



İSTANBUL TİCARET  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

PAZARLAMA YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**Ambalaj Sektöründe Kurumsal Yönetim Algısı:  
Türk Kâğıt Ambalaj Üreticileri İncelemesi**

Yüksek Lisans Tezi

İLKER ÇAVDAR

200023454

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Gencay KARAKAYA

İstanbul, 2022



## Özet

İşletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek adına çeşitli iç sistemlerden destek almaktadırlar. Bu sistemlerden birisi de kurumsal yönetim kavramıdır. Kurumsal yönetim, kendisine has bileşenleri nedeniyle işletmelere çok yönlü faydalar ve imkânlar sunmaktadır. Kurumsal yönetim kavramı ile; şeffaf, hesap verebilir, adil ve sorumluluk sahibi işletmeler yaygınlaşmaktadır. Türkiye’de kurumsal yönetim uygulamaları öncelikle sermaye piyasaları ve ilgili kuruluşlarda uygulanırken zamanla bu kapsamdan sıyrılarak daha geniş alanlara ulaşmıştır. Çalışma kapsamında ise özellikle Türk kağıt ambalaj firmaları özelinde, kurumsal yönetim kavramı detaylı şekilde ele alınmış ve sektörün konuya ilişkin algısı irdelenmiştir. Çalışma özelinde Türkiye’de faaliyet gösteren 9 sektör mensubu firmanın üst düzey yöneticileri ile derinlemesine mülakat yapılmıştır. Bu kapsamda, tüm örnekleme aynı yapılandırılmış sorular iletilmiş ve konuya ilişkin görüşleri detaylı şekilde istenmiştir. Çalışma sonucunda da tüm sektöre ilişkin genel bir algı ölçümü yapılmış ve bundan sonra ki çalışmalara ilham vereceği düşünülmektedir.

### **Anahtar kelimeler:**

Kurumsal Yönetim, Ambalaj Sektörü, Kâğıt Ambalaj.

## **Abstract**

Businesses receive support from various internal systems in order to continue their activities. One of these systems is the concept of corporate governance. Corporate governance offers versatile benefits and opportunities to businesses due to its unique components. With the concept of corporate governance, transparent, accountable, fair and responsible businesses are becoming widespread. While corporate governance practices in Turkey are primarily applied in capital markets and related organizations, they have gradually moved away from this scope to a wider area. Within the scope of the study, the concept of corporate governance was discussed in detail, especially for Turkish paper packaging companies, and the perception of the sector on the subject was examined. Specifically, in-depth interviews were conducted with the senior executives of 9 sectoral companies operating in Turkey. In this context, the same structured questions were submitted to the whole sample and their opinions on the subject were requested in detail. As a result of the study, a general perception measurement was made for the whole sector and it is thought that it will inspire the following studies.

## **Key Words:**

Corporate Management, Packaging, Paper Packaging.

## İTHAF

*Kıymetli varlıklarıyla bana hayat veren iki hanımefendiye; Annem Gülseren Hanım ve  
Eşim Şebnem Hanım'a...*



## TEŞEKKÜR

Hem kendisinden aldığım dersler hem de tez çalışmamın tüm aşamalarında kıymetli desteklerini hiç esirgemeyen; genç yaşına rağmen konusundaki derin bilgi ve tecrübesi ile bu zor süreci kolaylaştıran; alçakgönüllü, anlayışlı ve güler yüzlü danışmanım Doç. Dr. Gencay Karakaya'ya katkılarından dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Lisans mezuniyetimden sonra yapma imkanı bulamadığım ve yıllardır hedeflerimden birisi olarak belirlemiş olduğum Yüksek Lisans eğitimimi, ellili yaşlarımın başında tamamlama cesaretini kazanmamı sağlayan, süreç boyunca destekleyen ve kendi zamanlarından feragat eden kıymetli eşim Şebnem Çavdar'a ve biricik oğlum Kutlu Çavdar'a teşekkür ederim.

Özellikle tez yazım süreci olmak üzere tüm Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana destek veren hem iş, hem de özel arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Mülakat kısmına katılarak araştırmanın özünü oluşturan veri ve değerlendirmelere erişmemizi sağlayan kıymetli sektör paydaşlarımıza da vermiş oldukları tüm ilgi ve destekleri için teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

|                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Özet .....                                                                                                                        | iii |
| Abstract .....                                                                                                                    | iii |
| İTHAF .....                                                                                                                       | v   |
| TEŞEKKÜR.....                                                                                                                     | vi  |
| TABLO LİSTESİ .....                                                                                                               | ix  |
| ŞEKİL LİSTESİ.....                                                                                                                | x   |
| 1. GİRİŞ .....                                                                                                                    | 1   |
| 2. KURUMSAL YÖNETİM, KURUMSAL YÖNETİŞİM, KURUMSAL YÖNETİM ALGISI, TANIMLARI, SİSTEMİ, UNSURLARI, AMAÇLARI.....                    | 3   |
| 2.1 Kurumsal Yönetim Kavramı .....                                                                                                | 3   |
| 2.2 Kurumsal Yönetim Kavramının İlkeleri .....                                                                                    | 10  |
| 2.2.1. Adillik/Eşitlik (Fairness/Equity) .....                                                                                    | 10  |
| 2.2.2. Sorumluluk (Responsibility) .....                                                                                          | 11  |
| 2.2.3. Şeffaflık (Transparency) .....                                                                                             | 11  |
| 2.2.4. Hesap Verebilirlik (Accountability).....                                                                                   | 11  |
| 2.3 Kurumsal Yönetişim Kavramı .....                                                                                              | 12  |
| 3. AMBALAJ SEKTÖRÜ DEĞERLENDİRMESİ .....                                                                                          | 14  |
| 3.1. Dünya Ambalaj Sektörü Hacmi, Ülkeler Bazında 2010 – 2020 İthalat ve İhracat Rakamları .....                                  | 14  |
| 3.2. Dünyada ve Türkiye’de Kağıt, Plastik, Cam ve Metal Ambalaj Tiplerine Göre Pazar Büyüklükleri.....                            | 20  |
| 3.3. Dünyada ve Türkiye’de Endüstriyel Kağıt Torba ve Kağıt Poşet Pazarı ve Üreticileri... 23                                     |     |
| 3.4. Dünyada ve Ülkemizde Gelecek Beklentileri Hakkında Veriler, Öngörüler .....                                                  | 33  |
| 4. TÜRK KAĞIT AMBALAJ SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISI: TÜRK ENDÜSTRİYEL KAĞIT TORBA ve KAĞIT POŞET ÜRETİCİLERİ İNCELEMESİ..... | 36  |
| 4.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu.....                                                                                              | 36  |

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| 4.2. Araştırmanın Hipotezleri.....                        | 36 |
| 4.3. Araştırmanın Hedef Çalışma Evreni .....              | 36 |
| 4.4. Araştırmanın Metodolojisi (Çalışmanın Yöntemi) ..... | 37 |
| 4.5. Araştırmanın Analiz Süreci ve Adımları.....          | 37 |
| 4.6. Araştırmaya İlişkin Ulaşılan Temel Bulgular .....    | 37 |
| 4.7. Sonuç, Öneri ve Tartışmalar .....                    | 50 |
| KAYNAKÇA.....                                             | 59 |



## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tablo 1: Dünya Ambalaj Pazarı Büyüklüğü (Milyar USD) .....                                                                          | 15 |
| Tablo 2: Dünya Ambalaj Pazarı Pazar Hacmi (Milyon Ton) .....                                                                        | 15 |
| Tablo 3: Dünya Ambalaj Pazarının Coğrafi Dağılımı (Milyar USD) .....                                                                | 16 |
| Tablo 4: Dünya Ambalaj Pazarı Büyüklüğünün 2020-2025 Yılları Öngörüsü (Milyar USD) .....                                            | 16 |
| Tablo 5: Dünya Ambalaj Pazar Hacmi 2020-2025 Yılları Öngörüsü (Milyon Ton).....                                                     | 17 |
| Tablo 6: Dünya Kağıt ve Karton Ticaret Verileri 2006-2020 (USD).....                                                                | 17 |
| Tablo 7: Dünya Kağıt ve Karton Pazarında Önde Gelen İhracatçı Ülkeler (2020).....                                                   | 18 |
| Tablo 8: Dünya Kağıt ve Karton Pazarında Önde Gelen İthalatçı Ülkeler (2020).....                                                   | 19 |
| Tablo 9: Ambalaj Tiplerine Göre Dünyada Ambalaj Pazarı Büyüklükleri (2020).....                                                     | 20 |
| Tablo 10: Dünya Torba Pazarının Torba Tiplerine Göre Kırılımı (2021).....                                                           | 24 |
| Tablo 11: Türkiye’de Üretilen Endüstriyel Kağıt Torbaların Sektörlere Göre Kırılımı (2021).....                                     | 26 |
| Tablo 12: Avrupa’da Üretilen Endüstriyel Kağıt Torbaların Sektörlere Göre Kırılımı (2020).....                                      | 27 |
| Tablo 13: Türkiye ve Avrupa’da Üretilen Endüstriyel Kağıt Torbaların Sektörlere Göre Kırılımı Karşılaştırması (2020).....           | 28 |
| Tablo 14: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel Kağıt Torba Üreticileri Kapasite ve Satış Adetleri ile Pazar Payları (2021)..... | 30 |
| Tablo 15: Türkiye’nin 2017–2021 Yılları Arasındaki Endüstriyel Kağıt Torba ve Kağıt Poşet İthalat Verileri .....                    | 31 |
| Tablo 16: Türkiye’nin 2017–2021 Yılları Arasındaki Endüstriyel Kağıt Torba ve Kağıt Poşet İhracat Verileri .....                    | 31 |
| Tablo 17: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kağıt Poşet Pazarı ve Oyuncuları (2022).....                                                 | 32 |
| Tablo 18: Türkiye’nin 2017-2021 Yılları Arasındaki Kraft Kağıt İthalat Verileri.....                                                | 42 |
| Tablo 19: Türkiye’nin 2017-2021 Yılları Arasındaki Kraft Kağıt İhracat Verileri.....                                                | 42 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Şekil 1: Dünyada Kurumsal Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi .....                                                        | 5  |
| Şekil 2: Kurumsal Yönetim/Yönetişim Alanında Yapılan Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı ..                                  | 6  |
| Şekil 3: Kurumsal Yönetim/Yönetişim Alanında Yapılan Çalışmalarda Öne Çıkan Yazarlar ve Ortak Ülke Yazarlık İlişkileri..... | 6  |
| Şekil 4: Türkiye'nin Ambalaj Tipine Göre Ambalaj Pazarı Büyüklüğü (Ton, %) .....                                            | 21 |
| Şekil 5: Türkiye'nin Ambalaj İhracatında İlk 10 Ülke .....                                                                  | 22 |
| Şekil 6: Türkiye'nin Ambalaj İthalatında İlk 10 Ülke .....                                                                  | 22 |
| Şekil 7: Dünya Endüstriyel Torba Pazarı Büyüklüğü ve Türlerine Göre Kırılımı (2021) .....                                   | 23 |
| Şekil 8: Bölge ve Torba Tiplerine Göre Dünya Endüstriyel Torba Pazarı Büyüklüğü (2015-2020) .....                           | 25 |
| Şekil 9: Avrupa Pazarı Endüstriyel Kağıt Torba Satışları (2018-2019-2020) .....                                             | 26 |
| Şekil 10: Avrupa'da İskandinav Menşeli Kahverengi Semi-Extensible Kraft Kağıt Fiyatları (2016-2022).....                    | 34 |
| Şekil 11: Dünya Kraft Kağıt Pazarı Büyüme Trendi (2020-2027) .....                                                          | 35 |

## 1. GİRİŞ

Kurumsal Yönetim, kurumların bireyler değil kurumun kendi ihtiyaçlarına göre kurumun kendisi tarafından oluşturulmuş bir sistem tarafından yönetilerek devamlılığının sağlanması olarak özetlenebilir.

Çalışma, Türkiye’de faaliyette bulunan endüstriyel kağıt torba ve kağıt poşet üreticisi işletmelerin Kurumsal Yönetim algılarının değerlendirilebilmesi amacıyla yapılmıştır. Elde edilecek sonuçların, sektördeki üretici işletmelerin kurumsal yönetim seviyelerinin Batı ülkelerinde faaliyet gösteren rakiplerine kıyasla düşük olacağını göstereceği öngörülmüştür.

Dünyadaki işletmelerin %65-80’i aile işletmesi iken bu oran ülkemizde %90-%95 seviyesindedir. Elbette aile şirketlerinin hem şirketin kendisi açısından hem de kamu yararı açısından birçok üstünlükleri olmasına rağmen bizim çalışmamızın ana odağını oluşturan Kurumsal Yönetim kavramı açısından bakıldığında dezavantaja dönüşmekte olduğu düşünülmektedir. Elbette büyük aile şirketlerimizin kurumsal yönetim anlamında oldukça iyi oldukları kabul edilse dahi nispeten genç ve finansal olarak gelişmekte olan aile şirketlerimizde, bu husus ötelenmekte ve geleneksel yöntemler ile yönetim anlayışı devam etmektedir.

Çalışmada kullanılan şu iki tabiri en başta detaylıca izah etmekte fayda bulunmaktadır:

**Endüstriyel Kağıt Torba:** 10 ile 50 kg aralığında, endüstriyel amaçlı hammadde veya yarı mamul ürünlerin paketlenmesinde kullanılan çok katlı, baskılı, baskısız kraft torbalar kastedilmektedir. Örnek; çimento, yapı kimyasalları, maden, kimya, gıda (un, nişasta, baharat,vb.), hayvan yemi, tohum, vb. Endüstriyel kraft torbalar, çoğunlukla hammadde ve yarı mamul ürünler için kullanıldığından fabrikalardan fabrikalara gönderilmekte ve kağıt poşetlere göre nispeten daha azı son tüketici ile buluşabilmektedir.

**Kağıt Poşet:** Çoğunlukla alışveriş amaçlı olarak kullanılan, saplı veya sapsız, baskılı veya baskısız kağıt poşetler ile son tüketiciler tarafından kullanılan tek veya iki katlı (1, 2, 5, 10 kg'lık) baskılı kağıt poşetlerdir. Örnek; mağaza alışveriş torbaları ile market raflarında sıkça rastladığınız un, irmik vb. ürün poşetleri. Anlaşılabacağı üzere endüstriyel kraft torbalardan farklı olarak kağıt poşetler çoğunlukla son tüketici tarafından kullanılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde genel giriş bilgileri verilmiş, ardından ikinci bölümde Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetim'e ilişkin kavramlar açıklanmış, üçüncü bölümde ambalaj sektörünün dünya ve Türkiye'deki genel durumu incelenmiş, aynı bölümde çalışmanın odak noktası olan endüstriyel kağıt torba ve kağıt poşet pazarı ve oyuncuları hakkında da bilgiler sunularak, sektör verileri detaylı şekilde açıklanmış ve dördüncü bölümde ise çalışmanın araştırma kısmına yer verilmiştir.

Amaç, Türk kağıt ambalaj sektörünün kurumsal yönetim kavramı anlamında nerede olduğunu tespit ederek, her birisi çok kıymetli mevcut sektör paydaşlarına veya yeni yatırım projelerine, yakın gelecekteki stratejik planlamaları bağlamında kurumsal yönetim odağında farklı bir bakış açısı sunmaktan ibarettir.

## **2. KURUMSAL YÖNETİM, KURUMSAL YÖNETİŞİM, KURUMSAL YÖNETİM ALGISI, TANIMLARI, SİSTEMİ, UNSURLARI, AMAÇLARI**

Yaklaşık 40 yıldır Kurumsal Yönetim/Yönetişim kavramı, gerek özel gerekse kurumsal işletmelerin daha iyi yönetilebilmeleri adına üzerinde düşünülüp çalışmalar yapılan önemli kavramlardan birisidir.

### **2.1 Kurumsal Yönetim Kavramı**

Çalışma konusuna ait temel kavramların tanımlamaları şu şekildedir:

Kurum, Türk Dil Kurumu tarafından “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devletle ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese.” olarak tanımlanmıştır.

Kurumsal Yönetim, kurumun hem yönetim hem de kontrolü esnasında kullanılan tüm işlemler, kurallar ve uygulamalar bütünüdür.

“Kurumsal yönetim kavramı ilk olarak Birleşmiş Milletler ve Dünya Bankası’nın faaliyetleri ile 1990 yılların başından itibaren iyi devlet yönetimi anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Sonrasında özellikle OECD’nin girişimleri ile Kurumsal Yönetim kavramı özel sektöre de aktarılmış ve hem halka arz olunmuş hem de küçük işletmeler için en önemli kavramlardan birisi olmuştur” (Şenay, 2018). Enron, Xerox, WorldCom, Parmalat, Satyam, Anderson, Adelphia Communications, Lehman Brothers gibi dev firmaların mali kayıtlarda yaptıkları usulsüzlükler neticesinde batmaları, Kurumsal Yönetim kavramının 90’lı yıllardan itibaren süratle gelişmesine sebep olmuştur.

Columbia Üniversitesi Hukuk Fakültesi Profesörlerinden Ira Millstein bu kavramı şu şekilde tanımlamıştır:

*Kurumsal Yönetim, bir şirketin hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve ilgili gönüllü özel sektör uygulamaları bileşimidir (Çemberci, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi, 2013).*

Bir işletmenin paydaşlarını; hissedarları, alacaklıları, yatırımcıları, tedarikçileri, müşterileri ve elbette işletmeden özel bilgiler talep eden ilgili devlet kurumları oluşturmaktadır (Effah, Asiedu, & Otchere, 2022).

Kavram, kötü şirket yönetimleri sebebiyle oluşan şirket iflaslarını önlemek kaygıları ile ortaya çıkmıştır. Kavramın gelişimi, birçok ulusal ve uluslararası kuruluşun kurumsal yönetim kavramı üzerinde çalışmaları ile olmuştur.

Kavram, uluslararası çalışmalar neticesinde kronolojik olarak şu şekilde gelişmiştir:

Cadbury Raporu (Aralık 1992)

Greenbury Raporu (Temmuz 1995)

Hampel Raporu (Ocak 1998)

Birleşik Krallık Birleştirilmiş Kodlar (1998) - ( UK Combined Code )

Turnbull Raporu (1999, revizyonu Ekim 2005)

Higgs Raporu (Ocak 2003)

Smith Raporu (Temmuz 2003)

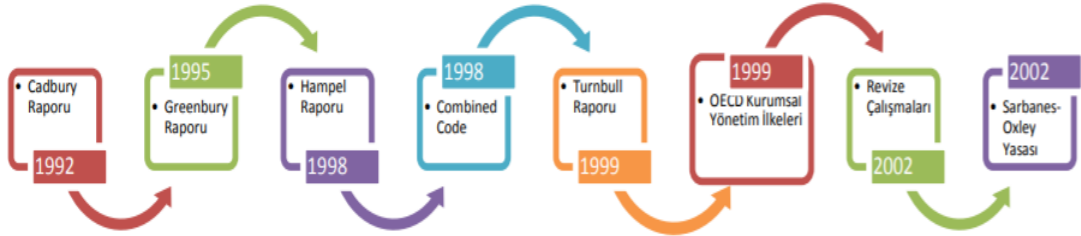
Tyson Raporu (Haziran 2003)

Revize Birleşik Krallık Birleştirilmiş Kodlar (Temmuz 2003)

Myners Raporu (Aralık 2004)

Revize Birleşik Krallık Birleştirilmiş Kodlar (Haziran 2006)

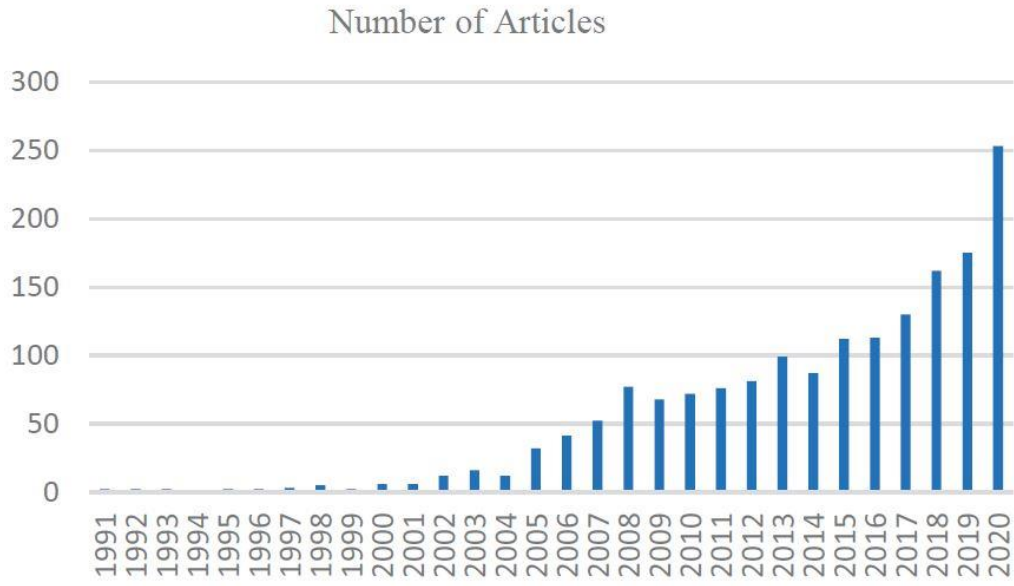
Birleşik Krallık Kurumsal Yönetim Kodu (Haziran 2010) (Thomas & Douglas, 2012).



**Şekil 1: Dünyada Kurumsal Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi**

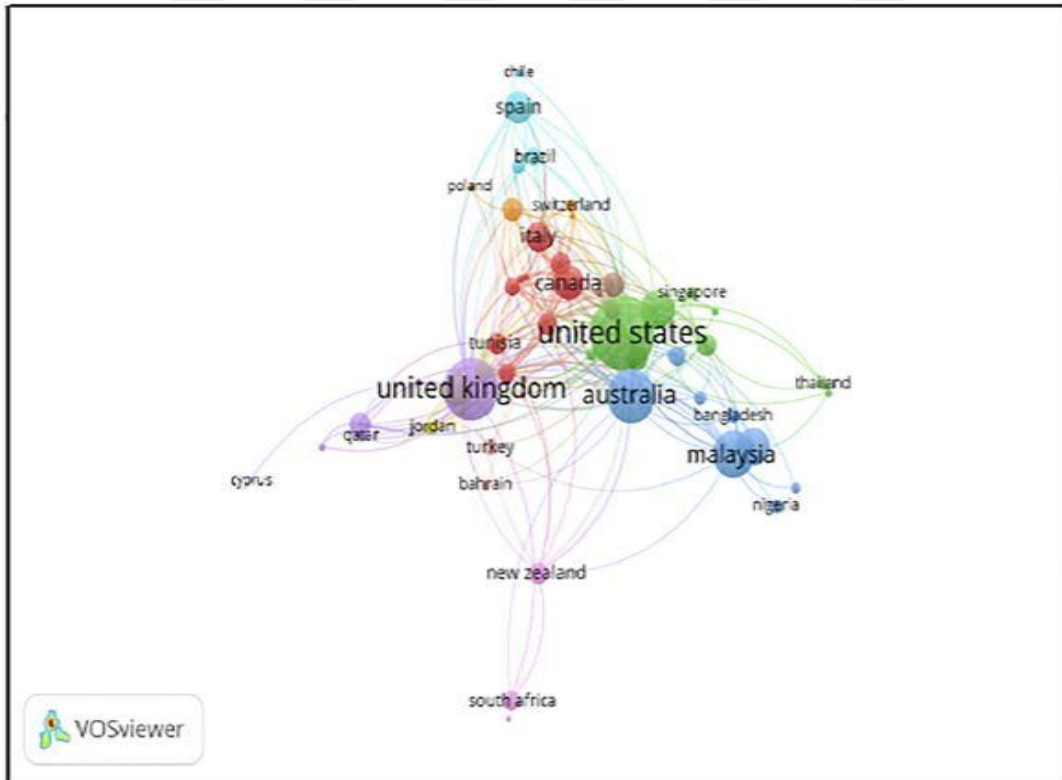
**Kaynak: (Baykut, 2013)**

Şekil 1’de görüldüğü üzere, 1992 yılında Cadbury Raporu ile başlayan Kurumsal Yönetim kavramı yolculuğu, doksanlı yıllardaki benzer çalışmalar ile hızla gelişmiş; 1999 yılında konuya OECD’nin de dahil olması ile global bir anlam kazanmıştır. Revize çalışmalar ve son olarak Sarbanes – Oxley Yasası çalışması ile güncel uluslararası kabul görmüş halini almıştır. Elbette ülkeler, kendi özgün çalışmalarını ilgili kurumları vasıtasıyla yaparak Kurumsal Yönetim kavramının günlük hayata uygulanması noktasında çeşitli ek çalışmalar yapmışlardır ve yapılmaya da devam edilmektedir, muhtemelen daha da artarak bu konuda çalışılmaya devam edilecektir. Aşağıdaki şekilde bu öngörü ile ilgili veriler incelenebilir.



**Şekil 2: Kurumsal Yönetim/Yönetişim Alanında Yapılan Çalışmaların Yıllara Göre Dağılımı**

**Kaynak: (Effah, Asiedu, & Otchere, 2022)**



**Şekil 3: Kurumsal Yönetim/Yönetişim Alanında Yapılan Çalışmalarda Öne Çıkan Yazarlar ve Ortak Ülke Yazarlık İlişkileri**

**Kaynak: (Effah, Asiedu, & Otchere, 2022)**

Şekilde görüleceği üzere, çalışmalarda ilk üçe ABD, BK ve Avustralya girmektedir. Ülkemizde yapılan çalışmaların sayısal büyüklüğü sebebiyle Türkiye de tabloda kendisine yer bulmakta ve ilgili ortak yazarlık bağları görülebilmektedir.

Kavramın İngilizce karşılığını ele alırsak şu şekilde tanımlamalar yapılabilir: Kurumsal Yönetim, “Corporate Governance” kavramının Türkçe karşılığıdır. Corporate ve Governance ifadelerine ayrı ayrı bakarak, tanımın detayına inerek karşımıza şu anlamlar çıkacaktır: Corporate, “işletmelere ait” anlamını taşıırken; Governance “yönetmek, kontrol etmek” anlamını taşır ki, Corporate Governance kavramı da “işletmelerin yönetimi” anlamına gelmektedir. 2000’lerin başından beri Kurumsal Yönetim ve Kurumsal Yönetişim kavramları Corporate Governance kavramının karşılığı olarak Türkçemizde kullanılmaktadır.

Google, 2011 yılında “kurumsal yönetim” kavramının 18,5 milyon kere arandığını açıklamıştır (Clarke & Branson, 2012). Aynı yayında, OECD’nin Business Advisory Group isimli organı tarafından 1998 yılında kurumsal yönetim prensiplerinin geliştirilmesi tavsiye edilirken şu tespitte bulunulmuştur:

*Teknolojide, rekabette, optimal firma organizasyonunda ve dikey ağ oluşturma modellerinde sürekli meydana gelen değişikliklere şirketlerin cevap verebilmesi ancak girişimcilerin, yatırımcıların ve şirketlerin ihtiyaç duyduğu yönetim düzenlemeleri yapma esnekliği ile mümkün olabilir. Bu yönetim çeşitliliğini elde edebilmek için ekonomik düzenlemeler, borsa kuralları ve şirketler hukuku mülkiyet ve yönetim biçimini desteklemelidir (Clarke & Branson, 2012).*

Kurumsallaşma bir sistemdir; sağlıklı işleyen bir sistemdir, kurumun tüm paydaşlarının kurum ve kamu yararına faydalar oluşturacak şekilde sistemli çalışma yeteneğidir.

Kurumsallaşma, kurumun şahıslardan kurtulup tüm paydaşların katılımı ile geleceğini güvenceye alması durumudur.

Günümüz dünyasında artık şirketlerin sadece en yetenekli yönetim kurulu üyelerine veya en becerikli yöneticilere sahip olması bir anlam ifade etmemektedir. Sadece bu şekilde ilerlemeye çalışan bir kurum, elbette belli bir süre için yüksek karlar elde ederek, büyümesini devam ettirebilir; ancak sürdürülebilir olması mümkün değildir. Bu sebeple kurumsal yönetim kurumlara, yetenekli yöneticiler yanında kurum kültürüne sahip şirket çalışanlarını da yetiştirip, onların güven içerisinde çalışacakları ortamı hazırlamaları yönünde yol göstermektedir. Müşterileri, tedarikçileri, kamu kurumları ve STK'lar, üniversiteler gibi diğer tüm kamu paydaşlarıyla dürüst, kanunlara ve etik kurallara uygun ilişkiler geliştirip korumasını tavsiye etmektedir.

Elbette şirketler kazanç elde etme amaçlarını gözeteceklerdir, ancak sürdürülebilir kazanç elde edebiliyor olarak hayatta kalabilmeleri kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde kendi ihtiyaçlarını belirleyerek dönüşmeleri mümkündür. Aile şirketlerinin ülke ekonomisi için çok önemli olduğunu önemle vurgulayarak şu tespit yapılabilir: Kurumsal yönetim özellikle ve öncelikle aile şirketleri için bir ihtiyaçtır. Sağlıklı bir yapıya kavuşmaları, düzenli büyüme sağlayabilmeleri, uluslararası rekabetten sağ çıkabilmeleri, gerçek potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri, ancak bu kültürün içselleştirilerek uygulanması ile mümkün olabilecektir.

Kurumsal Yönetişim ile Kurumsal Yönetim kavramları aslında aynı anlamları ifade ediyor olmakla beraber, ilk ifadeyi tercih edenlerin Kurumsal Yönetim kavramının daha çok kurum içi bilgi akışı, iletişimi anlamına vurgu yapmak üzere kullanıldığı söylenebilir. Aynı konuda Doç. Dr. Gencay Karakaya şu tespitte bulunmaktadır: “*Yönetim kavramı ayrı ayrı bütünler halinde, yöneten ve yönetilen taraflardan oluşuyorken; yönetişim kavramı karşılıklı etkileşime bağlı olarak birlikte yönetme iradesinin kabul edilmesi ile gerçekleşmektedir*” (Yerel Yönetimlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamalarının Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Modeli ile İncelenmesi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Örneği, 2019).

OECD Genel Sekreteri Angel Gurría, “G20-OECD Kurumsal Yönetim Prensipleri” çalışmasının giriş kısmının ilk cümlesinde şu ifadeleri kullanmıştır: “*Kurumsal Yönetimin amacı, uzun vadeli yatırımları, finansal istikrarı ve iş bütünlüğünü desteklemek için gerekli olan güven, şeffaflık ve hesap verebilirlik ortamının oluşturulmasına yardımcı olmak, böylece daha güçlü büyümeyi ve daha kapsayıcı toplumları desteklemektir*” (OECD (2015), *G20/OECD Principles of Corporate Governance*, OECD Publishing, Paris., 2015).

CIPE (Center of International Privat Enterprise)’nin web sitesinde 15 Eylül 2009 tarihinde yayınlanmış bir blogda, kurumsal yönetimin iyileştirilmesinin yardımcı olabileceği kilit alanları şu şekilde sıralamıştır:

- Sermayeye erişim veya sermaye maliyetinin düşürülmesi;
- Dış piyasa baskılarıyla yüzleşmek ve bunlara yanıt vermek;
- Bazen farklılaşan hissedar çıkarlarının dengelenmesi;
- Aile şirketlerinde yönetim sorunlarının çözülmesi;
- Şirket sürdürülebilirliğinin sağlanması;
- Daha iyi operasyonel sonuçlar elde etmek (*The Benefits of Good Corporate Governance*, 2009).

Kurumsal yönetimin başlıca amaçlarını maddeler halinde şu şekilde açıklayabiliriz:

- Şirket üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkilerin keyfi kullanımının engellenmesi; bir başka ifadeyle yönetimin güç ve yetkilerini kötüye kullanarak kendilerine özel menfaatler sağlamalarının ortadan kaldırılması,
- Yatırımcı haklarının korunması,
- Şirket hissedarlarının adil ve eşit muameleye tabi tutulmasının sağlanması
- Şirketle doğrudan ilişki içerisinde bulunan menfaat sahiplerinin haklarının korunması ve güvence altına alınması, bu çerçevede örneğin, azınlık haklarının korunması,

- *Şirket faaliyetleri ve finansal durumu ile ilgili olarak kamunun aydınlatılması ve şeffaflığın sağlanması, bu çerçevede hisse senetleri borsada işlem gören şirketlerin şeffaf olmaları ve kurumsal yatırımcılar ve diğer paydaşlar için önem taşıyan bilgiyi zamanında ve eksiksiz kamuoyuna açıklamaları,*
- *Yönetim kurulunun sorumluluklarının açık olarak belirlenmesi,*
- *Şirket üst yönetiminin karar ve eylemleri dolayısıyla hissedarlara ve diğer paydaşlara hesap verme yükümlülüğünün temin edilmesi,*
- *Vekalet maliyetlerinin (agency cost) azaltılması;*
- *Şirket kazancının pay sahiplerine ve daha genel olarak tüm menfaat sahiplerine hakları oranında geri dönüşümünün sağlanması,*
- *Büyük hissedarların azınlık hisselerine el koyma tehlikesinin önüne geçilmesi,*
- *Uzun vadeli yatırım yapan kurumsal yatırımcılar açısından güven tesis edilmesi ve sermaye maliyetinin düşürülmesi, şirketin hisse senedi ihracı yoluyla finansman kaynaklarına kolay erişim imkanlarının artırılması,*
- *Risk alan sermayedar ile karar veren profesyonelin çıkar çelişkisinin kurallara bağlanarak kontrol altına alınmaya çalışılması (Altan, 2013).*

## **2.2 Kurumsal Yönetim Kavramının İlkeleri**

Literatürde, üzerinde uzlaşılmış olan dört Kurumsal Yönetim İlkesi bulunmaktadır. Bunlar; Adillik/Eşitlik, Sorumluluk, Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik ilkeleridir. Bu kavramların TKYD tarafından yapılmış kısa açıklamaları şu şekildedir ([www.tkyd.org/tr/ssss](http://www.tkyd.org/tr/ssss), 2022):

### **2.2.1. Adillik/Eşitlik (Fairness/Equity)**

Şirket yönetiminin bütün hak sahiplerine karşı eşit davranmasının ifadesidir. Bu ilke, azınlık hissedarlar ve yabancı ortaklar da dahil olmak üzere hissedar haklarının korunmasını ve yapılan sözleşmelerin uygulanmasını ifade etmektedir. Elbette aynı

zamanda herhangi bir hak ihlali durumunda bu ihlalin ortadan kaldırılmasını sağlamak için bir fırsat sunulması da bu kavrama dahil bir husustur.

### **2.2.2. Sorumluluk (Responsibility)**

Şirketlerin hissedarları için değer yaratırken toplumsal değerleri yansıtan kanun ve düzenlemelere uyum gösterecek şekilde faaliyet göstermesini ifade etmektedir. Yönetim anlamında da yönetim kurulu şirketin doğru şekilde yönetilmesinden sorumlu iken, şirket hissedarları da şirketi doğru şekilde yönetecek yönetici ve finansal kontrolleri yapacak olan denetçileri seçme sorumluluğunu taşımaktadır.

### **2.2.3. Şeffaflık (Transparency)**

Şirketin kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımının gerekliliğini açıklamaktadır. Şirket hissedarlarının veya kamuoyunun şirketin herhangi bir politikası veya uygulaması ile ilgili sorular oluştuğunda, şirket yönetiminin bu soru işaretlerinin bağımsız bir şekilde araştırılmasına izin verebilmesi veya buna gerek yok ise bu soruları açık ve doğru bir şekilde cevaplaması/cevaplayabilmesi durumudur.

### **2.2.4. Hesap Verebilirlik (Accountability)**

Şeffaflık kavramı ile iç içe geçtiği söylenebilir. Yönetim kurulunun tepe yönetim performansını bağımsız bir şekilde izleyebilmesini ve tepe yöneticilerin hissedarlara karşı hesap verebilirliğinin temin edilmesi hususunu izah etmektedir. Şirket yöneticilerinin, almış oldukları kararların ve yapmış oldukları uygulamaların sorumluluğunu taşıdıkları belirtilmişti; elbette bu sorumluluk her dönem ve durumda hesap verebilir durumda olmayı da gerektirmektedir.

Kurumsal Yönetim, aslında başlangıç itibarıyla ortaklar, hissedarlar ve diğer ilgili paydaşlara karşı daha şeffaf, adil ve taşınmış olduğu sorumluluklar sebebiyle hesap verebilir bir kurum yaratma anlayışıyla ortaya çıkmasına rağmen; daha sonradan sermaye

piyasalarında, işletme yönetiminde, örgütsel davranışlarda, muhasebede tüm bu dört ana kavram iç içe geçmiş ve gerçek anlamda takip edilmekte olan bir sistemdir.

## 2.3 Kurumsal Yönetişim Kavramı

Yönetim kavramı ayrı ayrı bütünler halinde, *yöneten* ve *yönetilen* taraflardan oluşuyorken; yönetişim kavramı karşılıklı etkileşime bağlı olarak birlikte yönetme iradesinin kabul edilmesi ile gerçekleşmektedir.

Batı ülkelerinde “Corporate Governance” kavramı Kurumsal Yönetişim anlamında kullanılırken, Kurumsal Yönetim için ise “Corporate Government” ifadesi kullanılmaktadır.

Doç. Dr. Arzu Gürdoğan şu şekilde bir tanımlama yapmıştır:

*Kurumsal yönetişim, bir kurumu yönetme fonksiyonlarından biridir. İyi bir kurumsal yönetişim, örgüt paydaşlarına karşı sorumlulukta adalet, açıklık ve şeffaflığı teşvik eder. İyi kurumsal yönetişim uygulamaları, değer artırıcı faaliyetlere odaklanarak ekonomik verimliliği kolaylaştırır ve kıt kaynakların verimli bir şekilde dağıtılmasına yardımcı olur. Bu çıktılar, şirketler varlıklarını verimli bir şekilde kullandıklarında, düşük maliyetli sermayeyi kendilerine çektiklerinde, toplumsal beklentiyi karşıladıklarında ve genel performansı iyileştirdiklerinde elde edilir (Gürdoğan, 2021).*

Seval K. Selimoğlu ve Resül Yazıcı, Muhasebe ve Finansman Dergisi’ndeki makalelerinde şu tespitlerde bulunmaktadır:

*Şirketin her unsurunda iyi kurumsal yönetişim ve bu yönetişimi gerçekleştirmek için kurumsal değerlerin oluşturulması ile şirket karlarını (karını) her zaman önemsemek, topluma (insanlara) önem vermek, çevreyi (gezegeni) korumak ve*

*sürdürmek, toplulukla birlikte gelişmek (refah) ve topluluk için ortak olabilmek (ortaklık) şirket taahhüt ve tutarlılığının bir unsurudur. Çünkü iyi bir sürdürülebilirliğe ulaşmak, Türkiye’deki şirketlerde kurumsal yönetim ve finansal performans arasındaki ilişkiyi olumlu yönde etkileyecektir. Dolayısıyla şirketlerin iyi kurumsal yönetişime odaklanmaları, değer yaratmak, finansal performansı iyileştirmek ve sürdürülebilirlik için esastır (Selimoğlu & Yazıcı, 2021).*

Sonuç olarak Kurumsal Yönetişim işletmelerin yönetimi için oluşturulan bir iç sistemdir. Bu sistem işletmenin hem hissedarlarına, hem çalışanlarına, hem de dış çevrede yer alan müşterileri, tedarikçileri, devlet kurumları, içinde yer aldığı sosyal ve ekolojik çevresi gibi dış paydaşları ile ilişkilerini evrensel etik değerler çerçevesinde yürütmesini gözetmektedir. İşletme içindeki ve işletme ile ilişkide olan tüm paydaşlar ile olan iletişimi yönetir.

### 3. AMBALAJ SEKTÖRÜ DEĞERLENDİRMESİ

Türk Dil Kurumu’nun internet sitesinde (sözlük.gov.tr) ambalaj şu şekilde açıklanmıştır: “Eşyayı sarmaya yarayan mukavva, kağıt, tahta, plastik vb. malzeme.” Wikipedia’da ise şu şekilde bir açıklama kullanılmaktadır:

*Paketleme, dağıtım, depolama, satış ve kullanım için ürünlerin çevrelenmesi veya korunmasına ilişkin bilim, sanat ve teknolojidir. Paketleme aynı zamanda paketlerin tasarlanması, değerlendirilmesi ve üretilmesi sürecini de ifade eder. Paketleme, malları nakliye, depolama, lojistik, satış ve son kullanım için hazırlamanın koordineli bir sistemi olarak tanımlanabilir. Ambalaj içerir, korur, muhafaza eder, nakleder, bilgilendirir ve satar (www.en.wikipedia.org, 2022).*

Ambalaj, gün geçtikçe önem kazanmaya devam eden bir kavram olup işletmelerin hem pazarlama, hem satış, hem de üretim bölümlerinin üzerinde ayrı ayrı çalıştıkları bir husustur. Ambalaj işletmenin kartvizitidir. Ambalaj ürünü korur, satmasını sağlar ama aslında üretici işletmeyi temsil eder, müşteri zihninde ürünün imajını oluşturur.

Ne üretirseniz üretin, ne kadar kaliteli üretirseniz üretin; ürününüze uygun ve kaliteli bir ambalajınız yoksa en baştan kaybetmiş sayılırsınız.

#### 3.1. Dünya Ambalaj Sektörü Hacmi, Ülkeler Bazında 2010 – 2020 İthalat ve İhracat Rakamları

Kişi başına düşen ambalaj tüketimi konusunda Japonya 516 USD ile başı çekmektedir. Ardından K. Amerika & Kanada 440 USD, Avrupa ise 365 USD gelmektedir. Ülkemiz için bu tutar 298 USD olup dünya ortalaması 118 USD’dir (Türkiye Ambalaj Sanayi 2021 Özet Raporu, 2022).

Ambalaj sektörü, hem ülkemizde hem de dünyada en düzenli şekilde büyümekte olan sektörlerden birisidir. Dünya ambalaj malzemeleri pazarı 2020 yılında %12,3 oranında büyüyerek 885,4 milyar \$ (=303,6 milyon ton) büyüklüğe ulaşmıştır. (Global Containers and Packaging, 2021).

**Tablo 1: Dünya Ambalaj Pazarı Büyüklüğü (Milyar USD)**

| Table 1: Global containers and packaging market value: \$ billion, 2016–20(e) |            |           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|------------|
| Year                                                                          | \$ billion | € billion | % Growth   |
| 2016                                                                          | 717.3      | 629.0     |            |
| 2017                                                                          | 744.3      | 652.6     | 3.8        |
| 2018                                                                          | 755.7      | 662.6     | 1.5        |
| 2019                                                                          | 788.2      | 691.1     | 4.3        |
| 2020(e)                                                                       | 885.4      | 776.4     | 12.3       |
| CAGR: 2016–20                                                                 |            |           | 5.4%       |
| SOURCE: MARKETLINE                                                            |            |           | MARKETLINE |

Görüldüğü üzere, ambalaj pazarı dünyada 2016-2020 yılları arasında ortalama %5,4 büyüyerek 885 Milyar USD büyüklüğe yükselmiştir. Önemli olan husus sektörün devamlı olarak büyümesidir. Covid 19 ve küresel iklim değişikliği sebebiyle bu büyüme hızlanmış durumdadır.

**Tablo 2: Dünya Ambalaj Pazarı Pazar Hacmi (Milyon Ton)**

| Table 2: Global containers and packaging market volume: million Tons, 2016–20(e) |              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| Year                                                                             | million Tons | % Growth   |
| 2016                                                                             | 262.2        |            |
| 2017                                                                             | 276.9        | 5.6        |
| 2018                                                                             | 287.1        | 3.7        |
| 2019                                                                             | 287.7        | 0.2        |
| 2020(e)                                                                          | 303.6        | 5.5        |
| CAGR: 2016–20                                                                    |              | 3.7%       |
| SOURCE: MARKETLINE                                                               |              | MARKETLINE |

Görüldüğü üzere, ambalaj pazarı dünyada 2016-2020 yılları arasında ortalama %3,7 büyüyerek 303 Milyon Tonluk bir büyüklüğe yükselmiştir. Sektör parasal anlamda da devamlı olarak büyümüştür. Covid 19 ve küresel iklim değişikliği etkileri elbette burada da geçerlidir.

**Tablo 3: Dünya Ambalaj Pazarının Coğrafi Dağılımı (Milyar USD)**

| Table 4: Global containers and packaging market geography segmentation: \$ billion, 2020(e) |       |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| Geography                                                                                   | 2020  | %          |
| Asia-pacific                                                                                | 435.8 | 49.2       |
| Europe                                                                                      | 208.6 | 23.6       |
| United States                                                                               | 188.2 | 21.3       |
| Middle East                                                                                 | 2.6   | 0.3        |
| Rest Of The World                                                                           | 50.2  | 5.7        |
| Total                                                                                       | 885.4 | 100.1%     |
| SOURCE: MARKETLINE                                                                          |       | MARKETLINE |

885 Milyar USD tutarındaki ambalaj pazarı, coğrafi olarak çoğunlukla Asya-Pasifik, Avrupa ve ABD’de oluşmuştur. Bu dağılımın bu şekilde çıkmasının en önemli sebebi, Asya-Pasifik ile Avrupa bölgelerinin dünyanın önde gelen ihracatçı ülkelerini barındırıyor olması ve ABD ile birlikte tüm bu ülkelerin ihracat satışları için ambalaja ihtiyaç duyuyor olmalarıdır.

**Tablo 4: Dünya Ambalaj Pazarı Büyüklüğünün 2020-2025 Yılları Öngörüsü (Milyar USD)**

| Table 5: Global containers and packaging market value forecast: \$ billion, 2020–25 |            |            |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|----------|
| Year                                                                                | \$ billion | € billion  | % Growth |
| 2020                                                                                | 885.4      | 776.4      | 12.3%    |
| 2021                                                                                | 926.4      | 812.3      | 4.6%     |
| 2022                                                                                | 977.2      | 856.8      | 5.5%     |
| 2023                                                                                | 1,052.2    | 922.6      | 7.7%     |
| 2024                                                                                | 1,120.6    | 982.5      | 6.5%     |
| 2025                                                                                | 1,177.4    | 1,032.4    | 5.1%     |
| CAGR: 2020–25                                                                       |            |            | 5.9%     |
| SOURCE: MARKETLINE                                                                  |            | MARKETLINE |          |

2025 yılında dünya pazar büyüklüğünün, 2020 yılına göre %33 büyüme oranı ve bir başka deyişle 2020-2025 yılları arasında ortalama %5,9 büyüyerek 1.177,4 milyar \$’a yükselmesi beklenmektedir. Sektörün bir önceki 5 yılda (2016-2020) % 5,4 büyüdüğünü ve gelecek 2020-2025 yılları arasında ise bundan bir miktar daha fazla büyüme yakalayacağı hususu öne çıkmaktadır (Global Containers and Packaging, 2021).

**Tablo 5: Dünya Ambalaj Pazar Hacmi 2020-2025 Yılları Öngörüsü (Milyon Ton)**

| Table 6: Global containers and packaging market volume forecast: million Tons, 2020–25 |              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------|
| Year                                                                                   | million Tons | % Growth   |
| 2020                                                                                   | 303.6        | 5.5%       |
| 2021                                                                                   | 310.8        | 2.4%       |
| 2022                                                                                   | 320.1        | 3.0%       |
| 2023                                                                                   | 329.9        | 3.1%       |
| 2024                                                                                   | 341.0        | 3.3%       |
| 2025                                                                                   | 349.4        | 2.5%       |
| CAGR: 2020–25                                                                          |              | 2.9%       |
| SOURCE: MARKETLINE                                                                     |              | MARKETLINE |

2025 yılında dünya ambalaj malzemesi tonajının, 2020 yılına göre %15 büyüme oranı ile 349,4 milyar tona yükselmesi beklenmektedir (Global Containers and Packaging, 2021).

Dünyadaki ambalaj sektörüne ait genel bilgiler bu şekilde olup dünya kağıt ve karton ticaretine ait veriler ise şu şekildedir:

**Tablo 6: Dünya Kağıt ve Karton Ticaret Verileri 2006-2020 (USD)**

| Table 1: Imports (Imp.) and exports (Exp.), 2006-2020, in current US\$ |      |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
|------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                        | 2006 | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |       |
| Values in Bln US\$                                                     | Imp. | 106.6 | 116.8 | 124.8 | 102.0 | 113.6 | 125.9 | 117.7 | 119.0 | 120.4 | 105.1 | 102.0 | 112.1 | 123.2 | 114.2 | 104.0 |
|                                                                        | Exp. | 104.0 | 113.7 | 120.5 | 98.7  | 110.9 | 123.5 | 113.5 | 116.2 | 116.8 | 102.4 | 99.5  | 108.8 | 119.3 | 111.6 | 102.3 |
| As a percentage of                                                     | Imp. | 6.4   | 5.9   | 5.7   | 6.5   | 5.9   | 5.5   | 5.4   | 5.4   | 5.3   | 5.2   | 5.3   | 5.3   | 5.2   | 5.2   | 5.1   |
| SITC section (%)                                                       | Exp. | 6.2   | 5.8   | 5.5   | 6.3   | 5.7   | 5.3   | 5.1   | 5.1   | 5.1   | 5.0   | 5.1   | 5.1   | 5.1   | 5.1   | 4.9   |
| As a percentage of                                                     | Imp. | 0.9   | 0.8   | 0.8   | 0.8   | 0.7   | 0.7   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   |
| world trade (%)                                                        | Exp. | 0.9   | 0.8   | 0.8   | 0.8   | 0.7   | 0.7   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   | 0.6   |

**Kaynak: (2020 International Trade Statistic Yearbook Voll II – Trade by Product Sayfa 641, 2020)**

Verilerden de görüleceği üzere 2006-2020 yılları arasında çeşitli dalgalanmalar olsa da 15 yıllık ortalama ihracat rakamı 114 milyar \$ ve ithalat rakamı ise 111 milyar \$ seviyesindedir. Bu bilgiler ile kağıt & karton ürünlerinin yaklaşık olarak yılda 225 milyar \$'lık bir ticaret hacmine sahip olduğu ortadadır.

**Tablo 7: Dünya Kağıt ve Karton Pazarında Önde Gelen İhracatçı Ülkeler (2020)**

| Table 2: Top exporting countries or areas in 2020 |                         |                                |                        |               |      |
|---------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------|------|
| Country or area                                   | Value<br>(million US\$) | Avg.<br>Growth<br>(%)<br>16-20 | Growth<br>(%)<br>19-20 | World share % |      |
|                                                   |                         |                                |                        |               | Cum. |
| World.....                                        | 102314.6                | 0.7                            | -8.3                   | 100.0         |      |
| Germany.....                                      | 12812.3                 | -0.1                           | -8.8                   | 12.5          | 12.5 |
| USA.....                                          | 9945.8                  | -0.4                           | -9.0                   | 9.7           | 22.2 |
| China.....                                        | 9021.5                  | 3.8                            | -6.3                   | 8.8           | 31.1 |
| Sweden.....                                       | 7599.4                  | 0.3                            | -3.5                   | 7.4           | 38.5 |
| Finland.....                                      | 6392.8                  | -3.8                           | -15.4                  | 6.2           | 44.7 |
| Canada.....                                       | 4737.5                  | -2.9                           | -16.6                  | 4.6           | 49.4 |
| Indonesia.....                                    | 3662.3                  | 5.3                            | -5.5                   | 3.6           | 52.9 |
| France.....                                       | 3644.1                  | -3.1                           | -11.9                  | 3.6           | 56.5 |
| Italy.....                                        | 3643.1                  | -1.1                           | -11.2                  | 3.6           | 60.1 |
| Netherlands.....                                  | 2885.8                  | 3.8                            | -1.6                   | 2.8           | 62.9 |
| Austria.....                                      | 2793.9                  | -2.9                           | -11.4                  | 2.7           | 65.6 |
| Poland.....                                       | 2746.8                  | 5.2                            | -3.1                   | 2.7           | 68.3 |
| Spain.....                                        | 2569.9                  | 0.3                            | -8.5                   | 2.5           | 70.8 |
| Japan.....                                        | 2163.5                  | 0.8                            | -6.2                   | 2.1           | 72.9 |
| Rep. of Korea.....                                | 2086.7                  | -3.4                           | -17.0                  | 2.0           | 75.0 |

**Kaynak: (2020 International Trade Statistic Yearbook Voll II – Trade by Product Sayfa 641, 2020)**

2020 yılına ait kağıt ve karton ihraç eden ilk 15 ülke verilerini içeren 7 nolu tabloda, 102 milyar \$'lık toplam ihracat rakamından en büyük payı %12,5 ile Almanya'nın aldığı görülmektedir. Onu takip eden ABD ve Çin eklendiğinde ise ilk üç ülkenin toplam kağıt ve karton ürünleri ihracatının neredeyse 1/3'ünü yaptıkları görülmektedir. Bu üç ülkeye İsveç ve Finlandiya'yı ekleyerek ilk beş ülke olarak bakıldığında ise bunların payı tüm dünya ticaretindeki ihracat değerinin neredeyse yarısı olmaktadır. Bu ülkelerin ortak özelliklerini tespit etmek gerekirse hepsi de sermaye birikimini tamamlamış, gelişmiş sanayi ve ekonomilere sahip, orman varlıklarını iyi yöneten zengin ülkeler oldukları belirtilebilir. İlk üç ülke olarak bakıldığında ise Almanya, ABD ve Çin'in sadece kağıt ticareti değil tüm dünya ticaretinde söz sahibi olan gelişmiş sanayiler oldukları göze çarpmaktadır. Kağıt ve karton sanayisinin, diğer sanayi dallarına göre nispeten daha fazla kuruluş ve işletme sermayesine, özel ve pahalı makineler yanında derin know-how bilgisine ve vasıflı teknik personel ihtiyacı olan bir sanayi dalı olduğu hususu da göz önüne alınırsa, bu üç ülkenin başarısının daha rahat anlaşılması mümkün olacaktır. Son olarak, sanayisi gelişmiş ülkelerin ürettikleri ürünler için ambalaj malzemesi olarak kağıt ve karton ürünlerine duydukları ihtiyaç da elbette burada anlamlı bir bilgi olarak belirtilmelidir.

**Tablo 8: Dünya Kağıt ve Karton Pazarında Önde Gelen İthalatçı Ülkeler (2020)**

| Table 3: Top importing countries or areas in 2020 |                         |                                |                        |               |      |
|---------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------|------------------------|---------------|------|
| Country or area                                   | Value<br>(million US\$) | Avg.<br>Growth<br>(%)<br>16-20 | Growth<br>(%)<br>19-20 | World share % |      |
|                                                   |                         |                                |                        |               | Cum. |
| World.....                                        | 103995.6                | 0.5                            | -9.0                   | 100.0         |      |
| USA.....                                          | 9269.3                  | -0.7                           | -14.6                  | 8.9           | 8.9  |
| Germany.....                                      | 8387.2                  | -1.4                           | -8.6                   | 8.1           | 17.0 |
| China.....                                        | 6857.9                  | 20.2                           | 43.2                   | 6.6           | 23.6 |
| France.....                                       | 4607.1                  | -0.3                           | -10.0                  | 4.4           | 28.0 |
| United Kingdom.....                               | 4446.1                  | -3.3                           | -15.1                  | 4.3           | 32.3 |
| Italy.....                                        | 4075.7                  | -0.4                           | -12.4                  | 3.9           | 36.2 |
| Poland.....                                       | 3838.8                  | 5.9                            | -1.5                   | 3.7           | 39.9 |
| Mexico.....                                       | 3126.2                  | -1.1                           | -17.8                  | 3.0           | 42.9 |
| Canada.....                                       | 3088.9                  | 1.7                            | -7.1                   | 3.0           | 45.9 |
| Netherlands.....                                  | 2735.3                  | 1.8                            | -3.3                   | 2.6           | 48.5 |
| Spain.....                                        | 2635.6                  | -1.2                           | -13.0                  | 2.5           | 51.0 |
| Turkey.....                                       | 2265.3                  | -2.0                           | -3.5                   | 2.2           | 53.2 |
| Viet Nam.....                                     | 1797.8                  | 4.2                            | -6.1                   | 1.7           | 54.9 |
| Russian Federation.....                           | 1779.3                  | 0.8                            | -5.4                   | 1.7           | 56.6 |
| Belgium.....                                      | 1728.4                  | -2.9                           | -13.5                  | 1.7           | 58.3 |

**Kaynak: (2020 International Trade Statistic Yearbook Voll II – Trade by Product Sayfa 641, 2020)**

2020 yılına ait kağıt & karton ithal eden ilk 15 ülke verilerini içeren 8 nolu tabloda ise, 103,9 milyar \$'lık toplam ithalat rakamından en büyük payı %8,9 ile ABD'nin aldığı görülmektedir. Onu Almanya ve Çin takip etmektedir. Bu ilk üç ülkenin toplam kağıt & karton ürünleri ithalatının neredeyse 1/4'ünü yaptıkları görülmektedir. Bu ilk üç ülkeye Fransa ve Birleşik Krallık da eklenerek ilk beş ülke olarak bakıldığında ise, bunların ticaretteki payı tüm ithalat hacminin 1/3'ü olmaktadır. Aynı üç ülkenin ihracatta da yine ilk sıraları aldığı hususunu burada vurgulamak anlamlı olacaktır. Kalan diğer ülkelerin ortak özellikleri, gelişmiş ve halen gelişmekte olan ülkeler oldukları şeklinde özetlenebilir. Türkiye, dünya kağıt & karton ithalatçıları listesinde 2 milyar 265 milyon \$'lık ithalat ile 12. sırada yer almaktadır.

### 3.2. Dünyada ve Türkiye’de Kağıt, Plastik, Cam ve Metal Ambalaj Tiplerine Göre Pazar Büyüklükleri

Çalışmanın bu bölümünde hem dünyada hem de ülkemizde ambalaj sektörüne ait detaylı bilgiler verilecektir. Ardından çalışmanın odağını oluşturan endüstriyel kağıt torba ile kağıt poşet üreticileri ve pazarına ait detaylı bilgiler verilecektir.

**Tablo 9: Ambalaj Tiplerine Göre Dünyada Ambalaj Pazarı Büyüklükleri (2020)**

| Table 3: Global containers and packaging market category segmentation: million Tons, 2020(e) |       |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------|
| Category                                                                                     | 2020  | %          |
| Paper                                                                                        | 156.5 | 51.5%      |
| Plastic                                                                                      | 79.6  | 26.2%      |
| Glass                                                                                        | 40.4  | 13.3%      |
| Metal                                                                                        | 27.1  | 8.9%       |
| Total                                                                                        | 303.6 | 99.9%      |
| SOURCE: MARKETLINE                                                                           |       | MARKETLINE |

Ambalaj tiplerine göre dünyada durum yukarıdaki tabloda görüldüğü üzeredir. Kağıt ambalajlar tüm ambalaj türlerinin yarısını, plastik ambalajlar ise çeyreğini ve cam ile metal ambalajlar ise kalan diğer çeyreğini oluşturmaktadır. Kağıt ambalajlar %51,5 oran ile en büyük paya sahip olan ambalaj tipidir. İkinci sırada %26,2 ile plastik ambalajlar gelmektedir. Kağıt ambalaj tanımı ve rakamlarına temizlik ile matbaa kağıtları dahil edilmemiştir (Global Containers and Packaging, 2021).

Ülkemizde ise durum şu şekildedir:

**Şekil 4: Türkiye'nin Ambalaj Tipine Göre Ambalaj Pazarı Büyüklüğü (Ton, %)**



**Kaynak: (Türkiye Ambalaj Sanayi 2021 Özet Raporu, 2022)**

Yukarıdaki şekilde görüleceği üzere, 2020 yılında ülkemizde üretilen ambalajların tiplerine göre dağılımı şu şekildedir: Kağıt ve Karton ile Oluklu Mukavva Ambalajlar %36, Plastik Ambalajlar %36, Cam Ambalajlar %18, Metal Ambalajlar %5 ve Ahşap Ambalajlar %5.

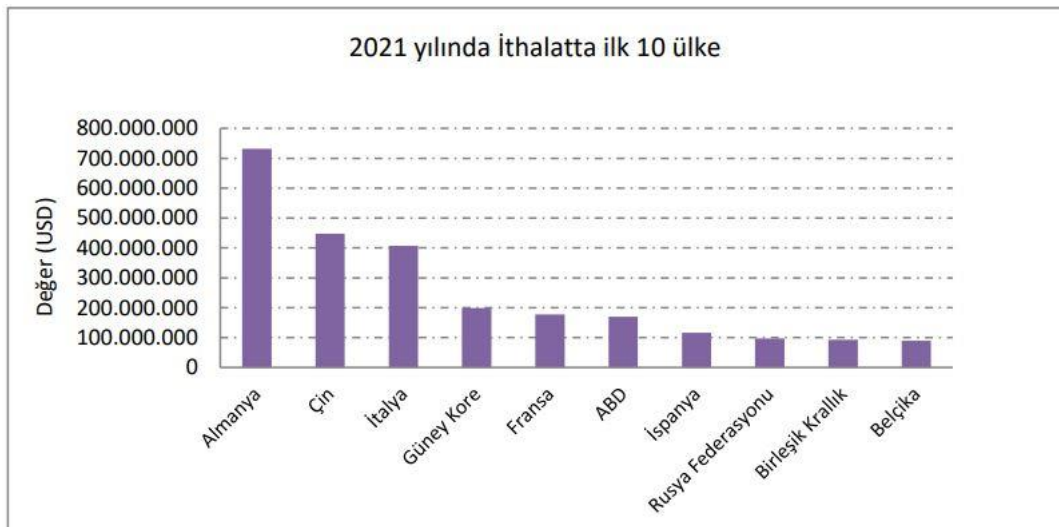
**Şekil 5: Türkiye'nin Ambalaj İhracatında İlk 10 Ülke**



**Kaynak: (Türkiye Ambalaj Sanayi 2021 Özet Raporu, 2022)**

Görüleceği üzere, Birleşik Krallık, Almanya ve Irak ilk üç sırayı almakta ve on ülkeye yapılan toplam ihracatın da yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

**Şekil 6: Türkiye'nin Ambalaj İthalatında İlk 10 Ülke**



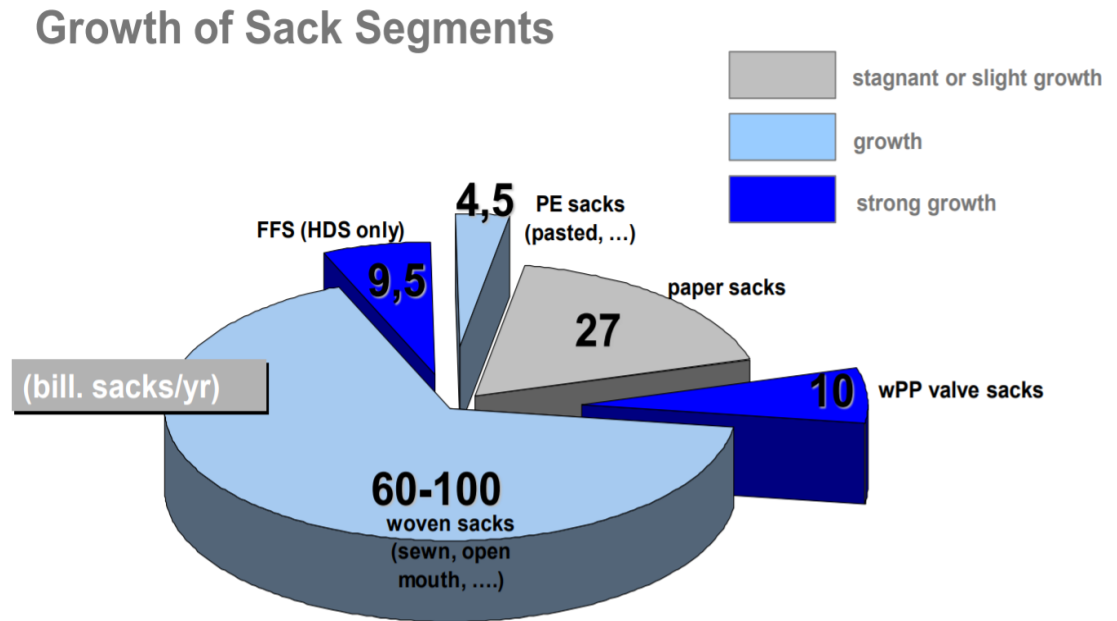
**Kaynak: (Türkiye Ambalaj Sanayi 2021 Özet Raporu, 2022)**

Görüleceği üzere, Almanya, Çin ve İtalya ilk üç sırayı almakta ve 10 ülkeden yapılan toplam ithalatın da yarısından fazlasını oluşturmaktadır.

### 3.3. Dünyada ve Türkiye’de Endüstriyel Kağıt Torba ve Kağıt Poşet Pazarı ve Üreticileri

Bu bölümde önce dünyadaki kağıt torba pazarı verileri incelenecek ve ardından ülkemizdeki endüstriyel kağıt torba ve kağıt poşet pazarı verileri incelenerek, dünya verileri ile karşılaştırılarak değerlendirmeler yapılacaktır.

Şekil 7: Dünya Endüstriyel Torba Pazarı Büyüklüğü ve Türlerine Göre Kırılımı (2021)



Kaynak: (Hölscher, 2021)

60-100 milyar adet: **Örme PP (Poli Propilen) ağzı açık ve dikişli torbalar.** (Büyüme trendi var)

27 milyar adet: **Kağıt torbalar.** (Durağan / Yavaş büyüme trendi var)

10 milyar adet: **Valfli PP (Poli Propilen) torbalar.** (Güçlü büyüme trendi var)

9,5 milyar adet: **FFS (Form-Fill-Seal) Poli Etilen torbalar.** (Güçlü büyüme trendi var)

4,5 milyar adet: **PE (Poli Etilen) valfli ve ağzı açık torbalar.** (Büyüme trendi var)

Windmöller & Hölscher'in bu verileri hakkında şu yorumlar yapılabilir:

- En önemli veri, dünyada 2021 yılında yaklaşık 130 milyar torba kullanılması ve bu miktarın %80'ini petrol türevi ambalajlar ve kalan %21'ini ise kağıt ambalajların oluşturmasıdır.

**Tablo 10: Dünya Torba Pazarının Torba Tiplerine Göre Kırılımı (2021)**

|                        | Adet (Milyar) | Oran |
|------------------------|---------------|------|
| PP (Ağız açık,dikişli) | 80            | 61%  |
| Kağıt torba            | 27            | 21%  |
| PP (Valfli)            | 10            | 8%   |
| FFS                    | 9,5           | 7%   |
| PE                     | 4,5           | 3%   |
| <b>Toplam</b>          | <b>131</b>    |      |

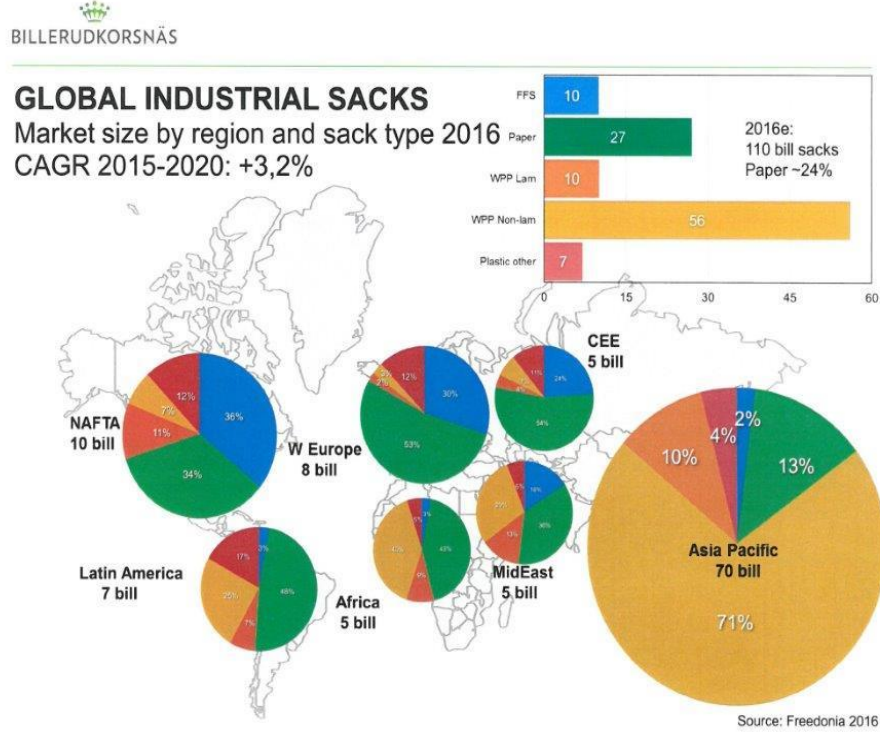
*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.  
(Not: PP torbalar ortalama olarak 80 milyar adet alınmıştır.)*

- Güçlü büyüme trendi olan torba tipleri FFS tip torbalar ile valfli PP torba tipleri olarak belirlenmiştir. Bu ambalaj tipine ait görseller aşağıdaki gibidir:



- Tüm dünyada 27 milyar adetlik kağıt torba üretilip satılmaktadır. Bu rakam aşağıda verilen Billerud verileriyle de uyumludur.

**Şekil 8: Bölge ve Torba Tiplerine Göre Dünya Endüstriyel Torba Pazarı Büyüklüğü  
(2015-2020)**



- Avrupa’da üretilip satılan endüstriyel kağıt torbaların içine konulan ürün türlerine göre dağılımı şu şekildedir (EUROSAC ANNUAL STATISTICS 2020, 2021):

**Şekil 9: Avrupa Pazarı Endüstriyel Kağıt Torba Satışları (2018-2019-2020)**

**Paper sack deliveries in Europe** incl. estimations of non-EUROSAC members

| January-December |                                  | 2018             | 2019             | 2020         |                  |
|------------------|----------------------------------|------------------|------------------|--------------|------------------|
|                  |                                  | 1000 Units       | 1000 Units       | Div. (%)     | 1000 Units       |
| Sectors          | Cement                           | 1 792 820        | 1 687 148        | - 5,9        | 1 846 320        |
|                  | Building Materials except Cement | 2 489 977        | 2 491 301        | + 0,1        | 2 574 515        |
|                  | Mineral Products                 | 191 524          | 192 450          | + 0,5        | 199 202          |
|                  | Milk Powder                      | 170 195          | 168 911          | - 0,8        | 174 342          |
|                  | Food Products except Milk Powder | 897 426          | 863 026          | - 3,8        | 837 742          |
|                  | Animal Feed                      | 553 833          | 553 734          | - 0,0        | 550 961          |
|                  | Chemical Products                | 494 031          | 445 239          | - 9,9        | 450 034          |
|                  | Seeds                            | 184 924          | 184 766          | - 0,1        | 208 674          |
|                  | Miscellaneous                    | 367 783          | 349 011          | - 5,1        | 285 084          |
|                  | <b>Total</b>                     | <b>7 142 514</b> | <b>6 935 587</b> | <b>- 2,9</b> | <b>7 126 872</b> |

Tabloda ilk olarak, **çimento** ve **yapı kimyasalları** sektörleri için üretilen endüstriyel kağıt torbaların, toplam satışın yarından fazlasını (%62) oluşturduğu göze çarpmaktadır. Bu rakamlara Türkiye’de üretilip satılan -yaklaşık- 1 milyar adet torba da dahildir.

**Tablo 11: Türkiye’de Üretilen Endüstriyel Kağıt Torbaların Sektörlere Göre Kırılımı (2021)**

| TÜRKİYE ENDÜSTRİYEL KAĞIT TORBA PAZARININ SEKTÖRLERE GÖRE KIRILIMI (2021) |                       |                    |      |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------|------|
|                                                                           | Sektör                | Satış Adeti        | Payı |
| 1                                                                         | ÇİMENTO               | 300.000.000        | 31%  |
| 2                                                                         | YAPI KİMYASALLARI     | 275.000.000        | 28%  |
| 3                                                                         | GIDA                  | 185.000.000        | 19%  |
| 4                                                                         | MADEN, MİNERAL        | 65.000.000         | 7%   |
| 5                                                                         | KİMYA                 | 50.000.000         | 5%   |
| 6                                                                         | TOHUM, HAYVAN YEMİ    | 5.000.000          | 0,5% |
| 7                                                                         | DİĞER (İhracat dahil) | 90.000.000         | 9,3% |
|                                                                           | <b>TOPLAM</b>         | <b>970.000.000</b> |      |

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Bu tabloda, Türkiye’de yerleşik 8 üretici tarafından 2021 yılında üretilen 970 milyon adet kağıt torbanın sektörlere göre dağılımı verilmektedir. Görüleceği üzere, en büyük sektör çimento olup, onu yapı kimyasalları ve gıda izlemektedir. Çimento ve yapı kimyasalı sektörünü tek bir sektör olarak değerlendirdiğimizde, toplam pazarın yarısından fazlasını (%59) oluşturdukları anlaşılmaktadır. Aynı oran Avrupa pazarı için %62 olduğundan ülkemiz için de paralel bir durum mevcuttur. Türkiye’de Gıda, Maden-Mineral, Kimya ile Tohum-Hayvan Yemi sektörlerinin mevcut büyüme trendini gelecek yıllarda da sürdüreceği beklenmektedir. Çimento ve yapı kimyasalları sektörleri gelişmiş ülkelerde duraklama içinde olmakla beraber, Türkiye’de yeni yatırımlar ile bu sektör de büyümeye devam etmektedir. Bu sebeple, Türkiye endüstriyel torba pazarı büyüklüğü düzenli şekilde artmaya devam edecektir.

**Tablo 12: Avrupa’da Üretilen Endüstriyel Kağıt Torbaların Sektörlere Göre Kırılımı (2020)**

| <b>AVRUPA ENDÜSTRİYEL KAĞIT TORBA PAZARININ SEKTÖRLERE GÖRE KIRILIMI (2021)</b> |                    |                      |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|-------------|
|                                                                                 | <b>Sektör</b>      | <b>Satış Adeti</b>   | <b>Payı</b> |
| 1                                                                               | ÇİMENTO            | 1.846.320.000        | 26%         |
| 2                                                                               | YAPI KİMYASALLARI  | 2.574.515.000        | 36%         |
| 3                                                                               | GIDA               | 1.012.084.000        | 14%         |
| 4                                                                               | MADEN, MİNERAL     | 199.202.000          | 3%          |
| 5                                                                               | KİMYA              | 450.034.000          | 6%          |
| 6                                                                               | TOHUM, HAYVAN YEMİ | 759.635.000          | 10,7%       |
| 7                                                                               | DİĞER              | 285.084.000          | 4,0%        |
|                                                                                 | <b>TOPLAM</b>      | <b>7.126.874.000</b> |             |

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Avrupa’da 2020 yılında üretilmiş 7 milyar 126 milyon adet kağıt torbanın sektörlere göre kırılımı ve payları bu şekildedir. Bu rakamın içinde, Türkiye’de üretilmekte olan yaklaşık 1 milyar adet torba rakamı da dahil olup %14’lük kısmını oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere, aynı şekilde Türkiye’de olduğu gibi Avrupa’da da çimento, yapı kimyasalları ve gıda sektörleri ilk üç sırayı paylaşmaktadır. Tohum-Hayvan yemi dördüncü sırada olup, kimya sektörünün de payı dikkat çekmektedir.

**Tablo 13: Türkiye ve Avrupa’da Üretilen Endüstriyel Kağıt Torbaların Sektörlere Göre Kırılımı Karşılaştırması (2020)**

| <b>TÜRKİYE İLE AVRUPA ENDÜSTRİYEL KAĞIT TORBA PAZARLARININ SEKTÖR ORANLARINA GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI (2021)</b> |                    |                |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|---------------|
|                                                                                                                | <b>Sektör</b>      | <b>TÜRKİYE</b> | <b>AVRUPA</b> |
| 1                                                                                                              | ÇİMENTO            | 31%            | 26%           |
| 2                                                                                                              | YAPI KİMYASALLARI  | 28%            | 36%           |
| 3                                                                                                              | GIDA               | 19%            | 14%           |
| 4                                                                                                              | MADEN, MİNERAL     | 7%             | 3%            |
| 5                                                                                                              | KİMYA              | 5%             | 6%            |
| 6                                                                                                              | TOHUM, HAYVAN YEMİ | 0,5%           | 11%           |
| 7                                                                                                              | DİĞER              | 9,3%           | 4%            |
|                                                                                                                |                    | 100%           | 100%          |

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Bu tabloda ise Türkiye ile Avrupa endüstriyel kağıt torba pazarlarının sektörlere göre kırılım ve paylarının karşılaştırılması verilmekte olup tablodaki veriler ile şu tespit ve değerlendirmeleri yapmak mümkündür:

\*\*\* Ülkemizde halen inşaat sektöründe yatırımlar devam etmekte olduğundan, yakın gelecekte çimento torbalarının tüm torbalar içindeki payını koruyacağı öngörülmektedir.

\*\*\* Aynen çimentoda olduğu üzere, yapı kimyasalları sektöründe de yatırımlar devam etmekte olduğundan, yakın gelecekte yapı kimyasalları torbalarının da mevcut ikinciliği devam ettireceği öngörülmektedir. Avrupa ülkelerinde yeni bina yapımından çok, eski binaların yıkılmadan devamlı olarak iç yenileme işlemleri yapılmasından dolayı yapı kimyasalları sektörü ülkemize göre çok daha büyük durumdadır.

\*\*\* Avrupa’da yapı kimyasalları torbalarının dışarıda stoklanmasına imkan veren yeni tip FFS Poli Etilen torbalar her geçen yıl artmakta olup özellikle yapı kimyasalları sektöründe bu torbalara rağbet olduğu görülmektedir. Türkiye’de de yakın gelecekte

zaten büyüyecek olan yapı kimyasalı endüstriyel torba pazarının bir kısmının, bu tip plastik 25 kg'lık torbalar ile pazara sunulması muhtemeldir.

\*\*\* Ülkemizdeki gıda torbalarının payı Avrupa ülkelerine göre fazla olması doğal olup bu fark ülkemizdeki özellikle nişasta, un, baharat, bakliyat gibi sektörlerin Avrupa'ya göre çok daha kuvvetli olmasından kaynaklanmaktadır. Bir başka sebebi ise, Türkiye gıda sanayisinin bazı durumlarda, iç satıştan daha fazla oranda ihracat yapan firmalardan oluşmasıdır. Bu sebeple, bu oranın gelecekte düşmesi değil bilakis artmasını beklemek doğru olacaktır. Un sektöründe geçmişte çok sayıda küçük un fabrikası mevcut iken, artık daha az sayıda ancak yüksek üretim kapasiteli un fabrikalarının kurulmakta olduğu veya birleşerek büyüdükleri (en son ve en önemli örnek Ulusoy Un – Söke Un) gözlemlenmektedir. Buna ilaveten halihazırda oldukça güçlü ve dinamik bir nişasta sanayisine sahip olan ülkemizde hem yeni yatırımlar hem de katma değerli ithal ikamesi ürünlerin (sitrik asit, sorbitol, kristal şeker, malto dekstrin vb.) üretilmesine dönük yatırımlar gerçekleştirilmektedir. Bu tip gelişmelerin de gıdaya dönük endüstriyel kağıt torba pazarını büyüteceği açıktır.

\*\*\* Türk kimya sanayinin her yıl hızla büyümekte olduğu çok açıktır. Hem sektöre yeni oyuncular katılmakta hem de mevcut üreticiler sürekli olarak yeni ürünler için kapasite arttırmaktadırlar. Global oyuncuların Türk üreticilerle yaptıkları birleşme yatırımları ile sektörde gittikçe artan bir üretim çeşitliliği gözlemlenmektedir. İthal edilmekte olan ürünlerin Türkiye'de üretimini teşvik eden devlet uygulamalarının da bu sektörün büyümesini hızlandıracığı hususu önemlidir. Bu sebeple bu sektörde de artış trendinin hafif de olsa sürerek, Avrupa ile aynı orana gelmesi çok muhtemeldir.

\*\*\* Tohum ve hayvan yemi kısmında ülkemiz ile Avrupa arasında büyük bir fark gözlemlenmektedir. Bize göre buradaki fark, Avrupa'da hayvan yemlerinin kağıt torbaya konulma oranının ülkemize göre fazla olmasıdır. Türkiye'de zaten pahalı olan hayvan yemlerinin fiyatını daha da arttırmamak adına uygun maliyetli ambalaj türleri (PP) tercih edilmektedir. Yakın gelecekte olmasa da orta vadede ülkemizde de hayvan yemlerinin - elbette katma değeri yüksek olan tiplerinden başlamak üzere- daha fazla oranda kağıt torbaya konularak artacak olması öngörülebilir.

**Tablo 14: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Endüstriyel Kağıt Torba Üreticileri Kapasite ve Satış Adetleri ile Pazar Payları (2021)**

| <b>TÜRKİYE ENDÜSTRİYEL KAĞIT TORBA ÜRETİCİLERİ KAPASİTE ve SATIŞ ADETLERİ ( 2021 )</b> |                     |                             |                                |                         |                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------------------|-------------------|
|                                                                                        | <b>Üretici İsmi</b> | <b>Sahiplik Yapısı</b>      | <b>Üretim Kapasitesi Adedi</b> | <b>2021 Satış Adedi</b> | <b>Pazar Payı</b> |
| 1                                                                                      | MONDİ               | Yabancı Yatırım (Avusturya) | 230.000.000                    | 225.000.000             | 23%               |
| 2                                                                                      | İSTANBUL & YOZGAT   | Şahin Ailesi                | 225.000.000                    | 190.000.000             | 20%               |
| 3                                                                                      | OYKA                | Oyak Grubu                  | 230.000.000                    | 160.000.000             | 16%               |
| 4                                                                                      | SEGEZHA             | Yabancı Yatırım (Rusya)     | 150.000.000                    | 125.000.000             | 13%               |
| 5                                                                                      | İŞIKLAR             | İşıklar Ailesi              | 140.000.000                    | 100.000.000             | 10%               |
| 6                                                                                      | ADAKA               | Kavi Ailesi ve Ortakları    | 120.000.000                    | 75.000.000              | 8%                |
| 7                                                                                      | EKERLER             | Eker Ailesi                 | 100.000.000                    | 70.000.000              | 7%                |
| 8                                                                                      | BATI KRAFT          | Karslıoğlu Ailesi           | 30.000.000                     | 25.000.000              | 3%                |
|                                                                                        | <b>TOPLAM</b>       |                             | <b>1.225.000.000</b>           | <b>970.000.000</b>      |                   |

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Bu tablo ile ilgili değerlendirmelerimiz şu şekilde olacaktır:

\*\*\* Türk endüstriyel kağıt torba sektörü yaklaşık %80 kapasite doluluk oranı ile faaliyet göstermektedir.

\*\*\* Üretilip satılan 970 milyon adet torbanın yaklaşık %10’nun ihraç edildiği tahmin edilmektedir.

\*\*\* İki yabancı yatırımcının ( MONDI ve SEGEZHA ) toplam pazar payı %39’dur.

\*\*\* Yerli üreticilerden sadece OYKA Oyak Grubuna bağlı bir firma iken, diğer tüm firmalar aile işletmesidirler.

\*\*\* Birebir görüşmelerde edinilen verilere göre; 8 oyuncunun yarısı Kurumsal Yönetim ilkeleri anlamında dünya standartlarına uyum sağlamış durumda iken (pazar payı açısından yaklaşık olarak 1/3’ü), kalan yarısı nispeten hala geleneksel yöntemler ile yönetilmektedir.

**Tablo 15: Türkiye'nin 2017–2021 Yılları Arasındaki Endüstriyel Kağıt Torba ve Kağıt Poşet İthalat Verileri**

| <b>TÜRKİYE'NİN 2017-2021 YILLARINDA TORBA ve POŞET İTHALAT VERİLERİ</b><br>(491940001900 nolu GTİP'e göre) |             |             |             |             |             |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
|                                                                                                            | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>5 YILLIK TOPLAM</b> |
| <b>Miktar (Ton)</b>                                                                                        | 1.037       | 1.660       | 2.012       | 1.922       | 2.189       | 8.820                  |
| <b>Tutar (USD)</b>                                                                                         | 3.941.728   | 4.928.836   | 6.494.720   | 6.083.798   | 7.548.621   | 28.997.703             |

**Kaynak: (www.tuik.gov.tr, 2022)**

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Görüleceği üzere 2017-2021 yılları arasında toplam 29 milyon USD tutarında ithalat yapılmıştır. İthalat miktarının yıllar içinde arttığı gözlenmektedir ve muhtemelen bu artış devam edecektir.

**Tablo 16: Türkiye'nin 2017–2021 Yılları Arasındaki Endüstriyel Kağıt Torba ve Kağıt Poşet İhracat Verileri**

| <b>TÜRKİYE'NİN 2017-2021 YILLARINDA TORBA ve POŞET İHRACAT VERİLERİ</b><br>(491940001900 nolu GTİP'e göre) |             |             |             |             |             |                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------------------|
|                                                                                                            | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> | <b>5 YILLIK TOPLAM</b> |
| <b>Miktar (Ton)</b>                                                                                        | 20.755      | 24.492      | 25.668      | 31.478      | 44.214      | 146.607                |
| <b>Tutar (USD)</b>                                                                                         | 39.156.301  | 47.605.988  | 51.567.438  | 57.793.706  | 97.841.230  | 293.964.663            |

**Kaynak: (www.tuik.gov.tr, 2022)**

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Görüleceği üzere 2017-2021 yılları arasında toplam 240 milyon USD tutarında ihracat yapılmıştır. Aynı dönemdeki ithalat rakamı 29 milyon USD olduğu dikkate alınırsa bu dönem için ithalata ödenen değer, ihraç edilen değer %10'u kadardır. Türkiye'nin kağıt

torba ve poşet sektörü anlamında dış ticaret dengesine pozitif katkı yaptığı bu verilerden rahatlıkla görülebilmektedir.

**Tablo 17: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Kağıt Poşet Pazarı ve Oyuncuları (2022)**

| <b>TÜRKİYE KAĞIT POŞET PAZARI ve OYUNCU VERİLERİ (2022)</b> |              |                 |           |                                            |            |                                              |            |
|-------------------------------------------------------------|--------------|-----------------|-----------|--------------------------------------------|------------|----------------------------------------------|------------|
| Üretici İsmi                                                | Kuruluş Yılı | Sahiplik Yapısı | Şehir     | Üretim Adedi<br>(Saplı ve Sapsız Poşetler) | Pazar Payı | Üretim Adedi<br>(1-2-5-10 kg Kağıt Torbalar) | Pazar Payı |
| Öztaş Ambalaj                                               | 1961         | Aile şirketi    | İstanbul  | 400.000.000                                | 15%        | 115.000.000                                  | 6%         |
| Umur Basım                                                  | 1988         | Aile şirketi    | İstanbul  | 200.000.000                                | 8%         |                                              | 0%         |
| Baran Ambalaj                                               | 1979         | Aile şirketi    | İzmir     | 275.000.000                                | 10%        | 275.000.000                                  | 14%        |
| Artpack Ambalaj                                             | 2019         | Aile şirketi    | İzmir     | 250.000.000                                | 10%        | 45.000.000                                   | 2%         |
| Nehir Ambalaj                                               | 1974         | Aile şirketi    | İstanbul  | 250.000.000                                | 10%        |                                              | 0%         |
| Tabak Ambalaj                                               | 1976         | Aile şirketi    | İstanbul  | 110.000.000                                | 4%         |                                              | 0%         |
| Ekopack                                                     | 2011         | Aile şirketi    | İstanbul  | 70.000.000                                 | 3%         | 45.000.000                                   | 2%         |
| Batı Kraft                                                  | 2003         | Aile şirketi    | Manisa    | 37.000.000                                 | 1%         |                                              | 0%         |
| Apa Pak                                                     | 2019         | Aile şirketi    | İstanbul  | 110.000.000                                | 4%         |                                              | 0%         |
| Turan Kağıt                                                 | 1982         | Aile şirketi    | İzmir     | 65.000.000                                 | 2%         |                                              | 0%         |
| MRT Ambalaj                                                 | 1983         | Aile şirketi    | Mersin    | 20.000.000                                 | 1%         |                                              | 0%         |
| Kraft Türk                                                  | 1999         | Aile şirketi    | Ankara    | 30.000.000                                 | 1%         |                                              | 0%         |
| Alter Zarf                                                  | 1960         | Aile şirketi    | Ankara    | 10.000.000                                 | 0,4%       |                                              | 0,0%       |
| Papirus                                                     | 1968         | Aile şirketi    | Konya     | 13.000.000                                 | 0,5%       | 180.000.000                                  | 9,3%       |
| Oğuz Oluklu                                                 |              |                 | İstanbul  | 65.000.000                                 | 2%         |                                              | 0%         |
| Sancar Ambalaj                                              | 2015         | Aile şirketi    | İstanbul  | 65.000.000                                 | 2%         |                                              | 0%         |
| Alkut Ambalaj                                               | 1994         | Aile şirketi    | İstanbul  | 15.000.000                                 | 1%         |                                              | 0%         |
| Bolmet                                                      | 1999         | Aile şirketi    | İstanbul  | 45.000.000                                 | 2%         |                                              | 0%         |
| Sunteks                                                     | 1985         |                 | İstanbul  | 20.000.000                                 | 1%         |                                              | 0%         |
| KMK Kağıt                                                   | 1988         | Kurumsal        | Kütahya   | 325.000.000                                | 12%        |                                              | 0%         |
| Poşetsan                                                    | 1980         | Aile şirketi    | Çerkezköy |                                            |            | 275.000.000                                  | 14%        |
| Ekerler                                                     | 1995         | Aile şirketi    | Konya     |                                            |            | 175.000.000                                  | 9%         |
| İstanbul Kraft                                              | 1937         | Aile şirketi    | İstanbul  |                                            |            | 150.000.000                                  | 8%         |
| Usta Ambalaj                                                | 2013         | Aile şirketi    | İstanbul  |                                            |            | 270.000.000                                  | 14%        |
| Rotapak Ambalaj                                             | 1972         | Aile şirketi    | Manisa    |                                            |            | 100.000.000                                  | 5%         |
| Mercan Ambalaj                                              | 1985         | Aile şirketi    | İstanbul  |                                            |            | 65.000.000                                   | 3%         |
| DİĞER                                                       | 49685        |                 |           | 250.000.000                                | 10%        | 250.000.000                                  | 13%        |
| <b>TOPLAM</b>                                               | <b>25</b>    |                 |           | <b>2.625.000.000</b>                       |            | <b>1.945.000.000</b>                         |            |
| <b>GENEL TOPLAM</b>                                         |              |                 |           | <b>4.570.000.000</b>                       |            |                                              |            |

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Bu tablo ile ilgili yapılabilecek değerlendirmeler şu şekildedir:

\*\*\* Tez çalışmasının yazımının devam ettiği süreç olan 2022 yılı bahar aylarından 2022 yıl sonuna kadar yukarıdaki listeye şu yeni yatırımlar eklenmiştir: Model Ambalaj, Ordipak, Monopak, Ekvator Ambalaj, Selkasan Ambalaj, Esda Pack, Quality Pack, Gizpak, Kraftpack, Mega Basım, Yıldız Ambalaj, Recopak, Kervan Ambalaj, Master Kraft Ambalaj, Packy Packaging.

\*\*\* Endüstriyel kağıt torba pazarı yaklaşık 1 milyar adet iken, kağıt poşet pazarı 4,5 milyar adettir.

\*\*\* Türk kağıt poşet sanayisi hızla büyümektedir. Hemen hemen tüm oyuncular ihracat yapmaktadırlar.

\*\*\* Bu tabloda yer almayan ve diğer olarak gösterilmiş oyuncularla birlikte sektör en az 40 firmadan oluşmaktadır. Tamamı aile işletmesidir ve endüstriyel kağıt torba üreticilerine göre daha küçük ölçekli firmalardır.

\*\*\* Dikkati çekeceği üzere firmaların çoğu büyük şehirlerde ve limanlara yakın yerlerdedir. Sebebi, hammadde tedariği ve ihracat esnasında iç nakliye maliyetlerini düşürebilmektir.

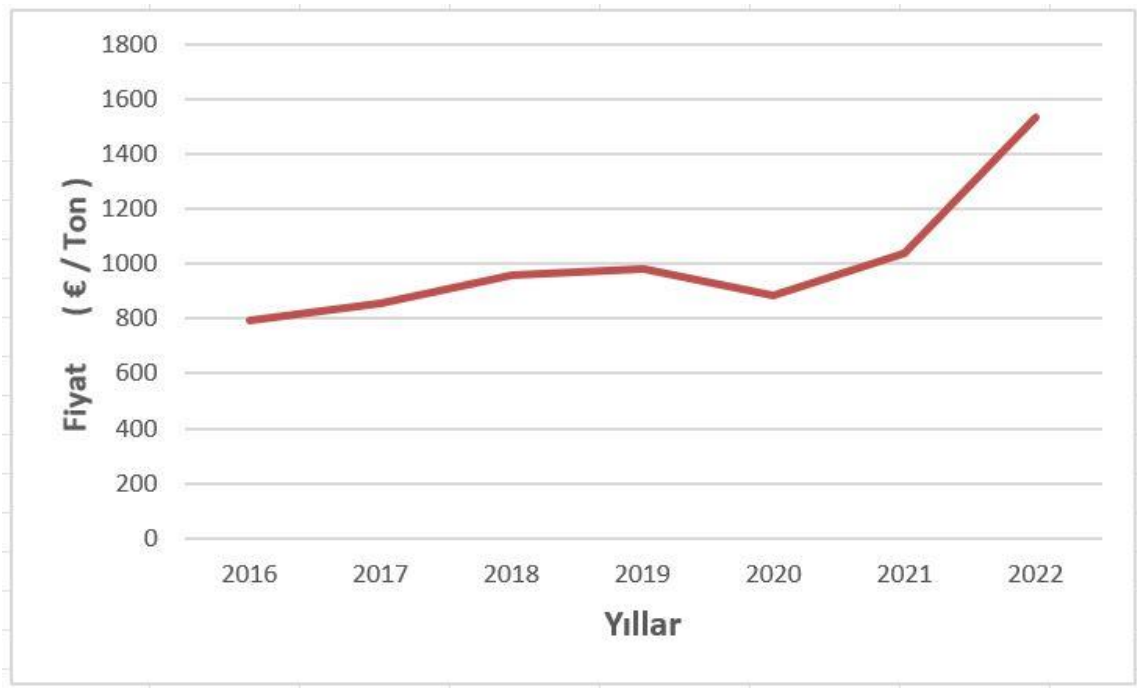
### **3.4. Dünyada ve Ülkemizde Gelecek Beklentileri Hakkında Veriler, Öngörüler**

2 yıldır devam eden Covid-19 salgın süreci, özellikle gıda ambalajı alanında şu global dönüşümlere yol açmıştır:

- *Gıda güvenliği (gıdaları her tip mikrop, virüs vb. bulaşından koruyacak teknoloji ve özellikle materyal tercihleri),*
- *Plastik kullanılmayan ambalaj tipleri,*
- *Gıdayı koruma önceliğiyle dizayn edilmiş ısı kontrollü ve nefes alan ambalajlar,*
- *E-ticaret teslimlerine uygun ambalaj çözümleri,*
- *Çevre dostu materyal kullanımı (özellikle tamamen çözünebilen),*
- *Hızlı tüketim tipi gıdalar için üst düzey ambalajlar,*
- *Akıllı ambalajlar (izlenebilir ve zaman kontrolü)*
- *Yemek kitleri,*
- *Fonksiyonel şekilli ambalajlar,*
- *Dijital baskı,*
- *Tek materyal ile üretilmiş ambalajlar,*
- *Kolay açma ve tekrar kapatma çözümleri (Benzi, 2021)*

Bunlara ek olarak, evlere servis hizmetinin ve on-line alışverişin zirve yaptığı bu süreçte eskiden hiç olmadığı kadar ambalaj malzemesine ihtiyaç artmış; kağıttan, plastiğe kartondan alüminyuma tüm ambalaj malzemesine olan talep aniden artmıştır. Bu artan talebin salgın bittikten sonra azalacağı öngörülse dahi, artık hayatımızda bazı yeni alışkanlıkların oluştuğu ve bunların bir kısmının artık değişmeyeceği öngörülmektedir. Son yıllarda yaşanmakta olan kağıt fiyatlarındaki artış bunun kanıtı niteliğindedir. 650.- Euro/Ton seviyelerinde olan kahverengi kraft kağıt fiyatları, son 3 yıldır düzenli artış neticesinde 1.500.- Euro/Ton seviyesine gelmiş bulunmaktadır. Amazon'un 2022 yılı başından itibaren Almanya'da plastik kargo poşetlerini bırakarak yerine özel olarak geliştirilen kağıt poşetler kullanmaya başlamıştır. Bu bilgiye paralel bir başka ilgi çekici gelişme ise, LEGO'nun oyuncak parçalarını yakın gelecekte plastik poşeti tamamen bırakarak kağıt poşete koyacağı bilgisidir. Bu gelişmeler, hem kağıt poşet sektörünün nasıl bir gelişim potansiyeli olduğunu açıklamak için kullanılabilir iken, hem de yukarıda bahsi geçen kraft kağıt fiyatlarının artışı da körükleme potansiyeli taşıması açısından da anlam ifade etmektedir.

**Şekil 10: Avrupa'da İskandinav Menşeli Kahverengi Semi-Extensible Kraft Kağıt Fiyatları (2016-2022)**

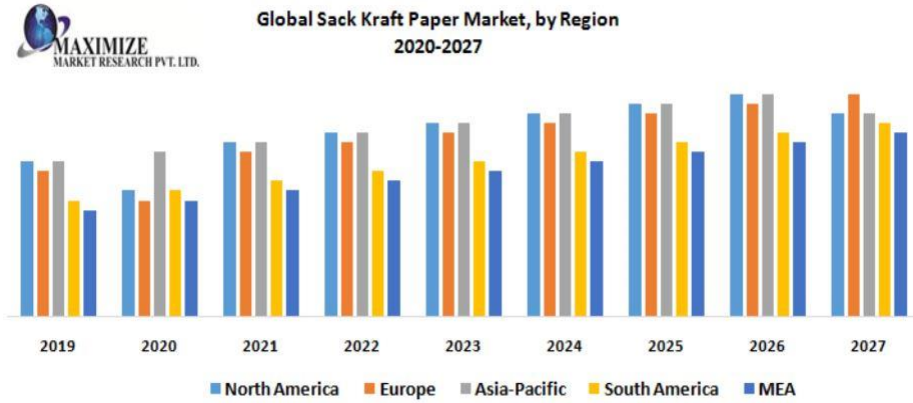


İlgili çalışma yazar tarafından RISI'nin yayınladığı raporlardan elde edilmiştir. Erişim adresi [www.risiinfo.com](http://www.risiinfo.com)

### Şekil 11: Dünya Kraft Kağıt Pazarı Büyüme Trendi (2020-2027)

Kaynak: (Maximize Market Research, 2022)

Global Sack Kraft Paper Market is expected to grow at a CAGR of 3.9% during the forecast period. Global Sack Kraft Paper Market is expected to reach US\$ 13.59 BN by 2027.



Tabloda da görüleceği üzere, kraft kağıt fiyatları 2019-2022 yılları arasında düzenli bir şekilde artmıştır ve 2027 yılına kadar da artış trendini sürdürmeye devam edecektir. Bu artışta elbette endüstriyel kağıt torba ve kağıt poşet talebine olan global artış trendi en önemli unsurdur. Ayrıca yukarıda açıklanan Amazon ve LEGO örnekleri de plastikten kağıda geçiş için işletmelerin stratejileri hakkında fikir vermekte ve bu açıdan da yeni talepler ile kağıt fiyatlarının artışı devam ettirme potansiyeli taşımaktadır.

Son olarak, bu artan kağıt talebinin ambalajda kullanılacak kağıdın sürdürülebilir kaynaklardan elde edilmiş olması talebiyle birlikte birbirine paralel hareket ettiği hususu da oldukça önem taşımaktadır. Önemli global gıda üreticisi firmalar, kağıt ambalaj tedarikçilerinden üretimde kullandıkları kağıdın sürdürülebilir ormanlardan elde edildiğini gösteren sertifikalar (FSC® Forest Stewardship Council®) talep etmeye başlamışlardır. Dolayısıyla büyük firmalara kağıt ambalaj üretecek olan firmaların bu sertifikalara sahip kağıt üreticilerinden kağıt tedarik etmeleri bir zorunluluk haline gelmiş bulunmaktadır. Kağıt üreticileri de aynı şekilde bu yükselen talebe karşılık verebilmek adına selüloz hammadde olan ağaçlarını doğal ormanlar yerine, her kesilen ağacın yerine devamlı olarak yeni fidanların dikildiği endüstriyel ormanlardan elde etmek konusunda çalışmalar yapmaktadırlar.

## **4. TÜRK KAĞIT AMBALAJ SEKTÖRÜNDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISI: TÜRK ENDÜSTRİYEL KAĞIT TORBA ve KAĞIT POŞET ÜRETİCİLERİ İNCELEMESİ**

### **4.1. Çalışmanın Amacı ve Konusu**

Çalışmada, Türkiye’de faaliyette bulunan endüstriyel kağıt torba üreticisi işletmelerin Kurumsal Yönetim süreci açısından değerlendirilmesi planlanmıştır. Elde edilecek veriler ile işletmelerin kurumsal yönetim algı seviyelerinin hangi düzeyde olduğunun tespit edilebileceği ve bu veriler ile sektör paydaşlarına Kurumsal Yönetim anlamında gelişmelerine rehberlik edilebilmesi amaçlanmıştır.

### **4.2. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmamızda, Türkiye’de faaliyette bulunan endüstriyel kağıt torba ve kağıt poşet üreticisi işletmelerin Kurumsal Yönetim algılarının; endüstriyel firmalar bağlamında kurumsal yönetim seviyelerinin açısından istenilen düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılabacağı öngörülmüştür.

H.1 Endüstriyel kağıt torba üreticisi işletmeler içinde yer alan aile işletmelerinde Kurumsal Yönetim algısı yabancı yatırım firmalarına göre daha düşüktür.

H.2 Kağıt poşet üreticisi işletmelerin Kurumsal Yönetim algıları düşüktür.

### **4.3. Araştırmanın Hedef Çalışma Evreni**

Ülkemizde faaliyet göstermekte olan 8 endüstriyel kağıt torba üreticisi firmadan 5 tanesinin yetkilisi ve 26 kağıt poşet (saplı/sapsız kağıt alışveriş poşetleri ile tek veya iki katlı 1, 2, 5 kg’lık son tüketici tipi kağıt poşetleri) üreten firmadan da 4 firma yetkilisi ile görüşülmüştür. Çalışmamıza oluklu mukavva üreticileri dahil değildir.

#### **4.4. Araştırmanın Metodolojisi (Çalışmanın Yöntemi)**

Çalışmanın araştırma kısmında derinlemesine mülakat yöntemi kullanılmıştır. Yapılandırılmış 10 sorusu, mülakat formatı içerisinde firma yetkililerine yöneltilmiş ve cevaplar kayıt altına alınıp çalışma esnasında sınıflandırılarak değerlendirmeye alınmıştır. Firmaların ve mülakat yapılan kişilerin isimleri kullanılmamış ve diğerleriyle paylaşılmamıştır.

#### **4.5. Araştırmanın Analiz Süreci ve Adımları**

Derinlemesine mülakat yöntemiyle elde edilen veriler, aynı soru başlıkları altında toplanarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu değerlendirmeden elde edilen veriler kullanılarak, yorumlanarak çıkarımlar elde edilmiştir.

#### **4.6. Araştırmaya İlişkin Ulaşılan Temel Bulgular**

Bu kısımda doğrudan yüz yüze görüşmemizde sorulan sorular ile verilen cevaplar düzenlenmiştir:

Mülakat Sorularına Katılımcılar Tarafından Verilen Cevapların Değerlendirmesi

**1. Kurumunuzun kurucu profili nasıldır? Kim/Kimler kurmuş, sonradan devir edilmiş midir ve halihazırda sahiplik yapısı nasıldır? Kurumunuz kaç yaşında ve kuruluşundan itibaren gelişimi hakkında kısa bilgiler verir misiniz?**

\*\*\* Görüşme yapılan 9 firmadan 8 tanesi aile şirketleri olup sadece bir tanesi değildir.

\*\*\* Görüşme yapılan 5 endüstriyel kağıt torba işletmesinin katılımcılarından birisi hariç diğerleri firmalarının aynı firma sahibi tarafından kurulduğunu ve sahiplik yapısının değişmediğini belirtmişlerdir.

\*\*\* Görüşme yapılan 4 kağıt poşet işletmesinin katılımcılarının tamamı firmalarının aynı firma sahibi tarafında kurulduğunu ve sahiplik yapısının değişmediğini belirtmişlerdir.

Yukarıda özetlenen ortak veriler dışında ve görüşme yapılan/yapılmayan tüm sektör paydaşlarını göz önüne alarak bu başlık altında aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

Endüstriyel kağıt torba sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kuruluş yılları aritmetik ortalaması 1990'dır. Bir başka deyişle, Türk endüstriyel kağıt torba sanayisinin ortalama yaşı 32'dir. Ülkemizde endüstriyel kağıt torba sektöründe faaliyet gösteren iki yabancı yatırımcı bulunmaktadır. Bunlar, Avusturya menşeli MONDI ile Rus menşeli SEGEZHA'dır. Bu iki firma da holding firmaları olduğundan, OYKA ile birlikte "aile şirketi olmayan firmalar" olarak değerlendirilebilir. Bu şekilde bir ayırım yapıldığında, ülkemizde faaliyet gösteren 8 endüstriyel kağıt torba üreticisinden 5 tanesi aile firması olup, kalan 3 tanesinin olmadığı sonucu elde edilmektedir. Yüzde olarak bir değerlendirme yaparsak, aile firmaları %63 ve aile şirketi olmayan firmalar ise %37 oranına sahiptir. Ülkemizde faaliyet gösteren firmaların neredeyse %95'inin aile firması olduğu bilgisini göz önüne alarak bu veriyi değerlendirdiğimizde, endüstriyel torba sektöründeki %63 oranının ülke ortalamasına göre daha iyi bir seviye olduğu belirtilebilir. Bunun sebebi ile ilgili bir yorumda bulunmak gerekirse sektörün sermaye yoğun bir sanayi dalı olmasıdır. 5 aile firmasının pazar payları toplamı %47 iken, olmayan 3 firmanın pazar payı ise %53'tür. Bu 3 firmanın da kendi selüloz ve kağıt kaynaklarına sahip olmaları sebebiyle entegre üreticiler oldukları, diğer 5 aile firmanın ise hammadde ihtiyaçlarını dış kaynaklardan sağlayan torba üreticileri oldukları tespiti yapılabilir. Endüstriyel kağıt torba sektöründe aile firmaları sayıca daha fazla olmalarına rağmen pazar payları kurumsal firmalara göre düşüktür. Bu kısımdaki aile firmalarında her ne kadar firma sahibi veya aile üyeleri yönetimde yer alsalar da tamamı Genel Müdür, Üretim Müdürü, Satış Müdürü gibi kritik pozisyonlarda profesyonel çalışanlar istihdam etmektedirler.

Kağıt poşet firmaları sektöründe ise faaliyet gösteren işletmelerin kuruluş yılları aritmetik ortalaması 1987'dir. Bir başka deyişle, Türk endüstriyel kağıt torba sanayisi ortalama 35 yaşındadır. Kağıt poşet üreten firmalar, endüstriyel kağıt torba üreticilerine oranla daha küçük firmalardır ve tamamı aile şirketleridir. Bunların tamamı hammadde tedarikini dış kaynaklardan yapmaktadırlar. Kağıt poşet üreticileri açısından aynı durumu değerlendirecek, yapmış olduğumuz görüşmelerden çıkan sonuçların tamamı aile firması olan bu üreticilerin endüstriyel kağıt torba sektöründekiler kadar profesyonel çalışan istihdam etmedikleri, etseler dahi yine de kritik olarak değerlendirdikleri üretim, satış, personel alımı gibi konularda günlük rutin işleyişin içinde bulundukları anlaşılmaktadır. Firma sahiplerinin gerekli düzenlemeleri yaparak, yetkin profesyonellere işlerini devretmemeleri tercihinin firmalarının gelişmemesi, uzun vadeli vizyon oluşturamaması, kısa vadeli kar/zarar hesapları odağında sıkışıp kalmalarına sebep olmaktadır.

Sektörde faaliyet gösteren aile firmalarının profesyonel yönetici ile çalışmaktan imtina etmeleri sebebiyle, sektörde rakiplerine göre daha az başarılı oldukları şeklinde bir değerlendirme yapmak mümkündür.

## **2. Kurumunuzda önemli kararların alınma şekli nasıldır? (Sahip, Ortaklar, Yönetim Kurulu, Profesyonel Yöneticiler veya karma..)**

Görüşme yapılan katılımcıların tamamı, işletme için önemli kararların Yönetim Kurulu tarafından alınmakta olduğunu ve aynı katılımcıların birçoğu ise Yönetim Kurulu'na konu ile ilgili profesyonellerinin de katılımı ve katkısı ile bu tip kararların alınmakta olduğunu belirtmişlerdir.

Endüstriyel torba üreticileri açısından değerlendirildiğinde yukarıda beyan edilen tespitin doğru olduğu kabul edilebilir. Kağıt poşet üreticilerine göre çok daha yüksek yatırım, istihdam ve satış hacmi ile çalışan bu firmaların, bazıları her ne kadar aile firmaları olsa da önemli kararları sadece firma sahipleri tarafından alınmamaktadır. Daha önce de vurgulandığı üzere, bu firmaların tamamında çeşitli önemli görevlerde yüksek vasıflı ve uzun yıllara dayanan sektör tecrübesine sahip profesyonel yöneticiler çalışmaktadır.

Kağıt poşet üreticisi firmalar açısından ise her ne kadar profesyonel katılımı belirtilmiş olsa da firma sahiplerinin çoğunlukla kendi başlarına bu sorumluluğu üstlendikleri anlaşılmaktadır.

**3. Kurumunuzdaki toplam personel sayısı ve bu rakamın içindeki vasıflı/uzman personel sayısı/oranı nedir? (Uzman derken kastımız, işletme için önemli olan ve kaybı durumunda kurumun sıkıntı yaşayacağı her tür iç paydaş/çalışandır). Sizce kurumunuz bu vasıflı personelinin farkında mıdır?**

Görüşme yapılan tüm yetkililer, firma yönetimlerinin firmaları için önem taşıyan personelinin farkında olduğunu, bu grup çalışanlarını diğerlerinden ayırdıklarını ve bunların firmadan ayrılmadan devam etmeleri için gereken şartları piyasa şartlarının üstünde sağladıklarını kendilerinden emin bir şekilde belirtmişlerdir. Bu sonucun sektör paydaşları açısından olumlu bir sonuç olarak değerlendirilmiştir ki, üretim yapan firmalar elbette kendilerine bağlı, gönülden çalışan, nispeten daha fazla fayda sağlayan ve işletmenin kurumsal hafızasına sahip nitelikli personelinin farkında olması beklenmektedir. Bu tespit, hem endüstriyel kağıt torba hem de kağıt poşet üreticileri açısından geçerlidir.

**4. Sizce kurumunuz, küresel rekabet ve sürdürülebilirlik açısından yeterince kuvvetli midir?**

Görüşme yapılan endüstriyel kağıt torba yetkililerinden 2 tanesi olumlu ve 3 tanesi ise olumsuz cevap vermişlerdir. Kağıt poşet üreticilerinde ise, 2 tanesi olumlu ve iki tanesi ise olumsuz cevap vermeyi tercih etmiştir. Toplu olarak değerlendirirsek, 9 firmadan 4 tanesi olumlu ve 5 tanesi olumsuz düşünmektedir. Olumlu cevap veren firmaların da birisi hariç tamamı kağıt tedariği konusundaki sorunlarını belirtmek ihtiyacı hissetmişlerdir. Bu konuda ayrıca şu yorumlar yapılabilir:

- İki yabancı yatırımcı (MONDI, SEGEZHA) zaten kendi kağıdını üreten global oyuncular olduğundan, küresel rekabet ve sürdürülebilirlik anlamında herhangi bir sorunları yoktur, olması da beklenemez.

- Yerli entegre üretici firmanın (OYKA) sürdürülebilirlik anlamında herhangi bir sorunu olmadığı, ancak küresel rekabet anlamında eksikliği bulunduğu tespiti yapılabilir.

- Diğer yerli üreticilerimizden sadece bir tanesinin (IŞIKLAR) küresel rekabete uyum sağlamış olduğu ve sürdürülebilirlik anlamında ise tüm 5 firmanın da kağıt tedariki konusunda dışa bağımlı olmalarının potansiyel riskler oluşturduğu söylenebilir. Ki tam da bu hususta bu satırların yazıldığı dönemde kağıt hammadde fiyatları -diğer tüm hammadde fiyatlarında olduğu gibi- 3 yıl öncesine göre iki katı pahalılaşmış durumdadır. Bu kadar hızlı ve aşırı fiyat artışına rağmen kağıt tedarikçilerinden istenen özellik ve miktarda hammadde temin edilememektedir. Yakın gelecekteki global belirsizliklerin devam etmesi durumunda mevcut durumun iyiye gitmesi beklenmemektedir. Bu mevcut gerçekliğin, kendisine ait veya tamamen güvenilir kağıt tedarikçileri olmayan işletmeler için ciddi bir tehdit olduğu tespitini yapmak isteriz.

- Kağıt poşet üreticisi üreticilerimiz için ise tüm firmaların da az çok ihracat yapmaları sebebiyle küresel rekabet açısından iyi durumda oldukları, ancak yine tamamının kağıt tedariki konusunda dışa bağımlı oldukları tespiti yapılabilir. Buradaki tek avantaj, kağıt poşet üreticilerinin neredeyse tamamının az ya da çok ihracat yapmaları sebebiyle kağıt ithalatlarını yapabilecek döviz kaynaklarına daima sahip olmaları hususudur.

Kağıt torba fiyatlarını etkileyen en önemli faktör kolaylıkla tahmin edilebileceği üzere kağıttır. Sektörün en önemli girdisi olan kraft kağıt, incelediğimiz iki alt sektör için farklıdır: Endüstriyel kağıt torba üreticileri için kağıdın direnci önem arz ettiğinden klupaklı (Semi-Extensible) kraft kağıt ve kağıt poşet üreticileri için ise standart kraft kağıt olarak kullanılmaktadır. Bu iki tür uzun elyaflı beyazlatılmış ve kahverengi kraft kağıt için sektör paydaşlarının ihtiyacı yaklaşık 120.000 ton civarındadır. Bu miktarın yaklaşık 80.000 tonu ithal edilmekte ve kalan miktar yerli üreticimiz OYKA tarafından karşılanmaktadır.

**Tablo 18: Türkiye'nin 2017-2021 Yılları Arasındaki Kraft Kağıt İthalat Verileri**

| <b>TÜRKİYE'NİN 2017 - 2021 YILLARI ARASINDA KRAFT KAĞIT İTHALAT VERİLERİ<br/>(480421100000 nolu GTİP'e göre)</b> |             |             |             |             |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                  | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
| <b>Miktar (Ton)</b>                                                                                              | 52.566      | 52.269      | 45.899      | 59.353      | 71.287      |
| <b>Tutar (USD)</b>                                                                                               | 39.822.113  | 44.754.458  | 39.750.884  | 43.230.105  | 62.635.710  |

**Kaynak: (www.tuik.gov.tr, 2022)**

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Görüldüğü üzere, Türkiye düzenli olarak kraft kağıt ithalatı yapmaktadır. Biraz yukarıda da bahsi geçtiği üzere ülkemizdeki tek kraft kağıt üreticisi olan OYKA'nın üretememiş olduğu kalan miktar ithalat yoluyla karşılanmaktadır.

**Tablo 19: Türkiye'nin 2017-2021 Yılları Arasındaki Kraft Kağıt İhracat Verileri**

| <b>TÜRKİYE'NİN 2017 - 2021 YILLARI ARASINDA KRAFT KAĞIT İHRACAT VERİLERİ<br/>(480421100000 nolu GTİP'e göre)</b> |             |             |             |             |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|                                                                                                                  | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
| <b>Miktar (Ton)</b>                                                                                              | 60          | 192         | 2.376       | 5.382       | 8.367       |
| <b>Tutar (USD)</b>                                                                                               | 41.903      | 187.538     | 2.109.001   | 3.932.038   | 7.096.408   |

**Kaynak: (www.tuik.gov.tr, 2022)**

*Tablo verileri yazar tarafından düzenlenmiştir.*

Üretimimiz Türkiye'nin ihtiyacına yetmediğinden, çok az miktarda ihracat yapılabilmektedir. Eğer beyaz veya kahverengi kraft kağıt üretim imkanımızı arttırabilirsek, hem dışa bağımlılığımızı azaltabilecek ve hem de elbette yüksek ihracat potansiyelimizi kullanarak ülkemize döviz girdisi sağlamamız kesinlikle mümkündür.

##### **5. Sizce kurumunuzun iç paydaşları ile etkileşimi/iletişimi yeterli midir?**

6 katılımcı olumlu ve 3 katılımcı ise olumsuz cevap vermişlerdir. Olumlu cevap veren katılımcıların tamamı iyileştirme ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. Görüşmeler esnasında edinilen genel intiba ile bu soru değerlendirildiğinde, özellikle mavi yaka ile üst yönetim arasındaki iletişim kanallarının şeffaf bir şekilde tanımlanmamış ve kullanılabilir durumda olmadığı düşünülmektedir. Bilhassa sorunlu veya çatışma alanları oluşturan konularda firmalar içinde her çalışanın korku duymadan fikir beyan edebildiği iletişim kanalları maalesef kağıt ambalaj sektör paydaşlarında -ve kuvvetle muhtemel bir çok farklı sanayi kolunda da aynı şekilde- mevcut değildir. Elbette görüşmeler esnasında belirtilen iç iletişim veya öneri & şikayet bildirim sistemleri mevcut olsa da, Türkiye’de mevcut çalışma/iş kültürü çerçevesinde çalışanların tamamen rahat ve özgür bir şekilde bu bilgi akışını gerçekleştirdikleri düşünülemez. Bilhassa kağıt poşet üreticilerimizde durumun daha düşük seviyede olduğu izlenimi edinilmiştir ki, firma büyüklükleri ve yönetim şekilleri açısından bakıldığında doğrulanmaktadır.

**6. Kurumunuzun mevcut durumunu, Kurumsal Yönetimin şu dört ana ilkesine göre (Adillik, Şeffaflık, Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik) ayrı ayrı değerlendir misiniz?**

Alınan cevaplar şu şekilde tablo olarak özet haline getirilmiştir:

|                 | ADİLLİK       | ŞEFFAFLIK | SORUMLULUK | HESAP VEREBİLİRLİK |
|-----------------|---------------|-----------|------------|--------------------|
| <b>A kişisi</b> | Yorum yapmadı | Kısmen    | Tamamen    | Tamamen            |
| <b>B kişisi</b> | Tamamen       | Tamamen   | Tamamen    | Tamamen            |
| <b>C kişisi</b> | Tamamen       | Tamamen   | Tamamen    | Tamamen            |
| <b>D kişisi</b> | Tamamen       | Kısmen    | Tamamen    | Tamamen            |
| <b>E kişisi</b> | Tamamen       | Kısmen    | Tamamen    | Tamamen            |
| <b>F kişisi</b> | Mevcut değil  | Tamamen   | Tamamen    | Tamamen            |
| <b>G kişisi</b> | Tamamen       | Tamamen   | Tamamen    | Yorum yapmadı      |
| <b>H kişisi</b> | Tamamen       | Kısmen    | Tamamen    | Tamamen            |
| <b>İ kişisi</b> | Tamamen       | Tamamen   | Tamamen    | Tamamen            |

Bu sonuçlardan görüşmeye katılan katılımcılarımızın neredeyse tamamının Kurumsal Yönetim'in 4 ana kriteri bağlamında firmalarını az ya da çok yeterli gördükleri ortaya çıkmaktadır. Özellikle Adillik, Sorumluluk ve Hesap Verebilirlik alanlarında daha yoğun ortak bir olumlu görüş ortaya çıkmış ancak Şeffaflık anlamında aynı görüş birliği oluşmamıştır. Sektör paydaşları, yönetimlerinin şirket yönetiminde muhtemelen rekabet kaygısı kaynaklı güdülerle gerek çalışanları, gerekse de dış paydaşlar ile her tür bilgi paylaşımı konusunda ketum davrandıkları değerlendirmesinin doğru olacağı öngörülmüştür. Gerek endüstriyel torba gerekse de kağıt poşet üreticileri arasında yoğun

rekabet mevcut olup firmalar sektör paydaşları, hammadde tedarikçileri ve hatta çalışanlarından kritik öneme sahip tüm bilgileri üst yönetim seviyesinde tutma yolunu tercih etmektedirler.

**7. Kurumunuzun, Kurumsal Yönetim kavramı açısından konumunu (0 ile 5 arasında bir seviye olarak) nasıl değerlendirirsiniz? Belirlemiş olduğunuz bu seviyenin sebeplerini açıklar mısınız? Neden bu seviyededir ve eğer 5 ile değerlendirmediyse, daha iyi olması için sizce neler yapılabilir?**

Endüstriyel torba üreticileri katılımcıları 3, 5, 5, 4, 5 olarak değerlendirmede bulunmuşlardır. Aritmetik ortalama ile sonucun 4,4 olduğu tespit edilebilir. Kağıt poşet üreticileri çalışanı katılımcıları ise 3, 4, 4, 4 olarak değerlendirmede bulunmuşlardır. Aritmetik ortalama ile sonucun 3,75 olduğu tespit edilebilir. Tamamına bakıldığında ise, ortalama değer 4,1 olarak ortaya çıkmaktadır. Görüşmeye katılan katılımcıların kendi firmaları için ortalama 4,1 değerini vermiş olmaları mantıklı değerlendirilmektedir. Öncelikle çalışanların kendi firmalarının değerlendirmelerini yaparken olumlu anlamda değerlendirme yapmaları anlaşılır bir davranış olsa gerek. Kağıt ambalaj sektörünün sermaye yoğun, makine ekipman ve know-how açısından diğer sektörlerle göre daha yüksek seviyede bir sektör olması açısından da 4,1 ortalaması doğru olarak değerlendirilmektedir.

**8. Sizce Kurumsal Yönetim yapısının kurumunuz genelinde kabul görmesi için neler yapılabilir?**

4 katılımcı “profesyonel yönetici sayısının artırılması”, 1’er katılımcı ise “kurum içi eğitimler yapılması”, “yeniden yapılanma gerektiği”, “şeffaflık açısından ilerleme”, “daha sık YK toplantısı” ve “mevcut seviyenin yeterli” olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. “Mevcut seviyenin yeterli” olduğu tespiti değerlendirme dışında tutulursa, sektör paydaşlarının %50’sinin daha fazla profesyonel yönetici istihdamı ile bu gelişmenin sağlanacağı konusunda mutabık kalmışlardır. Bu tespit anlamlı görünmekle beraber, aşağıda önem sırasına göre belirtilen hususların da önemli olduğunu vurgulamak çok yerinde olacaktır:

- Liyakate uygun görevlendirme
- Çalışanlara yetki ve sorumluluk verilmesi
- Verilen yetkilerin kullanılabilmesi alanın açılmış olması
- Tüm problemlerin rahatlıkla dile getirilebileceği %100 açık ve güvenli iletişim imkanı

**9. Sektörün diğer kurumlarındaki kurumsallaşma/kurumsal yönetim seviyesini ayrı ayrı değerlendirir misiniz? Sizce sektörü KY açısından bir cümle ile özetlemeniz gerekirse nasıl bir değerlendirme yaparsınız?**

Soru yorum sorusu olduğundan tüm yorumlar ayrı ayrı değerlendirilip sektör için ortak sonuçlar/veriler elde etmeye çalışılacaktır:

K1) Görüşülen katılımcı sektörde iki rakibinin ismini vererek -birisi yabancı yatırımcı- sadece bu iki firmanın Kurumsal Yönetim seviyelerinin yüksek olduğunu ve kalan firmaların amatörce hatalarla rekabet etmeye çalışarak sektöre zarar verdiklerini düşünmektedir.

K2) Katılımcı, sektörde Kurumsal Yönetim seviyesinin düşük olduğunu belirtmiştir. Çalışanlar inisiyatif almadan çalışmaktadır ve bunun asıl sebebinin ise yönetimin çalışanlarına gerekli yetkileri vermemeleridir. Bu tip sıkıntıların genelde aile firmalarında olduğunu tespit eden katılımcı, firma sahiplerinin firmanın günlük işlerini dahi çalışanlarına devretmeye gönüllü olmadıklarından bu tutumu bilerek takındıklarına işaret etmektedir. İlaveten, firma yönetimlerindeki vizyon eksikliği ve ARGE'ye neredeyse hiç önem verilmemesi, firmaların yıllarca aynı makine ekipmanı kullanarak aynı tip ürünleri üretmekte ısrar etmeleri de sektörün önemli sorunlarından bir diğeridir.

K3) Katılımcı, sektördeki entegre rakiplerin daha kurumsal olduğu tespitini yapmıştır. Bu önemli tespit hakkında şu değerlendirme yapılabilir: İki yabancı yatırımcı dünya çapında faaliyet gösteren, hem kağıt hem de endüstriyel torba üreten firmalar olup yerli firma ise ülkemizdeki tek kağıt üretebilen firmadır. Diğer firmaların hammadde konusunda dışa bağımlı olmalarının bu firmaların Kurumsal Yönetim seviyelerine olumsuz etkide bulunduğu elbette söylenemez. Ancak kendi kağıdını üreten firmaların elbette gerek

organizasyon gerekse finansal yapı olarak diğerlerinden çok daha iyi durumda oldukları bir gerçektir.

K4) Katılımcı şu şekilde yorum yapmıştır: *“Bana göre endüstriyel kağıt torbacıların geneli için 3 ve kağıt poşet üreticileri için ise 2,5 olarak bir değerlendirmede bulunmak isterim. Endüstriyel torba üreticilerini kendi içlerinde Kurumsal Yönetim seviyeleri açısından değerlendirdiğimde, şu şekilde bir sıralama yapmayı doğru bulurum:*

*1-Mondi*

*2-OYKA*

*3-Segezha*

*4-Işıklar*

*5-Yozgat&İstanbul Kraft*

*6-Diğerleri (Batı Kraft, Adaka, Ekerler)”*

Görüldüğü üzere, bu katılımcı da entegre üreticilerin Kurumsal Yönetim seviyelerini en üst seviye olarak değerlendirmektedir. Aile firmaları da alt sıralarda kendine yer bulabilmiştir.

K5) Bu katılımcı da aynı şekilde sektörde yer alan iki yabancı ve bir yerli entegre firmaların diğer üreticilere göre daha yüksek Kurumsal Yönetim seviyesinde olduklarını düşündüğünü belirtmiştir.

K6) Bu katılımcı, firmasının Kurumsal Yönetim seviyesini 3 olarak değerlendirmiş ve kağıt poşet üreticileri arasında en iyi durumda olan firmanın kendi firması olduğunu belirtmiştir. Ardından da kalan tüm oyuncuların tamamında patron veya birinci derece akrabaların günlük işleri bizzat yönetmekte olduğu tespitini eklemiştir.

K7) Bu katılımcı ise birçok merdiven altı üreticinin ve haksız rekabet unsurlarının kağıt poşet sektörünü olumsuz etkilediği tespitini yapmış ve sektör paydaşlarının Kurumsal Yönetim seviyelerinin kesinlikle yetersiz olduğunu ve bu izah edilen türdeki yapısal sorunların ortadan kaldırılmadan daha iyi hale gelebilmesinin de mümkün olmadığı görüşünü ortaya koymuştur.

K8) Katılımcı, kağıt poşet sektörü geneli için; firmayı kuran patronların yerine geçecek olan ikinci nesil firma sahiplerinin işin başına geçip, Kurumsal Yönetim mantığına daha uygun şekilde firmalarını dönüştüreceklerini düşünmektedir. Yeni gelmekte olan bu neslin daha iyi eğitim almış ve dışa dönük olmaları sebebiyle firmalarını daha farklı şekilde yönetecekleri öngörüsünde bulunmuştur.

**10. Yerel ve uluslararası rakip üreticileri de göz önünde bulundurarak, sektörün geleceği/potansiyeli hakkında değerlendirme yapar mısınız?**

K1) Katılımcı, kendi kağıt hammaddesini üretmeyen firmalar için geleceğin sıkıntılı olduğu tespitini yapmıştır. Satış fiyatının %70-80'inin -bilhassa katma değeri düşük tip torbalarda- hammadde tarafından oluştuğu ülkemiz kağıt ambalaj sektörü şartları göz önüne alınırsa hammadde tedariği ve fiyatlarının ne kadar önemli olduğu ortaya çıkacaktır. İlaveten ülkemizde kurulu kapasite 1 milyar 200 milyon adet iken, pazarımızın yaklaşık 1 milyar adet olduğunu belirterek, sektörün çok meşakkatli bir sektör olduğu değerlendirmesinde bulunmuştur.

K2) Katılımcı, endüstriyel kağıt torba sektöründe ciddi gelişmelerin olmaya devam edeceğini ve her ne kadar sektörün sorunları olsa da kağıda yönelik trendinin artarak süreceğini belirtmiştir. Endüstriyel kağıt torba sektörünün daha çok çimento ve yapı kimyasalları olarak değerlendirildiğini, ancak bilhassa gıda, tohum gibi sektörlerdeki kağıda yönelik artacağından geleceği açıktır. Ayrıca, endüstriyel torba pazarının büyük kısmı hala PP torba tipindedir. Örneğin Afrika'da çimento torbaları hala PP'dir. Ülkemizde un hala 50 kg'lık PP torbalara konmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, beklenen şekilde plastik ve PP ambalaj türlerinin kağıda dönmesini gerektirecek kanuni düzenlemeler yapıldığında mevcut pazar hızlı şekilde büyüme potansiyeline sahiptir.

K3) Katılımcı, endüstriyel kağıt torba sektörünün daha uzun yıllar boyunca çalışacak potansiyele sahip bir sektör olduğu tespitini yaparak, her tür toz ve granül ürün üreten firmaların ambalajlama için kağıt torba ihtiyaçlarına binaen, sektörün hala yatırım yapılabilecek bir sektör olduğu öngörüsünde bulunmuştur.

K4) Katılımcı, eğer küresel ısınma kaynaklı felaketler -bilhassa kuraklık, sel ve yangınlar olmak üzere- olmaz ise gelecek 10 yıl içinde Türkiye kağıt ambalaj sanayinin yeni yatırımlar ile en az %50 oranında büyüyeceğini öngörmekte olduğu tespitini yapmıştır. Bu tespiti rakamla izah etmemiz gerekirse halihazırda -ihracat dahil- yaklaşık 1 milyar adet olan torba pazarının 2030 yılında 1,5 milyar adet seviyesine geleceği tespiti yapılmıştır.

K5) Katılımcı, kağıt ambalaj sektörü geleceğinin parlak olduğunu belirtmiş ve bunun en önemli sebebinin ise küresel iklim değişikliği sebebiyle zaten var olan çevreci ambalajların çok daha ön plana çıkacak olması hususunu vurgulamıştır.

K6) Katılımcı, kağıt poşet sektörünün geleceğini şu şekilde özetlemiştir: *“Hemen her firma ihracat yapmaktadır, sebebi uluslararası talebin fazlalığıdır. 5 sene öncesine göre kapasite miktarı 4 katı artmış olup aynı dönemde talep ise 10 katı artmış durumdadır. Bu artışın ana etkeni Avrupa’da kağıt ambalaj olan talebin hızla artmış olması olup ayrıca bu trende ilaveten geri dönüşüm ile elde edilen hammadde ile üretilmiş kağıt ambalaja olan talep artışı trendi eklenmiştir. Bu sebeple, kağıtların FSSC sertifikalı olması veya geri dönüşümden elde edilen kağıtlar ile üretilmiş olması önem kazanmaktadır.”*

K7) Katılımcı şu değerlendirmelerde bulunmuştur: *“Sektörümüzün geleceğini olumlu görüyorum. Dünyadaki gelişmelere bağlı olarak, kağıt ambalaj tercihinin artacağını öngörüyorum. Geri dönüşüm ile elde edilmiş ve çevreye saygılı ambalaj türlerine olan talep artmaya devam edecektir. Buna karşılık ise plastik ambalajın payının azalacağını düşünüyorum. Bilhassa ihracata yönelik yatırımların artacağını öngörüyorum.”*

K8) Katılımcı şu değerlendirmelerde bulunmuştur: *“Bana göre sektörümüzün doğal bir avantajı var: Kağıt ambalajın çevre duyarlılığı sebebiyle rakip ambalajlara göre geleceği daha parlaktır. Sektör gelişmelere açıktır. Detay vermek gerekirse, önce mağazacılıkta kağıt poşet kullanımı yaygınlaştı. Önce lider firmalar bunları kullanmaya başladı, ardından da diğer firmalar onları takip etti. Perakende sektöründe de Makro Center gibi, Migros gibi öncü markalar kağıt poşet kullanmaya başlayacaklar ve sonrasında burada da kullanım yaygınlaşacaktır. Tabi bu alanda kağıt poşet üreticilerinin suya, neme*

*dayanıklı ambalaj üretmek adına çalışmaları doğru olacaktır. Bu sebeple, biz kağıt poşet konusunda perakendecilik özelinde henüz yolun çok başındayız. Hepimizin bildiği üzere hala plastik poşet yoğun olarak kullanılmaktadır. Yasal yönetmeliklerin yönlendirmesi ve kitlesel bilinç gelişimi sonrasında ülkemizde perakende sektöründe de kağıt poşet kullanımının yaygınlaşacağını düşünüyorum. Hem sektöre yeni oyuncu girişlerinin, hem de mevcut oyuncuların yeni makine yatırımlarının olacağını öngörüyorum.”*

Görüşmelerden elde edilen veriler, bir sonraki bölümde değerlendirilerek, sonuç ve öneriler elde edilecektir.

#### **4.7. Sonuç, Öneri ve Tartışmalar**

Öne çıkan hususlar;

- Yetki ve sorumluluk paylaşımındaki eksiklikler
- Liyakat sorunları
- İşletme içi bilgi akışının yetersizliği (bu husus şeffaflık kriteri bağlamında kendini göstermektedir.)
- İç iletişim kanallarının yetersizliği
- Sektör paydaşlarının, işletmelerimizin Kurumsal Yönetim notunu 5 üzerinden 4 olarak tespit etmiş olmaları.

Ülkemizde faaliyet gösteren kağıt ambalaj firmalarının büyük çoğunluğunun aile işletmeleri olduğu yukarıda tespit edilmişti. Bu çalışmada aile işletmelerinin kurumsal yönetim anlamındaki zafiyetleri de eğer var ise, anlaşılabilir olarak açıklanmak üzere göz önünde bulundurulmuştur. Aile firmalarının kurumsal yönetim seviyelerinin yükseltilmesi, bu firmalarının ömürlerinin uzatılmasını ve uluslararası ticarete rekabet güçlerinin artırılmasını sağlayacaktır. Bu sayede bu işletmeler, katma değeri daha yüksek ürünler yaratmak üzere yatırımlarını planlayabilecek ve gelecek nesillere sağlıklı yapıda devredilebilecek, çok daha uzun ömürlü işletmeler haline gelebileceklerdir.

Ülkemizdeki işletmelerin %95'inin aile işletmesi olduğu genel kabul gören bir orandır. Bu konudaki önemli çalışmalardan birisi olan Murat Çemberci'nin konu ile ilgili makalesinde şu tespitler yapılmıştır:

*Aile işletmelerinin özellikleri anlatılırken, yönetsel açıdan gelişmemiş, akrabaların hak etmedikleri halde kayırıldığı ve yükseldikleri ve bu durumun çalışanların motivasyonunu düşürdüğü, aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansıdığı, aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilemediği, merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapı ön plana çıkmaktadır (Çemberci, Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi, 2013).*

Öncelikle aile işletmelerinin elbette kuvvetli olduğu alanlar da bulunmaktadır, ancak biz bu çalışmamızda kurumsal yönetim algısının eksik olduğu Türk kağıt ambalaj sanayi işletmelerinden aile firması olanlarının ne tip eksiklikleri olabileceğini tespit etme gayreti içinde olduğumuzdan bu aşamada sadece olumsuz kısımlara odaklandık. Alıntıda bahsi geçen,

- Yönetsel açıdan gelişmemiş olmak,
- Akrabaların hak etmedikleri halde kayırıldığı ve yükseldikleri ve bu durumun çalışanların motivasyonunu düşürüyor olması,
- Aile içinde yaşanan sorunların şirket yönetimine yansımaları,
- Aile içi roller nedeniyle şirket yönetiminin etkinleştirilememesi,
- Merkezi bir yönetim anlayışına sahip ve bu nedenle değişimlere çabuk uyum sağlayamayan bir yapı oluşması,

hususlarının bire bir görüşmeler sonuçlarında elde edilen yorumların birçoğu ile örtüşüyor olduğu tespit edilebilir. Bu tespit ile asıl amaç, sektörde faaliyet gösteren aile işletmelerimizin bu veriler ışığı altında kendi durumlarını kontrol ederek, elbette ki kurumsal yönetim anlayışı çerçevesinde kendilerini olumlu yönde ilerletecek adımları belirleyerek, gelişmelerini teşvik etmektir.

Aile işletmeleri bahsi şu ara başlık ile tamamlanabilir:

## **Türk kağıt ambalaj sanayisinde aile işletmelerinin öne çıkan Kurumsal Yönetim sıkıntıları ve çözüm önerileri:**

\*Çalışanlara yeterince veya hak edilen yetki ve sorumlulukların verilmemesi: Doğal olarak aile işletmelerinde firma sahibi/sahipleri/aile üyeleri -elbette işletmenin iyiliğini düşündüklerine inanarak- tüm kararların içinde olmak istemekte ve bu yetki/sorumlulukları çok zor paylaşmaktadırlar. En büyük dezavantajı, bu yetki ve sorumlulukları hak ve talep eden kıymetli çalışanların bu tip pasif bir çalışma ortamına katlanmaması sonucu kaybedilmesidir. Herkesin kabul edeceği üzere, günümüzde bir kişinin her konuda uzman olması beklenemez ve bu şekilde davranıldığı zaman ardi ardına alınacak yanlış kararlar sonucunda işletme zarar görecektir. Yapılması gereken, işletmenin düzenli bir şekilde çalışacak insan kaynaklarının doğru ve liyakate göre tespit etmek ve gerekli yetki ve sorumlulukların ilgili uzmanlarına verilerek onlar tarafından bu işlerin yürütülmesini temin/takip etmekten ibarettir. Bazı durumlarda bu yetki ve sorumluluklar verilmiş olsa da günlük işleyişe firma sahibi/sahiplerinin sürekli müdahalesi sonucu verilen bu yetkilerin aslında kullanılamıyor olması olgusu da belirtilmelidir.

\*İşe almaların/terfilerin hakkaniyete/liyakate uygun olmaması inancı: Kolaylıkla tahmin edilebileceği ve birçok farklı sektördeki aile işletmelerinde mevcut olduğu üzere gerek ilk işe alma ve gerekse terfi durumlarında yapılan hatalar işletmelere pahalıya mal olmaktadır. Liyakat olgusu bize göre günümüz özel ve kamu iş hayatında geçmişten daha da önemli hale gelmiştir. Hem yapılacak hataların telafisi artık daha zor ve maliyeti yüksek olmakta ve hem de Y ve Z nesilleri üyelerinin bu tip bilinçli yanlış tercihlere asla tahammül göstermeyerek derhal işletme ile yollarını ayırmaları olgusudur. Devamlı olarak işe alınan çalışanların, eğitilerek işletme bünyesine uygun kıvama getirme çabalarının boşa gitmesi her işletme için büyük zaman, para ve emek kaybıdır. İlaveten bu durum, işletmenin müşterilerinde de işletme hakkında soru işaretlerine sebep olmaktadır. Endüstriyel ürün ve hizmet eden işletmelerin personel sürekliliği diğer sektörlerle göre çok daha önemlidir. Müşteriler tüm ihtiyaçlarının detaylarını, zamanlama döngüsünü bilen satış personelinin birdenbire bu konulara hiç vakıf olmayan yeni

insanlarla değiştiğini görmeleri, belirtildiği üzere, işletme için çok kıymetli müşterilerini en azından huzursuz etmektedir.

*\*Sektörel bazda gerçekleştirilen etkinlik (ulusal ve uluslararası sektörel fuarlar gibi) ve eğitimlere (teknik, uygulama, uzmanlık, yabancı dil vb.) alışanların katılımının teşvik edilmemesi:* Kesinlikle çok karşılaşılan bir sorundur. Genellikle maliyet endişesi ve bazı durumlarda özellikle çalışanlara karşı yönetimde oluşan güvensizlik sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Sadece kağıt ambalaj sanayisindeki aile işletmelerinde değil, bize göre bir çok sanayi kuruluşunda zaman zaman ortaya çıkmaktadır. Bu başlık altında, genel anlamda çalışanların vasıflarının yükseltilmesi için gerekli eğitim fırsatlarının organize edilmemesi ve hatta çalışanların kendi inisiyatifleri ile yukarıda örnekleri verilen eğitimlerin desteklenmemesi durumlarını da belirtmek isteriz. İşletmeler, kurumlarına bağlı, gönülden çalışan personelinin kişisel gelişimlerini desteklediğinde, onların hem özel hem iş hayatlarına ait vizyonlarının geliştirilmesine katkı sağladıklarında; hatta ve hatta sadece çalışanın kendisi yanında onların çocuklarına da sahip çıktıklarında ancak asırlık markalar haline gelebilirler.

*\*İşletme için önemli çalışanların kendilerini kıymetsiz hissetmeleri:* Yine çok önemli hususlardan birisidir. İşletmeler için firmanın kurumsal hafızasına sahip çalışanlar, bu sorun sebebiyle kaybedilmektedir. Örneğin, satın alma bölümünde yıllarca çalışmış bir personel yıllar içinde hangi hammaddenin, hangi tedarikçiden, hangi şartlarla, ne miktarda, hangi sıklıkla alınacağı gibi önemli detaylara vakıf olmakta iken, Kurumsal Yönetim eksikliği yüzünden sudan sebeplerle bu çalışanın kaybedilmesi işletmeye çok büyük maddi/manevi kayıplar verdirmektedir. Aynı sıkıntıyı üretim (örneğin makine operatörleri gibi) veya satış personeli gibi kritik bölümler için de göz önüne alırsak, işletmenin ne tip ve boyutta kayıplara maruz kalabileceği riski daha net anlaşılabilir.

*\*İşletmelerin stratejik planlarının olmaması durumu:* Firma sahipleri işletmeleri için profesyonel anlamda bir stratejik gelecek planlaması yapmamaktadır. Hatta bir adım ileri düşünöldüğünde bazı işletmelerin orta vadede işletmenin hangi yatırımları yapacağı, bu yatırımlar için zaman, kaynak ayıracağı gibi alt planlamaları bulunmamaktadır. İşletmeler

zaten zor koşullar altında, devletten hiçbir destek almadan hayatta kalmaya çalıştıklarından tabiri caizse “günü kurtarmaya” odaklanmış durumdadırlar.

Çalışma içinde farklı yerlerde bahsi geçen tüm sorunlar elbette, sektör paydaşı işletmelerin Kurumsal Yönetim anlayışı açısından eksik olmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin Kurumsal Yönetim seviyelerini yükseltmeleri, belki tüm bu sorunları ortadan kaldırmayabilecek olsa bile; kesinlikle işletmenin daha sağlıklı bir yapıda, daha uzun süre ve daha etkin bir şekilde var olmasını sağlayabilecektir. Aile işletmelerimiz özelinde şu hususu da önemle belirtilmelidir: Bu sorunların çözümü için önerilen aile işletmelerimizin %100 Kurumsal Yönetim anlayışı içerisine girerek, tüm bu hususları profesyonel yöneticilere bırakması değildir. Her işletmenin kendi yapısına uygun şekilde bir yapılanmaya giderek, profesyonel yöneticilerinin uzmanlıkları ve hem de firma sahibi ailenin yıllanmış tecrübe ve iç güdülerinin birlikte kullanıldığı bir karma sistem oluşturulabilir. Son olarak, her ne kadar bahsedilen sorunların/eksikliklerin aile işletmeleri özelinde izah edilmiş olsa da maalesef bazı durumlarda Kurumsal Yönetim seviyesi yüksek yerli ve yabancı işletmelerde de gözlemlenmekte olduğu hususunu dile getirmek isteriz. **Türk kağıt ambalaj sektörünün, tüm paydaşları ile beraber bu anlamda kendilerini gözden geçirerek, yeniden yapılandırmaları gereği bu akademik çalışmanın varmış olduğu sonuçtur.**

Ülkemizde ambalaj üretiminin 2023 yılında 30 Milyar USD’ye ve 2030 yılında 50 Milyar USD’ye yükseleceği; bu üretimin 2023 yılında 8 Milyar USD’sinin ve 2030 yılında ise 20 Milyar USD’sinin ihraç edileceği öngörülmektedir (Türkiye Ambalaj Sanayi 2021 Özet Raporu, 2022). Bu öngörüden ülkemiz ambalaj sanayi üretiminin 7-8 yıl içerisinde mevcut hacminin iki katına çıkacağını ve üretilecek ürünlerin neredeyse yarısının ihraç edileceği sonucunu çıkarabiliriz. Ürettiği ürünün yarısını ihraç edecek olan böylesi büyük bir sektörün paydaşlarının bu öngörülen süreç içinde gerekli kurumsal yönetim yapılandırılmalarını tamamlamaları ve bu yeni döneme hazırlanmaları gerekmektedir, zorunluluktur. Hem hammadde tedarikinin doğru yönetimi, hem yeni üretim teknikleri ve yeni makine/ekipman tedariki hem de doğru finansman kaynaklarının yaratılması/yönetilmesi ve son olarak satış ve pazarlama faaliyetlerinin Kurumsal

Yönetim kriterlerine uygun olarak yapılması; işletmelerimizin yakın gelecekte daha fazla içinde olacakları uluslararası rekabetten başarı ile çıkmalarını sağlayacaktır.

Gerek endüstriyel kağıt torba, gerekse kağıt poşet üreten işletmelerimizin birbirlerini rakip görmekten ziyade, aynı sektörde faaliyet gösteren sektör paydaşları olarak görmeye başlamaları her ne kadar ütöpik görünse de gerçekleşmeyecek bir olgu değildir. İlgili sektörel kurumların çatısı altında düzenli şekilde bir araya gelerek sektörün sorunlarını hep beraber tespit ederek, ilgili devlet ve özel sektör kurumları aracılığıyla çözümler üretmeye çalışmak bu işletmelere zarardan çok faydalar sağlayacaktır. Bize göre sektörde gözlemlenen günlük rekabet kaygılarının bir kenara bırakılarak, ülkemiz için çok önemli olan bu sektörün daha verimli bir yapıya kavuşturulması için birlikte çalışılması hususu mutlaka üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Sadece kağıt poşet sektörü özelinde şu tespiti paylaşmak faydalı olabilir: Türk kağıt poşet sektöründeki oyuncuların tamamı aile firmaları olup bunların bir kısmının yatırım kararı, herhangi bir bilimsel fizibilite çalışması yapılmadan tamamen sektör oyuncuları ve pazar şartlarının gözlemlenmesi sonucu, yatırımcı ailenin gözden çıkardığı sermayenin ortaya koyulması ile başlanmış yatırımlardır. Elbette ki bu şekilde de yatırım kararı verilmesi başka ülke ve sektörlerde de karşılaşılmaya rağmen, çalışmamızın odak noktası açısından baktığımızda Kurumsal Yönetim bağlamında hatalı uygulamalardır. Firmalarımızın Kurumsal Yönetim anlayışlarının gelişmesi, yapacakları her tip yatırım için istihdam ettikleri profesyonel yöneticilerin yapacakları bilimsel çalışmaları esas almaları durumunu ortaya çıkaracaktır ki, doğru olan usul de budur. Çalışmanın yukarıdaki ilgili bölümünde belirtildiği üzere, sadece 2022 yılı içinde 15 adet yeni kağıt poşet yatırımı gerçekleşmiştir. Bunların tamamının bilimsel fizibilite çalışmalarına göre planlanıp, gerçekleştirildiği kesinlikle düşünülemez. Sektördeki mevcut talebi gören yatırımcılar çoğunlukla da asıl iştiğal konuları kağıt ambalaj olmamasına rağmen bulabildikleri yeni veya ikinci el makinelerle ve çalışanlarla işe başlamakta ancak kısa sürede piyasanın gerçekleriyle yüzleşerek, hayatta kalabilmek adına yanlış üretim ve satışlar yapmaktadırlar.

**Devlet kurumlarına düşen görevler bağlamında şu görüşler sıralanabilir:**

\*\*\*Hatırlanacağı üzere sektörün en önemli sorunu hammadde sorunudur. Bu sebeple, öncelikle selüloz hamurundan kraft kağıt üretmek üzere yeni tesisler kurulması için devletimizin sektöre öncülük etmesi, yol göstermesi, destek olması çok önemlidir. Sermaye yoğun olan bu yatırımlar için devletin yapacağı bazı düzenlemeler sektöre büyük katkı sağlayacaktır. Aksi durumda sektörün yaratacağı katma değer sınırlı kalmaktadır. Devlet yönetiminin son dönemde yüksek ithalat maliyetleri oluşturan ürünlerin ülkemizde üretilmesi yönündeki teşvik ve destekleri (sitrik asit, sorbitol, karbon siyahı projeleri gibi) çok kıymetlidir ve hedeflenen başarıları sağlamaktadır. Aynı strateji öncelikli ürün kalemleri belirlenerek, selüloz/kağıt sanayisinde de planlanıp, gerçekleştirilmelidir.

\*\*\*İlaveten, sadece selüloz ve kağıt üretmekten bir adım öteye geçerek, selüloz üretimi için ihtiyaç duyulacak ağaç kaynağının sürdürülebilir ormanlardan elde edilmesi gerekmektedir. Bu husus, dünyamızın baş etmek durumunda olduğu iklim değişikliği problemi sebebiyle önümüzdeki yıllarda hızla daha fazla önem kazanacaktır. Ülkemizde gerekli arazi, insan kaynağı, bilgi ve en önemlisi özel sektör işletmelerimizin isteğinin mevcuttur. Bu sebeple, yine devletimizin öncülüğünde sürdürülebilir orman kaynaklarımız çok rahatlıkla oluşturulabilecektir. Bu konuda geçmişte ENAT (Endüstriyel Ağaç Tarımı) ismiyle bir proje üzerinde devlet ve ağaç sanayi şirketleri bir araya gelerek tam da bu konu üzerinde çalışılmıştı. Bu vesile ile hatırlanmak üzere paylaşılmıştır.

\*\*\*Ülkemizin kısıtlı finansal kaynaklarının verimli kullanılması adına -yukarıda da kısaca bahsi geçen- sektöre yeni yapılacak yatırımlar için ilgili bir devlet kurumunun rehberlik hizmetinin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bir önceki paragrafta izah edilen aynı sektöre kısa sürede, bir çok küçük yatırım yapılması ülke ekonomisine uzun vadede yarardan çok zarar getirecektir. Bu sebeple, sektörel bazda ülke ve ihracat ihtiyaçlarına göre yeni yatırım izinlerinin ilgili bir kurum tarafından düzenlenmesi kesinlikle ülkemiz için çok yerinde bir uygulama olacaktır. Örneğin, ambalaj sektörüne yatırım yapmayı planlayan bir firmamızın bu kuruma başvurması ve bu kurumun da elbette gerekli gizlilik

şartları içerisinde ülkenin hem iç pazar ihtiyaçlarının karşılanması hem de ihracatta katma değerli ürün üretebilmesi kriterlerini gözeterek kamusal faydanın en yüksek olacağı şekilde yatırım tavsiyelerinin yapılması hizmetinin çok faydalı olacağı telakki edilmektedir. Girişimcilik kararlarının genellikle diğer firmaların işlerinin iyi olup olmadığı hususuna göre değerlendirilerek alındığı ülkemizde, bir tepe kurumun hem ülke kaynaklarının kaybolması hem de işleyen bir piyasayı bozması risklerine karşı düzenlemesi doğru olacaktır.

Çalışmanın ilgili bölümlerinde görüldüğü üzere, gerek genel anlamda “ambalaj” gerekse özel anlamda “kağıt ambalaj” gelişme potansiyeli çok yüksek endüstriyel sektörlerdir. Sektör paydaşlarının Kurumsal Yönetim ilkeleri bağlamında gerekli düzenlemeleri yapmaları sektöre, Türk kağıt ambalaj sanayisi paydaşlarının uzun ömürlü, katma değerli ürünler ile uluslararası rekabette güçlü, başarılı firmalar olmalarının en önemli şartlarından bir tanesinin Kurumsal Yönetim bağlamında ilerlemeleri olduğu aşikardır.

Yeni çalışmalar için tartışma önerileri şu şekilde verilebilir:

1. Bu çalışma, sektör paydaşlarındaki sıkıntıyı sadece tespit etme amacı ile hazırlandığından, söz konusu işletmelerimizde Kurumsal Yönetim seviyesinin artırılması özelinde neler yapılabileceği hususu başka çalışmalara konu olabilir.
2. Türk kağıt sanayisi ihtiyaçları açısından kesinlikle zorunlu bir ihtiyaç olan sürdürülebilir ormancılık konusunda çalışma önerilebilir.
3. Yeni yatırımların kontrol altına alınıp, değerlendirerek izin verecek bir devlet kurumu önerisi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

Kurumsal Yönetim standartlarını yerine getirememiş bir işletme, kurumsallaşamamış bir işletmedir. Kendi kurallarını, kültürünü oluşturamamış olduğundan kişilere bağımlıdır. Bu sebeple, Kurumsal Yönetim kültürü işletmelerin sürdürülebilirliğini olumlu yönde etkiler.

Çalışma konumuz olan Türk kağıt ambalaj üreticisi işletmelerimiz açısından üstteki paragrafı yeniden oluşturursak, şu şekilde bir sonuç ortaya çıkacaktır: Büyük emeklerle kurulmuş, bir çok iç ve dış paydaşın katkıları ile büyüyerek hem yerel hem de ülke

ekonomisine çok önemli faydalar sağlayan kağıt ambalaj sanayicisi işletmelerimizin, Kurumsal Yönetim/Yönetişim kültürlerinin yükseltilmesi, bu kıymetli işletmelerimizin geleceğe daha güvenle bakmalarını sağlayacak ve tüm paydaşları ile ölkemize toplamda daha katma değerli, daha kıymetli katkılar sunmalarına fayda sağlayacaktır.



## KAYNAKÇA

- (2020). *2020 International Trade Statistic Yearbook Voll II – Trade by Product Sayfa 641*. United Nations.
- (2022, Nisan 11). Maximize Market Research: Kaynak: <https://www.maximizemarketresearch.com/market-report/global-sack-kraft-paper-market/25011/> adresinden alındı
- (2022). [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr) adresinden alındı
- Altan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10-11.
- Arıkan Kılıç, H., & Kılıç, S. (2017). Y KUŞAĞI TÜKETİCİLERİNİN ALIŞVERİŞ STİLLERİ: CİNSİYETE GÖRE BİR ARAŞTIRMA. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 70.
- Arslan, İ. K., & Baycan, P. (2018). Tüketici satın alma davranışları üzerinde sosyal medyanın etkisi: Y kuşağı üzerine bir çalışma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 270.
- Aydın, S., & Tufan, F. (2018). Sürdürülebilirlik ve Yeşil Kavramları Bağlamında Y Kuşağının Satın Alma Davranışları. *Selçuk İletişim*, 417.
- Baykut, E. (2013). ANONİM ŞİRKETLETTDE KURUMSAL YÖNETİM ALGISI: AFYONKARAHİSAR İLİ ÖRNEĞİ. *Yüksek Lisans Tezi*, 10. Afyonkarahisar.
- Benzi, L. (2021). *PACKAGING TRENDS REPORT*. WPO (Dünya Ambalaj Derneği).
- Clarke, T., & Branson, D. (2012). Introduction: Corporate Governance – An Emerging Discipline? *The SAGE Handbook of Corporate Governance*, 4.
- Çelebi, Ş. O., & Bayrakdaroğlu, F. (2018). Y Kuşağı Tüketicilerinin Bilinçli Tüketim Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *Girişimcilik İnovasyon ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 121.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akamedik Bakış Dergisi*, 2.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 4-5.
- Çemberci, M. (2013). Kurumsal Yönetim İlkelerinin Türk Aile İşletmelerinin Yönetim İlkelerine Adaptasyonunun Değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, 4.

- Dölekoğlu, C. Ö., & Çelik, O. (2018). Y Kuşağı Tüketicilerin Gıda Satın Alma Davranışı. *KSÜ Tarım ve Doğa Dergisi*, 62.
- Effah, N. A., Asiedu, M., & Otchere, O. A. (2022). Improvements or deteriorations? A bibliometric analysis of corporate governance and disclosure research (1990–2020). *Emerald Insight*, 6.
- Eisner, S. (2005). Managing Generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 4-15.
- (2021). *EUROSAC ANNUAL STATISTICS 2020*. Paris: Eurosac.
- (2021). *Global Containers and Packaging*. Marketline.
- Gürdoğan, D. D. (2021). Örnek Olay İncelemesi Aracılığıyla Kurumsal Yönetişim Kavramının İrdelenmesi. *Communication Economics Organization Proceedings E-Book* (s. 135). Ukrayna: Uluslararası CEO Sosyal Bilimler Kongresi.
- Hölscher, W. &. (2021). *Market Trends*. Lengerich : Windmöller & Hölscher .
- <https://www.retailturkiye.com>. (2020, Mayıs 8). [www.retailturkiye.com](https://www.retailturkiye.com): <https://www.retailturkiye.com/genel-haberler/turkiye-kusak-haritasi> adresinden alındı
- İnce, M., Bozyiğit, S., & Tor Kadioğlu, C. (2019). REKLAMLARDA ÜNLÜ KULLANIMININ Y KUŞAĞI TÜKETİCİLERİNİN MATERYALİST EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 509.
- (2015). *OECD (2015), G20/OECD Principles of Corporate Governance, OECD Publishing, Paris*. Paris: OECD.
- Onurlubaş, E., & Öztürk, D. (2018). Sosyal Medya Uygulamalarının Y Kuşağı Satın Alma Davranışı Üzerine Etkisi: Instagram Örneği. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 1007-1008.
- Sarı, E., & Harta, G. (2018). KUŞAKLARIN TÜKETİM VE SATIN ALMA DAVRANIŞLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 969.
- Selimoğlu, S. K., & Yazıcı, R. (2021, Ağustos). Türkiye'de Kurumsal Yönetişim ve Sürdürülebilirlik. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, s. 131.
- Şenay, E. (2018). Kurumsal Yönetimin Firma Karlılığı Üzerine Etkileri. *Tez*. İstanbul.

*The Benefits of Good Corporate Governance*. (2009, Eylül 15). Center for International Private Enterprise:

<https://www.cipe.org/search/?q=main%20advantages%20of%20a%20strong%20corporate%20governance> adresinden alındı

Thomas, C., & Douglas, B. (2012). *The Sage Handbook of Corporate Governance*. Londra: SAGE.

(2022). *Türkiye Ambalaj Sanayi 2021 Özet Raporu*. İstanbul: Ambalaj Sanayicileri Derneği.

(2022). *Türkiye Ambalaj Sanayi 2021 Özet Raporu*. İstanbul: Ambalaj Sanayicileri Derneği.

Tüzüntürk, S. ( 2017). Uyum Analizi Kullanarak Y Kuşağı Akıllı Telefon Kullanıcılarının Tüketici Davranışlarının Anlaşılması: Bursa Örneği. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 257.

[www.en.wikipedia.org](http://www.en.wikipedia.org). (2022, Temmuz 19). Wikipedia:

[https://en.wikipedia.org/wiki/Packaging\\_and\\_labeling](https://en.wikipedia.org/wiki/Packaging_and_labeling) adresinden alındı

[www.tkyd.org/tr/sss](http://www.tkyd.org/tr/sss). (2022). [www.tkyd.org](http://www.tkyd.org): <https://www.tkyd.org/tr/sss.html#sss-kurumsal-yonetim-nedir.html> adresinden alındı

Yerel Yönetimlerde Kurumsal Risk Yönetimi Uygulamalarının Analitik Hiyerarşi Süreci (AHP) Modeli ile İncelenmesi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi (İBB) Örneği. (2019). *Doktora Tezi*. İstanbul.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik sosyal Bilimler Dergisi*, 344.

Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye'de Y kuşağının yaş aralığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 264,265.