

## **“Uluslararası Rekabet Stratejileri: Türkiye Gıda Sanayisi”**

### **Özet Bulgular**

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 tekelleşen 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 değerın %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 yeraldığı « 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 biraraya getiren ASEAN anlaşmasına dahil

Ülkelerin ise %1.7'sini barındırmaktadır. Diğer yandan, günümüzde Tayvan ve Hong Kong'u da içersine alan Büyük in ise tek başına bu türdeki operasyonların %2.6'sının hedef ülkesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Güney ve Doğu Akdeniz lkelerinde 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 ıkışlı çokuluslular tarafından gerçekleştirilmiştir. Yine Güney ve Doğu Akdeniz lkelerinde gerçekleştirilen operasyonların %74.7'si, ODA'larda gerçekleştirilen operasyonların %72.4' 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', in'deki operasyonların %55.6'sı ve Kore'deki operasyonların %57.9'u Batı Avrupa lkelerinin gıda çokulusluları tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu durum daha çok bu gıda devlerinin yeni pazar arayışları olarak değerlendirilmelidir.

Gıda okuluslularının yeniden yapılanma stratejilerinde ne 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 blmlendirmesine 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 dağılış 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 okuluslularının 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'e 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 arasına 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'e 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 yanı sıra 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 sanayinde uzun yıllar kapasite kullanımı %70 olup bu oran alt sektörler göre değişmektedir. 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 sanayindeki 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 sanayindeki 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 katılışı, 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 alınıncaya, 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 yemimalatı 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 çektiği 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 düzleşmesiyle 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 yapılandıkları 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.