

TÜRKİYE'NİN SINIR ÖTESİ ŞİRKETLERİ

Türk şirketlerinin yurtdışı yolculuğu tam 20 yıldır sürüyor. Bu süreçte pek çoğu, uluslararası arenada önemli bir oyuncu oldu. Örneğin Efes Breweires International, bugün 7 ülkede, 1 milyar dolarlık bir ciroya ulaştı. Alanının tek şirketi olan **Kordsa**, gerçekleştirdiği satın almalarla dünya çapında ilgi görüyor. Çekingenliği bırakan Türk şirketleri, bugün global arenada cesaretle ve emin adımlarla ilerliyor, devlere meydan okuyor. Uzmanlar, önümüzdeki yıllarda daha çok sayıda Türk şirketinin, global rekabette boy göstereceğine inanıyor.

"GELİŞMEKTE OLAN ülkelerden çıkan oyuncular, rekabetin kurallarını yeniden yazıyor. Bu ülkelerde büyüyen ve dünyanın her tarafına yayılan yeni devler, beyaz eşyadan uçak sanayine, telekomdan tarım araçlarına kadar tüm sektörleri sarsıyor. Şu anda yaşanan birinci dalga ve bunu ikinci bir dalga takip edecek." Sözlerin sahibi dünyaca ünlü yönetim gurusu CK Prahalad, gelişmekte olan ülkelerden çıkan uluslararası şirketlerin bu gücüne karşı gelişmiş ülkelerin devlerini de uyarıyor: "Büyümeye aç olan ve her hamleleriyle bir değişim başlatan bu şirketler, gelip sizi bulduğunuz yerde vurduklarında baskıya dayanamayacaksınız. O nedenle ya bu durumla yüzleşin ya işbirliğine gidin. Çünkü kurallar değişiyor."

Bir başka yönetim gurusu Ram Charan ise rekabeti bu noktaya getirenin küreselleşme ve internet olduğunu söylüyor. Artık gelişmekte olan ülke şirketlerinde, Batılı şirketlerde olduğu gibi yetenek, bilgi ve sermaye

Yurtdışındaki en büyük 50 Türk şirketi

(1-20)

Şirket	Grubu	Faaliyet yeri	2007 cırasu (milyon dolar)	2008 cırasu (milyon dolar)
1 Efes Breweries International	Anadolu Grubu	Hollanda, İngiltere, Rusya, Kazakistan, Moldova, Sırbistan, Gürcistan	836	1.000
2 Kordsa Global	Sabancı Holding	Türkiye, Almanya, Mısır, İran, ABD, Brezilya, Arjantin, Çin, Endonezya, Tayland	931	882
3 Gama Endüstri	Gama Holding	Rusya, Kazakistan, Katar, Libya, Yemen, Bulgaristan	622	667
4 TAV İnşaat	TAV Holding	Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır, Katar, Tunus, Libya, Bahreyn	310	656
5 German Travel International	Kayı Grubu	Almanya	379	440
6 Astelit	Türkcell	Ukrayna	256	439
7 Anadolu Cam	Şişecam Grubu	Rusya, Gürcistan	312	425
8 Beko PLC	Koç Holding	İngiltere	419	420
9 Grundig	Koç Holding	Almanya	434	396
10 Gama Güç Sistemleri	Gama Holding	Rusya, Makedonya, İrlanda	216	359
11 Nurul LLC	Nurul Holding	Libya, Cezayir, Gürcistan	200	350
12 Garanti Bank International NV	Doğuş Holding	Hollanda	371	319
13 Arctic	Koç Holding	Romanya	310	317
14 TME	Doğan Yayın Holding	Rusya, Bosna Hersek, Hırvatistan, Macaristan, Kazakistan, Sırbistan, Slovenya, Ukrayna	272	297
15 Yadex International GmbH	Yaşar Holding	Almanya	188	225
16 V&B Fliesen GmbH	Eczacıbaşı Topluluğu	Almanya, Orta Avrupa	218	222
17 Gama International B.V.	Gama Holding	S.Arabistan, İrlanda	302	219
18 Beko France	Koç Holding	Fransa	183	207
19 Trakya Glass Bulgaria EAD.	Şişecam Grubu	Bulgaristan	175	184
20 Beko Deutschland	Koç Holding	Almanya	187	184

olduğunun altını çiziyor. "Bugün herhangi bir yerden gelen herhangi bir şirket, aklına koyduğunda bir sektörü yeniden yapılandırabilir. Bu nedenle hiç hata yapmayın. Şu anda gerçek global oyun oynanıyor" diye konuşuyor.

Örnekler de guruları doğruluyor. Güney Kore'nin otomotiv ve elektronik şirketleri, zengin ülke şirketleri ile aynı sınıfa girmeyi başardı. Çin'in beyaz eşya devi Haier, ABD pazarında bile kendine yer açtı. Hintli Lakshmi N. Mittal, Hindistan'daki aile işinde edindiği deneyimi Londra merkezli Mittal Steel'de kullandı ve dünyanın en büyük çelik

şirketini yarattı. Meksikalı Cemex de çimentoda dünya lideri oldu.

100 ÜLKEYE YAYILDILAR

Gelişmekte olan ülkelerin dünya liginde şirket yaratma yarışında, Türkiye de önemli bir role sahip. Çünkü Türk şirketlerinin, dünya sahnesindeki ağırlığı her geçen yıl artıyor. Global rakiplerine meydan okuyan Türk şirketleri, fırsatları değerlendiriyor, daha geniş alanları kapsama peşinde koşuyor.

Türk şirketlerinin yayılma performansına baktığımızda, dünya genelinde 100 ülkede yatırımları

Yurtdışındaki en büyük 50 Türk şirketi

(21-50)

Sıra	Şirket	Grubu	Faaliyet yeri	2007 cırası (milyon dolar)	2008 cırası (milyon dolar)
21	Beko LLC	Koç Holding	Rusya	133	163
22	Yapı Kredi Netherland BV	Koç Holding	Hollanda	135	162
23	Yüksel Saudia	Yüksel Grubu	S.Arabistan	50	130
24	Burgbad	Eczacıbaşı Topluluğu	Almanya, Fransa	101	116
25	Beko Polska	Koç Holding	Polonya	71	93
26	Temsa Europe NV	Sabancı Holding	Belçika	63	88
27	SC Motoractive IFN SA	Doğuş Holding	Romanya	25	82
28	Prolemn S.A.	Kastamonu Entegre	Romanya	72	73
29	Doğuş İnşaat ES	Doğuş Holding	Fas	18	72
30	Beko Espana	Koç Holding	İspanya	100	68
31	TAV Tunisie S.A.	TAV Havalimanları Holding	Tunus	*	61
32	Ralfi IFN SA	Doğuş Holding	Romanya	31	52
33	Dogan Media International & Hurriyet-Milliyet Almanya	Doğan Yayın Holding	Almanya	51	50
34	Natron Hayat	Kastamonu Entegre	Bosna	26	45
35	Elektra Bregenz	Koç Holding	Avusturya	42	44
36	Gabrovitsa A.D.	Kastamonu Entegre	Bulgaristan	42	41
37	Aksa Egypt	Akkök Holding	Mısır	28	37
38	Evyap Egypt	Evyap	Mısır	28	36
39	HDF Fzco	Yaşar Holding	Dubai	29	35
40	Nurol Georgia LLC	Nurol Holding	Gürcistan	9	35
41	Garanti Bank Moscow	Doğuş Holding	Rusya	36	35
42	Beko Italy	Koç Holding	İtalya	27	33
43	Doğuş İnşaat Ukrayna	Doğuş Holding	Ukrayna	33	32
44	Nurol Libya	Nurol Holding	Libya	3	25
45	Beko China	Koç Holding	Çin	*	24
46	TAV Urban Georgia LLC	TAV Havalimanları Holding	Gürcistan	18	24
47	Yapı Kredi Moscow	Koç Holding	Rusya	22	22
48	Colins Mısır	Eroğlu Grubu	Mısır	*	22
49	Domenia Credit IFN	Doğuş Holding	Romanya	**	20
50	Kanal D Romanya	Doğan Yayın Holding	Romanya	7	19

Not: (*) 2008 yılında kuruldu. (**) Veri açıklanıyor.

olduğunu görüyoruz. Avrupa'da Balkanlar, Orta Asya ülkeleri ve Rusya, Türk şirketlerinin yatırımlarında önemli yer tutuyor. Bununla birlikte son yıllarda Mısır, Cezayir gibi Kuzey Afrika ülkelerine yapılan yatırımlarda da artış var.

PWC Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Lideri Orhan Cem'e göre yurtdışındaki şirketlere yapılan yatırımların hacmi, 2008 yılında 2,6 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Bu rakam bir önceki yıl 3,5 milyar dolardı.

Kriz nedeniyle kısa vadede yurtdışına yapılan doğrudan yatırımlarda artış beklemeyen Cem, "Ama mevcut durumu değerlendiren şirketler de olacaktır. Krizden göreceli olarak daha fazla etkilenen Batı Avrupa gibi gelişmiş ekonomilere sahip ülkelere de yatırımlar söz konusu olabilir. Orta ve uzun vadede yurtdışında faaliyet gösteren Türk şirketlerinin artacağını düşünüyorum" diyor.

Yurtdışında milyar dolarlık cirolar elde eden Türk şirketlerinin sahneye çıktığı bir dönemde Capital, yine önemli bir araştırmaya imza attı. Türk iş dünyasının global arenadaki gücünü, "Yurtdışındaki En Büyük Türk Şirketleri" araştırması ile ortaya koydu. Yurtdışındaki en büyük Türk şirketleri listesi hazırlanırken merkezi yurtdışında olan şirketler esas alındı. Bu şirketlerin 2008 cirosu baz alınarak büyüklük sıralaması yapıldı. Hacimleri gereği bu listeye girebilecek olan Enka, Yıldız Holding, Zorlu Grubu, Çalık Grubu gibi bazı şirket ve gruplar ise verilerini paylaşmadıkları için listeye giremedi.

LİDER KOLTUĞUNDA KİM VAR?

Türkiye'nin yurtdışındaki en büyük şirketleri araştırmasında Anadolu Grubu, Sabancı Holding, Gama Holding, TAV Holding, Turkcell, Şişecam Grubu ve Koç Holding ağırlığını ortaya koyuyor.

Listenin ilk sırasında Anadolu Grubu şirketlerinden Efes Breweries International (EBI) var. Şirket, 2008 performansı ile yurtdışındaki en büyük Türk şirketi koltuğuna oturdu.

1998 yılında Hollanda'da kurulan EBI, Londra Borsası'na kote. Şirketin Rusya, Kazakistan, Moldova ve Gürcistan'da, toplam 9 bira ve 3 malt üretim fabrikası bulunuyor. Bu fabrikalarda çeşitli markalar altında bira üretimi, şişeleme, dağıtım ve satış yapılıyor. Toplam organizasyon içinde de 5 bin kişi istihdam ediliyor. EBI'nin bulunduğu pazarlardaki konumu da oldukça iyi. Şirket Rusya'da pazar payı olarak 4'üncü, Kazakistan'da 2'nci sırada. Moldova ve Gürcistan'da ise pazar lideri.

Son birkaç yıldır yüzde 30'lar seviyesinde büyüyen EBI, geçtiğimiz yıl cirosunda yaklaşık yüzde 20'lik bir büyüme kaydetti. 2007'de 836 milyon dolar olan cirosunu 1 milyar dolara ulaştırdı. Şirket bundan sonra daha temkinli olmak niyetinde.

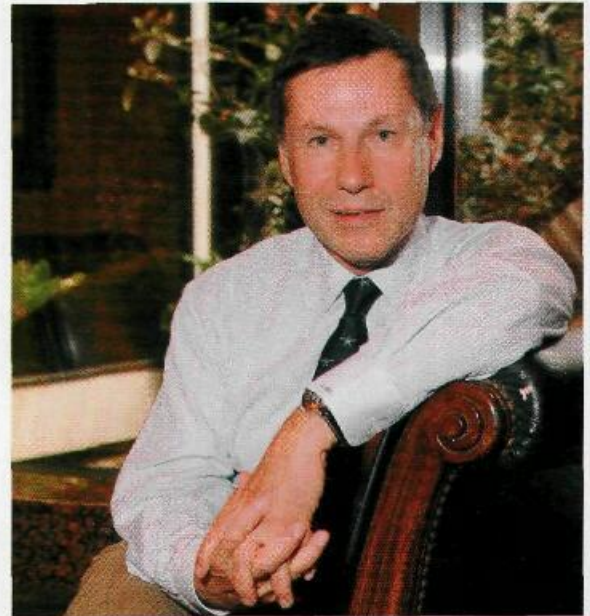
GLOBAL ŞİRKET SAYISI NASIL ARTAR?

YETERİNCE YERLEŞİK DEĞİLİZ Türkiye, bölgesindeki en gelişmiş sanayi yapısına, ayrıca dinamiklerin ve krizlerin pışırıldığı bir bankacılık sistemine sahip. Buna rağmen Balkanlar, Rusya Federasyonu, Kafkaslar, Orta Asya, Ortadoğu ve Kuzey Afrika diye çizebileceğimiz bölgeye yeterince köklü yerleştiğini söyleyemeyiz. Örneğin Avusturya'nın Doğu Avrupa'daki veya Yunanistan'ın Balkanlar'daki yerleşik gücünü sergilemiyoruz.

RAFLARDAKİ MARKA SAYISI AZ Müteahhithlik şirketlerimizin sahip olduğu etkinliğe sanayi şirketlerimiz, bankalarımız, hizmet üreten kurumlarımız ulaşamadı. Bu sektörlerin ortak paylaştıkları, anlaşılabilir, denenmiş bir stratejiyi tanımlamakta güçlük çekiyorum. Ülker, Collins, Evyap, Vestel, Beko ve benzerleri, belirli markalar dışında raflarda yeterince Türk markasına rastlamıyorum.

GENİŞLEMENİN ÖNÜNDEKİ ENGEL Bölgede yaygın ve yerleşik Türk bankalarının sayılarının hala sınırlı olması ve ülkemizin finansman darboğazı, bölgesel genişlememizin önünde önemli bir engel. Geniş bir sanayi üretim ve yönetim birikimimiz var. Turizmde tasarım, inşaat, pazarlama ve yönetim deneyimimiz mevcut. Bölgemizde, bankacılığa en modern teknikleri ilk uygulayan biziz. Sağlıkta yeni modeller deniyoruz.

BİRLİKTE STRATEJİLER OLUŞTURALIM Tersanecilikte ivme kazandık. Tasarım ve modada evrensel başarılar gösterebiliyoruz. Medyamız cıvı cıvı. Bunlar ve daha birçok sektörde, yukarıda çizdiğim geniş daire içinde başarılı olabiliriz. Yeter ki hedeflerimizi ulusal bir heyecana dönüştürelim, özel sektör, devlet ve akademik dünya birlikte stratejiler oluşturalım. Nasıl olsa artacak olan uluslararası boyut ve iddiadaki şirket sayımız, bu takdirde çok daha fazla olacaktır.



Anadolu Grubu yetkilileri, küresel mali krizin etkilerinin esas olarak bu yıl hissedileceğini öngörerek yurtdışı operasyonlarında ihtiyatlı olacaklarını söylüyor. "Kâr ve büyümeden çok mali yapının güçlü tutulması öncelik arz ediyor. EBI'nin 2009 yılında da 2008'deki ciro seviyesine ulaşması planlanıyor" diye konuşuyorlar.

1 MİLYAR HEDEFİ ERTELENDİ

Listenin 2'nci sırasında geçtiğimiz yılın lideri **Kordsa** Global bulunuyor. Şirket, 2008 yılında 882 milyon dolarlık ciro elde etti.

Dünyanın en büyük naylon, polyester iplik, kord bezi üreticisi ve tek kord tedarikçisi konumunda olan **Kordsa**, 35 yıl önce faaliyete geçti. 5 kıtada operasyonu bulunan şirket, ABD, Arjantin, Brezilya, Çin, Mısır, Almanya, Endonezya ve Tayland'ın da aralarında bulunduğu 9 ülkede 10 işletmesiyle yer alıyor. Bu geniş coğrafyada toplam 4 bin 500 kişilik bir çalışan ordusuyla faaliyetlerini sürdürüyor.

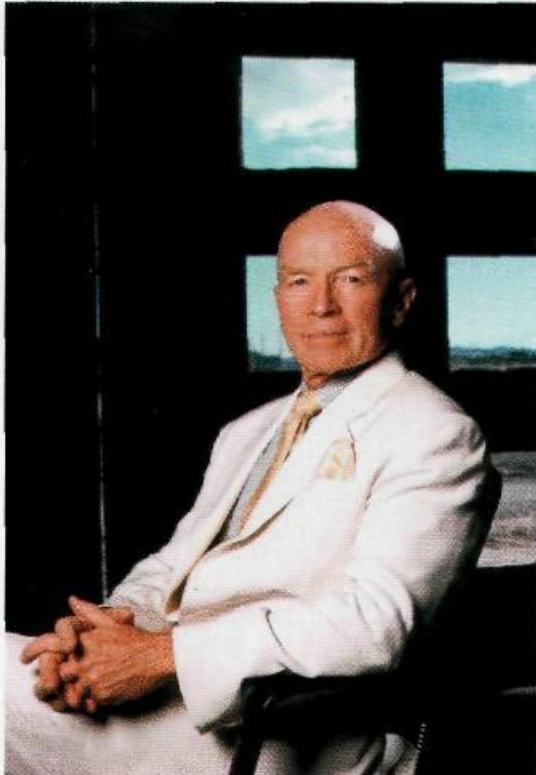
2007 yılında 930 milyon 800 bin dolarlık cirouyla Türkiye'nin yurtdışındaki en büyük şirketi unvanını taşıyan **Kordsa** Global'in bu yıl 2'nci sırada yer almasının nedeni ise 1 milyar dolarlık ciro hedefine ulaşamamış olması. Şirket, global kriz öncesi belirlediği 1 milyar dolar hedefini kriz sonrası gerçekleştirmeyi planlıyor.

Bu yıl da listede 3'üncülük Gama Holding'e ait olan Gama Endüstri'nin. 39 yıldır Rusya, Katar, Libya, Yemen, Kazakistan, Bulgaristan ve Ürdün'de faaliyet gösteren şirketin 2008 yılı cirou 667 milyon 300 bin dolar. Gama Endüstri, termik santraller,

12 grubun yurtdışındaki şirketleri ne kadar ciro yapıyor?

Grup	2008 yurtdışı ciro (milyon dolar)
Koç Holding	2.114
Anadolu Grubu	1.380
Gama Holding	1.245
Sabancı Holding	1.168
Doğuş Holding	612
Şişecam Grubu	609
Turkcell	490
Eczacıbaşı Holding	420
Doğan Yayın Holding	366
Yaşar Holding	294
Kastamonu Entegre	159
TAV Havalimanları Holding	85

MARK MOBIUS / MOBIUS-TEMPLETON GELİŞMEKTE OLAN PİYASALAR GRUBU BAŞKANI



"SATIN ALARAK BÜYÜME ZAMANI"

HANGİ ÜLKELERDE BÜYÜMELİ? Ekonomik krizlerin yaşandığı bu gibi dönemler, şirketlerin genişlemeleri ve gelecekte daha fazla güç kazanmaları için fırsatlar barındırıyor. Özellikle Türkiye'de, birçok şirket hassas dönemlere alışıktır. Genellikle paralarını nakitte tutuyorlar. Şimdi Asya'nın yanında Avrupa'da satın alacak birçok şirkete yatırım yapabilirler. Bu arada Orta Asya, Afrika ve Rusya'daki fırsatları da göz ardı etmemeliler. Ukrayna, Irak, İran ve Mısır da işlerini genişletmeleri için uygun bölgeler.

RİSKLERİ DAHA İYİ ANLIYORLAR Türk şirketleri, genel olarak çok iyi yönetiliyor ve diğer ülke şirketlerine göre riskleri daha iyi anlıyor. Yurtdışında şirket satın alarak büyümeyi tercih edenler için ana rehber, satın alınacak ya da ortak olunacak şirketin hedefleriyle ne kadar örtüştüğü ve kendi yapılarına ne kadar uygun olduğu olmalı.

BORÇLU ŞİRKETLER ALINABİLİR Şirket alımı konusunda eğer gerçekten ihtiyaç yoksa acele etmeye gerek yok. Riskler, potansiyel, yaratılacak sinerji ve yönetimsel zorluklar iyice incelenmeli. Şimdi birçok şirket, ağır borçlar altındayken satın alarak büyümenin en iyi zamanı.

DIPTEN YÜZDE 35 ÇIKILDI Krizde neredeyse dibe vurduk. Global olarak iyileşme başlayacak. İyileşme, ilk olarak gelişmekte olan pazarlarda kendini gösterecek. Krizin kazananları uzun vadeli yatırım yapanlar, kaybedenler ise spekülasyoncular ile aşırı derecede risk alanlar olacak. Birçok Türk şirketi, bu krizden çok daha güçlü çıkacak. Şimdiden gelişmekte olan pazarlarda yüzde 35 düzeyinde dipten çıkış gördük. Bu iyileşmede sadece bir başlangıç ve daha fazlası da olacak.



Talha Görgülü, "2009'da 350 milyon Euro ciro yapacağız" diyor.

rafineriler, hidroelektrik santralleri gibi endüstriyel alanda anahtar teslimi inşaatlar yapıyor. Gökdelenler, alışveriş merkezleri, konutlar, hastaneler, barajlar ve altyapı tesisleri inşa ediyor. Cirounu bir önceki yıla göre yüzde 7,3 artıran Gama Endüstri, bu yıl ise kriz nedeniyle büyüme değil, geçtiğimiz yılın cirounu yakalamayı hedefliyor.

BÜYÜMEDE HIZ KESMEDİLER

Listede 4'üncü sırada TAV İnşaat var. Şirket Birleşik Arap Emirlikleri, Mısır, Katar, Tunus, Libya ve Bahreyn olmak üzere toplam 6 ülkede faaliyet

gösteriyor. Geçtiğimiz yıl 656 milyon dolarlık ciro elde ederek 4'üncülüğe yerleşen TAV İnşaat, bu yıl ise 1 milyar 200 milyon dolarlık ciro ile kapatmayı planlıyor.

Kayı Grubu'nun Almanya merkezli tur operatörlüğü şirketi German Travel International (GTI) ise 5'inci sırada. 1994 yılında Almanya'nın Düsseldorf şehrinde kurulan GTI, bugün Polonya, Hollanda ve Rusya'da faaliyet gösteriyor. 2008 yılında Türkiye'ye 565 bin yabancı turist getiren şirket, 439 milyon 600 bin dolarlık ciro elde etti. 2009 yıl sonu için 700 bin turist hedeflediklerini belirten Kayı Grubu Yönetim Kurulu Başkanı Talha Görgülü, "2009 yılını GTI olarak 350 milyon Euro ile kapatacağımızı düşünüyorum" diye konuşuyor.

Geçtiğimiz yıl listeye 14'üncü sıradan giren Turkcell'in yüzde 55 oranında iştirak ettiği Astelit, 2008 yılında yakaladığı hızlı büyüme ile listede 6'ncı sıraya yükseldi. Ukrayna'da Life markasıyla faaliyet gösteren Astelit, 2008 yılında gelirlerini bir önceki yıla oranla yüzde 71 artırarak 439 milyon dolara ulaştırdı. Pazar payını yüzde 20'ye çıkardı.

Şişecam Grubu'nun Rusya'daki operasyonu olan Anadolu Cam, listede 7'nci konumda.

Anadolu Cam'ın çatısı altında cam ambalaj üretimi yapan Ruscam Gorohovets, Ruscam Ufa, Ruscam Pokrovsky ve Mina'nın yanı sıra kum işleme şirketi Balkum'la birlikte toplam 5 şirket yer alıyor. Anadolu Cam, hızlı büyümesiyle dikkat çeken bir şirket. 2007 yılında 311 milyon 800 bin dolar olan cirounu, krize rağmen yüzde 36,3 oranında artırarak 2008 yılı sonunda 425 milyon 100 bin dolara çıkardı. 

ORHAN CEM / PWC TÜRKİYE DANIŞMANLIK HİZMETLERİ LİDERİ

"AYAKTA KALMAK İÇİN YURTDIŞINA ÇIKMAK KAÇINILMAZ"

GÜVEN KAZANMAK ZAMAN ALDI Uluslararası oyuncularla kıyaslandığında Türk şirketleri, stratejik planlara dayalı hızlı ve kapsamlı projeler yerine, uzun zamana yayılan dağınık bir pazara giriş stratejisi uyguluyor. Türk şirketlerinin uluslararası operasyonları yönetecek becerilere, lojistik yapılanmalarına ulaşması ve güven kazanması biraz vakit aldı. Ancak bugüne baktığımızda, son 20 yıla yayılan yurtdışına açılma ve yayılma girişimlerinde çok değerli kazanımlar elde edildiğini ve artık çekingenliğin olmadığını söyleyebiliriz.

DIŞARIDAKİ ŞİRKET SAYISI ARTACAK Zaten mevcut düzende şirketlerin sadece Türkiye'de faaliyet göstererek büyümesi çok mümkün gözüküyor. Rekabette ayakta kalmak için Türkiye sınırlarının dışında faaliyetlere yönelmek büyük gruplar için kaçınılmaz. Kısa vadede yurtdışı yatırımlarda bir duraklama olsa da orta ve uzun vadede yurtdışında faaliyet gösteren Türk şirketlerinin artacağını düşünüyorum.

KRİZ GENİŞLEME FIRSATI SUNUYOR Küresel kriz, Türk şirketlerinin yurtdışında faaliyet alanlarını genişletmeleri için bir fırsat yaratabilir. Bu dönemde, gelişmiş ülkelerde şirket değerleri düşerken şirket satın alarak belirli pazarlara girmeyi hedefleyen şirketler için bir fırsat olabilir. Ancak bu süreçte, küresel rekabet şartlarında pazara sunulacak hizmet ve ürünlerde farklılık yaratmamız gerekecek.

