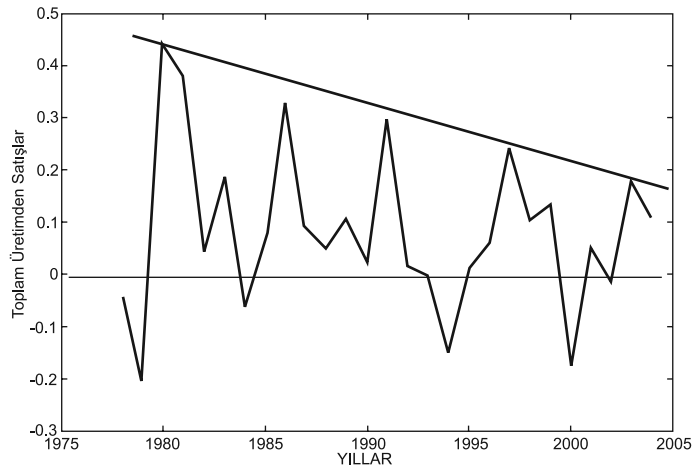
<b>Firma Adı</b>	<b>Faaliyet alanı</b>	<b>Dışa Açıklık Oranı</b>
Osman Akça	Bakliyat, uru ve yaş meyve	92.17
Sabırlar Fındık	Fındık işleme	89.48
Oltan Gıda	Fındık işleme	88.33
Gürsoy Gıda	Tarım ürünleri işleme ve ticareti	84.33
Progıda	Fındık işleme	83.93
ArslanTürk Tarım Ürünleri San. İhr. ve İth. AŞ	Fındık işleme, kuru meyveler	74.62
Karin Gıda	Fındık işleme	67.39
Özgün Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti	Fındık ezmesi	61.78
Penguen Gıda	Dondurulmuş gıda	61.42
Şölen Çikolata	Bisküvi, şekerleme	61.40
Poyraz Fındık	Fındık işleme	60.49
Lio	Zeytinyağı	59.11
Yavuzlar Fındık	Fındık işleme	53.19
Perfetti	Şekerleme	51.62
İdeal Gıda	Bisküvi, şekerleme	49.03
Beşler Gıda	Makarna, unlu ürünler	43.53
Altınmarka	Çikolata, şekerleme	40.48
Fatoğlu Gıda	Çok ürünlü (multiproduct)	38.55
Tukaş	Meyve-sebze işleme	36.56
Dardenel	Dondurulmuş gıda	35.36
Durak Fındık San. ve Tic. AŞ	Fındık işleme	33.81
Yonca Yağ	Bitkisel yağlar	32.02
Altınapa Değirmencilik Tic. ve San. AŞ	Değirmencilik, unlu ürünler	31.30
Kent	Şekerleme, ciklet yapımı	27.99
Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret AŞ	Değirmencilik, unlu ürünler	25.32
Marsa	Bitkisel yağlar	24.94
Ülker	Çok ürünlü (multiproduct)	24.15
Aroma	Meyve suları yapımı	20.05
S.S. Marmara Zeytin Tarım Satış Koop. Birliği	Zeytin işleme, zeytin yağı	18.31
Tuborg	Bira yapımı	17.20
Sagra	Fındık işleme	16.55
Filiz Gıda	Makarna, unlu ürünler	16.37
Tat	Meyve-sebze işleme	15.68
Tamek Gıda	Meyve-sebze işleme	15.49
Biskot Bisküvi	Bisküvi, unlu ürünler	14.56
Tam Gıda	Bisküvi, şekerleme	13.39
Besler Et	Et işleme	11.01

*Kaynak: İSO 500 veri tabanından hazırlanmıştır.*

### 3.1.4. Üretimden Satışlar

İSO 500 veri tabanında 1977-2004 yılları arasında toplam üretimden satışlarda yüzde değişim oranları ekonomik krizlerde negatif değerler almıştır. Gıda sektörünün firma verilerinden hareketle krizlerden etkilenmesi Şekil 3.6'da görülmektedir. 1994 ve 2000 krizleri sektörün üretimden satış rakamlarının düştüğünü göstermektedir. 1980-2004 yılları arasındaki maksimum artış değerleri de sürekli azalma kaydetmektedir.

**Şekil 3.6 Toplam Üretimden Satışlarda Yüzde Değişim (1977-2004)**

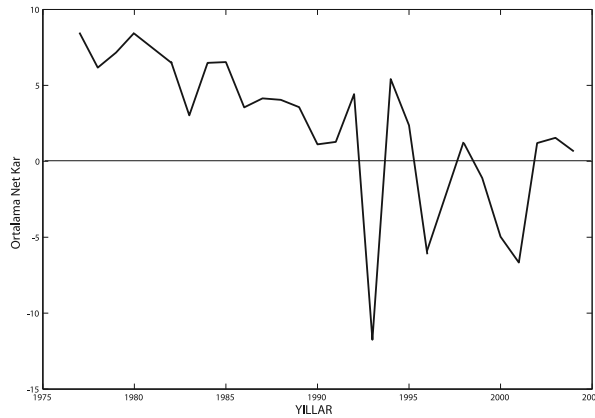


Kaynak: İSO 500 veri tabanından yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

### 3.1.5. Net Kar Hadleri

İSO 500 veri tabanında 1977-2004 yılları arasında ortalama net kar hadleri 1994 krizine kadar hiçbir zaman negatif değer almamıştır. En derin kriz olarak adlandırılacak olan 1994 krizinden 1999 krizine kadarki dönem arasında negatif kar hadleri söz konusudur. 1999 krizini fazla zarar görmeden geçiştiren gıda firmaları, 2001 yılında da ciddi kayıplarla karşılaşmıştır.

**Şekil 3.7 Ortalama Net Kar Haddi (1977-2004)**



Kaynak: İSO 500 veri tabanından yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

## **3.2. Türk Gıda Sanayiinde Sermaye Yapısında Değişmeler: Yabancı Sermaye, Birleşmeler ve Devralmalar**

### **3.2.1. Dünya Gıda Sanayiinde Sermaye Yapısı**

Gelişmekte olan ülkelerin ihracata dönük büyüme stratejileri dikkatlerin gıda işleme sanayiine de çevrilmesine neden olmuştur. Geleneksel temel mal ihracatında karşılaşılan krizlerle birlikte, tarımsal ürünlere katma değer yaratan, hasat sonrası biraktivite olarak görülen gıda işleme sanayiindeki ihracat potansiyeli, dikkatlerin bu sektöre kaymasına neden olmuştur. Gıda işleme sektörünün bu potansiyeli, gelişmekte olan ülkeler için beraberinde sadece yeni hasılat olanakları ile değil, ayrıca istihdam ve yeni bilgi ve teknolojinin içselleştirilmesine de yardımcı olmalarıyla değer katmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak, gelişmiş ülkelere yapılan doğrudan yabancı sermaye yatırımları (Foreign Direct Investment- FDI) ile kabuk değiştirmeye başlamıştır. Yabancı sermaye yatırımları üzerine yapılan çalışmalar bu yatırımların etkilerini tartışırken çeşitli görüşler savunmaktadır. Ancak, bu yatırımlar, gelişmekte olan ülkelere geleneksel olmayan gıda ihracatı için en önemli itici güç olmuştur. Yabancı sermaye yatırımlarının genellikle verimlilik, inovasyon ve endüstri yoğunlaşması üzerindeki olumlu etkileri incelenmektedir. Ayrıca, bu yatırımların yetersiz beslenme ve gıda güvenliği konularıyla ilgili olarak gelişmekte olan ülkelerin gıda rejimleri üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır.

Dünya genelinde gıda işleme sanayiinin aldığı yabancı sermaye yatırım miktarı ve türü çeşitlilik göstermektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) endüstrinin geleneksel olarak kuvvetli bir uluslararası görüntüsü vardır, fakat lider firmalarının ve ürünlerinin küreselleşmesi iç pazarlarının olgunlaşmasını hızlandırmıştır. Düzenleme rejimlerinin değişmesi ve küresel markaların geliştirilmesine bu olgunlaşmaya örnek olarak vermek mümkündür. Gıda işleme sanayii verilerine göre, ABD firmalarının %40'ı dünyanın ilk 50 firması arasında yer almaktadır ve bu şirketler dünyanın en büyük gıda ve içecek ihracatçısı ve ithalatçılarıdır. Bu şirketlerin 2000 yılında ihracatları 30 milyar, ithalatları ise 37 milyar ABD doları civarındadır (Wilkinson, 2004).

1990'lı yılların ortalarından beri, ABD gıda işleme sanayi firmaları için doğrudan yabancı sermaye yatırımları, ihracattan daha önemli bir hale gelmiştir. 1998 yılında

Amerikan doğrudan yabancı sermaye yatırımları 33.9 milyar ABD doları düzeyinde gerçekleşmiştir. Yabancı şirketler tarafından yapılan satışlarla bu rakam toplamda 133,1 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. 1995 ve 1998 yılları arasında yabancı şirket sayısı 764'ten 823'e yükselmiştir. Yabancı şirketlerin ilişkisi tarımdan ziyade ortak girişim (joint venture) olarak gerçekleşmiştir. Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının %75'i üç temel ticaret bölgesinde konumlanmıştır. Bu bölgeler AB, NAFTA ve Latin Amerika'nın güney kısmıdır.

AB'deki gıda ve içecek sanayiinin ticaret fazlalığı söz konusudur. 2001 yılında ihracatı 45 milyar Avro, ithalatı 36,4 milyar Avro kadardır. ABD 9 milyar, Japonya 3,7 milyar, İsviçre 2,6 milyar ve Rusya 2,6 milyar ile ihracatta başı çeken ülkeler arasında yer almaktadır. İthalatın %30'u ise Brezilya, ABD ve Arjantin'den gelmektedir (Wilkinson, 2004).

Sadece dört Avrupa firması satış hacimleri açısından dünyanın en büyük 15 gıda firması arasındadır; Nestle (1), Unilever (5), InBev (13), Heineken (14), Danone (11) ve Diageo (15). Bu listede ABD'den 9 firma vardır. Ancak, listeye giremeyen firmalar ise yine dünyanın bilinen gıda üreticileridir (Cadbury Schweppes, Tate and Lyle, Parmalat gibi). Bu firmaların uluslararası görünümü de dünya genelinde önem arz etmektedir.

Avrupa'daki yabancı sermaye yatırımları 1980'lerde ABD dolarının durumundan dolayı ABD'ye gitmiştir. Ancak, tek pazar olgusunun 1990'larda biçimlenmesinden sonra bu yatırımlar AB içinde kalmıştır. Son zamanlarda, yatırımlar yeni üyelere ve eski Sovyetler Birliği ülkelerine kaymaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerde gıda işleme sanayiinin önemi ihracata yönelik büyüme stratejileri ile birlikte öne çıkmaktadır. Dört gelişmekte olan ülke, Arjantin, Brezilya, Malezya ve Tayland dikkate alındığında, bu ülkelerin işlenmiş gıda ihracatının %40'ını gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu listeye Şili, Endonezya, Türkiye, Tunus, Guatemala, El Salvador ve Sri Lanka ilave edilmesi ile oran daha da artmaktadır.

### **3.2.2. Türkiye'de Yabancı Sermaye Yatırımları ve Gıda İşleme Sanayii**

Türkiye'ye gelen yabancı sermaye yatırımları 1980'lerin başlarında uygulanmaya başlayan serbestleşme programları ile birlikte artmaya başlamıştır. İthal ikameci politikalar yerine daha dışa açık ekonomik politikaların benimsenmesi, serbest pazar ekonomisine geçiş ve devlet müdahalesinin azaltılması gibi önlem ve uygulamalar



ihracatın gelişmesine ve yabancı yatırımcıların Türkiye'ye yönelik ilgisinin artmasına neden olmuştur (Erdal ve Tatoğlu, 2002). Türkiye'nin iç pazar potansiyeli ve Avrupa, Orta Asya ve Orta Doğu pazarları için stratejik konumu, yabancı sermayeyi çeken önemli unsurlardır. ABD hükümeti de Türkiye'nin hızla gelişen ekonomisini ve artan nüfusunu dikkate alarak En Büyük 10 Gelişen Pazar listesine Türkiye'yi de Çin, Hindistan, Rusya ve Brezilya ile birlikte dahil etmiştir. Yabancı sermaye yatırımlarında yaşanan önemli artışlara rağmen, dünya çapında genel bir değerlendirme yapıldığında, gıda sanayii de dahil olmak üzere tüm sektörlerde gerçekleşen sermaye akışı, Uzak Doğu ve Latin Amerika gibi yeni gelişen bölgelerin ülkelerine oranla düşük kalmaktadır (Tatoğlu ve Glaister, 2000). Fakat, yabancı sermayenin Türkiye'ye olan ilgisinin artabileceğini söylemek mümkündür. AT Kearney danışmanlık şirketinin oluşturduğu "Yabancı Sermaye Güven Endeksi" değerlendirmelerinde Türkiye 2002 yılında ilk 25 ülke arasına giremezken, 2003 yılında endeksin 24. sırasında yer almıştır (Capital, 2004). 2005 yılında Türkiye'ye olan uluslararası doğrudan yatırımlar 2004 yılına göre yaklaşık 3.5 kat artış göstererek 9,7 milyar ABD dolarına ulaşmıştır. Bu tutarın 7,9 milyar ABD dolarlık kısmı sermaye transferi, kalan 1,8 milyar ABD dolarlık bölümü ise yurtdışında yerleşiklerin Türkiye'de gayrimenkul alımları sonucu oluşmuştur (YSGM, 2006).

Ocak 2006 itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 258 yabancı sermayeli gıda ürünü ve içecek imalatı şirketi bulunmaktadır. İmalat sanayine yönelen yabancı sermayeli şirketlerin % 10'u, Türkiye'ye yatırım yapan tüm yabancı sermayeli şirketlerin ise % 2'si gıda işleme sektörüne yatırım yapmaktadır. (Tablo 3.4.). Söz konusu bu yatırımların sermaye büyüklüğüne göre, 2002 ve 2006 yılları arasında tüm imalat sanayiine yapılan 1,463 milyar ABD dolarlık yatırımın 363 milyon ABD dolarlık (%25) kısmını gıda alt sektörleri çekmiştir. 11,108 milyar ABD dolarlık toplam yabancı sermaye yatırımının ise yüzde 3'lük bir kısmı gıda sektörüne yönelmiştir.

Türkiye'ye yatırım yapan şirketleri incelediğimizde, 2002 yılında dünya çapında en büyük 15 çok uluslu gıda şirketi sıralamasına giren 7 yabancı sermayeli şirketi (Nestlé, Kraft Foods, Unilever, Pepsi Co., Cargill, Coca-Cola, Danone) Türkiye'de çok uzun yıllardan beri faaliyette olduğu görülmektedir. (Tablo 3.4.).

**Tablo 3.4. Yıllar İtibarıyla Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı ve Yatırım Tutarı**

Sektörler	Yabancı Sermayeli Şirket Sayısı										Doğrudan Yabancı Sermaye Girişi (Milyon \$)					
	1954-1999	2000	2001	2002	2003	2004*	2005*	2006* Ocak	1654-2006/ Ocak* Toplam	2002	2003	2004*	2005*	2006*		
Tarım, Avcılık ve Ormancılık	61	6	6	4	27	30	32	--	166	--	1	4	5	--		
Balıkçılık	11		2	1	2	2	6	--	24	--	--	2	--	--		
Madencilik ve Taşocakçılığı	67	10	8	17	13	32	46	--	193	2	14	75	44	7		
İmalat Sanayii	1,180	97	89	83	266	369	450	13	2,547	110	448	168	714	23		
15 Grda Ürünleri ve İçecek İmalatı	126	8	7	8	17	50	40	2	258	14	249	32	62	6		
17 Tekstil Ürünleri İmalatı	116	3	12	13	66	62	83	2	357	10	8	14	184	--		
24 Kimyasal Madde ve Ürünlerin İmalatı	153	11	7	6	27	45	38	--	287	9	9	39	173	1		
29 B.Y.S. Makine ve Teçhizat İmalatı	91	9	6	7	20	29	33	--	195	13	17	8	12	5		
31 B.Y.S. Elektrikli Makine İmalatı	70	12	14	5	22	19	19	2	163	2	4	2	14	--		
34 Motorlu Kara Taşıtı vb. İmalatı	105	14	11	7	17	18	18	--	190	33	145	35	49	3		
36 Mobilya İmalatı; B.Y.S. Diğer İmalat	27	2	3	6	12	28	44	21	24	--	2	--	4	--		
Diğer İmalat	492	38	29	31	85	118	175	5	973	19	14	38	216	8		
Elektrik, Gaz ve Su	49	10	5	5	8	15	10	1	103	68	86	69	4	3		
İnşaat	144	9	25	20	30	138	336	19	721	3	8	23	108	13		
Toptan ve Perakende Ticaret,	1,471	153	179	206	434	920	792	25	4,180	89	92	103	46	--		
Oteller ve Lokantalar	475	39	53	43	61	77	179	10	937	0	4	1	18	0		
Ulaştırma, Haberleşme ve Depolama	280	45	48	43	92	218	267	7	1,000	1	2	639	3,350	10		
Mali Aracı Kuruluşların Faaliyetleri	79	8	6	14	13	7	21	2	150	260	51	69	3,970	3		
Gayrimenkul Kiralama ve İş Faaliyetleri	244	58	43	41	87	235	523	35	1,266	0	6	3	11	0		
Kamu Yönetimi ve Savunma	16	--	--	--	3	3	9	1	32	--	--	--	--	--		
Eğitim Hizmetleri	9	--	3	--	7	12	18	1	50	0	0	0	17	0		
Sağlık İşleri ve Sosyal Hizmetler	44	5	4	7	20	29	54	--	163	5	23	53	74	5		
Diğer Toplumsal Hizmet Faaliyetleri	60	15	13	11	41	42	79	4	265	84	10	36	71	0		
Evlere Yapılan Hizmet İşleri	1	--	--	--	1	--	1	1	4	--	--	--	--	--		
Uluslararası Örgütler ve Temsilcilikleri	1	--	--	--	--	--	2	--	3	--	--	--	--	--		
<b>4,192</b>	<b>455</b>	<b>484</b>	<b>495</b>	<b>1105</b>	<b>2129</b>	<b>2825</b>	<b>119</b>	<b>11,804</b>	<b>622</b>	<b>745</b>	<b>1245</b>	<b>843</b>	<b>264</b>			

\* Geçici Veriler (Ocak 2006 itibarıyla)  
Kaynak: T.C. Merkez Bankası

**Tablo 3.5: 2002 Yılında Dünya Çapında En Büyük  
15 Çok Uluslu Gıda Şirketi ve Türkiye'deki Faaliyetleri**

		Ciro (M \$)	2002
Nestlé S.A.	İsviçre	50,841 65,500 (2003)	1875'den beri Türkiye'de 1927'de ilk çikolata fabrikasını kurdu Satın almalarla ürün yelpazesini çeşitlendiriyor (Etsu, Mis Süt, Sansu, DanoneSA-Tikveşli)
Kraft Foods Inc. (Altria)	ABD	29,723	1993 Marsa KJS ortaklığı ile Türkiye'de yatırım yapıyor 2000'de KraftSA pazarlama ortaklığı kuruluyor 2002'de Sabancı KraftSA'dan çıkıyor 2005'de Kraft MarSA'daki hisselerini Sabancı'ya devrediyor
Unilever plc	Hollanda	27,883	1952'den beri Türkiye'de
ConAgra Inc.	ABD	27,630	-
PepsiCo Inc.	ABD	25,112	1964 yılından beri Türkiye'de
Archer Daniels Midlands	ABD	23,454	-
Tyson Foods	ABD	23,285	-
Cargill Inc.	ABD	21,500	1960'dan beri çeşitli ortaklıklarla Türkiye'de faaliyet gösteriyor 1986'da beri kendi adıyla faaliyet gösteriyor
Coca-Cola Co.	ABD	19,564	1964'den beri Türkiye'de
George Weston Ltd	Kanada	17,598	-
Mars Inc.	ABD	16,200	-
Danone	Fransa	13,799	DanoneSA Danone Sabancı ortaklığı olarak 1997'de pazar girdi 2003'de Sabancı'nın hisselerini satın aldı
Anheuser-Busch Inc.	ABD	13,566	-
Diageo plc	İngiltere	13,547	-
Bunge Limited	ABD	12,690	-
Toplam ilk 15		336,392	

*Kaynak: Agrodata (1998 – 2003)*

Gıda işleme sanayiinde faaliyet gösteren şirket sayılarını daha yakından incelediğimizde, Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü tarafından hayvancılık, su ürünleri, bitkisel üretim ve gıda ticareti alt sektörlerinde sınıflandırılan fakat aynı zamanda gıda işleme alt sektöründe de faaliyet gösteren şirketleri de hesaba kattığımızda 2003'te 173 olan yabancı sermayeli şirket sayısının 219'a ulaştığını görmekteyiz. Temmuz 2003<sup>26</sup> itibarıyla gıda ve içki sektöründe toplam yabancı sermaye

26 17.06.2003 tarihinde yürürlüğe giren 4875 sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ile yabancı sermayeli şirketlerin ve şubelerin kuruluşu ve faaliyetlerine ilişkin izin sistemi kaldırılmış olduğundan izine dayalı istatistikler Hazine Müsteşarlığı tarafından artık yayınlanmamaktadır.

tutarı 481,048,125 milyon TL'dir. Sektörün tüm yabancı sermayenin sadece %6.28'ini çektiğini de söylemek mümkündür. Sektöre yapılan yabancı sermayeli yatırımların yıllar itibarıyla artan bir trend izlediğini eklemekte de fayda vardır (Şekil 3.8.). Fakat yıllar itibarıyla Türkiye'nin çektiği yabancı sermayeli şirket sayısı farklılaşmaktadır (Şekil 3.9.).

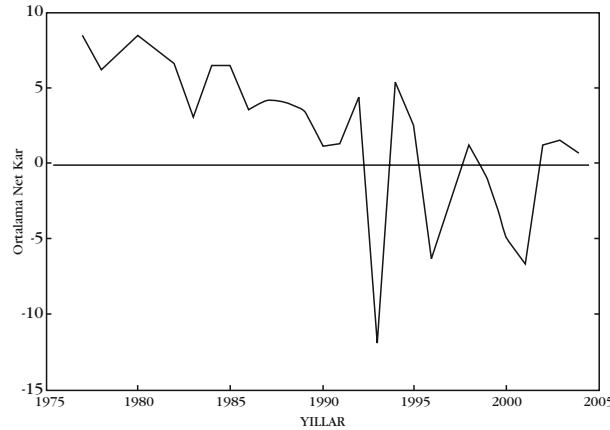
**Tablo 3.6. Gıda Sanayiinde Yabancı Sermaye Yatırımları  
(30 Haziran 2003 itibarıyla şirket sayısı ve toplam sermaye akışı)**

Sektörler	Firma Adedi	Mevcut Yabancı Sermaye*	Toplam Yabancı Sermaye İçindeki Payı (%)	Şirketlerin Toplam Sermayesi	Toplam Sermaye İçindeki Yabancı Sermaye Payı (%)
Gıda	168	466,724,036	6.09	694,802,214	67.17
İçki	5	14,324,089	0.19	15,339,644	93.38
Toplam	173	481,048,125	6.28	710,141,858	68.00

\* milyon TL

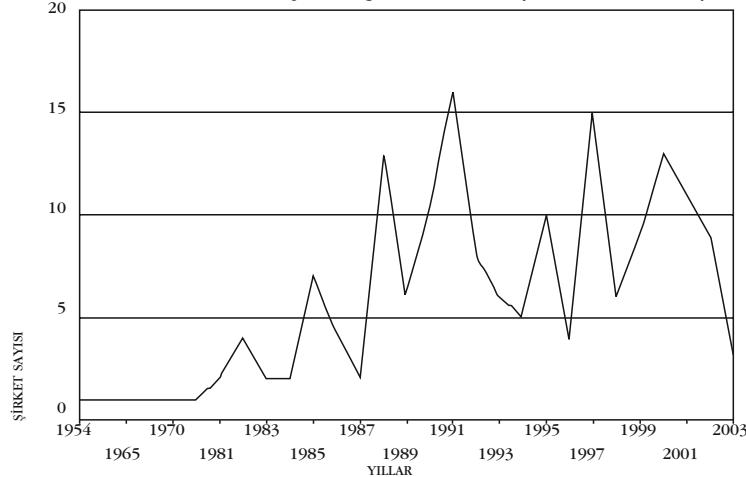
Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü

**Şekil 3.8: Gıda Sanayii Yabancı Sermayeli Şirketler (1954-2003)**



Kaynak: Merkez Bankası verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

**Şekil 3.9: Yıllar İtibarıyla Gıda Sanayiine Yatırım Yapan Yabancı Sermayeli Şirketler (1954-2003)**



Kaynak: Merkez Bankası verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

Örneğin, 1997'de 15 olan yabancı sermayeli şirket giriş sayısının 1998 ve 1999'da 6 ve 9'a düştüğünü, 2000'de 13'e çıkan bu sayının krizin muhtemel etkileriyle tekrar bir düşüş trendi içine girdiğini gözlemlemekteyiz. Diğer bir deyişle, sektöre yatırım yapan yabancı sermayeli şirketlerin sayısı istikrarlı bir şekilde artmamaktadır. Şirketlerin yatırım yapma kararlarını makroekonomik göstergelere göre gözden geçirdiklerini ve genelde kriz dönemlerinde yabancı sermaye akışında duraklamalar ve azalmalar yaşandığını söylemek mümkündür. Her ne kadar Tatoğlu ve Glaister (2000) tarafından gerçekleştirilen ve Türkiye'nin yabancı şirketler tarafından yatırım yeri olarak tercih edilmesini etkileyen faktörler araştırmasında pazar büyüklüğü, karların yurtdışına transfer edilebilirliği ve yabancı sermaye ile ilgili hükümet politikaları gibi pazar potansiyeli ve ev sahibi ülke yönetiminin yabancı sermayeye karşı olan tutumları gibi faktörlerin kalifiye yerel personelin bulunabilirliği, endüstrideki rekabet düzeyi, müşterilerin satın alma gücü, ülkedeki altyapı olanakları ve düzeyi, ekonomik istikrar ve politik istikrar gibi faktörlerin önünde yer aldığı belirlenmişse de, özellikle ekonomik istikrar tüm diğer faktörleri yakından etkileyen anahtar faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Nitekim Ok (2004), Türkiye'deki yabancı yatırımcıların ekonomik ve politik istikrarsızlığı yabancı yatırımlar için en önemli engel olarak tanımladıklarını belirlemiştir.

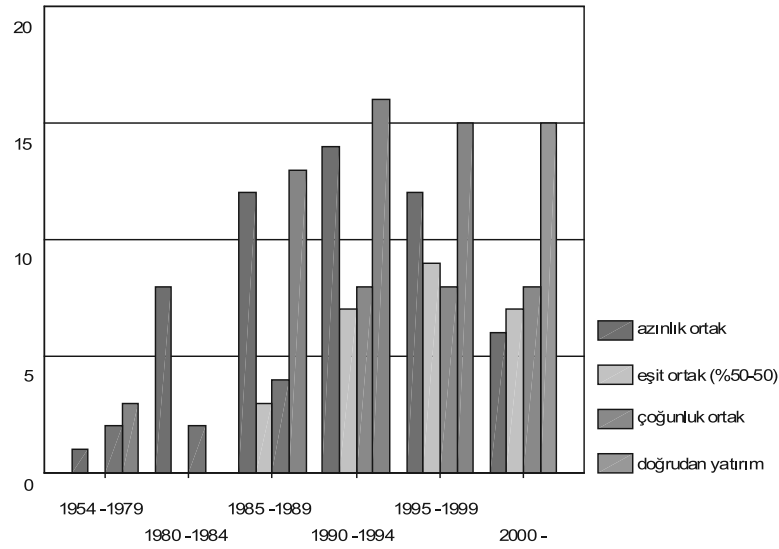
Dolayısıyla sektörde faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket sayısının yıllar itibarıyla hızlı artışı bir ölçüde frenlenmektedir. Gıda sektörünün yabancı sermaye yapısını incelediğimizde yüzde 100 yabancı sermayeli yatırımlar % 36'lar düzeyinde kaldığını görebiliyoruz (Tablo 3.7). Sektörde yabancı ülke uyruklu şirketlerin ağırlıklı olarak Türk ortaklarla birlikte ortak girişim (joint venture) yapısında faaliyet gösterdiğini (%64.2) ve yabancı-Türk ortaklığı şeklinde kurulmuş şirketlerin yarısına yakın kısmında ise yabancı şirketlerin azınlık paya sahip olduğunu söyleyebiliriz. Yabancı şirketler Türkiye'ye yatırım yapma şekli olarak ağırlıklı olarak ortak girişimi tercih etmektedirler. Gıda sektöründe de aynı yapının korunduğunu söyleyebiliriz. Yabancı şirketlerin Türkiye'de yerel ortaklarla birlikte yatırım yapmalarının en önemli nedenleri arasında teknolojilerini koruma, kalite güvencesi ve kontrolü sağlama, riski paylaşma, pazara hızlı nüfus edebilme, yerel ortağın kimliği, ünü, yerel pazar bilgisi ve deneyiminden, gibi faktörlerin yattığını söyleyebiliriz (Demirbağ ve diğerleri, 1995; Erden, 1997 ve Tatoğlu ve Glaister, 2000).

**Tablo 3.7. Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinde Yabancı Sermaye Yapısı**

Yabancı Uyruklu Şirket Ortaklık Durumu	%
Ortak Girişim (joint venture)	64.2
Yabancı Azınlık Ortak (%49'dan az)	30.6
Eşit Ortak (%50-50)	15.0
Yabancı Çoğunluk Ortak (%51-94 arası)	18.5
Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımı ( %95'ten fazla)	35.8

*Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır*

**Şekil 3.10. Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinde Yıllar İtibarıyla Yabancı Sermaye Yapısı**



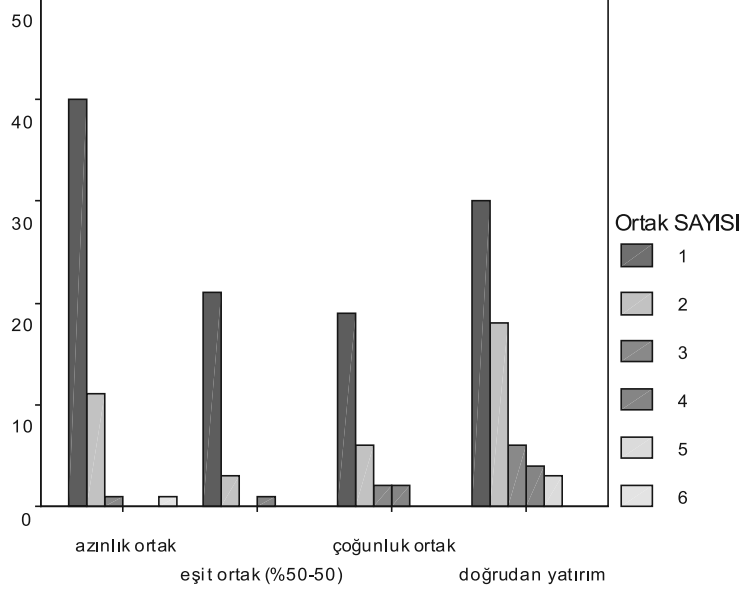
*Kaynak: Hazine Müsteşarlığı, Merkez Bankası ve ISO 500 verilerine dayanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır*

Sektördeki yabancı sermayeli ortak girişimlerin yüzde 74'ünde sadece bir tek yabancı ortak bulunmaktadır. Yüzde 100 doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının ise sadece yüzde 51'i tek bir şirket tarafından yapılmaktadır<sup>27</sup>. Ayrıca birkaç yabancı uyruklu şirketi bir araya gelerek ortaklık veya doğrudan yatırım şeklinde de Türkiye'de faaliyet göstermektedirler. Yabancı ortak sayısının 6'ya kadar çıktığı da gözlenmektedir.

Ortakların uyruğuna baktığımızda ise, yabancı sermayeli şirketlerde yabancı sermaye yatırım veya katılımının daha çok AB ülkelerinden geldiğini söylemek mümkündür (Tablo 3.8.). Bu durum sadece gıda sektörü için değil yabancı sermaye yatırımının gerçekleştirildiği tüm diğer sektörler için de geçerlidir. Bu ülkeler içinde de diğer sektörlerde olduğu gibi Almanya ön plana çıkmaktadır. Türkiye'ye gıda alanında yatırımda AB ülkelerinin, Yakın ve Orta Doğu ülkeleri takip etmektedir.

Genelde aynı grup veya şirketin iştirakleri sermayeye farklı oranlarda katılarak ortak olmaktadır.

**Şekil 3.11. Gıda Şirketlerinde Yabancı Ortak Sayısının Ortaklık Türüne Göre Dağılımı**



Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır

**Tablo 3.8. Yabancı Sermayeli Gıda Şirketi Sayısının Ülkelere göre Dağılımı**

Ülkeler	%
<b>AB Ülkeleri (25)</b>	<b>57,3</b>
Almanya	18,5
Hollanda	8,7
İngiltere	6,9
Fransa	2,9
İtalya	9,2
Diğer AB Ülkeleri	11,1
<b>Diğer Avrupa Ülkeleri</b>	<b>7,5</b>
İsviçre	5,2
Rusya Federasyonu	2,3
<b>Kuzey Afrika Ülkeleri</b>	<b>2,4</b>
<b>Kuzey Amerika</b>	<b>9,8</b>
ABD	9,2
Kanada	0,6
<b>Yakın ve Orta Doğu Ülkeleri</b>	<b>10,5</b>
İran	3,5
Irak	0,6
Suriye	0,6
Suudi Arabistan	2,9
Azerbaycan	0,6
Diğer	2,3
<b>Diğer</b>	<b>1,8</b>
<b>Karma</b>	<b>10,4</b>

Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır

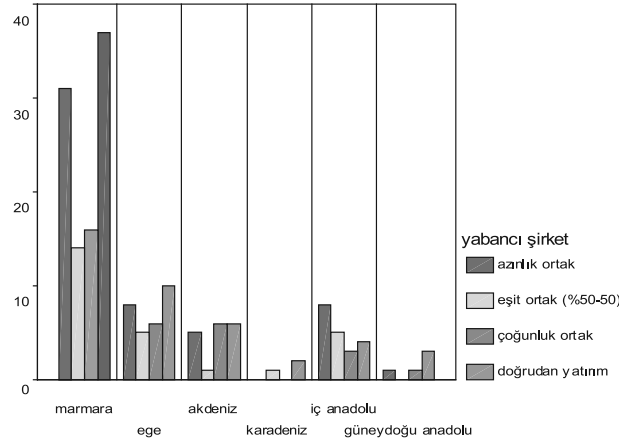
Gıda sektöründe faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirketlerin Türkiye’de bölgesel dağılımına baktığımızda, bu yatırımların Marmara bölgesinde yoğunlaştığını (Tablo 3.9) ve Marmara bölgesine yapılan yatırımların daha çok doğrudan yabancı sermaye yatırımı şeklinde gerçekleştirildiğini gözlemlemekteyiz.

**Tablo 3.9. Gıda Sektörü Yabancı Sermaye Yatırımlarının Bölgesel Dağılımı**

Bölgeler	%
Marmara	56.6
Ege	16.8
Akdeniz	10.4
Karadeniz	1.7
İç Anadolu	11.6
Güneydoğu Anadolu	2.9
<b>Toplam</b>	<b>100</b>

*Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır*

**Şekil 3.12. Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinin Yatırım Türlerine Göre Bölgesel Dağılımı**



*Kaynak: Hazine Müsteşarlığı Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü verilerine dayanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır*

Türkiye’nin en başarılı 500 sanayi işletmesinin listelendiği İstanbul Sanayi Odası (İSO) sıralamasında ise gıda işleme sanayiinde 2004 yılında faaliyet gösteren 22 yabancı sermayeli şirket olduğunu görmekteyiz. Bu şirketlerde yabancı sermaye payları çok farklılık göstermektedir. Söz konusu şirketlerin % 27’si doğrudan yabancı sermaye yatırımı iken %27’sinde ise yabancı sermaye katılımı yüzde 10’un altında kalmaktadır (Tablo 3.10). % 100 yabancı sermaye yatırımı olarak nitelendirdiğimiz şirketlerin yarısının (Filiz, Tuborg ve Yudum) da satın alma yoluyla yabancı sermaye yapısına dönüştüğünü söylemek mümkündür. 500 büyük sanayi şirketi sıralamasında yer alan yabancı sermayeli şirketlerin bu listede yer alan tüm gıda işleme sanayi şirketlerinin gerçekleştirdikleri toplam cironun % 26.39’unu, yarattıkları katma değer ise % 26.17’sini gerçekleştirmektedirler. Tüm İSO 500 sanayi kuruluşları için bu oranlar % 3.4 ve % 2.3’tür.



**Tablo 3.10. İSO 500'deki Yabancı Sermayeli Gıda Şirketleri (2004)**

Şirketin Adı <sup>28</sup>	Yabancı Sermaye Payı	Cirosunun İSO 500 Gıda Sektörü içindeki Yeri (%)	Katma Değerinin İSO 500 Gıda Sektörün içindeki yeri (%)	Cirosunun İSO 500 içindeki Yeri (%)	Katma Değerinin İSO 500 içindeki yeri (%)
Coca-Cola İçecek	39.99	3.6	4.69	0.469	0.425
Unilever	99.98	2.6	2.30	0.338	0.208
Üstün Gıda	38	2.38	1.57	0.310	0.142
Ülker Gıda	28.97	1.97	2.31	0.257	0.209
Tat Konserve	8.24	1.89	0.48	0.247	0.043
C.P.Standart	100	1.89	1.13	0.247	0.102
Banvit	2.5	1.80	0.57	0.234	0.051
Marsa	49	1.58	2.77	0.206	0.251
Kent	65.36	1.25	1.42	0.163	0.128
Beypi	5.08	1.13	0.33	0.147	0.030
Progıda	70	0.67	-	0.087	-
Uçak Servisi	58.75	0.66	1.92	0.086	0.173
Yudum Gıda	100	0.64	0.34	0.084	0.030
PNS	50	0.61	0.80	0.079	0.072
Türk Tuborg	95.65	0.52	3.90	0.068	0.353
Aytaç	8.4	0.50	-	0.066	-
Fresh Cake	50	0.49	0.34	0.065	0.030
Tam Gıda	6.22	0.47	0.54	0.062	0.048
Karin Gıda	6	0.45	0.10	0.059	0.008
Filiz Gıda	100	0.45	-	0.059	-
PerfettiVan Melle	100	0.37	0.40	0.049	0.036
Penguen Gıda	14.65	0.36	0.25	0.047	0.022
<b>Toplam</b>	<b>-</b>	<b>26.39</b>	<b>26.17</b>	<b>3.437</b>	<b>2.370</b>

Kaynak: İSO verilerine dayanılarak tarafımızdan hazırlanmıştır

Yabancı sermayeli şirketlerin İSO Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasındaki gelişimine bakacak olursak, 1993'te 9 olan yabancı sermayeli şirket sayısı 2004 itibarıyla 22'ye ulaşmıştır ve genel olarak bu rakam artma eğilimindedir. İSO 500 listesinde yer alan yabancı sermayeli şirketlerin yarattıkları toplam ciro ve katma değer, İSO 500 tüm gıda işletmeleri, tüm yabancı sermayeli şirketler ve İSO 500 içindeki payları Tablo 3.11'de özetlenmiştir. Genel olarak bu oranlarda gözlenen istikrarlı artış 1998 ve 2000-2001 krizlerinden olumsuz etkilenmiş ve yabancı sermayeli gıda şirketlerinin İSO 500 genel ve gıda sektörü içindeki payı düşmüştür. Fakat, 2003 yılı itibarıyla eski oranlar ve artış trendi tekrar yakalanmıştır.

<sup>28</sup> Adını açıklamayan ve verilerini vermeyen (Adana ve İstanbul'da faaliyet gösteren toplam 2 şirket) şirketler tablo kapsamı dışında tutulmuştur.

**Tablo 3.11. İSO 500'de Yer Alan Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinin Ciro ve Katma Değer İçindeki Payı (1993- 2004)**

Yıl	Yabancı Sermayeli Gıda Şirketi Sayısı	Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinin Toplam Ciro (milyar TL)	Yabancı Sermayeli Gıda Şirketlerinin Toplam Katma Değeri (milyar TL)	İSO 500 Gıda Sektörü Toplam Ciro İçindeki Payı (%)	İSO 500 Gıda Sektörü Toplam Katma Değer İçindeki Payı (%)	İSO 500 Yabancı Sermayeli Şirketler Toplam Ciro İçindeki Payı (%)	İSO 500 Yabancı Sermayeli Şirketler Toplam Katma Değeri İçindeki Payı (%)	İSO 500 Toplam Ciro İçindeki Payı (%)	İSO 500 Toplam KD İçindeki Payı (%)
1993	9	8,786,597,773	2,018,540,957	8.03	6.70	4.42	3.98	1.08	0.877
1994	11	19,938,595,980	4,446,533,635	10.22	6.008	6.06	6.62	4.6	1.04
1995	10	38,307,840,373	9,468,826,383	10.60	9.11	5.44	5.35	1.33	1.11
1996	15	87,058,252,000	19,458,856,000	13.26	8.63	6.50	5.65	1.55	1.09
1997	18	293,589,000,000	63,830,014,000	20.56	13.01	9.51	7.65	2.62	1.73
1998	21	574,867,397,000	116,413,800,000	21.00	16.87	11.23	8.30	3.24	2.14
1999	24	810,958,856,000	181,141,674,000	22.21	11.39	3.245	14.63	10.01	2.205
2000	21	584,538,851,000	138,441,396,000	11.48	8.21	2.33	11.03	7.65	1.68
2001	23	1,146,068,630,000	114,200,281,000	14.07	3.72	6.29	2.81	1.67	0.60
2002	26	2,325,734,279,000	546,741,186,000	21.32	8.81	7.47	6.99	2.37	1.47
2003	26	5,079,324,355,000	1,060,640,960,000	30.24	13.59	11.14	9.10	4.98	2.32
2004	22	5,041,117,376,000	1,262,883,687,000	26.39	26.17	6.99	4.62	3.437	2.370

Kaynak: İSO verilerine dayalı olarak tarafımızdan hazırlanmıştır

### 3.2.3. Gıda Sektörü Yeniden Yapılanma İşlemleri

Yeniden yapılanma işlemleri, özellikle şirket satın almaları ve birleşmeleri şeklinde gerçekleşen yatırımlar, dünyada 1980'li yılların ortalarından itibaren gıda şirketlerinin büyüme stratejilerini uygulamak için en fazla kullandıkları yöntem olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de de gıda sektöründe tüm diğer sektörlerde olduğu gibi rekabeti farklılaştıran şirket yeniden yapılanma işlemleri olarak adlandırabileceğimiz birleşme, satın alma, ortaklık ve işbirlikleri gözlemlemekteyiz. Gıda sektöründeki yeniden yapılanmaları sistematik olarak izlememiz veri eksiklikleri nedeniyle mümkün olamamaktadır. Yabancı sermaye hareketleri açısından baktığımızda ise, gıda işleme sanayiinde yabancı sermaye yatırımları ve ortaklıklarının<sup>29</sup> arttığını belirtmiştik. Hazine Müsteşarlığı verilerine göre Temmuz 2003 itibarıyla gıda işleme sektöründe faaliyet gösteren 217 yabancı sermayeli şirket bulunmaktadır ve bunların sadece % 36'sı yüzde yüz yabancı sermaye yatırımı geri kalanı ise Türk şirketleri ile ortaklık şeklinde gerçekleşmektedir. Yabancı şirketlerin gittikçe artan oranda doğrudan yatırım seçeneğini tercih etmektedirler.

Özellikle Türk sermayeli şirketlerin gıda sanayi şirketlerine yaptıkları yeni yatırımları gözlemekte zorluklarla karşılaşmaktayız. Fakat gerek yerli gerekse yabancı şirketler tarafından 2003 ve 2005 yılları arasında gerçekleştirilen birleşme ve satın alma operasyonlarını incelediğimizde<sup>30</sup> genelde bu tür operasyonların 2005 itibarıyla azalmış olduğu saptıyoruz (Tablo 3.12). 2003'te tüm sektörler çapında gerçekleştirilen 70 operasyonun 15'i gıda sektörü şirketleri ile ilgiliyken, 2005'te bu oran 178 operasyonda 10'a düşmüştür. Gıda şirketleri değeri açıklanmış satın alma ve birleşme işlemlerinin toplam tutarı 2003, 2004 ve 2005 yılları için sırasıyla 522,96; 31,42 ve 198,93 milyon ABD dolarıdır. 2003 yılındaki yüksek işlem tutarı Tekel içki bölümünün özelleştirilmesi ve Sabancı Grubu'nun hisselerini Gervais Danone Grubuna devretmesi ve Danone şirketinin Nestlé şirketinin süt grubunu satın almasından kaynaklanmaktadır.

İşlem türleri açısından gıda sektörü birleşme ve satın alma işlemlerini incelediğimizde, 2003-2005 döneminde şirket birleşmelerinin çok az sayı ve tutarda olduğunu görmekteyiz. 2000'li yılların başlarında önemli gıda grup şirketlerinin (örneğin, Yaşar Holding Pınar Grubu, Koç Holding Tat Konserve, Anadolu Efes Grubu, Ülker Grubu, Tahincioğlu Holding Kent Şirketi) bünyelerinde yer alan şirketlerinin operasyonlarını

<sup>29</sup> Söz konusu yatırımlar yeni yatırım olabileceği gibi satın alma veya sermayeye katılım şeklinde de gerçekleşebilmektedir.  
<sup>30</sup> ISI Emerging Market veri bankasının bilgilerine dayanarak (www.securities.com) bu inceleme yapılmaktadır. Fakat bu alanda veri bankaları arasında da bazı tutarsızlıklar söz konusudur. Örneğin Ernst & Young Danışmanlık Şirketinin yayınladığı Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2004 Raporuna göre Türkiye'de 2004 yılında toplam 91 adet açıklanmış işlemin toplam değeri 2,5 milyar ABD dolarıdır. ISI Emerging Market veri bankası ise toplam tutarı 3,899 milyar ABD doları olan 118 birleşme ve satın alma işlemi açıklamaktadır. Daha kapsamlı olması nedeniyle incelememiz bu veri bankası bilgileriyle gerçekleştirilmiştir.

etkinleştirmek için birleştirdikleri ve yeniden yapılandırdıklarını gözlemliyoruz. Fakat bu operasyonlar aynı şirket grubu içinde gerçekleştiği için tablolarımızda yer almamaktadır. Diğer bir dikkat çekici unsur ise, özellikle 2004 yılında özelleştirme kapsamındaki satışların ön plana çıkmasıdır. Bu yılda gerçekleştirilen operasyonların sayısı olarak % 56'sı, tutar olarak da % 90'a yakın kısmı özelleştirme şeklinde gerçekleşmiştir. Bir başka önemli bulgu gıda sektöründe Türk şirketlerinin birleşme ve satın alma faaliyetlerinde ön planda olduklarıdır. 2003 yılında gerçekleşen 15 faaliyetin 8'inde, 2004'te gerçekleşen 9 faaliyetin tamamında ve 2005 te gerçekleşen 10 faaliyetin 7'sinde satın alan taraf bir Türk yatırımcısı olmuştur. Yabancı şirketlerin bu alandaki ilgileri oldukça düşüktür. Az sayıda işlem gerçekleştiren yabancı şirketler arasında Avrupalı şirketler ön planda görülmektedir.

Genel olarak gıda sanayiinde gerçekleşen yapılanma işlemlerine odaklanıldığında (Tablo 3.13) bu faaliyetlerin dikey entegrasyonu sağlayacak satın almaların ve özelleştirmelerin, grup ve holding içi şirket birleşmelerinin ve yatay çeşitlendirme için şirketlerin başarılı ama bazen de nostaljik markaları satın aldıklarını (örneğin Çoban yoğurtları, Çamlıca gazozu, Ömür piliçleri, Mavi ve Yeşil diyet ürünleri) gözlemlenmiştir.

**Tablo 3.12. Gıda Sektörü Birleşme ve Satın Almalar (2003-2005)**

Operasyon Şekli	Hedef Şirket	Satan Şirket	Satın Alan Şirket	Satın alan şirketin ülkesi	Satın alınan pay	Ödenen tutar (milyon \$)
<b>2003</b>						
Satın alma	Nestle Türkiye Süt ve Süt Ürünleri İş Kolu	Nestle Waters Group	DanoneSA Danone Sabancı Gıda ve İçecek Sanayi ve Ticaret	Türkiye	%50	72,00
Satın alma	DanoneSA Danone Sabancı Gıda ve İçecek Sanayi ve Ticaret	Hissedarlar	Compagnic Gervais Danone	Türkiye	-	72,00
Satın alma	CP Standart	Hissedarlar	Thai CPF	Tayland	%84.49	22,00
Satın alma	Unikom Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş.	Unilever Türkiye	Soros Investment	ABD	%100	12,50
Birleşme	Birlik Gıda	Hissedarlar	Kent Gıda	Türkiye	%99.57	2,60
Satın alma	Meybuş Meyve ve Buzlu Muhafaza	Özelleştirme İdaresi	Gülşan Şekerleme	Türkiye	%99.57	2,60
Satın alma	Sansu	Sanko Holding	Nestle Waters Group	İsviçre	-	10,50
Satın alma	Türk Tuborg	Yaşar Holding	Carlsberg Breweries	Danimarka	%12.14	15,50
Satın alma	Unmas A.Ş.	Doğuş Holding	Consortium of Doruk Gıda-Advent-Turkven	Türkiye	%100	13,00
Satın alma	Merko	Merko	D. Nomikos S.A. Tomato Products	Yunanistan	%19.3	1,30
Satın alma	Altınbaş Doğal Kaynak Suyu Gıda Üretim ve Tic.	Altınbaş Holding	Yaşar Holding	Türkiye	%88	3,41
Satın alma	Kar Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kar Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Kraft Foods Uluslararası	ABD	%100	-
Satın alma	Filiz Makarna	Filiz Makarna	Barilla	İtalya	%45	-
Özelleştirme	TEKEL Alkollü İçecekler Bölümü	Özelleştirme İdaresi	NuroL-Limak-Ozaltin-Tutsab Consortium	Türkiye	%100	-
Satın alma	Lamb Weston Doğuş Patates Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Doğuş Holding	Gomec	Türkiye	%100	-
<b>GIDA SEKTÖRÜ TOPLAM</b>				<b>15 Operasyon</b>		<b>522,96</b>
<b>TÜM SEKTÖRLER TOPLAM</b>				<b>70 Operasyon</b>		<b>1,320,10</b>

**Tablo 3.12. Gıda Sektörü Birleşme ve Satın Almalar (2003-2005) (Devam)**

Operasyon Şekli	Hedef Şirket	Satan Şirket	Satın Alan Şirket	Satın alan şirketin ülkesi	Satın alınan pay	Ödenen tutar (milyon \$)
2004						
Satın alma	İzmir Kemalpaşa Hindi Gıda Yemi Fabrikası	İzmir Kemalpaşa Hindi Gıda Yemi Fabrikası	Banvit Bandırma Vitamini Yem San. A.Ş. Sanayi	Türkiye	-	0,70
Satın alma	Bomonti Gıda Kimya İnşaat Nakliyat A.Ş.	Bomonti Gıda Kimya İnşaat Nakliyat A.Ş.	Pak Holding A.Ş.	Türkiye	%100	-
Özelleştirme	Amasya Şeker Fabrika	Özelleştirme İdaresi	Sınırlı Sorumlu Amasya Pancar Ekicileri Koop.	Türkiye	-	1,25
Özelleştirme	Baha Esat Tekand Kütahya Şeker Fab. A.Ş.	Özelleştirme İdaresi	Torunlar Gıda Sanayi	Türkiye	%56	23,80
Özelleştirme	YASATAŞ Mersin Depoları	Özelleştirme İdaresi	Çağlar Ltd-Konuklar A.Ş.	Türkiye	%100	1,21
Özelleştirme	Manisa Et ve Tavuk Kombinasyonu	Özelleştirme İdaresi	MAY Et Ürünleri ve Gıda San. Ltd. Şti.	Türkiye	%100	1,26
Özelleştirme	Samsun Soğuk Hava Deposu	Özelleştirme İdaresi	Temel Abdik ve Raşit Türkdönmez Ortak Girişim Grubu	Türkiye	%100	0,60
Satın Alma	Tariş Alkollü İçkiler A.Ş.	Tariş Alkollü İçkiler A.Ş.	Tat Konserve A.Ş.	Türkiye	%50	2,60
Satın Alma	Çoban Yoğurtları	Çoban Yoğurtları	Esas Holding A.Ş.	Türkiye	-	-
<b>GIDA SEKTÖRÜ TOPLAM</b>				9 Operasyon		31,42
<b>TÜM SEKTÖRLER TOPLAM</b>				<b>116 Operasyon</b>		<b>3.899</b>

**Tablo 3.12. Gıda Sektörü Birleşme ve Satın Almalar (2003-2005) (Devam)**

Operasyon Şekli	Hedef Şirket	Satan Şirket	Satın Alan Şirket	Satın alan şirketin ülkesi	Satın alınan pay	Ödenen tutar (milyon \$)
2005						
Satın alma	Kent Gıda	Tahincioğlu Grubu	Cadbury Schweppes	İngiltere	%30	95,00
Satın alma	Marsa Kraft	Kraft Foods Uluslararası	Gıdasa Sabancı Gıda Sanayi	Türkiye	%49	-
İlk halka arz	Mert Gıda Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Mert Gıda Giyim Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Serbest Dalgalanma	Türkiye	%25	2,77
Satın alma	Van Et	Van Et	Metro Travel	Türkiye	%30	-
Özelleştirme	Türk Şeker Adapazarı Şeker Fabrikası A.Ş.	Özelleştirme İdaresi	Adapazarı Pancar Ekincileri Kooperatifi	Türkiye	%94.09	45,75
Satın alma	Kristal Kola	İhlas Holding	Hayrettin Atmaca	Türkiye	-	38,00
Satın alma	Atys Merko Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Atys S.A.	Fransa	%49.99	4,14
Satın alma	McDonald's Türkiye	McDonald's	Anadolu Endüstri Holding	Türkiye	%100	10,00
Satın alma	Konfrut Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Merko Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Dinter Gmbh	Almanya	%50.1	2,56
Özelleştirme	Kağızman Kristal Tuz Rafinerisi A.Ş.	Özelleştirme İdaresi	Mustafa Altundal-Cemil Çakmak Ortak Girişim Grubu	Türkiye	%99.3	0,71
<b>GIDA SEKTÖRÜ TOPLAM</b>				10 Operasyon		198,93
<b>TÜM SEKTÖRLER TOPLAM</b>				<b>178 Operasyon</b>		<b>45,025</b>

Kaynak: ISI EMERGING MARKET

**Tablo 3.13. Gıda Şirketleri İşlemleri (2000-2006)**

Yıl	Operasyon	Bütünleşme	Hedef /Kurulan Şirket	Sektörü	Satın alan/Kurulan Şirket(ler)	Y/T	Satan/Kurulan Şirket(ler)	Y/T
2000	Ortaklık kurma	Yatay	Dr. Oetker Pizza	Dondurulmuş Pizza	Dr. Oetker	Y	Dardanel	T
2000	Yan şirket kurma	Yatay	Della Gıda	İçecek	Ülker	Y	Sabancı Holding	T
2000	Ortaklık kurma	Yatay	KraftSA	Çikolata, Kahve, İçecek	Kraft Food/Altria Grup	Y	Tekfen Holding	T
2000	Kalan payı satın alma	Yatay	Mis Süt	Süt ve süt ürün.	Nestlé	T	Flora	T
2000	Devalma	Yatay	Flora Su	Su	DanoneSA Danone	T	Dardanel	T
2000	Ortaklık kurma	Yatay	Dr. Oetker Pizza	Dondur. Pizza	Dr. Oetker	Almanya	Anadolu Biraçılık; Ege Biraçılık;	T
2000	Devalma	Yatay	Anadolu Efes Biraçılık	Bira üretimi	Erciyas Biraçılık	T	Güney Biraçılık	T
2001	Kalan payı satın alma	Yatay	Erbak Uludağ	İçecek	Erbak	T	Doğuş Holding	T
2001	Devalma	Yatay	Baycan	Çiklet	Ülker (Üstün Gıda)	T	Baycan	T
2001	%14.6 pay satın alma	Portföy	Penguen Gıda	Konserve	DFG yatırım bankası	Almanya	Gençoğlu Holding	T
2001	Kalan payı satın alma	Yatay	Piyale Dr. Oetker	Tatlı ürünler	Dr. Oetker	Almanya	Maktaş	T
2001	%88 pay satın alma	Yatay	Tuborg	İçecek	Carlsberg	Y	Yaşar Holding	T
2001	Devalma	Yatay	Pamir Gıda	Şekerleme	Haribo	Almanya	Özoflu ailesi	T
2001	Devalma	Yatay	Sansu	Su	Nestlé	İsviçre	Doğuş Holding	T
2002	Devalma	Yatay	Bol Pat Patates	Doldurul. Gıda	Belgin Gönenç	T	Hero	İsviçre
2002	Ortaklık kurma	Yatay	Hero	Bebek maması	Ülker	T	Hero	İsviçre
2002	Yan şirket kurma	Yatay	GıdaSA	Gıda	Sabancı Holding	T	Maktaş	T
2002	Devalma	Yatay	Piyale	Unlu mamuller	GıdaSA	T	Maktaş	T
2002	Devalma	Yatay	Örgen Gıda	Toz Gıda	Ülker	T	Tamek (M. Sipahioğlu)	T
2002	Şirket satışı	Yatay	Fruko	İçecek	Pepsi Co	Y	Tamek (M. Sipahioğlu)	T
2002	Yan şirket kurma	Yatay	Ege Konserve	Konserve	Tamek Pazarlama	TX	Tahincioğlu H.	T
2002	Çoğunluk payı satın alma	Yatay	Kent Gıda	Şeker ve çiklet	Cadbury Schweppes	Y	Tahincioğlu H.	T
2002	Çoğunluk payı satın alma	Dikey	Birlik Gıda	Dağıtım	Cadbury Schweppes	Y	Asım Ülker ailesi	T
2002	Devalma	Yatay	Kar Gıda San.	Cips	Kraft Foods Int. Inc	Y	Asım Ülker ailesi	T
2002	Devalma	Dikey	Pers Gıda	Gıda dağ.	Kraft Foods Int. Inc	Y	Unilever	Holl. & İng
2002	Devalma	Dikey	Aymar	Yağ	Toros Ltd. Beşir Özyurt	T	Günel Şirketler Grubu	T
2002	Kalan payı satın alma	Yatay	Ege Baharat	Baharat	Euro Herb Inv.	Y	Cargill	T
2002	Devalma	Dikey	Pendik Nişasta	Nişasta, Glikoz,	Ülker	T	T	T
2002	Fabrika kapatma	Yatay	Pınar Şaşal	Su	Pınar Su (Yaşar Gr.)	T	T	T
2002	Kalan payı satın alma	Yatay	KraftSA Kraft Sabancı	Kraft Foods	Y	Sabancı Holding	T	T
2002	Çoğunluk payı satın alma	Yatay	Gıda Pazarlama	Su	Perrier Vitnel (Nestlé)	Y	Sanko Holding	T
2002	Ticaret anlaşma	Yatay	Sansu	Bira	Anadolu Efes Biraçılık	T	Interbrew	Y
2003	Devalma	Yatay	Beck's Bira	Dondurma	Ülker (Natura Gıda)	T	Schöller	Almanya
2003	Devalma	Yatay	Schöller Dondurma (Bursa)	Dondurma	Ülker (NaturaGıda)	T	Venexia	Y (ABD)
2003	Devalma	Yatay	Venexia Dondurma Fabrikası (Antalya)	Gazlı İçecek	Ülker(Della Gıda)	T	Anadolu Gıda	T
2003	Devalma	Yatay	Çamlıca	Gıda	Ülker Gıda	T	Topoğlu ve Öztürk	T
2003	Yan şirket birleşmesi	Yatay	Ülker	Bisküvi	Ülker	T	Gervais Danone	Fransa
2003	PM (%51)	Yatay	Mavi-Yeşil Gıda	Süt ve süt ürünü.	Sabancı	T		
2003	Kalan payı satın alma	Yatay	DanoneSA Danone/ DanoneSA Tıkveşli			T		

Kaynak: ISI Emerging Market verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

**Tablo 3.13. Gıda Şirketleri İşlemleri (2000-2006) (Devam)**

Yıl	Operasyon	Bütünleşme	Hedef /Kurulan Şirket	Sektörü	Satın alan/Kurulan Şirket(ler)	Y/T	Satan/Kurulan Şirket(ler)	Y/T
2003	Devralma	Yatay	Nestlé Süt	Süt ve süt ürünleri.	Danone	Fransa	Nestlé	İsviçre
2003	Devralma	Yatay	Unmaş	Unlu mamuller	Dat Bakery	T	Doğuş Holding	T
2003	Kalan payı satın alma	Yatay	Filiz Gıda	Makarna	Barilla Alimentare SpA	İtalya	Doğuş Holding	T
2003	%58 pay satın alma	Yatay	Sölmerr Dondurma	Dondurma	Odak Dış Ticaret	T	Schöller	Almanya
2003	Yan şirket birleşmesi	Yatay	Maret, Pastavilla, Sek	Gıda	Tat (Koc)	T		
2003	Kalan payı satın alma	Yatay	Tuborg	İçecek	Carlsberg	Y	Yaşar Holding	T
2003	Ticari anlaşma	Yatay	Pinat Süt	Süt ve süt ürünleri	Yaşar Grubu	T	Yoplait	Fransa
2003	Devralma	Portföy	Unikom (Yudum & Sırma)	Yağ	Soros Inv	ABD	Özoflu ailesi	Y
2003	Fason üretim anlaşması	Yatay	Kızıklı Gıda	Meyve suyu	Altın Marka	T	Ülker	T
2003	Devralma	Yatay	Mey	Alkollü içecek	Kızıklı ailesi	T	Meysu Fabrikası	T
2003	Devralma	Özelleştirme	Çoban Yoğurtları	Alkollü içecek	(Meysu eski ortağı) Nuro-Limak-Özaltın-Tütsab	T	Tekel Alkollü İçkiler Bölümü	T
2004	Devralma	Yatay	Ömür Piliç	Süt ürünleri	Ortak girişimi	T		
2004	Devralma	Yatay	Tariş Alkollü İçkiler	Piliç eti	GıdaSA	T	Önder Piliç (Cengiz Çetinoğlu)	T
2004	%50 pay satın alma	Yatay	Pepsi Tokat Fabrikası	Alkolsüz İçecek	Tat Konserve AŞ. (2,6 M \$)	T		T
2004	Fabrika kapama	Yatay	Orangina	Gazlı İçecek	Fobedis Şirketi Bansard	Fransa	Orangina (Scheweppe)	(Fransa)
2004	Yan şirket kurma	Yatay	Saka Su	Ambalajlı su	Int.Grubu	T		
2004	Devralma	Dikey	İzmir Kemalpaşa Hindi	Hindi Yemi	GıdaSA (Sabancı Grubu)	T		
2004	Devralma	Yatay	Yemi Fabrikası	May Et Ürünleri ve	Barvit (0,7M \$)	T	Et ve Balık Ürünleri AŞ	
2004	Devralma	Yatay	Manisa Et ve Tavuk	Gıda San. (1,3 M \$)		T		
2004	Devralma	Yatay	KombinasıEt	Şeker	Pak Holding	T		
2004	%56 pay satma /	Yatay	Bomonti Gıda	Alkolsüz Bira	Torunlar Gıda San.	T		
2004	Özelleştirme	Yatay	Baha Esat Tekand Kütahya	Alkollü İçecek	(23,8 M \$)	T		
2005	Ortaklık	Yatay	Şeker Fab.	Alkolsüz Bira	Gökçenler	T	Radeberger	Almanya
2005	Ticarî anlaşma	Yatay	Clausthaler Bira	Alkollü İçecek	Anadolu Efes Biraçılık	T	Foster's Group	Avustralya
2005	(Türkiye'de satış)	Yatay	Foster's bira	Fast Foods	Anadolu Grubu	T	McDonalds	Y (ABD)
2005	Lisans hakkı devri	Yatay	McDonalds	Su	Pinar Su (Yaşar Gr.)	T	Marmara Su	T
2005	Yan şirket birleşmesi	Yatay	Yaşar Grubu	İçecek	Süral Şirk. Gr.	T		
2005	Yan şirket kurma	Yatay	Side Kola ve Perge Bira	Çay	GıdaSA (Sabancı)	T		
2005	Yan şirket kurma	Yatay	Deren Çay	Soya Yağı	Abaloğlu ailesi	T	İhlas Holding	T
2005	Yan şirket kurma	Yatay	Abaloğlu Soya Yağı	Gazlı İçecek	Atmaca Elektronik	T		
2005	Devralma	Yatay	Kristal Kola	Yağ	(Hayrettin Atmaca)	T	İhlas Holding	T
2005	Devralma	Yatay	İhlas Gıda	Peynir	Atmaca Elektronik	T		
2005	Kalan payı satma	Yatay	MarSA Kraft	Yağ	(Hayrettin Atmaca)	T		
2006	%51 pay satın alma	Yatay	Kars Karper	Peynir	MarSA (Sabancı H.)	T	Kraft Food	Y
					Bel Groupe	Fransa		

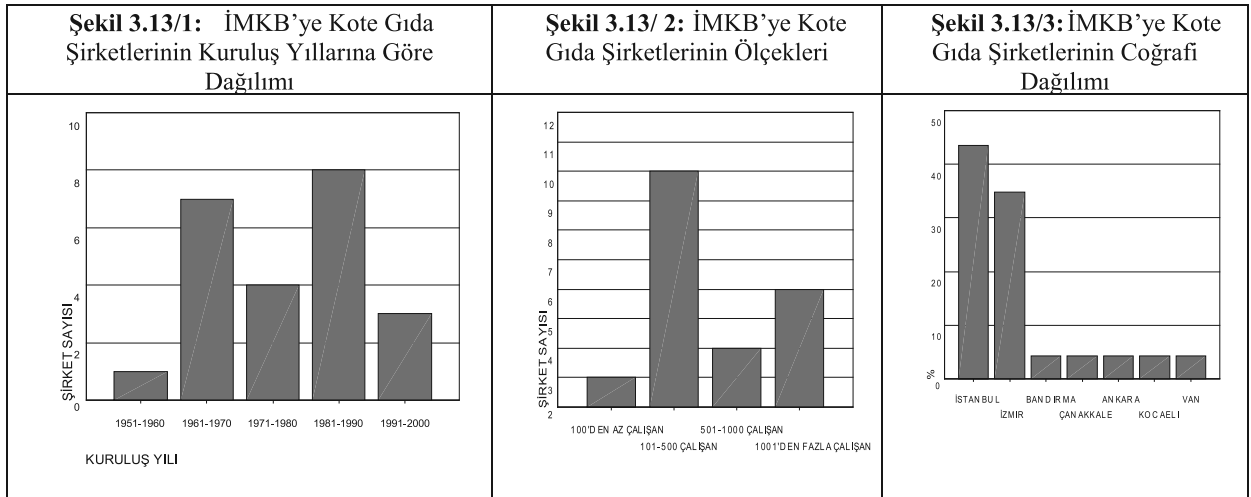
Kaynak: ISI Emerging Market verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır

### 3.2.4. İMKB’de İşlem Gören Gıda Şirketlerinde Yönetişim Yapısı

İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına (İMKB) kote 23 adet gıda şirketi bulunmaktadır. Bu örneklemin sermaye yapıları ve yönetim şekilleri genel olarak gıda sektörü hakkında bir bilgi verebilmesi amacıyla genel hatlarıyla incelenmiştir.

**Özellikleri:** Söz konusu şirketlerin gıda sektörünün büyük ve köklü kuruluşlarından olduklarını söylemek mümkündür. Şirketlerin yaşları 8 ila 42 yıl arasında değişmektedir, ortalama yaş ise 27 yıldır. 500 büyük kuruluş sıralamasına giren şirketlerin çoğunluğunun 1970 ve sonrası dönemlerde kurulduğunu dikkate alacak olursak (Buğra, 1994) söz konusu şirketlerin köklü olduklarını söylemek mümkündür. Ortalama çalışan sayısı ise 643’tür. Ağırlık olarak İstanbul ve İzmir’de faaliyet göstermektedirler ve örneklem geneline baktığımızda gıda sektörünün hemen hemen tüm alt sektörlerinde faaliyet gösteren çeşitli firmaların incelememize dahil olduğunu söyleyebiliriz.

**Şekil 3.13. İMKB Kote Şirketlerin Ön Bilgileri**



*Kaynak: İMKB verilerinden yararlanılarak tarafımızca hazırlanmıştır*

**Sahiplik Yapısı:** Van Özel İdaresine ait ve çoğunluğu halka arz olmuş Van Et dışında tüm şirketler özel teşebbüstür. Yüzde 100 yabancı sermaye yatırımı haline gelmiş olan Tuborg Biracılık ve Ordu Yardımlaşma Kurumunun iştiraki olan Tukaş dışındaki tüm şirketler aileler tarafından kontrol edilen holding/grup şirketleridir ve/veya aile üyelerinin sahipliğinde bulunmaktadır. Bu durum tüm diğer sektörlerde faaliyet gösteren şirketlerle benzerlik göstermektedir. 2001 yılında İMKB’ye kote tüm şirketler üzerinde yapılan bir araştırmada şirketlerin yüzde 80’inde ailelerin doğrudan veya dolaylı olarak şirketlerin sahipliğini ve dolayısıyla kontrolünü ellerinde tuttukları saptanmıştır (Yurtoğlu, 2003). İki şirkette çoğunluk hisseye, 4 şirkette ise azınlık hisseye yabancı şirketler sahiptir. Bu şirketlerin halka açıklık oranları ise %0,64 ile %84 arasında değişmektedir.



*Yönetim Yapısı:* Çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu gıda şirketlerinin tepe yönetim kadrolarını incelediğimizde sadece iki şirkette genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarının aynı kişi tarafından doldurulduğunu görmekteyiz. İncelediğimiz şirketlerin yüzde 65'inde sahip aile üyesi olmayan yöneticiler işbaşındadır. Buna dayanarak söz konusu şirketlerde Genel Müdürlük pozisyonun profesyonelleştiği söylenebilir.

Şirketlerde yönetim kurulları kontrol etme, strateji belirleme ve hizmet veya kaynak sağlama görevlerini yerine getirirler ve bu nedenle şirketin performansı üzerinde önemli etkiye sahiptirler. Gıda şirketlerinin yönetim kurul yapılarını incelediğimizde ise genelde yönetim kurullarının ortalama 6 üyeden oluştuğunu görüyoruz. Üye sayısının 3 ile 13 arasında değiştiğini de belirtmekte yarar vardır. Birçok araştırma sonucu 8 kişiden fazla üyeye sahip olan yönetim kurullarının kontrol etkinliğinin olumsuz etkilendiğini ortaya koymuştur (Jensen, 1993; Firstenberg ve Malkiel, 1994). Bu kapsamda gıda şirketlerinde etkin yönetim kurul büyüklüğünün sağlandığını söylememiz mümkündür. Gözlemlediğimiz yönetim kurulu ortalama üye sayısı İMKB'ye kote tüm şirketlerin (2000 ve 2001 yılları için) büyüklükleriyle de benzerlik göstermektedir. Tüm İMKB şirketlerinde üye sayısı 3 ila 15 arasında değişmekte ve ortalama 6 üye yer almaktadır (Bolak, Yamak ve Ataay, 2003).

Yönetim kurullarının oluşumlarına baktığımızda ise, çoğunluğu aile kontrolündeki gruplara ait olan şirketlerin yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarının ve üyeliklerinin çoğunluğunun aile üyeleri tarafından doldurulmaktadır, yani üst yönetimde aile kontrolü elinde bulundurmaktadır. Bu durum yabancı kökenli şirketlerin hissedar olduğu gıda şirketleri ve Van Et ve Tukaş için söz konusu değildir. Merko, Konfrut, Frigo Pak ve Carlsberg'de yönetim kurulu başkanı yabancı yöneticidir. Kent Gıda'nın çoğunluk hissesi yabancı ortakta olmasına rağmen tepe yönetim halen aile üyelerindedir. Kent Gıda, Frigo Pak, Kerevitaş, Merko ve Konfrut gibi yabancı ortaklı şirketlerde ayrıca yabancı yönetim kurulu üyeleri de görev almaktadır.

**Tablo 3.14. İMKB'ye Kote Gıda Şirketlerinde Yönetişim Yapısı**

Şirket	Kuruluş Yeri	Çalışan Sayısı	Faaliyet Alanı	Ortaklar	Yabancı Ortak ve Payı	Halka Açıklık Yüzdesi	Genel Müdür	Yönetim Kurulu Üye Sayısı <sup>31</sup>	Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri
Anadolu Efes Biracılık (1966)	İstanbul	999	Bira ve Malt Üretimi	Yazıcılar Holding Anadolu Endüstri Holding Özilhan Sınai Yatırım	-	45.09	Profesyonel	13	YKB aileden YK'da aile üyeleri var.
Altınyâğ (1962)	İzmir	169	Bitkisel Yağ Üretimi	Özsoy-Peker- Kaya ve Erkaskan aileleri	-	43.7	Profesyonel	5	YKB aileden YK Sahip aile üyeleri
Banvit (1968)	Bandırma	2167	Piliç ve Hindi Eti Üretimi	Görener Ailesi Koçman ve Ebubekir	-	18.69	Aile Üyesi	5	YKB aileden YK'da aile üyeleri var.
Dardanel Önentaş (1981)	Çanakkale	1078	Gıda Ürünleri İşleme	Dardanel Grup Şirketleri	- ve Değerlendirme	48.18	Sahip	3	YKB ve GM aynı kişi ve sahip. YK'da aile üyesi var.
Ersu (1973)	Ankara	10	Meyve Suyu ve Konsantreleri Üretimi	Akman Holding ve Akman ailesi	-	56.41	Profesyonel	5	YKB aileden YK'da aile üyeleri var.
Friigo-Pak (1984)	İstanbul	444	Dondurulmuş ve Konserveler Edilmiş Meyve, Sebze ve MeyveSuyu	Gerber Foods Ali Haydar Güçlü	Gerber Foods (% 62.89)	30.97	Profesyonel	4	YKB Yabancı. YK'da sahip üye var. YK'da yabancı üye var.
Kent (1956)	Kocaeli	1,658	Şekerleme, Sakız, Çikolata ve Kakaolu Mamuller	Tahincioğlu Holding	Cadbury Schweppes (% 65,36)	0.64	Aile Üyesi	6	YKB aileden YK'da aileden üyeler var. Yabancı üyeler var.
Kerevitaş (1978)	İstanbul	429	Dondurulmuş Yiyecekler ve Ton Balığı Konservesi Üretimi	Merzeci Holding ve ailesi	Südzucker AG (% 25,17)	23.98	Profesyonel	6	YKB aile üyesi. YK'da aileden üyeler ve yabancı üyeler var.
Konfrut (1991)	İstanbul	134	MeyveSuyu Konsantresi, Meyve Püresi, Domates Salçası Üretimi	Merko Gıda Sanayi ve Hüseyin Avni Kefeli	-	40.90	Yok	5	YKB yabancı (Merko Gıda'nın YKB) YK'da hissedar üyeler var.
Kristal Kola (1996)	İstanbul	85	Kolalı ve Meşrubatlı Gazlı ve Gazsız İçecek	İhlas Holding ve Grup Şirketler	-	90.75	Aile Üyesi	5	YKB Aile üyesi YK'de aileden üye var.
Lio Yağ Sanayi (1991)	İzmir	139	Zeytinyağı ve diğer bitkisel yağlar	Arsan ve Aksoy aileleri	-	45.15	Profesyonel	5	YKB aileden. YK'da aileden üyeler var.
Merko Gıda (1982)	İstanbul	233	Dondurulmuş sebze ve meyve, domates salçası, meyve ve sebze püresi, soslar ve şuruplar	Merko Holding	Rondtree Holding Gulliver Inv. Nomikos Ailesi Duncan John Blake (%36.98)	33.17	Yok	4	YKB Yabancı (Hissedar) Hissedar ve aile üyelerinden oluşuyor Yabancı üye var.

Kaynak: [www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr) Şirketler Yıllığı 2004

31 Yönetim kurulu başkanı ile birlikte

**Tablo 3.14. İMKB'ye Kote Gıda Şirketlerinde Yönetişim Yapısı (Devam)**

Şirket	Kuruluş Yeri	Çalışan Sayısı	Faaliyet Alanı	Ortaklar	Yabancı Ortak ve Payı	Halka Açıklık Yüzdesi	Genel Müdür	Yönetim Kurulu Üye Sayısı <sup>32</sup>	Yönetim Kurulu Başkanı ve Üyeleri
Pınar entegre et ve un (1985)	İzmir	523	Et, et mamülü, dondurulmuş hamur ve hazır yemek	Yaşar Holding Yaşar Pınar Süt Yaşar	-	32.54	Profesyonel	7	YKB aileden YK'da aileden üye var.
Pınar Su (1982)	İzmir	150	Pet ve Cam Şişe Suyu	Yaşar Holding Yaşar Ailesi	-	31.26	Profesyonel	7	YKB aileden YK'da aileden üye var.
Pınar Süt (1973)	İzmir	710	Süt ve Süt Ürünleri	Yaşar Holding Yaşar Ailesi	-	35.26	7		YKB aileden Aileden üye var.
Seçuk Gıda (1985)	İzmir	320	Turşu, Sos, Kuru Meyve, Reçel, Izgara ve Közlenmiş ürünler ve Hazır Yemek Üretimii	Alharal ailesi	-	83.97	Aile Üyesi	5	YKB ve GM aynı kişi ve aileden. YK'da aileden üye var.
Şeker Piliç (1990)	Bahçesir	827	Karma yem, Sofralık Yumurta, Damızlık Cıvıç ve Piliç Eti Üretimi	Bor ailesi	-	29.84	Profesyonel	3	YKB aileden YK aile üyeleri var.
Tat Konserve (1967)	İstanbul	1.928	Hernevi Gıda Üretimi	Koç Holding Koç ailesi ve iştirakleri	Kagome Co. Ltd. (%5.85) Sumimoto Co. (%2.39)	27.38	Profesyonel	7	YKB profesyonel YK'da aileden üye var.
Türk Tuborg (1967)	İzmir	259	Bira ve Malt İmalatı	Carlsberg Breweries	Carlber Breweries (%95.52)	4.48	Profesyonel (Yabancı)	4	Profesyonel (Yabancı)
Tukaş (1962)	İzmir	1.175	Salça, Konserve ve Turşu İmalatı	Oyak Grubu	-	28	Profesyonel	7	Profesyonel
Ülker (1970)	İstanbul	1.145	Bisküvi, Çikolata Kaplama Bisküvi ve Gofret üretimi.	Yıldız Holding Ülker Ailesi	United European Bank (%28.97)	22.02	Aile Üyesi	6	YKB aileden YK'da aile üyeleri var.
Ünal Tarım Ürünleri	İstanbul	5	Yaş ve Kuru Meyve ve Sebze Üretim ve Paketleme.	Ünal Holding	-	82.78	Aile Üyesi	3	YKB aile üyesi YK'da aile üyesi var.
Van et (1977)	Van	95	Et ve Et Ürünleri ve Yan Ürünleri	Van Özel İdaresi	-	77.23	Profesyonel	7	Profesyonel

Kaynak: [www.imkb.gov.tr](http://www.imkb.gov.tr) Şirketler Yıllığı 2004

32 Yönetim kurulu başkanı ile birlikte

# B Ö L Ü M

SONUÇ



## IV. SONUÇ

Çalışmamızın bu bölümünde, tarımın gıda işleme sektörü ile olan ilişkisini ortaya koymaya ve genel makro büyüklükler içinde gıda sanayiinin payına bakmaya ve diğer yandan da gıda talebi ve dağıtım kanallarının evrimi karşısında şirket davranışlarının ve genel olarak da sektör eğilimlerinin gelişmesini görmeye çalıştık. Bu bağlamda, sektörde faaliyet gösteren büyük şirketlerin özelliklerini, sermaye yapılarını ve yoğunlaşma davranışlarını inceledik.

Her şeyden önce belirtmemiz gereken husus, gıdanın Türkiye ekonomisindeki yerinin yadsınamayacağıdır. Örneğin, gıda sanayiinin 1995-2002 döneminde sabit fiyatlarla üretim değeri artış ortalamasına baktığımızda, ekonominin genelinde üretim artış oranı % 2.8 civarındayken, gıda sanayiinde bu oranın % 3.2 olduğunu görmekteyiz. Ancak, bu önemli gelişmenin yanında, gıda sanayiinin karşılaştığı engelleri ve kısıtları da göz ardı edemeyiz. Türkiye’de 1990’lı yıllarda kayda değer bir büyüme yakalayarak ciddi bir katma değer ve istihdam katkısı yaratan gıda sanayinde, tarımdan kaynaklanan altyapı sorunlarının yanı sıra, kayıt dışılık, güçsüz küçük işletmelerin yoğunluğu ve teknik personel istihdamının yetersizliği gibi bir dizi sorun yaşanmaktadır. Bundan dolayı, gıda sanayinin büyüme performansı olumsuz yönde etkilenmektedir. Öte yandan 1999 yılı ve sonrasında yaşanan ekonomik krizler, sözü edilen tüm sorunların artarak devam etmesine neden olmuştur.

Tarım-gıda zincirinde tüketici seçimleri ve davranışlarının önemi yadsınamaz öğeler olarak ortaya çıkmaktadır. Bölgesel ve mevsimsel farklılık hala süregelmektedir. Bunun önemli bir nedeni, Kuzey Doğu, Doğu ve Güney Doğu bölgelerinin kişi başına gelir ve tüketici alım gücünün bölgesel dağılımında büyük kentlerin yer aldığı Marmara, Ege bölgelerine kıyasla çok geride kalmasıdır. Diğer yandan, orta ve düşük gelir grubuna dahil tüketiciler ülke nüfusunun önemli bir oranını oluşturmakta ve fiyata duyarlı bir davranış içerisinde hareket etmektedirler. Bu da şirketlerin gelişmeleri açısından önemli bir kısıt oluşturmaktadır.

Perakende sektörü de, son yıllardaki önemli değişiklere paralel olarak gittikçe artan bir ivmeyle modern süpermarket zincirleri tarafından biçimlenmektedir. Tüketici alım gücü ve bölge alt yapılarına orantılı olarak bu modern zincirler de büyük kentlerin yoğunlaştığı Marmara, Ege ve Orta Anadolu bölgelerinde yoğunlaşmaktadırlar. Turizmin büyük gelişme gösterdiği Akdeniz sahil şeridini de bu gelişme noktalarına eklememiz gerekir. Modern perakendeciler hem fiyat ve alınan malın hacmi açısından,

hem de kendi markalarını öne çıkartma taktiklerinden ötürü gıda işleme sanayiinde faaliyet gösteren şirketlerin yapı ve davranışlarına etkili olmaktadırlar.

Üretim kapasitelerinin yanlış yatırımlar nedeniyle ihtiyaç fazlası yarattığı sektörde, kapasite kullanımının düşüklüğü ileriye dönük olarak değerlendirilebilecek iyi bir potansiyel gibi görünse de, sektörün güncel hammadde ve pazarlama sorunları nedeniyle bunun bir rekabet üstünlüğüne dönüştürülebilmesi oldukça zor görülmektedir. Gıda işleme sanayiinin karşılaştığı en önemli problemlerden biri olan aşırı kapasite sorunu hammaddeden kaynaklanmaktadır ve tarım ile endüstri arasında etkin bir koordinasyon eksikliği sorunun doğmasına neden olmaktadır. Ayrıca, pazarlama kanallarındaki çeşitli sorunlardan dolayı imalat sanayindeki kayıt dışı sektör çok aktiftir. Çiftçilerle nakit para ile çalışan araçların gücü kayıt dışı sektörü desteklemektedir. Hammadde arzı, sürekliliğinin olmaması, sabit kalitede ve miktarda ürünün üretilmemesi aşırı kapasite sorununu tetiklemektedir. Tarıma dayalı firmaların global dünyada sözleşmelerle çözdüğü bu asil-vekil problemi, Türkiye’de çiftçinin nakit sıkıntısından veya eğitimsizlik-bilinçsizliğinden dolayı genelde kağıt üzerindeki sözleşmelere dönüşmemektedir. Ayrıca, yapılan yüz yüze görüşmelerden çıkan bir başka sonuç olarak, ne kadar bağlayıcı olsa bile ürün fiyatlarında lehlerine bir dalgalanma olduğunda sözleşmelerin çiftçiler tarafından bozulabildiğini belirtmekte fayda bulunmaktadır. Açıkçası, yapılan sözleşmelerin risklerinin taraflara dağıtılması gerekmektedir. Yine de, bu durum alt sektörden alt sektöre değişmekte ve aynı zamanda, üretim alanlarına yakın endüstriyel fabrikaların olmasına bağlı olarak da farklılaşmaktadır.

Türk gıda işleme sanayiinin bazı alt sektörleri henüz olgun ve istikrarlı değildir. Kullanıcı dostu paketlenmiş gıdalar, dondurulmuş gıdalar, alkolsüz içecekler ve şişelenmiş su ve işlenmiş ve hazır etlerin gelişme potansiyeli yüksektir. Fakat bu alt sektörler için en önemli problemlerden birisi ilgili ürünlerin fiyatlarının yüksek olmasıdır. Ekonomik krizler nedeniyle satın alma gücünün sürekli olarak olumsuz etkilendiği bir ortamda yüksek fiyat düzeyi sektörlerin gelişmesini de olumsuz etkileyebilmektedir. Türkiye’de düşük gelir grupları tüketici davranışlarını belirlemektedir ve dolayısıyla söz konusu alt sektörlerin gelişmesinin önünde önemli bir engel teşkil etmektedir. Diğer bir deyişle, Türkiye tüketicisinin büyük çoğunluğu düşük gelirli tüketici grubuna girmektedir ve ürün fiyatları satın alma kararlarının hala en önemli belirleyicisidir.

İstikrarsız ekonomik ortamda, büyük gıda işleme firmaları da önemli finansal zorluklar yaşamaktadırlar. Kamu kesimi firmaları negatif sosyal öz kaynak ve negatif

gayrisafi katma değer göstergeleri ile çok riskli pozisyondadırlar. Dolayısıyla, hükümet bütçesi için ciddi tehditler oluşturmaktadır.

Kamu sektörü dışarıda bırakılarak incelendiğinde özel sektör firmalarının performanslarını korudukları görülmektedir. İSO'nun en büyük Türk şirketleri veri tabanını kullanarak yaptığımız analizlerin sonuçlarını incelediğimizde gıda sanayiinde faaliyet gösteren şirket sayısının 1967 yılından bu yana devamlı arttığını görmekteyiz. Buna karşın, sermaye yoğun teknolojilerin artışı ve şirketlerin finansal zorluklarının gittikçe artması, diğer yandan da kamu şirketlerinin özelleştirilmesi sonucu, ortalama istihdam rakamlarının sürekli düştüğünü görmekteyiz.

Büyük gıda işleme şirketlerinin, her şeyden önce iç pazara dönük bir gelişme gösterdikleri de yadsınamaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Dışa açıklık oranları incelendiğinde, genellikle geleneksel ihracat ürünlerinde, örneğin, fındık gibi işlenmemiş tarım ürünlerinde faaliyet gösteren şirketlerin dışa açıklık oranları % 50'nin üzerindedir. Ayrıca meyve sebze işleme sanayi firmalarının bazılarının dışa açıklık oranları da yüksektir. Penguen Gıda, Tamek, Tukaş bunlara örnek verilebilir. Arada, istisnai olarak şekerleme sektöründe üretim yapan firmalarda da yüksek oranlar görülmektedir. Kent Gıda yabancı sermaye ile işbirliğinin yararlarını görürken, şölen çikolata firması da ihracatta ne çıkmaktadır.

Dünya genelini ve özellikle ABD gibi gelişmiş ülkelerin 1990 sonrası gelişmelerini incelediğimizde görüyoruz ki, gıda işleme sanayii firmaları için doğrudan yabancı sermaye yatırımları ihracattan daha önemli bir hale gelmiştir. Buna karşın, gelişmekte olan ülkelerde gıda işleme sanayiinin önemi, daha çok ihracata-yönelik büyüme stratejileri ile birlikte ne çıkmaktadır.

Türkiye'ye olan yabancı sermaye yatırımları 1980'lerin başlarında uygulanmaya başlayan serbestleşme süreci ile birlikte artmaya başlamıştır. İthal ikameci politikalar yerine dışa açık ekonomik politikaların benimsenmesi, serbest pazar ekonomisine geçiş ve devlet müdahalesinin azaltılması gibi önlem ve uygulamalar ihracatın gelişmesine ve yabancı yatırımcıların Türkiye'ye yönelik ilgisinin artmasına neden olmuştur.

Ocak 2006 itibarıyla Türkiye'de faaliyet gösteren toplam 258 yabancı sermayeli gıda ürünleri ve içecek imalatı şirketi bulunmaktadır. İmalat sanayine yönelen yabancı



sermayeli şirketlerin % 10'u, Türkiye'ye yatırım yapan bütün yabancı sermayeli şirketlerin ise % 2'si gıda işleme sektörüne yatırım yapmaktadır. Türkiye'ye yatırım yapan şirketleri incelediğimizde ise, 2002 yılında dünya çapında en büyük ilk 15 çok uluslu gıda şirketi sıralamasına giren 7 yabancı sermayeli şirket (Nestlé, Kraft Foods, Unilever, PepsiCo., Cargill, Coca-Cola, Danone) Türkiye'de de çok uzun yıllardan beri faaliyette bulunmaktadır.

Ancak, Türkiye'deki yabancı yatırımcılar ekonomik ve politik istikrarsızlığı yabancı yatırımlar için en önemli engel olarak belirlemiştir. Dolayısıyla sektörde faaliyet gösteren yabancı sermayeli şirket sayısının yıllar itibarıyla hızlı artışı bir ölçüde frenlenmektedir. Yabancı şirketler Türkiye'ye yatırım yapma şekillerinde ağırlıklı olarak ortak girişimi tercih etmektedirler. Gıda sektöründe de aynı yapı korunmaktadır. Yabancı şirketlerin Türkiye'de yerel ortaklarla birlikte yatırım yapmalarının en önemli nedenleri arasında teknolojilerini koruma, kalite güvencesi ve kontrolü sağlama, riski paylaşma, pazara hızlı nüfuz edebilme, yerel ortağın kimliği ve ününden ve yerel pazar bilgisi ve deneyiminden yararlanma gibi faktörler yer almaktadır.

Türkiye'nin en başarılı 500 sanayi kuruluşunun listelendiği ISO sıralamasında ise gıda işleme sanayiinde 2004 yılında faaliyet gösteren 22 yabancı sermayeli şirket olduğunu görmekteyiz. 1993'te 9 olan yabancı sermayeli şirketler 11 yıllık zaman aralığında önemli bir gelişme göstermiştir. Özellikle Türk sermayeli şirketlerin gıda sanayi şirketlerine yaptıkları yeni yatırımları gözlemekte zorluklarla karşılaşmaktayız. İşlem türleri açısından gıda sektörü birleşme ve satın alma işlemlerini incelediğimizde, 2003-2005 döneminde şirket birleşmesinin çok az sayı ve tutarda olduğu görülmektedir. 2000'li yılların başlarında önemli gıda grup şirketleri (örneğin, Yaşar Holding Pınar Grubu, Koç Holding Tat Konserve, Anadolu Efes Grubu, Ülker Grubu, Tahincioğlu Holding Kent Şirketi) bünyelerinde yer alan şirketlerini operasyonlarını etkinleştirmek için birleştirmiş ve yeniden yapılandırmışlardır. Diğer bir dikkat çekici unsur ise, özellikle 2004 yılında özelleştirme kapsamındaki satışların ön plana çıkmasıdır. Bir başka önemli bulgu, gıda sektöründe Türk şirketlerinin birleşme ve satın alma faaliyetlerinde ön planda olmalarıdır. 2003 yılında gerçekleşen 15 faaliyetin 8'inde, 2004'teki 9 faaliyetin tamamında ve 2005' de gerçekleşen 10 faaliyetin 7'sinde satın alan taraf bir Türk yatırımcısı olmuştur. Yabancı şirketlerin bu alandaki ilgileri oldukça düşüktür. Az sayıda işlem gerçekleştiren yabancı şirketler arasında Avrupalı şirketler ön plandadır.

Genel olarak gıda sanayiinde gerçekleşen yapılanma işlemlerine odaklanıldığında bu faaliyetlerin dikey entegrasyonu sağlayacak satın almaların ve özelleştirmelerin, grup ve holding içi şirket birleşmelerinin ve yatay çeşitlendirme için şirketlerin başarılı ama bazen de nostaljik markaları satın aldıkları (örneğin Çoban yoğurtları, Çamlıca gazozu, Ömür piliçleri, Mavi ve Yeşil diyet ürünleri) gözlemlenmiştir.

İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına (İMKB) kote 23 adet gıda şirketi bulunmaktadır. Bu örneklemin sermaye yapıları ve yönetim şekilleri genel olarak gıda sektörü hakkında bir bilgi verebilmesi amacıyla genel hatlarıyla incelenmiştir. Söz konusu şirketler, gıda sektörünün büyük ve köklü kuruluşlarıdır. Şirketlerin yaşları 8 ila 42 yıl arasında değişmektedir, ortalama yaş ise 27 yıldır. Ağırlıklı olarak İstanbul ve İzmir'de faaliyet göstermektedirler ve örneklem geneline baktığımızda gıda sektörünün neredeyse bütün sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların incelememize dahil olduğunu söyleyebiliriz.

Tüm şirketler özel teşebbüstür. Yüzde 100 yabancı sermaye yatırımı haline gelmiş olan Tuborg Biracılık ve Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun iştiraki olan Tukaş dışındaki bütün şirketler aileler tarafından kontrol edilen holding/grup şirketleridir ve/veya aile üyelerinin sahipliğinde bulunmaktadır. Çoğunluğunu aile şirketlerinin oluşturduğu gıda şirketlerinin tepe yönetim kadrolarını incelediğimizde sadece iki şirkette genel müdür ve yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarının aynı kişi tarafından doldurulduğunu görmekteyiz. İncelediğimiz şirketlerin yüzde 65'inde sahip aile üyesi olmayan yöneticiler işbaşındadır. Buna dayanarak söz konusu şirketlerde Genel Müdürlük pozisyonunun profesyonelleştiği söylenebilir. Yönetim kurullarının oluşumlarına baktığımızda ise, çoğunluğu aile kontrolündeki gruplara ait olan şirketlerin yönetim kurulu başkanlığı pozisyonlarının ve üyeliklerinin çoğunluğu aile üyeleri tarafından doldurulmakta, üst yönetimde aile kontrolü elinde bulundurmaktadır.

Çalışmamız ile Türkiye Gıda İşleme Sanayinin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemeye yönelik genel bir resim çekilmeye çalışılmıştır. Ulusal ve uluslararası pazarların yarattığı fırsat ve tehditler çerçevesinde gıda işleme sanayi şirketlerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü kaynaklarının belirlenmesi ve Türkiye Gıda İşleme Sanayi Firmalarının ulusal ve özellikle uluslararası arenalardaki başarı olanaklarının değerlendirilmesi için bir genel durum tanımlaması yapılmıştır.

## KAYNAKLAR

AC Nielsen (2006), *AC Nielsen 2005 Overview*, İstanbul.

AC Nielsen (2003); "The power of private label: A review of the growth trends around the world", *AC Nielsen Global Services Executive News Report*.

AC Nielsen (2005); "The power of private label: A review of the growth trends around the world", *AC Nielsen Global Services Executive News Report*.

AC Nielsen (2005b); "AC Nielsen'in Son Araştırması Market Markaları'nın Tüm Dünyada Büyümeye Devam Ettiğini Gösteriyor", *AC Nielsen'in Basın Duyurusu*, Ekim 2005.

Alpkent, N., (2000), Sıvı ve Katı Yağlar Sektöründe Rekabet Gücü Olanaklarının Artırılması, MPM, Ankara.

Andreff W. (1999), Peut-on empêcher la surenchère des politiques d'attractivité à l'égard des firmes multinationales? in A. Bouët et C. Le Cacheux, eds, *Globalisation et politiques économiques: les marges de manœuvre*, Economica, Paris.

Austin, James E. (1976), Food and Nutrition Policies in a Changing Environment. Vol. 25, *World Review of Nutrition and Dietetics*. Bazel: Karger.

Ayadi N. (2003), Contrats, confiance et gouvernance: le cas des entreprises publiques agroalimentaires en Algérie, *Thèse de doctorat en sciences économiques*, Université Montpellier I.

Banque Mondiale, (2003), Rapport sur le Développement dans le monde, Washington

Beaud, M., (2000), Histoire du capitalisme de 1500 à 2000, Editions du seuil, Points, Paris.

Bocutoğlu, E. ve Atasoy, Y. (2001), "Yükselen Süpermarket olgusu karşısında Bakkaliye sektörünün yeri ve Trabzon örneği", *TESOB Araştırma Raporları*, Trabzon

Bolak, M., Yamak, S. & Ataay, A.; "Characteristics of Board of Directors and Corporate Leadership Structure: Implications on Performance", *GBATA Readings Book*, 209-215.

Buğra, Ayşe (1994), State and business in Modern Turkey, Suny Press, NewYork

Burroughs R., ve Harper, D., (2002), "An Analysis of Profits within the Canadian Food Processing Sector", *Agriculture and Rural Working Paper Series*, Working Paper No. 59 Catalogue no. 21-601-MIE – No. 059.

Codron, J.-M., Bouhsina Z., Fort F., Coudel E. & Puech A. (2004), "Supermarkets in Low-Income Mediterranean Countries: Impacts on Horticulture Systems", *Development Policy Review*, 22(5): 587-602.

Cowling, K., and M. Waterson (1976), "Price-Cost Margins and Market Structure", *Economic Journal*, 43: 267-274.

Coudel, E. (2003), What role do Supermarkets have in the Definition of New Standards for Fresh Fruit and Vegetables in Turkey?: *Study of Tomato Procurement Systems*, D.E.A., Economie du Développement Agricole, Agroalimentaire et Rural, Université de Montpellier 1 ve Ecole Nationale Supérieure Agronomique de Montpellier.

Demir, N., & Atalay, N., (2000), Şekerleme ve Çikolata Sanayiinde Rekabet Gücü ve Pazarlama, MPM, Ankara.

Demirağ, M., Mirza, H. & Weir, D.T.H. (1995); "The Dynamics of Manufacturing Joint Ventures in Turkey and the Role of Industrial Groups", *Management International Review*, 35(Special Issue): 35-51.

Doğruel, F. ve Doğruel, A.S., (2005), Türkiye'de Enflasyonun Tarihi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası ve Tarih Vakfı, İstanbul.

DPT (2004); Sector Profiles of Turkish Industry, *DPT Yayınları*, Ankara.

Elvan, L., Sorguç, N., Kazancık L. B., ve Öztürk, A., (2005), Türkiye'de Bölgesel Gelişme Politikaları: Sektör-Bölge Yığınlaşmaları, *TUSIAD-DPT Yayınları*, Eylül 2005, (Yayın No. TUSIAD-T/2005-09/408).

Erdal, F. & Tatoğlu, E. (2002); "Locational Determinants of Foreign Direct Investment in an Emerging Market Economy: Evidence from Turkey", *Multinational Business Review*, 10(1): 322-331.

Erden, D. (1996); A survey of Foreign Direct Investment Firms in Turkey, Istanbul: Boğaziçi University Press.

Erdoğan, T. (2003), Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü, Rekabet Kurumu, Ankara.

Euromonitor (2006), Chilled processed food in Turkey.

FAS USDA (2004), Turkey Retail Foods Sector.

Ferto, I ve Hubbard, L. (2003), "Revealed Comparative Advantage and Competitiveness in Hungarian Agri-Food Sectors", *Review of Agricultural Economics*, 247-259.

Firstenberg, P. B., Malkiel, B. G. (1994), "The Twenty-First Century Boardroom: Who will be in charge?", *Sloan Management Review*, 36:1, sayfa 27-35.

Fort F., Rastoin J.-L., Tozanli S., (2003), Mondialisation des échanges et création de valeur dans le système agroalimentaire du Languedoc Roussillon - *Rapport au Conseil Régional*, UMR Moisa, Montpellier, 2003.

Gök, A. (1998), Le partenariat euro-méditerranéen: l'analyse de l'impact de l'union douanière sur l'industrie agroalimentaire, *CIHEAM, Options Méditerranéennes, collection «Master of Science»*, no 45, IAM, Montpellier.

GUILHON, B., (1998), Les firmes globales, *Economica*, Paris.

Head K., Mayer T. (2003), The Empirics of Agglomeration and Trade, CEPEII, *Working Paper no 2003*, 15 October.

İçöz, Y.(2005a), Et ve Et Ürünleri Durum ve Tahmin: 2004/2005, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, EEÜDT/ 131 /Nisan 2005.

İçöz, Y. (2005b), Süt ve Süt Ürünleri Durum ve Tahmin: 2004/2005, Tarımsal Ekonomi Araştırma Enstitüsü, EEÜDT/ 131 /Nisan 2005.

Jensen, M. C. (1993), "The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems", *Journal of Finance*, 48(3): 831-880.

Kıymaz, T.(2003), Küreselleşme ve AB Süreçlerinin Ülke Sanayii ve Mühendislerine Etkileri:Gıda Sanayii Raporu, TMMOB ŞANAYİ KONGRESİ 2003.

“Market Markalarında Son Trendler” (2006), Retailing Institute, Mart 2006.

Mayer T., Mucchielli J-L. (1999), La localisation à l'étranger des entreprises multinationales, une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe, *Economie et statistique*, n°326-327, INSEE, Paris.

Mc Kinsey & Co (2003), Turkey: Making the Productivity and Growth Breakthrough, Mc Kinsey Global Institute, Şubat 2003.

Minot, N. (1998), Competitiveness of Food Processing in Vietnam: A Study of the Rice, Coffee, Seafood, and Fruit & Vegetables Subsectors, Development Strategies Institute Ministry of Planning and Investment Hanoi, Viet Nam ve Medium-Term Industrial Strategy Project TF/VIE/95/A58 United Nations Industrial Development Organization Hanoi, Vietnam.

Mucchielli J-L, Puech F. (2003), Internationalisation et localisation des firmes multinationales: l'exemple des entreprises françaises en Europe, *Economie et statistique*, no 363-364-365, INSEE, Paris.

OCDE, (2002), L'investissement direct étranger au service du développement: optimiser les avantages, minimiser les coûts, Paris.

OCDE, (2003), Tendances et évolution récente de l'investissement direct étranger, Paris.

Ok, S.T. (2004); “What Drives Foreign Direct Investment into Emerging Markets?”, *Emerging Market Finance and Trade*, 40(4): 101-114.

Oman, C., Rama, R., (1987), Les nouvelles formes d'investissement à l'étranger, OCDE, Öz, Özlem (2004), “Türkiye’de Ekonomik Faaliyetlerin Mekansal Dağılımı ve Rekabet Yapısı”, *ODTU Gelişme Dergisi*, 31, (Aralık), 211-41.

Pala, M. Ve Saygı, B. (2004), Gıda Sanayiinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları, *İstanbul Ticaret Odası Yayını*, No: 2004-73, 147, İstanbul.

PALPACUER F., PEREZ R., RASTOIN J.L., (2002), Modes de gouvernance et stratégies des entreprises agroalimentaires multinationales, Working Paper, UMR Moisa, Montpellier.

PEREZ, R., (2003), La gouvernance d'entreprise, Ed. La Découverte, Paris.

Rabobank, (2004), The Turkish dairy sector, gearing up for the EU entry?, .com/far.

Rae A, ve Josling, T. (2003), “Processed Food Trade and Developing Countries: Protection and Trade Liberalization”, *Food Policy*: 28 147-166.

RAINELLI, M., (1999), Les stratégies des entreprises face à la mondialisation, *Editions Management et Sociétés*, Caen.

RASTOIN, J.L., GHERSI, G., PEREZ, R., TOZANLI, S., (1998), Structures, performances et stratégies des groupes agroalimentaires multinationaux, *Agrodata 98*, GRAAL-M, CIHEAM/ENSA, Montpellier, 1998, (CD-ROM).

Su, K. T. (2003), Rekabet Hukukunda Teşebbüslerin Hakim Durumunun Belirlenmesinde Pazar Gücünün Ölçülmesi, Uzmanlık Tezi, Rekabet Kurumu, Ankara.

Şengül, S., (2004), "Türkiye'de Gelir Gruplarına Göre Gıda Talebi", *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 31, (Haziran), 115-148.

Tatoğlu, E. & Glaister K.W. (2000); *Dimensions of Western Foreign Direct Investment in Turkey*, London: Quorum Book.

Tekce, M., (2006), *The Competitiveness of Turkish Agriculture in The Context of European Economic Integration*, Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat (İng.) Anabilim Dalı, 2006.

Tozanlı-Öncüoğlu S.(1981), *Les modes de consommation alimentaires en Turquie*, (Türkiye'de gıda tüketim kalıpları) Doktora tezi, Montpellier I Üniversitesi, Hukuk ve İktisadi Bilimler Fakültesi, Montpellier.

Tozanli S., Fort F., Rastoin J-L. (2002), «Globalisation des stratégies des FMN-AA», in Perez R, Palpacuer F, *Mutations des modes de gouvernance, dynamique de compétitivité et management stratégique des firmes, le cas des firmes multinationales alimentaires en Europe*, Commissariat Général du Plan, Paris.

TÜİK (2005); *Dönemler İtibarıyla İmalat Sanayii, İstihdam-Ödemeler-Üretim-Eğilim (2003[IV]-2004 [IV]*, CD-Rom, Ankara.

Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2005 Yılı Raporu (2006), TC Hazine Müsteşarlığı , Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 2006.

UNCTAD, (2003), *World Investment Report*, Geneva.

VELTZ, P., (2000), *Le nouveau monde industriel*, Gallimard, Paris.

WALLERSTEIN, I.(1974): *The Modern World System: Capitalist Agriculture and the Origins of the European*.

*World Economy in the Sixteenth Century (1974)*, Academic Press, New York.

WILLIAMSON, O., (1994): *Les institutions de l'économie*, Paris, InterEditions.

Wilkinson, John, (2004), "The Food Processing Industry, Globalization and Developing Countries", *Electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, vol 1., No.2, 184-201.

Yurtoğlu, B.B. (2003); "Corporate Governance and Implications for Minority Shareholders in Turkey", *Corporate Ownership and Control*, 1(1): 72-86.

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

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

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

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

[www.iso.org.tr](http://www.iso.org.tr)

[www.avromonitor.com](http://www.avromonitor.com)

[www.securities.com](http://www.securities.com)

## EK 1

### AGRODATA VERİ BANKASI ÇERÇEVESİNDE İNCELENEN GIDA ÇOK ULUSLU ŞİRKETLERİNİN GERÇEKLEŞTİRDİKLERİ YENİDEN YAPILANMA OPERASYONLARI ÇALIŞMASINDA UYGULANAN ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmamızda ele alınan operasyonlar sadece şirket satın almaları ve birleşmeleriyle sınırlı kalmamıştır çünkü gıda şirketleri yayılma stratejilerini uygularken, gittikçe artan oranda ortaklıklar dağıtım, lisans ve franchising anlaşmaları ve kısmi katılımları tercih ettikleri görülmektedir.

Bu sayısal verilerin kullanımında bazı ihtiyati kuralları hatırlatmak gerekmektedir; sunulan operasyonların hesaplanmasında ve sayısal analizlerinde hiçbir ağırlıklandırma yapılmamıştır. Yani, çok yüksek miktarlara ulaşan dev çok ulusluların satın alınması ile küçük bir ada-ülkede satın alınan ufak bir şirket aynı ölçüde ele alınmış ve aralarındaki farklar göz ardı edilmiştir. Dünyadaki tüm operasyonları sayıma dahil edebildiğimizi de hiçbir şekilde iddia etmiyoruz. Bilgilerimiz veri kaynaklarımızla sınırlıdır. Ancak, bu kısıtlara rağmen, yapılan hesaplar ve analizler genel eğilimler hakkında genel bir fikir verebilmektedir.

#### Veri Kaynakları

Tarım-gıda zinciri üzerinde uzmanlaşmış basın ile günlük gazeteler (Les Echos, La Tribune, Financial Times) en önemli bilgi kaynaklarımızdır. Fransızca Agia-Alimentation ve İngilizce Eurofood en çok kullandığımız temel bilgi kaynaklarımızı oluşturmaktadır. Bu bilgileri, İnternet'te ulaşılan veri bankaları (Forbes, Hoovers, Prepared Food, Nikkei, FFT, UK Business Park) yardımıyla genişletilmektedir. Tabii ki şirketlerin yıllık faaliyet ve finansal raporları da bilgilerimizi genişletmekte çok önemli bir rol oynamaktadırlar.

Bu bilgi kaynakları genellikle gerçekleştirilen operasyonların parasal değerlerini vermemekte veya tahmini olarak vermektedirler. Bu eksiklik veri bankamız için çok önemli bir kısıttır ve nitel analizlerimizi derinleştirmemize engel olmaktadır.

#### Kullanılan Terimler

- ❖ Dışsal gelişme kapsamında klasik yeniden yapılandırma operasyonları
- ➔ *Şirket satın alma*: Borsaya kayıtlı ve hiçbir dışsal yönetime tabi olmayan bağımsız şirketin satın alımı
- ➔ *İştirak alımı*: Bir başka şirket tarafından konsolide edilen güdümlü şirketlerin satın alımı<sup>7</sup>.
- ➔ *Kalan sermayenin alımı*: Alıcı şirketin hedef şirketteki kısmi payı üstüne sermayenin geri kalanını satın alarak hedef şirketi %100 kontrolü altına alması
- ➔ *Başarıyla sonuçlanmış kamusal satın alma (public takeover)*: Alıcı şirketin hedef şirketi kontrol altına alabilmek amacıyla borsadaki hisselerini satın almak için borsada açık bir teklifte bulunması ve bu teklifin başarıyla sonuçlanması
- ➔ *Sermayeye çoğunlukçu katılım*: Alıcı şirketin hedef şirketin hisselerinin %50-%99,9'unu satın alarak kontrolünü ele geçirmesi
- ➔ *Kısmi katılım*: Alıcı şirketin hedef şirketin hisselerinin %50'den azını satın alması
- ➔ *Şirket birleşmesi*: İki şirketin varlıklarını bir anlaşmayla birleştirmeleri ve ortak bir yönetim uygulamaları (bu tip birleşmeler, bir şirketin bir diğer şirketi satın alması sonucunda da gerçekleştirilebilir).

- ➔ *MBO veya LMBO*: Bir şirketin idareci kadrosu tarafından satın alınması.
- ➔ *Faaliyete son verilme*: Bir şirketin kendisinin veya iştiraklerinden biri ve birkaçının belirli bir sektördeki faaliyetinden tamamen çekilmesi ve bu faaliyete son vermesi.
- ➔ *Başarıya ulaşmamış kamusal satın alma (public takeover)*: Bazı durumlarda alıcı şirket hedef şirketin borsadaki hisselerini satın almasına rağmen hedef şirket bu açık teklifi reddedebilir. Bu durumda alıcı şirket zarara uğrar.
- ➔ *İştirak satışı*: Satıcı şirketin iştirakini (veya iştiraklerini) kısmen veya tamamen elden çıkarması.
- ➔ *Kısmi varlık satışı*: Ana şirketin kendi ana varlığını veya iştiraklerinin varlıklarını kısmi olarak elden çıkarması.
- ➔ *Şirket satışı*: Sermaye sahiplerinin şirketin tüm varlıklarını satmaları.

#### ❖ İçsel gelişme kapsamında klasik yeniden yapılandırma operasyonları

- ➔ *İştirak kuruluşu veya yeni fabrika yapımı*: Greenfield yatırımlar olarak kabul edilen anamal geliştirici yatırımlar.
- ➔ *Fabrika kapatımı*: Ana şirkete bağlı bir fabrikanın faaliyetinin tamamen durdurulması.
- ➔ *Yeni unvan edinilmesi*: Şirketin adının değiştirilmesi.
- ➔ *Faaliyetlerin bölünmesi*: Ana şirketin birkaç şirkete bölünmesi (splitt-ups, splitt-offs).

#### ❖ Yeni yatırımlar: Ortaklıklar ve uzlaşma operasyonları

- ➔ *İşbirliği ve lisans anlaşmaları*: Şirketler arasında teknolojiyi, becerileri, üretim bilgilerini, markaları, üretim lisanslarını, dağıtım kanallarını ortak kullanmak için imzalanan anlaşmalar. Bu anlaşmalarda taraflar hukuki ve yönetsel bağımsızlıklarını korurlar.
- ➔ *Ortak girişim kuruluşu (joint-ventures)*: İki veya daha fazla sayıda şirketin ortak bir iştirak kurmaları ve bu yeni iştirakin tüm varlıklarını ve aynı zamanda üretim ve pazarlama risklerini paylaşmak. Yatırımcı şirketler hukuki ve yönetsel bağımsızlıklarını korurlar.

#### - *Araştırmanın kapsadığı dönem*

Araştırma dönemi 1 Ocak 1987'den 31 Aralık 2006'a kadar uzanmaktadır. Bu zaman aralığının, gıda çok uluslularının uzun dönem stratejik gelişme eğilimlerini ortaya çıkarabilecek uzunluğa sahip olduğunu düşünmekteyiz. Tarım-gıda sektöründe uygulanan stratejiler, kısa zaman aralıklarında ve tüketici tercihleri ve harcama eğilimlerine göre sık sık değişebilmektedir. Bu nedenle, araştırma dönemi dar tutulursa, o anda önemli ve sürekli olabilir görünen stratejiler üç-beş yıl sonra tamamen konjonktürel bir yapıya bürünebilirler. Ancak 19 yıl üzerine yayılan bir analizin hata oranı muhakkak ki daha az olacaktır.

#### - *Şirketler*

Her yıl için dünyanın en büyük 100 gıda çok uluslusunun alıcı, satıcı veya ortak şirket olarak görüldüğü tüm yeniden yapılandırma operasyonu dikkate alınmış ve veri bankasına eklenmiştir. Aynı zamanda iştirakin (veya bağımsız hedef şirketin) adı, faaliyet gösterdiği sektörü, yuvalandığı ülke de veri bankasına kaydedilmiştir. Tabii ki, her yıl en büyük 100 sınıflandırmasına dahil olan şirketler değiştiğinden, operasyonlarda adı geçen şirketlerin sayısı 100'den fazla olmaktadır.



**Ek 2: Dünyanın En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Firmasının 2002 Yılı Toplam Satışlarına Göre Sıralandırılması**

Sıra	Şirketin unvanı	Köken ülke	Faaliyet gösterdiği sektör	Toplam Ciro (M.\$)	Gıda cirosu M.\$	Net kâr (M.\$US	Çalışan sayısı	Gıda cirosu /toplam ciro (%)	Net kâr /ciro (%)	Çalışan/ toplam ciro
1	Nestlé S.A.	İsviçre	Çok çeşitli gıda ürünleri	73,142	68,354	6,420.8	250,000	93	8.8	293
2	Cargill Inc. (1)	ABD	Tahıl türevleri, et üretimi	71,066	35,000	2,103.0	100,000	49	3.0	711
3	Kraft Foods Inc. (Altria)	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	34,113	34,113	2,635.0	94,000	100	7.7	363
4	PepsiCo Inc.	USA	Alkolsüz içecekler, snackfoods	32,562	32,562	4,078.0	157,000	100	12.5	207
5	Unilever	Hollanda	Çok çeşitli gıda ürünleri	49,423	27,607	4,952.1	212,000	56	10.0	233
6	Tyson Foods	ABD	Et ve tavuk	26,014	25,961	353.0	114,000	100	1.4	228
7	Coca-Cola Co.	ABD	Alkolsüz içecekler, şiselemiş su	23,104	23,104	4,872.0	55,000	100	21.1	420
8	Bunge Limited	Bermuda	Tahıl türevleri, bitkisel yağ	24,275	21,601	601.0	23,495	89	2.5	1,033
9	Archer Daniels Midland Co.	ABD	Tahıl türevleri, bitkisel yağ, bio-karbürant	35,944	18,286	1,044.0	25,641	51	2.9	1,402
10	Mars Inc.	ABD	Çikolata-şekerlenme, pirinç, kedi maması	18,000	18,000	0.0	40,500	100	0.0	444
11	Danone	Fransa	Çok çeşitli gıda ürünleri	16,250	16,250	559.4	88,184	100	3.4	18
12	ConAgra Inc.	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	14,567	14,567	541.5	38,000	100	3.7	383
13	InBev	Belçika	Bira	14,521	14,521	1,746.6	77,000	100	12.0	189
14	Heineken N.V.	Hollanda	Bira	13,450	13,450	948.1	64,305	100	7.0	209
15	Diageo plc	İngiltere	Alkollü içkiler	12,249	12,249	2,619.6	22,966	100	21.4	533
16	Cadbury Schweppes plc	İngiltere	Şekerleme, alkolsüz içecekler	11,847	11,847	1,279.7	55,000	100	10.8	215
17	Anheuser-Busch Inc.	ABD	Bira	15,036	11,667	1,839.0	31,485	78	12.2	478
18	Smithfield Foods Inc.	ABD	Et işleme	11,354	11,354	296.2	51,000	100	2.6	223
19	General Mills Inc.	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	11,244	11,244	1,240.0	27,800	100	11.0	404
20	Sara Lee Corp.	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	19,254	10,901	731.0	137,000	57	3.8	141
21	SAB-Miller plc	İngiltere	Bira	10,606	10,606	1,344.0	40,892	100	12.7	259
22	Kirin Brewery Co. Ltd.	Japonya	Alkollü ve alkolsüz içkiler, biyo-gıda	11,202	10,589	465.1	5,192	95	4.2	2,158
23	Associated British Foods	İngiltere	Çok çeşitli gıda ürünleri	10,234	10,234	618.9	42,375	100	6.0	242
24	Kellogg Co.	ABD	Mısır gevreği, bisküvi	10,177	10,177	980.4	26,000	100	9.6	391
25	Dean Foods Co.	ABD	Süt ürünleri	10,175	10,175	256.7	27,000	100	2.5	377
26	Swift & Co	ABD	Et işleme	9,669	9,669	14.9	20,700	100	0.2	467
27	FEMSA de C.V.	Meksika	Alkolsüz içecekler, bira	9,692	9,353	748.9	90,731	97	7.7	107
28	Fonterra Cooperative Ltd	Y. Zelanda	Süt ve süt ürünleri	8,680	8,680	154.3	18,600	100	1.8	467
29	Ajinomoto Co. Ltd.	Japonya	Çok çeşitli gıda ürünleri	9,736	8,451	406.6	25,812	87	4.2	377
30	H. J. Heinz Co.	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	8,912	8,305	752.7	41,000	93	8.4	217
31	Danish Crown	Danimarka	Et işleme	8,106	8,106	210.3	28,553	100	2.6	284
32	Nippon Meat Packers Inc.	Japonya	Et işleme	8,480	8,094	107.5	2,589	95	1.3	3,275
33	Sovion NV	Hollanda	Et işleme	7,830	7,830	87.2	12,785	100	1.1	612
34	Lactalis	Fransa	Süt, peynir, tereyağı	7,724	7,724	0.0	26,500	100	0.0	291

**Ek 2: Dünyanın En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Firmasının 2002 Yılı Toplam Satışlarına Göre Sıralandırılması (Devam)**

Sıra	Şirketin unvanı	Köken ülke	Faaliyet gösterdiği sektör	Toplam Ciro (M.\$)	Gıda cirosu M.\$	Net kâr (M.\$US)	Çalışan sayısı	Gıda cirosu /toplam ciro (%)	Net kâr /ciro (%)	Çalışan/ toplam ciro
35	Arla Foods Group	Danimarka	Süt ve süt ürünleri, organik hayvan yemi	7.731	7.673	133.6	20.076	99	1.7	385
36	Land O'Lakes	ABD	Süt ürünleri, hayvan yemi, tohumculuk	7.557	7.557	126.8	7.500	100	1.7	1008
37	Campbell Soup Co.	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	7.548	7.548	707.0	24.000	100	9.4	315
38	Asahi Breweries Ltd.	Japonya	İçecek sanayii	8.313	7.065	378.4	3.607	85	4.6	2305
39	Scottish & Newcastle plc	İngiltere	Bira	6.812	6.812	369.5	15.600	100	5.4	437
40	Yamazaki Baking Co. Ltd.	Japonya	Fırın ürünleri, şekerleme	6.691	6.679	56.1	21.021	100	0.8	318
41	Maruha Corp.	Japonya	Balıkçılık, hazır yemekler	6.779	6.675	-137.4	9.992	98	-2.0	678
42	Pilgrim's Pride	ABD	Tavukçuluk	5.666	6.555	264.5	35.400	116	4.7	160
43	Carlsberg Breweries A/S	Danimarka	Bira, alkolsüz içecekler	6.346	6.346	209.0	30.336	100	3.3	209
44	Barilla	İtalya	Makarna, bisküvi, fırın ürünleri, soslar	6.323	6.324	171.2	7.321	100	2.7	864
45	Tate & Lyle plc	İngiltere	Şeker ve diğer tatlandırıcılar, nişasta	6.084	6.084	262.1	6.687	100	4.3	910
46	Südzucker AG	Almanya	Şeker, tatlandırıcılar, dondurulmuş pizza	6.013	6.013	445.4	17.494	100	7.4	344
47	Dole Food Company Inc. (2)ABD	ABD	Meyve ve sebze işleme	5.871	5.871	46.0	64.000	100	0.8	92
48	Ferrero (3)	İtalya	Çikolata, şekerleme	5.664	5.664	0.0	16.000	100	0.0	354
49	Meiji Dairies Corporation	Japonya	Çok çeşitli gıda ürünleri	6.578	5.643	88.2	7.370	86	1.3	893
50	Kerry Group plc	İrlanda	Gıda katkı maddeleri, et ve süt sanayii	5.519	5.519	294.0	23.255	100	5.3	237
51	Molson Coors Brewing Co.	ABD	Bira	5.507	5.507	64.7	10.200	100	1.2	540
52	Friesland Coberco Dairy Foods	Hollanda	Süt ürünleri	5.505	5.505	157.0	16.438	100	2.9	335
53	Hormel Foods Corp.	ABD	Et işleme	5.413	5.413	253.5	17.600	100	4.7	308
54	Maple Leaf Foods Inc.	Kanada	Et işleme, fırın ürünleri	5.333	5.333	88.5	24.000	100	1.7	222
55	Grupo Bimbo S.A. de C.V.	Meksika	Fırın ürünleri, bisküvi	5.150	5.150	265.8	64.000	100	5.2	80
56	Morinaga Milk Industry Co.Ltd.,Japonya	Japonya	Çok çeşitli gıda ürünleri	5.010	5.010	34.5	3.087	100	0.7	1623
57	Parmalat Finanziaria SpA (5) İtalya	İtalya	Süt ürünleri, fırın ürünleri	4.860	4.859	1.5	15.587	100	0.0	312
58	Hershey Food Corp.	ABD	Çikolata, şekerleme	4.836	4.836	493.2	12.680	100	10.2	381
59	McCain Foods Ltd (4)	Kanada	Dondurulmuş gıda	4.704	4.704	0.0	20.000	100	0.0	235
60	Itoham Foods Inc.	Japonya	Et işleme	4.586	4.586	44.7	5.493	100	1.0	835
61	Oetker Gruppe	Almanya	Çok çeşitli gıda ürünleri	8.757	4.533	0.0	22.412	52	0.0	391
62	Suntory Ltd. (4)	Japonya	Şarapçılık, alkollü içkiler, lokantacılık	12.500	4.500	0.0	18.100	36	0.0	691
63	Pernod Ricard Co.	Fransa	Alkollü içkiler	4.577	4.499	621.7	12.304	98	13.6	372
64	Campina Melkunie BV	Hollanda	Süt ürünleri, meyve suları	4.446	4.446	31.9	6.811	100	0.7	653
65	Nissui (Nippon Suisan Kaisha Ltd)	Japonya	Balık ve deniz ürünleri	4.635	4.410	61.3	769	95	1.3	6028
66	The Procter & Gamble Co.	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	56.741	4.314	8684.0	110.000	8	15.3	516
67	Bongrain SA	Fransa	Süt ürünleri, peynir	4.173	4.173	84.5	18.121	100	2.0	230
68	Wm Wrigley Jr. Co.	ABD	Şekerleme	4.159	4.159	517.0	14.300	100	12.4	291

**Ek 2: Dünyanın En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Firmasının 2002 Yılı Toplam Satışlarına Göre Sıralandırılması (Devam)**

Sıra	Şirketin unvanı	Köken ülke	Faaliyet gösterdiği sektör	Toplam Ciro (M.\$)	Gıda cirosu M.\$	Net kar (M.\$US)	Çalışan sayısı	Gıda cirosu /toplam ciro (%)	Net kar /ciro (%)	Çalışan/ toplam ciro
69	Bacardi Ltd	Bermuda	Alkollü içkiler	4,125	4,125	151,0		100	3.7	-
70	Nichirei Corp.	Japonya	Balıkçılık, dondurulmuş gıda	4,186	4,107	53,3	5575	98	1.3	751
71	Constellation Brands Inc.	ABD	Alkollü içkiler, bira	4,088	4,088	276,5	7700	100	6.8	531
72	OSI Group Companies	ABD	Et ve balık, dondurulmuş pizza	4,000	4,000	0,0	19,738	100	0.0	203
73	Sapporo Holdings	Japonya	İçecek sanayii, lokantacılık	4,116	3,913	32,9	3930	95	0.8	1.047
74	Chiquita Brands Int'l. Inc.	ABD	Meyve sebze işleme	3,904	3,904	131,0	25,000	100	3.4	156
75	San Miguel Corporation	Filipinler	Çok çeşitli gıda ürünleri	4,127	3,796	164,4	26,495	92	4.0	156
76	Nutreco	Hollanda	Hayvancılık, akuakültür	3,740	3,740	176,3	8984	100	4.7	416
77	George Weston Ltd	Kanada	Fırın ürünleri perakende gıda ticareti	25,881	3,611	829,0	150,000	14	3.2	173
78	QP Corp.	Japonya	Çok çeşitli gıda ürünleri	3,599	3,599	72,6	6115	100	2.0	589
79	Nissin Seifun Group Inc.	Japonya	Çok çeşitli gıda ürünleri	3,776	3,549	122,3	5054	94	3.2	747
80	Humana	Almanya	Süt ürünleri	3,476	3,476	0,0	3230	100	0.0	1.076
81	Perdue Farms Inc. (4)	AND	Tavukçuluk	3,400	3,400	0,0	21,215	100	0.0	160
82	SODIAAL (7)	Fransa	Süt ürünleri	3,361	3,361	6,5	4720	100	0.2	712
83	LVMH	Fransa	Alkollü içecekler	17,329	3,294	2,078,0	61,088	19	12.0	284
84	GSM NV	Hollanda	Gıda katkı maddeleri	3,262	3,262	68,5	8458	100	2.1	386
85	Barry Callebaut	İsviçre	Kakao, çikolata	3,261	3,261	54,4	8542	100	1.7	382
86	Del Monte Foods Company	ABD	Meyve sebze işleme	3,260	3,260	106,6	37,000	100	3.3	88
87	Saputo Inc.	Kanada	Süt ürünleri, fırın ürünleri	3,204	3,204	191,5	8500	100	6.0	377
88	Keystone Foods LLC (4)	ABD	Et ve tavuk	3,119	3,119	0,0	7800	100	0.0	400
89	Kikkoman Corp	Japonya	Soya sosu, içecekler, dağıtım	3,127	3,086	52,1	6350	99	1.7	492
90	Fosters Group Ltd.	Avusturya	Bira, alkollü içkiler	3,034	3,034	715,0	10,300	100	23.6	295
91	Schreiber Foods (4)	ABD	Süt ürünleri, peynirler	3,000	3,000	0,0	5000	100	0.0	600
92	Danisco A/S	Danimarka	Şeker, tatlandırıcı, gıda katkı maddeleri	2,975	2,975	207,2	9235	100	7.0	322
93	Ebro Puleva	İspanya	Çok çeşitli gıda ürünleri	2,940	2,940	193,8	4179	100	6.6	704
94	Groupe Castel	Fransa	İçecek sanayii	2,928	2,928	0,0	15,391	100	0.0	190
95	Nissin Food Products Co. Ltd.	Japonya	Çok çeşitli gıda ürünleri	2,876	2,876	152,7	6186	100	5.3	465
96	Rank Hovis Mc Dougal	İngiltere	Fırın ürünleri, hazır yemekler	2,782	2,782	-79,2	17,415	100	-2.8	160
97	Toyo Suisan Kaisha Ltd	Japonya	Balık işleme, soğuk tlepola	2,815	2,736	82,4	3680	97	2.9	765
98	Gremonini	İtalya	Et işleme, dağıtım, gıda servisi	2,652	2,652	65,4	6774	100	2.5	392
99	Seaboard Corporation	ABD	Çok çeşitli gıda ürünleri	2,689	2,611	266,7	10,500	97	9.9	256
100	McCormick & Company, Inc	ABD	Baharat, doğal çaylar, gıda katkı maddeleri	2,592	2,592	214,9	8000	100	8.3	324
TOPLAM VE ORTALAMALAR				856,877	4,058,654	66,211	3,296,820	81	6.3	321

Notlar:

(1) Gıda cirosu tabmin «Food Engineering Top 100» verilerine dayanılarak elde edilmiştir

(2) Hoover's ve Fortune500 tabminleri

(3) Forbes 2000 Global, www.forbes.com

(4) www.boovers.com

(5) Şirket tarafından yayınlanmış konsolide olmamış rakamlar

Kaynak: Agrodatta veri bankası, 2007

7 Hedef şirket hukuki açıdan bağımsız değilse, o zaman bu şirketi kontrol eden ana şirketi referans olarak alıyoruz.

**EK 3**  
**Dünya Bankasının Hazırladığı Gelir Grupları Sınıflandırması**  
**Kapsamında Ülkelerin Dağılımı**

**DÜŞÜKGELİR GRUBU (kişi başına GSMH = 735 ABD doları veya daha az)**

<b>Latin Amerika</b>	Porto Riko Dominik Cumhuriyeti
<b>Afrika</b>	Kamerun Fildişi Etiyopya Gana Gine Kenya Mozambik Yeni Gine Nijer Senegal Tanzanya Zambiya Zimbabve
<b>Asya</b>	Hindistan Endonezya Özbekistan Pakistan Vietnam

**ORTA DÜŞÜK GELİR GRUBU (kişi başına GSMH = 736 - 2935 ABD doları)**

<b>Latin Amerika</b>	Brezilya Kolombiya Küba Ekvator Guatemala Honduras Jamaika Paraguay Peru
<b>Afrika</b>	Güney Afrika Namibya
<b>Asya</b>	Ermenistan Çin Halk Cumhuriyeti Kazakistan Filipin Sri Lanka Tayland

Akdeniz	Cezayir Bulgaristan Mısır Ürdün Fas Suriye Tunus Türkiye Ukrayna (Kırım)
Orta ve Doğu Avrupa	Beyaz Rusya Bosna-Hersek Eski Yugoslavya Cumhuriyeti ve Makedonya Romanya Rusya Sırbistan - Karadağ Yugoslavya
<b>ORTA YÜKSEK GELİR GRUBU</b>	<b>(kişi başına GSMH = 2936 – 9075ABD doları)</b>
<b>Latin Amerika</b>	Arjantin Venezuela Şili Kosta Rika Meksika Panama Trinidad ve Tobago Uruguay
<b>Afrika</b>	Botsvana
<b>Asya</b>	Malezya
<b>Akdeniz Havzası</b>	Suudi Arabistan Lübnan
<b>Orta ve Doğu Avrupa</b>	Çek Cumhuriyeti Hırvatistan Estonya Macaristan Letonya Litvanya Polonya Slovakya
<b>YÜKSEK GELİR GRUBU</b>	<b>(kişi başına GSMH = 9076 ve daha fazla ABD doları)</b>
<b>Kuzey Amerika</b>	Bahama
<b>Asya</b>	Güney Kore Hong Kong Singapur Tayvan
<b>Akdeniz Havzası</b>	Bahreyn İsrail Kuveyt
<b>Orta ve Doğu Avrupa</b>	Slovenya

**ZENGİN OECD ÜLKELERİ (kişi başına GSMH = 9076 ve daha fazla ABD doları)**

**Kuzey Amerika**

Kanada

ABD

Asya

Japonya

**Avrupa Birliği**

Almanya

Avusturya

Belçika

Danimarka

İspanya

Finlandiya

Fransa

İngiltere

Yunanistan

İrlanda

İtalya

Lüksemburg

Hollanda

Portekiz

İsveç

**EFTA Ülkeleri**

Norveç

İsviçre

**Okyanusya**

Avustralya

Yeni Zelanda

## EK 4

### En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Firması İştiraklerinin 2002 Yılında Ekonomik Bölgelere Göre Dağılımı

SEKTÖRLER	AF	LA	KA	AS	ODA	AKZ	OK	Diğer	BA	TD	TYÜ	TKÜ
Tarım-hayvancılık	1	15	47	23	5	1	7		45	144	75	69
Balıkçılık	4	7	5	4		1	2		14	37	34	3
<b>Tarım-hayvancılık-balıkçılık</b>	<b>5</b>	<b>22</b>	<b>52</b>	<b>27</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>0</b>	<b>59</b>	<b>181</b>	<b>109</b>	<b>72</b>
Alkollü içkiler	36	48	53	94	45	6	35		150	467	357	110
Alkolsüz içecekler	9	51	73	79	6	12	7		92	329	259	70
Fırıncı ürünleri, bisküvi, makarna	15	40	44	9	5	10		163	286	213	73	
Çikolata, şekerleme	8	11	22	31	18	6	6		58	160	129	31
Meyve-sebze işleme	1	6	21	8					26	62	39	23
Balık işleme	2	2	10	18	2		3		11	48	40	8
Bitkisel yağlar ve margarin		2	2	6	4	1			7	22	19	3
Süt işleme sanayii	11	50	90	80	41	17	19	4	304	616	372	244
Et işleme sanayii		11	91	40	9	1	7		52	211	82	129
Çeşitli gıda ürünleri	5	63	119	95	37	14	36		317	686	540	146
Çok çeşitli gıda üretimi	25	130	182	189	57	23	35		283	924	680	244
Şeker sanayii	3	4	2	4	28				52	93	82	11
Un sanayii	2	31	33	19	9	1	4		42	141	99	42
<b>Gıda sanayii</b>	<b>102</b>	<b>424</b>	<b>738</b>	<b>707</b>	<b>265</b>	<b>86</b>	<b>162</b>	<b>4</b>	<b>1,557</b>	<b>4,045</b>	<b>2,911</b>	<b>1,134</b>
Madencilik			3						0	3	0	3
Demir-çelik sanayii			1						Tarı0	1	0	1
Tütün işleme									3	3	3	0
Tekstil ve giyim sanayii	4	49	22	3	5	13	2		86	184	163	21
Hayvan yemleri	3	15	22	15	11	1	3		69	139	106	33
Makina, teçhizat		3	14	8			1		3	29	6	23
Metal işleme sanayii			1	6			2		1	10	3	7
Kereste ve ağaçtan eşya yapımı							2		0	2	0	2
Kimya sanayii	18	70	66	88	22	27	13		195	499	409	90
Kağıt ve basım sanayii		2	4	8	20				86	120	49	71
<b>Gıda dışı sektörler</b>	<b>25</b>	<b>139</b>	<b>133</b>	<b>128</b>	<b>58</b>	<b>41</b>	<b>23</b>	<b>0</b>	<b>443</b>	<b>990</b>	<b>739</b>	<b>251</b>
Ticaret, pazarlama	5	81	130	126	29	12	14		193	590	361	229
Ar-Ge, biyoteknoloji, mühendislik	2	3	20	23	1	1	2		39	91	51	40
Lokantacılık, otelcilik	1	4	3	26					29	63	19	44
Topluluklara hizmetler	2	1	13	12			1		19	48	20	28
Depolama, taşımacılık, şişeleme	3	17	34	55	1		4		23	137	52	85
<b>Gıda sanayiine bağlı hizmetler</b>	<b>13</b>	<b>106</b>	<b>200</b>	<b>242</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>0</b>	<b>303</b>	<b>929</b>	<b>503</b>	<b>426</b>
Bankacılık, sigortacılık, gayri menkul	18	93	335	78	9	9	24		464	1,030	588	442
Farklılaşmış faaliyetler	17	38	10	34	19	3	4	1	31	157	142	15
Tanımlanamamış faaliyetler	3	50	131	19	12	5	9		136	365	214	151
<b>Toplam</b>	<b>183</b>	<b>872</b>	<b>1,599</b>	<b>1,235</b>	<b>399</b>	<b>159</b>	<b>252</b>	<b>5</b>	<b>2,993</b>	<b>7,697</b>	<b>5,206</b>	<b>2,491</b>

Kaynak: Agrodata, 2003

TD: Dünya toplamı

TYÜ: Yabancı ülkeler toplamı

TKÜ: Köken ülkeler toplamı

## EK 5

### Dünyanın En Büyük 100 Çok Uluslu Gıda Firması Yan Şirketlerinin 2002 Yılında Ekonomik Bölgelere ve Hedef Ülkelerin Gelir Gruplarına Göre Dağılımı (%)

Bölgeler	Tarım	Gıda Sanayi	Gıdaya Bağlı Yan Faaliyetler	Finansal Faaliyetler	Gıda Dışı Faaliyetler	Diğer Faaliyetler	Gelir Grubuna Göre Faaliyet Yüzdesi
ACP	2	67	7	9	6	9	%46 Düşük gelir
							%35 Orta yüksek gelir
NAFTA	2	59	14	15	3	7	%69 Yüksek gelir
ASEAN	3	70	13	6	1	7	%20 Yüksek gelir
							%57 Orta gelir
GÜNEY ASYA	1	72	10	5	3	9	%66 Düşük gelir
JAPONYA, KORE	2	71	11	3	6	7	%100 Yüksek gelir
ODA	1	72	8	2	9	8	%96 Orta gelir
BATI AVRUPA	2	60	8	14	8	8	%100 Yüksek gelir
ÇİN HALK CUMHURİYETİ	1	74	11	6	4	4	%72 Orta düşük gelir
MERCOSUR	4	66	10	5	4	11	%100 Orta gelir
OKYANUSYA	4	69	8	11	3	5	%100 Yüksek gelir
PETROL ZENGİNİ	2	73	6	7	4	8	%79 Orta yüksek gelir
							%10 Yüksek gelir
AKDENİZ HAVZASI	2	70	7	7	11	3	%76 Orta düşük gelir
DİĞER ÜLKELER	1	55	6	14	13	11	%63 Orta gelir
							%30 Yüksek gelir
DÜNYA	2	64	9	11	7	7	

Kaynak: Agrodata, 2003