PAZAR ANALİZİ

ÜLKER ARAŞTIRMA RAPORU

İçindekiler

[**ÜLKER’İN SWOT ANALİZİ RAPORU** 3](#_Toc280133750)

[GÜÇLÜ YANLAR 3](#_Toc280133751)

[ZAYIF YÖNLER 3](#_Toc280133753)

[TEHDİTLER 3](#_Toc280133754)

[FIRSATLAR 3](#_Toc280133755)

[**ÜLKER’İN FİNANSAL ANALİZ RAPORU 3**](#_Toc280133756)

[CARİ ORAN 3](#_Toc280133757)

[LİKİT ORAN 3](#_Toc280133758)

[KALDIRAÇ (TOPLAM BORÇ) ORANI 3](#_Toc280133759)

[VARLIK DEVİR HIZI 3](#_Toc280133760)

[STOK DEVİR HIZI 3](#_Toc280133761)

[ALACAK DEVİR HIZI 3](#_Toc280133762)

[ALACAKLARIN ORTALAMA TAHSİL SÜRESİ 3](#_Toc280133763)

[NET KAR MARJI 3](#_Toc280133764)

[VARLIK KARLILIĞI 3](#_Toc280133765)

[ÖZSERMAYE KARLILIĞI 3](#_Toc280133766)

[**ÜLKER’İN SEKTÖR VE REKABET ANALİZİ RAPORU** 3](#_Toc280133767)

[**ÜLKER’İN MÜŞTERİ ANALİZİ RAPORU** 3](#_Toc280133768)

[**KAYNAKLAR** 3](#_Toc280133769)

**ÜLKER’İN SWOT ANALİZİ RAPORU**

**GÜÇLÜ YANLAR**

* Yeni ürünler yaratmak ve rekabet gücünü artırmak için AR-GE’ye verilen önem:

Bugün Yıldız Holding, yöneticilerinin ileri görüşlülüğünün sağladığı güçle dünyanın lider grupları ile işbirliğine giderek; çok özel ve değerli ortaklıklara ve ilklere imza atmaya devam ediyor Yıllık cirosunun yüzde 1.5’ini her yıl araştırma ve geliştirme çalışmalarına ayıran Yıldız Holding, dünyadaki akımları yakından takip etmekle yetinmiyor; bilgi yönetimi, inovasyon ve Ar-Ge çalışmalarıyla bu trendlerin oluşmasına da katkıda bulunuyor.
Yıldız Holding çatısı altında hizmet veren Ülker (Bisküvi, Çikolata), Gıda, İçecek, Şekerleme ve Sakız, Ambalaj, Bilişim ve Gayrimenkul Grupları’nın Ar-Ge departmanları yeni ürünler yaratmak ve global rekabette bir adım öne çıkmak için her yıl yüzlerce yeni projeye imza atıyor.
Ülker, gücünü ana işi olan gıdada tüketici beklentilerini iyi değerlendirip onlara her zaman kaliteli, lezzetli, taze ve hijyenik ürünler vermeyi ilke edinmekten aldı. Zaman ilerleyip tüketicilerinin ihtiyaçları arttıkça, kaliteli ve hijyenik ürün yelpazesinde, yaşamı kolaylaştıran, sağlığa koruyucu katkı yapan ürünleri ekledi.
Bugün Ülker, düşük kalorili, fonksiyonel ürünler ile diyet ürünleri ve diyabetik ürünler üzerindeki çalışmaları ile tüketicilerinin sağlığına da katkı sağlıyor.
Ambalaj Grubu bünyesinde çalışan AR-GE birimi ise, tüketici haklarına saygılı, yasa ve uygulamalarla uyumlu, çevre dostu ve hijyenik ambalaj çalışmalarını sürdürüyor. Polinas ve Farmamak’ta geliştirilen biyobozunur ürünler ve antibakteriyel film gibi çalışmalar daha yaşanır bir dünya için çığır açacak nitelikte.
Bilişim Grubu’nun AR-GE departman, yazılım ve donanım alanında bir taraftan fark yaratan ürünler geliştirmeyi hedeflerken, diğer taraftan da mevcut ürünlerinin verimliliğini ve çevreye olan duyarlılığını artırmaya çalışıyor.

* 65 yıllık tecrübesi ve innovasyon anlayışı.
* Ürün yelpazesinin genişliği ve bu ürünlere kolayca ulaşılabilmesi:

Bisküvi ve kraker alanlarında ulusal ve uluslararası pazarlara sunduğu 280 çeşit ürünle dünyanın dev gıda üreticileri arasında yer alan Ülker Bisküvi, sektörünün tartışmasız lideridir.

* Çalışanlarına verdiği değer ( uygulanan eğitim programları ):

En değerli varlığımız olarak gördüğümüz çalışanlarımızın bireysel yetkinliklerini artırmak amacıyla gerçekleştirdiğimiz eğitim çalışmalarını 2009 yılında da sürdürdük ve toplam 28.229 saat eğitim verdik. Böylelikle kalite ve verimlilikte maksimum değerlere ulaştık. Kişisel gelişime ve çalışanlarımızın iş yapma kalitesini artırmaya yönelik eğitim anlayışımız, 2010 yılında da devam edecektir.

* Ülker markasına olan bağlılığın yüksek düzeylerde olması.
* Tüketicilerin taleplerine cevap verebilecek güçlü bir dağıtım ağına sahip olması.
* Gıda sektörünün bütün iş kollarını içine alan , dinamik bir değer üretim sürecinden oluşması
* Reklam kampanyalarına ve tanıtıma verilen önem:

 Yıllık cirosunun % 5’i reklam tanıtımına ayırması.

* Ülker bisküvi hisse senetlerinin İMKB’de 2009 yılında da genel trendler arasında yer almasıdır.
* Sosyal sorumluluk projelerine verilen önem:

Ülkemizin topyekun gelişmesi gerektiğine inanan Yıldız Holding, bir yandan 53 üretim tesisinde 29.500 çalışanıyla Türkiye’nin ekonomik kalkınmasına katkıda bulunurken, diğer taraftan sosyal sorumluluk projelerine destek vererek, gelişmişliği tabana yaymak için çalışıyor.
 Yıldız Holding ağırlıklı olarak çocukları “hayatın içine çeken projeler” içinde yer almanın yanı sıra TEMA gibi kendini toplumsal kalkınmaya adamış sivil toplum kuruluşlarına destek veriyor. Türkiye’deki tarım alanlarının, bilinçsizce yok edilmesinin ardından başlatılan TEMA hareketi de, Yıldız Holding’in en başından beri desteklediği projeler arasında yer alıyor.

* Ülker'i de bünyesinde barındıran Yıldız Holding, Topbaş ailesinin sahibi olduğu Marsan Gıda'nın markalarını aldı. Piyale, Luna, Ona, Hüner, Sabah ve Saka Su Yıldız Holding çatısında toplandı.
* 2008 yılının başında premium çikolata markası olan Godiva’nın%25,23’üne iştirak edildi.
* 2009 yılında İstanbul ve Ankara fabrikalarımızdaki Ar-Ge bölümlerinde toplam 68 yeni proje üzerinde çalışılmış ve bunlardan 10 tanesi ürüne dönüştürülerek pazara sunulmuştur.
* Çalışanlarımız 2009 yılında tüm süreçlerimizde verimliliği artıracak toplam 1.009 öneride bulunmuşlardır. Bu kapsamda toplam 236 personelimiz önerileri nedeniyle ödüllendirilmiştir:

 Çalışanlarımızın fikirlerinden yararlanmayı hedefleyen ve şirketimizde yıllardır uygulanan bireysel öneri sistemi olan “Akıl Küpü,” 2009 yılında gerçekleştirdiğimiz bir projeyle yeniden gözden geçirildi. Bireysel öneri sistemimizin kapsamı genişletilip, sürecimiz güncellenerek “Genel Öneri Sistemi ” adı altında yeniden tasarlanan bu projenin etkilerini, 2010 yılında daha net görebileceğimizi düşünüyoruz.

* Yapılan araştırmalar Ülker markasına olan bağlılığın yüksek düzeylerde seyrettiğini göstermektedir. 2008 yılında AC Nielsen’ın Markalar Raporu’nda bisküvi kategorisinde birinci sırada olan Ülker, yakın hissedilen markalarda ikinci, ilk hatırlanan firmalarda ve ilk hatırlanan markalarda ise üçüncü sırada yer almıştır.
* Ülker’in 65 yıldır tüketicisine yaşattığı “mutlu anlar”ı konu alan “Ülker’le mutlu anlar” fotoğraf yarışması düzenlemiştir.
* Yılda iki kez işyeri sendikası aracılığıyla “Endüstriyel İlişkiler Kurulu” toplantıları düzenlenerek, her alanda diyaloğun sürekli kılınması amaçlanmaktadır.
* Ürünlerinde trans yağ kullanmayan Ülker Bisküvi, sahip olduğu teknolojik altyapıyla sağlıklı ürün geliştirmek konusunda fark yaratmaktadır.

**ZAYIF YÖNLER**

* Ülker ürünlerinin alternatif ürünlere göre pahalı oluşu.
* .Ülker’in marka yönetimindeki kararsızlığının tüketici algısında yarattığı karmaşa.
* .Reklam ve promosyon harcamalarının oldukça önemli bir sektörde yer alması.
* Kolayca ikame edilebilecek ürünleri üretmesi.
* Uzun dönemli ve güçlü bir pazarlama stratejisi gerektirmesi nedeniyle güçlü bir mali durumum gerekliliği.

**TEHDİTLER**

* Sektörün olası küçülme eğilimi.
* Küresel ekonomik krizlerin olumsuz etkileri.
* Hammadde fiyatlarındaki artışın gerçekleşme ihtimali.
* Hedef pazardaki tüketicilerin taleplerinin alternatif ürünler yönünde gerçekleşmesi.
* İhraç ürünlere devlet tarafından uygulanabilecek bir kota uygulaması.
* Rakiplerinin geniş maddi olanaklarına birlikte sabırlı ve güçlü bir yönetim kadrosuna sahip olması.

**FIRSATLAR**

* Faizlerin düşmesi , kredi olanaklarının genişlemesi
* Gelişen teknolojiyi maliyet düşürücü ve kalite artırıcı etki yaratacak şekilde kullanma
* Tüketicinin gerçekleşmesi olası beklentilerini öngörme
* Üretim politikalarını ve teknolojilerini tüketicilerinin beklentilerine göre şekillendirme
* Tanınmış markaları satın alarak ülker ürün yelpazesini ve pazar payını artırmak
* Optimal büyüklüğü sağlayacak şekilde , diğer şirketlerle birleşme ve ortaklık kurma
* Devlet teşviklerini işletme faaliyetleri doğrultusunda etkin bir şekilde kullanma
* Yabancı ürünlerin çeşitli nedenlerden dolayı boykot edilmesi (coca cola )

# ÜLKER’İN FİNANSAL ANALİZ RAPORU

# CARİ ORAN

Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar = 1,185

İşletmenin 1 yıl içerisinde paraya çevrilebilecek varlıkları ile 1 yıl içerisinde ödemek zorunda olduğu yükümlülükleri karşılayıp karşılamadığını gösterir. Oranın 2 civarında olması beklenir. Ancak bu oran endüstriden endüstriye, işletmeden işletmeye değişebilir. Bu oranın çok yüksek çıkması işletme açısından iyi değildir. Bunun anlamı kısa vadeli borçlarını uzun vadeli kaynaklardan karşıladığını gösterir, bu da finansman giderlerini arttırır.

 Ülker’in mali tablolarına baktığımızda, 2009 yılı bilançosuna göre 1,185 olduğu görülmektedir. 2008 yılı bilançosuna göre ise oran 2,318’dir. Bunun anlamı firmanın geçen seneye göre kısa dönemli borçlarını ödemekte zorluk yaşama ihtimali olduğunu gösterir.

# LİKİT ORAN

(Dönen Varlıklar – Stoklar)/Kısa Vadeli Borçlar = 1,057

 Likit oran, sık kullanılan ve cari oranı daha anlamlı kılan bir orandır. Bu ordanda, istenilen sonuçların alınması için stok hareketleri iyi incelenmelidir. Stok devir hızının yüksek olması bu oranın değerlendirilmesinde olumlu bir unsur olarak ele alınır. Likit oranın 1 olması tavsiye edilir; nedeni ise stokların göz önüne alınmasıdır.

 Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre likit oranın 1,057; 2008 yılı bilançosuna göre ise 2,027 olduğu görülür. Bunun anlamı; firmanın geçen yıla oranla sektör sorumluluklarını yerine getirmekte zorluk yaşadığı görülmektedir.

 Cari orandan likit oranı çıkardığımızda stoklara ne kadar yatırım yapıldığını görebiliriz. Bunu hesapladığımızda 0,028 oranında stoklara yatırım yapıldığını görürüz. Bu oranın fazla olmadığını düşünürsek stok maliyetinin bir sorun çıkartacağını söyleyemeyiz.

# KALDIRAÇ (TOPLAM BORÇ) ORANI

Toplam Borçlar/Toplam Varlıklar = 0,303

 Toplam varlıkların yüzde kaçının toplam borçlarla finanse edildiğini gösterir. Oranın %50’den büyük olması işletme açısından iyi olmasına rağmen kredi verenler için olumsuz bir sonuçtur. Nedeni %50’den fazla olması borcun fazla olduğunu gösterir. Buna bağlı olarak özsermaye azalır, bankalar özmersayesi az olan bir işletmeye kredi vermek istemez. Borcun fazla olması işletmenin finansal maliyetinin düşük olduğunu gösterir.

 Kaldıraç oranının yüksek olmasında işletme sahibinin avantajı hem başkasının parasını kullanması, hem de ödediği faizi vergiden düşürmesidir. Bu şekilde maliyet daha düşük olur.

 Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre toplam borç oranını 0,303; 2008 yılı bilançosuna göre ise 0,628 olduğu görülür. Geçen yıla göre firmanın karlılığı ve kredi kullanma oranı azalmıştır. Finansal maliyetleri artmıştır. Kredi kullanma oranının azalmasına rağmen, firma geçen yıla oranla kredi alma şansının yüksek olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır.

# VARLIK DEVİR HIZI

Net Satışlar/Toplam Varlıklar = 0,568

 Varlık devir hızı ile varlıkların ile varlıkların her bir lirası ile yaratılan hasılat belirlenmiş olur. Bu oranın yüksek olması işletmenin kapasitesinin yüksek düzeyde kullanıldığını gösterir.

 Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre varlık devir hızının 0,568; 2008 yılı bilançosuna göre ise 0,694 olduğu görülür.

# STOK DEVİR HIZI

Net Satışlar/Stoklar = 9,654

 Stokların belli bir dönemde kaç defa yenilendiğini gösterir. Stok devir hızının üksek olması işletme için bir avantajdır. İşletmenin diğer koşullar değişmeden daha fazla kar etmesine olanak sağlayacaktır. Stok devir hızının düşük olması stok toplam maliyetini arttırır.

 Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre stok devir hızının 9,654; 2008 yılı bilançosuna göre ise 10,036 olduğu görülür. Bu oran firmanın 2009 senesinde ortalama 36 günde bir stok erittiğini gösterir.

 Ayrıca; geçen yıla göre stok tutma maliyetlerinin daha yüksek olacağını; buna bağlı olarak fon ihtiyacının da artacağını ve üretilen malların satış ihtimalinin de azaldığını söyleyebiliriz.

# ALACAK DEVİR HIZI

Net Satışlar/Ticari Alacaklar = 1795,71

 Alacakların kaç kez nakde dönüştüğünü gösterir. Bu oran ne kadar yüksek çıkarsa o kadar iyidir. Oranın yüksek olması işletmenin etkin bir tahsilât politikasını izlediğini gösterir.

 Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre alacak devir hızının 1795,71; 2008 yılı bilançosuna göre ise 4433,65 olduğu görülür. Buna göre; firma geçen yıla göre alacaklarını tahsil etmede sıkıntı yaşamaktadır.

# ALACAKLARIN ORTALAMA TAHSİL SÜRESİ

360/Alacak Devir Hızı = 0,200

 Alacakların kaç günde tahsil edildiğinin belirlenmesinde kullanılan formüldür. Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre alacakların ortalama tahsil süresinin 0,200; 2008 yılı bilançosuna göre ise 0,081 olduğu görülür.

 Firma 2008’de yaklaşık olarak 2 saatte bir tahsilât yaparken, 2009’da ise tahsilât süresi 5 saatte bire çıkmıştır. Bunun anlamı firma geçen seneye göre tahsilât performansında bir düşüş yaşamıştır.

# NET KAR MARJI

Net Kar/Net Satışlar = 0,077

 Şirketin net karının net satış içerisindeki payını belirtir. Bu oranın yüksek olması şirketin verimli olduğunu gösterir. Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre net kar marjı oranının 0,077; 2008 yılı bilançosuna göre ise 0,013 olduğu görülür.

 Geçen seneye göre karşılaştırdığımızda kar marjının %1’den %7’ye çıktığını gözlemliyoruz. Bu durum da firma için yeterince olumludur. Elde edilen hâsılat ile net kar marjının arasındaki fark; KDV, finansman giderleri, yönetim giderleri ve yüksek vergi oranları gibi giderlerin hâsılattan düşülmesiyle ortaya çıkar. Bu tür giderlerdeki değişimler, net kar marjını doğrudan etkiler.

# VARLIK KARLILIĞI

Net Kar/Toplam Varlıklar = 0,043

 Bu oran işletmenin toplam varlıklarının ne ölçüde karlı biçimde kullanıldığını görmek açısından yararlıdır. Ne ölçüde yüksek olursa o kadar iyidir. Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre varlık karlılığının 0,043; 2008 yılı bilançosuna göre ise 0,009 olduğu görülür. Bunun anlamı, firma geçen seneye oranla varlık karlılığını arttırarak, varlıklarının %4’ü kadar kar elde etmiştir.

# ÖZSERMAYE KARLILIĞI

Net Kar/Özsermaye = 0,101

 Faiz ve vergiden sonra, işletme sahiplerine kardan ne kaldığı bu oranla hesaplanır. Yüksek çıkması işletmenin ve dolayısıyla yönetimin başarısı anlamına gelir. Ülker’in mali tablolarını incelediğimizde, 2009 yılı bilançosuna göre özsermaye karlılığının 0,101; 2008 yılı bilançosuna göre ise 0,026 olduğu görülür.

 Firma, özsermaye karlılığını %2’den %10’a çıkartmıştır. Bunun anlamı işletme sahiplerinin firmaya kendi koydukları paradan %10 gelir elde ederler, diğer yandan baktığımızda firmanın kullandığı fonlarla elde edilen kar %7’dir. Aradaki %3’lük kar payı, işletme sahibinin kendi parasını işletmeye koyarak alacağı riske bağlıdır. Sonuç olarak, bu oran işletmeden çok, işletme sahibiyle alakalıdır.

**ÜLKER’İN SEKTÖR VE REKABET ANALİZİ RAPORU**

1944 yılında, küçük bir atölyede faaliyetine başlayan grup, bugün **38** fabrikası, **65** şirketi, **461 milyon dolar** ihracat geliri, **7,5 milyar dolar** cirosuyla sadece Türkiye’nin değil dünyanın sayılı gıda devleri arasında yer almaktadır. Gıdada yaklaşık **30** farklı kategoride, **800**’ü aşkın ürünle üretim yapan gıda devi, bulunduğu pek çok kategoride zirvede bulunmaktadır. Ülker, sadece 2003–2007 döneminde dondurma, gazlı içecek, kahve, bebek maması gibi **10**’dan fazla kategoriye yeni giriş yapmıştır.. Aynı dönemde sadece gıdada **400** civarında yeni ürün çıkarmıştır.

Sabri Ülker, uzun bir süre sadece bir kategoride üretimle yetinmiştir. 26 yıl sonra **sakız** ve **şekerleme,** 30yıl sonra ise **çikolata** ve **çikolata** **kaplama** ürün kategorilerine girmiştir. 1990’lar ise Ülker için atılım dönemi oldu. 1990’dan 2000’e kadar olan 10 yıllık zaman diliminde şirket, **margarin**, **sıvı** **yağ**, **kek**, **süt**, **yoğurt**, **ayran**, **sürülebilir** **peynir** ve **hazır** **puding** pazarında faaliyet göstermeye başlamıştır. 2000’lerin ilk yarısında da atılımını hızlandırarak sürdürmüştür. Sırasıyla **meyve** **suyu**, **hazır tatlı, hazır çorba, bulyon, ketçap, gazoz, dondurma, kola, kahve, bebek** **maması** , **kahvaltılık gevrek, fonksiyonel gıda,** son olarak da **bebek bezi, çay ve paketlenmiş** **ekmek sektörlerine** girmiştir. Bu sektörlere girmekle kalmadı, her bir sektörde geliştirdiği büyüme stratejisiyle liderliğe oynadığını ilan etmiştir. Bugün Ülker, bulunduğu bu pazarlardaki gücünü hızla attırma peşindedir. En önemlisi rakiplerini korkutan büyüme stratejisine sahip olmasıdır.

Ülker’in faaliyet gösterdiği sektörler ve rakiplerin Ülker’e göre konumu ve geliştirdikleri stratejiler değerlendirildiğinde elde edilen bilgiler aşağıda sektör isimlerinin bulunduğu başlıkları altında irdelenecektir.

**Bisküvi sektörü:** Her şeyden önce belirtmek isteriz ki bisküvi sektörü çok fazla rekabetin yaşandığı bir sektör değildir. Bir başka deyişle önde gelen birkaç firma bulunmaktadır. Bunlar;**Ülker ,Eti, Bifa** ve **Lezzet** vb firmalardır. Sektördeki diğer firmalar küçük çapta ve bölgesel bazda kaliteli olmayan ürünler ürettikleri için lider firmalarla rekabet yapmaları güçtür. Ülker Türkiye bisküvi pazarının **%60**’ına sahip global bir gruptur.Her geçen gün kendine yeni büyüme hedefleri koymaktadır.Bu hedefler arasında **Orta doğu, Rusya, Avrupa (özellikle Almanya ve Fransa) ve Kanada** Pazarları yer almaktadır.Ülker globalleşme yolunda en önemli adımları kurduğu yabancı ortaklıklarla kat etti.Bu yabancı ortaklıklar Ülker’in yabancı sermaye aracılığı ile entegrasyonunu sağlamıştır.Ülker’in yabancı ortaklıklar portföyünde **Hollanda, Danimarka, İsviçre, İngiltere, Fransa ve Lüksemburg** kökenli şirketler bulunmaktadır.Söz konusu yabancı ortaklık oranları **%30** ile **%50** arasında değişmektedir**. ETİ** bisküvi sektöründe bir önceki yıla göre **%48** büyüme ile 2009 yılında **70 milyon** **dolarlık** ihracat gerçekleştirmiştir. Bugün Avrupa’dan Balkanlara, Afrika’dan, Amerika’ya **56** ülkeye ihracat gerçekleştirmektedir

**SARAY** ise bisküvi sektöründe yıllık ortalama **25 milyon dolarlık** ihracat yapmıştır. Hedef pazar olarak **Çin** pazarına girilmiş ve **ABD**’ye dağıtım devam etmektedir.**BİFA** son 5 yılda yaptığı **40 milyon dolarlık** yatırımla **4. sırada** yer almaktadır.

**Çikolata sektörü:** Ülker’in en iddialı olduğu sektör ise çikolata sektörüdür. Şirket, **80** yıllık Belçikalı lüks çikolata devi **Godiva**’yı  **850 milyon dolara** satın alarak Türkiye tarihinin en büyük yurtdışı alımını  gerçekleştirirken, çikolatadaki liderliğini dünyaya taşıma yolunda önemli bir adım da atmış oldu. Yıllık **500 milyon dolar** ciroya sahip olan **Godiva**, **80** ülkede, **450** butikte**, 9300** noktada satılıyor. Daha önce Nestle, Lindt, Mars, Starbucks gibi firmaların da satın almak için ilgilendiği Godiva’nın Ülker’i seçmesi bile şirketin bu alandaki gücünü gözler önüne sermektedir. Ülker genel çikolata pazarında **%65,** ikramlık çikolata pazarında da **%41** pazar payı ile lider konumunda olmakla birlikte **68 çeşit** ikramlık çikolata ile en geniş ürün yelpazesine sahip markadır. Ülker’in çikolata üreten 4 fabrikasında yılda **100 000** tonun üzerinde üretim gerçekleştirdiğini ve her yıl toplam üretim rakamının **%10**’nun yeni ürünlerden meydana geldiğini belirtmiştir. Ülker bu sektörde kullandığı fındığı **Giresun’** dan , fıstığı ise **Gaziantep**’ten temin etmektedir. Ülker’in Türkiye'de ikramlık çikolatanın cirosal büyüklüğünün **150 milyon TL**’dir. Bunun **%80**'i bayramlarda yapılmakta ve bayram döneminde tüketimin **3 kat** artmaktadır. Çikolata sektöründe kullanılan işlenmiş iç fındığının 3’te 1’nin Ülker tarafından kullanılması ne denli büyük ölçekte kullanıldığının göstergesidir. Ülker dışında , **Eti** ,**Kent** ve **Şölen** çikolata pazarının diğer büyük en büyük aktörleridir. **ETİ**  Bar ve tabletten oluşan çikolata pazarı toplamında Haziran 2010 tarihi itibarıyla %9’luk bir pazar payına sahiptir. Şölen pazar payını 2009 yılı itibariyle **%20** artışla kapatmıştır. Ayrıca **Candy Industry** dergisi tarafından düzenlenen Küresel Top 100 listesinde Ülker’in **11**.sırada yer almasına karşın , Şölen **65.** olmuştur. Eti , çikolata sektöründeki verimliliğini **%28** artırarak toplam **36.6 milyon euroluk** kazanç sağlamıştır. **KENT**, sahip olduğu **400 milyonluk** pazarın **,%62**’si çikolata **%38**’i şeker sektöründen oluşmaktadır.

**Süt sektörü:** Türkiye’de süt ve süt ürünleri sektörünün büyüklüğü **3 milyar dolar** civarındadır. Ancak, sektörün **%80**’ini açık ve denetimsiz ürünler oluşturmaktadır. Türkiye’de kişi başına düşen süt tüketimi yılda ortalama **6 litre** civarında. Oysa gelişmiş ülkelerde bu miktar **145 litreye** kadar ulaşmakta ve bazı ülkelerde rakam **215 litreye** kadar çıkmaktadır. Toplam sektördeki büyüme yıllık ortalama **%1-%2** seviyelerindedir. Ülker’in en büyük süt ve sütlü ürünler markası olan **İçim**, marka bilinirliği açısından da akla gelen ilk 3 marka arasında olup, pazarda 2. sırada yer almaktadır. İçim’in **%29-%30** pazar payıyla sektörde 2. sırada yer almaktadır. **Pınar süt** lider , İçim süt ise 2.sırada yer almaktadır. Yoğurt ve peynir alanında Ülker henüz yeterince gelişmemiştir. Yoğurtta ilk sırayı **Danone**, ikinci sırayı ise **Sütaş** almaktadır. Peynir sektöründe ise henüz **%5**’lik pazar payını aşmış firma bulunmamaktadır.

**İçecek Sektörü:** Dünyada yıllık meyve suyu, **60 milyar euro'luk** pazara sahiptir ve dünyada yıllık meyve suyu tüketimi toplamı **40 milyar litredir**. Türkiye'de meyve suyu pazarının büyüklüğü **1.4 milyar TL**’dir ve yılda ortalama **850 milyon litre** meyve suyu tüketilmektedir Türkiye’de kişi başına meyve suyu tüketimi **11 litre** , Avrupa’da ise **25 litredir**. Ülker’in bu sektördeki ürünlerine **Cola-Turka , Cappuccino , İçim** meyve suları , **Sunny, Link** gibi markaları örnek olarak gösterebiliriz. **Dimes'**in **%26**'yla pazar lideri olduğu meyve suyunda, **Aroma**'nın **%20** payı bulunuyor. **Cappy, Tamek, Pınar, Ülker, Meysu, Tat** gibi firmalarda sektörün önde gelen kuruluşlarını oluşturuyor. Premium markalarının pazara sunulması ve perakende sektöründe de güçlü bir dağıtım ağının oluşturulması amacıyla ÜLKER ,Avrupa'nın önde gelen meyve suyu üreticisi **Eckes-Granini** **Group** **(EGG)** ile ortaklık kurmuştur. **Cola-Turka’**nın pazara girmesi ile **Coca-cola’**dan sonra 2.sırada yer almıştır ve Cola-Turka’nın pazara girmesi ile pazar **%27** oranında büyümüştür. Üretim ve dağıtım gücü sayesinde Cola Turka, Türkiye’de her 100 evden 63’üne en az bir kez girmeyi başardı. Ülker son zamanlarda buzlu çay sektörüne de girerek **LİPTON**’a rakip olmuştur.

**Dondurma Sektörü:** **GOLF** markası ile **dondurma pazarına** giren Ülker, yaptığı yoğun reklam yatırımlarıyla kısa zamanda Pazar payını **%25**’e çıkarmıştır.Ülker bu sektörde çıkardığı 200’ün üzerinde ürünüyle pazar devi ALGİDA’ya rakip olmuştur. Dondurma pazarı 2008 yılında **yüzde 30** büyürken Golf satışlarını **%85** oranında artırdı. 8 puanlık artışla payını yüzde 17’den **yüzde 25**’e çıkardı. En büyük rakibi **Algida**’nın aynı dönemde pazar payı yüzde 71’den yüzde **71.9**’a ulaştırmıştır.

**Çay sektörü:** Ülker’in son zamanlarda girdiği sektörlerden biri de **çay sektörü**dür. **Grup, Oba** ve **Doğuş Çay**’a ortak olarak sektördeki iddiasını sürdürmektedir.Çay sektöründe **Çaykur %55**’lik pazar payı ile **1.sırada** yer alırken, **Doğuş Çay 2**. ve **Lipton 3.sırada** yer almaktadır

**Hazır Çorba Sektörü:** ülkemizdeki hazır çorba tüketimi toplam çorba tüketiminin **%17**’sini oluşturuyor. Büyüklüğü **150 milyon TL**’ye ulaşan hazır çorba pazarının lideri üçte ikiyi aşan payıyla **Unilever (Knorr)** olup; onu **Ülker** ve **Nestlé (Maggi)** izlemektedir. Pazardan ayrıca **Piyale**, **Tamek** ve **Tukaş** gibi şirketler de pay almaktadır.

**Bitkisel Yağ Sektörü:** Türkiye’de parasal büyüklüğü yaklaşık **4 milyar dolar** olan bitkisel yağ piyasasının **%40’**ını margarinler oluşturmaktadır. **Unilever** pazar lideri iken onu en güçlü rakibi **Ülker** izlemektedir. Pazardaki en yoğun rekabet bu iki şirket arasında yaşanmaktadır. **MGS, Trakyabirlik** ve **Turyağ** piyasanın diğer önemli firmalarıdır.

**Hazır Kahve Sektörü:**Hazı kahve sektöründe **Nestlé (Nescafé), Ülker Grubu (Cafe Crown)** ve **Kraft Foods (Jacobs)** faaliyet göstermekte olup; pazarın üçte ikisi **Nestlé’**nin elindedir

**Şekerleme Sektörü:** Şekerleme sektöründe 2007 yılında üçüncü sıradaki **Kent Gıda** (Cadbury Schweppes), sektör lideri Intergum’u satın alarak %60'lık bir pazar payına ulaştı ve sektörde **birinci** sıraya yerleşti. Onun arkasından **%25** dolayındaki pazar payıyla yine yabancı sermayeli **Perfetti Van Melle**; üçüncü sırada ise  **%10'**luk payıyla **Ülker** gelmektedir.

**Dondurulmuş Gıda Sektörü:**Pazarda **Superfresh**'in üreticisi **Kerevitaş** **%35**'lik payla lider konumda bulunurken, onu **Pınar, Penguen** ve **Dardanel** izlemektedir**.**

**ÜLKER’İN MÜŞTERİ ANALİZİ RAPORU**

 Günümüzde dünya hızlı değişmekte ve eski değerler, yaşam biçimleri ve eğilimleri, yerlerine yenileri terk etmektedir. Ülker de bu değişimin gerisinde kalmadı ve bu dünya düzenine uygun davranışlar geliştirdi.

 Ülker ülke içindeki dinamikleri iyi analiz ederek çeşitli yeniliklerin öncüsü oldu. Ülkenin geleneksek aile yapısı giderek çekirdek aile yapısına terk etmesi, iş gücündeki kadın sayısının artışı, büyük şehirlerdeki öğrenci ve solo yaşam sürmekte olan kişilerin sayısının artması, insanların yoğun iş temposuna sahip olmaları ve boş zaman aktivitelerine olan talebin artıyor olması dondurulmuş gıdalara olan talebi arttırmaktadır. Ayrıca otel, hastane ve eğlence merkezlerinin restoran, catering şirketlerinin sayısındaki hızlı artış toplu tüketimin büyüme hızını hızlandırmıştır ve bu gerçekleri göz önünde bulundurarak “superfresh” i satın alarak dondurulmuş gıda sektörüne girmiştir.

 Günümüzde artık eski müşteri eski müşteri değil; eski pazar eski pazar değil; eski alışveriş eski alışveriş değil, tüketiciler eskisi kadar kolay ikna olmamakta, kolay tercih yapmamaktadır. Pazarlarda eskisi gibi 3-5 çeşit mal bulunmamakta; gerçeğiyle taklitiyle, iyisiyle kötüsüyle, ucuzu ile pahalısı ile bol miktarda ürün bulunmaktadır. Ülker de bu değişimi göz önüne alarak dünyaca ünlü çikolata markası Godiva ve farklı sektörlerdeki ünlü markalardan Baycan, Komili, Doğa, Obaçay, Lovells, Rotopaş ve Çamlıca’yı bünyesine katmıştır.

 İşletmeler, müşterilerini izleme ve satın alma eğilimlerini belirleme süreçlerinin kendilerine ne kazandırabileceklerini göz önüne almazlardı. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin de etkisiyle son 10 yılda müşterilerin izlenmesinin şirketler için hayati bir öneminin olduğu ortaya çıkmış oldu. Ülker, tüketicilerine kitlesel yollarla ulaşma konusunda mobil uygulamaları sıkça kullanıyor. Satışlarını arttırmak, tüketiciyle arasındaki duygusal bağ ve iletişimi güçlendirmek amacıyla Turkcell ile mobil pazarlama uygulamalarını gerçekleştiren Ülker, at-kazan kampanyaları, interaktif kampanyalar, mobil oyun, wap sitesinden mobil içeriklerin indirilmesi gibi mobil pazarlama araçları ile hedeflere ulaşıyor.

 Ülker homojen bir tüketici grubuna hizmet etmektedir. Ülker’in ürün çeşidine göre hedef kitlesinde değişmeler olmakla birlikte 7’den 70’e her yaş grubunun ilgisini çekebilecek ürünlere sahiptir. Hedef kitlesini iyi bir Pazar bölümlendirmesi yaparak ürünleri tercih edilir konuma getirmiştir. Ülker Grubu, görsel sergileme tekniklerinde ürün çeşitliliğine dikkat ediyor. Planlı – plansız alışverişe göre mağaza ve reyon yerleşim planlarını ayarlıyor. Tüketici memnuniyetini arttıracak raf düzenini oluşturmaya çalışıyor. Ek tesirlerle, birbirini tamamlayan ürünlerin bir arada sergilenmesini sağlıyor. Ayrıca reyonlarda dikkati istenilen ürüne çekmek için de askılı stand kullanıyor. Girmiş olduğu piyasalarda her ülkenin teknik ve yöntemleri o coğrafyalara ve tüketici taleplerine düzenlemektedir. Ülker müşteri hizmetleri tüketici sorunlarınla 7/24 ilgilenmekte, müşteri memnuniyetine önem vermektedir. Müşterilerin şikayet ve önerileri şirket için müşteri analizinde önem arz etmektedir.

 Gelen iş fikirleri daha hızlı ve sistematik olarak değerlendirmek için 2003 yılında Ülker İş Geliştirme Birimi kuruldu. Bu birim, Ülker Grubu’nun iç ve dış ortaklarının teklif ve fikirlerine verdiği önemi göstermesi açısından oldukça önem arz ediyor.

 Dış müşterilerinden gelen geri bildirimleri grubun verdiği önemi en güzel gösteren örneklerden biri Yıldız Holding’in ambalaj sektörüne girmesidir.

 TMME Ulusal Endeksi, Türkiye çapında 81 ilde yapılan görüşmelerle şekilleniyor ve 2005 yılından bu yana tüketicilerin markalardan ve firmalardan memnuniyetini sayısal olarak yansıtıyor.

 Faaliyet gösterdiği tüm sektörlerde “müşterilerin yüzündeki gülümseme için çalışma” vizyonuyla hareket eden Yıldız Holding, TMME kapsamında elde ettiği memnuniyet sonuçlarıyla bu anlayışın önemini bir kez daha vurgulamış oldu. Yıldız Holding’in amiral markası Ülker, çeşitli markalarıyla margarin sektöründe 83 puan alarak ilk sırada yer alırken, Golf markasıyla dondurma sektöründe 82 puanla sektör ikincisi, süt ve süt ürünleri sektöründe 84 puanla 3. oldu. Yıldız Holding markaları, değerlendirmeye alınan tüm sektörlerde, sektör puanının üzerinde puan aldı.

 Ülker Türkiye müşteri memnuniyeti endeksine göre, müşteri memnuniyeti konusunda birinciliği kazandı. Ülker, bisküvi ve şekerleme sektöründe 86, dondurma sektöründe 85 puan alarak ilk sırada yer aldı. Margarin sektöründe ise 83 puanla 2. oldu. Ülker değerlendirmeye alınan tüm sektörlerde sektör puanının üzerinde puan aldı. Türkiye Kalite Derneği (KalDer) Türkiye Müşteri Memnuniyeti Ulusal Endeksi (TMME) 2008 yılının ikinci çeyrek sonuçlarına göre “İçim” kendi sektörünün birincisi olmuştur.

# KAYNAKLAR

www.patronturk.com

www.ekonomiborsa.com

www.etietieti.com

www.tarimziraat.com

www.birgun.com

www.kap.gov.tr

www.imkb.gov.tr

www.ulker.com.tr

“Finansal Yönetim” Prof. Dr. Semih BÜKER, Prof. Dr.Rıza AŞIKOĞLU, Prof. Dr. Güven SEVİL

“Pazarlama Stratejileri” Ömer TORLAK, Remzi ALTUNIŞIK