

Türkiye'nin devleri yoluna yabancılarla devam etmekten yana

Ekonomide dengelerin değişmesi ve artan yabancı sermaye girişi Türkiye ekonomisinde önemli ağırlığa sahip olan holdinglerin stratejilerini değiştirdi. Bankacılık sektöründen çıkmayanlar yanına yabancı ortak alırken, enerji ve gayrimenkul gözde sektör haline geldi. Büyük gruplar iş kollarının önemli bir bölümünde yollarını yabancılarla devam kararı aldı.

2002 seçimlerinin ardından tek parti iktidarı ile sağlanan siyasi istikrar, Avrupa Birliği sürecine yönelik olumlu gelişmeler ve belki de en önemlisi global likidite bolluğu Türkiye ekonomisinin yönünü değiştirdi. Mali istikrar, enflasyondaki düşüş, artan rekabet, hızlanan yabancı sermaye girişi ve ekonomideki büyüme Türkiye'de iş yapış biçimini değiştirirken, yeniden yapılanan holdingler de stratejilerini sil baştan yeniledi. Yabancı ortaklıklara ağırlık veren holdingler, iştirak portföylerini sadeleştirirken, sektörel odaklanma ön plana çıktı. Özellikle bankacılıkta kartlar adeta yeniden dağılırken, sektörde yabancı ağırlığı arttı. Bankacılıkta yoluna devam eden büyük gruplar ise yanlarına yabancı ortak aldı. Enerji, akaryakıt ve gayrimenkul sektörü holdinglerin yeni gözdesi haline geldi.

Koç'ta büyük değişim

Finansta İtalyan ortağı UniCredit ile birlikte Yapı Kredi Bankası'nı bünyesine katan Koç Grubu, Tüpraş'ı Shell'le birlikte satın aldı. Tansaş'ı da Doğu Grubu'ndan satın alan Koç iştirak portföyünde önemli değişikliklere giderek odaklanma stratejisini uygulamaya soktu. Bu kapsamda İzocam, Döktaş ve Demirdöküm'ü satan Koç Grubu, Migros'u da satmak için düğmeye bastı. Otosan'da Ford, Tofaş'ta Fiat ile ortaklığı bulunan Koç Holding, dayanıklı tüketim, otomotiv, finansal hizmetler ve enerjiye odaklanmaya karar verdi.

Akbank'ın yüzde 20'sini 3.1 milyar dolara Citibank'a satan Sabancı Grubu, perakende de ise ortağı Correfour ile birlikte Gima'yı bünyesine kattı. Rekabet Kurulu'nun kararı gereği Oyak ile çimentodaki ortaklığını sona erdiren Sabancı, enerji işinde ise Avusturya'nın lider şirketi Verbund'u yanına aldı. Tekstilde globalleşmeyi hedefleyen Sabancı Tunus ve Mısır'a yatırım yapmayı planlıyor. Sabancı pet, petreform ve pta üretim şirketlerini de 320 milyon euroya İspanyol La Seda De Barcelo şirketine sattı.

Doğan bankacılıktan çıktı

Petrol Ofisi'nin (PO) yüzde 44 hissesini 616 milyon dolara İş Bankası'ndan satın alarak şirkette tek hakim ortak haline gelen Doğan Holding, daha sonra PO'nun yüzde 34'ünü 1 milyar 54 milyon dolara OMV'ye sattı. Rafineri işinde büyümeyi planlayan Doğan Grubu, Dışbank'ı Fortis'e satarak bankacılık sektöründen çıktı. Medyada bölgesel büyüme yolunda önemli adımlar atan Doğan Holding, Doğan TV'nin yüzde 25'ini Axel Springer'in iştirakine satarken, Hürriyet Invest aracılığıyla Trader Media East'in yüzde 67,3'ünü satın aldı.

Tansaş'taki hisseleri Koç'a satarak perakende sektöründen çıkan Doğu Grubu, Garanti Bankası'nın yüzde 25,5 hissesini General Electric'in iştirakine sattı. Garanti Sigorta'nın yüzde 80'ini, Garanti Emeklilik'in ise yüzde 15'ini toplam 465 milyon euroya Eureko'ya satan Doğu Grubu, kazandığı araç muayehane ihalesinin ardından mahkemenin son kararını bekliyor.

Oyak enerjiye girecek

Erdemir'in yüzde 49'unu 2.9 milyar dolara satan alarak demir-çelik işine giren Oyak Grubu, İskenderun Demir Çelik'te de yassı mamüle dönüşüm yatırımlarını sürdürüyor. Oyak Bank'ı 2 milyar 763 milyon dolara ING'ye satan Oyak önümüzdeki dönemde enerji sektöründe büyüyecek. Denizbank'ı Dexia'ya satarak bankacılıktan çıkan Zorlu Grubu ise özellikle gayrimenkulde önemli yatırımlara hazırlanıyor. Bu kapsamda Karayolları arazisini 800 milyon dolara satın alan Zorlu Grubu, Deva Holding'in Şişli'deki binasını da 80.5 milyon dolara bünyesine kattı. Zorlu Enerji de İsrail'de yatırım

için Dorad Energy Ltd.'e yüzde 25 oranında ortak oldu. Zorlu Petkim ihalesine de teklif veren 8 grup arasında yer alıyor. Zorlu ile birlikte Petkim ihalesine girmeyi planlayan Birleşik Arap Emirlikleri merkezli Crescent Oil yine Zorlu ile Kuveyt'te bir enerji santrali inşa etmeyi hedefliyor. Zorlu'nun da Crescent'in Irak ve Mısır'daki faaliyetlerine katılmayı planladığı belirtiliyor. Zorlu enerji yatırımlarında özellikle hidrolik ve jeotermal santral projelerine ağırlık vermeyi hedefliyor.

Boyner ve Eczacıbaşı'na ortak

İhlas Grubu, İhlas Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı, Kristal Kola ve Huzur Radyo TV'deki yüzde 56,5 hissesini elinden çıkardı. Finansbank'ı NBB'ye satan Fiba Grubu da ayrıca Gima ve Endi'yi Carrefoursa'ya sattı. Eczacıbaşı Grubu, Eczacıbaşı Sağlık Ürünleri ve Eczacıbaşı Özgün Kimya'nın yüzde 75'ini 460 milyon euroya Zentiva'ya satarken, Boyner grubu da Boyner Mağazacılık'ın yüzde 30'unu 48 milyon dolara, Beymen'in yüzde 50'sini 145 milyon dolara Citigroup'un sermaye yatırım şirketi Venture Capital'e sattı.

Tekfen Grubu, Tekfenbank'ın yüzde 70'ini EFG Eurobank'a, MNG Grubu da MNG Bank'ın yüzde 91'ini 160 milyon dolara Hariri ailesine sattı. Cıngıllıoğlu Grubu C Bank'ın yüzde 57,5'ini İsraili Bank Hapoalim'e satarken, yeni bankanın adı Bank Pozitif oldu. Çolakoğlu ve Anadolu Grubu sırasıyla Türk Ekonomi Bankası ve Alternatifbank'ta yollarına yabancı ortaklarla devam ediyor.

HOLDİNGLERİN SON YILLARDA İZLEDİĞİ STRATEJİ KOÇ HOLDİNG

NELER SATTI

- * İzocam'ın yüzde 61,2'sini Gobain Isover ve Alamana Industries'e.
- * Döktaş'ın yüzde 55'ini Componenta'ya.
- * Tat'ın yüzde 10,3'ünü Mobius'a.
- * Demirdöküm'ün yüzde 72,56'sını Vaillant'a.

NELER ALDI

- * Tansaş'ın yüzde 70,7 hissesini 387 milyon dolara aldı.
- * Tüpraş'ın yüzde 51 hissesi 4.1 milyar dolara Shell'le birlikte aldı.
- * Yapı Kredi'nin yüzde 67,3'ü 2 milyar dolara satın aldı

NEYE ODAKLANIYOR

Dayanıklı tüketim, otomotiv, finansal hizmetler ve enerji.

DOĞAN HOLDİNG

NELER SATTI

- * Dışbank'ın yüzde 89.3 hissesi 879.6 milyon euroya Fortis'e satıldı.
- * PO'nun yüzde 34'ü 1 milyar 54 milyon dolara OMV'ye satıldı.
- * Doğan TV Holding'in yüzde 25'i 375 milyon euro bedelle Axel Springer'in iştirakine satıldı.

NELER ALDI

- * PO'nun yüzde 44 hissesi İş Bankası'ndan 616 milyon dolara alındı.
- * Trader Media East'in yüzde 67,30 Hürriyet Invest tarafından 336.5 milyon dolara satın aldı.

SABANCI

NELER SATTI

- * Akbank'ın yüzde 20'si 3.1 milyar dolara Citibank'a satıldı.
- * Oyak ile çimentodaki ortaklığı bitirdi.
- * Enerjisa'nın yüzde 49,99'u Verbund'a 242.8 milyon euroya satıldı.
- * Pet, petreform ve pta üretim şirketlerini 320 milyon euroya İspanyol La Seda De Barcelo şirketine sattı.

**SABANCI
NELER ALDI**

- * Gima ve Endi'yi 132.5 milyon dolara aldı.
- * Tekstilde globalleşmeyi hedefleyen grup yurtdışında yatırım planlıyor.

**DOĞUŞ GRUBU
NELER SATTI**

- * Tansaş'ı 387 milyon dolara Koç'a sattı.
- * Garanti Bankası'nın yüzde 25,5 hissesi 1 milyar 555 milyon dolara, 182 adet kurucu hissesi 250 milyon dolara GE'ye satıldı.
- * Garanti Sigorta'nın yüzde 80'i, Garanti Emeklilik'in yüzde 15'i Eureko'ya satıldı.

**ZORLU
NE SATTI**

- * Denizbank'ın yüzde 75'ini 2 milyar 440 milyon dolara Dexia'ya sattı.

NE ALDI, NELER YAPACAK

- * Karayolları arazini 800 milyon dolara aldı.
- * Deva'nın Şişli'deki binasını 80.5 milyon dolara aldı.
- * Zorlu Enerji İsrail'de yatırım için Dorad Energy Ltd.'e yüzde 25 oranında ortak oldu.
- * Petkim'in yüzde 51'inin satış ihalesine katılıyor.
- * Zorlu Enerji Osmaniye'de kuracağı rüzgar enerji santrali için GE Energy ile anlaştı.
- * Grup enerji yatırımlarında özellikle hidrolik ve jeotermal santral projelerine ağırlık verecek.
- * Rotor Elektrik Üretim'i devraldı. 250 milyon dolarlık yatırımla rüzgar enerji santrali kuracak.

Referans

02.07.2007