

TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİ
SEKTÖR İNCELEMESİ
NİHAİ RAPORU

ARALIK 2022
ANKARA

**TÜRKİYE HIZLI TÜKETİM MALLARI
PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖR İNCELEMESİ
NİHAİ RAPORU**

Raportörler
Evrin Özgül KAZAK
İbrahim Hilmi KOÇAK
Ebru ÖZAKTAŞ
Ebrar KOCAMAN
Berkay KURDOĞLU
Nur ÖZKAN

Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi
Şerife Demet KORKUT

© Rekabet Kurumu. Her Hakkı Saklıdır.

Rekabet Kurumunun izni olmaksızın çoğaltılamaz, ancak kaynak gösterilmek şartıyla alıntı yapılabilir

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
ÖN RAPOR KAPSAMINDA ULAŞILAN SONUÇLAR VE ÖN RAPOR IŞIĞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR HAKKINDA BİLGİ	15
MİGROS'UN ÖN RAPOR'A İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ	19
1. TÜRKİYE'DE PERAKENDE TİCARET	20
2. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN YAPISI.....	35
2.1. Sektörün Gelişimi	35
2.2. HTM Perakendeciliği Pazar Yapısı	37
2.3. Dikey Bütünleşik Yapı	40
2.4. HTM Perakendeciliği Pazarı	41
2.5. İndirim Marketçiliği	53
2.6. HTM Toptan Perakende Pazarı.....	60
2.7. Bölgesel/Yerel Gıda Perakendecileri	61
2.8. HTM Perakendeciliğinin Kategoriler Bazında İncelenmesi	63
3. HTM PERAKENDECİLİĞİNDE DİJİTALLEŞME.....	69
3.1. Dünyada Dijital HTM Perakendeciliği	69
3.2. Günümüzde HTM Perakendeciliği Sektöründe Kullanılabilecek Dijital Ticaret Modellerine Kısa Bir Bakış.....	75
3.3. Türkiye'de Dijital HTM Perakendeciliği Sektörü	77
3.3.1. Genel Görünüm	77
3.3.2. Covid-19 Pandemisi ve HTM Perakendeciliği Sektörü.....	87
3.3.3. Dijital HTM Perakendeciliğinde İnternet Temelli Yeni İş Modelleri/İş Birlikleri ve Yeni Rekabetçi Ekosistem	90
3.3.4. HTM Perakendeciliği Sektöründeki Dijitalleşme Sürecinin Rekabet Hukuku Çerçevesinde Değerlendirmesi	104
4. REKABET HUKUKU BAKIMINDAN HTM PERAKENDECİLİĞİNDE İLGİLİ PAZAR TANIMLARI	105
4.1. İlgili Ürün Pazarı.....	105
4.1.1. Perakende Seviyesi Bakımından İlgili Ürün Pazarı.....	106
4.1.2. Tedarik Pazarı Bakımından İlgili Ürün Pazarı	116
4.2. İLGİLİ COĞRAFİ PAZAR.....	119
4.2.1. Perakende Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar	119
4.2.2. Tedarik Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar	123
5. HTM PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜNE YÖNELİK GEÇMİŞ KURUL KARARLARI	124
5.1. HTM Perakendeciliği Sektörüne Yönelik Alınan Öneri ve Soruşturma Kararları	125

5.2. 2012 Yılı Sonrasında HTM Perakendeciliği Pazarına Yönelik Birleşme/Devralma Kararları	129
5.3. Diğer Birleşme/Devralma Kararları	136
6. BİRLEŞME/DEVRALMA İŞLEMLERİNDEKİ BİLDİRİM EŞİKLERİNİN HTM PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	141
7. HTM PERAKENDECİLİĞİNİN ALICI GÜCÜ VE ÖZEL MARKALI ÜRÜNLER BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	149
7.1. Alıcı Gücü	149
7.1.1. HTM Perakendeciliğinde Alıcı Gücünün Etkileri	150
7.1.2. Sektör Araştırması Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi	153
7.2. Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi	161
7.2.1. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Üzerindeki Etkileri	162
7.2.2. Sektör İncelemesi Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi	166
8. ALICI GÜCÜ VE KÂRLILIĞA İLİŞKİN İKTİSADİ ANALİZLER	176
8.1. Alıcı Gücüne Yönelik Yoğunlaşma Analizi	176
8.2. Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi	180
8.3. Brüt Marj Analizi	182
8.3.1. Toplam HTM	183
8.3.2. Süt ve Süt Ürünleri	185
8.3.3. Dondurulmuş Gıda	187
8.3.4. Şekerlemeler	188
8.3.5. Konserve Gıda	189
8.3.6. Yemeklik Yağ	190
8.3.7. Kağıt Ürünleri	191
8.3.8. Çamaşır Deterjanları	192
8.3.9. Brüt Marj Oranlarına Yönelik Özet Değerlendirme	193
8.4. Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Alıcı Gücü Analizi	194
8.4.1. Satış Kırılımı	195
8.4.2. Ödeme Vadeleri	197
8.4.3. Risk Seviyesi	199
8.5. Toplam ve Ürün Kategorileri Bağlamında Alıcı Gücüne Yönelik Değerlendirme ..	201
8.6. Sektördeki Genel Maliyet ve Kârlılık Konusunda Tespitler	202
8.6.1. Maliyet Analizi	203
8.6.2. Kârlılık Analizi	209
9. HTM PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE ÇİN SEDDİ (CHINESE WALL) UYGULAMALARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	216
9.1. Rekabet Hukukunda Bilgi Değişimi ve Çin Seddi Kavramı	216

9.2. Örnek Uygulamalar ve Kararlar	223
9.3. Çin Seddi Uygulamalarına Yönelik Değerlendirme	227
10. ALICI GÜCÜNE YÖNELİK DÜZENLEMELER.....	228
10.1. Haksız Ticari Uygulamalar	228
10.1.1. Haksız Ticari Uygulamalara Genel Bakış	228
10.1.2. Haksız Ticari Uygulamaların Etkileri	230
10.2. Türk Hukukunda Haksız Ticari Uygulamalar.....	234
10.3. AB Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi	240
10.3.1. Direktife Giden Süreç	240
10.3.2. Direktif.....	245
10.4. Birleşik Krallık Ombudsmanlık Sistemi.....	247
10.5. Avustralya Rekabet Otoritesi Bozulabilir Tarım Ürünlerine İlişkin Sektör Araştırması	249
11. ALICI GÜCÜ VE DİKEY MEVZUAT	251
12. ÖZEL GRAMAJLI ÜRÜNLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME	257
13. HIZLI TÜKETİM MALLARI PERAKENDE SEKTÖRÜNE YÖNELİK DÜZENLEME ÖNERİLERİ.....	261
14. SONUÇ	265

TABLO DİZİNİ

Tablo 1- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Büyüklüğü (Ciro ve Mağaza Sayısı Bazında).....	35
Tablo 2- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarında Organize ve Geleneksel Perakende Kanalının Giro ve Mağaza Sayısı Bazında Payları (%).....	36
Tablo 3- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro su.....	36
Tablo 4- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı.....	36
Tablo 5- 2021 Yılı İtibarıyla Türkiye'deki Başlıca HTM Perakendecilerinin Profili	37
Tablo 6- 2019 – 2021 Döneminde Türkiye HTM Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%).....	41
Tablo 7- 2019 – 2021 Döneminde Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)	42
Tablo 8- 2011 – 2021 Döneminde Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)	44
Tablo 9- BİM Ortaklık Yapısı	45
Tablo 10- A101 Ortaklık Yapısı	45
Tablo 11- Migros Ortaklık Yapısı.....	45
Tablo 12- ŞOK Ortaklık Yapısı.....	46
Tablo 13- Carrefoursa Ortaklık Yapısı.....	46
Tablo 14- Metro Ortaklık Yapısı	46
Tablo 15- Bizim Toptan Ortaklık Yapısı.....	46
Tablo 16- Hakmar Express Ortaklık Yapısı	46
Tablo 17- Happy Center Ortaklık Yapısı.....	47
Tablo 18- Çağdaş Ortaklık Yapısı	47
Tablo 19- Yıllar İtibarıyla Teşebbüslerin Mağaza Sayıları (2011-2021)	47
Tablo 20- Yıllar İtibarıyla Pazardan Çıkan Teşebbüsler	49
Tablo 21- Yıllar İtibarıyla HTM Perakendecilerinin Giro Gelişimi (2011-2021)	50
Tablo 22- 2019 - 2021 Döneminde HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Formatına Göre Toplam Ciro su.....	50
Tablo 23- 2019 - 2021 Döneminde Süpermarket Formatının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro su	51
Tablo 24- 2019 - 2021 Döneminde HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı.....	51
Tablo 25- Yıllar İtibarıyla Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Hipermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021).....	52
Tablo 26- 2017-2021 Döneminde Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Süpermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%).....	52
Tablo 27- 2021 Yılı İtibarıyla İndirim Marketlerinin Yapısı	55
Tablo 28- Yıllar İtibarıyla Mağaza Sayısı ve Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre İndirim Marketçiliğinin Gelişimi (2011-2021).....	57
Tablo 29- Mağaza Sayısı ve Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre İndirim Marketlerinin Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021).....	58
Tablo 30- 2011-2021 Döneminde Giro Büyüklüğüne Göre İndirim Mağazaları Pazar Paylarının Gelişimi (%).....	58
Tablo 31- Mağaza Sayısı ve Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021).....	60
Tablo 32- Giro Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021).....	60

Tablo 33- Bölgesel/Yerel Perakendecilere İlişkin Veriler (2021)	61
Tablo 34- 2017-2021 Döneminde TPF Üyesi Perakendecilerin Gelişimi	62
Tablo 35- 2020-2021 Döneminde TPF Üyesi Bazı Perakendecilerin Mağaza Sayısı ve Mağaza Büyüklüğü Değişimi	62
Tablo 36- Toplam Ürün Sayısının ve Cironun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı (2021, %)	64
Tablo 37- Sektörde Faaliyet Gösteren İlk Beş Teşebbüsün Toplam Ürün Sayısının ve Cironun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı (2021, %)	66
Tablo 38- 2021 Yılı İçin Toplam SKU Sayıları	67
Tablo 39- 2020 ve 2021 Yılları için HTM Perakendeciliği Sektöründeki Organize Perakendecilerin Kullandıkları Satış Kanallarının Toplam Ciroları İçindeki Payı (%).....	77
Tablo 40- 2020 ve 2021 Yılları için HTM Perakendeciliği Sektöründeki Organize Perakendecilerin Kullandıkları Satış Kanallarının Toplam Ciroları İçindeki Payı (Toplulaştırılmış).....	78
Tablo 41- 2021 Yılı için Dijital HTM Perakendeciliği Sektörü Pazar Payları (%)	85
Tablo 42- Türkiye’de Gölge Mağazacılık Modeli Çerçevesinde Faaliyet Gösteren Teşebbüsler	95
Tablo 43- Türkiye’de HTM Perakendeciliği Sektörüne Yönelik Kurulan İş Birlikleri	100
Tablo 44- HTM Perakendeciliğindeki Bazı Devralmalara İlişkin Kurul Kararlarında İlgili Pazar Tanımları (2012 Yılı Sonrası).....	108
Tablo 45- Perakendecilerin Diğer Perakendecileri Rakip Olarak Konumlandırma Mesafeleri	121
Tablo 46- 2012 tarihli Sektör Raporunda Değinen Kurul Kararları	124
Tablo 47- HTM Perakendeciliğinde Faaliyet Gösteren Teşebbüslerin 4054 Sayılı Kanun’un 4. ve 6. Maddesini İhlal Edip Etmediğine İlişkin Kurul Kararları.....	125
Tablo 48- HTM Perakendeciliğinde Gerçekleşen Birleşme/Devralmalara İlişkin Kurul Kararları	130
Tablo 49- 2015-2021 Yıllarında Tedarikçilerden Alınan Ek Bedellerin Ciroya Oranı (%)	156
Tablo 50- Perakendecilerin 2020-2021 Yıllarındaki Tedarikçi Sayıları.....	157
Tablo 51- 2021 Yılında Tedarikçilerin İlk Beş Müşterisinin Toplam Ciro İçindeki Payları (%)	158
Tablo 52- 2021 Yılında Tedarikçilerin İlk 10 Müşterisinin İndirim Marketleri ve Diğer Perakendeciler Kırılımında Toplam Ciro İçindeki Payları (%).....	159
Tablo 53- 2021 Yılı İçin Ürün Kategorileri Bazında Tedarikçi Payları	165
Tablo 54- 2011-2021 Döneminde Özel Markalı Ürünlerin Toplam Ürün Sayısı ve Ciro İçindeki Payı (%).....	167
Tablo 55- 2011-2021 Döneminde Özel Markalı Ürünlerin Toplam Ürün Sayısı ve Ciro İçindeki Payı (%)	169
Tablo 56- Toplam Cironun 2011-2021 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün Bazında Dağılımı (%)	171
Tablo 57- Toplam Cironun 2011-2021 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün Bazında Dağılımı (%)	175
Tablo 58- Kategorilerinde İlk Dört Tedarikçinin ve Perakendecinin CR4 Değerleri (%).....	177
Tablo 59- Ürün Kategorilerinde Üretici ve Perakendeci Yoğunlaşma Oranlarının (CR4) Yıllar İçinde Karşılaştırılması	178
Tablo 60- Perakendeci CR4’ün Ürün Kategorilerinde Artış Oranları Düzeyi	179
Tablo 61- Üretici/Tedarikçi CR4’ün Ürün Kategorilerinde Artış/Azalış Oranları Düzeyi.....	179
Tablo 62- Perakendeci CR4>Tedarikçi CR4 Olan Ürün Kategorileri	180
Tablo 63- Ciro Bazında Özel Markalı Ürün Gelişimi (%).....	181
Tablo 64- Üretici Markaları İçin Brüt Marjların Toplam HTM’de Yıllara Göre Seyri	184
Tablo 65- Özel Markalar İçin Brüt Marjların Toplam HTM’de Yıllara Göre Seyri	184

Tablo 66- Üretici Markalı Ürünler ve Özel Markalı Ürünler İçin Brüt Marjların Arasındaki Fark	185
Tablo 67- Üretici Markaları İçin Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri... 186	186
Tablo 68- Özel Markalı Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	186
Tablo 69- Üretici Markalı Dondurulmuş Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	187
Tablo 70- Özel Markalı Dondurulmuş Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	187
Tablo 71- Üretici Markalı Şekerlemelerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	188
Tablo 72- Özel Markalı Şekerlemelerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	188
Tablo 73- Üretici Markalı Konserve Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	189
Tablo 74- Özel Markalı Konserve Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	190
Tablo 75- Üretici Markalı Yemeklik Yağda Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	190
Tablo 76- Özel Markalı Yemeklik Yağda Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	191
Tablo 77- Üretici Markalı Kağıt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	191
Tablo 78- Özel Markalı Kağıt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	192
Tablo 79- Üretici Markalı Çamaşır Deterjanlarında Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	192
Tablo 80- Özel Markalı Çamaşır Deterjanlarında Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	193
Tablo 81- Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Pazar Payları ve Yoğunlaşma Oranları (%)	195
Tablo 82- Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Toplam Ciroları İçinde Organize Kanalin Gelişimi (%)	196
Tablo 83- En Büyük Beş Perakende Müşterisinin Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Organize Kanal ve Toplam Ciroları İçindeki Payı (%).....	196
Tablo 84- Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Kanal Bazında Ortalama Vadeleri (Gün Sayısı)	198
Tablo 85- Risk Seviyesi Tablosu	200
Tablo 86- Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Toplam Cirolarının İçinde En Büyük İki Müşterilerinin Payları (%)	200
Tablo 87- Türkiye Genelinde ve Örnekleme Satış Hacimleri ve Satış Maliyetleri Yıllık Değişimler	208
Tablo 88- Türkiye Geneli ve Örnekleme Faaliyet Giderlerinin ve SMM'nin Satış Hacmine Oranı	208
Tablo 89- Market Kategorilerine Göre Brüt Kâr Marjları	212
Tablo 90- Market Kategorilerine Göre Faaliyet Kâr Marjları.....	213
Tablo 91- İlk Beş Marketin Brüt ve Faaliyet Kâr Marjları.....	214
Tablo 92- 2018-2021 Yılları Arasında Marketlerin Kategorilere Göre Sattıkları Özel Gramajlı Ürün Çeşitleri	259
Tablo 93- Özel Gramajlı Ürün Ciroları ve Toplam Ciro İçindeki Payları.....	260

GRAFİK DİZİNİ

Grafik 1- 2019 Yılı İtibariyle Ülkeler Bazında Çevrim İçi Perakendenin Toplam Perakende İçindeki Payı.....	26
Grafik 2- 2018 ve 2019 Yıllarında Hane Halkı Harcamalarının Kompozisyonu.....	29
Grafik 3- Yıllar İtibariyle Gıda ve Alkolsüz İçecek, Konut ve Kira ile Ulaştırma Harcamalarının Hane Halkı Harcamaları İçerisindeki Payı (%)	30
Grafik 4- 2019-2021 İtibariyle Gıda ve Gıda Dışı Kırılımında Perakende Satış Hacmi Endeksi (%)	31
Grafik 5- 2019-2021 İtibariyle Gıda ve Gıda Dışı Kırılımında Cari Fiyatlarla Perakende Ciro Gelişimi (%).....	31
Grafik 6- Yıllar İtibariyle Türkiye'nin Hane Halkı Yapısı.....	32
Grafik 7- 2019-2021 İtibariyle Tüketici Fiyat Endeksi (%).....	33
Grafik 8- 2019-2021 İtibariyle Tüketici Fiyat Endeksi ve Üretici Fiyat Endeksi (%).....	33

Grafik 9- 2019-2021 İtibarıyla TÜFE Ana Gruplar Bakımından Gıda ve Alkolsüz İçecekler Endeksi (%).....	34
Grafik 10- 2019-2021 İtibarıyla Tarım Ürünleri Üretici Fiyat Endeksi (%)	34
Grafik 11- 2021 Yılı İtibarıyla HTM Perakendeciliği Pazarının Ürün Kategorilerine Dağılımı (%)	68
Grafik 12- 2011-2021 Dönemi İtibarıyla Sanal Satış Kanalını Kullanan Organize Perakendeci Sayısı	79
Grafik 13- 2011-2021 (Temmuz) Döneminde Organize Perakendecilerin Sanal Satış Kanallarından Elde Ettiği Toplam Ciro (Milyar TL)	80
Grafik 14- İnternet Üzerinden Mal veya Hizmet Siparişi Veren veya Satın Alan Tüketicilerin Toplam Nüfusa Oranı (%) (16-74 yaş).....	81
Grafik 15- Sektördeki Sanal Satışların Rekabetçi Etkilerine Yönelik Teşebbüslerin Değerlendirmeleri	84
Grafik 16- Teşebbüslerin Sadakat Kartlarına Yönelik Değerlendirmeleri.....	87
Grafik 17- 2011-2021 Yılları için Aylık Organize HTM Perakende Sektörünün Dijital Ticari Büyüklüğü	89
Grafik 18- Organize Perakendecilerin Sanal Ticaret Platformlarının HTM Sektörüne Yönelik Etkilerine İlişkin Görüşleri	91
Grafik 19- Teşebbüslerin HTM Perakendeciliği Sektörü için Sanal Ticaret Platformlarına Yönelik Rakiplik Değerlendirmeleri	92
Grafik 20- Tüketicilerin İnternet Alışverişinin Satın Alma Aşamasında Kullandığı Cihazlar (%)	98
Grafik 21- 2018 Ocak- 2021 Aralık Döneminde Dijital HTM Perakendeciliği Sektörünün Ticari Büyüklüğü (TL).....	103
Grafik 22- 2011-2021 Yıllarında Adet ve Ciro Bazında Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi (%)	171
Grafik 23- 2011-2021 Döneminde Market Kategorilerine Göre Türkiye Geneli Satış Hacimleri	204
Grafik 24- 2011-2021 Döneminde Market Kategorilerine Göre Türkiye Geneli ve İlk Beş Marketin Satış Hacim Payları	205
Grafik 25- 2011-2021 Döneminde İndirim Marketlerinin, Hipermarketlerin ve Örneklemedeki Diğer Marketlerin Satış Hacim Payları	205
Grafik 26- 2011-2021 Döneminde Market Kategorilerinin Satış Maliyeti (SMM bazlı).....	206
Grafik 27- Market Kategorilerinde Brüt Kâr Marjları	210
Grafik 28- Sektör İncelemesinde Bilgi Talep Edilen Marketlerin Brüt Kâr Marjları	211
Grafik 29- 2011, 2019 ve 2021 Yılları için Brüt Kâr Marjı Değişimi.....	212

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1- HTM Perakende Sektörü İçin Örnek Bir Çoklu Kanal Pazarlama Stratejisi	72
Şekil 2- HTM Perakende Sektörü İçin Örnek Bir Bütünleşik Kanal Pazarlama Stratejisi.....	72
Şekil 3- HTM Perakendeciliği Sektöründe Çevrim İçi Satış Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları	82
Şekil 4- HTM Perakendeciliği Sektöründeki Yeni Rekabetçi Ekosistem ve Tüketicilere Yönelik Örnek Bir Karar Ağacı Şablonu	102
Şekil 5- HTM Perakendeciliği Sektöründe Üreticiler ve Marketler Arasında Uygulanabilecek Örnek Bir Çin Seddi Uygulama Şeması.....	221
Şekil 6- Varsayımsal Bir Sektördeki Teşebbüsler Arası Etkileşim Ağı Örneği.....	223
Şekil 7- AB Gıda Tedarik Zinciri Endeksi (2007-Mart 2017)	241

GİRİŞ

- (1) Hızlı Tüketim Malları (HTM) perakendeciliği sektörü, yapısı ve ekonomideki kilit rolü sebebiyle Rekabet Kurumu (Kurum)'nun merceğindeki önemli alanlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Bu kapsamda sektöre yönelik yapılan ilk sektör incelemesi 24.05.2012 tarihinde Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu (2012 tarihli Sektör Raporu) adı altında yayımlanmıştır.
- (2) İlgili Sektör Raporu'ndan geçmişte birçok incelemede ve araştırmada yararlanılmasına karşın, Tesco Overseas Investments Limited kontrolündeki Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret Lojistik ve Gıda San. AŞ (Kipa) hisselerinin %95,495'inin Migros Ticaret AŞ (Migros) tarafından devralınması işlemine izin verilen 09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı Rekabet Kurulu (Kurul) kararı (**Belge 1**) çerçevesinde hazırlanan 13.02.2017 tarih ve 2017-3-14/BN (**Belge 2**) sayılı Bilgi Notu'nda, sektördeki hâlihazırdaki pazar yapısının 2012 tarihli Sektör Raporu'na konu olan pazar yapısından birçok açıdan farklılaştığı vurgulanmaktadır.
- (3) Bu Rapor sonrasında hazırlanan Bilgi Notu'nda; HTM perakendeciliği pazarında yaşanan yapısal değişimler ve önümüzdeki dönemdeki olası devralmalar göz önüne alındığında HTM perakendeciliği sektörüne yönelik olarak yeni bir sektör raporunun hazırlanmasının yararlı olacağına düşünüldüğü ifade edilmiş, akabinde Kurul 16.02.2017 tarih ve 17-07/73-M sayılı kararı (**Belge 3**) ile HTM perakendeciliğine yönelik olarak yeni bir sektör incelemesi yapılmasına karar vermiştir. Bu çerçevede Başkanlık Makamınının 13.02.2018 tarih, 1992 sayılı (**Belge 4**) ve 28.02.2019 tarih, 2721 sayılı yazıları ile yürütülecek incelemede yer alacak raportörler görevlendirilmiştir (**Belge 5**).
- (4) Rapor kapsamında yapılan incelemede sektörün genel yapısı ve işleyişi ortaya konulduktan sonra, başta sektörde yaşanan bu yoğunlaşmanın nasıl gerçekleştiği ve birleşme ve devralma bildirim eşiklerinin perakende sektörüne özel olarak düşürülmesine gerek olup olmadığı incelenmiştir. HTM perakendeciliği sektöründe yoğunlaşmanın artıyor olması, ürünlerin üretildiği, paketlenildiği ve tedarik edildiği pazarları da etkilediğinden perakende pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin tedarik piyasasındaki alım güçlerinin sektördeki etkileri de değerlendirilmiştir. Özellikle alıcı gücünün kötüye kullanılmasının rekabet üzerindeki etkilerine odaklanılmış ve alıcı gücünün kötüye kullanılma olasılığının ortadan kaldırılması adına ne tür düzenlemeler yapılabileceği ile ilgili çözüm önerileri sunulması amaçlanmıştır. Ek olarak sektördeki

dijitalleşme eğilimi ve oranı incelenmiş olup rekabet analizlerinde dijitalleşme etkisinin dikkate alınması gerekliliği tartışılmıştır. Ayrıca HTM perakendeciliğinde sektörün rekabetçi yapısına olumsuz etki edebilecek bazı hususlar da ele alınmış olup haksız ticari uygulamalar, tüketicilerin yanıltılmasına neden olabilecek uygulamalar, özel gramajlı ürün üretilmesi ve yeni mağaza açılışlarının nüfus kriterine bağlanması ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir.

- (5) Sektör raporunun hazırlanma sürecinde; organize gıda perakendecileri, tedarikçiler, araştırma şirketleri, çevrim içi market hizmeti sunan teşebbüsler ve internet temelli ticari platformlar dâhil birçok teşebbüs, teşebbüs birliği ve kamu kurumundan bilgi ve belge talep edilmiştir.
- (6) Öncelikle 24.05.2019 tarih ve 6277 sayılı yazı (**Belge 7**) ile Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF)'den, akabinde organize gıda perakendecilerinden; Yeni Mağazacılık AŞ (A101), Adese Alışveriş Merkezleri Ticaret AŞ (Adese), Akyurt Gıda İnş. San. ve Tic. AŞ (Akyurt), Ali Pehlivanoğlu Gıda Paz. İnş. San. ve Tic. AŞ (Pehlivanoğlu), Altunbilekler Ticaret ve Sanayi AŞ (Altunbilekler), Başgimpa Başdurak Gıda İht. Mad. Tic. ve San. Ltd. Şti. (Başgimpa), Bildirici Gıda Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. (Bildirici), BİM Birleşik Mağazalar AŞ (BİM), CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi AŞ (Carrefoursa), Yeni Çağdaş İhtiyaç ve Gıda Maddeleri İnş. Tic. Ltd. Şti. (Çağdaş), Furpa Gıda Tekstil Kuyumculuk San. ve Tic. Ltd. Şti. (Furpa), Çağrı Gıda Temizlik Maddeleri İnşaat Sanayi ve Ticaret AŞ (Çağrı), Gimsa Perakende Gıda San. ve Tic. AŞ (Gimsa), Hakmar Gıda Tur. Hayv. İnş. San. Tic. Ltd. Şti. (Hakmar), Halciler Gıda Alışveriş Hiz. San ve Tic. AŞ (Halciler), Ersan Alışveriş Hizmetleri ve Gıda San. Tic. AŞ (Kim), Makro Market AŞ (Makro), Metro Grosmarket Bakırköy Alışveriş Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. (Metro), Migros, Mopaş Marketçilik Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (Mopaş), Özen Alışveriş Hizmetleri AŞ (Onur), Şafak Gıda ve Dayanımlı Tüketim Maddeleri Ticaret Sanayi AŞ (Rammar), Sincap Gıda ve İht. Mad. San. ve Tic. AŞ (Sincap), Soykan Tük. Mal. Paz. San. ve Tic. AŞ (Soykan), Şok Marketler Ticaret AŞ (ŞOK), Turgut Seyhan ve Kardeşleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti. (Seyhanlar), Uşak İç Egeşok Manav Kafe Gıda Tekstil Ev Aletleri İnş. San. Tic. Ltd. Şti. ve Yunus Market İşletmeleri Ticaret AŞ (Yunus)'den 24.05.2019 tarih ve 6273 sayılı yazı (**Belge 6**) ile bilgi talebinde bulunulmuştur.
- (7) Ardından, Beğendik Mağaza İşletmeleri Tic. ve San. AŞ (Beğendik), Bizim Toplu Tüketim Pazarlama San. ve Tic. AŞ (Bizim Toptan), Çetinkaya Giyim Sanayi ve Ticaret AŞ (Çetinkaya), Düzgün Marketçilik Gıda İnş. Taah. San. Tic. Ltd. Şti. (Düzgün),

Esenlik İmar İnş ve Tic Ltd. Şti. (Esenlik), Groseri Gıda ve İhtiyaç Mad. Tic. ve San. Ltd. Şti. (Groseri), İsmar Marketler Zinciri Gıda ve Tük. Malları San. ve Tic. AŞ (İSMAR), Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi AŞ (Özdilek), Tespo Tüketim Malları Tic. ve San. AŞ (Tespo)'den 11.07.2019 tarih ve 8129 sayılı yazı ile **(Belge 9)** bilgi talebinde bulunulmuş, ayrıca 24.05.2019 tarih ve 6277 sayılı yazı kapsamında daha önce bilgi talebinde bulunulan teşebbüslere soruların içeriğine ilişkin daha detaylı bilgi verilmesi ve bazı soruların revize edilmesi amacıyla 11.07.2019 tarih ve 8129 sayılı **(Belge 8)** yazı iletilmiştir.

- (8) Bahsi geçen bilgi taleplerine yönelik cevaplar; Soykan için 22.08.2019 tarih ve 5450 sayılı **(Belge 10)**, Tespo için 27.08.2019 tarih ve 5624 sayılı **(Belge 11)**, Seyhanlar için 27.08.2019 tarih ve 5595 sayılı **(Belge 12)**, Makro için 27.08.2019 tarih ve 5602 sayılı **(Belge 13)**, Çağrı için 27.08.2019 tarih ve 5620 sayılı **(Belge 14)**, Groseri için 28.08.2019 tarih ve 5649 sayılı **(Belge 15)**, Özdilek için 28.08.2019 tarih ve 5655 sayılı **(Belge 16)**, Adese için 28.08.2019 tarih ve 5664 sayılı **(Belge 17)**, Başgimpa için 28.08.2019 tarih ve 5653 sayılı **(Belge 18)**, Mopaş için 28.08.2019 tarih ve 5652 sayılı **(Belge 19)**, Bildirici için 28.08.2019 tarih ve 5651 sayılı **(Belge 20)**, Altunbilekler için 29.08.2019 tarih ve 5690 sayılı **(Belge 21)**, Bizim Toptan için 29.08.2019 tarih ve 5727 sayılı **(Belge 22)**, BİM için 29.08.2019 tarih ve 5718 sayılı **(Belge 23)**, A101 için 29.08.2019 tarih ve 5714 sayılı **(Belge 24)**, Yunus için 29.08.2019 tarih ve 5681 sayılı **(Belge 25)**, Akyurt için 29.08.2019 tarih ve 5691 sayılı **(Belge 26)**, Sincap için 29.08.2019 tarih ve 5695 sayılı **(Belge 27)**, Metro için 29.08.2019 tarih ve 5729 sayılı **(Belge 28)** ile 02.09.2019 tarih ve 5763 sayılı **(Belge 30)**, Pehlivanoğlu için 02.09.2019 tarih ve 5768 sayılı **(Belge 29)**, ŞOK için 02.09.2019 tarih ve 5750 sayılı **(Belge 31)**, Düzgün için 02.09.2019 tarih ve 5745 sayılı **(Belge 32)**, Hakmar için 02.09.2019 tarih ve 5766 sayılı **(Belge 33)**, Onur için 02.09.2019 tarih ve 5762 sayılı **(Belge 34)**, Kim için 02.09.2019 tarih ve 5746 sayılı **(Belge 35)**, Rammar için 02.09.2019 tarih ve 5759 sayılı **(Belge 36)**, Migros için 09.09.2019 tarih ve 5981 sayılı **(Belge 37)**, Carrefoursa için 10.09.2019 tarih ve 6009 sayılı **(Belge 38)**, Gimsa için 30.09.2019 tarih ve 6538 sayılı **(Belge 39)**, Çağdaş için 02.10.2019 tarih ve 6595 sayılı **(Belge 41)** ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (9) Ayrıca Raporun hazırlanma süreci içerisinde 01.10.2019 tarih ve 11100 sayılı **(Belge 40)** yazı ile Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi (EAAD)'nin görüş ve destekleri talep edilmiştir.

- (10) 24.05.2019 tarihli, 6273 sayılı ve 11.07.2019 tarihli, 8129 sayılı bilgi taleplerine yönelik olarak gönderilen cevaplara ilişkin ek bilgi, belge ve açıklamalara ihtiyaç duyulmasını müteakiben, taraflara 13.02.2020 tarih ve 2636-2668 sayılı **(Belge 44-77)** yazılar gönderilmiştir.
- (11) İlgili yazılara ilişkin cevaplar; Gimsa için 25.02.2020 tarih ve 1943 sayı **(Belge 78)**, Düzgün için 02.03.2020 tarih ve 2151 sayı **(Belge 79)**, Bildirici için 05.03.2020 tarih ve 2383 sayı **(Belge 80)**, Migros için 10.03.2020 tarih ve 2530 sayı **(Belge 81)** ile 17.06.2020 tarih ve 5964 sayı **(Belge 109)**, Başgimpa için 12.03.2020 tarih ve 2602 sayı **(Belge 82)**, Tespo için 12.03.2020 tarih ve 2587 sayı **(Belge 83)**, Furpa için 12.03.2020 tarih ve 2596 sayı **(Belge 84)**, Carrefoursa için 12.03.2020 tarih ve 2610 sayı **(Belge 85)** ile 02.06.2020 tarih ve 5685 sayı **(Belge 108)**, ŞOK için 13.03.2020 tarih ve 2636 sayı **(Belge 86)**, Mopaş için 13.03.2020 tarih ve 2634 sayı **(Belge 87)**, Akyurt için 13.03.2020 tarih ve 2637 sayı **(Belge 88)**, Soykan için 13.03.2020 tarih ve 2651 sayı **(Belge 89)**, Sincap için 13.03.2020 tarih ve 2626 sayı **(Belge 90)**, Adese için 16.03.2020 tarih ve 2687 sayı **(Belge 91)**, Bizim Toptan için 16.03.2020 tarih ve 2711 sayı **(Belge 92)**, Altunbilekler için 16.03.2020 tarih ve 2710 sayı **(Belge 93)**, Çağrı için 16.03.2020 tarih ve 2676 sayı **(Belge 94)**, Metro için 16.03.2020 tarih ve 2712 sayı **(Belge 95)**, Groseri için 16.03.2020 tarih ve 2678 sayı **(Belge 96)**, Hakmar için 16.03.2020 tarih ve 2700 sayı **(Belge 97)**, BİM için 17.03.2020 tarih ve 2731 sayı **(Belge 98)**, Çağdaş için 17.03.2020 tarih ve 2728 sayı **(Belge 99)**, Onur için 17.03.2020 tarih ve 2733 sayı **(Belge 100)**, Rammar için 18.03.2020 tarih ve 2799 sayı **(Belge 101)** ile 11.08.2020 tarih ve 8414 sayı **(Belge 131)**, Kim için 18.03.2020 tarih ve 2813 sayı **(Belge 102)**, Bizim Toptan için 18.03.2020 tarih ve 2814 sayı **(Belge 103)**, Esenlik için 19.03.2020 tarih ve 2846 sayı **(Belge 104)** ile 23.03.2020 tarih ve 2908 sayı **(Belge 106)**, BİM için 19.03.2020 tarih ve 2847 sayı **(Belge 105)**, Hakmar Mağazacılık Ltd. Şti. (Hakmar Express)¹ için 22.06.2020 tarih ve 6130 sayı **(Belge 110)** ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (12) EAAD tarafından yapılacak çalışmalara yönelik ise teşebbüslerden çeşitli iktisadi veri ve açıklamalar 17.07.2020 tarih ve 9310 sayılı **(Belge 111)**, 27.07.2020 tarih ve 10161

¹ Farklı bir ticari unvana sahip olsa da Hakmar Express, Hakmar ile aynı çatı altında faaliyet göstermektedir. Hakmar Express indirim marketi formatında faaliyet göstermekte olup 2019 yılı cirosunun yaklaşık %...'ini özel markalı ürünler oluşturmaktadır. Hakmar'da ise özel markalı ürün satışı bulunmamaktadır.

sayılı **(Belge 115)**, 11.08.2020 tarih ve 10882-10883 sayılı **(Belge 126-128)** yazılar kapsamında istenmiştir.

- (13) İlgili bilgi taleplerine ilişkin cevaplar; Seyhanlar için 30.07.2020 tarih ve 8031 sayı **(Belge 118)**, Başgimpa için 10.08.2020 tarih ve 8365 sayı **(Belge 124)** ile 02.09.2020 tarih ve 9332 sayı **(Belge 201)**, Çağrı için 10.08.2020 tarih ve 8325 sayı **(Belge 127)**, 20.08.2020 tarih ve 8878 sayı **(Belge 156)** ile 31.08.2020 tarih ve 9216 sayı **(Belge 176)**, Adese için 10.08.2020 tarih ve 8299 sayı **(Belge 122)** ile 19.08.2020 tarih ve 8839 sayı **(Belge 149)**, Çetinkaya için 06.08.2020 tarih ve 8221 sayı **(Belge 120)**, Bildirici için 27.07.2020 tarih ve 7802 sayı **(Belge 116)**, 11.08.2020 tarih ve 8418 sayı **(Belge135)** ile 25.08.2020 tarih ve 9045 sayı **(Belge 162)**, Kim için 11.08.2020 tarih ve 8423 **(Belge 130)** ile 21.08.2020 tarih ve 8945 sayı **(Belge 160)**, Rammar için 11.08.2020 tarih ve 8417 sayı **(Belge 131)** ile 31.08.2020 tarih ve 9233 sayı **(Belge 177)**, Sincap için 11.08.2020 tarih ve 8460 sayı **(Belge 132)** ile 27.08.2020 tarih ve 9137 sayı **(Belge 173)**, Seyhanlar için 12.08.2020 tarih ve 8456 sayı **(Belge 133)** ile 25.08.2020 tarih ve 9061 sayı **(Belge 163)**, Migros için 12.08.2020 tarih ve 8491 sayı **(Belge 134)**, 18.08.2020 tarih ve 8780 sayı **(Belge 143)**, 31.08.2020 tarih ve 9250 sayı **(Belge 178)**, 09.09.2020 tarih ve 9539 sayı **(Belge 209)**, Altunbilekler için 12.08.2020 tarih ve 8493 sayı **(Belge 136)** ile 26.08.2020 tarih ve 9111 sayı **(Belge 170)**, Carrefoursa için 13.08.2020 tarih ve 8546 sayı **(Belge 137)**, 20.08.2020 tarih ve 8896 sayı **(Belge 154)**, 28.08.2020 tarih ve 9182 sayı **(Belge 175)** ile 02.09.2020 tarih ve 9331 sayı **(Belge 200)**, Tespo için 13.08.2020 tarih ve 8510 sayı **(Belge 138)**, 20.08.2020 tarih ve 8876 sayı **(Belge 157)**, 26.08.2020 tarih 9105 sayı **(Belge 169)** ile 09.09.2020 tarih ve 9522 sayı **(Belge 212)**, Groseri için 14.08.2020 tarih ve 8598 sayı **(Belge 139)** ile 24.08.2020 tarih ve 8988 sayı **(Belge 161)**, Onur için 17.08.2020 tarih ve 8676 sayı **(Belge 141)** ile 26.08.2020 tarih ve 9107 sayı **(Belge 172)**, Esenlik için 17.08.2020 tarih ve 8683 sayı **(Belge 142)** ile 08.10.2020 tarih ve 10862 sayı **(Belge 284)**, Bizim Toptan için 19.08.2020 tarih ve 8825 sayı **(Belge 150)**, Soykan için 18.08.2020 tarih ve 8779 sayı **(Belge 147)**, Metro için 19.08.2020 tarih ve 8857 sayı **(Belge 148)**, 26.08.2020 tarih ve 9126 sayı **(Belge 168)** ile 09.09.2020 tarih ve 9538 sayı **(Belge 210)**, Özdilek için 19.08.2020 tarih ve 8828 sayı **(Belge 151)** ile 26.08.2020 tarih ve 9123 sayı **(Belge 171)**, Hakmar için 20.08.2020 tarih ve 8888 sayı **(Belge 155)**, Gimsa için 19.08.2020 tarih ve 8824 sayı **(Belge 153)**, Düzgün için 20.08.2020 tarih ve 8886 sayı **(Belge 158)**, Çağdaş için 25.08.2020 tarih ve 9655 sayı **(Belge 164)**, BİM için 26.08.2020 tarih ve 9085 sayı **(Belge 165)**, 27.08.2020 tarih ve

9132 sayı (**Belge 166**) ile 07.09.2020 tarih ve 9403 sayı (**Belge 203**), Akyurt için 26.08.2020 tarih ve 9118 sayı (**Belge 167**), ŞOK için 27.08.2020 tarih ve 9146 sayı (**Belge 174**), Esenlik için 07.09.2020 tarih ve 9438 sayı (**Belge 208**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (14) Organize perakendecilerin yanı sıra sektördeki oyunculara ürün tedariki gerçekleştiren; Karadeniz Kardeşler Gıda San. ve Tic. AŞ (Karadeniz), Aynes Gıda Sanayi Ticaret AŞ (Aynes), Peysan Gıda Sanayii AŞ (PEYSAN), Muratbey Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (Muratbey), Akbel Süt ve Süt Ürünleri San. ve Tic. AŞ (Akbel), Danone Tikveşli Gıda ve İçecek San. ve Tic. AŞ (Danone), Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. AŞ (Yörükoğlu), Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. AŞ (Eker), Yörsan Gıda Mamülleri San. ve Tic. AŞ (Yörsan), Konya Şeker San. ve Tic. AŞ (Torku), Tat Gıda Sanayi AŞ (Tat Gıda), Ak Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (Ak Gıda), Pınar Süt Mamulleri Sanayii AŞ (Pınar), Sütaş Süt Ürünleri AŞ (Sütaş) ve Panek Zir. Alt. Dayanıklı Tük. Mal. Oto. Yak. Pet. Ür. Tar. Tic. AŞ (Panek)'den 29.07.2020 tarih ve 10375 sayılı yazı (**Belge 117**) ile ABC Deterjan Sanayi ve Ticaret AŞ (ABC), Abalıoğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi AŞ (Lezita), Banat Fırça ve Plastik San. AŞ (Banat), Beyaz Kâğıt AŞ (Beyaz Kâğıt), Bifa Bisgüvi ve Gıda San. AŞ (Bifa), Bunge Gıda San. ve Tic. AŞ (Bunge), Burcu Gıda Konservelik ve Salça San. AŞ (Burcu), Durum Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (Durum), Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Sanayi ve Ticaret AŞ (Eczacıbaşı), Eruslu Sağlık Ürünleri San ve Tic AŞ (Eruslu), Evyap Sabun Yağ Gliserin San. ve Tic. AŞ (Evyap), Hobi Kozmetik İmalat San. ve Tic. AŞ (Hobi), Lila Kağıt San. ve Tic. AŞ (Lila Kağıt), OBA Makarnacılık San. ve Tic. AŞ (Oba), Oğuz Gıda AŞ (Oğuz Gıda), Penguen Gıda AŞ (Penguen), Pereja İleri Kimya San. ve Tic. AŞ (Pereja), Rebul Kozmetik San. ve Tic. AŞ (Rebul), Sedat Tahir Tük. Mad. San. AŞ (Cook), Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat AŞ (Yayla)'den 04.09.2020 tarih ve 12131 sayılı yazı (**Belge 196**) ile Akçaabatlılar Gıda Maddeleri Sanayi Nakliyat ve Ticaret AŞ (Akçaabatlılar), Alaybeyi Gıda San. ve Tic. AŞ (Alaybeyi), Akmehmet Gıda San. ve Tic. AŞ (Akmehmet), Amasya Un Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. (Amasya Un), Beşler Makarna Un İrmik Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (Beşler), Ulaş Gıda Un Tekstil Nakliye Tic. ve San. AŞ (Ulaş Gıda), Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. AŞ (Hekimoğlu), Akhan Un Fabrikası ve Tarım Ürünleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti. (Akhan), Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret AŞ (Ulusoy), Usta Un Gıda Motorlu Araçlar Nak. Tur. San. Tic. AŞ (Usta Un), Ova Un Fabrikası AŞ (Ova Un), Eksun Gıda Tarım Sanayi ve Ticaret AŞ (Eksun Gıda)'den 11.11.2020 tarih ve 15750 sayılı yazı (**Belge 306**) ile bilgi talep edilmiştir.

(15) Sektöre ürün tedariki gerçekleştiren oyuncularından gelen cevaplar; Torqu için 10.08.2020 tarih ve 8347 sayı (**Belge 121**), Eker için 18.08.2020 tarih ve 8762 sayı (**Belge 145**), Muratbey için 18.08.2020 tarih ve 8763 sayı (**Belge 146**), Panek için 19.08.2020 tarih ve 8813 sayı (**Belge 152**), Yörükoğlu için 21.08.2020 tarih ve 8941 sayı (**Belge 159**), Pınar için 01.09.2020 tarih ve 9252 sayı (**Belge 173**), Süttaş için 01.09.2020 tarih ve 9283 sayı (**Belge 181**), Ak Gıda için 01.09.2020 tarih ve 9270 sayı (**Belge 183**), Tat Gıda için 02.09.2020 tarih ve 9291 sayı (**Belge 197**), Karadeniz için 02.09.2020 tarih ve 9319 sayı (**Belge 199**), Danone için 10.09.2020 tarih ve 9597 sayı (**Belge 215**), 10.09.2020 tarih ve 9597 sayı (**Belge 215**) ile 11.09.2020 tarih ve 9646 sayı (**Belge 230**), Oğuz Gıda için 11.09.2020 tarih ve 9627 sayı (**Belge 227**) ile 09.11.2020 tarih ve 11998 sayı (**Belge 298**), Pereja için 16.09.2020 tarih ve 9858 sayı (**Belge 235**), Yayla için 16.09.2020 tarih ve 9855 sayı (**Belge 240**) ile 09.11.2020 tarih ve 12018 sayı (**Belge 303**), Penguen için 16.09.2020 tarih ve 9831 sayı (**Belge 242**) ile 04.11.2020 tarih ve 11782 sayı (**Belge 293**), Lila Kâğıt için 16.09.2020 tarih ve 9819 sayı (**Belge 243**) ile 09.11.2020 tarih ve 11985 sayı (**Belge 299**), Eruslu için 16.09.2020 tarih ve 9816 sayı (**Belge 244**) ile 13.11.2020 tarih ve 12242 sayı (**Belge 309**), Lezita için 18.09.2020 tarih ve 9907 sayı (**Belge 245**) ile 09.11.2020 tarih ve 12008 sayı (**Belge 301**), Bunge için 21.09.2020 tarih ve 10072 sayı (**Belge 252**) ile 02.11.2020 tarih ve 11714 sayı (**Belge 291**), Hobi için 21.09.2020 tarih ve 10060 sayı (**Belge 254**) ile 25.11.2020 tarih ve 12711 sayı (**Belge 318**), Cook için 21.09.2020 tarih ve 10039 sayı (**Belge 258**) ile 06.11.2020 tarih ve 11875 sayı (**Belge 297**), Burcu için 24.09.2020 tarih ve 10245 sayı (**Belge 266**) ile 10.11.2020 tarih ve 12059 sayı (**Belge 304**), ABC için 18.09.2020 tarih ve 10118 sayı (**Belge 267**) ile 09.11.2020 tarih ve 11995 sayı (**Belge 300**), Eczacıbaşı için 23.09.2020 tarih ve 10169 sayı (**Belge 268**), 06.11.2020 tarih ve 11882 sayı (**Belge 296**) ile 09.11.2020 tarih ve 12010 sayı (**Belge 302**), Bifa için 23.09.2020 tarih ve 10188 sayı (**Belge 271**) ile 11.11.2020 tarih ve 12098 sayı (**Belge 307**), Beyaz Kâğıt için 06.10.2020 tarih ve 10773 sayı (**Belge 276**), 05.11.2020 tarih ve 11826 sayı (**Belge 294**) ile 02.11.2020 tarih ve 11827 sayı (**Belge 295**), Rebul için 10.11.2020 tarih ve 12069 sayı (**Belge 305**), Hekimoğlu için 16.11.2020 tarih ve 12284 sayı (**Belge 310**), Ova Un için 18.11.2020 tarih ve 12444 sayı (**Belge 311**), Alaybeyi için 18.11.2020 tarih ve 12440 sayı (**Belge 312**), Usta Un için 18.11.2020 tarih ve 12439 sayı (**Belge 313**) ile 25.11.2020 tarih ve 12714 sayı (**Belge 319**), Elif Un için 19.11.2020 tarih ve 12494 sayı (**Belge 314**), Akmehmet için 20.11.2020 tarih ve 12560 sayı (**Belge 315**) ile 24.11.2020 tarih ve 12671 sayı (**Belge**

316), Ayhan Un için 25.11.2020 tarih ve 12710 sayı (**Belge 317**), Eksun Gıda için 25.11.2020 tarih ve 12715 sayı (**Belge 320**), Ulusoy Un için 26.11.2020 tarih ve 12785 sayı (**Belge 321**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (16) Covid-19 pandemi sürecinin etkilerinin ve sektörün dijitalleşme eğilimlerinin irdelenmesi amacıyla teşebbüslerden 02.09.2020 tarih ve 11990-111996 sayılı (**Belge 184-189**) yazılarla; Getir Perakende Lojistik Hizmetleri AŞ (Getir), Yemek Sepeti Elektronik İletişim Tanıtım Pazarlama Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (Banabi), Future Teknoloji Tic. AŞ (İstegelsin), DSM Grup Danışmanlık İletişim ve Satış Ticaret AŞ (Trendyol), D-Market Elektronik Hizmetler ve Tic. AŞ (Hepsiburada), Doğu Planet Elektronik Ticaret ve Bilişim Hizmetleri AŞ (N11), Gitti Gidiyor Bilgi Teknolojileri San. ve Tic. AŞ (Gittigidiyor), Amazon Turkey Perakende Hizmetleri Limited Şirketi (Amazon)'nden, 02.09.2020 tarih ve 12001, 12003 ve 12013 sayılı (**Belge 190-192**) ve 25.06.2021 tarih ve 27720-27191 sayılı (**Belge 414-415**) yazılar ile bilgi talebinde bulunulmuştur.
- (17) İlgili bilgi taleplerine ilişkin cevaplar; Çağdaş için 14.09.2020 tarih ve 9728 sayı (**Belge 217**) ile 05.10.2020 tarih ve 10682 sayı (**Belge 277**), Altunbilekler için 14.09.2020 tarih ve 9753 sayı (**Belge 219**), Gimsa için 14.09.2020 tarih ve 9716 sayı (**Belge 221**), Esenlik için 14.09.2020 tarih ve 9714 sayı (**Belge 222**), Hakmar Express için 14.09.2020 tarih ve 9687 sayı (**Belge 223**), Groseri için 14.09.2020 tarih ve 9691 sayı (**Belge 225**), Düzgün için 11.09.2020 tarih ve 9624 sayı (**Belge 226**), Başgimpa için 11.09.2020 tarih ve 9656 sayı (**Belge 228**), Pehlivanoğlu için 11.09.2020 tarih ve 9626 sayı (**Belge 231**) ile 16.09.2020 tarih ve 9867 sayı (**Belge 238**), Adese için 14.09.2020 tarih ve 9701 sayı (**Belge 232**), Tespo için 16.09.2020 tarih ve 9773 sayı (**Belge 234**), Çetinkaya için 16.09.2020 tarih ve 9868 sayı (**Belge 237**), Soykan için 16.09.2020 tarih ve 9827 sayı (**Belge 239**), Rammar için 16.09.2020 tarih ve 9840 sayı (**Belge 241**), Mopaş için 19.09.2020 tarih ve 9890 sayı (**Belge 246**), 17.09.2020 tarih ve 9889 sayı (**Belge 247**), 18.09.2020 tarih ve 9964 sayı (**Belge 261**) ile 05.10.2020 tarih ve 10674 sayı (**Belge 279**), Migros için 21.09.2020 tarih ve 10050 sayı (**Belge 249**), BİM için 21.09.2020 tarih ve 10065 sayı (**Belge 250**), ŞOK için 21.09.2020 tarih ve 10077 sayı (**Belge 253**), Bildirici için 21.09.2020 tarih ve 10058 sayı (**Belge 255**) ile 30.09.2020 tarih ve 10601 sayı (**Belge 273**), Sincap için 21.09.2020 tarih ve 9988 sayı (**Belge 256**), Çağrı için 21.09.2020 tarih ve 10017 sayı (**Belge 257**), Seyhanlar için 18.09.2020 tarih ve 9942 sayı (**Belge 260**) ile 05.10.2020 tarih ve 10685 sayı (**Belge 278**), Kim için 24.09.2020 tarih ve 10250 sayı (**Belge 265**), Bizim Toptan için 23.09.2020 tarih ve

10193 sayı (**Belge 269**), Özdilek için 23.09.2020 tarih ve 10189 sayı (**Belge 270**), Akyurt için 02.10.2020 tarih ve 10593 sayı (**Belge 272**), Carrefoursa için 01.10.2020 tarih ve 10547 sayı (**Belge 274**) ile 03.11.2020 tarih ve 11740 sayı (**Belge 292**), A101 için 08.10.2020 tarih ve 10867 sayı (**Belge 281**) ile 09.10.2020 tarih ve 11016 sayı (**Belge 282**), Banabi için 14.09.2020 tarih ve 9749 sayı (**Belge 218**) ile 02.08.2021 tarih ve 19958 sayı (**Belge 427**), Amazon için 07.09.2020 tarih ve 9406 sayı (**Belge 204**), 02.08.2021 tarih ve 19966 sayı (**Belge 428**) ile 27.08.2021 tarih ve 20673 sayı (**Belge 430**), Trendyol için 04.09.2020 tarih ve 9380 sayı (**Belge 205**), 21.09.2020 tarih ve 10051 sayı (**Belge 259**) ile 14.07.2021 tarih ve 19602 sayı (**Belge 422**), İstegelsin için 14.09.2020 tarih ve 9722 sayı (**Belge 220**), Getir için 11.09.2020 tarih ve 9635 sayı (**Belge 229**), 01.10.2020 tarih ve 10549 sayı (**Belge 275**) ile 28.07.2021 tarih ve 19830 sayı (**Belge 425**), Hepsiburada için 17.09.2020 tarih ve 9887 sayı (**Belge 248**), 03.08.2021 tarih ve 19980 sayı (**Belge 429**), N11 için 30.07.2021 tarih ve 19919 sayı (**Belge 426**) ile 30.07.2021 tarih ve 19919 sayı (**Belge 426**), Gittigidiyor için 08.10.2021 tarih ve 21919 sayı (**Belge 435**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(18) Sektöre yönelik yoğunlaşma işlemlerinde ciro eşiklerinin yeniden değerlendirilmesine ilişkin olarak; A101, BİM, Bizim Toptan, Carrefoursa, Çağdaş, Gimsa, Hakmar, Migros, ŞOK ve Metro'dan, 09.02.2021 tarih ve 20483 sayılı yazı (**Belge 357**) ile bilgi talebinde bulunmuştur. Gelen cevabi yazılar; Metro için 12.02.2021 tarih ve 15075 sayı (**Belge 358**), A101 için 15.02.2021 tarih ve 15116 sayı (**Belge 359**), Gimsa için 16.02.2021 tarih ve 15136 sayı (**Belge 360**), BİM için 18.02.2021 tarih ve 15225 sayı (**Belge 361**), Carrefoursa için 18.02.2021 tarih ve 15239 sayı (**Belge 362**), ŞOK için 08.10.2021 tarih ve 21918 sayı (**Belge 434**), Migros için 19.02.2021 tarih ve 15280 sayı (**Belge 363**), Çağdaş için 08.10.2021 tarih ve 21915 sayı (**Belge 431**), Hakmar için 08.10.2021 tarih ve 21917 sayı (**Belge 433**), Bizim Toptan için 08.10.2021 tarih ve 21916 sayı (**Belge 432**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir

(19) İnceleme kapsamında ayrıca, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'nden 11.08.2020 tarih ve 10881 sayılı (**Belge 125**) ve Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB)'nden 18.08.2020 tarih ve 11285 sayılı (**Belge 140**), Nielsen Araştırma Hizmetleri Limited Şirketi (Nielsen) ve Ipsos Araştırma ve Danışmanlık Hizmetleri AŞ (İpsos)'den 17.07.2020 tarih ve sırasıyla 9344-9345 sayılı (**Belge 112-113**), Özel Markalı Ürünler Sanayicileri ve Tedarikçileri Derneği (PLAT)'nden 02.09.2020 tarih ve 12010 sayılı (**Belge 195**), Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB)'nden 30.10.2020 tarih ve 15185 sayılı (**Belge 290**) bilgi talebi yazıları ile sektöre yönelik çeşitli bilgiler ve mevcut

çalışmalar talep edilmiştir. Gelen cevaplar; Nielsen için 18.08.2020 tarih ve 8778 sayı (**Belge 144**), İpsos için 10.09.2020 tarih ve 9586 sayı (**Belge 214**), TCMB için 26.11.2020 tarih ve 12782 sayı (**Belge 322**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(20) Nihai raporun hazırlanması sürecinde, markalı ürünlerin² farklı ambalaj ve gramajlarda sunulmasının tüketici nezdindeki etkileriyle ilgili bilgi almak amacıyla A101, Adese, Akyurt, Pehlivanoğlu, Altunbilekler, Başgimpa, Bildirici, BİM, Bizim Toptan, Carrefoursa, Çağdaş, Çağrı, Çetinkaya, Düzgün, Esenlik, Furpa, Gimsa, Groseri, Hakmar Express, Kim, Metro, Migros, Mopaş, Onur, Özdilek, Sincap, Soykan, ŞOK, Tespo, Seyhanlar, Yunus'tan 12.03.2021 tarihli ve 22236 sayılı yazı ile (**Belge 365**), ABC, Lezita, Banat, Beyaz Kâğıt, Bifa, Bunge, Burcu, Durum, Eczacıbaşı, Eruslu, Evyap, Hobi, Lila Kağıt, Oba, Oğuz Gıda, Penguen, Pereja, Rebul, Cook, Yayla'dan 12.03.2021 tarihli ve 22231 sayılı yazı ile (**Belge 336**), Altun Gıda İhtiyaç Tük. Mad. İnş. San. ve Tic. AŞ'den (Happy Center) 29.03.2021 tarihli ve 23278 sayılı yazı ile (**Belge 397**) bilgi talep edilmiştir.

(21) Söz konusu bilgi talebine yönelik perakendecilerden gelen cevaplar; Gimsa için 16.03.2021 tarih ve 15989 sayı (**Belge 367**), Seyhanlar için 18.03.2021 tarih ve 16104 sayı (**Belge 370**), Düzgün için 22.03.2021 tarih ve 16197 sayı (**Belge 372**), Başgimpa için 22.03.2021 tarih ve 16199 sayı (**Belge 374**), Bizim Toptan için 22.03.2021 tarih ve 16200 sayı (**Belge 373**), Çetinkaya için 22.03.2021 tarih ve 16203 sayı (**Belge 449**), Özdilek için 24.03.2021 tarih ve 16257 sayı (**Belge 378**) ve 25.03.2021 tarih ve 16301 sayı (**Belge 380**), Soykan için 24.03.2021 tarih ve 16258 sayı (**Belge 377**), Akyurt için 24.03.2021 tarih ve 16260 sayı (**Belge 376**), Onur için 25.03.2021 tarih ve 16312 sayı (**Belge 379**), Mopaş için 25.03.2021 tarih ve 16321 sayı (**Belge 382**), Kim için 26.03.2021 tarih ve 16341 sayı (**Belge 385**) ve 31.03.2021 tarih ve 16577 sayı, Çağdaş için 26.03.2021 tarih ve 16354 sayı (**Belge 386**), Bildirici için 26.03.2021 tarih ve 16364 sayı (**Belge 389**), Groseri için 26.03.2021 tarih ve 16368 sayı (**Belge 390**), A101 için 26.03.2021 tarih ve 16398 sayı (**Belge 393**), Çağrı için 29.03.2021 tarih ve 16453 sayı (**Belge 399**), Esenlik için 29.03.2021 tarih ve 16464 sayı (**Belge 401**), Carrefoursa için 29.03.2021 tarih ve 16503 sayı (**Belge 403**), Altunbilekler için 29.03.2021 tarih ve 16528 sayı (**Belge 404**), Migros için 30.03.2021 tarih ve 16574 sayı (**Belge 450**), Metro için 02.04.2021 tarih ve 16755 sayı (**Belge 406**), ŞOK için 05.04.2021 tarih ve 16786 sayı (**Belge 408**) ve 07.04.2021 tarih ve 16859 sayı (**Belge 409**), Hakmar Express için

² Markalı ürünler, üretici markalı (ÜM) ürünlere karşılık gelmekte olup bu iki kavram raporda birbirinin yerine kullanılmıştır.

01.11.2021 tarih ve 22552 sayı (**Belge 436**), Pehlivanoğlu için 01.11.2021 tarih ve 22555 sayı (**Belge 438**), Tespo için 01.11.2021 tarih ve 22557 sayı (**Belge 440**), BİM için 01.11.2021 tarih ve 22558 sayı (**Belge 441**), Yunus için 01.11.2021 tarih ve 22559 sayı (**Belge 442**), Furpa 01.11.2021 tarih ve 22560 sayı (**Belge 443**), Sincap için 01.11.2021 tarih ve 22561 sayı (**Belge 444**), Happy Center için 01.11.2021 tarih ve 22562 sayı (**Belge 445**), Adese için 01.11.2021 tarih ve 22563 sayı (**Belge 446**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(22) Tedarikçilerden gelen cevaplar; ABC için 17.03.2021 tarih ve 16046 sayı (**Belge 368**), Penguen için 18.03.2021 tarih ve 16070 sayı (**Belge 369**), Bifa için 22.03.2021 tarih ve 16191 sayı (**Belge 371**), Pereja için 24.03.2021 tarih ve 16263 sayı (**Belge 375**), Oğuz için 25.03.2021 tarih ve 16309 sayı (**Belge 383**), Bunge için 25.03.2021 tarih ve 16311 sayı (**Belge 384**), 26.03.2021 tarih ve 16389 sayı (**Belge 391**) ve 02.04.2021 tarih ve 16705 sayı (**Belge 407**), Eczacıbaşı için 25.03.2021 tarih ve 16324 sayı (**Belge 381**), Lila Kağıt için 26.03.2021 tarih ve 16357 sayı (**Belge 387**), Evyap için 26.03.2021 tarih ve 16358 sayı (**Belge 388**), Lezita için 26.03.2021 tarih ve 16395 sayı (**Belge 392**), Yayla için 26.03.2021 tarih ve 16409 sayı (**Belge 394**), Cook için 26.03.2021 tarih ve 16421 sayı (**Belge 395**), Burcu için 26.03.2021 tarih ve 16430 sayı (**Belge 396**) ve 29.03.2021 tarih ve 16446 sayı (**Belge 398**), Hobi için 29.03.2021 tarih ve 16462 sayı (**Belge 400**), Eruslu için 29.03.2021 tarih ve 16487 sayı (**Belge 402**), Rebul için 30.03.2021 tarih ve 16540 sayı (**Belge 405**), Durum için 01.11.2021 tarih ve 22553 sayı (**Belge 437**), Banat için 01.11.2021 tarih ve 22556 sayı (**Belge 439**), Oba için 01.11.2021 tarih ve 22564 sayı (**Belge 447**), Beyaz Kağıt için 01.11.2021 tarih ve 22565 sayı (**Belge 448**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(23) Akabinde A101, BİM, ŞOK, Migros ve Carrefoursa'dan 17.06.2021 tarih ve 27191 sayı (**Belge 414**) ile bilgi talep edilmiştir. Bilgi talebine yönelik cevaplar BİM için 01.07.2021 tarih ve 19196 sayı (**Belge 416**), A101 için 09.07.2021 tarih ve 19473 sayı (**Belge 419**), Migros için 09.07.2021 tarih ve 19474 sayı (**Belge 420**), ŞOK için 12.07.2021 tarih ve 19502 sayı (**Belge 421**) ve 26.07.2021 tarih ve 19762 sayı (**Belge 424**), Carrefoursa için 16.07.2021 tarih ve 19674 sayı (**Belge 423**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(24) İlâveten nihai raporun hazırlanması aşamasında başta markalı ürünlerin farklı ambalaj ve gramajlarda sunulmasının tüketici nezdindeki etkileri olmak üzere sektördeki uygulamalarla ilgili bilgi almak amacıyla 03.06.2021 tarihinde TPF, 07.06.2021 tarihinde Yunus ve 10.06.2021 tarihinde Migros yetkilileri ile çevrim içi olarak,

16.06.2021 tarihinde Çağdaş yetkilileri ile Kurum merkezinde görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

- (25) Nihai raporun hazırlanması sürecinde, Raporda kullanılan verileri güncellemek amacıyla internet temelli ticari platformlar, perakendeciler, tedarikçiler ve araştırma şirketlerinden bilgi talep edilmiştir.
- (26) Bu çerçevede; Amazon'dan 16.03.2022 tarih ve 40729 sayılı (**Belge 472**), Banabi'den 17.03.2022 tarih ve 40748 sayılı (**Belge 480**), Getir'den 17.03.2022 tarih ve 40747 sayılı (**Belge 479**), Gittigidiyor'dan 16.03.2022 tarih ve 40731 sayılı (**Belge 474**), Hepsi Burada'dan 16.03.2022 tarih ve 40732 sayılı (**Belge 475**), İstegelsin'den 17.03.2022 tarih ve 40746 sayılı (**Belge 478**), N11'den 16.03.2022 tarih ve 40730 sayılı (**Belge 473**) ve Trendyol'dan 16.03.2022 tarih ve 40733 sayılı (**Belge 476**) yazılar ile bilgi talep edilmiştir.
- (27) Gelen cevaplar; Amazon için 25.04.2022 tarih ve 27541 sayı (**Belge 542, 599**), Banabi için 04.04.2022 tarih ve 26869 (**Belge 558**), Getir için 15.04.2022 tarih ve 27288 sayı (**Belge 592, 594**), Gittigidiyor için 22.07.2022 tarih ve 29818 sayı (**Belge 609**), Hepsi Burada için 04.04.2022 tarih ve 26848 sayı (**Belge 554**), N11 için 04.04.2022 tarih ve 26839 sayı (**Belge 552**) ve Trendyol için 05.04.2022 tarih ve 26881 sayı (**Belge 560**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (28) İlavaten, TPF'den 16.03.2022 tarih ve 40744 sayılı (**Belge 477**), İpsos'tan 25.03.2022 tarih ve 41374 sayılı (**Belge 537**), Nielsen'den 16.03.2022 tarih ve 40728 sayılı (**Belge 471**), 25.03.2022 tarih ve 41367 sayılı (**Belge 531**) ve 25.03.2022 tarih ve 41356 sayılı (**Belge 521**) ve GİB'den 15.04.2022 tarih ve 27628 sayılı (**Belge 592**) ve 09.09.2022 tarih ve 49529 sayılı (**Belge 611**) yazılar ile bilgi talep edilmiştir.
- (29) Gelen cevaplar; TPF için 22.07.2022 tarih ve 29810 sayı (**Belge 608**), İpsos için 22.07.2022 tarih ve 29809 sayı (**Belge 607**), Nielsen için 04.04.2022 tarih ve 26843 sayı (**Belge 553**) ve 06.05.2022 tarih ve 27780 sayı (**Belge 606**) ve GİB için 27.04.2022 tarih ve 26618 sayı (**Belge 604**), 11.08.2022 tarih ve 30208 sayı (**Belge 610**) ve 28.09.2022 tarih ve 31575 sayı (**Belge 614**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (30) Sektördeki oyunculara ürün tedariki gerçekleştiren ABC'den 16.03.2022 tarih ve 40726 sayılı (**Belge 469**), Banat'tan 16.03.2022 tarih ve 40725 sayılı (**Belge 468**), Beyaz Kağıt'tan 16.03.2022 tarih ve 40724 sayılı (**Belge 467**), Bifa'dan 16.03.2022 tarih ve 40723 sayılı (**Belge 466**), Bunge'den 16.03.2022 tarih ve 40722 sayılı (**Belge 465**), Burcu Gıda'dan 16.03.2022 tarih ve 40721 sayılı (**Belge 464**), Durum Gıda'dan

16.03.2022 tarih ve 40720 sayılı (**Belge 463**), Eczacıbaşı'ndan 16.03.2022 tarih ve 40719 sayılı (**Belge 459**), Eruslu'dan 16.03.2022 tarih ve 40718 sayılı (**Belge 458**), Evyap'tan 16.03.2022 tarih ve 40717 sayılı (**Belge 457**), Hobi'den 16.03.2022 tarih ve 40716 sayılı (**Belge 456**), Lezita'dan 16.03.2022 tarih ve 40727 sayılı (**Belge 470**), Lila Kâğıt'tan 16.03.2022 tarih ve 40715 sayılı (**Belge 455**), Oba'dan 16.03.2022 tarih ve 40714 sayılı (**Belge 451**), Oğuz Gıda'dan 16.03.2022 tarih ve 40713 sayılı (**Belge 460**), Penguen'den 16.03.2022 tarih ve 40712 sayılı (**Belge 461**), Peraje'den 16.03.2022 tarih ve 40711 sayılı (**Belge 462**), Rebul'dan 16.03.2022 tarih ve 40710 sayılı (**Belge 452**), Sedat Tahir'den 16.03.2022 tarih ve 40709 sayılı (**Belge 453**) ve Yayla'dan 16.03.2022 tarih ve 40708 sayılı (**Belge 454**) yazılar ile bilgi talep edilmiştir.

(31) Tedarikçilerden gelen cevaplar; ABC için 23.03.2022 tarih ve 26517 sayı (**Belge 496, 518**), Beyaz Kâğıt için 24.03.2022 tarih ve 26543 sayı (**Belge**), Bifa için 01.04.2022 tarih ve 26782 sayı (**Belge 550**), Bunge için 23.03.2022 tarih ve 26516 sayı (**Belge 489**), Burcu Gıda için 05.04.2022 tarih ve 26890 sayı (**Belge 561, 568**), Eczacıbaşı için 28.03.2022 tarih ve 26662 sayı (**Belge 540**), Eruslu için 30.03.2022 tarih ve 26725 sayı (**Belge 545**), Evyap için 31.03.2022 tarih ve 26769 sayı (**Belge 549**), Hobi için 01.04.2022 tarih ve 26792 sayı (**Belge 557**), Lezita için 01.04.2022 tarih ve 26805 sayı (**Belge 556**), Lila Kağıt için 29.03.2022 tarih ve 26705 sayı (**Belge 544**), Oba için 04.04.2022 tarih ve 26823 sayı (**Belge 563**), Oğuz Gıda için 24.03.2022 tarih ve 26634 sayı (**Belge 538**), Penguen için 22.03.2022 tarih ve 26469 sayı (**Belge 483**), Peraje için 21.03.2022 tarih ve 26427 sayı (**Belge 481**), Rebul için 25.03.2022 tarih ve 26597 sayı (**Belge 539**), Sedat Tahir için 22.03.2022 tarih ve 26468 sayı (**Belge 482**), Yayla için 24.03.2022 tarih ve 26671 sayı (**Belge 541**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(32) Organize gıda perakendecileri olan; A101'den 23.03.2022 tarih ve 41077 sayılı (**Belge 485**) ve 25.03.2022 tarih ve 41371 sayılı (**Belge 534**), Akyurt'tan 23.03.2022 tarih ve 41111 sayılı (**Belge 490**), Ali Pehlivanoğlu'ndan 23.03.2022 tarih ve 41109 sayılı (**Belge 493**), Altunbilekler'den 23.03.2022 tarih ve 41108 sayılı (**Belge 494**), Başgimpa'dan 23.03.2022 tarih ve 41112 sayılı (**Belge 495**), Bildirici'den 23.03.2022 tarih ve 41113 sayılı (**Belge 497**), BİM'den 23.03.2022 tarih ve 41076 sayılı (**Belge 484**) ve 25.03.2022 tarih ve 41373 sayılı (**Belge 536**), Bizim Toptan'dan 23.03.2022 tarih ve 41130 sayılı (**Belge 498**), Carrefoursa'dan 23.03.2022 tarih ve 41080 sayılı (**Belge 488**), Çağdaş'tan 23.03.2022 tarih ve 41129 sayılı (**Belge 499**), Çağrı'dan 23.03.2022 tarih ve 41128 sayılı (**Belge 500**), Çetinkaya'dan 23.03.2022 tarih ve 41127 sayılı (**Belge 501**), Düzgün'den 23.03.2022 tarih ve 41120 sayılı (**Belge 502**),

Esenlik'ten 23.03.2022 tarih ve 41119 sayılı (**Belge 503**), Furpa'dan 23.03.2022 tarih ve 41118 sayılı (**Belge 504**), Gimsa'dan 23.03.2022 tarih ve 41116 sayılı (**Belge 492**), Groseri'den 23.03.2022 tarih ve 41117 sayılı (**Belge 505**), Hakmar'dan 23.03.2022 tarih ve 41115 sayılı (**Belge 506**), Happy'den 23.03.2022 tarih ve 41110 sayılı (**Belge 491**), Kim'den 23.03.2022 tarih ve 41114 sayılı (**Belge 507**), Metro'dan 23.03.2022 tarih ve 41126 sayılı (**Belge 508**), Migros'tan 23.03.2022 tarih ve 41079 sayılı (**Belge 487**) ve 25.03.2022 tarih ve 41368 sayılı (**Belge 532**), Mopaş'tan 23.03.2022 tarih ve 41125 sayılı (**Belge 509**), Onur'dan 23.03.2022 tarih ve 41124 sayılı (**Belge 510**), Özdilek'ten 23.03.2022 tarih ve 41123 sayılı (**Belge 511**), Seyhanlar'dan 23.03.2022 tarih ve 41096 sayılı (**Belge 515**), Sincap'tan 23.03.2022 tarih ve 41122 sayılı (**Belge 512**), ŞOK'tan 23.03.2022 tarih ve 41078 sayılı (**Belge 486**) ve 25.03.2022 tarih ve 41372 sayılı (**Belge 535**), Soykan'dan 23.03.2022 tarih ve 41121 sayılı (**Belge 513**), Tespo'dan 23.03.2022 tarih ve 41097 sayılı (**Belge 514**) ve Yunus'tan 23.03.2022 tarih ve 41095 sayılı (**Belge 516**) yazılar ile bilgi talep edilmiştir.

- (33) Gelen cevaplar; A101 için 04.04.2022 tarih ve 26872 sayı (**Belge 559**) ve 11.04.2022 tarih ve 27106 sayı (**Belge 579**), Akyurt için 01.04.2022 tarih ve 26784 sayı (**Belge 551**), Altunbilekler için 11.04.2022 tarih ve 27072 sayı (**Belge 585**), Başgimpa için 11.04.222 tarih ve 27085 sayı (**Belge 587**), BİM için 11.04.2022 tarih ve 27095 sayı (**Belge 578**), Bildirici için 04.04.2022 tarih ve 26838 sayı (**Belge 564**), Çağdaş için 15.04.2022 tarih ve 27268 sayı (**Belge 591**), Çağrı için 12.04.2022 tarih ve 27113 sayı (**Belge 548, 589**), Carrefoursa için 12.04.2022 tarih ve 27140 sayı (**Belge 588**) ve 19.04.2022 tarih ve 27360 sayı (**Belge 596**), Çetinkaya için 15.04.2022 tarih ve 27282 sayı (**Belge 593**), Düzgün için 06.04.2022 tarih ve 26938 sayı (**Belge 567**), Esenlik için 07.04.2022 tarih ve 26949 sayı (**Belge 569**), Groseri için 05.04.2022 tarih ve 26891 sayı (**Belge 562, 565**), Hakmar Express için 08.04.2022 tarih ve 27002 sayı (**Belge 573**), Happy için 11.04.2022 tarih ve 27037 sayı (**Belge 547, 580**), Metro için 11.04.2022 tarih ve 27087 sayı (**Belge 577**), Migros için 08.04.2022 tarih ve 27027 sayı (**Belge 571**), 11.04.2022 tarih ve 27086 sayı (**Belge 576**) ve 11.04.2022 tarih ve 27069 sayı (**Belge 583**), Mopaş için 08.04.2022 tarih ve 27010 sayı (**Belge 574**), Onur için 07.04.2022 tarih ve 26956 sayı (**Belge 570**), Özdilek için 08.04.2022 tarih ve 27015 sayı (**Belge 572**), Seyhanlar için 31.03.2022 tarih ve 26759 sayı (**Belge 546**), Soykan için 11.04.2022 tarih ve 27071 sayı (**Belge 584**), ŞOK için 18.04.2022 tarih ve 27310 sayı (**Belge 595**) ve 27.04.2022 tarih ve 27625 sayı (**Belge 605**) ve Tespo için 12.04.2022 tarih ve 27152 sayı (**Belge 590**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (34) Ak Gıda'dan 25.03.2022 tarih ve 41359 sayılı (**Belge 524**), Aynes'ten 25.03.2022 tarih ve 41335 sayılı (**Belge 520**), Danone'den 26.03.2022 tarih ve 41334 sayılı (**Belge 519**), Eker'den 25.03.2022 tarih ve 41360 sayılı (**Belge 525**), Karadeniz'den 25.03.2022 tarih ve 41361 sayılı (**Belge 526**), Muratbey'den 25.03.2022 tarih ve 41366 sayılı (**Belge 530**), Panek için 19.08.2020 tarih ve 8813 sayılı (**Belge**), Pınar'dan 25.03.2022 tarih ve 41357 sayılı (**Belge 522**), Süttaş'tan 25.03.2022 tarih ve 41358 sayılı (**Belge 523**), Tat Gıda'dan 25.03.2022 tarih ve 41362 sayılı (**Belge 527**), Torku'dan 25.03.2022 tarih ve 41363 sayılı (**Belge 528**) ve Yörükoğlu'ndan 25.03.2022 tarih ve 41365 sayılı (**Belge 529**) yazılar ile bilgi talep edilmiştir.
- (35) Gelen cevaplar; Ak Gıda için 25.04.2022 tarih ve 27542 sayı (**Belge 600**) ve 26.04.2022 tarih ve 27556 sayı (**Belge 603**), Aynes için 11.04.2022 tarih ve 27073 sayı, Danone için 22.04.2022 tarih ve 27476 sayı (**Belge 598**), Eker için 08.04.2022 tarih ve 26991 sayı (**Belge 574**), Karadeniz için 06.04.2022 tarih ve 26933 sayı (**Belge 566**), Muratbey için 11.04.2022 tarih ve 27041 sayı (**Belge 581**), Pınar için 25.04.2022 tarih ve 27520 sayı (**Belge 501**), Süttaş için 26.04.2022 tarih ve 27550 sayı (**Belge 502**), Tat Gıda için 20.04.2022 tarih ve 27375 sayı (**Belge 597**), Torku için 08.02.2022 tarih ve 26989 sayı (**Belge 575**) ve Yörükoğlu için 11.04.2022 tarih ve 27047 sayı (**Belge 582**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (36) Dosya kapsamında, EAAD tarafından 08.11.2022 tarihli ve 2022-EAA-06 sayılı Ekonomik Analiz Raporu hazırlanmıştır (**Belge 613**).
- (37) Bu çerçevede yürütülen sektör incelemesi kapsamında yapılan nihai tespit ve değerlendirmeler ile ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir. Ancak, bundan önce HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu (Ön Rapor)'nda ulaşılan sonuçların hatırlatılmasında ve bu sonuçlar ışığında Ön Rapor sonrasında üzerinde durulan konular hakkında bilgi verilmesinde yarar görülmektedir.

ÖN RAPOR KAPSAMINDA ULAŞILAN SONUÇLAR ve ÖN RAPOR IŞIĞINDA YAPILAN ÇALIŞMALAR HAKKINDA BİLGİ

- (38) İşbu sektör incelemesi kapsamında hazırlanan Ön Rapor 05.02.2021 tarihinde Kurum internet sitesinde yayınlanmıştır³. Ön Rapor'da ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmektedir:

³ <http://rekabet.gov.tr/Dosya/geneldosya/htmparakendeciligisektorincelemesionraporu-pdf>, Erişim Tarihi: 27.10.2021

“HTM perakendeciliği pazarındaki yoğunlaşma oranları hızla artmaktadır. İlk dört teşebbüsün sektör içindeki ağırlığı 2010 yılında %26 iken, 2019 yılı sonu itibarıyla %74'e. ulaşmıştır. Pazar paylarının seyri izlendiğinde, ilk dört firmanın pazar payı artarken, yerel ve küçük marketlerin pay kaybettiği görülmektedir.

İlk dört teşebbüsün üçü indirim markettir. İndirim marketlerin ürün portföylerindeki özel markalı ürün ağırlığı diğer marketlerden daha fazladır. İndirim marketleri tarafından tasarlanan bu ürünler çoğunlukla küçük ve orta ölçekli üretici veya çiftçiye ürettirilmektedir. Perakende seviyedeki gücünün de etkisiyle indirim marketler bu satıcılar karşısında önemli bir alıcı gücüne sahip olmaktadır. Bu gücün kötüye kullanılması söz konusu satıcıların faaliyetlerini zorlaştırarak, bu teşebbüslerin rekabetçi güçlerini zayıflatabilecektir. Çiftçiler ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisinin temel taşları olduğu dikkate alındığında, bu aktörlerin gelirlerinin azalmasına, yatırım, yeni pazarlara açılma ve yeni ürün geliştirme güdülerinin zayıflamasına yol açabilecek söz konusu nitelikteki uygulamaların engellenmesinin şart olduğu anlaşılmaktadır. Teşebbüslerin alıcı güçlerinin kötüye kullanılmadığının garanti altına alınması, marketler arasındaki rekabete de olumlu yansiyarak, başta fiyatların düşmesi olmak üzere HTM perakendeciliği pazarında rekabetten beklenen faydaların kazanılmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Alıcı gücü kaynaklı haksız ticaret uygulamalarına örnek olarak perakendecilerin çeşitli isimler altında tedarikçilerden bedel alması, ödeme vadelerinin uzun olması, sözleşmede tek taraflı değişiklik yapılması gibi uygulamalar verilebilir.

Sektör incelemesi kapsamına yapılan incelemeler sonucunda Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu ve 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'da haksız ticari uygulamaları yasaklayan birtakım hükümler bulunmakla birlikte, tedarikçilerin şikâyet yolunu seçmedikleri ve dolayısıyla söz konusu hükümlerin işletilmediği tespit edilmiştir.

Bu itibarla, son on yılda hızlı bir artış göstererek, gerek tedarik gerekse perakende seviyelerindeki aktörlerin faaliyetlerini ve rekabetin seviyesini olumsuz yönde etkileyebilecek önemli bir seviyeye gelen perakendecilerin alıcı gücünün kötüye kullanılmasının engellenmesini teminen, ülkemizde de yasal bir düzenleme ve bu yasal düzenlemenin uygulamasından sorumlu, inceleme yapma ve yaptırım uygulama yetkilerine sahip bağımsız bir idari otoritenin varlığına ihtiyaç bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu vasıtayla,

- *Bozulabilir tarımsal ve gıda ürünleri bakımından 30 günü aşan ödeme vadeleri,*
- *Diğer tarımsal gıdalar bakımından 60 günü aşan ödeme vadeleri,*
- *Bozulabilir gıdalarda kısa sürede yapılan iptal bildirimleri,*
- *Alıcının tek taraflı sözleşme değişiklikleri,*
- *İşleme ilgili olmayan ödeme talepleri,*
- *Kayıp ve bozuk mal riskinin tedarikçiye transferi,*
- *Tedarikçi talebine rağmen alıcı tarafından tedarik sözleşmesine yazılı onay verilmemesi,*
- *Ticari sırların alıcı tarafından kötüye kullanılması,*
- *Alıcı tarafından yapılan ticari misillemeler,*
- *Tüketici şikâyetlerinin incelenmesi maliyetinin tedarikçiye aktarılması*

hususlarının yasaklanmasının;

- *Satılmayan ürünlerin iadesi,*
- *Listeleme, raf ve stok bedellerini tedarikçinin ödemesi,*
- *Promosyon için tedarikçinin ödeme yapması,*
- *Pazarlama için tedarikçinin ödeme yapması,*
- *Reklam için tedarikçinin ödeme yapması,*
- *Alıcının tedarikçinin ürünlerini satmak için kullanılan alanlara yerleştirilmesi için tedarikçiden personel ücreti alması*

hususlarının ise düzenlenmesinin gerekli olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Ön raporda verilen bilgiler ışığında HTM ürünlerine yönelik perakende sektöründe alıcı ve satıcı tarafında son yıllarda artan yoğunlaşma oranları dikkate alındığında, haksız ticari uygulamalar özelinde yapılan değerlendirmeler ve bu kapsamda getirilen öneriler haricinde, sektöre yönelik olarak Kurumun gündeminde olan hususlar aşağıda sıralanmaktadır.

4054 sayılı Kanun maddelerinin uygulanması açısından;

- *Sektöre yönelik olası soruşturmalarda 4. madde özelinde, madde metninde yer alan uyumlu eylem karinesinin daha etkin bir şekilde kullanılabileceği,*
- *Yine olası soruşturmalarda Kanun'un 6. maddesinde yer alan birlikte hâkim durum kavramının değerlendirilmelerde dikkate alınabileceği,*

- Kurumumuza yapılan birleşme devralma başvurularında bu sektör özelinde daha sıkı bir incelemenin gündeme gelebileceği, önceki kararlarımızda ilçe bazında yapılan coğrafi pazar tanımlarının ötesine geçilerek; semt, mahalle ve benzeri daha dar coğrafi pazar tanımlarının yapılabileceği;
- Birleşme devralmalara yönelik bildirim eşiklerinin sektör özelinde yeniden belirlenebileceği değerlendirilmektedir.

Ön raporda alıcı gücüne yönelik olarak ulaşılan tespitler ışığında;

- 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara Yönelik Grup Muafiyeti Tebliğ kapsamında alıcı gücüne yönelik görece düşük bir eşik tespit edilebileceği veya yalnızca bu sektöre özel bir eşğin belirlenebileceği,
- Sektörde yapılan ve diğer rakiplerin rekabetçi açıdan dezavantajlı konuma gelmesine yol açan münhasırlık içeren anlaşmaların yeniden değerlendirilebileceği, örneğin bu kapsamda belli tip ürün ve ambalajların sadece tek bir teşebbüs için üretilmesini sağlayan anlaşmaların yasaklanabileceği,
- Marketlerin özel markalı ürün ürettirerek hem üretici hem de satıcı olmasından kaynaklanan bir takım avantajlar elde ettiği ve bu şekilde üreticilerin bazı hassas ticari bilgilerine ulaşabildiği bilindiğinden, marketlerin özel markalı ve üretici markalı satın alma birimlerinin birbirlerinden tamamen ayrışmasını sağlayacak ve literatürde “Çin Seddi” olarak bilinen uygulamanın katı bir şekilde tesisi ve takibinin gündeme getirilebileceği değerlendirilmektedir.

Ayrıca diğer küçük veya yerel perakendecilerin büyük zincir marketlerle daha etkin bir şekilde rekabet edebilmesini sağlayabilmek adına;

- Küçük/yerel perakendecilerin daha uygun fiyatlarla ürün satın almasını sağlayacak alım birliklerinin teşvik edilebileceği, bu birliği oluşturan anlaşma ve kararlara 4054 sayılı Kanun’un 5. maddesi kapsamında muafiyet tanınabileceği,
- Benzer şekilde yerel perakendecilerin yine çeşitli birlikler aracılığıyla özel markalı ürün üretmelerinin teşvik edilebileceği, bu anlaşmalara 4054 sayılı Kanun’un 5. maddesi kapsamında muafiyet tanınabileceği

hususlarında inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.

(39) Bu çerçevede, nihai raporun hazırlanması aşamasında; sektörün yapısı ve gelişimi, dijitalleşme sürecinin -Covid-19 salgını da dikkate alınarak- HTM perakendeciliğine olan etkileri, HTM perakendeciliğine yönelik Kurum tarafından rekabet ihlallerine ve birleşme devralma işlemlerine yönelik incelemelerde önem arz eden ilgili ürün pazarı ve ilgili coğrafi pazar tanımlamaları, birleşme ve devralma işlemlerinde bildirim eşikleri, organize perakendecilerinin tedarikçiler karşısında sahip olduğu alıcı gücü, alıcı gücü kapsamında haksız ticari uygulamalara yönelik olarak ülkemizdeki ve diğer ülkelerdeki düzenlemeler, alıcı gücü kapsamında rekabet hukuku mevzuatı ve ayrıca inceleme kapsamında gündeme gelen özel gramajlı ürünler konuları ele alınmaktadır.

MİGROS'un ÖN RAPOR'A İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

(40) Migros tarafından Ön Rapor'la ilgili olarak gönderilen görüşte;

- Sektör incelemesinin tüm HTM perakendeciliği pazarını kapsamaması için, e-ticaret kanalının ve geleneksel kanalın incelenmesi gerektiği,
- Alıcı gücü bakımından; perakendeci-tedarikçi ilişkilerinin Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun kapsamında regüle edildiği, çözüme ulaştırılmış bir konunun sektör incelemesi kapsamında geniş ele alınmasının kaynak israfı yaratacağı, analiz ve değerlendirmelerde “ilk beş oyuncu” hesaplamalarında, birbiri ile sıkı rekabet içindeki ve farklı iş modelleri uygulayan oyuncuların tek bir teşebbüs gibi değerlendirilmesinin hatalı çıkarımlara yol açtığı, alıcı gücü değerlendirmelerinin kendi içinde tutarlı olmadığı, alıcı gücünün –toplu alım anlaşması yoksa- her bir teşebbüs özelinde değerlendirilmesi gerektiği, “çok tedarikçi - az perakendeci” vurgusunun piyasanın gerçeklerinden uzak olduğu, çok sayıda tedarikçinin bulunduğu bir pazarda kısıtlı sayıda tedarikçinin görüşüne başvurarak ulaşılan sonuçların güvenilirliği zedelediği, alıcı gücünün tüketiciler aleyhine yol açacağı ortaya atılan ihtimallerin hiçbirinin somut dayanağa dayandırılmadığı,
- Karlılık hesaplamaları bakımından; karlılık analizleri için brüt marj kullanılmasının isabetli olmadığı ve farklı iş modelleri için brüt marjın da karşılaştırılabilir bir oran olmadığı, “ilk beş oyuncunun” karlılığının “tek bir teşebbüsmüşçesine” hesaplanarak pazar geneli ve örneklemeler ile kıyaslanmasının isabetli olmadığı, brüt marj hesabında perakendecinin gelirleri dikkate alınırken giderlerinin göz ardı edildiği, karlılık tablolarının gizli, tablo

yorumlarının kısıtlı olmasının neyin nasıl yorumlanabileceğinin öngörülememesine neden olduğu,

- Sonuç kısmına ilişkin olarak; alıcı gücü ile ilgili olarak perakendeciler açısından bir ayırım gözetilmeden öneriler sunulduğu, sektör oyuncularının kendileri aralarındaki rekabete hiç değinilmediği, birleşme/devralma işlemlerinde halihazırda eşiklerin rahatlıkla geçildiği, sektöre özel bildirim eşiği getirilmesi önerisinin gözden geçirilmesi gerektiği, mahalle ya da semt gibi sınırlarının belirsizlikler yaratacağı coğrafi pazarlar tanımlanmasının ve belirli yürüyüş mesafesine göre çizilecek coğrafi pazarların uygulama açısından hatalı sonuçlar ve önemli belirsizlikler yaratacağı, 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara Yönelik Grup Muafiyeti Tebliğ kapsamında alıcı gücüne yönelik bir eşik tespit edilebilmesinin, hukuki belirlilik açısından faydalı olacağı, ancak HTM perakendeciliğinin alıcı gücü bakımından diğer sektörlerle göre ne gibi bir farklılığının olduğu gerekçelendirilmesi gerektiği, bu kapsamda bir düzenleme ile önemli sonuçları olan bu tespitin kriterlerinin ve değerlendirme esaslarının belirlenerek “alıcı gücü sahibi” teşebbüslerin ayrı ayrı değerlendirilmesinin hukuki belirlilik açısından önemli olduğu, “belli tip ürün ve ambalajların sadece tek bir teşebbüs için üretilmesini sağlayan anlaşmaların yasaklanabileceği” önerisinin perakendecilerin birbirinden farklılaşmak için yarıştığı, tüketiciyi kendi mağazasına yönlendirebilmek için portföy rekabetinde olduğu ve tüketiciye olabildiğince farklı ürün sunmak için çaba gösteren perakendeciler açısından zorlayıcı sonuçlara yol açabileceği

ifade edilmiştir.

- (41) Migros tarafından öne sürülen hususlar Raporun ilgili bölümlerinde değerlendirilmektedir.

1. TÜRKİYE’DE PERAKENDE TİCARET

- (42) HTM perakendeciliği, tedarikçiler tarafından sağlanan hızlı tüketime konu nihai ürünlerin son kullanıcılar olan tüketicilere çeşitli yollarla ulaştırılmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. HTM perakendeciliği, gerek sağlamış olduğu istihdam olanakları gerekse de ekonomiye yapmış olduğu doğrudan ve dolaylı katkılarından ötürü Türkiye’de ve dünyada hizmet sektörünün en önemli kollarından birisini oluşturmaktadır. Bununla birlikte HTM perakendeciliği, tedarik zincirinin her aşamasında oluşturduğu katma değerle lojistikten enerjiye, finanstan e-ticarete birçok

sektör ile etkileşim içerisine girmekte ve tüketicilere sunulan ürünlerin üreticilerinin yanında farklı sektörlerde yer alan iş birimlerini de beslemektedir.

- (43) Üreticiden tüketiciye tedarik zinciri içerisinde birçok aktör yer almasına rağmen tüketici ile doğrudan ilişki kuran ve köprü vazifesi gören perakendecilik faaliyetleri, hem tüketiciler hem de karar vericiler tarafından yakından takip edilmektedir. Bu yönüyle perakende sektörü üreticiler için bir temsilci ve tüketiciler için aradıkları ürüne en hızlı ve ekonomik şekilde ulaşabilmek adına bir garantör niteliği taşımaktadır⁴.
- (44) Dünyada profesyonel anlamda 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başladığı düşünülen perakendeciliğin Türkiye’de modern anlamda hayata geçmesi 1950’li yıllara uzanmaktadır⁵. 1950’li yıllarda Migros ve Gima ile başlayan organize perakende faaliyetleri 1990’lı yıllarda pazara giriş yapan Carrefoursa ve Metro gibi yabancı sermayeli perakendeciler ile hızla büyümeye başlamıştır. Yine 1990’lı yıllarda Avrupa’daki indirim mağazacılığı⁶ formatından esinlenerek oluşturulan ve 2000’li yıllarda pazardaki mevcudiyetini güçlü bir şekilde artıran indirim marketleri, tüm Türkiye sathına yayılarak perakende sektörünün gelişiminde önemli değişikliklere neden olmuştur.
- (45) Modern kanal olarak da bilinen organize perakende pazarı esasen süpermarketleri, hipermarketleri ve indirim marketleri kapsamaktadır. Geleneksel kanal ise bakkal, kasap, benzin istasyonu marketi, kuruyemişiçi, manav, büfe, eczane ve parfümerilerden oluşmaktadır. Ayrımın temelinde; organize perakende pazarında daha büyük mağazalarda daha fazla ürün çeşidi sunulması, teşebbüse ait çok sayıda mağaza olması, marka kimliğinin ön plana çıkması, sunulan hizmetlerin çokluğu gibi kriterler yer almaktadır. Bu anlamda geleneksel perakende sınırlı ürün kategorisiyle faaliyette bulunan küçük ölçekli ve bağımsız işletmeleri içermektedir. Sunulan ürün sayısı ve çeşitliliği ile bağlantılı olarak organize perakende bakımından, teşhir ve mağazacılık faaliyetleri daha gelişmiştir.
- (46) Bahse konu iki kanalın iş modelleri ve yönetim şekilleri de birbirinden farklıdır. Organize perakende görece daha yüksek iş güvencesi, düzenli ve sabit maaş ödenmesi ve kurumsallaşma bakımından geleneksel perakendeden ayrılmaktadır. Nitekim organize perakende bakımından çoğunluğu asgari ücretli çalışanlardan oluşan personel, devlet

⁴ Gürman, A. A., Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri, 2006, Yüksek Lisans Tezi, s. 4-5.

⁵ Bursa Perakende Ticaret Sektörü Zirvesi Çalıştay Raporu, 2017, s. 22, 30.

⁶ Raporda indirim marketi ve indirim mağazacılığı kavramları birbirinin yerine kullanılmıştır.

tarafından düzenlenen günlük çalışma saatlerine tabidir. Geleneksel perakendede ise daha esnek çalışma saatleri ile birlikte işletmelerin sahibi çoğu zaman bir gerçek kişidir ve aynı zamanda bu kişi işletmenin yöneticisi ve çalışanıdır.

- (47) Ek olarak dijitalleşme ile birlikte yaygınlaşmaya başlayan sanal satış kanallarının geleneksel perakende pazarına kıyasla organize perakende pazarında daha yaygın olduğu düşünülmektedir. Özellikle tüketici tercihleri ve alışkanlıkları hakkında bilgi toplanması ve hizmet sunumunun bu verilere göre şekillendirilmesi noktasında organize perakendenin bahsi geçen sanal satış kanallarından yararlandığı söylenebilecektir.
- (48) Günümüzde halen bakkal, büfe ve organize olamamış küçük marketlerden oluşan geleneksel perakende kanalının önemli bir yer tuttuğu Türkiye’de, organize HTM perakendeciliği yıllar itibarıyla gelişimini sürdürerek HTM perakendeciliği pazarı içerisinde geleneksel perakende kanalın önüne geçmiş bulunmaktadır. Öte yandan geleneksel perakendeden organize perakendeye geçişte bölgesel/yerel perakende zincirlerinin katkısı yadsınamaz boyuttadır. Bölgesel/yerel zincirler, doğrudan zincir şeklinde faaliyetlerine başlayabildikleri gibi ticari hayata bakkal veya küçük market formatında başlayıp yıllar itibarıyla edindikleri tecrübeler ve sermaye birikimi ile zincirleşerek ulusal perakendecilerin en önemli rakipleri konumuna gelebilmişlerdir. Ulusal çapta faaliyet gösteren perakendeciler yanında indirim marketleri ile de yoğun bir rekabet içerisinde olan bölgesel/yerel perakende zincirleri pazarda yaşanan değişim ve dönüşüme ayak uydurarak sanal ticareti de yoğun bir şekilde kullanmaktadırlar. Bununla birlikte yerel dinamiklere ilişkin kuvvetli öngörüler ve ulusal perakendecilere karşı nispeten esnek yapıları ile hızlı karar alabilme mekanizmaları sayesinde önlerindeki rekabet engellerinin kaldırılması durumunda pazarda etkin birer rakip olarak kalabileceklerdir.
- (49) Organize HTM perakendeciliğinin önemli bileşenlerinden birisi de indirim marketleridir. İndirim marketleri küçük satış alanlarına sahip olup diğer perakende zincirlerine göre daha esnektirler ve bu küçük satış alanlarının vermiş olduğu avantajla mahalle içlerinde dahi kendilerine daha kolay satış yerleri bulabilmektedirler. Benzer şekilde bünyelerindeki özel markalı ürün sayılarıyla da diğer perakendecilerden bir miktar farklılaşmaktadırlar. İndirim marketlerinin sayısının son on yıl içerisinde hızla artışı pazarın yapısında da birtakım değişikliklere neden olmuştur. Başta ilgili pazara dönük yaklaşımdaki değişiklik olmak üzere pazarın yoğunlaşma seviyesindeki artış, perakendecilerin sahip oldukları alıcı gücünün sorgulanır hale gelmesine neden

olmuştur. Pazardaki indirim marketlerin sayısının artması özel markalı ürünlerin (*private label*)⁷ payının da artması anlamına geleceğinden özel markalı ürünlerin de ayrıca ele alınması gerekmektedir.

- (50) Özel markalı ürünlerin ekonomiye ve tüketicilere bazı faydalarının bulunduğu bilinmektedir. Örneğin atıl kapasite ile çalışan tedarikçilerin özel markalı ürünler üretmek suretiyle tam kapasite ile çalışması sağlanarak birim maliyetlerin düşürülmesi ve kaynakların etkin kullanımı sağlanabilmektedir. Bu vesileyle, düşen birim maliyetlerin fiyatlara yansması ile tüketicilerin ürünlere daha düşük fiyatlarla ulaşmaları söz konusu olabilmektedir. Düşen ürün fiyatları ile bir yandan tedarikçilerin tam kapasite ile çalışmaları sayesinde istihdam seviyesinin artması sağlanırken diğer yandan fiyatlar genel seviyesinin artması belli oranlarda önlenebilmektedir.
- (51) Ne var ki uzun vadede özel markalı ürünlerin sayısında ve büyüklüğünde yaşanan artış, indirim marketlerinin sayısı ve pazar içindeki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, tedarikçilerin markalarının pazarın toplamında elde edebilecekleri raf oranının düşmesini kaçınılmaz kılacaktır. Zaten kısıtlı satış alanına sahip olan indirim marketleri, pazardaki artan paylarının verdiği güçle birlikte, satış alanlarında ve raflarında özel markalı ürünlere yer verdikçe, tedarikçilerin kendi markalarını tanıtabilecekleri ve kârlılıklarını koruyabilecekleri satış alanları giderek azalmaktadır. Bu durum küçük ve orta ölçekli tedarikçiler ile pazara yeni giriş yapacak tedarikçiler için daha belirgin olacaktır. Keza perakendecilerin ölçeği küçüldükçe, özel markalı ürünler ve indirim marketleri karşısında kârlılık ve görünürlük düşüşleri yaşayan tedarikçilerin, diğer perakendecileri bu kayıplarını telafi edebilecekleri alanlar olarak görmeleri kaçınılmaz olacaktır.
- (52) Bunun yanı sıra marketler, özel markalı ürünleri raflarında istedikleri gibi konumlandırabilmekte ve söz konusu ürünler için raf ücreti gündeme gelmemektedir. Bu durumsa marketlere markalı ürünler karşısında büyük avantaj sağlamakta ve bir noktada marketler kendi tedarikçileriyle rakip konumuna gelebilmektedirler. Marketlerin elde etmiş olduğu bu rekabetçi avantajdan en çok da küçük ölçekli üretici firmalar olumsuz etkilenmektedir⁸.
- (53) Büyük satış alanlarına sahip ulusal düzeyde faaliyet gösteren marketler ile küçük satış alanlarına sahip olmasına rağmen çok sayıda mağaza ile faaliyet gösteren indirim marketleri bazı ürünlerde ve markalarda dönemsel olarak zarar etse dahi bu zararı

⁷ Perakendeci markası ya da market markası olarak da isimlendirilebilmektedir.

⁸ Gürman, s. 259.

diğer ürünlere yansıtma kabiliyetlerinin yüksek olması nedeniyle bu zararı telafi edebilmektedirler. Ancak satış alanı ve ürün çeşitliliği az olan bölgesel/yerel perakendeciler bu imkâna sahip olamamakta ve bazı markalardaki düşük kârlılıklarını diğer markalarla telafi edememektedirler⁹. Ayrıca ulusal düzeyde faaliyet gösteren perakendeciler ile indirim marketlerinin sahip olduğu alıcı gücü karşısında pazarlık güçleri daha az olan tedarikçiler de buradaki kayıplarını daha küçük ölçekli perakendecilerden telafi edebilmektedirler.

- (54) Perakende ticarete Covid-19 pandemi sürecinden önce başlayan, ancak pandemi ile birlikte tüm kesimlerce kanıksanan dijitalleşme eğilimine de ayrıca değinmek gerekmektedir. Perakende ticaretteki görülen bu eğilim esasında ekonominin ve toplumsal dinamiklerin dijitalleşmesinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Mobil cihazların kullanımının artmasıyla birlikte e-ticaret hacminde de artışlar yaşanmaktadır. HTM perakendeciliğinin dijitalleşmesi, pazarın yapısında değişikliğe neden olmakla birlikte ilgili pazar tanımlamalarının yeniden tartışılmasını gündeme getirmektedir.
- (55) Türk Sanayicileri ve İşinsanları Derneği (TÜSİAD) ve Deloitte Digital tarafından Şubat 2022'de yayımlanan "E-ticaretin Öne Çıkan Başarısı, Tüketici Davranışlarında Değişim ve Dijitalleşme" başlıklı rapora¹⁰ göre dünya çapında perakende e-ticaret satışları 2020 yılında 4,21 trilyon Amerikan dolarına ulaşmıştır. 2014 yılında 1,336 trilyon Amerikan doları olan dünya perakende e-ticaret satışlarının 2022 yılında 5,44 trilyon Amerikan dolarına ulaşması beklenmektedir. Bu tutarın 2023 yılında 6,17 trilyon Amerikan doları olacağı öngörülmektedir.
- (56) Söz konusu rapora göre, Türkiye'deki e-ticaret hacmi 2020 yılında 2019 yılına göre %45 büyüyerek 226,2 milyar TL olmuştur. 2016-2020 arası dönemde e-ticaret pazarı yaklaşık 3,2 kat artış göstermiştir. Türkiye'deki e-ticaret hacmi 2021 yılının ilk altı ayında ise 161 milyar TL olmuştur. Covid-19 pandemi sürecinin de etkisiyle Türkiye'de e-ticaret pazarı içinde en fazla büyüme gösteren kategori, 2020 yılında 2019 yılına göre %250'nin üzerinde büyüme gösteren "gıda ve süpermarket" kategorisi olmuştur.
- (57) Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD) tarafından yayımlanan "Türkiye'de E-Ticaret 2019 Pazar Büyüklüğü" raporuna¹¹ göre ise gelişmiş ülkelerde toplam perakende içinde çevrim içi perakende oranı ortalama %12,3 iken bu oran gelişmekte olan

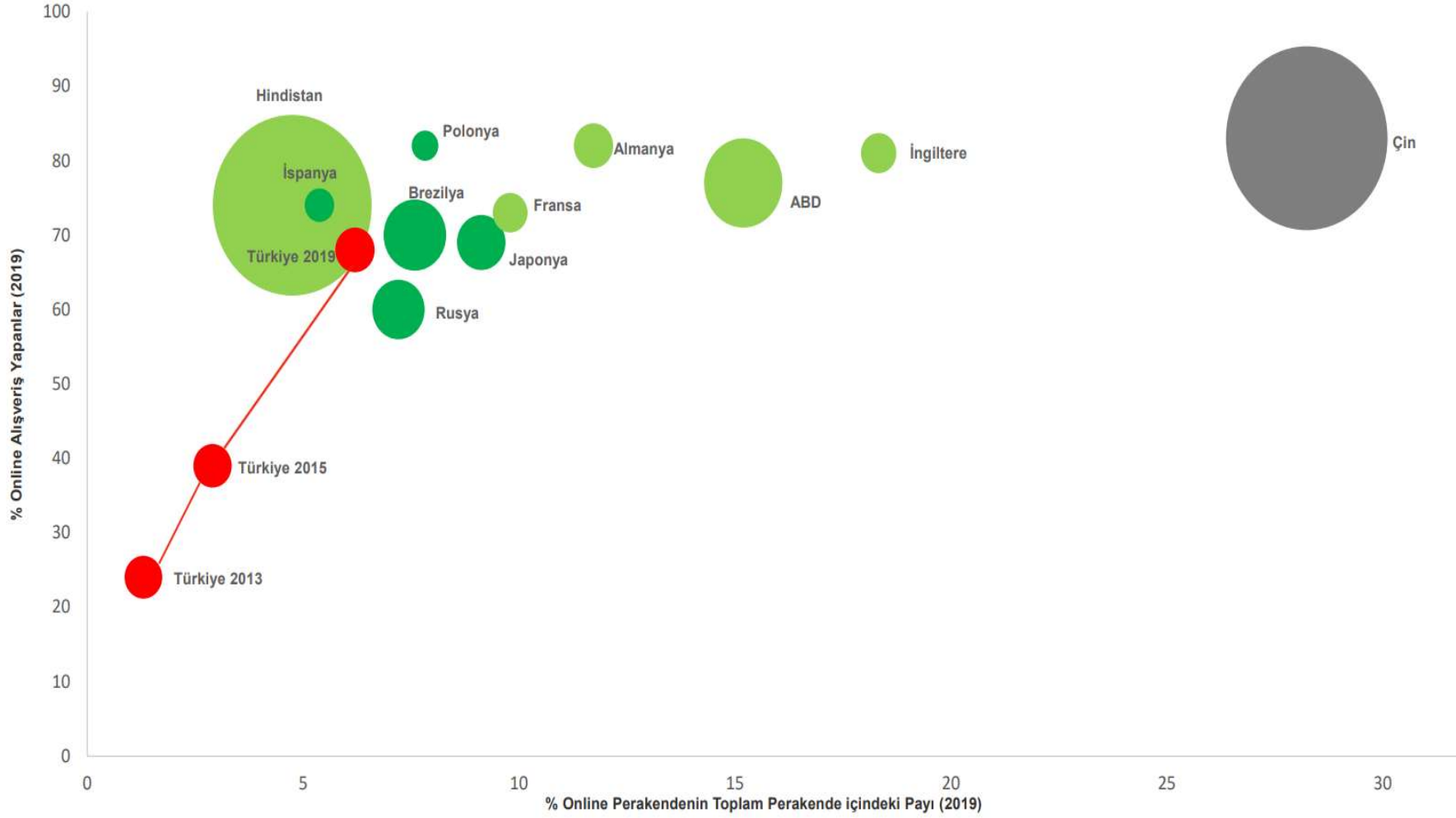
⁹ Gürman, s. 259.

¹⁰ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consulting/E-ticaretin-one-cikan-basari-2022.pdf>, Erişim Tarihi: 01.09.2022.

¹¹ http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_e-ticaret_2019_pazar_buyuklugu_raporu.pdf, Erişim Tarihi: 01.09.2022.

lkelerde ortalama %6,7 ve Türkiye'de ortalama %6,2 olmuştur. evrim içi perakende son yıllarda ciddi bir ivme kazanmış ve yıllar itibarıyla toplam perakende içindeki payını giderek artırmıştır. 2015 yılında çevrim içi perakendenin toplam perakendeye oranı sadece %2,9 iken, bu oran 2019 yılında %6,2 seviyesine yükselerek geride kalan dört yılda %100'den fazla büyümüştür.

Grafik 1- 2019 Yılı İtibariyle Ülkeler Bazında Çevrim İçi Perakendenin Toplam Perakende İçindeki Payı



Kaynak: TÜBİSAD

- (58) Dünyada ve Türkiye’de çevrim içi alışveriş yapanlara dair bilgilere bakıldığında, 2019 yılı itibarıyla dünyada toplam 3,5 milyar sosyal medya kullanıcısı bulunduğu görülmektedir. Çevrim içi alışveriş yapan kişilerin sayısı ise 2,8 milyardır. ABD nüfusunun %65’i, Çin nüfusunun %46’sı, Birleşik Krallık nüfusunun %73’ü, Japonya nüfusunun %59’u, Almanya nüfusunun %70’i ve Türkiye nüfusunun %49’u çevrim içi alışveriş yapmaktadır. Ödeme yöntemleri bağlamında ise dünya genelinde 15 yaş üstü toplam nüfusun yaklaşık %68,5’i banka hesabına sahipken, bu nüfusun %52’si dijital ödeme yöntemleri kullanmaktadır¹².
- (59) Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) tarafından 2021 yılında yayımlanan Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırmasına göre de 2021 yılında hanelerin %92’sinin evden internete erişim imkânına sahip olduğu, bu oranın 2020 yılında %90,7 olduğu, internet üzerinden özel kullanım amacıyla mal veya hizmet siparişi veren ya da satın alan 16-74 yaş grubundaki bireylerin oranının 2020 yılında %36,5, 2021 yılında ise %44,3 olarak gözlemlendiği, internet üzerinden 2021 yılının ilk üç ayı içerisinde mal siparişi veren ya da satın alan bireylerin %70,7’sinin giyim, ayakkabı ve aksesuar satın aldığı, gıda ürünleri için bu oranın %33,4 olduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda Türkiye’de çevrim içi alışverişte büyüme eğilimlerinin ilerleyen yıllarda da devam edeceği değerlendirilmektedir.
- (60) Perakende ticarete bakılacak olursa KPMG tarafından yayımlanan “Perakende Sektörel Bakış 2020” başlıklı raporda¹³ dünya perakende sektörünün 2019 yılı itibarıyla 25 trilyon Amerikan doları büyüklüğe ulaştığının tahmin edildiği ve 2023 yılına kadar sektörün 30 trilyon Amerikan doları büyüklüğüne ulaşmasının beklendiği belirtilmiştir. Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF) verilerine göre ise Türkiye perakende sektörünün toplam büyüklüğünün 2020 yılı için 1,2 trilyon TL olduğu ifade edilmiştir¹⁴. Türkiye’nin toplam hasılasına bakıldığında ise üretim yöntemine göre cari fiyatlarla gayri safi yurtiçi hâsılanın (GSYH) 2019 yılında 5,46 trilyon TL olduğu görülmektedir. Böylelikle perakende sektörünün GSYH’den aldığı pay %22 seviyesinde gerçekleşmiştir. Öte yandan hane halkı tüketim harcamalarının GSYH içindeki payı %56,4’tür.

¹² E-Ticaretin Gelişimi, Sınırların Aşılması ve Yeni Normlar 2019, TÜSİAD

¹³ <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2020/01/sectorel-bakis-2020-perakende.pdf>, Erişim Tarihi: 01.09.2022.

¹⁴ <http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2021/12/TAMPF-EY-Parthenon-COVID-19-Sureci-Perakende-Sektoru-Arastirmasi.pdf>, Erişim Tarihi: 01.09.2022.

- (61) 2018 sonu itibarıyla Türkiye perakende satışlarının ortalama %60'lık kısmı ise gıda perakendeciliğinden oluşmaktadır. Sektörün cirosunun yaklaşık %67'si geleneksel, %33'ü ise organize perakendeden kaynaklanmaktadır¹⁵. 2021 yılına bakıldığında ise cironun %46'sının geleneksel, %54'ünün organize perakendeden oluştuğu görülmektedir. Avrupa Birliği (AB) ülkelerinde ise organize kanalın ağırlığı 2000 yılında %44 iken 2011 yılı itibarıyla bu oran ortalama %62 olarak gerçekleşmiştir. Bu ülkelerden Hollanda, Danimarka, Estonya, Almanya, Belçika, Avusturya ve Fransa'nın organize kanal büyüklük paylarının %80'in üzerinde olduğu görülmektedir¹⁶. Bununla birlikte 2017 yılı itibarıyla BRICS ülkelerindeki organize kanal ağırlıkları Brezilya'da %72, Güney Afrika'da %54, Çin'de %50 ve Rusya'da %70 olmuştur¹⁷. Paylaşılan tüm bu veriler neticesinde Türkiye'de modern kanalın hala gelişebileceğini söylemek mümkündür.
- (62) Perakende ticaretin gelişimi kapsamındaysa, TAMPF ile Nielsen tarafından hazırlanan TAMPF – Nielsen Perakende Endeksi'ne göre 2019 yılında perakende sektörünün enflasyondan arındırılmış toplam cirosu bir önceki yıla göre %5 artış göstermiştir. Perakende sektörü içerisinde gıda %6 büyürken, gıda dışı büyüme %4 olmuştur. Haziran 2020 itibarıyla perakende sektörünün toplam cirosu bir önceki yılın ilk altı aylık dönemine göre nominal olarak %20 oranında artış göstermiştir. Gıda perakendesi, perakende içindeki tüm kategorilerden ayrılarak %33'lük bir büyüme performansı göstermesine rağmen gıda dışı perakende %34 oranında küçülme göstermiştir.
- (63) TÜİK tarafından açıklanan perakende satış endekslerine göre sabit fiyatlarla perakende satış hacmi (2015=100) 2020 yılı Haziran ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %0,8 azalmıştır. Aynı ayda gıda, içecek ve tütün satışları ise %3 artmıştır. Covid-19 salgınının perakende sektörünü nasıl etkilediğini daha detaylı görebilmek adına geçtiğimiz aylara bakıldığında; 2020 yılı Mayıs ayında bir önceki yılın aynı ayına göre perakende satış hacminin %16,7 azaldığı ancak gıda, içecek ve tütün satışlarının %3 arttığı; 2020 yılı Nisan ayında perakende satış hacminin bir önceki yılın aynı ayına göre %19,3 azaldığı, buna rağmen gıda, içecek ve tütün satışlarının %12,5 arttığı; benzer şekilde Covid-19 salgınının ülkemizde de hissedilmeye başladığı 2020 yılı Mart ayında

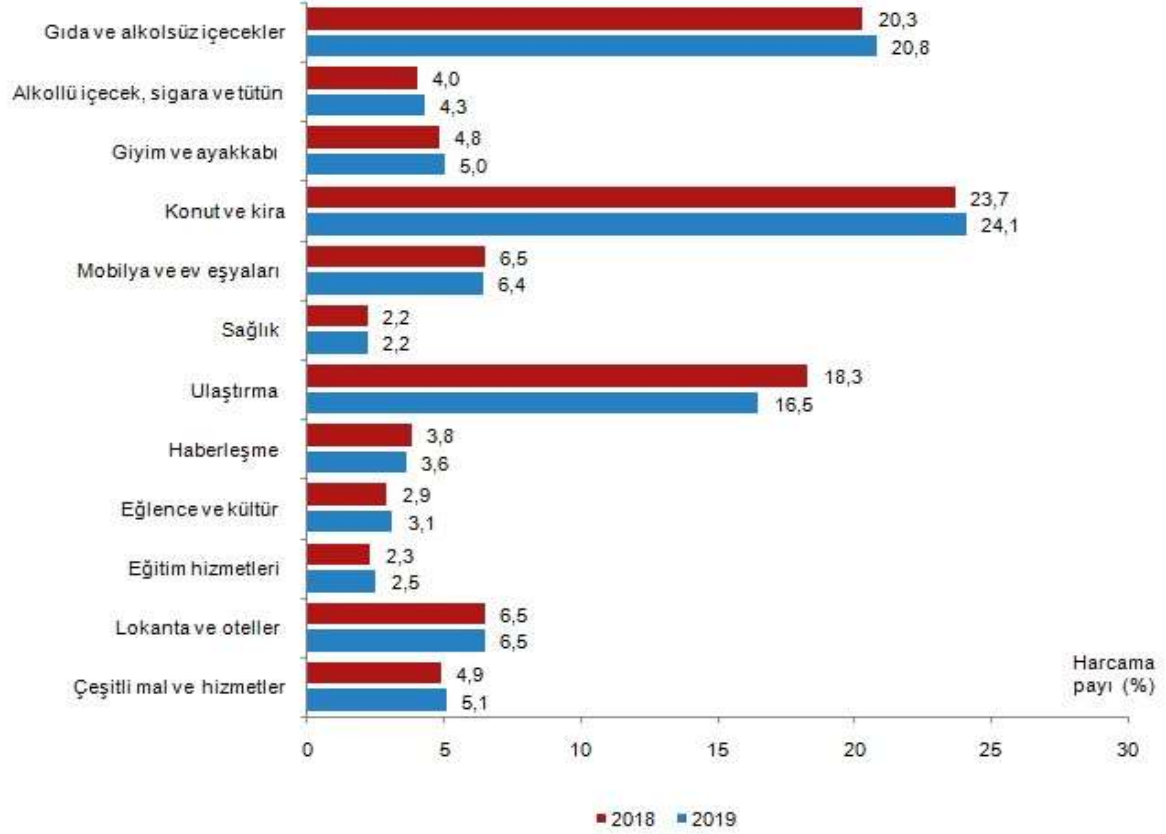
¹⁵ https://www.atbank.com.tr/Documents/Features/ATB_perakende-sektoru_mart-2019-pdf_397.PDF, Erişim Tarihi: 01.09.2022.

¹⁶ "The Economic Impact of Modern Retail on Choice and Innovation in the EU Food Sector", https://ec.europa.eu/competition/sectors/agriculture/retail_study_report_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.09.2022.

¹⁷ Nielsen Perakende Paneli

perakende satış hacminin bir önceki yılın aynı ayına göre %0,2 azaldığı fakat gıda, içecek ve tütün satışlarının %17 arttığı görülmektedir. 2020 yılı Aralık ayında ise perakende satış hacminin bir önceki yılın aynı ayına göre %0,6 arttığı gıda, içecek ve tütün satışlarının %8,8 arttığı görülmektedir.

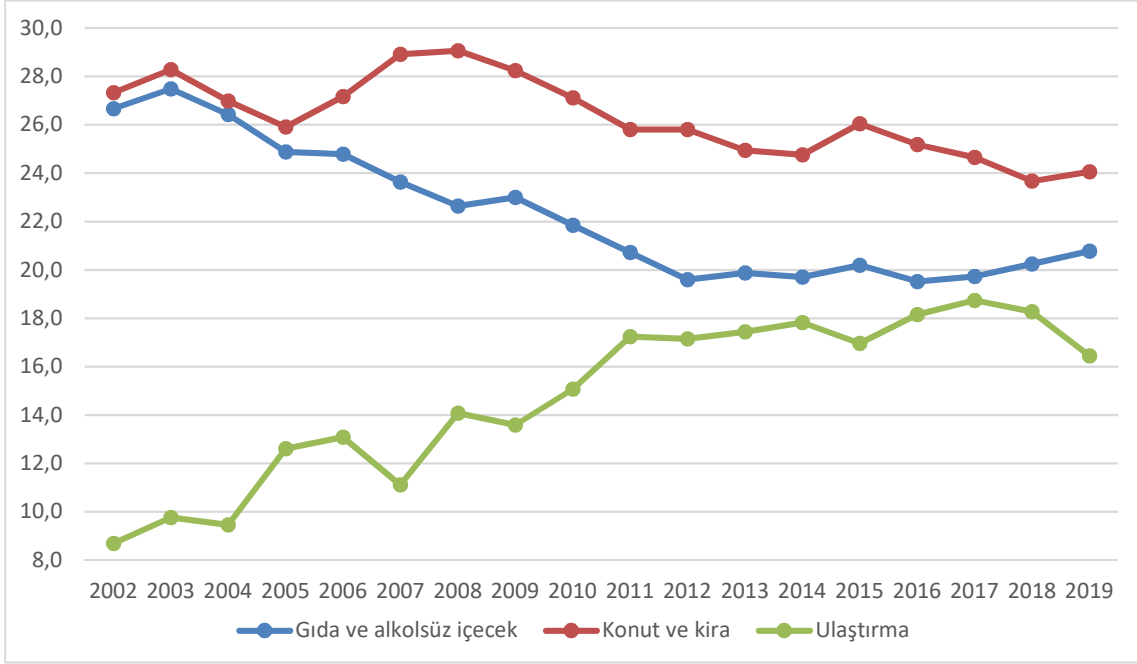
Grafik 2- 2018 ve 2019 Yıllarında Hane Halkı Harcamalarının Kompozisyonu



Kaynak: TÜİK

- (64) Hane halkı harcamalarına bakıldığında 2019 yılında hane halklarının tüketim amaçlı yaptığı harcamalar içinde en yüksek payı %24,1 ile konut ve kira harcamaları alırken, ikinci sırayı %20,8 ile gıda ve alkolsüz içecek harcamaları, üçüncü sırayı ise %16,5 ile ulaştırma harcamaları almıştır. Bununla birlikte toplam harcamalardaki payı bir önceki yıla kıyasla en fazla artan grup gıda ve alkolsüz içecekler olmuştur. Gıda ve alkolsüz içeceklerle yapılan harcamalarda en büyük payı %19,4 ile et, balık ve deniz ürünleri alırken, bunu %17,8 ile ekmek ve tahıllar, %16,6 ile sebzeler, %13,9 ile süt, peynir ve yumurta, %11,5 ile meyveler izlemiştir. Düşük gelirli haneler, yüksek gelirli hanelere göre, gıdaya gelirlerine oranla iki kat daha fazla pay ayırmıştır. Bununla birlikte düşük gelir grubunda yer alan hane halklarından gıda ve alkolsüz içeceğe gelirlerine göre en fazla harcama yapan gruplar emeklilik geliri elde edenler ile diğer karşılıksız transfer geliri elde edenler olmuştur.

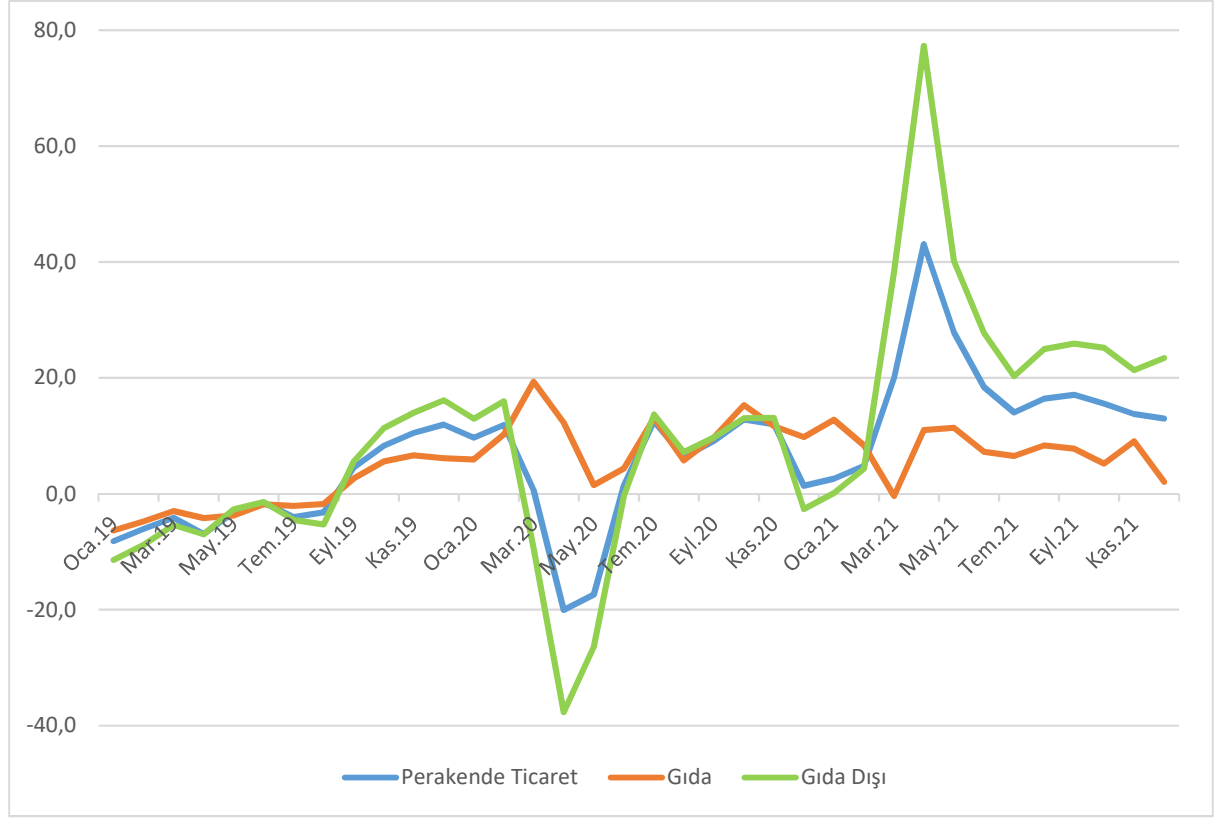
Grafik 3- Yıllar İtibarıyla Gıda ve Alkolsüz İçecek, Konut ve Kira ile Ulaştırma Harcamalarının Hane Halkı Harcamaları İçerisindeki Payı (%)



Kaynak: TÜİK

(65) 2003 yılından 2012 yılına kadar sürekli düşen gıda ve alkolsüz içecek harcamalarının hane halkı harcamalarının içindeki payı, 2012 yılından 2017 yılına kadar yatay bir seyir izlemiş ve 2017 yılından itibaren artış eğilimine girmiş olup bu harcama kalemleri hane halkının harcamaları içinde önemli bir yer tutmuştur. 2017 yılına kadar artış eğiliminde olan ulaştırma harcamalarının payı ise bu yıldan itibaren düşüşe geçmiştir.

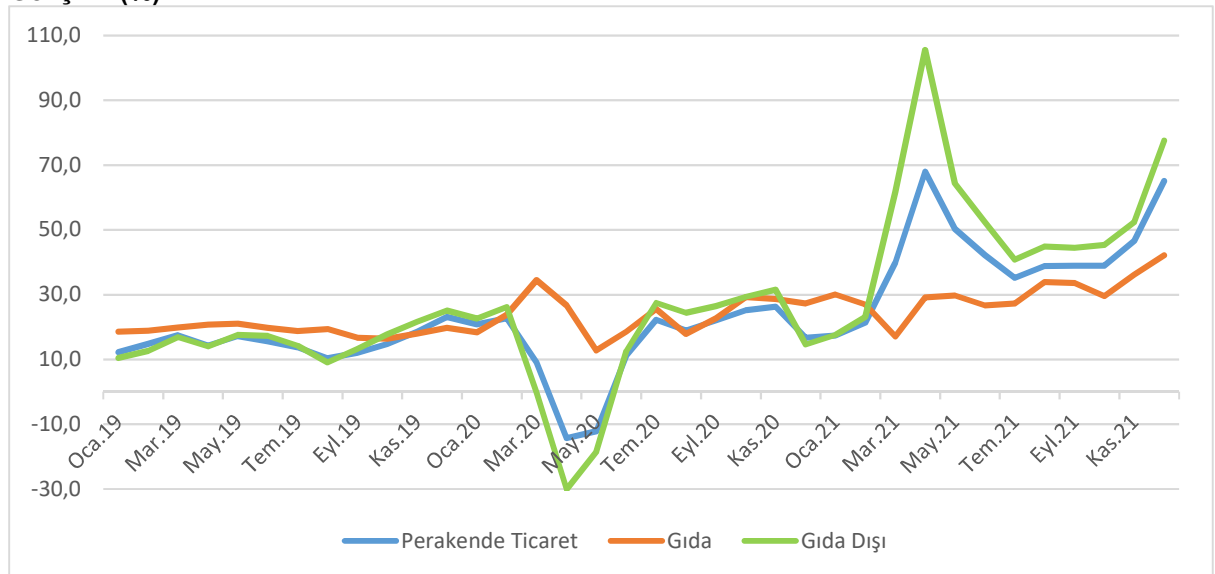
Grafik 4- 2019-2021 İtibarıyla Gıda ve Gıda Dışı Kırılımında Perakende Satış Hacmi Endeksi (%)



Kaynak: TÜİK

(66) Sabit fiyatlarla perakende satış hacmi (2015=100) 2021 yılı Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %13,0 artmıştır. Aynı ayda gıda, içecek ve tütün satışları %2,0, gıda dışı satışlar (otomotiv yakıtı hariç) %23,4 artmıştır. Otomotiv yakıtı satışları ise %1,9 artmıştır.

Grafik 5- 2019-2021 İtibarıyla Gıda ve Gıda Dışı Kırılımında Cari Fiyatlarla Perakende Ciroosu Gelişimi (%)

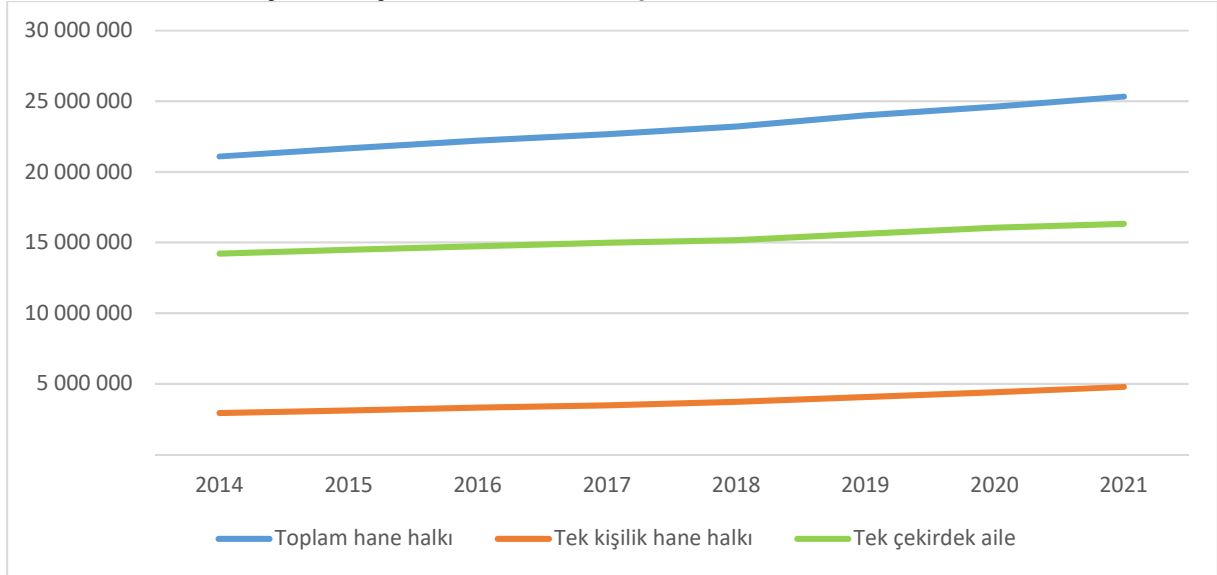


Kaynak: TÜİK

(67) Cari fiyatlarla perakende cirosu 2021 yılı Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %65,1 artmıştır. Aynı ayda gıda, içecek ve tütün satışları %42,2, gıda dışı satışlar (otomotiv yakıtı hariç) %77,6 artmıştır. Otomotiv yakıtı satışları ise %72,1 artmıştır. Perakende satış hacmine benzer şekilde, 2021 yılının Ocak ayıyla birlikte perakende cirosunda önemli artışlar yaşanmış olup, gıda dışı satışlarda bu artış çok daha belirgin olmuştur.

(68) Perakende cirosu içerisinde gıda perakendeciliğinin payının arttığı görülmektedir. Artan döviz kuru ve enflasyon; bir yandan gıda harcamalarının toplam harcamalar içindeki değerini artırırken, orta-uzun vadede harcama eğiliminin düşmesine neden olabilecektir. Bununla birlikte şehirleşme oranının artmasının HTM perakende satışlarının artmasını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

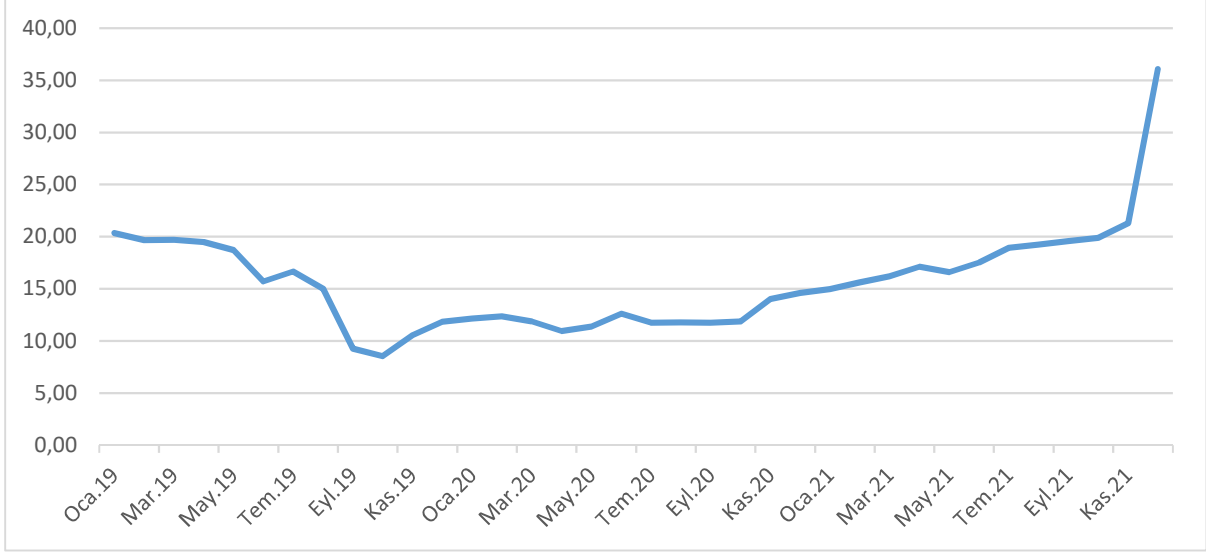
Grafik 6- Yıllar İtibarıyla Türkiye'nin Hane Halkı Yapısı



Kaynak: TÜİK

(69) Şehirleşme oranı arttıkça, organize perakende eğilimi artmakta ve artan şehirleşme ile birlikte HTM ürünlerine en kısa sürede en az maliyetle ulaşmak önem arz etmektedir. TÜİK verilerine göre 2007 yılında şehir nüfusunun toplam nüfusa oranı %70 iken, 2021 yılında bu rakam %93,2 seviyesine gelmiştir. Yine TÜİK istatistiklerine bakıldığında tek kişilik hane halkları ve çekirdek aileden oluşan hane halkları artarken geniş aileden oluşan hane halkları azalmaktadır. 2008 yılında 4 kişi olan ortalama hane halkı büyüklüğü azalma eğilimi göstererek 2021 yılında 3,23 kişi olmuştur. Şehirleşme oranının artması ve ortalama hane halkı büyüklüğünün azalmasının, HTM ürünlerine hızlı bir şekilde ulaşma ihtiyacını ve toplu alışverişlerin yerini daha küçük sepetlerle yapılan alışverişlerin almasını doğurduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

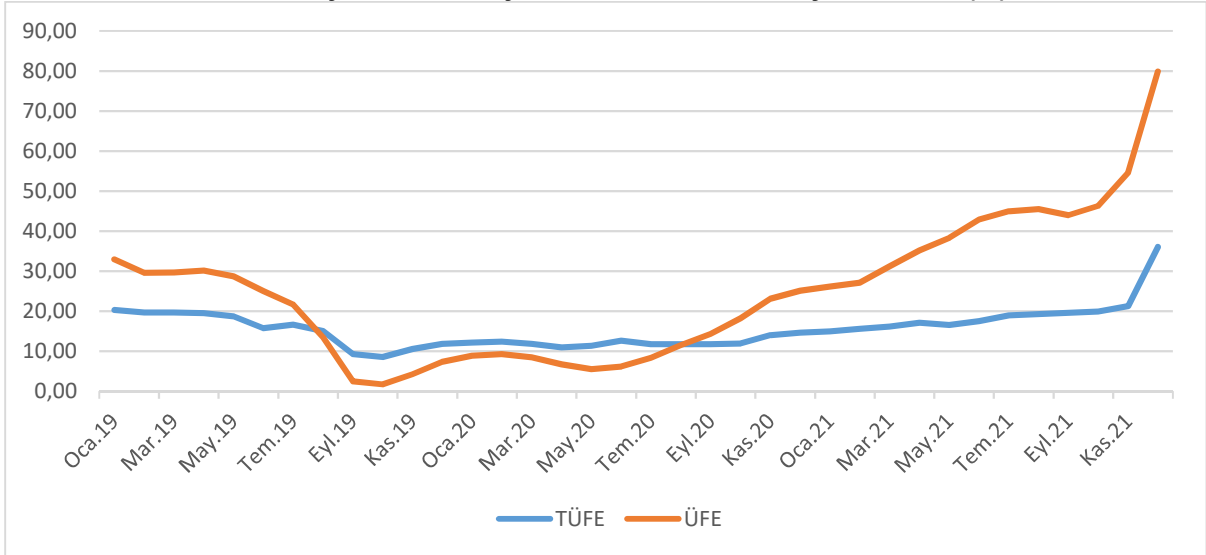
Grafik 7- 2019-2021 İtibarıyla Tüketici Fiyat Endeksi (%)



Kaynak: TÜİK

(70) TÜİK verilerine göre 2021 yılı Aralık ayı Tüketici Fiyatları Endeksi (TÜFE) bir önceki yılın aynı ayına göre %36,08 artış göstermiştir. Diğer değişkenlerin yanında artan döviz kuruyla birlikte gıda fiyatlarında yaşanan artış tüketici enflasyonunun artmasına sebep olmuştur. Gıda fiyatlarında ve tüketici fiyatlarında yaşanan artışın da gıda harcamalarının artmasına neden olduğu değerlendirilmektedir.

Grafik 8- 2019-2021 İtibarıyla Tüketici Fiyat Endeksi ve Üretici Fiyat Endeksi (%)

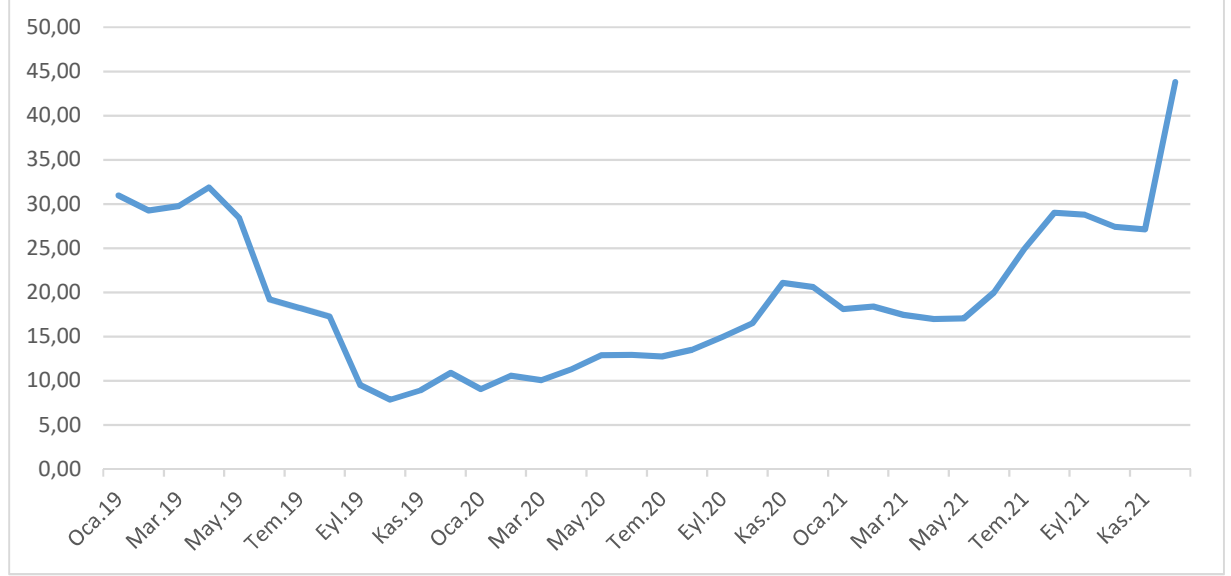


Kaynak: TÜİK

(71) Ağustos 2019'a kadar TÜFE'nin üzerinde seyreden Yurtiçi Üretici Fiyat Endeksi (ÜFE), Ağustos 2020'ye kadar olan dönemde TÜFE'nin altında seyretmiş ancak söz konusu iki endeks Ağustos 2020 itibarıyla aynı seviyeye ulaşmıştır. Bu dönemde itibaren ise ÜFE, TÜFE'nin üzerinde seyretmiş ve iki endeks arasındaki fark artmaya devam

etmiştir. Artan döviz kuru ile birlikte ÜFE'nin artış eğiliminde olmasının orta-uzun vadede TÜFE'nin de artmasına yol açabileceği değerlendirilmektedir.

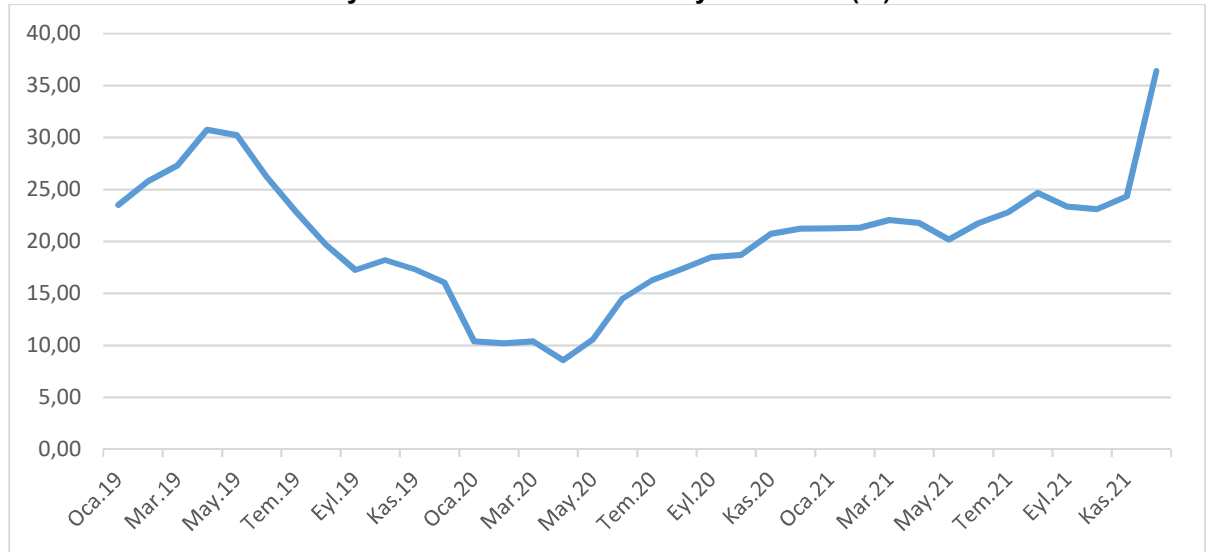
Grafik 9- 2019-2021 İtibarıyla TÜFE Ana Gruplar Bakımından Gıda ve Alkolsüz İçecekler Endeksi (%)



Kaynak: TÜİK

(72) Nisan 2019'dan itibaren düşüş eğilimine giren gıda fiyatları Ekim 2019'dan itibaren artış eğilimine girmiş, Aralık 2021'de en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2020 yılı başından itibaren gıda fiyatlarındaki artış göze çarpmaktadır. Özellikle Covid-19 salgınının Türkiye'de görülmeye başlandığı Mart ayından sonra gıda fiyatlarında bir miktar sıçrama dikkat çekmektedir. Kasım 2020-Mayıs 2021 arasında bir miktar azaldıktan sonra yatay seyir izleyen gıda fiyatları Mayıs 2021'den sonra yeniden artış eğilimine girmiş ve Aralık 2021'de önemli bir artış kaydetmiştir.

Grafik 10- 2019-2021 İtibarıyla Tarım Ürünleri Üretici Fiyat Endeksi (%)



Kaynak: TÜİK

(73) Tarım ürünleri üretici fiyat endeksine bakıldığında, Nisan 2019'dan itibaren düşüşe geçen endeksin Nisan 2020'de en düşük seviyesine geldiği görülmektedir. Nisan 2020'den sonra yeniden yükselişe geçen endeks, istikrarlı bir şekilde artmaya devam etmiş ve Aralık 2021'de en yüksek seviyesine ulaşmıştır.

2. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN YAPISI

2.1. Sektörün Gelişimi

(74) HTM perakendeciliği pazarının gelişimine ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Tablo 1'de ciro ve mağaza sayısı bazında geleneksel¹⁸ ve organize¹⁹ perakende kanalın büyüklüğü ile toplam HTM perakendeciliği pazarının büyüklüğüne yer verilmektedir. Tablodan görüleceği üzere, hem geleneksel hem de organize perakende kanalı ciro bazında büyüyerek toplam HTM perakendeciliği pazarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Öte yandan, mağaza sayısı bazında ise geleneksel kanal küçülürken organize kanalda yer alan mağaza sayısında yaşanan artışın bu düşüşü de kapatarak HTM perakendeciliği pazarının mağaza sayısı bazında da büyümesini sağladığı görülmektedir.

Tablo 1- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Büyüklüğü (Ciro ve Mağaza Sayısı Bazında)

Ciro (TL)	2019	2020	2021
Toplam HTM Perakendeciliği	194.945.570.771	246.078.936.000	306.330.335.000
Geleneksel Perakende Kanalı	103.417.692.151	114.305.528.000	140.317.522.000
Organize Perakende Kanalı	91.527.878.620	131.773.408.000	166.012.813.000
Mağaza Sayısı	2019	2020	2021
Toplam HTM Perakendeciliği	225.358	227.207	228.062
Geleneksel Perakende Kanalı	192.452	191.454	188.915
Organize Perakende Kanalı	32.906	35.753	39.147
Kaynak: Nielsen			

(75) Tablo 2'de ise 2019-2021 dönemine ait yıllık bazda geleneksel ve organize perakende kanalının toplam HTM perakendeciliği pazarındaki payları gösterilmektedir. Son üç yılda organize kanalın payının gerek ciro gerekse mağaza sayısı bazında arttığı görülmektedir. Ayrıca tabloda 2020 yılı ile birlikte ciro bazında organize perakende kanalının HTM perakendeciliği pazarındaki payının geleneksel perakende kanalının önüne geçtiği dikkat çekmektedir.

¹⁸ Geleneksel kanal; bakkalları, benzin istasyonlarını, kuruyemişçileri, büfeleri, eczaneleri ve parfümerileri kapsamaktadır.

¹⁹ Organize kanal; süpermarketleri, hipermarketleri ve indirim marketlerini kapsamaktadır.

Tablo 2- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarında Organize ve Geleneksel Perakende Kanalinin Ciro ve Mağaza Sayısı Bazında Payları (%)

Ciro (TL)	2019	2020	2021
Geleneksel Perakende Kanalı	53,0	46,5	45,8
Organize Perakende Kanalı	47,0	53,5	54,2
Toplam	100,0	100,0	100,0
Mağaza Sayısı	2019	2020	2021
Geleneksel Perakende Kanalı	85,4	84,3	82,8
Organize Perakende Kanalı	14,6	15,7	17,2
Toplam	100,0	100,0	100,0
Kaynak: Nielsen			

(76) HTM perakendeciliği pazarının büyüklüğü, mağaza satış alanı büyüklüğüne göre incelendiğinde ise geleneksel kanalın hem ciro hem de mağaza sayısı bazında en yüksek paya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, yıllar içindeki değişime bakıldığında indirim marketlerinin ($m^2 < 400$) en yüksek büyümeyi gerçekleştirdiği görülmektedir.

Tablo 3- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro

Ciro (TL)	2019	2020	2021	
Organize Kanal	Hipermarket ($m^2 \geq 2500$)	5.342.052.648	6.026.125.000	7.454.667.000
	Süpermarket ($1000 < m^2 < 2499$)	10.892.709.227	13.582.810.000	16.303.202.000
	Süpermarket ($400 < m^2 < 999$)	16.326.619.963	20.625.628.000	25.178.134.000
	Süpermarket ($m^2 < 400$)	16.091.876.602	22.999.205.000	27.300.469.000
	İndirim Marketleri ($m^2 < 400$)*	42.874.620.010	68.539.643.000	89.776.344.000
Geleneksel Kanal	103.417.692.151	114.305.528.000	140.317.522.000	
TOPLAM	194.945.570.771	246.078.939.000	306.330.338.000	
Kaynak: Nielsen				

* A101, BIM ve ŞOK

Tablo 4- 2019-2021 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı

Ciro (TL)	2019	2020	2021	
Organize Kanal	Hipermarket ($m^2 \geq 2500$)	224	224	221
	Süpermarket ($1000 < m^2 < 2499$)	1.037	1.049	1.038
	Süpermarket ($400 < m^2 < 999$)	3.292	3.233	3.339
	Süpermarket ($m^2 < 400$)	7.306	7.389	7.741
	İndirim Marketleri ($m^2 < 400$)*	21.047	23.858	26.808
Geleneksel Kanal	192.452	191.454	188.915	
TOPLAM	225.358	227.207	228.062	
Kaynak: Nielsen				

* A101, BIM ve ŞOK

(77) Yukarıda yer verilen veriler ışığında, Türkiye’de HTM perakendeciliği pazarında organize kanalın payının geleneksel kanalın payını geçtiği ve organize kanalın gelişimini sürdürdüğü görülmektedir.

2.2. HTM Perakendeciliği Pazar Yapısı

(78) Türkiye’de ulusal çapta veya birçok coğrafi bölgede ve ilde faaliyet gösteren HTM perakendecileri ve bunların sahip oldukları mağaza formatları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5- 2021 Yılı İtibarıyla Türkiye’deki Başlıca HTM Perakendecilerinin Profili

Grup	Marka	Mağaza Formatı	Mağaza Sayısı	Ciro (Milyar TL)	Perakendeci Hakkında Bilgi
BİM	BİM	İndirim	9.451	63,7	1995 yılında kurulan BİM, yüksek indirim perakendeciliği alanında faaliyet göstermektedir. FİLE markası adıyla süpermarket alanında faaliyette bulunan yeni modelini ise 2015 yılında hizmete sunmuştur. Her iki marka da indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösterirken FİLE, BİM'den farklı olarak çok daha fazla sayıda ürün çeşidinin satışını gerçekleştirmektedir.
	FİLE	İndirim	160	2,6	
A101	A101	İndirim	11.227	...	İlk marketini 2008 yılında açan A101, BİM gibi yüksek indirim mağazacılığı alanında faaliyet göstermektedir. Kısa süre içerisinde ciddi bir büyüme grafiği yakalayan A101, 2021 yılı itibarıyla 11.000 mağaza sayısını aşarak sektörün en çok mağaza sayısına sahip teşebbüsü konumuna gelmiştir.
Anadolu	Migros	Hipermarket	75	37,2	1954 yılında kurulan Migros, 1975 yılında çoğunluk hisselerinin devri ile Koç Holding'in kontrolüne geçmiştir. 2008 yılında BC Funds'un kontrolüne giren Migros, son olarak 2015 yılında Anadolu Grubu tarafından devralınmıştır. 2005 yılında Tansaş'ı devralan Migros 2011 yılında indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösteren ŞOK'u Ülker Grubuna devretmiş ve 2017 yılında Tesco Kipa'yı devralmıştır.
	Migros	Süpermarket	2.465		
	Migros	Toptan	24		
	Bizim Toptan	Toptan	173		2002 yılında organize toptan perakendeci olan Bizim Toptan ile HTM

Ülker	ŞOK	İndirim	9.247	...	perakendeciliği pazarına giriş yapan Ülker Grubu, 2011 yılında ŞOK'u Migros'tan devralarak HTM perakendeciliğindeki satış kanallarını genişletmiştir. 2013 yılında ise indirim perakendeciliği alanında faaliyet gösteren DiaSA'yı devralmıştır. Bununla birlikte SEÇ Market modeliyle de geleneksel kanaldaki satış noktalarının ana tedarikçisi konumundadır.
Carrefoursa	Carrefoursa	Hipermarket	28	9,4	1993 yılında Türkiye'de faaliyetlerine başlayan Carrefoursa, 1996 yılında Sabancı Holding ile ortaklığa girmiş ve Carrefoursa ismini almış, 2013 yılında ise şirket yönetimi tamamen Sabancı Holding'e geçmiştir. 2005 yılında GİMA ve Endi'yi satın alan Carrefoursa, 2015 yılında İsmar ve 1e1'den toplamda 55 mağaza satın almış ve ayrıca Kiler'i devralmıştır.
	Carrefoursa	Süpermarket	726		
	Carrefoursa	Mini	228		
	Carrefoursa	Gurme	28		
Metro	Metro	Toptan	37	...	Almanya merkezli bir uluslararası perakende şirketi olan Metro, Türkiye'deki ilk mağazasını 1990 yılında açmıştır. Metro, HTM perakendeciliği içinde organize toptan perakendeci olarak faaliyet göstermektedir.
Çetinkaya	Çetinkaya	Hipermarket	4	...	1957 yılında Adana'da hazır giyim işine başlayan Çetinkaya, Türkiye'nin tüm bölgelerinde bulunan mağazaları ile büyük mağazacılık (<i>department store</i>) formatında faaliyet göstermektedir.
	Çetinkaya	Süpermarket	26		
Özdilek	Özdilek	Süpermarket	21	...	1983 yılında perakende sektörüne giren Özdilek, alışveriş merkezi, süpermarket ve büyük mağazacılık formatlarıyla faaliyetini sürdürmektedir.
Yunus	Yunus	Hipermarket	3	...	1995 yılında Ankara'da bir yerel zincir olarak kurulan Yunus, 2008 yılında Ankara'da dışında da faaliyet göstermeye başlamış olup, 2021 yılı itibarıyla 10 şehirde perakendecilik yapmaktadır.
		Süpermarket	91		
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler ve Teşebbüslerin İnternet Siteleri					

(79) 2021 yılı itibarıyla BİM, ciro bazında pazarın en büyük oyuncusu olma özelliğini korumaktadır. Sadece indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösteren BİM, indirim marketçiliği formatını sürdürürken, 2015 yılında hayata geçirdiği FİLE formatı ile ürün çeşitliliği ve mağaza büyüklükleri açısından süpermarket formatını da hedeflemektedir. Zira indirim marketler yaklaşık 750 – 1.800 çeşit ürünle faaliyet gösterirken, süpermarketlerde ortalama 5.000 – 15.000 çeşit ürün satışa sunulmaktadır. BİM, yaklaşık 870 ürünle en az çeşit ürüne sahip marketken, FİLE ortalama 5.800 çeşit

ürünle indirim marketi kanalında yer almasına rağmen ürün çeşitliliği kapsamında süpermarket formatına yaklaşmaktadır. Benzer şekilde BİM ortalama ... m² mağaza büyüklüğü ile FİLE ise ortalama ... m² mağaza büyüklüğü ile faaliyet göstermektedir. 2008 yılında ilk mağazasını açan A101, geride kalan 14 yılda 11.000 mağazayı aşarak mağaza sayısı bakımından pazarın lider oyuncusu olmuştur. HTM perakendeciliğine toptan formatında Bizim Toptan ile başlayan Ülker Grubu, önce 2011 yılında ŞOK'u Migros'tan devralmış, ardından 2013 yılında DiaSA'yı devralarak indirim marketçiliğinde önemli bir oyuncu haline gelmiştir. Pazarda farklı indirim marketçiliği aktörleri olsa da gerek ulusal boyutta olmaları gerekse de büyüklükleri itibarıyla indirim marketçiliğinin en önemli üç oyuncusu BİM, A101 ve ŞOK olmuştur.

(80) Sırasıyla ŞOK ve DiaSA'yı devreden Migros ve Carrefoursa indirim marketçiliği formatından çıkmış olsalar da süpermarket, hipermarket gibi birden çok formatta ulusal düzeyde faaliyet göstermektedirler. Yıllar içerisinde temel olarak organik büyüme yöntemiyle yeni mağazalar açan Migros ve Carrefoursa geride kalan yıllarda önemli devralma işlemlerine de imza atmışlardır. 2005 yılında pazarın önemli oyuncularından biri olan Tansaş'ı devralan²⁰ Migros, 2017 yılı itibarıyla da uluslararası bir perakendeci olan Tesco'nun Türkiye operasyonu olan Kipa'yı devralmıştır²¹. 2013 yılından sonra yönetimini Sabancı Holding'in devraldığı Carrefoursa, pazardaki büyüme hamleleri bağlamında 2015 yılında Kiler'i devralmış²² ve İsmar²³ ile 1e1'den toplamda 55 mağaza satın almıştır. 2018 yılında ise Migros, Makro'nun bazı mağazalarını devralmıştır.

(81) HTM toptan perakendeciliği pazarında faaliyette bulunan Metro, her ne kadar hipermarket formatındaki önemli oyuncularından biri olan Real'i devretmiş olsa da 2020 yılına kadar yıllar itibarıyla Türkiye pazarında gerek mağaza sayısı gerekse ciro olarak istikrarlı bir şekilde büyümesini sürdürmüş, 2020 yılından sonra ise mağaza sayısı olarak düşüş yaşamıştır. Birden fazla bölgede ve şehirde faaliyet gösteren perakendecilere bakıldığında birçok yerel/bölgesel perakendecinin yıllar itibarıyla ciro olarak artış yaşadığı, mağaza sayısı olarak ise bir düşüş yaşadığı görülmektedir. Buna karşılık özellikle HTM perakende ürünlerinin yanında hazır giyim, cafe&restoran, AVM

²⁰ <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=56a338ce-6835-4faf-a97d-cecc287b83f0>, Erişim Tarihi: 21.09.2022.

²¹ <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=745059a0-6dcd-40ff-a955-fce6f732f642>, Erişim Tarihi: 21.09.2022.

²² <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=55c4fe13-dca7-4142-968e-df4fac52d655>, Erişim Tarihi: 21.09.2022.

²³ <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=8e3f1988-396a-45a0-8f8d-263ec2e2d094>, Erişim Tarihi: 21.09.2022.

gibi bölümlerin olduğu büyük mağazacılık formatında faaliyet gösteren Çetinkaya ve Özdilek yıllar itibarıyla gelişimini sürdürmüşlerdir. Pazarda çok sayıda bölgesel/yerel zincirin olduğu bilinmekle birlikte, Ankara’da yerel bir market zinciri olarak açılan Yunus, 2021 yılı itibarıyla 10 farklı şehirde faaliyet göstermekte ve organik büyümesini sürdürmektedir. Yunus gibi pazarda faaliyetlerini sürdüren ve büyüten yerel ve ulusal perakendeciler bulunabilmekle birlikte; Kipa, Makro, Adese gibi birçok perakendeci de pazardan çıkmak zorunda kalmışlardır.

2.3. Dikey Bütünleşik Yapı

- (82) HTM perakendeciliği pazarında bazı teşebbüslerin hızlı tüketim malları üretimi ile toptan ve/veya perakende satışı gibi seviyelerde aynı anda faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Dikey bütünleşik yapıdaki bir teşebbüs, farklı üretim aşamalarının kontrolüne sahip olmaktadır. Bu vesileyle ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanma imkânı bulan teşebbüsler, rakiplerine göre maliyet avantajı elde etmektedir. Sektörde faaliyet gösteren pek çok teşebbüs tarafından, dikey bütünleşik firmaların pazardaki rekabeti olumsuz etkilemediği, ancak dikey birleşmelerin uzun vadede dikey bütünleşik teşebbüsün üst pazardaki rakiplerine dezavantaj oluşturabileceği, özellikle ulusal ölçekte yaygın mağaza ağına sahip HTM perakendecileri bakımından bu konunun önem arz ettiği ifade edilmiştir. Ayrıca, dikey bütünleşik yapı içerisinde faaliyet gösteren tedarikçinin perakendecilerin ürün maliyetini bileceği ve bu ürünlerde dikey bütünleşik perakendecisi lehine, daha rekabetçi fiyatlama yapabileceği belirtilmiştir.
- (83) 2012 tarihli Sektör Raporu’nda da belirtildiği üzere Ülker’in pazarda üretimin ardından perakende seviyesinde de yer almaya başlaması, sektörde dikey entegrasyona yönelimi ön plana çıkaran ve yapısal dönüşümde ölçek ve kapsam ekonomilerinin artan önemini vurgulayan bir gelişmedir. Ülker Grubu’nun ŞOK’u devralmasının üstünden dört yıl geçtikten sonra, 2015 yılında Anadolu Grubu’nun Migros’u devralmasıyla pazardaki dikey bütünleşik yapıya sahip teşebbüs sayısı artış göstermiştir²⁴.
- (84) HTM sektöründe alkollü içecekler (Efes Pilsen grubu ürünleri ile), alkolsüz içecekler (Coca-Cola grubu ürünleri ile), yaş sebze ve meyve, kırtasiye malzemeleri pazarında

²⁴ <https://www.rekabet.gov.tr/Karar?kararId=57e9efbd-fda1-4f78-b985-6a1542c88cd2>, Erişim Tarihi: 21.09.2022.

faaliyet gösteren Anadolu Grubu'nun HTM perakendeciliği pazarında faaliyet gösteren Migros'u devralması Kurulun 09.07.2015 tarihli, 15-29/420-117 sayılı *AEH/Migros* kararında incelenmiştir. Karar ile işlemde kaynaklanan rekabetçi endişeleri gidermek için üç yıl süreli olarak verilen davranışsal taahhütler kabul edilerek işleme bu taahhütler çerçevesinde izin verilmiştir. Üç yılın sonunda taahhütler yeniden değerlendirilmiş ve 28.06.2018 tarihli, 18-21/360-177 sayılı Kurul kararı ile bu taahhütler sona erdirilmiştir. Bu kapsamda, teşebbüslerin dikey bütünleşik yapısının etkilerinin olay bazında etki temelli bir yaklaşımla değerlendirildiği söylenebilecektir.

- (85) Halihazırda Bizim Toptan ile dikey bütünleşik yapı oluşturan Ülker Grubu ise ŞOK'u devralarak dikey bütünleşik yapıya sahip hale gelmiştir. İlgili teşebbüs şeker, çay, unlu mamuller, bisküvi ve çikolata (Ülker markası ile) gibi ürünlerle üst pazarlarda, Bizim Toptan ile toptan perakende alanında, ŞOK ile ise indirim marketçiliği alanında faaliyet alt pazarlarda göstermektedir. Ancak ŞOK tarafından, dikey bütünleşik yapının kendileri açısından önemli derecede olumlu bir etkisinden söz edilemeyeceği; nitekim Nielsen verilerine göre 2019 yılı için ŞOK'un Ülker'den yapılan alımlarının toplamının %... seviyesinde olduğu, Ülker'den tedarik edilip ŞOK'ta satılan ürünlerin toplam HTM pazarı içerisindeki ciro payının %... seviyesinde olduğu belirtilmiştir.
- (86) Raporun devamında organize perakende pazarının yapısına ilişkin bilgilere yer verilecek ardından perakende pazar için bölgesel/yerel rekabet koşulları değerlendirilecektir.

2.4. HTM Perakendeciliği Pazarı

- (87) Aşağıda yer alan tablolarda toplam perakende pazarı ile organize perakende pazarında yer alan marketlerin büyüklüğü ayrı ayrı gösterilmiştir. Genelden özele gidilerek önce geleneksel ve organize dâhil toplam pazarın büyüklüğü ve yoğunlaşma oranları verilecektir. Toplam pazardaki yoğunlaşma seviyeleri ülkeler arası karşılaştırmalar yapmak için kullanılabilir.

Tablo 6- 2019 – 2021 Döneminde Türkiye HTM Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)²⁵

Toplam Perakende Pazarı			
	2019	2020	2021
BİM
A101
Migros

²⁵ Tabloda her bir yılda cirosu en büyük ilk 10 teşebbüsün verilerine yer verilmiştir.

ŞOK
Carrefoursa
Metro
Bizim Toptan
Hakmar Express²⁶
Happy Center
Çağdaş
Gimsa
CR3	43,69	48,69	49,88
CR4	51,92	57,37	59,15
CR10	63,49	68,82	70,36
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler ve Nielsen			

(88) 2019-2021 dönemindeki seyre bakıldığında BİM'in açık ara pazar lideri olduğu görülmektedir. Ayrıca, 2019 yılından itibaren ilk dört teşebbüsün pazar paylarının sürekli olarak arttığı dikkat çekmektedir. Pazarın yoğunlaşma seviyesine bakıldığında ise 2021 yılı itibarıyla ilk dört teşebbüsün yoğunlaşma oranının %60 seviyesine yaklaştığı görülmektedir. Bu oran 2012 tarihli Sektör Raporu'nda ortaya koyulduğu üzere 2010 yılında yalnızca %12,64'tür. Sadece söz konusu oranlara bakarak son on yılda pazarın yoğunlaşma oranının yaklaşık beş kat arttığı ve yalnızca dört teşebbüsün pazarın yarısından fazlasına hâkim olduğu görülmektedir. Pazardaki en büyük on oyuncuya bakıldığında ise yoğunlaşma oranı %70 seviyelerine ulaşmaktadır. Bununla birlikte geleneksel kanal da dâhil toplam HTM pazar büyüklükleri, HTM organize perakende faaliyeti yürüten teşebbüslerin pazardaki gerçek konumlarını ve pazarın gerçek yoğunlaşma oranlarını göstermekten bir hayli uzak kalmaktadır. Bu nedenle marketlerin sadece HTM organize perakende kanalındaki paylarına aşağıda yer alan Tablo 7'de yer verilmektedir.

Tablo 7- 2019 – 2021 Döneminde Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)²⁷

Organize Perakende Pazarı			
	2019	2020	2021
BİM
A101
Migros
ŞOK
Carrefoursa
Metro
Bizim Toptan

²⁶ Hakmar ve Hakmar Express verilerinin toplamından oluşmaktadır.

²⁷ Tabloda her bir yılda cirosu en büyük ilk 10 teşebbüsün verilerine yer verilmiştir.

Hakmar Express
Happy Center
Çağdaş
Gimsa
CR3	61,84	64,80	65,31
CR4	73,50	76,35	77,45
CR10	90,05	91,59	92,13
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler			

(89) Teşebbüslerin pazar paylarına ve pazardaki yoğunlaşma oranlarına HTM organize perakende pazarı özelinde bakıldığında BİM'in pazar liderliği daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. 2021 yılına kadar küçük artışlarla da olsa pazar payını artıran BİM, 2021 yılında en yakın rakibinin ... puan üzerinde paya sahiptir. A101 ve ŞOK'un pazar paylarını yıllar itibarıyla artırdıkları görülürken ilgili tablodan anlaşıldığı üzere, ... ve ... dışında pazarın önemli oyuncularının tamamı pazar payı kaybı yaşamıştır. Bu durumsa hâlihazırda pazarın ilk sıralarında yer alan teşebbüslerden oluşan yoğunlaşma oranlarının artmasına neden olmaktadır. 2012 tarihli Sektör Raporu'nda 2010 yılı itibarıyla %26 seviyelerinde olduğu tespit edilen CR4 oranı 2021 yılı itibarıyla %77 seviyesine ulaşmıştır. Pazardaki en büyük on oyuncuya bakıldığında ise yoğunlaşma oranı %92 seviyelerine ulaşmaktadır. Söz konusu rakamlar HTM organize perakende pazarı içerisinde yoğunlaşma oranlarının yıllar itibarıyla ciddi oranda arttığını göstermektedir.

Tablo 8- 2011 – 2021 Döneminde Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)

2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019		2020		2021	
BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...
Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	A101	...	A101	...	A101	...	A101	...
Carre-foursa	...	Metro	...	A101	...	A101	...	A101	...	A101	...	A101	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...
Metro	...	Carre-foursa	...	Metro	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...
Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Carre-foursa	...	Metro	...	Carre-foursa	...	Carre-foursa	...	Carre-foursa	...	Metro	...	Metro	...	Carre-foursa	...	Carre-foursa	...
A101	...	A101	...	Bizim Toptan	...	Carre-foursa	...	Metro	...	Metro	...	Metro	...	Carre-foursa	...	Carre-foursa	...	Metro	...	Metro	...
Adese ²⁸	...	ŞOK	...	ŞOK	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...
Gimsa	...	Gimsa	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Hakmar Ekspres	...	Hakmar Ekspres	...
Çağdaş	...	Çağdaş	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Hakmar Ekspres	...	Hakmar Ekspres	...	Hakmar Ekspres	...	Çağdaş	...	Happy Center	...
ŞOK	...	Adese	...	Adese	...	Çağrı	...	Hakmar Ekspres	...	Hakmar Ekspres	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Happy Center	...	Çağdaş	...
CR3	57,94	CR3	55,70	CR3	54,56	CR3	55,08	CR3	56,82	CR3	57,12	CR3	57,12	CR3	61,08	CR3	61,84	CR3	64,80	CR3	65,31
CR4	66,47	CR4	63,19	CR4	62,01	CR4	62,36	CR4	64,35	CR4	65,81	CR4	65,81	CR4	71,93	CR4	73,50	CR4	76,35	CR4	77,45
CR10	84,60	CR10	84,56	CR10	84,35	CR10	84,40	CR10	85,55	CR10	86,02	CR10	86,02	CR10	88,73	CR10	90,05	CR10	91,59	CR10	92,13
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler																					

²⁸ Adese, 14 Aralık 2020 tarihli yönetim kurulu kararı ile perakende sektöründeki faaliyetlerini sonlandırmıştır.

- (90) Pazarda yer alan teŖebbüslere ve pazarın geneline daha uzun bir zaman diliminde bakıldığında indirim marketlerinin yıllar itibarıyla pazar paylarını istikrarlı bir Ŗekilde artırdıkları ve pazarın yoğunlaşma seviyesinin de giderek arttığı görölmektedir. 2011 yılında pazarın en büyük beŖ teŖebbüsü içerisinde sadece bir indirim marketi bulunurken 2021 yılı itibarıyla ilk dört teŖebbüsten üçü indirim marketlerinden oluŖmaktadır.
- (91) 2021 yılı itibarıyla pazarın en büyük 10 teŖebbüsüne bakıldığında, ilk on içerisinde dört indirim marketi, iki toptan market, iki ulusal market, iki de bölgesel/yerel marketin olduğu görölmekte olup, son yedi yıldır pazardaki en büyük dokuz teŖebbüsün deđiŖmediđi dikkat çekmektedir.
- (92) Mart 2022 itibarıyla pazardaki en büyük 10 teŖebbüsün ortaklık yapıları ise aŖağıdaki gibidir:

Tablo 9- BİM Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Merkez Bereket Gıda Sanayi ve Ticaret AŖ	14,78
Naspak Gıda Sanayi ve Ticaret AŖ	10,67
Diğer (Halka Kapalı)	3,02
Diğer (Halka Açık)	71,53
Toplam	100,00
Kaynak: TeŖebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 10- A101 Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Atiker DıŖ Ticaret Anonim Ŗirketi	3,00
Murat SUNGURLU	4,00
İrfan HACIOSMANOğLU	10,08
Hasan SAYIN	5,77
Asım SAYIN	0,50
Ahmet YaŖar AYDIN	16,96
Ayhan AYDIN	14,13
Zehra AYDIN	3,07
Aydan AYDIN	14,13
Aydın Perakendecilik Yatırımları Anonim Ŗirketi	28,35
Toplam	100,00
Kaynak: TeŖebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 11- Migros Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
MH Perakendecilik ve Ticaret AŖ (Anadolu Grubu)	49,18
Migros Ticaret AŖ	1,64

Diğer (Halka Açık)	49,18
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 12- ŞOK Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Turkish Retail Investments B.V.	23,53
Gözde Girişim Sermayesi Yatırım Ortaklığı Anonim Şirketi	22,94
European Bank For Reconstruction And Development	5,55
Halka Açık Ortaklar ve Diğer	47,98
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 13- Carrefoursa Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Hacı Ömer Sabancı Holding AŞ	57,12
Carrefour Nederland BV	35,16
Halka Açık Ortaklar ve Diğer	7,72
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 14- Metro Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Metro Cash & Carry International Holding B.V.	99,99
Metro Cash & Carry International GmbH	0,01
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 15- Bizim Toptan Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Yıldız Holding Anonim Şirketi	55,19
Diğer (Halka Açık)	44,81
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 16- Hakmar Express Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Zeki DORUK	53,00
Soner DORUK	21,00
Adem DORUK	14,00
İsa ALBAYRAK	12,00
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 17- Happy Center Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
İsmail ALTUN	12,00
Muhammed Adem ALTUN	12,00
Yavuz ALTUN	9,00
Şefik ALTUN	6,50
Diğer	60,50
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

Tablo 18- Çağdaş Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Payı (%)
Ümit Erdem UZUN	49,00
Erdoğan ÇAKIRHAN	17,00
Ali Ekber ÇAKIRHAN	17,00
Ali Haydar ÇAKIRHAN	17,00
Toplam	100,00
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi	

(93) Pazarda mağaza sayıları bakımından teşebbüslerin büyüme performansının detaylarına bakılmasının pazarın mevcut durumu ve geleceği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 19- Yıllar İtibarıyla Teşebbüslerin Mağaza Sayıları (2011-2021)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A101	1.287	1.768	2.665	4.028	5.373	6.362	7.113	8.005	9.132	10.109	11.227
Adese	140	140	135	142	150	155	151	103	81	-	-
Akyurt	39	45	47	47	49	42	40	41	40	41	40
Altunbilekler	-	-	-	73	79	83	81	77	72	56	44
Başgimpa	40	46	52	55	57	56	55	56	56	53	51
Beğendik	-	-	45	45	44	44	38	28	28	-	-
Bildirici	18	19	20	21	20	20	20	20	20	19	16
BİM	3.315	3.670	4.000	4.497	4.980	5.623	6.123	6.733	7.530	8.530	9.611
Bizim Toptan	124	137	152	153	156	162	176	174	175	173	173
Carrefoursa	243	243	244	333	779	656	625	596	634	699	754
Çağdaş	61	68	74	79	87	95	101	108	115	121	126
Çağrı	27	36	39	41	43	49	54	60	61	65	68
Çetinkaya	20	20	24	27	28	28	29	31	31	30	30
Düzgün	8	11	11	11	11	11	11	14	17	18	21
Esenlik	23	24	32	37	44	44	42	42	46	38	38
Furpa	13	19	22	27	31	41	42	46	47	57	56
Gimsa	9	9	9	9	9	9	10	11	11	11	11
Groseri	18	18	20	21	22	22	25	26	27	27	29
Hakmar	19	20	20	23	25	25	25	25	26	27	31
Hakmar Express	193	218	251	279	307	378	463	518	564	598	675

Kim	60	71	75	79	78	82	85	91	105	111	132
Metro	26	29	29	31	32	38	39	40	40	37	37
Migros	717	851	967	1.154	1.363	1.566	1.858	2.059	2.153	2.319	2.565
Mopaş	83	84	98	100	104	102	102	106	108	99	107
Onur	43	54	57	71	77	136	142	147	147	149	152
Özdilek	12	13	14	15	15	18	20	21	21	21	21
Pehlivanoglu	-	-	-	-	52	60	61	64	66	61	59
Happy Center ²⁹	46	51	49	49	47	42	43	42	44	192	191
Seyhanlar	17	34	57	68	85	103	109	125	127	128	131
Sincap	26	31	32	34	32	30	26	31	29	-	-
Soykan	41	40	43	45	52	56	52	34	31	27	25
ŞOK	1.135	1.233	2.037	2.301	3.000	4.000	5.100	6.372	7.207	8.145	9.247
Tespo	15	15	15	18	19	20	20	21	21	20	21
Yunus	46	64	66	74	75	81	103	115	99	98	94

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(94) Tabloya bakıldığında, özellikle indirim marketlerinin mağaza sayılarındaki artışlar dikkat çekerken Migros ve Carrefoursa gibi ulusal zincir marketlerin de mağaza sayılarını artırmaya devam ettiği görülmektedir. 2021 yılı sonu itibarıyla A101'in 11.227, BİM'in 9.611, ŞOK'un 9.247, Migros'un 2.565, Carrefoursa'nın ise 754 mağazası bulunmaktadır. Pazarda faaliyet gösteren toptan marketler ile bölgesel/yerel marketlerin mağaza sayıları ise ya düşüş göstermiş ya da çok sınırlı bir artış performansı yakalayabilmiştir. Bununla birlikte indirim marketlerinin mağaza sayılarındaki artış, pazarın geri kalanından önemli derecede ayrılmaktadır. Zira yukarıda da yer verildiği üzere mağaza sayıları artış eğiliminde olan Migros ve Carrefoursa gibi marketler yapmış oldukları yeni mağaza yatırımlarının yanında gerçekleştirmiş oldukları birleşme/devralma işlemleri ile pazarda bir büyüme göstermişlerdir. Buna karşılık pazarın büyümesinde öncü role sahip olan indirim marketleri ise herhangi bir birleşme/devralma işlemine girmeden sadece yeni mağaza yatırımları ile söz konusu büyüme rakamlarını elde etmiştir. Bu durumun indirim marketlerinin pazardaki konumunu ve gücünü göstermesi açısından son derece önemli olduğu değerlendirilmektedir. Diğer taraftan Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri (TTKK)'nin gıda perakendeciliği alanındaki iştiraki olan Türkiye Tarım Kredi Pazarlama ve Marketçilik AŞ tarafından, 01.03.2017 tarihinde ilk Türkiye Tarım Kredi Kooperatif

²⁹ 2011-2019 döneminde yer alan veriler Rammar'a ait mağaza sayılarını içermektedir.

Market (TTKK Market) mağazası açılmış olup, TTKK Market'in 31.03.2022 tarihi itibarıyla 1000 adet mağazası bulunmaktadır³⁰.

- (95) Pazarın yıllar itibarıyla yoğunlaştığı bilgisi verilirken pazara girişlerin ve pazardan çıkışların da ortaya konulması gerekmektedir. Kurulun 09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı *Migros/Kipa* kararında da vurgulandığı üzere, son yıllarda organize perakende pazarına büyük çaplı yeni bir giriş olmaması, büyümenin devralmalar yoluyla veya çoğunluğu indirim marketler olmak üzere zincir marketlerin yeni noktalar açması yoluyla gerçekleşmesinden hareketle pazarda yüksek seviyede giriş engeli bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.
- (96) Nitekim 2012 tarihli Sektör Raporu'ndan bu yana pazarda etkili olabilecek herhangi bir pazara giriş teşebbüsü olmadığı bilinmekle birlikte pazardan çıkan bazı önemli marketler bulunmaktadır.

Tablo 20- Yıllar İtibarıyla Pazardan Çıkan Teşebbüsler

Teşebbüs	Çıkış Tarihi	Açıklama
DiaSa	2013	Yıldız Holding AŞ'ye ait olan ŞOK, DiaSA'yı devralmış ve tüm DiaSA mağazaları ŞOK mağazasına dönüşmüştür.
Onurex	2013	Onurex, ŞOK tarafından devralınmış ve ŞOK mağazalarına dönüşmüştür.
Kiler	2015	Carrefoursa Kiler'i 2015 yılında devralmış ve tüm Kiler mağazaları Carrefoursa bünyesine katılmıştır.
Kipa	2016	Tesco Overseas Investments Limited kontrolündeki Kipa, Migros tarafından devralındıktan sonra Türkiye pazarından çıkmıştır.
Makro	2018	Migros, Makro'nun bazı mağazalarını devralmış ve Makro'nun söz konusu şubeleri Migros'a dönüşmüştür.
Uyum	2018	Makro ile aynı grup bünyesinde bulunan Uyum Marketler, Makro'nun Migros tarafından devralınması işlemi ile Migros bünyesine katılmıştır.
Real	2017	İflas etmiştir.
Beğendik	2020	İflas etmiştir.
Rammar	2020	Happy Center tarafından devralınmıştır.
Adese	2020	14 Aralık 2020 tarihli yönetim kurulu kararı ile perakende sektöründeki faaliyetlerini sonlandırmıştır.
Sincap	2020	30 Eylül 2020 tarihinde şirketin konkordatosu mahkeme tarafından tasdik edilmiştir.

- (97) Yukarıda yer alan tablodan da görüldüğü üzere, gerek yerli gerekse yabancı sermayeli önemli büyüklükteki marketler yıllar itibarıyla pazardan çıkmış olup pazara aynı ölçüde yeni girişler olmamıştır. Bir yandan artan nüfusla ve tüketimle birlikte büyüyen pazara yeni girişlerin olmaması gerçeği, pazardan çıkışlarla birlikte değerlendirildiğinde pazarın yoğunlaşma seviyesindeki artışı açıklar niteliktedir.

³⁰ <https://www.tarimkredi.org.tr/gundem/haberler/tarim-kredi-kooperatif-market-1000-subesi-acildi/>, Erişim Tarihi: 21.09.2022.

(98) 2021 yılı itibarıyla pazarda %3 ve üzeri pazar payına sahip teşebbüslerin ve temsil ettikleri pazarın büyüklüğünün gelişimini göstermesi açısından teşebbüslerin 2011 – 2021 yılları arasındaki ciro gelişimleri de aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 21- Yıllar İtibarıyla HTM Perakendecilerinin Ciro Gelişimi (2011-2021)

HTM Perakendeciliği Ciroları (Milyon TL)												Ciro Artış Oranı (%)
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2011-2021
BİM
A101
Migros
ŞOK
Carrefoursa
Metro
Bizim Toptan

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(99) Pazarın ciro gelişimine bakıldığında önceki tablolarda ortaya çıkan sonuçlar ciro büyümeleri açısından daha belirgin hale gelmektedir. Pazarın en büyük dört oyuncusundan üçü indirim mağazacılığı alanında faaliyet göstermektedir ve indirim mağazalarının toplam pazardan aldıkları pay yıllar itibarıyla ciddi oranda artış göstermiştir. Pazara giriş yaptıktan sonra A101 ve Ülker Grubu'nun devralmasından sonra ŞOK, 2011 – 2021 döneminde pazarın çok üstünde büyüyen sırasıyla %... ve %... gibi alışlagelmişin dışında büyüme rakamları elde etmişlerdir. Söz konusu dönemde Metro, Carrefoursa ve Bizim Toptan ise ciro artış hızı en düşük olan zincirlerdir.

Tablo 22- 2019 - 2021 Döneminde HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Formatına Göre Toplam Ciro

Ciro (TL)	2019	2020	2021
Hipermarket	5.342.052.648	6.026.125.000	7.454.667.000
Süpermarket	43.311.205.792	57.207.642.000	68.781.805.000
İndirim Marketçiliği*	42.874.620.010	68.539.643.000	89.776.344.000
Toplam Organize	91.527.878.450	131.773.410.000	166.012.816.000

Kaynak: Nielsen

*A101, BİM ve ŞOK

(100) 2019 – 2021 döneminde HTM perakende pazarı içerisinde yer alan formatların ciro gelişimine bakıldığında süpermarket ve indirim marketçiliği formatlarının önemli oranda büyümelerine karşılık hipermarket formatındaki büyümenin oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Zaten toplam pazar içerisindeki hipermarket formatının oranı da son derece düşüktür. Pazarda oransal olarak en yüksek ciro artışını indirim mağazaları

elde etmiştir. İndirim marketçiliği formatındaki toplam mağaza sayılarında yaşanan artış, cirolara da yansımıştır.

Tablo 23- 2019 - 2021 Döneminde Süpermarket Formatının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro

Ciro (TL)	2019	2020	2021
Hipermarket (m ² ≥2500)	5.333.351.610	6.026.125.000	7.454.667.000
Süpermarket (1000< m ² < 2499)	10.892.709.227	13.582.810.000	16.303.202.000
Süpermarket (400< m ² < 999)	16.326.619.963	20.625.628.000	25.178.134.000
Süpermarket (m ² <400)	16.091.876.602	22.999.205.000	27.300.469.000
Kaynak: Nielsen			

- (101) 100 ila 2.500 m² arasında değişen ve satış alanı büyüklüklerine göre alt kırılımlara ayrılan süpermarket formatında özellikle 1.000 m² altı büyüklüğe sahip satış noktalarındaki ciro artışı ve büyüme dikkat çekmektedir.

Tablo 24- 2019 - 2021 Döneminde HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı

	2019	2020	2021
Hipermarket (m ² ≥2500)	224	224	221
Süpermarket (1000< m ² < 2499)	1.037	1.049	1.038
Süpermarket (400< m ² < 999)	3.292	3.233	3.339
Süpermarket (m ² <400)	7.306	7.389	7.741
İndirim Marketleri (m ² <400)*	21.047	23.858	26.808
Toplam Organize	32.906	35.753	39.147
Kaynak: Nielsen			

* A101, BİM ve ŞOK

- (102) Özellikle büyükşehirlerde büyük satış alanlarına sahip taşınmaz bulma problemleri ve trafik yoğunluğunda yaşanan artış HTM organize perakendeciliğinde küçük satış alanına sahip mağazacılık yönünde bir dönüşüm yaşanmasına neden olmaktadır. Kurul, Migros/Kipa kararında da bu durumu ele almış ve HTM organize perakendeciliğinde hareket kabiliyetinin ve artan şehirleşme içerisinde tüketiciye yakın olmanın önemine dikkat çekmiştir. Bu durumsa cirolarda yaşanan artışın mağaza sayılarına da yansımaya yol açmış ve özellikle indirim mağazacılığının başı çektiği 400 m² altı mağaza sayılarında ciddi artışa neden olmuştur.

Tablo 25- Yıllar İtibarıyla Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Hipermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021)

Hipermarket	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
Migros
Carrefoursa
Hakmar
Çetinkaya
Diğer
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler										

(103) Hızlı tüketim malları dışında tekstil, tüketici elektroniği ile dayanıklı tüketim mallarının satışının yapıldığı hipermarket formatı Nielsen sınıflandırmasına göre 2.500 m² ve üzeri satış alanına sahip mağazalardan oluşmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere hipermarket formatı yıllar itibarıyla pazardaki göreceli önemini kaybetmiş, öyle ki hipermarket formatının en önemli oyuncularından Kipa ve Real pazardan çıkmak zorunda kalmıştır.

(104) Pazarda hâlihazırda hipermarket formatında faaliyet gösteren perakendeciler içerisinde gerek mağaza sayısı gerekse mağaza satış alanı olarak Migros en yakın rakibinin ... büyüklüğe sahip olup tüm formatın yarısından fazlasını tek başına oluşturmaktadır. Migros'un pazardaki ağırlığı 2017 yılında devralmış olduğu Kipa sonrasında önemli derecede artmıştır. 2019 yılında ise Migros'un payında ... puandan fazla bir düşüş yaşanmış, 2020 yılında ise ... puandan fazla bir artış yaşanmıştır. Formatın diğer oyuncularına bakıldığında Carrefoursa'nın Migros'tan sonra ikinci büyük oyuncu olduğu, 2019 yılında pazar payını ... arttırırken formattaki payını arttırmaya devam ettiği görülmektedir. 2019 yılında Migros'un kaybetmiş olduğu pay Carrefoursa tarafından alınmıştır. Hakmar ve Çetinkaya'nın ise hipermarket formatındaki payının yıllar itibarıyla azaldığı görülmektedir.

Tablo 26- 2017-2021 Döneminde Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Süpermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%)

Süpermarket	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
Migros
Carrefoursa
Happy Center ³¹
Onur
KİM
Diğer

³¹ 2017-2019 döneminde yer alan veriler Rammar'a ait mağaza bilgilerini içermektedir.

- (105) Süpermarket formatı pazarda en çok sayıda oyuncunun olduğu formattır. Süpermarket formatı içerisinde Migros, Carrefoursa gibi çeşitli büyüklüklerde mağazalara sahip multi format ulusal perakendeciler olduğu gibi Yunus, Onur, Çağrı, Çağdaş gibi çok sayıda bölgesel/yerel zincir de yer almaktadır. Öte yandan 2019 yılına kadar pazarın en büyük kanalını oluşturan süpermarket formatı 2019 yılı itibarıyla pazar liderliğini indirim mağazacılığına devretmiştir.
- (106) Hipermarket formatında olduğu gibi süpermarket formatında da Migros lider konumda olup, mağaza sayısı ve mağaza satış alanı bakımından en yakın rakibinin ... katından fazla büyüklüğe sahiptir. 2015 yılından itibaren gerek organik gerekse de devralmalar yoluyla büyümesini sürdüren Migros'a karşılık Carrefoursa 2015 yılında gerçekleştirmiş olduğu devralmalara rağmen anılan yıldan sonra pazar payı kaybı yaşamıştır. Pazardan çıkış yapmadan önce formatın önemli oyuncularından biri olan Adese de 2015 – 2019 döneminde ciddi pazar payı kaybı yaşamıştır. Her ne kadar "Diğer" başlığının formatta önemli bir paya sahip olduğu görülse de başlığın altında 20'den fazla perakendecinin yer aldığını belirtmek gerekmektedir.

2.5. İndirim Marketçiliği

- (107) Pazarın bir diğer önemli alt kolu da indirim marketleridir. İndirim marketleri, diğer kanallara göre HTM perakendeciliği içinde en hızlı büyüyen alt kanal olmuştur. Yukarıdaki tablolarda da ortaya konulduğu üzere pazardaki en büyük dört teşebbüsün üçü indirim marketi formatındadır. 2000'li yılların başlarında az sayıda bulunan ve sunmuş oldukları markasız (özel markalı) ürünler nedeniyle tüketicilerce daha düşük kaliteli olabileceği algısıyla temkinli yaklaşılan indirim marketleri, yıllar itibarıyla bu algının değişmesiyle pazardaki payını istikrarlı bir hızla artırmıştır.
- (108) Modern anlamda indirim marketlerinin temeli, az sayıda ürün grubunun doğrudan ürün kolileri içerisinde satılması, süpermarketlerden daha dar bir satış alanına sahip olunması ve görece daha düşük fiyatlı ürünlerin satışa sunulması ilkeleri ile 1962 yılında Almanya'da Aldi tarafından atılmıştır. Bu formatın tüketiciler tarafından ilgi görmesi, bir başka Alman markası Lidl'in 1973 yılında ilk indirim mağazasını açmasını beraberinde getirmiştir. İndirim marketleri zamanla diğer ülkelerde de yaygınlaşarak organize perakendecilikte süpermarketlerin yanında farklı bir format olarak kendine yer bulmuştur. Türkiye'de ise ilk indirim marketi 1995 yılında BİM tarafından açılmıştır.

Ardından ŞOK, DiaSA ve A101 ile HTM perakendeciliğinde indirim marketlerinin gelişimi devam etmiştir.

- (109) İndirim marketleri, mağaza büyüklüğü, stok tutma birimi (SKU)³² sayısı, personel sayısı, özel markalı ürün oranı gibi unsurlar bakımından süpermarketlerden farklılaşmaktadır. Bu kapsamda indirim marketlerinde süpermarketlere kıyasla daha az çeşit, daha yüksek özel markalı ürün oranı, daha küçük mağaza alanı, daha basit raf düzeni bulunmakta ve asgari hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir.
- (110) Süpermarketlere göre daha düşük fiyatlar sunmayı amaçlayan indirim marketçiliğine hâkim olan fiyat odaklı yaklaşımın getirdiği maliyetleri en aza indirme politikası, indirim marketlerinde SKU sayısının belirli seviyenin altında olmasına, ürün portföylerinin yüksek stok devir oranına sahip ve markalı ürünlere kıyasla daha düşük maliyetle tedarik edilebilen özel markalı (market markalı) ürünlerden oluşmasına neden olmaktadır. Az sayıda personel ile asgari hizmet sunumu vermesi, küçük satış alanı ve basit yerleşime sahip olması nedeniyle indirim marketlerinde personel ve işletme maliyetleri minimum düzeyde tutulmaktadır. Söz konusu özellikler, indirim marketlerinin ürün portföyünün ve dolayısıyla satışlarının temel tüketim ürünleri ağırlıklı olmasına neden olmaktadır.
- (111) Diğer yandan indirim marketçiliğini de yüksek indirim marketçiliği (*hard discounter*) ve düşük indirim marketçiliği (*soft discounter*) olarak ikiye ayırmak mümkündür. Düşük indirim marketçiliği fiyat, çeşitlilik, mağaza alanı, hizmet ve özel markalı ürün oranı bakımından süpermarketler ve yüksek indirim marketçiliği arasında konumlandırılabilir. Düşük indirim marketçiliği yüksek indirim marketçiliğine göre daha fazla markalı ürün oranı ve çeşitliliğe sahip iken yüksek indirim marketlerinde daha düşük fiyatlar bulunmaktadır. Ayrıca, düşük indirim marketlerinde açık veya taze ürünler de bulunabilmektedir.
- (112) Aşağıdaki tablodan görüldüğü üzere indirim marketlerinin özel markalı ürün oranlarının birbirlerinden farklı olması, yüksek indirim marketlerinden A101'in SKU sayısının düşük indirim marketlerine yakın bulunması, ortalama mağaza alanı büyüklüğü bakımından ŞOK'un yüksek indirim marketlerinden daha düşük ortalama mağaza alanına sahip olması, tamamında taze meyve ve sebze satışının olması nedeniyle bu ayrımların

³² SKU (stok tutma birimi/*stock keeping unit*) ürünlerin, birbiriyle karışmasını önlemek ve stok takiplerini kolay bir şekilde yapabilmek için kullanılan bir yöntemdir. Her ürüne özel bir numara ya da kod verilerek stok kodu belirlenmektedir. SKU kullanımı, ürün takibini kolaylaştırırken maliyet hesaplama, pazarlama ve tedarik süreci yönetimi gibi işlemlerde düzen ve planlama imkânı sağlamaktadır. Raporun ilerleyen bölümlerinde ürün çeşidi olarak kullanılmıştır.

anlamalı bir farklılığa yol açmadığı söylenebilecektir. Bu nedenlerle düşük indirim marketleri ile yüksek indirim marketlerinin konsept ve işleyiş olarak birbirlerine yakınlaştığını söylemek mümkündür.

Tablo 27- 2021 Yılı İtibarıyla İndirim Marketlerinin Yapısı

Teşebbüs	Ortalama m ²	SKU	Özel Markalı Ürün (%)
BİM
A101
ŞOK
Hakmar Express
Ortalama	279,8	1.504	40,0
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi			

- (113) Öte yandan indirim marketleri, zamanla süpermarketlerin önemli birer rakibi haline gelmiş, sürekli bir büyüme ivmesiyle süpermarketlerden ciddi paylar almıştır. Bu rekabetçi baskı neticesinde, indirim marketlerinin ürün portföylerinde önemli bir yer teşkil eden özel markalı ürünler süpermarketler tarafından da benimsenmiş ve süpermarketler de maliyet avantajlarından faydalanmak adına kendi özel markaları ile ürün satışına başlamıştır. Bu açıdan indirim marketleri ile süpermarketler arasındaki farklılığın özel markalı ürünler bakımından azalmaya başladığı söylenebilecektir.
- (114) Avrupa'daki belli ülkeler özelinde indirim marketçiliği incelendiğinde Birleşik Krallık'ta indirim marketlerinin çevrim içi satışlar da dâhil perakende satışlar içerisindeki payı 2018 yılı itibarıyla 23,1 milyar pound ile %12,1'dir³³. 2010 – 2018 yılları arasında 500 yeni mağaza açan indirim marketlerinin ilerleyen süreçte de yeni mağazalar açmaya devam etmesi ve bu marketlerin 2023 yılındaki pazar payının ise %14 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. 2019'daki *Sainsbury's/Asda* birleşme işlemine yönelik raporunda Birleşik Krallık Rekabet Otoritesi (*Competition and Markets Authority, CMA*), indirim marketlerinden Aldi ve Lidl'in satışını yaptıkları ürünlerin %90'ından fazlasının kendi özel markalı ürünlerinden oluştuğunu ifade etmiştir³⁴.
- (115) Almanya'da 2019 yılı itibarıyla gıda perakende sektörü 123 milyar avronun üzerinde büyüklüğe ulaşırken, indirim marketlerinin 2018 yılında %43,1 olan sektördeki payı

³³ <https://www.igd.com/about-us/media/press-releases/press-release/t/uk-food-and-grocery-market-to-grow-148-by-282bn-by-2023/i/19052>, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

³⁴ <https://www.gov.uk/cma-cases/j-sainsbury-plc-asda-group-ltd-merger-inquiry>, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

2019 yılında %43,4'e yükselmiştir³⁵. Fransa'da ise 2018 yılında market satışları içerisinde indirim marketlerinin payı %8,6 olarak gerçekleşmiştir³⁶.

(116) Türkiye'de indirim marketlerinin organize perakende satışları içindeki payı 2021 yılında yaklaşık %63'e ulaşmıştır³⁷. İndirim marketlerinin toplam pazardaki oranı Avrupa'da ülkeden ülkeye önemli oranda farklılık göstermekle birlikte indirim marketlerinin Avrupa'da doğduğu ülke konumundaki Almanya'da dahi Türkiye'de elde edilen rakamlara ulaşamamıştır. Bu durumsa pazarın belirli bir format özelinde oldukça yoğunlaştığını göstermektedir. Türkiye'de indirim marketlerinin yıllar itibarıyla pazar içindeki gelişimi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

³⁵ <https://www.statista.com/statistics/505710/revenue-of-discounter-supermarkets-in-germany/>, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

³⁶ Kantar France Food Retail Country Report

³⁷ Sektör incelemesi kapsamında elde edilen veriler baz alınmıştır.

Tablo 28- Yıllar İtibarıyla Mağaza Sayısı ve Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre İndirim Marketçiliğinin Gelişimi (2011-2021)

İndirim	2011		2012		2013		2014		2015		2016	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
BİM	3.315	...	3.670	...	4.000	...	4.497	...	4.980	...	5.623	...
A101	1.287	...	1.768	...	2.665	...	4.028	...	5.373	...	6.362	...
ŞOK	1.135	...	1.233	...	2.037	...	2.301	...	3.000	...	4.000	...
Hakmar Express	193	...	218	...	251	...	279	...	307	...	378	...
Toplam	5.930	1.620.535	6.889	1.921.502	8.953	2.518.288	11.105	3.218.671	13.660	4.021.338	16.363	4.845.866
	2017		2018		2019		2020		2021			
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²		
BİM	6.123	...	6.733	...	7.530	...	8.530	...	9.611	...		
A101	7.113	...	8.005	...	9.132	...	10.109	...	11.227	...		
ŞOK	5.100	...	6.372	...	7.207	...	8.145	...	9.247	...		
Hakmar Express	463	...	518	...	564	...	598	...	675	...		
Toplam	18.799	5.611.604	21.628	6.457.765	24.433	7.416.514	27.382	7.359.099	30.760	8.471.623		

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(117) Tabloda en dikkat çeken husus son on bir yıl içerisinde indirim marketçiliğinin ulaştığı büyüklüktür. Söz konusu performansı ile indirim marketleri, pazarın en çok ve en hızlı büyüyen alt kolu olmuştur. Üstelik bu artış organik bir şekilde gerçekleşmiştir. 2008 yılında A101'in pazara girmesiyle büyük bir ivme kazanan pazarda indirim marketleri tarafından birleşme ve devralmalar yoluyla inorganik şekilde büyüme yolu tercih edilmemiştir. 2011 yılı itibarıyla yaklaşık 6.000 mağaza bulunan indirim marketçiliğinde 2021 yılı itibarıyla yaklaşık 31.000 mağaza bulunmaktadır ve bu rakamlar hızlı bir şekilde artmaktadır. 2021 yılı mağaza sayısı bir önceki yıla göre 3400 artarak %12 büyümüştür. İndirim marketlerinin pazardaki bu güçlü konumu alıcı gücü kapsamında ayrıca değerlendirilecektir.

Tablo 29- Mağaza Sayısı ve Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre İndirim Marketlerinin Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021)

İndirim Marketi	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
BİM
A101
ŞOK
Hakmar Express

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(118) HTM organize perakendeciliği içinde 2021 yılı itibarıyla en yüksek ticaret hacmine sahip olan indirim marketlerine bakıldığında, mağaza sayısı bakımından, 11.000 mağazanın üzerinde satış noktasına sahip olan A101 formatın lideri konumundadır. 2011 yılı itibarıyla mağaza sayıları ve mağaza satış alanları kapsamında indirim mağazacılığının yarısından fazlasını oluşturan BİM, özellikle A101'in hızlı büyümesi ile karşılaşmış ve 2015 yılı itibarıyla mağaza sayısı bakımından pazardaki liderliğini kaybetmiştir. 2021 yılı itibarıyla BİM mağaza sayısı bakımından A101'in gerisinde kalmış olsa da ortalama mağaza satış alanı bakımından A101'in önünde bulunmaktadır. ŞOK'un ise mağaza satış alanı, Tablo 27'den görüldüğü üzere, ortalama mağaza satış alanının altında kaldığı için mağaza satış alanı bakımından aldığı pay, mağaza sayısı bakımından sahip olduğu paya göre düşük kalmıştır.

Tablo 30- 2011-2021 Döneminde Ciro Büyüklüğüne Göre İndirim Mağazaları Pazar Paylarının Gelişimi (%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BİM
A101
ŞOK
Hakmar Express

(119) İndirim mağazacılığına ciro bazında bakıldığında her ne kadar yıllar itibarıyla payı düşse de BİM'in pazar lideri olduğu görülmektedir. Mağaza sayıları açısından formatın ilk sırasında yer almasına rağmen A101, ciro payı bakımından formatın ikinci sırasında yer almaktadır. Yıllar itibarıyla mağaza satış alanı büyüklüğü bakımından A101 ile arasındaki farkı kapatan ŞOK, ciro bazında A101'in büyüme hızının gerisinde kalmıştır.

(120) Bu bilgilere ilaveten sektörde faaliyet gösteren perakendecilere HTM perakendeciliği pazarının geleceğine ilişkin görüşleri de sorulmuş olup, görüş bildiren 19 teşebbüsten 17'si ilgili pazarda yoğunlaşmanın artacağını, Migros ise azalacağını belirtmiştir. ŞOK tarafından, ilgili pazarın mevcut dengesini korumaya devam edeceği ifade edilmiştir. Yoğunlaşmanın artmasını bekleyen teşebbüsler bu görüşlerine gerekçe olarak;

- Artan maliyetlerin sektörde faaliyet göstermeyi zorlaştırdığı, dolayısıyla düşük maliyetli operasyon yürütme kabiliyetini kazanamayan, katma değeri yüksek ürünler veya hizmetler sunamayan teşebbüslerin büyük ölçekli firmalar tarafından devralınabileceği,
- Hâlihazırda bazı uluslararası firmaların iflas ettiği, el değiştirdiği ya da Türkiye pazarından çekildiği,
- İndirim marketlerinden ve ihtisas mağazalarından kaynaklanan rekabet baskısının kısa vadede bölgesel/yerel perakendecilere, uzun vadede ise sektörün tamamına etki edeceği,
- İndirim marketlerinin büyüme eğilimine paralel olarak, yoğunlaşmanın bu teşebbüsler lehine artacağı,
- E-ticaretin gelişmesi ile birlikte alternatif satış kanallarının gelişmesinin, HTM perakendeciliğini çok kanallı bir yapıya dönüştürdüğü, geleneksel kanalın hantallaştığı ve küçülme eğiliminde olduğu, dolayısıyla yakın gelecekte teknolojiyi etkin kullanabilen güçlü perakendecilerin ayakta kalabileceği

hususlarına yer vermiştir.

(121) Pazarda yoğunlaşmanın azalabileceğini ifade eden Migros tarafından, artan rekabet ile başa çıkmakta zorlanan küçük ölçekli teşebbüslerin daha büyük teşebbüsler tarafından devralınması eğiliminin, ilk bakışta yoğunlaşma oranını artıracığı düşünülse de e-ticaret kanalları ve ihtisas mağazalarının, organize HTM perakendecisi teşebbüsleri artan bir rekabet ile karşı karşıya getirdiği; diğer taraftan HTM perakendeciliğinin, giriş engelleri yüksek olmayan bir pazar olduğu ve özellikle yerel

düzeyde yeni girişlerin olabileceği; tüketicinin beslenme konularında hassaslaşması ve bilinçlenmesi ile doğrudan üreticiden ürün satın alabileceği internet sitelerinin de çoğalabileceği belirtilmiştir.

- (122) Buna karşılık, makroekonomik dengeler ve e-ticaretin etkisiyle pazara yeni girişlerin zorlaşacağı görüşü de yaygın olarak dile getirilmiştir. Yeni girişler bakımından ise farklı tedarik ve satış kanallarına sahip, yeni konseptleri olan firmaların piyasaya giriş yapacağı, mevcut oyuncuların ise e-ticaret platformlarında büyümeye yönelebileceği belirtilmiştir. Pazarın son on yılına bakıldığında da gerek ulusal gerekse uluslararası faaliyet gösteren bazı perakendecilerin pazardan çıkmasına karşılık HTM perakendeciliğine market seviyesinde özellikle ulusal ölçekte doğrudan bir girişin olmadığı gözlenmektedir.

2.6. HTM Toptan Perakende Pazarı

- (123) HTM toptan perakende pazarında faaliyet gösteren teşebbüsler sunmuş oldukları HTM ürünleri ile bir yandan nihai tüketicilere hizmet verirken diğer yandan bu teşebbüslerin asıl müşteri grubunu bakkal ve marketler oluşturmaktadır. HTM toptan perakende pazarı geleneksel toptan perakende, yerel toptan perakende ve organize toptan perakende kırımlarından oluşmaktadır.

Tablo 31- Mağaza Sayısı ve Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021)

Toptan Market	2017		2018		2019		2020		2021	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
Metro
Bizim Toptan
Tespo

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (124) HTM organize toptan perakende içerisinde yer alan oyunculara bakıldığında Metro'nun mağaza satış alanı büyüklüğü olarak formatın lideri olduğu görülmektedir. Mağaza sayıları açısından bakıldığında ise Bizim Toptan tek başına formatın dörtte üçünü oluşturmaktadır. 69 ilde 173 mağaza ile faaliyet gösteren Bizim Toptan, Metro'ya göre ortalamada daha küçük mağazalarla hizmet sunmaktadır.

Tablo 32- Ciro Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%) (2017-2021)

Toptan Market	2017	2018	2019	2020	2021
Metro
Bizim Toptan
Tespo

(125) HTM organize toptan perakende kırılımına ciro payları kapsamında bakıldığında, mağaza satış alanında olduğu gibi Metro'nun pazar payı kaybı yaşamaya devam etmesine rağmen lider olduğu görülmektedir. Yıllar itibarıyla payını arttıran Bizim Toptan, format içerisinde ikinci sırada yer alırken Tespo, mağaza sayısı ve mağaza satış alanı büyüklüğü bakımından olan payına paralel bir şekilde toptan perakende pazarında belli bir paya sahip olmuştur.

2.7. Bölgesel/Yerel Gıda Perakendecileri

(126) Bölgesel/yerel perakendeciler belirli bir ilde veya bölgede faaliyet gösteren zincir ve tekil marketleri içermektedir. Ağırlıklı olarak süpermarket formatında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler buldukları konuma göre çevrelerinde yer alan mağazalara göre hem ulusal gıda perakende zincirleri ile hem yerel zincirler ile hem de indirim mağazaları ile rekabet edebilmektedirler.

Tablo 33- Bölgesel/Yerel Perakendecilere İlişkin Veriler (2021)

	Merkez	Mağaza Sayısı	Ciro (TL)	m ²	İl Sayısı	Bölgeler
Akyurt	Ankara	40	2	İç Anadolu
Altunbilekler	Ankara	44	2	İç Anadolu
Başgimpa	Ankara	51	3	İç Anadolu, Karadeniz
Bildirici	Ankara	16	1	İç Anadolu
Çağdaş	Ankara	126	2	İç Anadolu
Çağrı	İstanbul	68	2	Marmara
Çetinkaya	İstanbul	30	15	Ege, İç Anadolu, Akdeniz, Marmara, Karadeniz, Doğu, Güneydoğu
Düzgün	Erzurum	21	1	Doğu
Esenlik	Malatya	38	2	Doğu, Akdeniz
Furpa	Bursa	56	1	Marmara
Gimsa	Ankara	11	1	İç Anadolu
Groseri	Adana	29	2	Akdeniz
Hakmar	İstanbul	31	2	Marmara
Kim	İstanbul	132	5	Marmara, Ege
Mopaş	İstanbul	107	3	Marmara
Onur	İstanbul	152	5	Marmara
Özdilek	Bursa	21	12	Marmara, Ege, İç Anadolu, Akdeniz, Karadeniz
Pehlivanoğlu	İzmir	59	5	Ege, Marmara
Happy Center	İstanbul	191	5	Marmara
Seyhanlar	Bursa	131	1	Marmara
Soykan	Ankara	25	1	İç Anadolu

Yunus	Ankara	94	10	İç Anadolu, Marmara, Karadeniz
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler						

(127) Yukarıda yer alan tabloda Türkiye'deki önemli büyüklüğe sahip bölgesel/yerel gıda perakendecilerinin çoğuna yer verilmektedir. Anılan zincirler arasında Ankara merkezli faaliyet gösterenlerin sayısı sekiz iken İstanbul merkezli faaliyet gösterenlerin sayısı yedidir. Ayrıca üç Bursa merkezli ve birer de İzmir, Adana, Malatya ve Erzurum merkezli organize perakende zinciri bulunmaktadır.

(128) HTM organize perakende pazarının gelişimi içerisinde bölgesel/yerel gıda perakendecilerinin ulusal zincirlerle rekabet etme noktasında önemli bir yeri bulunmakla birlikte, pazar gelenekselden organizeye doğru dönüşürken ulusal perakendecilerin gelişimi karşısında bölgesel/yerel zincirler mağaza sayısı, pazar payı gibi kıstaslar bakımından ulusal zincirlerin gerisinde kalmıştır.

Tablo 34- 2017-2021 Döneminde TPF Üyesi Perakendecilerin Gelişimi

	2017	2018	2019	2020	2021	2021-2020 (%)
Üye Sayısı	424	374	360	476	465	-2,31
Şube Sayısı	4.207	3.713	3.995	4.227	4.378	3,57
Çalışan Sayısı	73.556	67.207	69.121	71.953	74.965	4,19
Toplam m²	2.438.794	2.309.860	2.357.651	2.516.125	2.599.723	3,32
Kaynak: TPF'den Gelen Bilgiler						

(129) Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF) tarafından sağlanan bilgiler uyarınca 2021 yılı sonu itibarıyla Türkiye genelinde TPF üyesi 465 bölgesel/yerel zinciri bulunmaktadır. 4.378 şubesi bulunan söz konusu zincirler toplam 2.599.723 m² satış alanına sahip olup, 74.965 çalışan istihdam etmektedirler. Bölgesel/yerel zincirlerin gelişimine bakıldığında ise 2017 yılına kıyasla 2018 yılında üye sayısında, şube sayısında, çalışan sayısında ve toplam satış alanında düşüş yaşandığı görülmektedir. 2018 yılına gelindiğinde şube sayısı, çalışan sayısı ve toplam satış alanı yeniden yükselişe geçmiştir. Üyesi sayısı ise bir önceki yıla kıyasla 2020 yılında tekrar yükselirken 2021 yılında düşmüştür.

Tablo 35- 2020-2021 Döneminde TPF Üyesi Bazı Perakendecilerin Mağaza Sayısı ve Mağaza Büyüklüğü Değişimi

	2020		2021		Değişim	
	Mağaza Sayısı	m ²	Mağaza Sayısı	m ²	Mağaza Sayısı	m ²
Akyurt	41	...	40	...	-1	...
Altunbilekler	56	...	44	...	-12	...
Başgimpa	53	...	51	...	-2	...
Bildirici	19	...	16	...	-3	...

Çağdaş	121	...	126	...	5	...
Çağrı	65	...	68	...	3	...
Çetinkaya	30	...	30	...	0	...
Düzgün	18	...	21	...	3	...
Esenlik	38	...	38	...	0	...
Furpa	57	...	56	...	-1	...
Gimsa	11	...	11	...	0	...
Groseri	27	...	29	...	2	...
Hakmar	27	...	31	...	4	...
Kim	111	...	132	...	21	...
Mopaş	99	...	107	...	8	...
Onur	149	...	152	...	3	...
Özdilek	21	...	21	...	0	...
Pehlivanoğlu	61	...	59	...	-2	...
Happy Center	192	...	191	...	-1	...
Seyhanlar	128	...	131	...	3	...
Soykan	27	...	25	...	-2	...
Yunus	98	...	94	...	-4	...
Toplam	1.449	1.091.674	1.473	1.126.672	24	34.998
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler						

- (130) Mağaza sayılarındaki artış ve azalışlar TPF üyesi bazı önemli perakendeciler özelinde incelenecek olursa, yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere bazı perakendeciler şube sayısı ve mağaza satış alanı büyüklüklerini artırırken bazı perakendeciler de düşüşler yaşamışlardır. Tablonun geneline bakıldığında ise şube sayılarının ve mağaza satış alanı büyüklüklerinin küçük miktarda arttığı ve TPF tarafından sunulan verilere benzer bir görünümün elde edildiği görülmektedir.
- (131) TPF tarafından sağlanan veriler bölgesel bazda ele alınacak olursa toplam şube sayıları açısından İstanbul'da yer alan bölgesel/yerel zincirler neredeyse formatın yarısını oluşturmaktadır. İstanbul'daki zincirleri sırasıyla Ankara, Ege, Bursa ve Karadeniz'deki bölgesel/yerel zincirler takip etmektedir.

2.8. HTM Perakendeciliğinin Kategoriler Bazında İncelenmesi

- (132) Sektör incelemesi kapsamında, 2021 yılı sonu itibarıyla gıda, kozmetik, temizlik, alkollü içecekler, tütün, spot satılan ürünler³⁸, yaş meyve-sebze, paketlenmemiş veya işlenmemiş et, tavuk, yumurta ve diğer olmak üzere toplam dokuz kategori belirlenmiş

³⁸ Spot satılan ürünler ile rafta sürekli satışı olmayan, sadece haftanın, ayın ya da yılın belli bir döneminde satışa sunulan ürünler kast edilmektedir.

ve kategorilerin ciro payları ile SKU bazında ürün sayıları hakkında aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

Tablo 36- Toplam Ürün Sayısının ve Cironun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı³⁹ (2021, %)

		Gıda	Kozmetik	Temizlik	Alkollü İçecekler	Tütün	Spot	Meyve Sebze	Et-Tavuk-Yumurta	Diğer
A101	SKU
	Ciro
Akyurt	SKU
	Ciro
Altunbilekler	SKU
	Ciro
Başgimpa	SKU
	Ciro
Bildirici	SKU
	Ciro
BİM	SKU
	Ciro
FİLE	SKU
	Ciro
Bizim Toptan	SKU
	Ciro
Carrefoursa	SKU
	Ciro
Çağdaş	SKU
	Ciro
Çağrı	SKU
	Ciro
Çetinkaya	SKU
	Ciro
Düzgün	SKU
	Ciro
Esenlik	SKU
	Ciro
Furpa	SKU
	Ciro
Gimsa	SKU
	Ciro
Groseri	SKU

³⁹ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

	Ciro
Hakmar	SKU
	Ciro
Hakmar Express	SKU
	Ciro
Kim	SKU
	Ciro
Metro	SKU
	Ciro
Migros	SKU
	Ciro
Mopaş	SKU
	Ciro
Onur	SKU
	Ciro
Özdilek	SKU
	Ciro
Pehlivanoğlu	SKU
	Ciro
Happy Center	SKU										
	Ciro
Seyhanlar	SKU
	Ciro
Soykan	SKU
	Ciro
ŞOK	SKU
	Ciro
Tespo	SKU
	Ciro
Yunus	SKU
	Ciro
Kaynak: Teşebbüslerden Elde Edilen Veriler											

(133) Aşağıdaki tabloda ise sektörde faaliyet gösteren ilk beş teşebbüsün 2021 yılı sonu itibarıyla, ilgili dokuz kategori bakımından toplam ürün sayılarının (SKU) ve ciro paylarının dağılımına yer verilmektedir.

Tablo 37- Sektörde Faaliyet Gösteren İlk Beş Teşebbüsün Toplam Ürün Sayısının ve Cirosunun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı (2021, %)

		Gıda	Kozmetik	Temizlik	Alkollü İçecekler	Tütün	Spot	Meyve Sebze	Et-Tavuk-Yumurta	Diğer
BİM	SKU
	Ciro
A101	SKU
	Ciro
Migros	SKU
	Ciro
ŞOK	SKU
	Ciro
Carrefoursa	SKU
	Ciro

Kaynak: Teşebbüslerden Elde Edilen Veriler

- (134) Tablolara göre gıda kategorisi, %20-70 arasında değişen oranlarda ciro payı ile en çok satış yapılan kategoridir. Adet bazında hesaplanan paylar da genel olarak buna paralel seyretmekte olup yalnızca A101, BİM, ŞOK ve Hakmar Express'te spot satılan çok sayıda ürün olduğu için bu teşebbüslerde spot kategorisi adet bazında öne çıkmaktadır. Gimsa bakımından spot satışlar diğer kategorisinde toplulaştırılmış olup, bu kategori adet ve ciro bazında nispeten daha yüksek pay almaktadır⁴⁰. Gıda kategorisi incelenen tüm teşebbüsler için dikkate alındığında, 2021 yılı için ciro bazında ortalama %49,43 adet bazında ise %31,75 oranında paya sahiptir.
- (135) Gıda kategorisinden sonra, ciro bazında ortalama %9,81 pay ile et-tavuk-yumurta ve %9,47 ile spot kategorileri ikinci sırada gelmektedir. Bu kategorileri ortalama %7,56 pay ile diğer kategorisi takip etmektedir. Temizlik kategorisinin ciro payı ise %6,92 olarak gerçekleşmiştir.
- (136) Beşinci kategori olarak %5,21 ciro payı bulunan meyve-sebze kategorisi bakımından A101 (%...), BİM (%...), Bizim Toptan (%...), Metro (%...), Pehlivanoğlu (%...) ve Tespo'nun (%...) %5'in altında bir oranla satış yaptıkları görülmektedir. Bu marketlerde genellikle paketlenmiş ve markalı satılan ürünlere yer verildiği çıkarımı yapılmaktadır.
- (137) Alkollü içecekler satan dokuz adet teşebbüsten üçü ulusal market (Carrefoursa, Migros ve Özdilek), dördü yerel market (Pehlivanoğlu, Altunbilekler, Çağdaş ve Groseri) ve

⁴⁰ Gimsa'nın diğer kategorisinin alt kırılımlarında tansiyon aletinden şofbene kadar çeşitli elektronik ürünler, plastik ürünler ve hırdavat gibi kategoriler yer almaktadır.

ikisi toptan market (Tespo ve Metro) segmentlerinde faaliyet göstermektedir. Alkollü içecekler kategorisinin bahsi geçen dokuz teşebbüs arasında ortalama ciro payı %9,97 iken, ankete katılan 33 teşebbüs hesaba katıldığında bu pay %3,14'e düşmektedir. Tütünlü ürünler kategorisinin ciro bazında aldığı ortalama pay ise %5,04'tür. BİM ve Hakmar dışında, teşebbüslerin tamamında tütün ürünlerinin satıldığı görülmektedir.

- (138) Son olarak indirim marketlerinde satışa sunulan spot ürünler kategorisinin adet bazında aldığı pay diğer marketlere kıyasla daha yüksek oranlarda gerçekleşmektedir. Bu durum indirim marketlerinde spot satışa sunulan çok sayıda ürün bulunmasından kaynaklanmaktadır. Spot kategorisinin payı adet bazında BİM bakımından %..., A101 bakımından %..., Hakmar Express bakımından %..., ŞOK bakımından ise %... olarak gerçekleşmiştir. Aşağıdaki tabloda perakende sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslerin, 2021 yılı sonu itibarıyla satışını gerçekleştirdikleri ürünlerin toplam SKU sayısı spot ürünler hariç ve dahil olmak üzere gösterilmektedir.

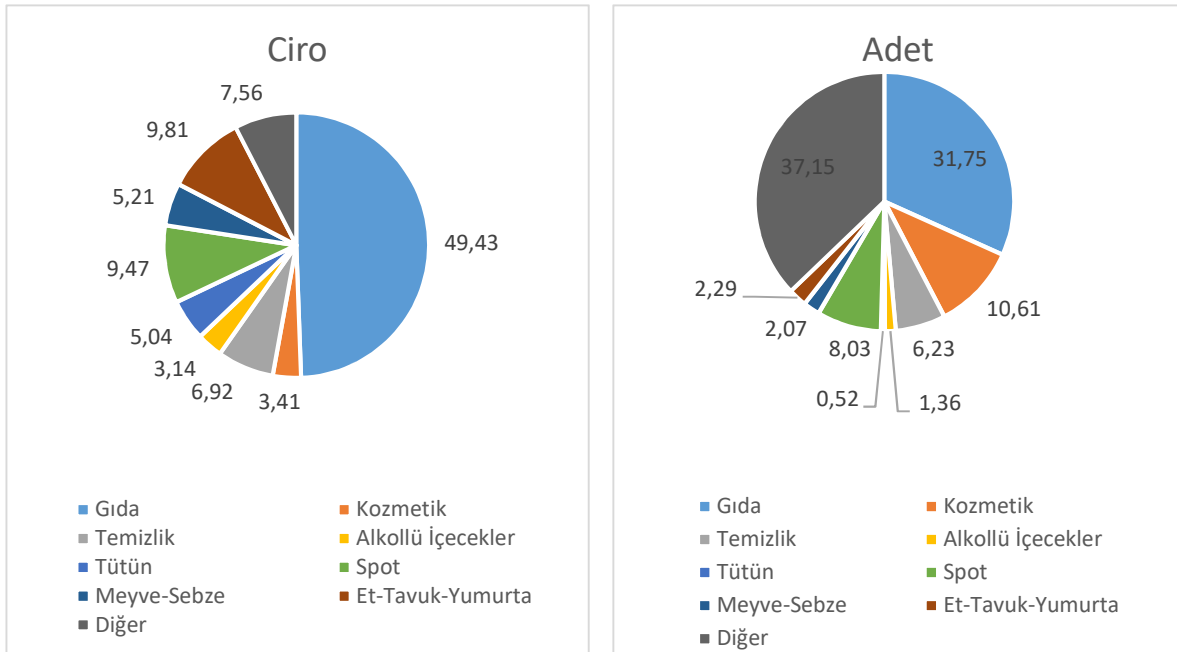
Tablo 38- 2021 Yılı İçin Toplam SKU Sayıları

	Spot Ürünler Hariç	Spot Ürünler Dâhil
A101
Akyurt
Altunbilekler
Başgimpa
Bildirici
BİM
BİM File
Bizim Toptan
Carrefoursa
Çağdaş
Çağrı
Çetinkaya
Düzgün
Furpa
Gimsa
Groseri
Hakmar
Hakmar Express
Kim
Metro
Migros
Mopaş
Onur
Özdilek

Pehlivanoğlu
Seyhanlar
Soykan
ŞOK
Tespo
Yunus
Kaynak: Teşebbüslerden Elde Edilen Veriler		

- (139) Spot satılan ürünler hariç tutulduğunda sektörün önde gelen perakendecilerinden olan BİM, A101, ŞOK ile Hakmar Express'in SKU sayılarının 2.000'in altında olduğu görülmektedir. Migros, Gimsa, Metro ve Carrefoursa gibi bazı marketlerin ise 30.000 üzeri SKU ile faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. BİM'in süpermarket formatı ile faaliyet gösteren marketi FİLE'nin ise SKU sayısı 5.000 seviyesinde olup, bu sayının süpermarket formatlarının SKU seviyesine çıkmadığı görülmektedir.
- (140) Aşağıdaki grafikte, seçilen ilgili kategorilerin ciro ve adet bazında pazarın toplamından aldığı paylara yer verilmektedir.

Grafik 11- 2021 Yılı İtibarıyla HTM Perakendeciliği Pazarının Ürün Kategorilerine Dağılımı (%)



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (141) Grafiklere göre ciro bazında en yüksek payı alan gıda kategorisi, satışların yaklaşık %50'sinin gıda ürünlerinden oluştuğunu göstermektedir. Adet bazında en yüksek payı alan diğer kategorisi ise ciro bazında, adet bazında olduğundan çok daha düşük bir pay almaktadır.

(142) Sektör incelemesi kapsamında marketlere yöneltilen sorular çerçevesinde, bahsi geçen kategoriler için tedarik sürecinin, satış kanallarının, pazarlama ve fiyatlama stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmış olup, ilgili soruya cevap veren 13 teşebbüs, kategori bazında farklı stratejileri olmadığını, 14 teşebbüs ise özellikle tedarik stratejilerinin farklılaştığını belirtmiştir. İlgili analize daha yakından bakıldığında ise farklı stratejiler uyguladığını belirten ve belirtmeyen tüm teşebbüslerin, esasen aynı kapsamda olduğu, çünkü konuya açıklamalarda genel olarak tüm kategorilerde benzer stratejiler uyguladıklarını, yalnızca şarküteri ve meyve – sebze reyonunda tedarik süreçlerinin farklılaştığını ya da soğuk zincire dikkat ettiklerini belirttikleri görülmektedir. Bir başka deyişle bu analizde, kategori bazında farklı satış ve pazarlama stratejileri uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşılık ... tarafından, internetten satışa sunulan bazı ürünlerde pazarlama ve fiyat stratejilerinin farklılaştığı belirtilmiştir. Diğer taraftan meyve – sebze kategorisi bakımından ürünlerin genellikle ortak bir depodan mağazalara sevk edildiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında, bazı teşebbüsler tarafından yerel rekabet koşullarına da dikkat edilerek bazı ürünlerde yerli üreticilerle çalışıldığı, yerel marka bağımlılığının olduğu bölgelerde bu markalara da yer verildiği belirtilmiştir.

3. HTM PERAKENDECİLİĞİNDE DİJİTALLEŞME

3.1. Dünyada Dijital HTM Perakendeciliği⁴¹

- (143) Raporun bu bölümünde, Türkiye'deki HTM perakendeciliğinde yaşanan dijitalleşme sürecinin daha net ve karşılaştırılabilir bir şekilde ele alınabilmesi için küresel gıda perakendeciliğinin yönü, yönelimleri ve sektördeki yeni nesil ticaret modelleri hakkında, geçmişten bugüne yönelik bilgilere yer verilmesi amaçlanmaktadır.
- (144) Günümüzün yeni nesil HTM perakendeciliğinin analizi, sektörün geçirdiği farklı yapısal dönüşüm evreleriyle ortaya konulabilmektedir. Bu bakımdan HTM perakendeciliği sektörü, zamanın akışı içerisinde meydana gelen dört temel yapısal dönüşüm evresine konu olmuştur.
- (145) Sektördeki ilk dönüşüm, modern anlamdaki süpermarketlerin doğuşuyla ortaya çıkmaktadır. Yirminci yüzyılın başlarında yaygınlaşmaya başlayan bu iş modelinde; tüketiciler ürünleri kendileri seçmekte, marka tanınırlığı tüketici tercihlerinde ön plana

⁴¹ İlgili bölüm kaleme alınırken teşebbüslerden gelen görüşlerden ve belirli sektör raporlarından yararlanılmıştır. Bkz. Desai, P. , A.Potia ve B.Salsberg (2017), "Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World", *McKinsey&Company*, [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20\(3\).pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf), Erişim Tarihi: 21.09.2021.

çıkarmakta, ürünler fiyat etiketleriyle açık raflarda sergilenmekte ve çalışanlar ile fiziksel mağaza formatları belirli standartlara uygun hale getirilmektedir. Ayrıca tüketicilerin kullanımına yönelik, fiziksel mağaza yakınında olması planlanan park yerleri ile görsel pazarlama uygulamaları da yine bu dönemde önem kazanmaya başlamıştır.

- (146) Sektördeki ikinci dönüşüm, Carrefour ve Walmart gibi hipermarket yapılarının ortaya çıkması ve yaygınlaşmasıyla başlamaktadır. Süpermarketlere kıyasla daha fazla ürün sayısına ve çeşidine sahip olan ve bu sebepten ötürü, sektörün geneline kıyasla belirli bir kapsam ekonomisi ve maliyet avantajını (alıcı gücü) elinde bulunduran hipermarketler, tüketicilere aradıkları tüm ürünleri tek duraklı bir alışverişte sunabilme prensibiyle faaliyet göstermektedir.
- (147) Hipermarket modeli perakendecilikte, fiziksel satış alanının büyüklüğünün sağladığı mekânsal avantaj ile süpermarketlere nazaran daha sistematik tedarik ve stok yapısına sahip olunması, bu marketlerin tüketici yelpazesinin her açısına hitap edebilmelerine olanak sağlamaktadır. Ayrıca hipermarketler, yakın çevresinde konumlanan diğer mağaza veya aktivite olanaklarına da sahip olabilmelerinden ötürü tüketicilere alışveriş dışında günlük boş zamanlarını geçirebilecekleri bir seçenek dahi sunabilmekte ve dolayısıyla tüketicilerin satın alma davranışını tetikleyebilecek bir atmosfer yaratılabilmektedir. Bu bakımdan, belirli tüketiciler açısından hipermarketler yalnızca bir alışveriş noktası değil, tüm olanaklarıyla birlikte topyekûn bir aktivite merkezi olarak da konumlandırılabilirlerdir.
- (148) Sektördeki önemli gelişmelerden birini temsil eden ve pazardaki fiyat rekabetini temelden etkileyen “özel markalı ürün (*private label*)” ile “indirim marketçiliği” uygulamaları (kavramları) da bu evrede ön plana çıkmaya başlamıştır.
- (149) Sektördeki üçüncü dönüşüm, sanal (internet temelli veya çevrim içi) gıda ve HTM perakendeciliğinin yükselişiyle ilişkilendirilmektedir. Nitekim gıda ve hızlı tüketim ürünlerinin, çoğunlukla dayanıksız mallar kategorisinde yer almasından ötürü, bu sektördeki dijital ticaret eğilimleri diğer sektörlerden farklılaşmaktadır. Bu bakımdan 1996 yılında faaliyete geçen; ancak finansal sebeplerden ötürü 2001 yılında iflas etmek zorunda kalan çevrim içi meyve ve sebze satış platformu Webvan⁴², dijital HTM perakendeciliği alanında faaliyet gösteren ilk teşebbüs veya ilk teşebbüslerden biri olarak kabul edilebilmektedir.

⁴² Bu şirket ülkemizde MİGROS'un işlettiği www.tazedirekt.com iş modeline benzer modellerin öncüsü olarak değerlendirilebilecektir.

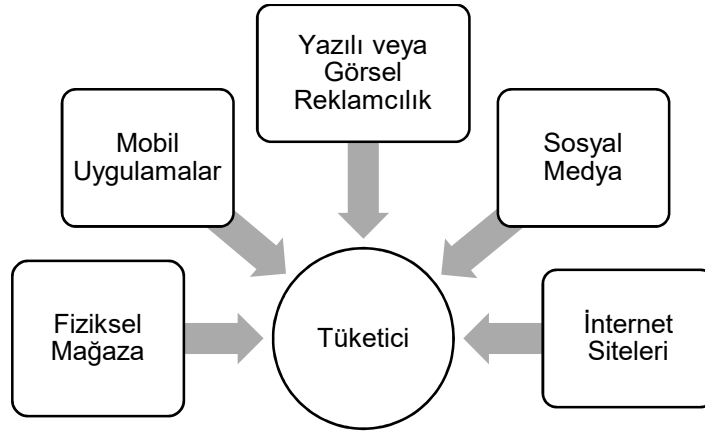
- (150) Webvan'ın tek kanallı (sanal) satış stratejisinden farklı olarak HTM perakende sektöründe fiziksel mağazalarıyla faaliyet gösteren Tesco ve Wallmart gibi büyük gıda perakendecileri, 2000'li yılların başlarında fiziksel satış kanallarının yanı sıra sanal satış kanallarını da aktif bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Bu duruma paralel olarak başta hipermarket tipi perakendeciler olmak üzere sektördeki diğer oyuncular da fiziksel ve sanal satış kanallarını birlikte kullanma stratejisini giderek daha fazla benimsemiş ve yalnızca gıda ürünlerini değil, birçok farklı ürün çeşidini (sanal ve fiziki) raflarına taşıyarak tüketicilere farklı teslimat opsiyonları sağlamıştır (çift kanallı satış stratejisi- fizikselden sanala)⁴³.
- (151) Günümüzde dünyanın en büyük sanal perakende platformlarından birisi olarak kabul edilen Amazon ise organize hipermarketlerin benimsediği çift kanallı satış stratejisinin diğer bir uygulaması veya simetriği olan sanaldan fiziksele perakendecilik modeliyle faaliyet göstermektedir. Bu bağlamda Amazon 2007'de kurduğu Amazonfresh ve 2017'de devraldığı Wholefood gıda market zincirleri vasıtasıyla, sektörde hem sanal hem de fiziksel mağazalarıyla beraber iki koldan yer almaya başlamıştır.
- (152) Neticede bu dönemde sektördeki rekabet kavramının ve rakiplik ilişkilerinin, fiziksel perakendeciliğin ötesinde, sanal veya her iki koldan da satış yapan perakendecileri içerecek şekilde genişlediği görülmektedir. Dolayısıyla sektördeki bu yapısal dönüşüm evresi, teşebbüslerin satış stratejilerinde enformasyon teknolojilerini daha çok kullanması ve yalnızca fiziksel perakendeciliğin var olduğu endüstri koşullarından farklı bir rekabetçi ekosistemin oluşumunda belirleyici bir rol oynamaktadır.
- (153) Bugünün dijital teknolojilerinin olanak sağladığı çoklu kanal pazarlama (*multi-channel marketing*) ve bütünleşik pazarlama (*omni-channel*) stratejileri ise son dönemde sektörü analiz edebilmek için kullanılan ve sektördeki dördüncü dönüşümün temelini oluşturan kavram ve metotlar olarak değerlendirilebilmektedir.
- (154) Mevcut veya potansiyel müşteriye, çağın yenilikçi koşulları altında en etkin ve hızlı şekilde ulaşmayı amaçlayan bu iki strateji türü, uygulanma prensipleri bakımından birbirinden ayrılmaktadır.
- (155) Çoklu kanal pazarlama stratejileri; elektronik postalar, afişler, görsel ve/veya yazılı reklamlar, internet siteleri, mobil uygulamalar veya diğer iletişim kanalları aracılığıyla tüketiciye ulaşmayı ve bu kanallardan bir veya daha fazlası vasıtasıyla tüketiciye satın

⁴³ Tesco ve Wallmart, sektörde sanal satış kanallarını kullanmaya başlamadan önce yalnızca fiziksel ürün mağazalarıyla faaliyet gösterdikleri için, bu teşebbüslerin sonradan sanal satış kanallarını kullanmaya başlama stratejisi "fizikselden sanala" şeklinde kodlanabilmektedir.

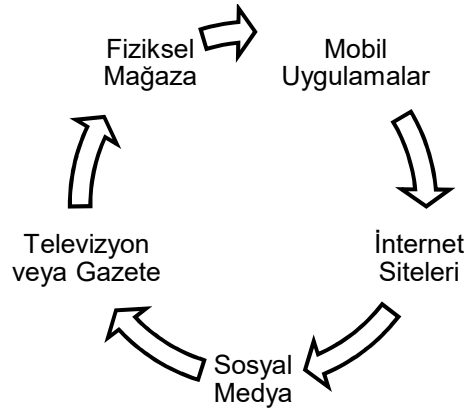
alma imkânı sunmayı amaçlarken; bütünleşik pazarlama stratejileri, birden çok farklı kanalın birbirine senkronize olmasıyla tüketiciye kesintisiz bir alışveriş imkânı sunmayı hedeflemektedir⁴⁴.

(156) Aşağıda sırasıyla, çoklu kanal ve bütünleşik kanal stratejilerine yönelik örnek iletişim ve akış şemaları sunulmaktadır.

Şekil 1- HTM Perakende Sektörü İçin Örnek Bir Çoklu Kanal Pazarlama Stratejisi



Şekil 2- HTM Perakende Sektörü İçin Örnek Bir Bütünleşik Kanal Pazarlama Stratejisi



(157) Yukarıda yer alan Şekil 1 ve Şekil 2’de görselleştirmeye çalışılan söz konusu stratejiler başta; şehirleşmenin yaygınlaşması, veri kavramının giderek ön plana çıkması, dijital ve mobil teknolojilerin kullanım alanlarının artması gibi gelişmeler neticesinde, sektörde gün geçtikçe daha çok benimsenmekte ve tüketicilere yönelik kapsama alanını genişletmektedir. Bu gelişmelerin, sektörün başlıca dinamiklerine olan olası etkileri ise aşağıdaki maddeler altında etüt edilmektedir.

⁴⁴ Konuya ilişkin detaylı bilgi için bkz. Verhoef, P.C., Kannan, P.K. ve Inman, J.J. (2015), “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to The Special Issue on Multi-Channel Retailing”, Elsevier.

- **Sektördeki Artan Oyuncu Sayısı:** Dijital HTM perakendeciliği hizmetleri, internet üzerinden tüketicilerin tercih ve istekleri doğrultusunda farklı şekillerde kurgulanabilmektedir. Bu bakımdan tüketiciler; bilgisayar, telefon veya tablet gibi internet kullanımına uygun araçlar vasıtasıyla kendi bölgesine hizmet veren organize perakendecilerden sipariş verebileceği gibi fiziksel satış mağazasına sahip olmayıp farklı iş modelleriyle sektörde faaliyet gösteren oyuncularından da sipariş verebilmektedir⁴⁵. Bu bakımdan tüketiciler hem kendi lokasyonunda yer alıp almamasından bağımsız olarak çevrim içi tedarik imkânı sunan farklı bölgelerdeki oyuncuları tercih edebilecek, hem de yalnızca internet temelli market hizmetleri sunan farklı iş modellerine sahip oyuncularından yararlanabilecektir. Ayrıca günümüzde internet temelli satışların artması ve tüketiciler özelinde kişiselleştirilmiş hizmetlerin sektörde giderek daha fazla önem kazanmasıyla, sadece fiziksel mağazalarıyla faaliyet gösteren oyuncular veya geçmişte HTM kategorisindeki ürünlerin satışını gerçekleştirilmeyen sanal ticaret platformları da HTM ürünlerine yönelik sanal satış faaliyetlerine yönelebilecektir⁴⁶. Dolayısıyla, sektörde internet tabanlı hizmet sunabilen teşebbüslerin sayısı ve çeşitliliği artabilecek ve doğrudan yahut dolaylı olarak HTM perakendeciliği sektöründeki oyuncu sayısı ve rekabetçi dinamikler etkilenebilecektir.
- **Dijital Pazarlamanın ve Sosyal Medyanın Önemi:** Sektördeki internet tabanlı dijitalleşme, tüketicilerin satın alma kararlarını doğrudan etkileyebilecek yeni iletişim kanallarını ve bunların artan etkilerini de beraberinde getirmektedir. Çağımızın bütüncül ve kapsayıcı rekabetçi perspektifine paralel olarak sektördeki oyuncular gerek fiziksel gerek sanal satış kanallarında faaliyet gösteren rakipleri ile her kulvarda rekabet edebilmek adına yenilik temelli satış/pazarlama stratejilerine ve tüketicilerin sahip olduğu teknolojik imkânları dikkate alan reklam faaliyetlerine yönelmektedir. Bu bakımdan; geçmişte bir ürünü satın alanların yaptığı yorum ve değerlendirmeler, gerçek zamanlı yardım ve bilgilendirme hizmetleri ve ürünler ile ilgili detaylı yazılı veya görsel

⁴⁵ Raporun ilerleyen bölümünde bu iş modellerine detaylı bir şekilde yer verilecektir.

⁴⁶ Raporun ilerleyen bölümlerinde daha detaylı bir şekilde ele alınmakla beraber sanal ticaret platformları, fiziksel depo veya mağazalar açarak yahut hâlihazırda fiziksel perakende hizmeti veren bir teşebbüsle anlaşarak sektörde kısa zamanda faaliyet göstermeye başlayabilmektedir.

incelemeler, teşebbüslerin bu alandaki pazarlama stratejilerinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

- HTM sektöründeki dijitalleşme sürecinin teşebbüslerin rekabet kalıplarına olan bir diğer yansıması, tüketici ve üretici arasındaki iletişim döngüsünün yoğunlaştırılması veya çeşitlendirilmesi ilkesine dayanmaktadır⁴⁷. Nitekim çağımızda, internet tabanlı iletişim araçları ve sosyal medya kanalları, teşebbüslerin müşterilerine ulaşabilmesinde ve müşterilerini tanıyabilmesinde anahtar rolü oynayabilecek etkili iletişim araçları olarak ele alınabilecektir⁴⁸.
- **Müşteri Verileri ve Kişiselleştirilmiş Pazarlama:** Enformasyon teknolojilerindeki gelişmeler ve rekabetçi bakış açısının giderek daha kapsayıcı bir yapıya evrilmesiyle beraber neredeyse ekonomilerdeki bütün sektörlerde, ürün temelinde uygulanan indirimlerden, tüketici temelinde uygulanan indirimlere doğru bir yönelim ortaya çıkmaktadır. Bu minvalde teşebbüsler, müşterilerinin tercihlerini en detaylı şekilde analiz edebilmek ve ilgili tüketiciye uygulanabilecek optimal satış stratejilerini şekillendirmek amacıyla tüketicilere ait kapsamlı veri tabanları oluşturmaktadır. HTM sektöründe tüketicilerin satın alma tercihlerine yönelik bu veri setleri genellikle; sadakat kartları, (çevrim içi veya fiziki) geçmiş satın alımlar, tüketici anketleri veya üçüncü taraf teşebbüslerle yapılan anlaşmalar yoluyla tedarik edilmektedir.
- Söz konusu yöntem ve uygulamalar sayesinde, teşebbüsler her bir müşteriye veya müşteri grubuna özel (kişiselleştirilmiş) satış politikaları uygulayabilmekte ve bu açıdan hem tüketici hem de üretici refahını arttırabilecek çeşitli kişisel indirim ve kampanyalar sağlayabilmektedir. Ayrıyeten konunun HTM sektörü açısından bir adım ötesi düşünüldüğünde, teşebbüslerin salt tüketicilerin konumuna göre uygulayabilecekleri farklı satış politikaları veya uygulamalar da akla gelebilecektir⁴⁹.
- **Yeni Nesil Ödeme Sistemleri:** Yeni teknolojik ekosistem, tüketicilerin kalıplaşmış ödeme alışkanlıklarını da etkileyebilmektedir. Bu bakımdan internet

⁴⁷ Bkz. çoklu kanal ve bütünleşik kanal stratejileri.

⁴⁸ Örneğin, Amazon'un sahip olduğu Wholefoods, işlettiği çeşitli sosyal medya hesapları vasıtasıyla müşterilerine özel promosyon, kampanya ve anketler düzenlemekte ve tüketicilerin memnuniyetleri ile şikayetlerini sosyal medya aracılığıyla yakından takip etmektedir

⁴⁹ Örneğin, tüketiciye en yakın konumda bulunan market için çeşitli promosyon veya indirimler tanımlaması yahut ilgili tüketicinin satın alması muhtemel ürünler için kişiye en yakın konumdaki market özelinde daha düşük fiyatlar teklif edilmesi (birinci derecede fiyat farklılaştırılması) gibi durumlar ortaya çıkabilecektir.

üzerinden gerçekleştirilen ödeme imkânlarındaki ilerlemeler, tüketicilerin nakit taşıma ihtiyaçlarını ve taşınan nakitten dolayı üstlenilen riski sınırlandırabilmekte ve finansal işlemlerin kayıt altında tutulabilmesine yönelik avantajlar sağlayabilmektedir.

- İki elektronik cihazın yakınlaşması ve ortaya çıkan cihazlar arası etkileşim sayesinde finansal ödeme işleminin gerçekleşmesini sağlayan Yakın Alan İletişimi (*Near Field Communication-NFC*) teknolojisi ise dünyada ve ülkemizde fiziksel perakende mağazaları dâhil olmak üzere kullanımı giderek artan bir ödeme yöntemi olarak hızla yaygınlaşmaktadır. Nitekim NFC ve gelecekte ortaya çıkabilecek yeni nesil ödeme sistemleri, HTM perakendeciliği sektörü ile sınırlı olmamakla beraber satın alma işlemlerinin hızını ve pratikliğini etkilediğinden, özellikle bu tarz ödeme yöntemlerini henüz benimsememiş veya bu yöntemlere adapte olamayan geleneksel kanaldaki oyuncuların ticari hayattaki devamlılığı açısından son derece önem arz etmektedir.

3.2. Günümüzde HTM Perakendeciliği Sektöründe Kullanılabilecek Dijital Ticaret Modellerine Kısa Bir Bakış

- (158) Dijital pazarlama ve internet tabanlı satış hizmetleri kendi doğalarında yer alan inovasyon güdüsü ve esnek uygulanabilme imkânlarından dolayı farklı ticari modellerinin kurgulanmasında veya geliştirilmesinde anahtar bir role sahiptir. Bu tarz teknoloji temelli ve yenilikçi iş modellerinin önemli ölçüde kullanım alanı bulduğu ve yaygınlaştığı öncül sektörler arasında HTM perakendeciliği sektörü de yer almaktadır.
- (159) Güncel durumda HTM perakendeciliği faaliyetleriyle iştigal eden herhangi bir teşebbüsün mevcut veya potansiyel müşterilerine ulaşabileceği internet bazlı temel satış kanalları; internet sayfaları (siteleri), mobil uygulamalar ve sosyal medya platformları olarak basit bir şekilde tasnif edilebilecektir. Bu dijital kanallar vasıtasıyla gerçek zamanlı tüketici talebinin giderek daha fazla karşılanmaya başlanmasıyla da pazarda yeni bir çevrim içi ticaret ekosisteminin oluşumu hızlanmakta ve geleneksel HTM perakendeciliğindeki rekabetçi dinamikler geçmişe kıyasla farklılaşmaktadır.
- (160) Dünyada olduğu gibi ülkemizde de giderek büyüyen bir ticaret hacmine sahip sanal market hizmetleri; internet siteleri, mobil uygulamalar ve sosyal medya hesapları gibi iletişim kanalları sayesinde tüketici bazında promosyon, indirim ve pazarlama faaliyetlerine imkan verebilecek bir yapıya doğru evrilmektedir. Özellikle Covid-19 pandemisiyle beraber ivmesini arttıran mobil market uygulamaları ve sanal market

hizmetleri, sektördeki bu yapısal dönüşüm ve paradigma değişimi açısından oldukça önem arz eden yenilikçi iş modelleri olarak ayrı bir vurgu gerektirebilecektir.

- (161) Bahsedilen iş modelleri, kullanıldığı sektördeki pazarlama stratejilerine esnek bir biçimde entegre olabilme kapasitesinden ötürü, pazarın farklı kesimlerinde yer alan oyuncular tarafından ticari hayatta çeşitli şekillerde kullanılabilir. Örneğin bazı sanal ticaret platformları veya mobil uygulamalar kendi depolarını ve ürün tedarik zincirini kurarak tüketiciye doğrudan kendi faaliyetleri çerçevesinde hizmet verebilmekteyken; bazıları hizmet verdiği coğrafi sınırlar içerisinde bulunan fiziksel mağazalarla veya mağaza zincirleriyle anlaşarak ürünleri, aracılık faaliyetleri çerçevesinde doğrudan tüketiciye ulaştırabilmektedir. Dolayısıyla enformasyon teknolojisindeki gelişmelerle beraber HTM perakendeciliği sektöründeki teşebbüslerin de birçok farklı ticari stratejiyi veya modeli benimseyebileceği ve bu alanda esnek bir tutum sergileyebileceği kanısına varmak yanlış olmayacaktır.
- (162) Dünyada “Sosyal Ticaret (S-Ticaret)” olarak adlandırılan ve çevrim içi ticaret içinde sınıflandırılabilir bir satış metodu olan sosyal medya platformları aracılığıyla tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanması ise bu alanda ortaya çıkan yenilikçi iş modelleri arasındadır. Zira bu ticaret modelinde, tüketicilerin giderek daha çok vakit geçirmeye başladığı alanlardan kabul edilen sosyal medya platformları üzerinden, gıda dâhil birçok farklı ürünün satışı veya reklam/pazarlaması gerçekleştirilebilmektedir.
- (163) S-Ticaret iş modellerinde tüketicilerin çok daha kişiselleştirilmiş yöntemlerle ölçümlenebilir olması, tüketicilerin güncel ve potansiyel satın alma alışkanlıklarının analiz edilebilmesi ve müşteri davranışlarının imkân olduğu ölçüde veri formatında toplanabilir olması sayesinde, S-Ticaretin potansiyel olarak sektör ayırt etmeksizin büyük bir ticari market haline gelmesi beklenebilecek bir durumdur. Bununla beraber ticari işlemlerin kayıt altına alınabilmesi ve yasa dışı uygulamaların önüne geçilebilmesi bağlamında bu ticaret modeline ilişkin yasal düzenlemelerin de gerekli olabileceği hususu göz ardı edilmemelidir.
- (164) Sonuç olarak, dijitalleşmenin getirdiği yeni rekabetçi ekosistem ile değişen ticaret kalıpları ve ortaya çıkan yenilikçi (*innovative*) iş modelleri, diğer her sektörde olduğu gibi, HTM perakendeciliği sektöründe de köklü değişimlere yol açmakta ve sektördeki rekabetçi parametreleri etkilemektedir. Bu çerçevede, müşteri verilerinin toplanması ve analizi, ürünün tüketiciye ulaştırılmasında kullanılabilir alternatif lojistik hizmetleri, 7/24 hizmet prensibi, sosyal medya platformlarının ticari optimizasyonu, sektörler arası farklı iş birliklerinin ve yazılım hizmetlerinin giderek önem kazanması gibi faktörler

sektördeki bu köklü değişimlerin anlamlandırılabilmesi için irdelenmesi gereken temel hususları temsil etmektedir.

- (165) Bu safhaya kadar sunulan bilgilerin temel amacı, ülkemizdeki HTM perakendeciliği sektöründe yaşanan dijital dönüşümün ve bu dönüşümün sektördeki rekabet üzerine olan etkilerinin daha sağlıklı, kapsamlı ve isabetli bir biçimde değerlendirilebilmesine yönelik genel düzeyde bir ön bilgi sağlanmasıdır. Bu kapsamda, Türkiye’deki dijital HTM perakendeciliğine yönelik temel bilgi, analiz ve görüşlere aşağıdaki alt başlık altında yer verilmektedir.

3.3. Türkiye’de Dijital HTM Perakendeciliği Sektörü⁵⁰

3.3.1. Genel Görünüm

- (166) Ülkemizde özellikle Covid-19 pandemisiyle beraber dijital HTM perakendeciliği sektörü olarak ifade edilebilecek ticari ekosistem giderek daha fazla büyümüş ve tüketiciler nezdinde HTM ürünleri için sanal satış kanallarının kullanımı geçmişe kıyasla çok daha hızlı bir şekilde yaygınlaşmaya başlamıştır.
- (167) Sektörün organize perakendeye yönelik genel görünümünü nicel veriler üzerinden ortaya koymak amacıyla, ilk olarak ülke çapında faaliyet gösteren ve işbu sektör incelemesi kapsamında bilgi ve görüşlerine başvuru alan organize HTM perakendecilerinin 2020 ve 2021 yılları için kullandıkları satış kanalları incelenmiştir. İlgili satış kanalları; fiziksel mağaza, dijital/çevrim içi kanallar (internet sitesi ve/veya mobil uygulamalar vb.), toptancılık ve diğer (ihracat, depodan satış vb.) şeklinde alt başlıklar altında listelenmek suretiyle aşağıdaki Tablo 39’da sunulmaktadır.

Tablo 39- 2020 ve 2021 Yılları için HTM Perakendeciliği Sektöründeki Organize Perakendecilerin Kullandıkları Satış Kanallarının Toplam Ciroaları İçindeki Payı (%)

Teşebbüsler	2020				2021			
	Mağaza	Toptan	Çevrim İçi	Diğer	Mağaza	Toptan	Çevrim İçi	Diğer
A101
Akyurt
Pehlivanoğlu
Altunbilekler
Başgimpa
Bildirici
BİM
Bizim Toptan
Carrefoursa

⁵⁰ Bu başlıkta çoğunlukla, sektör incelemesi kapsamında görüşlerine başvuru alan ve bilgi talep edilen teşebbüslerden gelen; veri, görüş, analiz ve değerlendirmelerden yararlanılmıştır.

Çağdaş
Çağrı Gıda
Çetinkaya
Düzgün
Esenlik
Furpa
Gimsa
Groseri
Hakmar
Kim
Metro
Migros
Mopaş
Onur
Özdilek
Happy Center
Soykan
ŞOK
Tespo
Seyhanlar
Yunus Market
A101
Akyurt
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler								

(168) Yukarıdaki Tablo 39'dan 2021 yılında sektör oyuncularının, fiziksel satış kanallarının (mağaza ve toptan) yanı sıra sanal satış kanallarını, 2020 yılına kıyasla daha aktif bir biçimde kullanmaya başladıkları görülmektedir⁵¹. Öte yandan sektördeki sınırlı sayıda organize perakendecinin hâlihazırda sanal satış kanalları üzerinden bir ticari kazanç sağlamadığı ve sanal satış kanallarından elde edilen cironun da toplam ciro içindeki payının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu husus aşağıda yer verilen ve sektörün ortalamalarını içeren Tablo 40'ta sunulmaktadır.

Tablo 40- 2020 ve 2021 Yılları için HTM Perakendeciliği Sektöründeki Organize Perakendecilerin Kullandıkları Satış Kanallarının Toplam Ciroları İçindeki Payı (Toplulaştırılmış)

2020				
Satış Kanalları Payı (~%)				
Mağaza	Toptan	Çevrim İçi	Diğer	Toplam
161.348.187.271	10.189.344.778	3.027.269.114	1.857.780.638	176.422.581.801

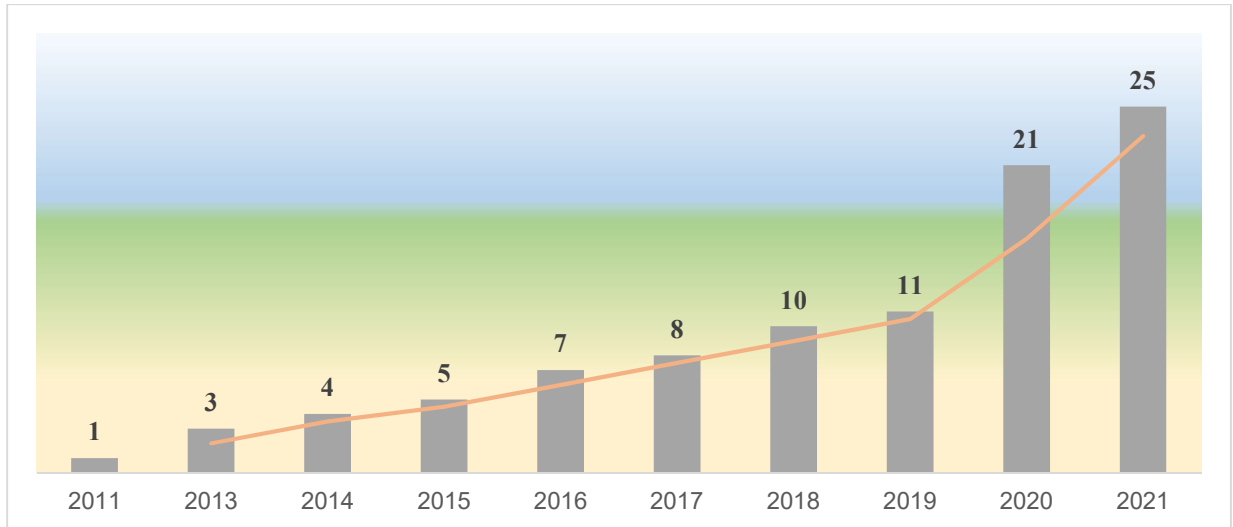
⁵¹ Tablo 39'da yer alan bazı teşebbüslerin sanal kanallardan ciro elde etmemesine rağmen pazarlama stratejilerinde; kendi internet sitelerini, sosyal medya hesaplarını veya mobil uygulamaları kullanmakta olduğunun altı önemle çizilmelidir. Bu hususun altının çizilmesinin temel nedeni ise dijitalleşmenin tek bir olgudan ziyade bir süreci veya bütünü ifade etmesi ve yalnızca sektördeki satışlarla değil, üretici ve tüketici arasında kurulabilecek her türlü bağ ile ilişkilendirilebilmesidir.

91,46%	5,78%	1,72%	1,05%	100,00%
2021				
Satış Kanalları Payı (~%)				
Mağaza	Toptan	Çevrim İçi	Diğer	Toplam
201.200.753.618	12.996.741.453	6.420.999.613	2.426.153.550	223.044.648.233
90,21%	5,83%	2,88%	1,09%	100,00%

(169) Tablo 40 üzerinden gözlemlenebileceği üzere, sektörün temel satış kanalını hala fiziksel mağazacılık kanalı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, ciro içindeki payı sınırlı düzeyde olan çevrim içi satış kanallarının, 2020 yılı baz alındığında hızlı bir büyüme sergilediği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda çevrim içi satış kanalları, HTM organize perakende sektöründeki toplam satışların 2021 yılı itibarıyla neredeyse %3'ünü oluşturmaktadır.

(170) Yukarıda yer alan tespitlerin irdelenmesi bakımından teşebbüslerin sanal satışlara başladığı yıllar göz önüne alınarak oluşturulan aşağıdaki Grafik 12'de, sanal satış yapan teşebbüs sayısının 2011-2021 dönemindeki seyri yer almaktadır.

Grafik 12- 2011-2021 Dönemi İtibarıyla Sanal Satış Kanalını Kullanan Organize Perakendeci Sayısı



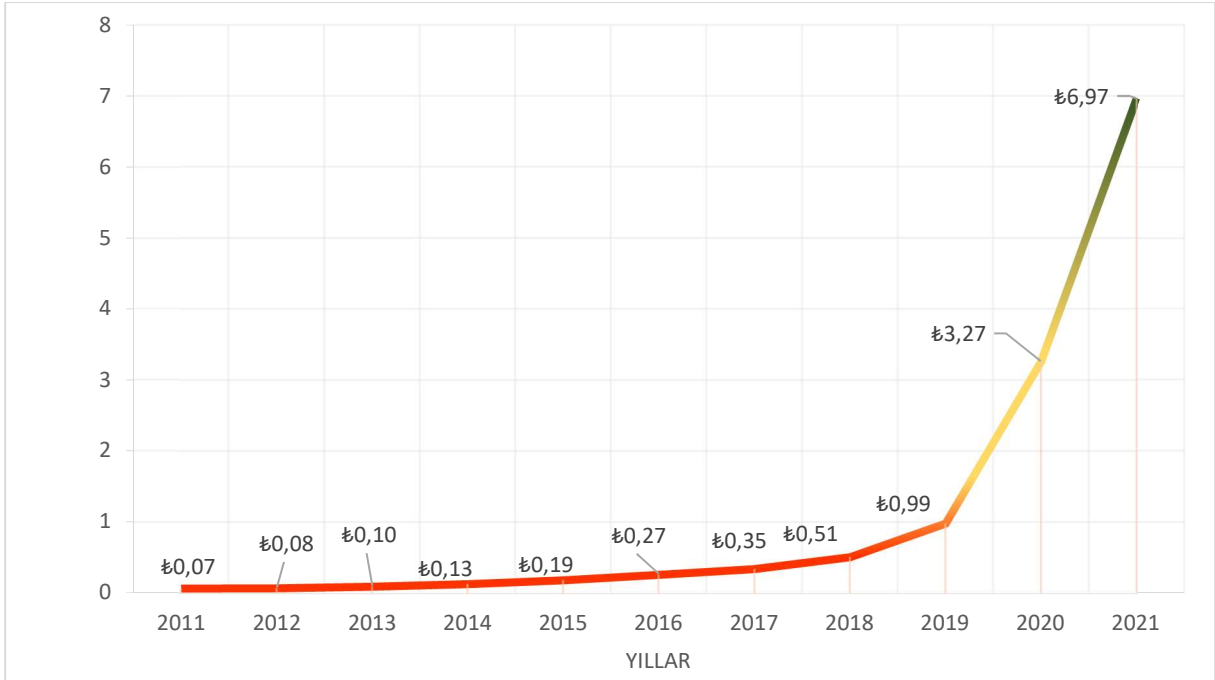
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(171) Grafik 12'de yer alan görünüm doğrultusunda, teşebbüslerin fiziksel satış kanallarının yanı sıra sanal satış kanallarına doğru yöneliminin özellikle son yıllarda keskin bir şekilde yükselmiş olduğu ve bu eğilimin gelecekte de devam etmesinin muhtemel olduğu saptanmaktadır. Bu bağlamda sanal satış kanallarından yararlanmayan organize perakendeci sayısının bu kanallardan faydalanan organize perakendeci sayısının altına düştüğü de anlaşılabilmektedir. Dolayısıyla hâlihazırda sanal satış kanallarından elde edilen ticari büyüklüğün, toplam ciro içindeki payının sınırlı oluşu

bu saptama ile anlamlandırılabilir. Zira sanal satış kanallarının benimsenmesinin belirli bir süre gerektirmesi, bu kanalların ticari ağırlığının ve öneminin de gelecekte çok daha artacağına ilişkin bir öngörü sağlayabilecektir.

(172) Yukarıdaki paragrafta belirtilen görüş ve bulgular rehberliğinde, gelecekte muhtemel olarak kullanımının çok daha artacağı ve yaygınlaşacağı düşünülen bu yenilikçi kanalların öneminin kavranması, sektörün gerek güncel gerek gelecekteki rekabetçi yapısının çözümlenmesinde kilit bir role sahiptir. Bu tespiti sayısal olarak desteklemek üzere, Türkiye'deki 2011-2021 döneminde teşebbüslerin sanal satış kanallarından elde ettiği toplam ciro aşağıda yer alan Grafik 13'te sunulmaktadır.

Grafik 13- 2011-2021 (Temmuz) Döneminde Organize Perakendecilerin Sanal Satış Kanallarından Elde Ettiği Toplam Ciro (Milyar TL)⁵²



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(173) Organize HTM sektörünün dijital ticari büyüklüğüne yönelik somut bir fikir vermesi amacıyla sunulan Grafik 13'ten görülebileceği üzere, teşebbüslerin sanal satış kanallarından elde ettiği toplam ciro, özellikle 2019, 2020 ve 2021 yıllarında çok keskin ve dikkate değer bir biçimde artmıştır. Ayrıca yine ilgili grafikten görülebileceği üzere

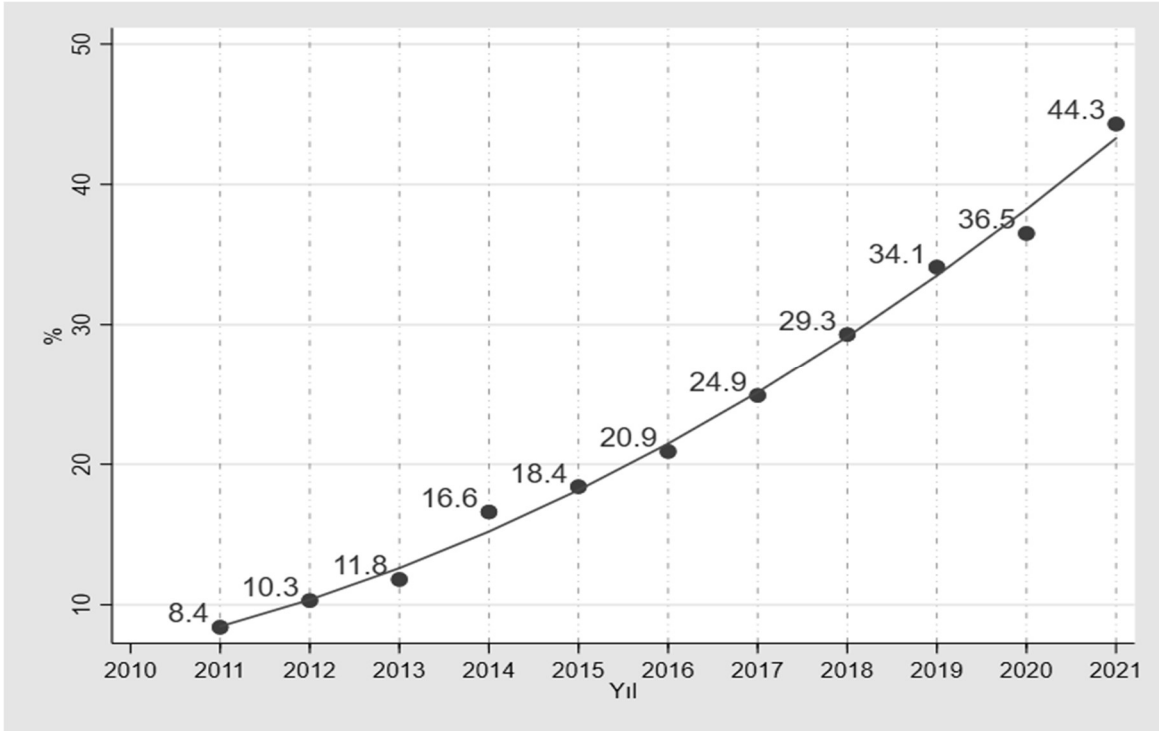
⁵² Grafik 13'te yer alan ticari büyüklükler, yalnızca bilgisine başvuru teşebbüslerin ilgili yıllardaki sanal satış kanallarından elde ettiği cirolar üzerinden hesaplanmıştır. Bu durumun temel sebebi ilgili yıllar için perakendecilerin sektörün genelini temsil ettiği kabulünün yapılmasından kaynaklanmaktadır. Bununla beraber T.C. Ticaret Bakanlığı ETBİS verilerine göre çevrim içi ortamda gerçekleşen ve hızlı tüketim malları kategorisinde yer alan gıda ve süpermarket alışverişlerinin ticari hacmi: 2019 yılında 1,4 milyar TL'ye; 2020 yılında %283'lük bir artışla 5,3 milyar TL'ye ve 2021 yılında %162 artışla 13,9 TL'ye ulaşmıştır

2021 yılı itibarıyla sanal satış kanallarından elde edilen ticari sayısal hacim, tüm zamanların en yüksek seviyesine ulaşarak yaklaşık 7 milyar TL'ye ulaşmıştır.

(174) Son yıllardaki bu ticari genişlemenin birçok farklı spektrumda ortaya konulabilecek nedenleri olabilmesine rağmen teşebbüslerden gelen görüşler temelinde; Covid-19 pandemisi, bu pandemiyi takip eden ulusal karantina süreçleri ile değişen tüketici davranışları ve Türkiye'deki teknoloji/internet kullanımının genel artış eğilimi, ilk aşamada değerlendirilebilecek etkenler olarak ele alınabilecektir.

(175) Aşağıdaki Grafik 14'te 2011-2021 döneminde, internet üzerinden mal veya hizmet siparişi veren kişilerin (tüketicilerin), toplam nüfus içindeki oranı sunulmaktadır.

Grafik 14- İnternet Üzerinden Mal veya Hizmet Siparişi Veren veya Satın Alan Tüketicilerin Toplam Nüfusa Oranı (%) (16-74 yaş)



Kaynak: TÜİK Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırmaları

(176) İlgili grafikten görülebileceği üzere, Türkiye'deki tüketicilerin internet üzerinden mal veya hizmet satın alma eğilimleri düzenli ve istikrarlı bir şekilde artmaktadır. Dolayısıyla bu artış eğilimi, tüketicilerin bilgi toplumu kavramını giderek daha fazla özümsemesiyle ilişkilendirilebilecek ve sadece HTM perakendeciliği sektörü için değil ekonominin tamamı ve toplumdaki satın alma (alışveriş) kültürü açısından oldukça önem arz eden bir bulgu olarak değerlendirilebilecektir⁵³.

⁵³ Bir araştırma şirketi olan STATİSTA tarafından yapılan bir araştırmada da Türkiye için 2023 yılına kadar çevrim içi alışveriş yapan kişi sayısının 44,4 milyona ulaşması beklenmektedir. Bkz. <https://www.statista.com/outlook/243/113/ecommerce/>, Erişim Tarihi:20.09.2020.

- (177) HTM perakendeciliğindeki dijitalleşme süreci, üretici ve tüketici arasında süregelen etkileşim ve arz-talep dengesinin temel sonuçlarından biri olarak da yorumlanabilmektedir. Bir başka anlatımla, tüketicilerin veya talebin dijital teknolojilere ve internet temelli satış kanallarına adaptasyon süreci hızlandıkça, arzın da benzer bir sürece girmesi teorik olarak beklenebilecek bir durumdur. Simetrik olarak arzın da giderek sanal kanallar üzerinden sunulması veya çeşitlenmesi sonucunda, tüketicilerin yani talep tarafının giderek daha fazla internet temelli satış kanallarına yönelmesi çelişkili bir durum yaratmamaktadır⁵⁴.
- (178) Genel olarak ülkemizde ticari işlemlerde internet kullanımının artmasının yanı sıra, HTM perakendeciliği sektörü özelinde tüketicilerin neden daha fazla sanal satış kanallarına yöneldiğinin çözümlenmesi amacıyla, sanal satış kanallarının fiziksel mağazalar üzerinden gerçekleşen geleneksel satış kanallarına kıyasla tüketicilere sunabildiği bazı avantajlara ve sahip olduğu belirli dezavantajlara aşağıdaki şekilde yer verilmektedir⁵⁵.

Şekil 3- HTM Perakendeciliği Sektöründe Çevrim İçi Satış Yöntemlerinin Avantajları ve Dezavantajları

<i>Avantajlar</i>	<i>Dezavantajlar</i>
<ul style="list-style-type: none">○ Tüketicilerin fiziksel mağazaya uğramadan herhangi bir lokasyondan sipariş verebilme imkânı ve tüketicinin istediği zaman dilimine göre ürünlerin tedarik edilebilme opsiyonu.	<ul style="list-style-type: none">▪ Özellikle meyve, sebze, şarküteri ve bozulabilir gıda ürünlerinde tüketicilerin ürünü görmeden alışveriş yapmama eğilimi⁵⁶.
<ul style="list-style-type: none">○ Teşebbüslerin belirli ürünlerin promosyon ve tanıtımlarını çok daha etkin ve kişiselleştirilmiş bir şekilde gerçekleştirebilmesi.	<ul style="list-style-type: none">▪ Lojistikte yaşanan aksaklıklar ve belirli sipariş zamanlarında yaşanan yoğunluk.

⁵⁴ Bu noktada, arz ve talep arasındaki etkileşimin çift yönlü olabileceğini belirtmek, iktisat teorisindeki farklı görüşlerin varlığından ötürü önem arz etmektedir.

⁵⁵ Bu listenin büyük bir bölümü, işbu rapora katkı sağlayan teşebbüslerden gelen görüş ve değerlendirmelerden oluşmaktadır.

⁵⁶ TÜİK tarafından hazırlanan Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2021’de de bu husus özellikle vurgulanmakta ve tüketicilerin çevrim içi satın almamasının en önemli nedeninin %34,8 ile ürünü yerinde görerek almayı tercih etmesi olduğu belirtilmektedir. Aynı raporda internet üzerinden 2021 yılının ilk üç ayı içerisinde mal siparişi veren ya da satın alan bireylerin; %70,7’sinin giyim, ayakkabı ve aksesuar, %40,8’inin lokanta, *fast food* zincirleri ve *catering* şirketlerinden yiyecek, içecek, %33,4’nün gıda ürünleri, %28,7’sinin kozmetik, güzellik ve sağlık ürünleri, %27,7’sinin basılı kitap, dergi, gazete ve %27,6’sının ise temizlik ürünleri ile kişisel bakım malzemeleri alışverişini yaptığı belirtilmektedir.

○ Tüketici davranışlarının ve tercihlerinin, bireysel olarak daha etkin bir şekilde takip edilebilmesi.	▪ Her teşebbüs için geçerli olmamakla beraber, fiziksel mağazadaki ürün çeşitliliğine kıyasla çok daha sınırlı bir ürün yelpazesinin bulunması.
○ Tüketicilerin anlık olarak teşebbüslerin ürün fiyatlarını kıyaslayabilme ve promosyon/indirimleri takip etme imkânının bulunması.	▪ Tüketicilerin alışveriş eylemini sosyalleşme amaçlı da gerçekleştirebilmesinden ötürü, satın alma motivasyonunun azalabilmesi.
○ Fiş, fatura vb. evrakların çevrim içi iletilebilmesinin sağlayacağı kâğıt tasarrufu ve işlem kayıtlarının elektronik ortamda saklanabilmesi.	▪ Bazı tüketicilerde kredi kartı veya kişisel nitelikteki bilgilerin paylaşılmasına yönelik çekinceler bulunması.
○ Tüketicilerin fiziksel alışveriş için ayırdıkları zamanın kısalması.	▪ Alkol ve tütün ürünlerinin yasal mevzuat gereği, ürün listesinde bulunmaması.

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Görüşler ve Raportörlerin Tespitleri.

(179) İlgili tablodan da görülebileceği üzere, internet temelli satış kanallarının, fiziksel satış kanallarına kıyasla bazı avantaj ve dezavantajları mevcuttur. Bununla beraber teşebbüslerden gelen görüşler çerçevesinde bu iki kanalın, Covid-19 pandemisinin sosyal hayat ve ticaret üzerine olan etkileri de dikkate alındığında, birbirine ikame değil birbirini tamamlayıcısı olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

(180) Özellikle Covid-19 pandemisi ve tüketicilerin internet üzerinden satın alma alışkanlıklarının güçlenmesi nedeniyle ivme kazanan HTM perakendeciliği sektöründeki dijitalleşme süreci, pazarın belirli karakteristik özelliklerini de doğrudan etkilemektedir. Teşebbüslerden gelen görüşler çerçevesinde, dijitalleşmenin pazara yönelik etkileri aşağıda özetlenmektedir.

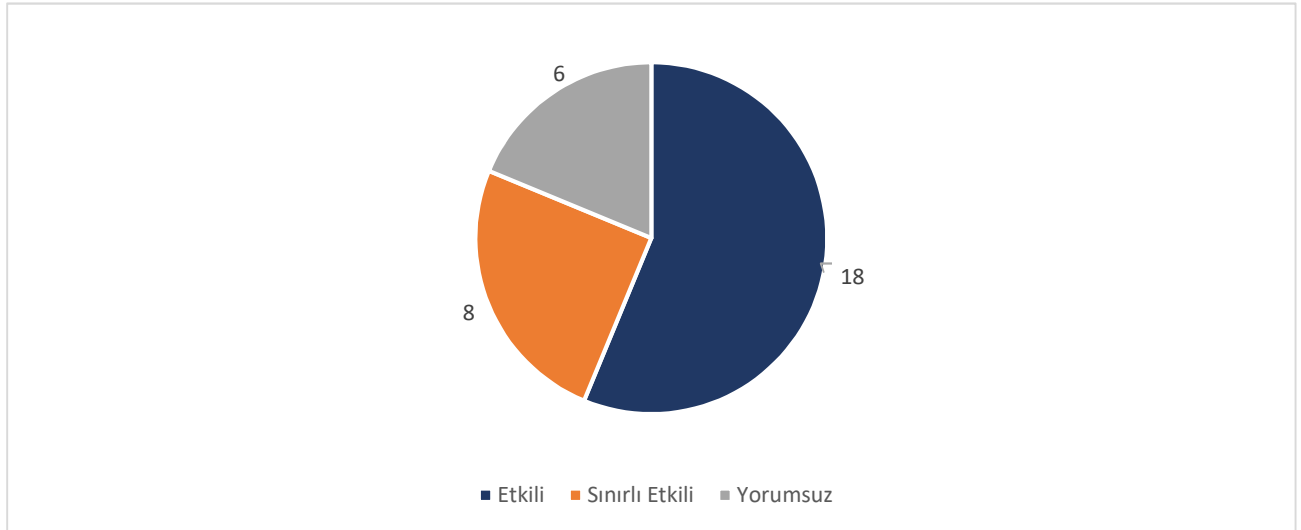
- Müşterilerin daha yakından tanınması ve müşteriler ile teşebbüsler arasında kuvvetli iletişim kanallarının kurulması,
- Değişen tüketici davranışlarının ve isteklerinin analiz edilmesi,
- Tüketici talebinin en verimli ve hızlı şekilde karşılanması,
- Konvansiyonel iletişim araçlarından (gazete, dergi, reklam panosu vb.) internet odaklı iletişim araçlarına (sosyal medya, mobil uygulamalar, internet siteleri vb.) yönelimin hızlanması,
- Çevrim içi ortamda gerçekleştirilen pazar araştırmalarının giderek daha fazla önem kazanması,

- Sevkiyat ve lojistik alanında yeni yatırımlar yapılması veya yeni iş birlikleri kurulması,
- Enformasyon teknolojileri temelli yeni iş modelleri ve veri yoğun ticari ortaklıkların kurgulanması,
- Çift veya çok kanallı satış stratejilerinin, birbirini tamamlayacak şekilde yeniden kurgulanması,
- Hizmet sürelerinin uzaması,
- Sponsorluk veya reklam faaliyetlerinde, tüketici eğilimlerinin daha fazla dikkate alınması.

(181) Sektörde yaşanan dijital dönüşümün etkileri yukarıda sayılan maddelerle sınırlı kalmamakla birlikte ilgili maddeler, sektörün yapısal dönüşümünü göstermek açısından önem arz etmektedir. Bununla beraber, teşebbüslere dijitalleşme temelli çevrim içi satış kanallarının sektörün genelinde yarattığı veya gelecekte yaratabileceği rekabetçi etkilere veya baskılara yönelik görüşleri de sorulmuştur.

(182) İlgili görüşleri özetleyen pasta grafik aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 15- Sektördeki Sanal Satışların Rekabetçi Etkilerine Yönelik Teşebbüslerin Değerlendirmeleri



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Cevabi Yazılar

(183) Yukarıdaki pasta grafikten görülebileceği üzere, 32 teşebbüsten⁵⁷ 18'i sanal ticaretin sektördeki rekabetçi dinamikleri etkilediği görüşüne sahiptir. Teşebbüslerden dokuzu ise lojistik maliyetleri, ürünlerin fiziksel yapısı, tüketicilerin kalıplaşmış alışveriş

⁵⁷ İşbu sektör incelemesine görüş veren ancak Raporun yayımlanma tarihi itibarıyla faaliyetlerine son vermiş teşebbüslerin görüşleri korunmuştur.

alışkanlıkları, ürünlerin paketlenme standartları ile faaliyet ağlarının henüz sadece büyükşehirleri kapsamı gibi sebeplerden ötürü, sanal satışların, sektördeki rekabetçi dinamiklere olan etkisinin sınırlı olduğunu ifade etmektedir. Bununla birlikte bu dokuz teşebbüsün sekizi, pandemi döneminde çevrim içi kanala yönelen tüketicilerin pandemi sonrasında da bu kanalı kullanmaya devam edeceğini ve dolayısıyla sektördeki sanal satışların rekabetçi anlamda etkilerinin gelecekte daha yüksek veya hissedilebilir olacağını belirtmektedir. Kalan altı teşebbüs ise konu ile ilgili bir görüş veya yorum bildirmemiştir.

- (184) Yukarıda yer alan görüşler doğrultusunda özetle, sektörde internet temelli satış kanallarının rekabetçi yapıyı etkilediği ve bu etkilerin gelecekte de artabileceğinin öngörüldüğü anlaşılmaktadır.
- (185) Bu aşamada, 2021 yılı için teşebbüslerin sanal kanallarından elde ettiği cirolar esas alınmak suretiyle pazar payları⁵⁸ hesaplanmıştır⁵⁹.

Tablo 41- 2021 Yılı için Dijital HTM Perakendeciliği Sektörü Pazar Payları (%)

Teşebbüs	Pazar Payı (%)
Migros	...
Carrefoursa	...
A101	...
ŞOK	...
Happy Center	...
Mopaş	...
Bizim Toptan	...
Onur	...
Kim	...
Hakmar	...
Yunus Market	...
Altunbilekler	...
Çağrı Gıda	...
Özdilek	...
Başgimpa	...
Akyurt	...
Bildirici	...
BİM	...
Seyhanlar	...

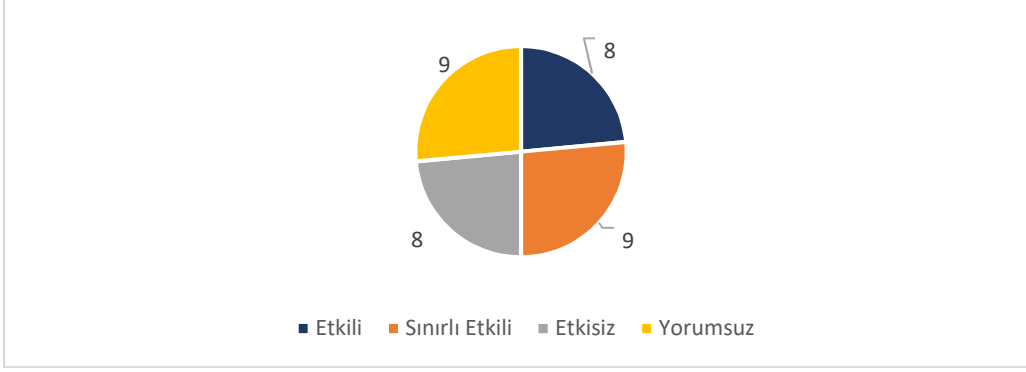
⁵⁸ Buradaki "pazar payı" ifadesi yalnızca HTM sektörünün dijital boyutunu daha anlaşılabilir bir şekilde ifade etmek amacıyla kullanılmakta olup dijital HTM perakendeciliğinin, organize veya geleneksel kanaldan ayrı bir ilgili pazar teşkil edip etmediği gibi tartışmalar bu raporun ilerleyen bölümlerinde ele alınmaktadır.

⁵⁹ İlgili yılda da faaliyet gösteren ve günümüzde dijital HTM perakendeciliği ile iştiğal ettiği değerlendirilebilecek farklı iş modellerine sahip teşebbüsler de bulunmasına karşın, bu tablo ve bu tabloyu temel alan analizler ilgili yıllardaki görünümü genel hatlarıyla ortaya koyma amacına haizdir.

Groseri	...
Düzgün	...
Esenlik	...
Soykan	...
Furpa	...
Çetinkaya	...
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler	

- (186) Yukarıda yer alan tablodan da görülebileceği üzere, bu alanda ilk faaliyet göstermeye başlayan teşebbüslerden biri olan Migros yaklaşık %... oranındaki pazar payıyla, sektörde internet temelli satış faaliyetlerinde en yüksek ciroya sahip teşebbüs olarak ilk sırada bulunmaktadır. İkinci sırada; perakende yapılanması, mağaza formatı ve pazarlama stratejileri bakımından, tüketici nezdinde Migros'un yakın ikamesi olarak kabul edebilecek Carrefoursa yer almaktadır. Bahsedilen diğer iki teşebbüsten farklı olarak bir indirim marketi olan A101 ise üçüncü sırada konumlanmaktadır. Ayrıca ilk üç sırada bulunan bu teşebbüslerin dijital HTM perakendeciliğindeki toplam pazar payı %78,22 seviyesindedir.
- (187) Listede yer alan diğer oyuncular ise sanal satış faaliyetlerine yeni veya ilk üçte yer alan teşebbüslere kıyasla çok daha geç bir tarihte başlamış ve/veya çoğunlukla yerel/bölgesel ölçekte çalışan teşebbüslerden oluşmaktadır. Bu bakımdan ilgili teşebbüslerin analize konu yıl itibarıyla rekabetçi açıdan ilk üç sıradaki oyuncuya rekabetçi baskı yaratabilecek sanal kanallardan satış tutarlarına veya pazar payına sahip olmadığı görülmektedir. Dolayısıyla analize konu dönem için organize HTM perakendeciliği sektörünün sanal satış kanalında oldukça yoğunlaşmış bir yapının ortaya çıktığı ifade edilebilecektir.
- (188) Sektördeki dijitalleşme sürecinin bir başka boyutu ise tüketici verilerinin elde edilmesi ve analiz edilmesi üzerinden şekillenmektedir. Bu bakımdan tüketici verilerinin toplanması için kullanılabilecek sadakat kartı uygulamalarının, pazarda rekabetçi açıdan bir avantaj sağlayıp sağlamadığına ilişkin teşebbüslerden gelen görüşler aşağıdaki Grafik 16'da sergilenmektedir.

Grafik 16- Teşebbüslerin Sadakat Kartlarına Yönelik Değerlendirmeleri



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Görüşler

- (189) Yukarıdaki grafikten görüleceği üzere 32 teşebbüsten sekizi sadakat kartı uygulamasına sahip olmanın rekabetçi avantaj sağlamak bakımından önemli olduğunu (etkisinin bulunduğunu); dokuzu bu avantajın sınırlı olduğunu; sekizi sadakat karta sahip olmanın rekabetçi açıdan avantaj sağlamadığını ve yine sekizi konu hakkında herhangi bir görüşü bulunmadığını belirtmiştir. Bununla beraber, gelen bilgilerden anlaşıldığı üzere görüşüne başvurulmuş 32 teşebbüsten yalnızca 12'si hâlihazırda sadakat kartı uygulamasına sahiptir. Bu bağlamda sektörün tamamı için basit bir genelleme yapıldığında, sektörde sadakat kartı kullanım oranı yaklaşık %38 olarak hesaplanabilmektedir. Dolayısıyla sektörde sadakat kartı uygulamasının rekabetçi etkilerine yönelik baskın net bir görüş bulunmadığı ve sektörde bu uygulamayı kullanan teşebbüslerin sayısının kullanmayan teşebbüslerden daha az olduğu belirlenmektedir⁶⁰.
- (190) Raporun daha önceki kısımlarında da ifade edildiği üzere son dönemde tüketicilerin sanal ticaret kanallarını tercih etmesinin bir başka önemli sebebi Covid-19 pandemisi olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda bir sonraki alt başlık altında, Covid-19 pandemisinin; genel olarak ekonomilere ve tüketici davranışlarına olan etkileri ile HTM perakendeciliği sektöründe yaşanan dijitalleşme sürecindeki mevcut veya potansiyel rolü, ana hatlarıyla mercek altına alınmaya çalışılmaktadır.

3.3.2. Covid-19 Pandemisi ve HTM Perakendeciliği Sektörü

- (191) Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak tanımlanan Covid-19'un getirdiği sosyal ve iktisadi yaşama yönelik kısıtlamalar, yalnızca HTM perakendeciliği sektörü

⁶⁰ Dijital verilerin ve veri ekonomisinin rekabet hukuku bağlamında değerlendirilemesine yönelik bkz. Kurdoğlu, Berkay ve Çağlar Deniz Ata. "Veri Ekonomisi ve Rekabet Hukuku." *Bilişim Hukuku Dergisi* 3, no.2: 266-33.

açısından değil, ekonominin tüm sektörleri açısından arz ve talep yönlü dalgalanmalara ve istikrarsızlıklara yol açmıştır.

(192) Bu dönemde, tüketiciler özellikle sağlık, hijyen ve gıda gibi pandemi koşullarında kritik kabul edilen ürünlerde yaşanabilecek olası bir arz kıtlığı ihtimaline karşı gelecekteki tüketimlerini bugüne kaydırarak talepte ani yükselişlere yol açmış ve bu davranışın toplumun tamamı tarafından uygulanması sonucu pazarda “panik satın alımlar (*panic buying*)” yaygınlaşmıştır.

(193) Panik satın alma olgusu kısaca, kriz veya felaket dönemlerinde, tüketicilerin geleceğe yönelik olumsuz beklentileri sonucu, içinde bulunduğu mevcut zaman içinde aşırı ölçüde tüketim ve/veya stok yapma davranışına yönelmesi olarak açıklanabilmektedir. Dolayısıyla toplumdaki bütün tüketicilerin bu davranışı topyekûn uygulamasıyla beraber başta HTM perakendeciliği ve sağlık olmak üzere ekonomideki birçok sektörde kısa süreli talep patlamaları meydana gelmiş ve talep şokları yaşanmıştır. Diğer taraftan pandemi süreci ile beraber; uluslararası ticaretin sekteye uğraması, küresel lojistik ağının etkinliğinin oldukça azalması, geleceğe yönelik olumsuz beklentilerin getirdiği ekonomik güvensizlik ve halk sağlığının korunması açısından başlatılan karantina süreçleri gibi nedenlerle üretimde de aksaklıklar meydana gelmiş ve üretim birçok sektörde sınırlanmıştır (negatif arz şoku). Nitekim sektörün arz tarafında yer alan üreticilerden gelen görüşlerde de HTM perakendeciliği sektörü açısından tedarik imkânlarının özellikle 2019 yılının Mart ve Nisan aylarında oldukça kısıtlandığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu dönemde ekonomilerin gerek arz gerek talep yapısında ciddi sıkıntılar yaşandığı net bir biçimde görülmektedir.

(194) Sektör incelemesi kapsamında görüş ve bilgilerine başvurulmuş teşebbüslerin, Covid-19 pandemisinin HTM perakendeciliği sektörünün bugününe ve geleceğine yönelik mevcut veya olası etkilerine ilişkin değerlendirmeleri ise özetle;

- HTM sektörünün giderek daha internet ve teknoloji odaklı bir yapıya doğru evrilmeye başladığı,
- Tüketicilerin sanal alışverişe yönelik artan eğilimlerinin pandemi sonrası dönemde de devam edeceği,
- Tüketici tercihleri doğrultusunda, yakın gelecekte inovasyon temelli yeni iş birliklerinin ve ticari modellerin çoğalacağı,
- Sanal satış kanallarına verilen önemin arttığı ve gelecekte de artmaya devam edeceği,

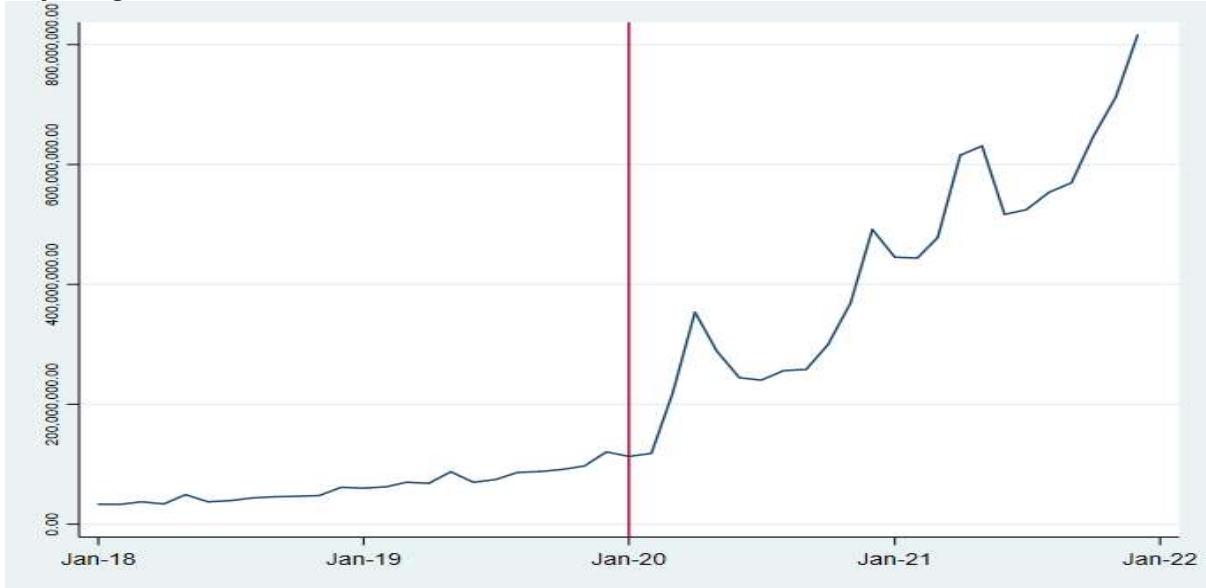
- Tüketicilerin özellikle gıda ürünlerindeki hijyen standartlarının yükseldiği,
- Açıkta satılan ürünler ile paketli ürünlere yönelik talebin farklılaşacağı,
- Bütünleşik (kanal) pazarlama stratejilerinin sektör oyuncuları arasında daha fazla benimseneceği

şeklinde ifade edilmiştir.

(195) Teşebbüslerden gelen görüşlerde ayrıca, Covid-19 pandemisinin tüketici davranışları üzerindeki bir başka etkisinin altı önemle çizilmektedir. Bu görüşlerde karantina süreçlerinde tüketicilerin sokağa çıkma yasakları ve sosyal mesafe kuralları gereği; en yakınında bulunan fiziksel mağazalar ile internet temelli perakendeciliğe doğru hızla yönelmekte olduğu değerlendirilmektedir.

(196) Aşağıdaki Grafik 17, Covid-19 pandemisinin organize HTM perakende sektöründeki sanal satış kanallarına olan etkisini aylık tabanda ortaya koymaktadır. Bu bağlamda pandeminin tüketici nezdindeki satın alma perspektiflerini değiştirdiği ve bu değişimin kalıcı bir hale geldiği söylenebilecektir.

Grafik 17- 2011-2021 Yılları için Aylık Organize HTM Perakende Sektörünün Dijital Ticari Büyüklüğü



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(197) Pandemi sürecinin yukarıda kısaca açıklanan arz ve talep yönlü etkileri HTM perakendeciliği sektörü minvalinde ele alındığı takdirde, sektördeki sanal satış kanallarının bu dönemde çok daha önem kazandığı ve tüketicilerin davranış kalıplarındaki değişimlerin kalıcı olması durumunda, bu kanalların sahip olduğu önemi

koruyacağı ve perakendecilerin bu kanallardaki satışlarını gelecekte daha da arttıracığı öngörülmektedir.

- (198) Toplumda internet üzerinden alışveriş yapan kişi sayısının artması ile tüketicilerin pandemi döneminde internet temelli çevrim içi satış kanallarını geçmişe kıyasla daha fazla tercih etmesinin de etkisiyle HTM perakendeciliği sektörünün rekabetçi dinamikleri çok daha karmaşık bir hale gelmektedir.
- (199) Bir sonraki alt başlık altında, internet temelli yeni iş modellerinin ve çok taraflı yeni nesil iş birliklerinin de dâhil olduğu yeni dijital HTM perakendeciliği ekosistemine ışık tutulması ve sistemdeki yeni rekabetçi ilişki ağlarının aydınlatılması gayreti içine girilmektedir.

3.3.3. Dijital HTM Perakendeciliğinde İnternet Temelli Yeni İş Modelleri/İş Birlikleri ve Yeni Rekabetçi Ekosistem

- (200) Dijitalleşme süreçleri, doğası gereği, teknoloji ve yenilikçi temelli düşünce sistemlerinin ön planda olduğu farklı iş modellerinin doğmasına ve tüketici talebinin daha efektif bir şekilde karşılanmasına yönelik çeşitli iş birliklerinin kurulmasına imkân veren bir atmosferin oluşmasına katkı sağlayabilmektedir. Bu çerçevede, işbu raporda organize HTM perakendecilerinin yanı sıra, sektörde farklı iş modelleri veya iş birlikleri kapsamında faaliyet gösteren teşebbüsler de incelenmiştir.
- (201) Konuya ilişkin olarak perakendecilerin yanı sıra görüş ve bilgilerine başvuru alan teşebbüs gruplarından ilki, çok kategorili ürün satışı gerçekleştiren e-pazar yerleri veya sanal ticaret (perakende) platformları⁶¹; ikincisi ise talebe dayalı sanal market hizmeti sunan mobil uygulamalar ve internet siteleridir⁶².
- (202) Raporun ilerleyen kısımlarında ilk olarak sanal ticaret platformlarının HTM perakendeciliği sektöründeki mevcut veya potansiyel rolleri ile organize perakendecilerin bu platformlara yönelik görüşleri sunulmaktadır. Bu değerlendirmelerin akabinde, özellikle son dönemde faaliyetlerini arttıran çevrim içi talebe dayalı mobil veya internet temelli sanal market hizmeti sunan teşebbüsler etüt edilmekte ve bu teşebbüslerin kullandığı iş modelleri temel hatlarıyla incelenmektedir. Ayrıca bölüm sınırları dâhilinde sanal ticaret platformları ile internet temelli market

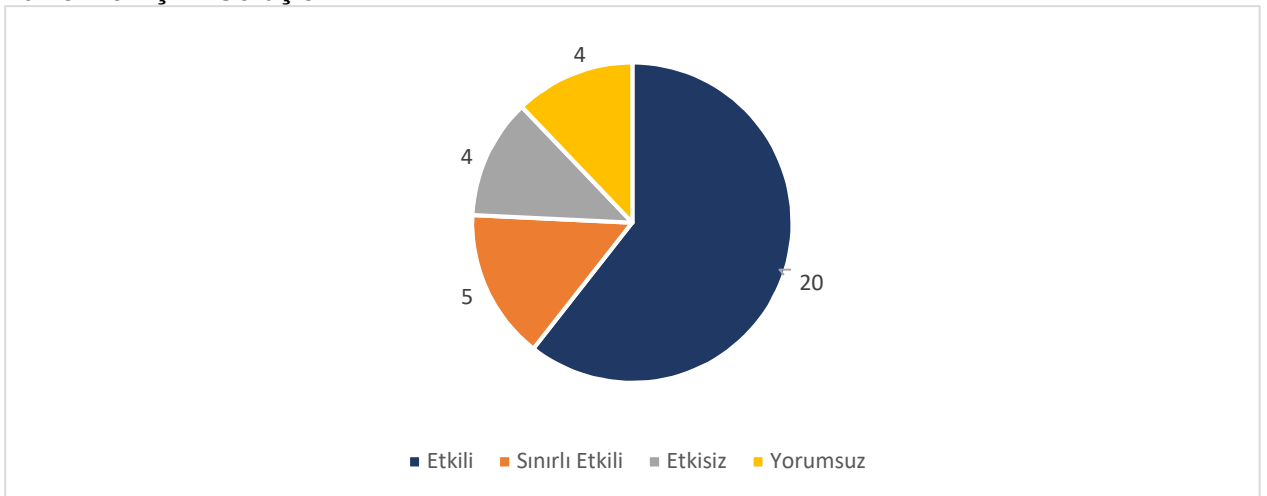
⁶¹ Türkiye'deki e-pazaryerlerine yönelik detaylı bilgi için bkz. Rekabet Kurumu (2021), E-Pazaryeri Platformları Sektör İncelemesi (E-Pazaryeri Sektör Raporu) Ön Raporu, Ankara.

⁶² Rapor kapsamında görüş ve bilgilerine başvuru alan e-pazaryerleri; Amazon, Gittigidiyor, Hepsiburada, N11 ve Trendyol iken görüş ve bilgilerine başvuru alan talebe dayalı sanal market hizmeti veren teşebbüsler Banabi, Getir ve İstegelsin'dir.

hizmeti sunan teşebbüslerin, organize HTM perakende sektörüne ve bu sektördeki oyunculara yönelik görüşlerine de yer verilmektedir. Son olarak potansiyel veya fiili rakip olarak nitelendirilebilecek farklı ticaret modellerine sahip teşebbüsler arasındaki iş birliklerine değinilmekte ve ortaya çıkan yeni rekabetçi ekosistem, ekonomik bir ilişki ağı şeklinde tasnif edilerek değerlendirilmektedir. Dolayısıyla Raporun bu bölümünde, sektördeki yeni rekabetçi dinamiklere yönelik, pazarın mevcut veya potansiyel her kesimini dikkate alan bütünsel bir perspektif yaratılmasına gayret gösterilmiştir.

- (203) E-pazaryerleri veya çok ürünlü sanal ticaret platformları HTM de dâhil olmak üzere birçok ürün kategorisinde gerek kendisi gerek kendi bünyesinde yer alan satıcılar üzerinden tüketici ihtiyaçlarına hitap eden ekonomik yapılar olarak tanımlanabilmektedir. Bununla beraber ülkemizde faaliyet gösterenler de dâhil olmak üzere sanal ticaret platformlarının kendi arasında dahi birçok farklılığın olabilmesi, bu platformların HTM perakendeciliği sektöründeki rekabetçi dinamiklere olan etkisinin incelenmesi bakımından güçlükler yaratmaktadır. Bu kapsamda organize perakendeciler ile sanal platformlar arasındaki mevcut veya olası rekabetçi bağıntıların nasıl şekillenebileceği gibi sorular da birçok faktör veya duruma göre değişecek cevaplara sahip olabilecektir.
- (204) Yukarıdaki paragrafta dikkat çekilen hususlar sonrasında, HTM ürünlerinin de satışını gerçekleştiren sanal ticaret platformlarının, sektöre yönelik rekabetçi bir baskı veya etki yaratıp yaratmadığına ilişkin teşebbüslerden gelen görüş ve değerlendirmelere aşağıdaki Grafik 18’de yer verilmektedir.

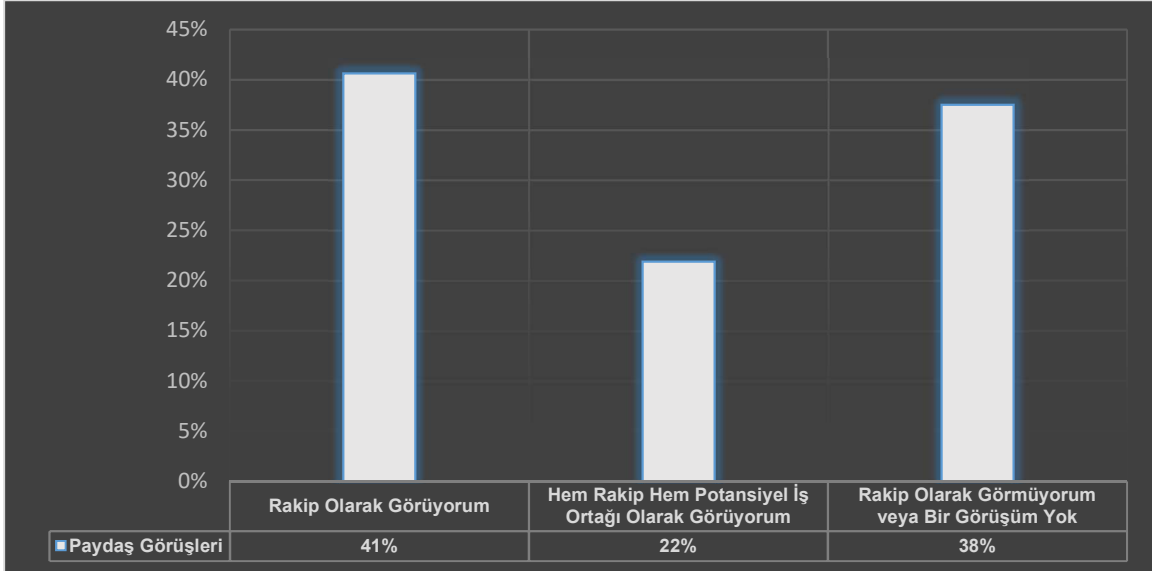
Grafik 18- Organize Perakendecilerin Sanal Ticaret Platformlarının HTM Sektörüne Yönelik Etkilerine İlişkin Görüşleri



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Görüşler

- (205) Yukarıda bulunan Grafik 18'den görülebileceği üzere, 32 teşebbüsten 20'si çok çeşitli ürünlerle faaliyet gösteren sanal ticaret platformların HTM perakendeciliği sektörüne yönelik rekabetçi dinamikleri etkilediğini belirtmektedir. Teşebbüslerden beşi ise bu etkinin var olmasına karşın, kargo temelli ulaşımda ve lojistikte yaşanabilecek sorunlardan ötürü etkinin sınırlı olduğunu⁶³; ancak ileride bu platformların daha etkili olabilme ihtimalinin mevcut olduğunu belirtmektedir. Ayrıca bu iki görüşe sahip teşebbüsler, ilgili e-pazaryerlerinin belirli gün veya zamanlarda yaptıkları indirimler ile tüketici çevrelerinde ön plana çıktığını ve özellikle kişisel bakım, hijyen ve yeni doğan ürünlerinde ciddi bir pazar payına ulaştığını ifade etmektedir.
- (206) Konu hakkında görüşüne başvurulmuş teşebbüslerden geriye kalan yedisinden dördü bu platformların sektörde herhangi bir rekabetçi etki yaratmamasına karşın mutlaka yasal olarak düzenlenmesi gerektiğine, aksi takdirde bebek bezi başta olmak üzere hijyen ürünleri açısından sektörde olumsuz etkilerin ortaya çıkabileceğine işaret etmekte; üç teşebbüs ise konu hakkında herhangi bir görüş bildirmemektedir.
- (207) Teşebbüslere konuya ilişkin ek olarak e-pazaryerlerini rakip veya potansiyel iş ortağı olarak görüp görmedikleri de sorulmuştur. Bu kapsamda gelen cevaplar aşağıda yer alan Grafik 19'da görselleştirilmiştir.

Grafik 19- Teşebbüslerin HTM Perakendeciliği Sektörü için Sanal Ticaret Platformlarına Yönelik Rakiplik Değerlendirmeleri



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Görüşler

⁶³ Teşebbüslerden gelen görüşlere göre, sanal ticaret platformları veya e-pazaryerleri genellikle bir günden daha uzun süren kargo yöntemleriyle hizmet verdiklerinden ötürü, tüketicilerin anlık satın alma güdülerini karşılamak açısından yetersiz kalabilmektedirler.

- (208) Yukarıdaki Grafik 19’da yüzdesel olarak sunulduğu üzere konu hakkındaki görüşüne başvurulmuş 32 teşebbüsten 13’ü (%41) sanal ticaret platformlarını HTM perakendeciliği sektörü kapsamında rakip olarak konumlandırırken yedisi (%22) bu platformları hem rakip hem de potansiyel bir iş ortağı olarak nitelendirmektedir. Dolayısıyla sektördeki oyuncuların sayısal olarak çoğunluğunu temsil eden %63’lük bir kesim, sanal ticaret platformlarını HTM perakendeciliği sektörü çerçevesinde rakip olarak kabul etmektedir⁶⁴. Buna rağmen teşebbüslerin azımsanamayacak bir kısmı da hâlihazırda bu platformlarla bir rakiplik ilişkisi kurmamakta yahut bu konuya ilişkin bir görüş belirtmemektedir.
- (209) Konuya ilişkin bütünlüğü sağlamak amacıyla inceleme kapsamında görüş ve bilgilerinden faydalanılan sanal platform hizmeti sunan teşebbüslerden de HTM perakende sektöründe yer alan (fiziksel veya sanal satış kanallarını kullanan) teşebbüsleri rakip olarak görüp görmediği bilgisi istenmiştir.
- (210) Soru yöneltilen beş teşebbüsten dördü hem kendi tüzel kişiliği kapsamındaki faaliyetler hem de platform bünyesinde yer alan iş ortaklarının yürüttüğü faaliyetler kapsamında, HTM perakendeciliği ile bir rakiplik ilişkisinin bulunduğunu ve dijital ve fiziksel perakendeciliğin günümüzde aynı pazarın dinamiklerini (rekabetçi koşullarını) paylaştığını belirtilmekteyken; bir teşebbüs spesifik olarak organize perakende sektöründeki oyuncuların değil; ancak bu oyuncuların sanal satış kanallarındaki faaliyetlerini içerecek şekilde tüm sanal perakende hizmeti veren teşebbüslerin rakip olarak tanımlandığını ifade etmiştir. Nitekim e-pazaryerlerinden gelen tüm görüşlerde de başta diğer e-pazaryerleri olmak üzere rakip olarak sanal perakende hizmeti sunan her türlü oluşumun kapsama alındığı bir yaklaşım benimsendiği görülmektedir.
- (211) Organize HTM perakendecilerinden ve sanal ticaret platformlarından gelen cevaplar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, özellikle; “kişisel bakım ve kozmetik”, “paketli/dayanıklılık gıda” ve “hijyen, temizlik ve sağlık” kategorilerinde yer alan ürünlere yönelik olarak platformlar ile organize HTM perakendecileri arasında bir rakiplik ilişkisinin mevcut olabileceği saptanmaktadır⁶⁵. Bu bağlamda, doğrudan e-pazaryerleri ile organize perakendeciler arasında (tam) bir rakiplik ilişkisinin kurulmasından ziyade

⁶⁴ Nitekim Raporun yazım sürecinde gerçekleşen ve Kurulun 21-62/880-430 sayılı kararına konu olan ‘gölge mağazacılık faaliyetleriyle iştigal eden Getir’in sanal satış platformu olan N11’in kontrolünü devralması işlemi’, bu durumun yakın tarihli ve somut bir örneğidir.

⁶⁵ Platformların yalnızca süpermarket hizmetlerine yönelik kurdukları iş birlikleri bu değerlendirme kapsamına alınmamıştır. Nitekim sanal ticaret platformları ile fiziksel perakende hizmeti sunan teşebbüsler arasındaki iş birliklerine yönelik detaylı çözümlere raporun ilerleyen bölümlerinde yer verilmektedir.

belirli ürünlere yönelik rekabetçi bağlantılar olabileceği sonucuna varılması çok daha isabetli ve sağlıklı bir saptama olabilecektir. Bir başka ifadeyle HTM sektörünün geniş ve çok fazla ürün içeren yapısından kaynaklı olarak belirli ürünler için her iki iş modeli veya satış kanalının da tüketiciler açısından birbirine ikame veya alternatif olarak konumlandırılabilmesi mümkün gözükmemektedir. Bununla beraber rekabet hukuku bağlamında yapılacak analizlerdeki somut olayın şartları altında bu rakiplik ilişkisinin değişmesi, ortadan kalkması yahut çok daha güçlenmesi de ihtimal dâhilinde olabilecektir.

- (212) HTM sektörünün dijital boyutunda, Covid-19 pandemisiyle beraber çok daha fazla ön plana çıkan bir diğer iş modeli ise talebe dayalı (anlık, hızlı veya yakın zamanlı teslimat prensibine sahip) sanal market hizmeti sunan teşebbüslerden ve bu teşebbüslerin ticari stratejilerinden oluşmaktadır. Nitekim işbu Raporda görüşlerinden yararlanılan ve sanal market hizmeti sunan her üç teşebbüs de “gölge mağazacılık (*dark store*)” temelli bir iş modeli kullanmaktadır⁶⁶.
- (213) Gölge mağazacılık modelinde, tüketicilerin tercihleri doğrultusunda belirlenen ürünler veya ürün grupları, üretici yahut iş birliği yapılan (fiziksel perakendecilerin de yer alabildiği) çeşitli işletmelerden tedarik edilerek belirli bölgelerde konumlandırılan ve ürünlerin sağlıklı koşullarda saklanabilmesi için gerekli alt yapıya sahip depolarda tutulmaktadır.
- (214) Tüketiciler mobil uygulama veya internet siteleri vasıtasıyla buldukları bölgeye en yakın depo veya depolardaki ürünleri görüntüleyebilmekte ve şartları değişebilmekle beraber belirli bir teslimat ücreti dâhilinde bulunduğu adrese ürün siparişi verebilmektedir.
- (215) Gölge mağazacılıkta tüketiciler yalnızca internet veya sanal satış kanallarından (mobil uygulama veya internet sitesi üzerinden) sipariş verebilmekte olduğundan ürünlerin görseelliği ve sunumu arka planda kalırken; ürünlerin tüketiciye ulaştırılmasında geçen sürenin kısalması önem kazanmaktadır. Ayrıca fiziksel mağazacılığın aksine, gölge mağazacılıkta hizmet süreleri çok daha esnek olabilmekte ve hatta işbu Rapora katkı sağlayan belirli teşebbüslerin 7/24 faaliyet gösterdiği dahi gözlemlenebilmektedir. Bununla beraber bu iş modeline sahip teşebbüslerden gelen bilgiler incelendiğinde; hâlihazırda ürün portföylerinin belirli organize perakendecilere kıyasla kısıtlı kalabildiği,

⁶⁶ Gölge mağazacılık dışında açık pazar modeli (aracılık) ile faaliyet gösteren ve sanal market hizmeti sunan yeni iş modelleri de bulunmaktadır. Bu iş modellerine ise Raporun ilerleyen kısımlarında değinilmektedir.

fiyatların fiziksel mağaza kanalına göre daha yüksek olabildiği ve sağlanan hizmetlerin ülkedeki coğrafi kapsama alanının da henüz belirli şehirlerle sınırlı kalabildiği anlaşılmaktadır⁶⁷.

- (216) Gölge mağazacılığın sektör açısından önemi teşebbüslerden tarafından da dile getirilen bir husustur. Bu kapsamda teşebbüslerden gelen görüşlerde, organize HTM perakendecilerinin özellikle sanal satış kanallarından sürdürmekte olduğu ticari faaliyetlerine yönelik en belirgin rekabetçi baskıyı, bu iş modeline sahip teşebbüslerden hissettiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla e-pazaryerlerinden farklı olarak gölge mağazacılık modelinin sektördeki rekabetçi dinamiklere olan etkisinin çok daha farklı bir boyuta ulaştığı çıkarımında bulunulması yanlış olmayacaktır. Nitekim HTM perakendeciliği sektörü açısından gölge mağazacılık modeli, birçok farklı iş birliği ve ticaret modelinin de oluşmasında kilit bir rol oynamaktadır.
- (217) Aşağıdaki Tablo 42'de işbu Raporu katkı sağlayan ve Türkiye HTM perakendeciliği sektörü çerçevesinde hâlihazırda faaliyet göstermekte olan gölge mağazacılık temelli sanal market hizmeti sunan teşebbüslere ve bu teşebbüslere ilişkin bazı temel bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 42- Türkiye'de Gölge Mağazacılık Modeli Çerçevesinde Faaliyet Gösteren Teşebbüsler⁶⁸

TEŞEBBÜSLER	BULUNDUĞU PLATFORM(LAR)	KULLANDIĞI İŞ MODELİ	FAALİYET GÖSTERİLEN ŞEHİRLER ⁶⁹	VERİLEN HİZMET ⁷⁰
BANABI	Mobil Uygulama	Kendi Deposundan Tüketicinin Adresine Teslimat	Toplamda 31 farklı il	Hızlı Çevrim İçi Market Hizmetleri
GETİR⁷¹	Mobil Uygulama, İnternet Sitesi (2021)	Kendi Deposundan Tüketicinin Adresine Teslimat	Toplamda 32 farklı il	Çevrim İçi Perakende Satış Hizmetleri

⁶⁷ Bu değerlendirmeler teşebbüs özelinde değişebilmekte olup belirli gölge mağaza iş modeline sahip teşebbüslerin ürün gamının fiziki süpermarketleri dahi aşabildiği görülmektedir. Benzer olarak teşebbüslerin hizmet verdiği il sayıları incelendiğinde bir yıl içerisinde hizmet verilen il sayısının neredeyse beş kat arttığı örnekler de tespit edilmektedir. Dolayısıyla gelen verilerin teşebbüslerin ticari sırlarına yönelik hassasiyet sebebiyle toplu olarak incelenmesinden ötürü yapılan değerlendirmeler de aynı yönelim içinde geneli yansıtabilecek şekilde dikkate alınmalıdır.

⁶⁸ Teşebbüslerden sağlanan bu bilgiler 2021 yılının ilk altı ayı itibarıyla geçerli olup ilerleyen dönemlerde değişiklik arz edebilecektir.

⁶⁹ Konuya ilişkin detaylı bilgi için teşebbüslerin internet sayfaları ziyaret edilebilir.

⁷⁰ Bu sütün altında yer alan cevaplar teşebbüslerin faaliyet gösterdikleri pazara ilişkin kendi değerlendirmelerini içermektedir.

⁷¹ Bu teşebbüsün; Getir Büyük, Getir Su ve Getir Çarşı gibi birçok farklı alt uygulaması da bulunmaktadır. Özellikle Getir Çarşı uygulamasında market, manav veya kasap gibi sınırlı ölçekte hizmet sunan yerel oyuncuların, tüketicilerle buluşabileceği bir sanal market ortamı oluşturulduğundan bu tarz farklı iş birliklerinin ve ticari modellerin sektörün rekabetçi temelleri açısından giderek daha fazla önem kazanacağı değerlendirilmektedir.

İSTEGELSİN	Mobil Uygulama, İnternet Sitesi, Hepsiexpress, Trendyol, Vodafone,Bisu, Fenerbahçe Spor Kulübü	Kendi Deposundan Tüketicinin Adresine Teslimat	İstanbul, Ankara, İzmir, Eskişehir, Kocaeli, Muğla (Bodrum)	HTM Perakendecilik Hizmetleri
-------------------	--	--	---	--

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler.

- (218) Tablo 42'de gölge mağazacılık modeliyle çalışan ilgili teşebbüslerin ilk aşamada mobil uygulama alt yapısıyla sektöre giriş yaptığı, akabinde; internet sitesi, e-pazaryerleri ve çeşitli platformlarda da yer almaya başladığı görülmektedir. Bu safhada birbirlerine HTM perakendeciliği sektörü açısından mevcut veya potansiyel rakip teşkil edebilecek gölge mağazacılık temelli sanal market (perakende) hizmetleri ile e-pazaryerlerinin iş birliği yapabildiğinin tespiti, altı önemle çizilmesi gereken bir husus olarak değerlendirmektedir. Nitekim bu tarz iş birlikleri teşebbüsler tarafından da hayata geçirilmeye başlandığından, rekabet kanunlarıyla uyumlu olan teşebbüsler arası iş birliklerinin yarattığı sinerjinin artması, sektörün rekabetçi yapısını bir üst seviyeye taşıyabilecek ve tüketicilere daha fazla alternatif sunabilecek opsiyonların oluşumuna katkı sağlayabilecektir.
- (219) İşbu Rapor kapsamında, gölge mağazacılık modeliyle faaliyet gösteren teşebbüslere, organize HTM perakendeciliği sektöründeki oyuncuların rakip olarak görülüp görülmediği sorusu da yöneltilmiştir. Teşebbüslerin tamamı, özellikle sanal satış kanallarını aktif bir şekilde kullanan organize HTM perakendeciliği oyuncularının, diğer sanal perakende ve market hizmetleri sunan teşebbüsler gibi rakip olarak konumlandırılabilirdiğini belirtmektedir. Öte yandan gelen bazı görüşlerde, yalnızca fiziksel mağaza kanalıyla faaliyet gösteren organize perakendecilerin doğrudan rakip olarak algılanmasına ilişkin sabit bir tutum benimsenmediği ve öncül rakiplik ilişkisinin gölge mağazacılık faaliyetleri gerçekleştiren diğer teşebbüslere yönelik olduğu vurgulanmaktadır.
- (220) Bu aşamaya kadar sunulan bütün değerlendirmeler ve HTM perakendeciliği sektörünün farklı kesimlerinde faaliyet gösteren ve görüşlerine başvuru alan oyuncuların ortaya koyduğu baskın görüşler çerçevesinde her bir kesimin, derecesi farklılaşmakla beraber, birbirini mevcut veya potansiyel rakip olarak algılama eğiliminin bulunduğu net bir şekilde tespit edilmektedir.

(221) Sektördeki bir diğer dijitalleşme-temelli oyuncu grubu olarak algılanabilecek çeşitli iş birliği modellerine değinilmeden önce, gölge mağazacılık modelinin sağlayabileceği (potansiyel) avantajlara ve içerebileceği dezavantajlara aşağıda yer verilmektedir⁷²:

Avantajlar

- Tüketicilerin kavramsal olarak fiyat esnekliğinin (duyarlılığının) daha düşük olduğu akşam ve gece saatlerinde dahi hizmet sağlanabilmesi⁷³,
- Talep edilen ürünlerin kısa sürede tüketiciye ulaştırılması veya tüketici tarafından seçilebilecek bir zamanda ya da zaman aralığında teslimat seçeneğinin bulunması,
- Toplumda artan mobil cihaz ve internet kullanımının sağladığı kolay erişilebilirlik ve pratik alışveriş imkânı,
- Farklı sektörlerdeki teşebbüslerle yapılan iş birlikleri sayesinde yaratılan ticari dinamizm,
- Fiziksel mağaza yerine depoların kullanılmasının sağlayacağı maliyet avantajı,
- Kısa teslimat süreleri.

Dezavantajlar

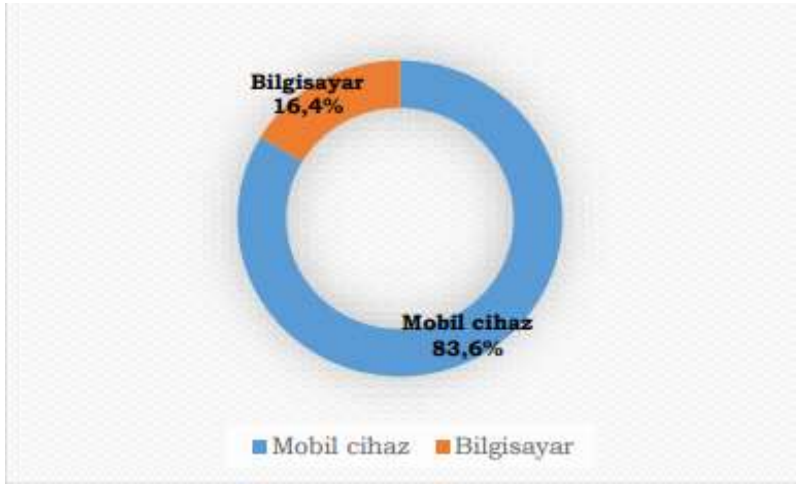
- Fiziksel mağaza kanalına göre daha yüksek fiyatlar uygulanması,
- Hizmet verilen bölge sayısının hâlihazırda tüm ülke coğrafyası içinde sınırlı olması,
- Özellikle büyük organize perakendecilere kıyasla daha düşük ürün çeşitliliği,
- Tüketicilerin konumuna göre optimal veya merkezi bölgelerde depo kurulması gerekliliği ve bu kapsamda ortaya çıkabilecek yer sıkıntısı,
- Mevcut veya potansiyel talebi karşılayabilecek genişlikte bir lojistik ağının kurulması ve işletilmesi,
- Tüketicilerin özellikle manav, şarküteri ve deniz ürünlerine yönelik görerek satın alma eğilimi,
- Her bir alışverişte, genellikle düşük meblağlarda olmasına ve duruma göre değişebilmesine rağmen, teslimat ücreti alınması.

⁷² Rapordaki Tablo 40'ta sayılan özellikler de bu iş modeli için geçerli olmaktadır. Bununla beraber burada yer alan bilgiler Raporun yazım sürecinde raportörler tarafından elde edilen bilgilerden derlenmiş olup muhtemel avantajları ve dezavantajları içermektedir.

⁷³ Bu durum, temel olarak belirtilen zaman dilimlerinde tüketicilerin alternatiflerinin oldukça sınırlı olmasından kaynaklanmaktadır.

- (222) Yukarıda sayılan avantajların ve dezavantajların her biri ayrı bir analiz konusu teşkil edebilmekle beraber mobil uygulama ve internet kullanımının toplumda yaygınlaşması, ilgili ve bağlantılı iş modelleri kapsamında ayrı bir vurgu gerektirebilecektir. Bu doğrultuda, mobil cihazlar üzerinden gerçekleştirilen ticari alım işlemlerinin artması ve tüketicilerde yeni alışveriş alışkanlıklarının oluşmasıyla, mobil temelli uygulamalara ve türevlerine olan talep de artabilecek ve bu alana yönelik yeni oyuncuların sektöre girişi teşvik edilebilecektir.
- (223) Tüketicilerin internet alışverişlerinde tercih ettikleri cihazlara ve yöntemlere ilişkin olarak Kurum tarafından yapılan güncel tüketici anketi sonuçları, E-pazaryeri Sektör Raporu'nda yer aldığı şekliyle aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 20- Tüketicilerin İnternet Alışverişinin Satın Alma Aşamasında Kullandığı Cihazlar (%)



Kaynak: E-pazaryeri Platformları Sektör İncelemesi Nihai Raporu (s.56)

- (224) Grafik 20'den açık bir şekilde görülebileceği üzere günümüzde tüketicilerin çok büyük bir bölümü, internet alışverişleri için mobil cihazları tercih etmektedir. Nitekim E-pazaryeri Platformları Sektör İncelemesi Nihai Raporu'nda da mobil cihazlardan yapılan alışverişlerin yaklaşık %82'sinin mobil uygulamalar vasıtasıyla gerçekleştiğine değinilmekte ve bu oranın 2019 yılı için yaklaşık %57 olduğunun altı çizilmektedir. Dolayısıyla tüketicilerin geçtiğimiz son iki yıl içerisinde internet alışverişleri için mobil cihaz ve mobil uygulamaları çok daha yoğun bir biçimde kullandığı ve bu oranının hâlihazırda bile oldukça yüksek bir seviyede olduğu saptaması yapılabilmektedir.
- (225) Tüketicilerin mobil cihaz ve mobil uygulamalara yöneliminin çok daha güçlenmesi ise HTM perakendeciliği sektöründe teknoloji ve inovasyon tabanlı yenilikçi iş modellerinin artmasında, çeşitlenmesinde, önem kazanmasında veya gelişmesinde etkin bir rol oynayabilmekte ve sektörün organize perakende ayağına yönelik rekabetçi denklemlerin yeniden kurulmasına sebebiyet verebilmektedir. Tüm bu gelişmelerin

yarattığı dinamizm ve değişim esasen HTM sektöründeki mevcut durumda oldukça açık bir şekilde tespit edilebilmektedir.

- (226) Organize perakendecilerin sanal satış kanallarına giderek daha fazla önem vermesi, e-pazaryeri faaliyetleriyle işgal eden teşebbüslerin HTM sektörüne yönelik hızlanan atılımları, gölge mağazacılık gibi yeni iş modellerinin tüketici nezdinde giderek daha fazla popülerlik kazanması ve bu sektör oyuncularını arasında farklı iş birliklerinin kurulması, bu tespiti destekleyebilecek en önemli argümanlar olarak öne sürülebilmektedir. Bu bağlamda sektöre yönelik ortaya çıkan farklı iş birliklerine ve teşebbüs uygulamalarına değinilmesi bölümünün tamamlayıcılığının sağlanması ve HTM perakendeciliği sektöründe ortaya çıkan yeni rekabetçi ekosistemin tamamlanması bakımından elzem olarak görülmektedir.
- (227) Sektörün içinde yer alıp almamasına bakılmaksızın teşebbüsler arasında filizlenebilecek yenilikçi iş birlikleri birçok farklı formda veya ticari yapılanmada ortaya çıkabilmektedir. Bu bakımdan ilerleyen paragraflarda değinilecek olan ülkemizdeki çeşitli uygulama ve iş modellerinin farklı varyasyonlarla tekrar kurgulanabileceğinin unutulmaması, dijitalleşme olgusunun temelinde yatan dinamizmin sektöre olan yansımalarını daha sağlıklı bir biçimde değerlendirebilmek ve sektörün geleceğine yönelik daha isabetli öngörüler oluşturabilmek bakımından hayati bir öneme sahiptir.
- (228) HTM sektörü kapsamında kurgulanan farklı iş modellerinin anlatımını kolaylaştırmak adına, aşağıda yer alan sınıflandırma metodu tercih edilmiştir.
- A. Fiziksel perakendeciler ile e-pazaryerleri arasında kurulan iş birlikleri,
 - B. Fiziksel perakendeciler ile gölge mağazacılık faaliyetleri veya sanal market hizmeti sunan teşebbüsler arasında kurulan iş birlikleri,
 - C. E-pazaryerleri ile gölge mağazacılık faaliyetleri veya sanal market hizmeti sunan teşebbüsler arasında kurulan iş birlikleri.
- (229) HTM perakendeciliği sektörüne yönelik iş birliği modellerinde genel olarak “teslimat opsiyonlu açık pazaryeri modeli” kullanılmaktadır⁷⁴. Bu modelde; market ürünleri satan yerel mağazalar, süpermarketler, organize perakendeciler, kuruyemişçiler, su tedarikçileri, *petshoplar* (hayvan ürünleri satan işletmeler) vb. işletmeler, müşterilere ulaşmak için e-pazaryerlerinin veya sanal market hizmeti sunan teşebbüslerin sağlayacağı alt yapılardan faydalanmaktadır. Dolayısıyla e-pazaryerleriyle sanal market platformları, HTM sektörüne özgülenen ayrı bir aracılık faaliyeti altına girmekte

⁷⁴ Bu iş modelleri, özellikle yemek siparişi uygulamalarında da kullanılan *Business to Business to Consumer* (B2B2C) ticaret modelinin en yaygın formlarından birisi olarak kabul edilmektedir.

ve arz ile talebin buluşabileceği yeni bir sanal pazar niteliğine kavuşmaktadır. İlave olarak bu teşebbüsler, HTM sektörüne yönelik iş birliği yapılan işletmelere belirli ücretlendirmeler çerçevesinde kargo ve lojistik hizmetleri de sağlayabilmektedir.

(230) Teslimat opsiyonlu açık pazaryeri modellerinde, organize HTM perakendecilerinin yanı sıra yerel perakendeciler, orta veya küçük ölçekli süpermarketler ve hatta yöresel ürünler satan küçük işletmeler dahi bulunabildiğinden, sınırlı olan tüketici talebinin karşılanması için rekabet haline girebilecek iktisadi oyuncu sayısı ve çeşidi de artabilmektedir. Dolayısıyla sektördeki rakiplik ilişkilerinin, bu iş modellerinin geliştirilmesi ve yaygınlaşması sonucu farklı bir noktaya taşınabilmesi ve sektörün rekabetçi yapısının daha karmaşık bir yapıya evrilmesi beklenebilecek bir durumdur.

(231) Aşağıdaki tabloda günümüz itibarıyla e-pazaryerleri ve sanal market hizmetleri sunan teşebbüsler vasıtasıyla (teslimat opsiyonlu) açık pazaryeri modelini kullanan iş birliklerine ve bu iş birliklerine ilişkin temel bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 43- Türkiye’de HTM Perakendeciliği Sektörüne Yönelik Kurulan İş Birlikleri⁷⁵

	KULLANILAN İŞ BİRLİĞİ MODELİ	BAĞLANTILI İŞ MODELLERİ ⁷⁶	HİZMET VERİLEN İL SAYISI	LOJİSTİK DESTEĞİ	BULUNDUĞU PLATFORM
TRENDYOL HIZLI MARKET	Teslimat Opsiyonlu Pazaryeri Modeli				
	<u>Taraflar</u> E-pazaryeri (Trendyol) (Aracı)	A	2-10	Var	Mobil Uygulama
HEPSİEXPRESS MOBİL	Fiziksel Mağazalar (Satıcı)				
	<u>Taraflar</u> E-pazaryeri (Hepsiburada) (Aracı) (Satıcı) ⁷⁷	A ve C	17	Var	Mobil Uygulama
	Fiziksel Mağazalar + Sanal Market Hizmeti				

⁷⁵ Tabloda yer alan bilgiler 2021 yılının ilk altı ayı itibarıyla geçerli olup ilerleyen dönemlerde değişiklik arz edebilecektir.

⁷⁶ Sütunda geçen harfler yukarıda tanımlanan iş modellerini ifade etmektedir.

⁷⁷ Bu iş modelinde e-pazaryeri, tüketici talebini iş birliği yaptığı fiziksel mağaza veya üreticilerden tedarik ederek doğrudan kendi adına karşılayabilmektedir.

	Sunan Teşebbüsler (Satıcı)				
MARKET11	Açık Pazaryeri Modeli				
	<u>Taraflar</u> E-pazaryeri (N11) (Aracı)	A	9	Yok	Mobil Uygulama, İnternet Sitesi
MARKETYO⁷⁸	Fiziksel Mağazalar (Satıcı)				
	<u>Taraflar</u> Sanal Market Hizmeti Sağlayıcısı (Aracı)	B	60	-	Mobil Uygulama
GÖNDER⁷⁹	Açık Pazaryeri Modeli				
	<u>Taraflar</u> Sanal Market Hizmeti Sağlayıcısı (Aracı)	B	33	-	Mobil Uygulama, İnternet sitesi
	Fiziksel Mağazalar (Satıcı)				

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

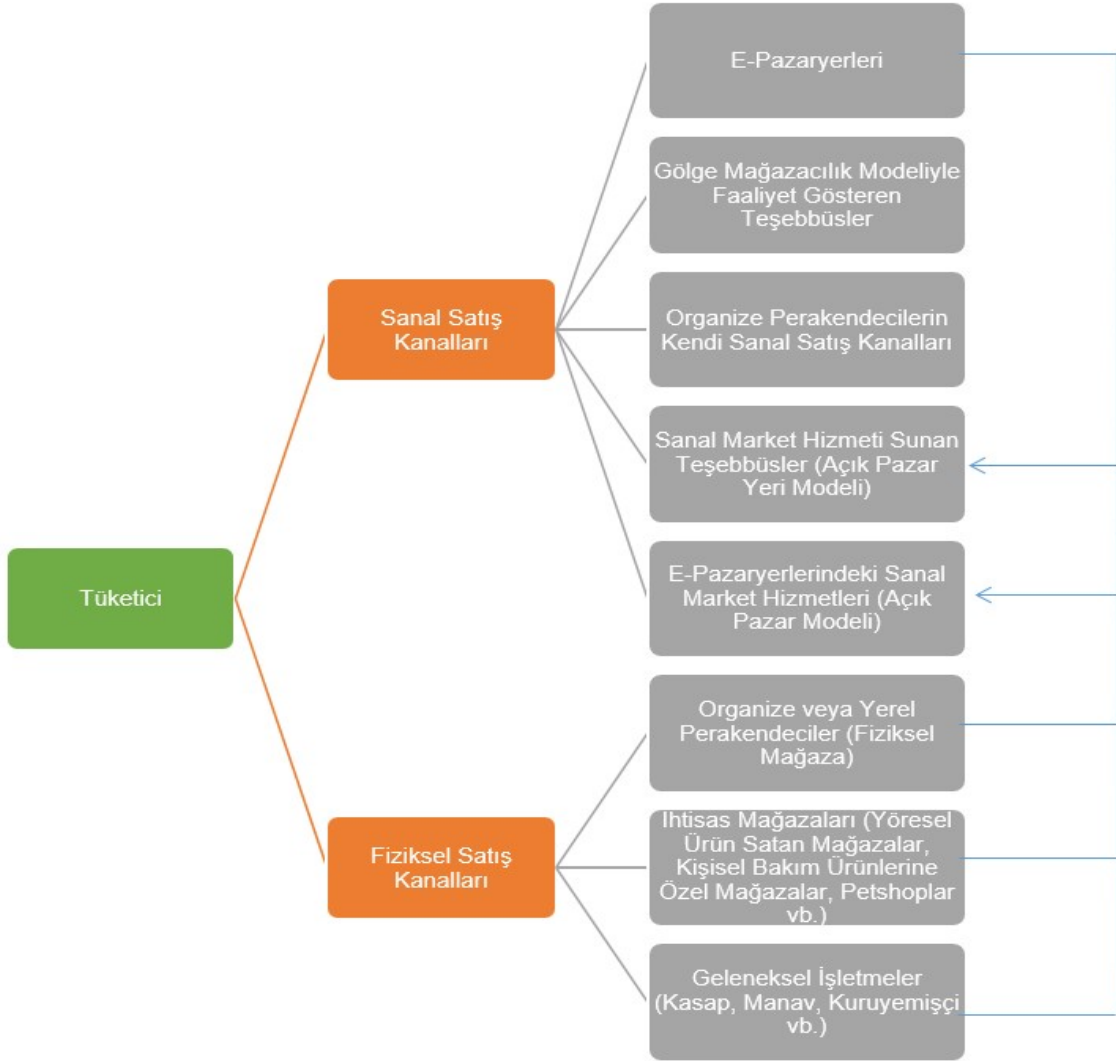
(232) Yukarıda sunulan Tablo 43'ten görülebileceği üzere, Türkiye'de HTM perakendeciliği sektörüne yönelik kurulan iş birliği modelleri birçok farklı teşebbüsün yer aldığı bir etkileşim ağının da temellerini oluşturmaktadır. Nitekim Raporun daha önceki kısımlarında da vurgulandığı üzere, kurulan bu tip iş birliği modelleri sayesinde yalnızca organize perakendeciler değil; kasap, manav, ihtisas mağazaları, yöresel ürün satan işletmeler, yerel marketler, kuruyemiş dükkânları vb. birçok farklı tipte işletme de tüketicilerin HTM ürünlerine yönelik talebini karşılayabilmek için rekabet etme şansı yakalamaktadır.

⁷⁸ Bu teşebbüse yönelik bilgiler, internet ortamında erişime açık olan verilerden elde edilmiştir.

⁷⁹ Bu teşebbüse yönelik bilgiler, internet ortamında erişime açık olan verilerden elde edilmiştir.

(233) Bu noktaya kadar tanıtılan ve HTM sektörünün dijitalleşme boyutunun temel aktörlerini temsil eden; iş modelleri, iş birlikleri ve ticari eğilimler çerçevesinde sektörde oluşan yeni rekabetçi ekosistem ve tüketicilerin alternatif tüketim kanalları en temel haliyle aşağıdaki Şekil 4 üzerinden görselleştirilmeye çalışılmıştır.

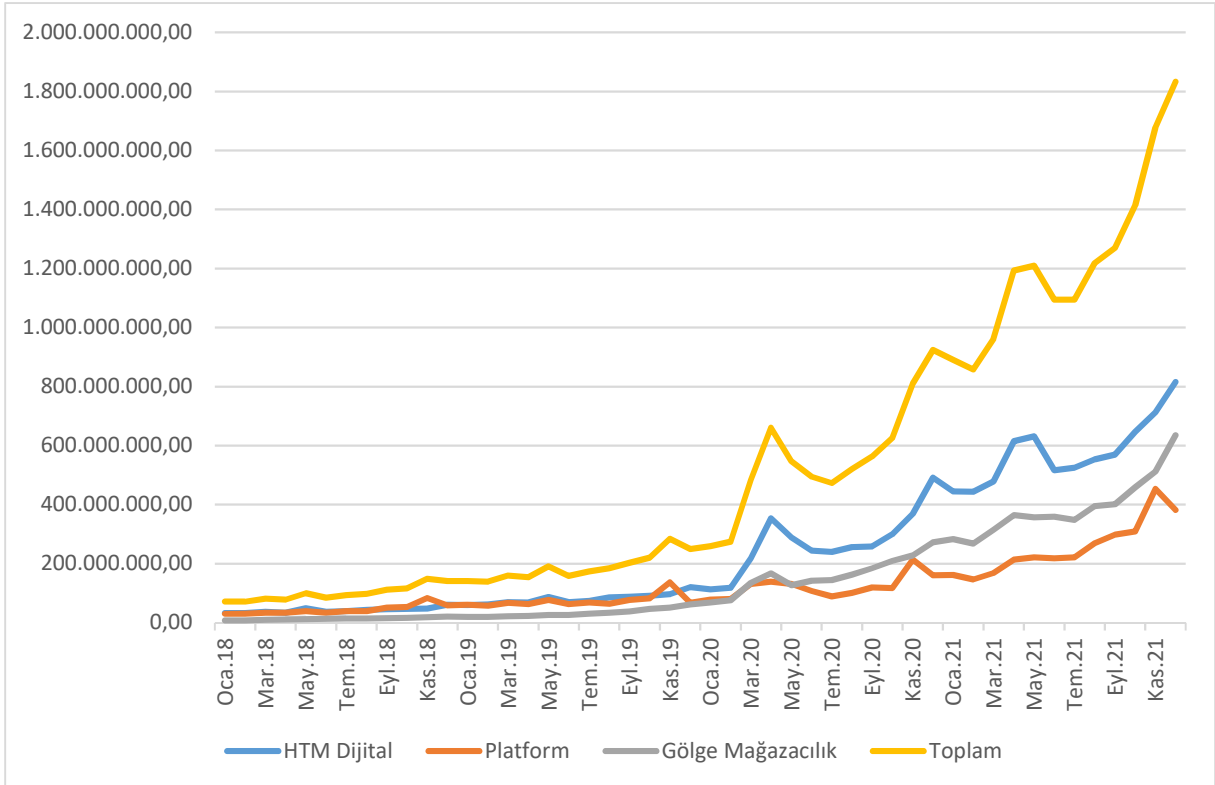
Şekil 4- HTM Perakendeciliği Sektöründeki Yeni Rekabetçi Ekosistem ve Tüketicilere Yönelik Örnek Bir Karar Ağacı Şablonu



(234) Yukarıda yer alan Şekil 4'ten de anlaşılacağı üzere, HTM perakendeciliği sektörü açısından dijitalleşmenin getirdiği dinamizm ve değişim süreçleri, sektörün tamamını etkilemekte ve tüketicilere yeni alternatifler sunarken yerel veya küçük-orta ölçekli işletmelere de farklı ticari imkânlar sağlamaktadır. Dolayısıyla HTM perakendeciliği sektöründeki dijitalleşme olgusunun rekabetçi perspektifte yarattığı veya yaratabileceği etkiler çok daha önem kazanmakta ve bu konuya ilişkin analizler bir adım daha ön plana çıkmaktadır.

(235) Türkiye HTM perakendeciliği sektörünün dijital boyutunu tüm oyuncuları da dikkate alarak ortaya koymak adına, aşağıdaki Grafik 21’de ve Tablo 44’te sırasıyla; organize perakendecilerin sanal kanallardan yaptıkları satışlar, gölge mağazacılık hizmeti veren teşebbüslerin ciroları ve e-pazaryerlerinin HTM satışları⁸⁰ çerçevesinde elde ettiği ticari büyüklükleri dikkate alan nicel pazar analizleri (büyüklüğü) ve dijital kanalda yaratılan bu parasal büyüklüğün toplam organize perakendeye kıyasla nispi payı sergilenmektedir.

Grafik 21- 2018 Ocak- 2021 Aralık Döneminde Dijital HTM Perakendeciliği Sektörünün Ticari Büyüklüğü (TL)



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

Tablo 44- Dijital HTM Sektörünün Ticari Büyüklüğü ve Toplam Organize HTM Perakende Sektörüne Kıyasla Oranı

Tarih	HTM Dijital	Platform	Gölge Mağazacılık	Toplam Dijital	Toplamdaki Payı (%)
2018	₺ 513.836.581,34	₺ 524.934.400,78	₺ 164.344.014,00	₺ 1.203.114.996,12	1
2019	₺ 987.272.542,38	₺ 885.741.896,56	₺ 400.134.881,97	₺ 2.273.149.320,90	2
2020	₺ 3.265.726.499,15	₺ 1.469.529.256,67	₺ 1.919.499.792,49	₺ 6.654.755.548,31	4
2021	₺ 6.972.245.458,69	₺ 3.063.692.860,02	₺ 4.699.318.538,44	₺ 14.735.256.857,15	7

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

⁸⁰ Bu kapsamda ilgili e-pazaryerlerinin belirtilen yıllar için; gıda, hijyen ve temizlik, yeni doğan ürünleri, kişisel bakım ve *petshop* malzemeleri vb. kalemlerindeki satışları dikkate alınmıştır.

- (236) Yukarıda yer verilen Grafik 21'den ve Tablo 44'ten görülebileceği üzere, dijital kanallardan yapılan HTM satışları 2021 yılı itibarıyla yaklaşık 15 milyar TL'lik bir ticari büyüklüğe ulaşmaktadır. Nitekim 2018 ve 2019 yılları dikkate alındığında 2020 ve 2021 yıllarında bu alanda yaratılan hacmin geçmiş yıllara kıyasla çok daha arttığı da kolaylıkla gözlemlenebilmektedir. Bununla beraber her ne kadar sektörün büyüklüğü ve gelişimi son yıllarda dikkate değer ölçüde bir mesafe kat etmiş olsa da hâlihazırda bu alanın organize perakende içerisindeki ticari payı oldukça sınırlı bir düzeyde kalmaktadır. Bu bakımdan 2021 yılında dijital HTM perakendeciliği sektörü olarak tanımlanabilecek ticari ekosistemin, HTM perakendeciliği sektörünün organize perakende boyutuna kıyasla oranı yaklaşık %7 olarak hesaplanmaktadır. Bununla beraber bu oranın 2018 yılı için %1 civarında olduğu hesaba katıldığında, ilgili ekosistemin büyüme gücünün ve potansiyelinin son derece önem arz ettiği vurgulanmalıdır.
- (237) Bir sonraki alt başlık altında, sektörün dijitalleşme sürecine yönelik sunulan bütün bilgi, bulgu ve tespitlerin rekabet hukuku çerçevesinde değerlendirmesi yapılmaktadır.

3.3.4. HTM Perakendeciliği Sektöründeki Dijitalleşme Sürecinin Rekabet Hukuku Çerçevesinde Değerlendirmesi

- (238) Bir üst başlıkta da sıklıkla irdelendiği üzere HTM perakendeciliği sektöründeki dijitalleşme süreci, sektörde yenilikçi ve teknoloji tabanlı çeşitli iş modelleri ve iş birliklerinin oluşumunu desteklemekte ve rekabetin boyutunu/şeklini etkileyerek tüketiciye hizmet alabileceği yeni kanallar sağlamaktadır. Bu bakımdan sektöre yönelik yapılacak rekabet analizleri çerçevesinde ilk olarak; ilgili ürün pazarının ve ilgili coğrafi pazarın tanımlanması ve bununla bağlantılı olarak teşebbüslerin pazar payının veya pazar gücünün ölçülmesine yönelik sorular akla gelebilecektir.
- (239) İşbu Rapor çerçevesinde görüş ve bilgilerinden yararlanan bütün teşebbüslerin konuya yönelik tutum ve yaklaşımları etüt edildiğinde, dijitalleşme sürecinin pazarın rekabetçi dinamikleri üzerinde etkisi olduğu kanaatine ulaşılması mümkündür. Ayrıca geliştirilen yeni iş modellerinin ve çok taraflı iş birliklerinin de sektörde birbirini doğrudan rakip olarak konumlandırmayan teşebbüsleri dahi ticari bir mücadele içine sokabileceği tespit edilebilmektedir. Bununla birlikte görece oldukça yeni ve uygulama alanı kısıtlı olan bu ticari modellerin ve yaklaşımların sürdürülebilirliği veya kalıcılığı noktasında hâlihazırda belirli soru işaretleri de bulunmaktadır. Ayrıca sanal satış kanallarının ve bahsedilen iş modellerinin/iş birliklerinin sektördeki toplam ticari

büyüküğün içerisindeki payının da mevcut durumda oldukça sınırlı olduğı (2019 yılı itibarıyla ~%1,64) tespit edilmiştir.

- (240) Teknoloji ve inovasyon temelli dijitalleşme süreçlerinin hassas ve dikkatli bir yaklaşım gerektirdiğı de göz önüne alındığında, rekabet hukuku bağlamında ilgili ürün pazarının ve ilgili coğrafi pazarın tanımlanması için genel bir kanıya varmaktan ziyade dosya/vaka bazlı bir analiz yapılmasının çok daha sağlıklı olduğı görüşüne varılmaktadır. Nitekim belirli ürün grupları için dahi ortaya çıkabilecek rekabetçi bağlantılar değişebilmekte ve tüketicilerin ikame algıları farklılaşabilmektedir. Bir başka anlatımla, HTM perakendeciliğı sektörü için ilgili ürün pazarının veya ilgili coğrafi pazarın tanımlanmasında işbu Raporda sunulan değerlendirmelerden de faydalanmak suretiyle fiziksel ve sanal satış kanallarının rolünün aydınlatılması ancak somut olayın şartları altında yapılacak analizlerin birbirini tamamlayıcı çıktılarıyla sağlıklı sonuçlar verebilecektir.
- (241) İlgili ürün pazarının ve ilgili coğrafi pazarın tanımlanmasına yönelik sunulan görüşlere paralel olarak teşebbüslerin pazar gücünün veya payının ölçümlenmesinde de dosya bazlı bir yaklaşım benimsenmesinin çok daha isabetli olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim tüketici verilerinin rekabetçi bir parametre olarak çok daha önem kazanması örneğinde olduğı gibi teşebbüslerin pazar gücünün ölçümlenmesinde dikkate alınabilecek kıstaslar ve bu kıstasların ağırlığı da sektördeki dijitalleşme süreçleriyle beraber farklılaşabilmektedir.
- (242) Rekabet analizleri çerçevesinde HTM perakendeciliğı sektöründeki dijitalleşmenin pazara olan etkileri, içinde bulunulan zaman dilimine veya incelenen vakaya göre farklı yaklaşımlara da konu olabilecektir. Dolayısıyla endüstrideki dijitalleşmenin rekabetçi dinamiklere ve rakiplik dengelerine olan yansımalarının rekabet analizlerinde göz ardı edilmemesi gerektiğı, lakin bu yansımaların her bir somut olayın kendine özgü şartları altında tanımlanmasının veya değerlendirilmesinin son derece önem arz ettiğı sonucuna ulaşılmaktadır.

4. REKABET HUKUKU BAKIMINDAN HTM PERAKENDECİLİĞİNDE İLGİLİ PAZAR TANIMLARI

4.1. İlgili Ürün Pazarı

- (243) Rekabet hukukunda pazar tanımı teşebbüsler arasındaki rekabetin sınırlarını tespit etmekte kullanılan bir araçtır. İlgili pazar, ürün pazarı ve coğrafi pazar olmak üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Pazarı hem ürün hem de coğrafi bölge boyutlarıyla

tanımlamaktaki amaç teşebbüslerin davranışlarını sınırlama ve etkin bir rekabetçi baskıdan bağımsız olarak davranmalarını önleme gücüne sahip rakiplerinin ortaya çıkarılmasıdır⁸¹.

- (244) İlgili ürün pazarının belirlenmesinde talep ikamesi ve arz ikamesine göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Talep ikamesinin değerlendirilmesi, tüketici gözünde ilgili ürünün yerine geçer kabul edilen başka ürünlerin belirlenmesini gerektirmektedir. Bir ilgili ürün pazarı tüketicinin gözünde fiyatı, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından birbiriyle değiştirilebilir veya ikame edilebilir olarak kabul edilen bütün mal veya hizmetlerden oluşan pazarları kapsamaktadır⁸². Talep ikamesine eş değer etkisi olduğu durumlarda arz ikamesi de pazar tanımlamasında hesaba katılabilmektedir.

4.1.1. Perakende Seviyesi Bakımından İlgili Ürün Pazarı

- (245) Perakende zincirlerinin karşı karşıya oldukları rekabet koşullarının belirlenebilmesi bakımından bu bölümde ilgili pazarın tespitine yönelik geçmiş Kurul kararlarına ve inceleme kapsamında elde edilen bilgilere yer verilecektir.
- (246) HTM perakendeciliğinin konu olduğu Kurul kararlarında da ifade edildiği üzere, ilgili pazar tanımının kesin ölçütlerle ortaya konulması güçtür⁸³. HTM perakendeciliğinde ilgili ürün pazarı tanımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar, tedarik zincirinde üst pazar olarak da nitelendirilebilecek alım (tedarik) pazarı ile alt pazar olarak nitelendirilebilecek perakende pazarıdır.
- (247) HTM perakendeciliği, raf devir hızları yüksek, kısa süreli stoklanan ve sürekli tüketilen gıda, içecek, kişisel bakım ürünleri, kozmetik ve temizlik ürünleri gibi ürünlerin son kullanıcılara satışı hizmetidir. Büyük ölçekli HTM perakende mağazalarının bir kısmında aynı zamanda mobilya, elektronik gibi dayanıklı tüketim malları ve tekstil, cam gibi çeşitli ürünlerin satışı da yapıyor olmakla birlikte, bu sektörün cirosunun çok büyük bir bölümü HTM satışından elde edilmektedir. Dolayısıyla bu mağazaların tüketici gözünde asıl işlevi HTM satışlarıdır. HTM perakendeciliğinin temel aktörlerini hipermarketler, süpermarketler, orta ölçekli marketler, marketler, bakkallar, büfeler, ihtisas mağazaları (kasap, manav, kuruyemişçi gibi) olarak sıralamak mümkündür⁸⁴.

⁸¹ Kurulun 10.01.2008 tarihli ve 08-04/56-M sayılı kararıyla kabul edilen İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz par. 1.

⁸² 2010/4 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in Eki Bildirim Formu.

⁸³ 09.02.2017 tarih, 17-06/56-22 sayılı *Migros/Kipa Kararı*.

⁸⁴ 2012 tarihli Sektör Raporu, par. 74.

- (248) Kurulun geçmiş tarihli kararlarında HTM perakendeciliği en belirgin olarak organize (modern) ve geleneksel kanal ayrımında ele alınmıştır. Kararlarda, organize kanalda faaliyet gösteren oyuncuların sahip oldukları ölçek ve kapsam dikkate alınarak sunulan ürün ve hizmet portföyü, fiyat gibi kriterler bakımından tüketici nezdinde organize kanalın geleneksel kanaldan ayrı bir pazar teşkil ettiği yaklaşımı benimsenmiştir. Şöyle ki, Kurulun son dönemdeki kararlarında organize ve geleneksel ayrımına dair bir tartışma dahi yer almamaktadır.
- (249) Diğer yandan organize kanalın çeşitli alt kırılımlarda ele alınıp alınamayacağına ilişkin olarak, kararlarda geçmişten günümüze farklı yaklaşımların benimsendiği görülmektedir. Bu yaklaşımların, ürün pazarlarının indirim marketleri ve mağaza alanı büyüklüğü etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu ayrımın yapılmasında mağazaların büyüklüğü, ürün portföyü, fiyat gibi kriterlerin dikkate alındığı, bazı mağazaların tüketicilerin farklı ihtiyaçlarına karşılık verdiği ve bu yönüyle de her mağazanın birbirlerine doğrudan rekabet halinde olmayabileceği düşüncesinin etkili olduğu görülmektedir.
- (250) Bu bakımdan *Migros/Tansaş* kararında, organize kanal özelinde “indirim mağazaları”, “1.000 m² ve üstü” ve “indirim mağazaları hariç 1.000 m² altı” büyüklüğündeki mağazalar temelinde bir ayrımın mümkün olduğu ifade edilmiştir⁸⁵. Diğer yandan *Migros/Tansaş* kararında Kurul, 300 m²'den büyük perakendecilerin de 1.000 m² üzeri perakendecilere rakip olduklarını belirterek ilgili ürün pazarını “300 m² ve üstü” mağazalar olarak belirlemiştir. *Carrefoursa/Kiler* kararında⁸⁶ ise Kurul, kesin bir ilgili ürün pazarı yapmamış ancak hâkim durum değerlendirmesinde mağazaları “300 m² ve üzeri”, “300-999 m² arası” ve “1.000 m² ve üzeri” ölçütüne göre ayrıma tabi tutmuştur. Ancak bugüne kadarki kararların çoğunda perakende pazarındaki rekabet koşulları nedeniyle yapılan alternatif pazar tanımlarının sonucu değiştirmeyeceğinden hareketle, eş deyişle bir rekabet sorunun ortaya çıkmayacak olmaması nedeniyle net ilgili pazar tanımı yapılmamış olup, ayrımın yalnızca organize ve geleneksel kanal bakımından netleştiği görülmektedir. 2012 tarihli Sektör Raporunda da Kurul kararlarında yer alan benzer yaklaşımın benimsendiği söylenebilecektir.
- (251) 2012 tarihli Sektör Raporunda süpermarketlerin ve indirim marketlerinin satış alanı büyüklüğü, mağaza yapılanması, ürün portföyü ve pazarlama açısından birbirlerinden ayrıldığı ifade edilmiştir. Süpermarketlerin daha fazla ürün çeşitliliği sunması ve HTM

⁸⁵ 31.10.2005 tarih, 05-76/1030-287 sayılı *Migros/Tansaş* Kararı.

⁸⁶ 30.06.2015 tarih, 15-27/297-82 sayılı *Carrefoursa/Kiler* Kararı.

dışındaki ürün ihtiyacını da karşılayabilmesi nedeniyle tüketicilere “tek duraklı alışveriş” (*one-stop shopping*) imkânı sağladığı, indirim marketlerinin ise ürün portföyünün sınırlı kategorilerde kalması nedeniyle tüketicilere “telafi/tamamlayıcı alışveriş” (*top-up shopping*) imkânı sunduğu belirtilmiştir.

- (252) Mağaza alanları bakımından indirim marketlerinin küçük süpermarketlere yaklaştığı ancak düşük fiyatlama stratejilerinin indirim marketlerini küçük süpermarketlerden ayırdığı belirtilen 2012 tarihli Sektör Raporunda, mağaza büyüklüğü nedeniyle ürün ve hizmet sunumunun farklılaştığı ve küçük süpermarketlerin de diğer süpermarketlerden ayrıştığı vurgulanmıştır.
- (253) Ayrıca, söz konusu Raporda, özel markalı ürün oranının yüksekliği, sınırlı sayıda ürün grubu ve az çeşit bulunmasının yanı sıra park alanı gibi yan hizmetlerin ve taze et, balık ve şarküteri tezgâhlarının bulunmaması yönüyle indirim marketlerinin süpermarketlerden farklılaştığı belirtilmiştir. Dolayısıyla indirim marketlerinde bulunmayan bu reyonlar açısından süpermarketler ile indirim marketlerinin rakip olmadıkları ifade edilmiştir.
- (254) 2012 tarihli Sektör Raporu sonrasında Kurul tarafından alınan bazı devralma kararlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir⁸⁷.

Tablo 44- HTM Perakendeciliğindeki Bazı Devralmalara İlişkin Kurul Kararlarında İlgili Pazar Tanımları (2012 Yılı Sonrası)

Tarih ve Sayı	Karar	İlgili Ürün Pazarı	Alım Pazarı	İlgili Coğrafi Pazar
02.05.2013 tarih ve 13-25/338-156 sayılı Kurul Kararı	İsmar/Eko	HTM Perakendeciliği	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
26.06.2013 tarih ve 13-40/513-223 sayılı Kurul Kararı	Yıldız Holding/DiaSA	Tanımlanmamış	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda tanımlanmasına gerek görülmemiş -Alım pazarında “Türkiye” olarak tanımlanmış
13.08.2013 tarih ve 13-47/635-274 sayılı Kurul Kararı	ŞOK/Onur Ekspres	Tanımlanmamış	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda tanımlanmasına gerek görülmemiş -Alım pazarında “Türkiye” olarak tanımlanmış

⁸⁷ 23.06.2022 tarih ve 22-28/449-181 sayılı Kurul kararı ile Ay-mar Ticaret Ltd. Şti.'nin Trabzon ve Giresun'da bulunan 25 mağazasının kiracılık haklarının ve sabit kıymetlerinin Migros Ticaret AŞ tarafından devralınmasına ilişkin işleme ve 07.07.2022 tarih ve 22-32/507-204 sayılı Kurul kararı ile Üçler Süper Market Gıda San. AŞ'nin İstanbul ilinde bulunan altı adet mağazasının kiracılık haklarının ve sabit kıymetlerinin Migros Ticaret AŞ tarafından devralınması işlemine izin verilmiştir. Öte yandan, bahse konu Kurul kararlarının gerekçeli kararları yayımlanmadığından tabloya dahil edilmemiştir.

26.03.2014 tarih ve 14-12/221-97 sayılı Kurul Kararı	Gerçek Kişiler/UCZ	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	-Perakende pazarda "İstanbul ili" -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
08.05.2014 tarih ve 14-17/321-139 sayılı Kurul Kararı	Migros/Petrol Ofisi	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
02.07.2014 tarih ve 14-23/475-208 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Genyapı	Tüketim malları perakende pazarı	Tedarik pazarı	"Antalya" ve "Muğla"
26.11.2014 tarih ve 14-46/844-384 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Genyapı 2	HTM organize perakende pazarı	Tedarik pazarı	-Perakende pazarda "Antalya ili" -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
30.06.2015 tarih ve 15-27/297-82 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Kiler	Tanımlanmamış	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda "tanımlanmamış" -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
09.07.2015 tarih ve 15-29/420-117 sayılı Kurul Kararı	AEH/Migros	HTM perakende organize pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	Türkiye
23.06.2016 tarih ve 16-21/381-176 sayılı Kurul Kararı	Yıldız Holding/UCZ	HTM perakendeciliği	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
27.07.2016 tarih ve 16-25/421-189 sayılı Kurul Kararı	Yeni Mağazacılık/Semt Marketçilik	HTM perakendeciliği	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
16.11.2016 tarih ve 16-39/661-295 sayılı Kurul Kararı	Özen/Şaypa	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı Kurul Kararı	Migros/Kipa	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda "76 ilçe" -Alım pazarında "Türkiye"
27.09.2017 tarih ve 17-30/493-215 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Migros	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
28.12.2017 tarih ve 17-44/689-303 sayılı Kurul Kararı	Migros/Carrefoursa	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
18.04.2018 tarih ve 18-11/204-95 sayılı Kurul Kararı	Migros/Makro	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarında "30 ilçe" -Alım pazarında "Türkiye"
13.12.2018 tarih ve 18-47/736-356 sayılı Kurul Kararı	Migros/Makro 2	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarında "4 ilçe" -Alım pazarında "Türkiye"
16.01.2020 tarih ve 20-04/38-20 sayılı Kurul Kararı	Migros/Dörtler	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	Adana ili Çukurova ilçesi
22.10.2020 tarih ve 20-47/649-283 sayılı Kurul Kararı	Happy Center/Rammar	HTM perakendecilik pazarı		-Perakende pazarında ilçe bazında

04.05.2021 tarih ve 21-25/307-140 sayılı Kurul Kararı	Migros/Carrefoursa 2	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarında mağazaların büyüklüklerine göre 0-1000 metre, 0-3000 metre, 0-5000 metre coğrafi mesafe -Alım pazarında "Türkiye"
01.07.2021 tarih ve 21-33/430-215 sayılı Kurul Kararı	Migros/Adese	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarında mağazaların büyüklüklerine göre 0-5000 metre coğrafi mesafe -Alım pazarında "Türkiye"

- (255) Yukarıda yer alan tabloya bakıldığında, 2012 yılı öncesindeki birçok Kurul kararının aksine özellikle son 3-4 yılda alınan kararlarda gerek ilgili ürün pazarının gerekse ilgili coğrafi pazarın tanımlanması yoluna gidildiği görülmektedir. Söz konusu kararlarda, ilgili ürün pazar tanımı aynı kalırken, son iki kararla birlikte ilgili coğrafi pazar tanımında ilçe bazlı coğrafi pazar tanımından daha dar bir pazar tanımı yapıldığı belirtilmelidir.
- (256) Yukarıdaki tabloda yer alan geçmiş tarihli bazı Kurul kararında ilgili pazarlar tanımlanmış olsun veya olmasın, değerlendirme yapılırken organize kanalın alt kırımlara ayırımında indirim marketlerinin veya belirli m² büyüklüğünün altında veya üstünde kalan mağazaların ayrı pazarlar olarak ele alındığı görülmektedir⁸⁸. Ancak, özellikle *Migros/Kipa* kararı ile birlikte, bu ayırımların terk edildiği ve organize kanalın bir bütün halinde değerlendirildiği görülmektedir. Söz konusu kararda, HTM organize perakende pazarında tüketicilerin gelirleri ve fiyat esneklikleri, mağaza büyüklükleri ve konumlandırmaları, ürün çeşitliliği ve özel markalı ürünlerin toplam portföy içerisindeki yeri gibi kriterlerin indirim mağazacılığı ile süpermarketler arasında gerek niteliksel gerekse niceliksel anlamda keskin bir ayırım yapılmasını güçleştirdiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, indirim marketleri ile süpermarketlerin tamamen ayrı pazarlarda değerlendirilerek birbirlerine rekabetçi baskı oluşturmadıklarının veyahut bir formatı tercih eden tüketicilerin bir diğer formattan alışveriş yapmadığını ileri sürmenin de pazarın gerçekleri ile bağdaşmadığı belirtilmiştir.
- (257) İndirim marketlerinin ve süpermarketlerin nitelik bakımından birbirlerinden farklı olduklarına yönelik olarak yukarıda belirtilen değerlendirmeler çoğunlukla geçerliliğini

⁸⁸ İlgili ürün pazarı, organize perakende olarak tanımlanan bazı kararlarda, indirim marketlerinin ayrı bir pazar oluşturabileceğine yönelik ifadeler bulunmaktadır.

korumaktadır. İşbu inceleme kapsamında bilgi sağlayan perakendecilerin çoğunluğu da, indirim marketleri ile indirim marketlerinden daha büyük mağazalarda faaliyet gösteren marketlerin aynı pazar içinde yer aldığı ve dolayısıyla birbirlerine ikame olduğu görüşündedir.

(258) Görüşlerine başvuru, mağaza formatları ve büyüklükleri birbirinden farklı 32 perakendeciden 26'sı, mağaza formatı ve mağaza büyüklüğü bakımından benzer olmayan marketleri kendilerine rakip olarak gördüklerini ifade etmiştir. Bu durum genel olarak, mağaza büyüklüğü farklı olan marketlerin sattığı ürünlerin tüketicilerin ihtiyaç duyduğu temel ürünler bakımından benzer ve dolayısıyla ikame edilebilir olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca, perakendeciler tarafından rakiplere yönelik yapılan analizlerde mağaza formatı veya mağaza büyüklüğünün bir kriter olarak yer almadığı anlaşılmaktadır. Mağaza formatı ve büyüklüğü farklı olsa dahi, satışa sundukları ürün portföyleri birbirlerine ikame olan ürünlerden oluştuğu takdirde marketlerin birbirlerine rakip olduğu görülmektedir. Öte yandan satış stratejileri uyarınca farklılaşan bazı perakendecilerin maliyetlerini azaltmak ve tüketiciye daha hızlı ulaşabilmek adına mağazalarını küçültmeye gittikleri de belirtilmelidir.

(259) Tüketici bakımından mağaza formatının ve büyüklüğünün perakendecilerin birbirine ikame olması noktasında nasıl değerlendirildiği konusunda ise; ulusal marketlerden Migros, mağaza formatının veya mağaza büyüklüğünün tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama noktasında bir farklılığa neden olmadığını, tüketicinin almak istediği ürün türünü bulabildiği her marketten alışveriş yapabileceğini belirtmiştir. Yerel marketlerden Onur ise tüketicilerin ürünleri satın alırken markasına, kalitesine ve fiyatına göre değerlendirme yaptığını ve mağaza formatının veya büyüklüğünün tüketicinin öncelikleri arasında yer olmadığını ifade etmiştir. Aynı şekilde indirim marketlerinden BİM, tüketici davranışlarının fiyata ve kaliteye odaklandığını, tüketicilerin perakendeciler arasında kolaylıkla geçiş ve ürün bazında perakendeci tercihi yapabildiğini belirtmiştir. Nielsen verilerine göre de ulaşım kolaylığı, uygun fiyatlar ve kaliteli marka imajı tüketici tercihlerini en çok etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır⁸⁹.

(260) Artan dijitalleşmenin ve internet kullanımının da mağaza formatının veya mağaza büyüklüğünün önemini giderek azalttığını söylemek mümkündür. Günümüz itibarıyla tüketiciler ihtiyaç duyduğu bir ürünü süpermarketten, indirim marketten, çevrim içi

⁸⁹ Nielsen Alışverişçi Trendleri, 2019.

platformlardan veya marketlerin kendi çevrim içi mağazalarından alabilme imkânına sahiptir. Böylece, farklı mağaza büyüklüklerine sahip marketlerin birbirlerine rakip olabilmeleri dışında fiziki mağazalara sahip olmayan çevrim içi platformlar da fiziki mağazaya sahip marketlere bazı ürün ve kategorilerde rakip olabilmektedir. Bu nedenle, büyüklükleri farklı olan mağazaların perakendeciler ve tüketiciler nezdinde tamamen ayrı ürün pazarlarında bulunduğunu söylemek kolay görünmemektedir.

- (261) Mağaza formatının ve mağaza büyüklüğünün ürün pazarı tanımını değiştirebileceğini öne süren perakendeciler ise mağaza alanlarının büyüdükçe ürün çeşitliliğinin arttığını belirtmektedir. Bu görüşteki perakendeciler tarafından, ürün çeşitliliğinin artmasının tüketici tercihlerini etkileyen bir unsur olduğu ve büyük mağazaların tüketicilere daha rahat alışveriş ortamı sağladığı ifade edilmiştir. Buna göre, mağaza satış alanları büyüdükçe teşhir alanları genişlemekte ve araç park alanı, kasa sayısı gibi hizmetler artmaktadır.
- (262) Diğer yandan, görüşleri alınan perakendecilerin neredeyse tamamı indirim marketlerini rakip olarak görmekte ve satış, pazarlama, fiyatlandırma gibi parametrelerde indirim marketlerinin aksiyonlarını dikkate almaktadır. İndirim marketlerinin kendine has birtakım özellikleri olsa da satışa sunduğu ürünler bakımından süpermarket formatındaki marketler ile benzerlik göstermektedir. Perakendeciler, özellikle tüketicilerin temel ihtiyaç maddelerini karşılama noktasında indirim marketleri ile süpermarketlerin rekabet içerisinde olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, indirim marketleri belirli dönemlerde yaptığı geçici kampanyalarla düzenli olarak satışını yapmadığı HTM dışında kalan çeşitli yelpazedeki ürünlerin de satışını gerçekleştirmektedir. Böylece indirim marketleri, belirli dönemlerde süpermarketler ile söz konusu ürünler bakımından da rekabet edebilmektedir.
- (263) İndirim marketlerini diğer süpermarket formatlarından ayıran önemli bir özellik özel markalı ürünlerin oranının markalı ürünlere göre daha fazla olmasıdır. Süpermarketler ise daha çok markalı ürünlerin satışı ile ön plana çıkmaktadır. Özel markaların kullanımı, indirim marketlerinin düşük fiyat stratejisi çerçevesinde ön plana çıkmış bir uygulamadır. Düşük fiyatlı özel markalı ürünleri satan indirim marketleri, ağırlıklı olarak markalı ürünler satan süpermarketlere göre fiyata duyarlı tüketiciler tarafından daha cazip görülebilmektedir. Ancak, son zamanlarda süpermarketlerin de özel markalı ürünlere yöneldiği görülmekte ve süpermarketlerin kendi özel markalı ürünlerinin satışlarında da bir artış yaşandığı gözlemlenmektedir. İpsos verilerine göre, ulusal zincir marketlerde özel markalı ürünlerin payı Eylül 2018'de %9,4 iken, Eylül 2019'da

%12 olmuştur⁹⁰. Nielsen verilerine göre ise ulusal zincir marketlerde özel markalı ürünlerin payı Ocak-Nisan 2021 döneminde %28,6 iken, Ocak-Nisan 2022 döneminde %30,3 olmuştur⁹¹. Son zamanlarda süpermarketlerin özel markalı ürün satışlarının artması, indirim marketlerinin özel markalı ürünler ile sağladığı avantajları dengelemek açısından önemli bir hamle olarak görülmektedir. Bu durumu, indirim marketlerinin süpermarketler üzerinde rekabetçi bir baskı yarattığı şeklinde de okumak mümkün olabilecektir.

- (264) Bu kapsamda değinilmesi gereken diğer bir nokta ise artan şehirleşme ile birlikte tüketicilerin ürünlere hızlı bir şekilde ulaşma ihtiyacı doğrultusunda hareket etmesidir. Perakendeciler ise tüketicilere daha hızlı ulaşabilmek adına şehirleşmenin yoğun olduğu bölgelerde mağaza açmaktadır. Bu durum, çok sayıda mağazanın birbirlerine yakın konumda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, temelde benzer ürünlerin satışını gerçekleştiren indirim marketleri ve süpermarketler, aynı müşteri tabanını kendi mağazalarına çekme konusunda rekabete girebilmektedirler.
- (265) Nitekim bazı perakendeciler, indirim marketlerinin kendi mağazalarına yakın bir noktada şube açtıklarında satışlarının ve kârlılıklarının etkilendiğini belirtmiştir. Benzer şekilde indirim marketlerinin, yerel/bölgesel ve ulusal süpermarketlerden sürekli olarak pazar payı aldığı vurgulanmaktadır. Hatta yerel marketlerden Rammar, giderek sayıları artan indirim marketlerinin zaman içerisinde küçük ölçekli marketler ile üretici ve tedarikçilerin gelişimi noktasında engelleyici bir rol oynayacağını belirtmiştir. Adese ise indirim marketlerinin düşük stok yükü ve toplu alımlar nedeniyle sahip olduğu düşük işletme maliyetlerinin, pazar payı kaybetmelerine neden olduğunu ve gelecek dönemde bu durumun artarak devam edeceğini ifade etmiştir. Perakendeciler arasındaki ortak görüşse, ilerleyen dönemlerde indirim marketlerinin payını giderek artıracağı yönündedir.
- (266) Mağaza büyüklüğü ve mağaza formatı dışında, HTM perakendeciliğinde değinilmesi gereken diğer aktörler bölgesel/yerel marketler ve ihtisas mağazalarıdır. Esasında bölgesel/yerel marketler satışa sundukları ürün portföyü bakımından diğer ulusal süpermarketlerden farklı bir niteliğe sahip değildir. İndirim marketler de dahil görüşüne başvurulmuş birçok perakendeci, satış fiyatlarını belirlerken bölgesel/yerel marketlerin fiyatlarının dikkate alındığını belirtmiştir. Bu bakımdan bölgesel/yerel marketlerin, ulusal süpermarketlerin veya indirim marketlerinin mağazasının bulunduğu herhangi

⁹⁰ İpsos Yöneticinin Ulusal Zincir Rehberi, 2019

⁹¹ <https://plturkey.org/ozel-markali-urunlere-talep-patladi/>, Erişim Tarihi: 21.08.2022.

bir bölgede süpermarketler ve indirim marketleri ile rakip konumunda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

(267) İhtisas mağazaları ise sadece belirli ürünlerde veya ürün kategorilerinde satış yapan uzmanlaşmış mağazalardır. Görüşlerine başvurulmuş perakendecilerin bir kısmı ihtisas mağazalarını, sattıkları ürünler ile ikame ürünleri sattığı ölçüde rakip olarak konumlandırmaktadır. Örneğin; kozmetik ürünleri satan bir ihtisas mağazasının, marketlerin satışını yaptığı kozmetik ürünler bakımından, bu marketlere rakip olacağı belirtilmektedir. Ancak marketlerin diğer kategorilerdeki ürünlerine rakip olarak değerlendirilmemektedir. Bazı perakendeciler, ihtisas mağazalarının yaptıkları kampanyaların ve indirimlerin satışlarını olumsuz yönde etkileyebileceğini ifade etmiştir. Perakendecilerin bir kısmı ise ihtisas mağazalarının sattığı ürünlerin kendi ürün portföyü ile önemli ölçüde örtüşmemesi veya ortak satılan ürünlerin sınırlı kalması nedeniyle bu mağazaları rakip olarak görmediklerini ve bu mağazaların kendi satışlarına olan etkilerinin düşük düzeyde kaldığını dile getirmiştir.

(268) 2008 yılında yürüttüğü sektör araştırmasında ve sektöre yönelik yaptığı sonraki incelemelerinde, indirim marketleri ile süpermarketlerin ayrı ilgili ürün pazarı oluşturduğu görüşünde olan Birleşik Krallık Rekabet Otoritesi CMA, 2019 yılında izin vermediği *Sainsbury's/Asda* birleşmesinde, işlemi farklı bir yaklaşımla ele almıştır. CMA *Sainsbury's/Asda* birleşmesi raporunda, indirim marketi olarak adlandırılan ve büyümeye devam eden Aldi ve Lidl'in (toplam mağaza sayıları yaklaşık 1.500), dört büyükler olarak adlandırılan Tesco, Sainsbury's, Asda ve Morrisons ile diğer gıda perakendecileri üzerinde rekabetçi baskı kurduğunu ve indirim marketlerinin artık pazarda önemli bir varlığı olduğunu vurgulayarak indirim marketlerini ilgili ürün pazarına dâhil ettiğini belirtmiştir. Ayrıca rapora göre, mağaza satış alanı bakımından orta büyüklükteki mağazalar ve büyük mağazalar birbirleri üzerinde rekabetçi baskı kurmaktadır.

(269) Avrupa Komisyonu (Komisyon) ise günlük tüketim mallarının perakende satışında modern dağıtım kanalı olarak adlandırılan hipermarketler, süpermarketler ve indirim mağazaları gibi perakende satış noktalarının *Rewe/Delvita* ve *Rewe/Plus Discount* kararları ile Çekya'da, *DIA/Stores From Eroski* kararı ile İspanya'da, *UAB Rimi Lietuva/UAB Palink* kararı ile Litvanya'da aynı ilgili ürün pazarında olduğunu, bu perakendecilerin uzmanlaşmış mağazalardan, akaryakıt istasyonlarından ve diğer

satış noktalarından ayrı bir ürün pazarı oluşturduğunu vurgulamıştır⁹². Komisyon, gıda ürünlerinin yanı sıra gıda dışı ürünlerde hipermarketlerin, süpermarketlerden ve indirim mağazalarından daha geniş bir ürün yelpazesi sunduğunu ancak buna rağmen söz konusu formatların birbirleriyle rekabet halinde olduğunu belirtmiştir. Alman Rekabet Otoritesi Bundeskartellamt da gıda perakendeciliğine yönelik 2014 tarihli sektör incelemesi raporunda formatların farklı özellikleri olmasına karşın bu özelliklerin formatları ayrı ilgili ürün pazarlarında tanımlamak için yeterli olmadığı kanaatine ulaşmıştır⁹³. Bu kararlar incelendiğinde ülkemizdeki değerlendirme ve uygulamaların Avrupa rekabet otoriteleri ile paralellik arz ettiği söylenebilecektir.

(270) Sonuç olarak, son dönemdeki Kurul kararları ve pazarın mevcut dinamikleri göz önüne alındığında perakende seviyesinde ilgili ürün pazarları belirlenirken indirim marketleri ile ulusal süpermarketlerin ve bölgesel/yerel marketlerin ayrı bir ilgili ürün pazarı oluşturduğunu söylemek son derece güçtür. Hatta ilerleyen süreçte ortaya çıkabilecek gelişmelerle indirim marketleri ile ulusal süpermarketlerin ve bölgesel/yerel marketlerin yanı sıra ihtisas mağazaları ve sanal alışverişin dahi ilgili ürün pazarının belirlenmesinde dikkate alınmasının gerekebileceği değerlendirilmektedir. Dolayısıyla işbu Sektör Raporu ile sınırları kesin olarak belirlenmiş bir ilgili ürün pazarı tespit edilmesinden ziyade Kurulun olay bazında değerlendirme yapmasının daha sağlıklı ve etkili olacağı mütalaa edilmektedir.

(271) Ek olarak gerek organize gerekse geleneksel perakende pazarında toptan perakende (*gross* veya *cash&carry*) veya franchise gibi farklı formatlar ile faaliyet gösteren mağazalar da bulunmaktadır. Bu tür mağazaların da olay bazında değerlendirilmesi gerektiği aşikârdır. Bununla birlikte toptan perakende mağazaları, nihai tüketicilere satış yapılması ve mağaza büyüklüğü, ürün çeşidi gibi kriterler bakımından organize perakende pazarında yer alan mağazalarla benzer bir formata sahip olması sebebiyle bu pazara dahil kabul edilebilecektir. Benzer şekilde franchise formatı ile faaliyet gösteren mağazaların da sundukları hizmetin kapsamına, mağaza büyüklüklerine ve ürün çeşidine göre değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin, Efes Pazarlama Dağıtım ve Ticaret AŞ (EFPA) tarafından Ekomini'ler için hayata geçirilen franchise sistemi kapsamındaki sözleşmelere muafiyet verilmesi talebinin ele alındığı 23.05.2012 tarih ve 12-27/795-223 sayılı Kurul kararında ilgili ürün pazarı geleneksel perakende

⁹² M.4590 sayılı *Rewe/Delvita*, M.5112 sayılı *Rewe/Plus Discount*, M.7466 sayılı *DIA/Stores From Eroski*, M.8374 sayılı *UAB Rimi Lietuva/UAB Palink* kararları.

⁹³ Bundeskartellamt, "Summary of the Final Report of the Sector Inquiry into the food retail sector", 2014.

hizmetleri pazarı olarak tanımlanmıştır. İlgili kararda kurulacak sistemde yer alacak bayiler tarafından satılacak HTM ürünlerinin nitelikleri, markaları, alım koşulları vb. unsurların EFPA tarafından belirleneceği, dolayısıyla dağıtım zincirinin diğer geleneksel perakende zincirlerine rakip haline geleceği değerlendirilmiştir.

4.1.2. Tedarik Pazarı Bakımından İlgili Ürün Pazarı

- (272) Perakendeciler ile satışa sundukları ürünleri tedarik ettikleri üreticiler arasındaki pazar, tedarik pazarı olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda tedarik pazarı, HTM perakendeciliği pazarında gerçekleşen birleşme ve devralmalardan etkilenecek pazarlardan birisidir. Üreticilerin alternatif ürünlerin üretimine geçişinin sınırlı olması ve perakende noktalarında satılan ürünlerin tamamını üretememeleri nedeniyle tek bir tedarik pazarından bahsedilememektedir. Bu nedenle, alıcı gücüyle ilgili yapılan incelemelerde, üretim anlamında birbirine ikame teşkil eden ürünlerin bir araya geldiği ürün gruplarının ayrı ayrı ilgili pazarlar şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Komisyon da birçok kararında sınırlı arz yönlü ikame edilebilirliği dikkate alarak tedarik pazarıyla ilgili benzer bir sınıflandırmayı kullanmıştır. Komisyon *Rewe/Meinl* ve *Rewe/Plus Discount* kararında alım pazarını 19 ana başlık altında yer alan ürün kategorileri bazında tanımlarken diğer birçok Komisyon kararında da aynı yaklaşım dikkate alınmıştır. Kurul da *AEH/Migros* ve *Migros/Kipa* da dahil son dönemdeki birçok kararında benzer bir yaklaşım benimseyerek alım pazarına ilişkin olarak çeşitli ürün grupları bazında değerlendirme yapılmasının yerinde olacağını belirtmiştir.
- (273) Nitekim *AEH/Migros* kararında Kurul, tedarik pazarları bakımından ilgili ürün pazarlarını; “kapalı satış yapılan bira pazarı”, “kolalı içecek”, “portakallı (aromalı) gazoz”, “sade gazoz”, “paketlenmiş su”, “meyve suyu, meyve nektarı ve meyveli içecekler”, “buzlu çay”, “sporcu içeceği”, “enerji içeceği”, “zeytinyağı”, “HTM perakende organize”, “toptan perakende pazarı”, “kırtasiye malzemeleri pazarı” ve “yaş sebze meyve” olarak belirlemiştir.
- (274) Tedarik pazarları özelinde yapılan değerlendirmelerde AEH’in yüksek pazar payına sahip olduğu bira, kolalı içecek, aromalı gazoz ve zeytinyağı pazarları girdi kısıtlaması açısından incelenmiştir. Kararda; bira pazarında AEH’in Migros’a rakip satış noktalarında bulunmak isteyeceği değerlendirmesi yapılmış, yüksek pazar payına sahip diğer AEH ürünlerinin bulunduğu pazarlarda organize perakendenin rekabetçi yapısı dikkate alınarak girdi kısıtlaması endişesinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- (275) Ayrıca tedarik pazarları müşteri kısıtlaması açısından incelenmiştir. Kararda; AEH tarafından müşteri kısıtlaması uygulanması durumunda dahi, Migros'u elinde bulunduran AEH'nin paketlenmiş su, sade gazoz, enerji içeceği, buzlu çay, meyve suyu, kırtasiye malzemeleri, yaş sebze meyve ve toptan perakende pazarlarında hakim duruma geçmeyeceği tespit edilmiş ve müşteri kısıtlaması endişesinin söz konusu olmadığı değerlendirilmiştir. Yine AEH'in yüksek pazar payına sahip olduğu, kolalı içecek, aromalı gazoz ve zeytinyağı pazarlarında da aynı sonuca ulaşılmıştır.
- (276) Diğer yandan bira pazarı bakımından yapılan değerlendirmede; müşteri kısıtlaması endişesinin söz konusu olduğu ifade edilerek işleme taahhütsüz bir şekilde izin verilemeyeceği değerlendirilmiştir.
- (277) Bu kapsamda tedarik pazarı özelinde işlemin kapanışından itibaren üç yıllık süre boyunca; Migros'un; bira kategorisinde, Anadolu Efes'in rakipleri ile ticari ilişkilerine devam edeceği, piyasaya yeni giriş yaparak Anadolu Efes'e rakip olacak üretici/tedarikçilerle ticari ilişki kuracağı, Anadolu Efes'in rakiplerinin ürünlerinin satışını engellemeyeceği ve Anadolu Efes'in rakiplerinin sıcak/soğuk alanlarındaki raf paylarını ve teşhirlerini devam ettireceği ve AEH'in; Migros'un, bira kategorisinde, Anadolu Efes'in tüm rakipleri ile olan ticari ilişkilerine müdahil olmayacağı taahhüdü alınmıştır.
- (278) *Migros/Kipa* kararında da *AEH/Migros* kararında belirlenen ilgili ürün pazarları aynen korunurken, işlem özelinde farklı olarak "AVM işletmeciliği" pazarı ayrı bir pazar olarak belirlenmiştir.
- (279) Tedarik pazarları özelinde yapılan değerlendirmelerde ise *AEH/Migros* kararındaki benzer değerlendirmeler yapılarak AEH'in yüksek pazar payına sahip olduğu bira ve diğer ürünler bakımından Migros ve Kipa'nın rakiplerine girdi kısıtlaması uygulaması endişesinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- (280) Kararda tedarik pazarları müşteri kısıtlaması açısından da incelenmiştir. Bira pazarı özelinde yapılan değerlendirmelerde; inceleme konusu işleme izin verilmemesi gerektiği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda rekabetçi endişelerin giderilmesi bakımından Migros tarafından, *AEH/Migros* kararında sunulan taahhüde benzer şekilde davranışsal taahhüt sunulmuştur.
- (281) Kararda ayrıca; AEH'nin paketlenmiş su, sade gazoz, enerji içeceği, buzlu çay, meyve suyu, kırtasiye malzemeleri, yaş sebze meyve ve toptan perakende pazarlarında hakim duruma geçmeyeceği sonucuna ulaşılmış ve müşteri kısıtlaması endişesinin söz konusu olmadığı değerlendirilmiştir. Yine AEH'in yüksek pazar payına sahip

olduğu, kolalı içecek, aromalı gazoz ve zeytinyağı pazarlarında da aynı sonuca ulaşılmıştır.

(282) Öte yandan, 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı *Ülker/ŞOK* kararında ise tedarik pazarı bakımından yapılan değerlendirmede Ülker Grubu'nun gıda ve içecek alanında üretimini gerçekleştirdiği ana ürün kategorilerinin bebek besinleri, bisküvi, kek, okolata, okolata kaplamalı ürünler, sakız, şekerleme, dondurma, içecek, kahve, süt ve süt ürünleri, mutfak ürünleri ile yemeklik yağdan oluştuğu belirtilmiştir. Kararda Ülker Grubunun 2010 yılında 2009 yılına göre pazar payı kaybettiği ancak Ülker Grubunun perakende pazarı bakımından sigara satışları hariç ciro payı en yüksek firma olma statüsünü koruduğu tespiti yapılmıştır.

(283) Kararda ayrıca, Mart 2008'de grup bünyesine katılan, premium okolata alanında dünyaca ünlü bir marka olan *Godiva*'nın, Ülker Grubu için okolata kategorisinde önemli bir marka konumunda olduğu, Ülker Grubunun stratejik ortaklık için *Kellogg's*, *Hero Baby*, *Cargill*, *Gumlink* ve *Laurens Spethmann Holding* gibi marka sahibi önemli küresel şirketlerle işbirliği yaptığı, Ülker Grubunun 2003 yılında "*Cola-Turka*" markası ile kolalı içecekler pazarına giriş yapmasının sektör genelinde pazarın büyümesini sağladığı, yine 2003 yılında "*Ülker Golf*" markası ile dondurma pazarına girdiği, başta bisküvi-okolata kategorisi olmak üzere tüketici nezdinde marka bilinirliği yüksek bir firma olduğu değerlendirmesi yapılmıştır.

(284) Geçmiş Kurul kararları incelendiğinde ve süpermarketlerde satılan gıda ağırlıklı HTM dikkate alındığında, önümüzdeki süreçte HTM perakendeciliği ürün tedarikinde radikal değişiklikler olmadığı müddetçe, aşağıda ana başlık olarak yer alan HTM kategorilerinin ve HTM alt ürün kategorilerinin tedarik pazarı bakımından yapılacak ilgili ürün pazarı tanımlarında kullanılabileceği düşünölmektedir.

- İçecekler
- Süt ve Süt Ürünleri
- Et ve Et Ürünleri
- Taze Meyve, Sebze
- Atıştırmalık ve şekerlemeler
- Yağlar
- Dondurulmuş Ürünler
- Bakliyat ve Unlu Mamuller
- Temel Gıda

- Sigara
- Kişisel Bakım Ürünleri
- Ev Temizlik Ürünleri

4.2. İlgili Coğrafi Pazar

(285) İlgili coğrafi pazar teşebbüslerin, mal ve hizmetlerin arz ve talebi konusunda faaliyet gösterdikleri rekabet koşullarının yeteri derecede homojen ve özellikle rekabet koşulları komşu bölgelerden hissedilir derecede farklı olduğu için bu bölgelerden kolayca ayrılabilen bölgelerdir⁹⁴. Coğrafi pazar değerlendirilmesi yapılırken, özellikle ilgili mal ve hizmetlerin özellikleri, tüketici tercihleri, giriş engelleri, teşebbüslerin ilgili bölge ile komşu bölgelerdeki pazar payları veya bölgeler arasında mal ve hizmetlerin fiyatları bakımından hissedilir bir farklılığın varlığı gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.

4.2.1. Perakende Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar

(286) HTM perakendeciliği bakımından coğrafi pazarın tespitinde belirleyici olan tüketicilerin alışverişlerini ne kadar mesafede yer alan mağazalardan yaptıklarıdır. Zira ilgili tüketici grubu bakımından alışveriş noktası seçimi genellikle tüketicinin bulunduğu alanda yerleşik HTM perakendecileri arasından gerçekleşmektedir.

(287) Kurulun önceki kararlarında da HTM perakendeciliğinde coğrafi pazarların yerel olarak tanımlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu çerçevede, Tablo 44'ten de görüldüğü üzere genel olarak *Migros/Kipa* kararına kadar ilgili coğrafi pazarın ya tanımlanmadığı ya da il bazında coğrafi pazar tanımlarına gidilmiş olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, *Migros/Kipa* kararı ile birlikte coğrafi pazarın ilçe bazında tanımlandığı görülmektedir. Şehirleşme oranının artması, artan trafik ve park sorunları ile birlikte coğrafi pazarı tanımlarının daha da daraldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan, pazardaki yoğunlaşmaların yıllar itibarıyla giderek artması, HTM sektöründeki rekabet koşullarının daha detaylı bir şekilde incelenmesini gerekli kılmıştır. Bu nedenle Kurulun coğrafi pazarı il bazında tanımlamaktan vazgeçerek ilçe bazlı tespitlerde bulunduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ilerleyen dönemlerde HTM perakendeciliğinde coğrafi pazarlara ilişkin olay bazında daha farklı tanımlamalara da gidilebilecektir. Şöyle ki, 16.06.2020 tarihinde kabul edilen 7246 sayılı Kanun ile yapılan değişiklikle birlikte 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi, "*Bir ya da birden fazla teşebbüsün başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere*

⁹⁴ 2010/4 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in Eki Bildirim Formu

ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır.” şeklinde düzenlenmiştir. Söz konusu değişiklik, birleşme veya devralma işlemlerine yönelik incelemelerde daha önce uygulanmakta olan hâkim durum testi yerine etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması testinin uygulanacağı anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, yapılan değişiklikle birlikte birleşme ve devralma işlemlerine yönelik getirilen etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması testi ile hâkim durum yaratılması veya mevcut hâkim durumun güçlendirilmesi sonucunu doğuran işlemlerin yanı sıra rekabeti önemli ölçüde azaltabilecek işlemler de yasaklanabilecektir. Bu durum, yoğunlaşma açısından önceki yaklaşıma göre görece daha düşük yoğunlaşmaların dahi yasaklanabilecek olması nedeniyle, coğrafi pazar açısından farklı tanımlamalara gidilebileceği olgusunu güçlendirmektedir.

(288) Komisyon, perakende pazarı özelinde coğrafi pazarı, tüketicilerin satış noktalarına kolayca ulaşılabilirdiği bir bölgenin sınırları olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda Komisyon, *Rewe/Plus Discount* ve *UAB Rimi Lietuva/UAB Palink* kararlarında perakende pazarı bakımından müşteri çekim alanını 20-30 dakikalık sürüş mesafesi olarak dikkate almıştır. Ayrıca, 10-30 dakikalık mesafenin dikkate alındığı kararların da olduğu⁹⁵ göz önüne alındığında genel olarak en fazla 30 dakikalık bir sürüş mesafesinin Komisyon tarafından kabul gördüğü söylenebilecektir. Bununla birlikte her vakanın, kendine özgü koşulları nedeniyle farklılaşabileceği belirtilmektedir. Birleşik Krallık'ta ise CMA'nın geçmiş tarihli kararlarında büyük perakende satış noktaları bakımından ilgili coğrafi pazar 10-15 dakikalık sürüş mesafesinden, orta büyüklükteki perakende satış noktaları açısından coğrafi pazar 5-10 dakikalık sürüş mesafesinden bulunan bölgeden oluşmaktadır. Bununla birlikte CMA, *Sainsbury's/Asda* kararında büyük ve orta büyüklükteki mağazalar için müşteri çekim alanlarını 15 dakikalık sürüş mesafesi olarak değerlendirmiştir.

(289) İşbu inceleme kapsamında perakendecilere satış, pazarlama, fiyatlama vb. stratejilerin belirlenmesi noktasında hangi mesafedeki marketlerin rakip olarak görüldüğü sorulmuş ve 32 perakendeciden sürüş mesafesi bakımından dakika bazında, yürüyüş mesafesi

⁹⁵ M.7933 sayılı *Carrefour - Billa Romania and Billa Invest Construct*, M.7702 sayılı *Koninklijke Ahold - Delhaize Group* kararları

bakımından ise dakika ve metre bazında cevaplar istenmiştir. Perakendeciler tarafından gönderilen cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 45- Perakendecilerin Diğer Perakendecileri Rakip Olarak Konumlandırma Mesafeleri

Marketler	Sürüş Mesafesi				Yürüyüş Mesafesi						
	Dakika				Dakika				Metre		
	0-5	5-10	10-15	Diğer	0-5	5-10	10-15	Diğer	0-500	500-1000	Diğer
A101						✓				✓	
Adese	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
Akyurt				✓			✓			✓	
Altunbilekler			✓			✓				✓	
Başgimpa			✓		✓				✓		
Bildirici	✓				✓				✓		
BİM	✓	✓			✓	✓	✓		✓	✓	
Bizim Toptan			✓								
Carrefoursa	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	
Çağdaş											
Çağrı	✓	✓	✓						✓	✓	
Çetinkaya			✓							✓	
Düzgün		✓						✓			✓
Esenlik		✓					✓		✓		
Furpa				✓							✓
Gimsa			✓				✓			✓	
Groseri		✓					✓			✓	
Hakmar	✓					✓					
Kim	✓	✓			✓	✓			✓	✓	
Metro				✓				✓			✓
Migros	✓	✓	✓		✓	✓	✓		✓	✓	
Mopaş	✓						✓			✓	
Onur		✓				✓			✓		
Özdilek		✓							✓		
Pehlivanoğlu		✓				✓			✓		
Rammar											
Seyhanlar											
Sincap	✓				✓					✓	
Soykan	✓							✓			✓
ŞOK											
Tespo	✓	✓	✓		✓	✓			✓	✓	
Yunus	✓					✓					✓

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(290) Perakendeciler tarafından gönderilen cevaplara bakıldığında, genellikle 5-10 dakikalık ve 10-15 dakikalık sürüş mesafesinde yer alan marketlerin kendilerine rakip olarak kabul edildiği görülmektedir. Satış, pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesi noktasında sürüş mesafesi bakımından görüş bildiren perakendecilerden

10'u 10-15 dakikayı, sekizi 5-10 dakikayı, altısı ise 0-5 dakikayı dikkate aldıklarını ifade etmiştir. Bu noktada, verilen cevapların marketlerin niteliğine göre farklılaşmadığını da belirtmekte fayda bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, ulusal marketlerin belli bir mesafeyi, bölgesel/yerel marketlerin ise başka bir mesafeyi dikkate aldıkları söylenemeyecektir.

- (291) Benzer bir durum, yürüyüş mesafesi bakımından da geçerlidir. Perakendeciler çoğunlukla 5-10 ve 10-15 dakikalık yürüyüş mesafesinde bulunan marketleri rakip olarak konumlandırmaktadır. Ayrıca, yürüyüş mesafesinde 500-1.000 metre arasında uzaklıkta bulunan marketlerin dikkate alındığına yönelik bir çoğunluk görüşü bulunmaktadır. Nitekim ... tarafından, yeni bir mağaza açılışında bir km çapındaki rakip mağaza sayısının dikkate alınan hususlardan biri olduğu belirtilmiştir. Adese ise mağaza büyüklüğüne göre bu kriterlerin değişebildiğini ifade etmiştir.
- (292) Diğer yandan, perakendecilerden bazıları satış, pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesinde sadece yürüyüş mesafesini dikkate aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca, bu konuda herhangi bir mesafeyi dikkate almadığını belirten perakendeciler de bulunmaktadır. Örneğin, indirim marketlerinden ..., satış, pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinin tüm mağazalar için ortak olduğunu ve rakip marketlerin uzaklığına göre değişmediğini belirtmiştir. Aynı şekilde yerel marketlerden ... çevrim içi satış platformlarının artması neticesinde fiyatlandırma stratejileri için rakip marketlerin mesafesini dikkate almayı gerekli görmediğini ifade etmiştir.
- (293) Nihayetinde geçmiş Kurul kararlarında perakende pazarı bakımından coğrafi pazar, il ve ilçe bazında belirlenmiştir. Bununla birlikte son dönemde alınan 04.05.2021 tarih ve 21-25/307-140 sayılı *Migros/Carrefoursa 2* ve 01.07.2021 tarih ve 21-33/430-215 sayılı *Migros/Adese* kararlarında coğrafi pazarların daha dar tanımlanması anlayışı benimsenmiştir.
- (294) *Migros/Carrefoursa 2* kararında sektörün mevcut durumda eskiye göre daha yoğunlaşmış olduğu ve önümüzdeki dönemlerde yoğunlaşmanın artarak devam edebileceğinin öngörüldüğü, tüketici davranışları ve teşebbüs temsilcilerinin görüşleri çerçevesinde coğrafi pazar tanımının daraltılması için yeterli koşulun mevcut olduğu değerlendirilmiştir. Kararda, Komisyon uygulamasındaki "*tüketicilerin satış noktalarına kolayca ulaşılabilen bir bölgenin sınırları*"nın coğrafi pazar olarak tanımlandığı yaklaşımın, sınırlayıcı olmayan şekilde bu işlem bakımından da uygulanabileceği belirtilmiştir.
- (295) Kararda öncelikle, ilgili coğrafi pazar bakımından ilçeler belirlenmiştir. Sonrasında bu ilçelerde Migros'un ve Carrefoursa'nın satış alanı bazında pazar payları incelenmiştir.

Yapılan incelemede, ilçe bazında kritik pazar payı eşiğinin devre konu herhangi bir mağaza bakımından aşılmadığı tespit edilmiştir. Ardından, sınırlayıcı şekilde coğrafi pazar olarak belirlenmemekle birlikte, devre konu mağazalar, buldukları ilçedeki yürüyüş ve/veya sürüş mesafelerine göre incelenmiştir. Söz konusu inceleme bakımından, 0-400 metrekare arası büyüklüğe sahip mağazaların, net satış alanı görece küçük olması nedeniyle müşteri çekim gücü bakımından daha dar bir alana hitap ettiği, fiziksel imkânlar nedeniyle ağırlıklı olarak yürüyüş mesafesindeki yerleşim birimlerince tercih edilebileceği değerlendirilmesi ile 0-1.000 metre mesafe, coğrafi alan olarak belirlenmiştir.

- (296) 400-1.000 metrekare arası satış alanına sahip mağazaların yürüyüş ve/veya sürüş mesafesi bakımından bulunduğu ilçede nispeten daha geniş bir çekim alanına sahip olduğu değerlendirilerek, bu ölçekteki mağazalar bakımından uzak yürüyüş ve yakın sürüş mesafesini kapsayan 0-3.000 metre mesafe, coğrafi alan olarak belirlenmiştir.
- (297) Devre konu mağazalar arasında 1.000 metrekare ve üzeri satış alanına sahip mağazaların ise fiziksel imkânları (bazı mağazaların AVM içerisinde bulunması, otopark vb) nedeniyle diğer iki grup mağazadan daha geniş bir müşteri çekim gücüne sahip buldukları değerlendirilerek, bu mağazalar bakımından 0-5.000 metre mesafe, coğrafi alan olarak belirlenmiştir.
- (298) *Migros/Adese* kararında da *Migros/Carrefoursa 2* kararındaki yaklaşım benimsenerek coğrafi pazar tanımı için 1.000 metrekare ve üzeri büyüklükte olan mağazalar bakımından 0-5.000 metre coğrafi mesafe belirlenmiştir.
- (299) İlerleyen dönemlerde de ilgili dosyanın kendine özgü koşullarına ve rekabetçi endişelerin düzeyine bağlı olarak coğrafi pazar açısından ilçe bazlı pazar tanımından daha dar bir tanımlamaya gidilebileceği düşünülmektedir. Dolayısıyla işbu Sektör Raporu ile sınırları kesin olarak belirlenmiş bir ilgili coğrafi pazar tespit edilmesinden ziyade Kurulun önüne gelecek olay bazında değerlendirme yapılmasının daha sağlıklı ve etkili olacağı mütalaa edilmektedir.

4.2.2. Tedarik Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar

- (300) Tedarik pazarında coğrafi pazarın, gerek üreticilerin gerekse perakendecilerin ülke genelinde yaygın pazarlama ve dağıtım kanalları bulunması ve tedarikin pek çok ürün kategorisi bakımından ülke geneline gerçekleştirilebilmesine bağlı olarak, Kurulun geçmiş kararlarında "Türkiye" olarak belirlendiği görülmektedir. Ürün tedarikinde

bölgesel ve/veya yerel bir yapılanmaya gidilmediği müddetçe söz konusu eğilimin olduğu gibi devam edeceği değerlendirilmektedir.

5. HTM PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜNE YÖNELİK GEÇMİŞ KURUL KARARLARI

(301) Kurulun geçmiş dönemde HTM perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslere yönelik aldığı kararlar önaraştırma ve birleşme/devralma başlıkları altında incelenmiştir. Söz konusu Kurul kararları 2012 tarihli Sektör Raporunda değinilen kararları ve anılan Raporun yayınlanması sonrasında alınan kararları kapsamaktadır. HTM perakendecilerinin mağazalarında satılan temel gıda maddelerinin tedarikini sağlayan teşebbüslere yönelik yapılan iki önaraştırma sonucunda alınan kararlar da aşağıda incelenecektir. Ayrıca, Kurulun 28.10.2021 tarih ve 21-53/747-360 sayılı kararı ile sonuçlanan HTM perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslere ve bu teşebbüslerin tedarikçilerine yönelik yürütülen soruşturma hakkında bilgi verilecektir. Ek olarak bahsi geçen soruşturma kapsamında elde edilen bilgi ve belgeler doğrultusunda, soruşturmanın tarafı olmayan çeşitli üretici/tedarikçi niteliğindeki teşebbüslerin 4054 sayılı Kanun'u ihlal edebilecek davranışlarda bulunduğu yönünde kuvvetli şüphe oluşması üzerine resen yürütülen önaraştırma sonucunda 26.04.2021 tarih ve 21-23/271-M sayılı Kurul kararı ile toplamda 13 teşebbüs hakkında soruşturma açılmasına karar verilmiş olup, daha sonra alınan 20.05.2021 tarih ve 21-26/325-M sayılı Kurul kararı ile bir tedarikçi, 27.01.2022 tarih ve 22-06/84-M sayılı Kurul kararı ile bir tedarikçi ve 25.11.2021 tarih ve 21-57/796-M sayılı Kurul kararı ile beş adet perakendeci daha soruşturmaya dahil edilmiştir. Halihazırda soruşturma süreci devam etmektedir.

(302) 2012 tarihli Sektör Raporunda değinilen Kurul kararlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. 2012 yılından sonra alınan Kurul kararlarına ilişkin daha detaylı bilgilere ise ilerleyen kısımda yer verilecektir.

Tablo 46- 2012 tarihli Sektör Raporunda Değinilen Kurul Kararları

Tarih ve Sayı	Dosya Konusu	Sonuç
23.03.2000 tarih ve 00-11/119-58 sayılı Kurul Kararı	Carrefour Nederland B.V.'nin, Promodes International B.V. ile birleşmesi çerçevesinde Türkiye'de gerçekleştirilmek istenen devir işleme izin verilmesi talebi.	İşleme izin verilmiştir.
26.06.2003 tarih ve 03-45/519-230 sayılı Kurul Kararı	Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi AŞ'nin çoğunluk hisselerinin Tesco Plc tarafından devralınmasına izin verilmesi talebi.	İşleme izin verilmiştir.
17.06.2005 tarih ve 05-40/557-136 sayılı Kurul Kararı	CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi AŞ'nin Gıda ve İhtiyaç Maddeleri T.AŞ ve Endi Tüketim Malları Tic. ve San. AŞ'nin kontrolünü	İşleme izin verilmiştir.

	Fiba Grubu'ndan devralması işlemine izin verilmesi talebi.	
31.10.2005 tarih ve 05-76/1030-287 sayılı Kurul Kararı	Tansaş Perakende Mağazacılık Tic. AŞ'nin %70,77'ye tekabül eden hissesinin Migros Türk T.AŞ ve Koç Holding AŞ tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talebi.	İşleme izin verilmiştir.
04.05.2006 tarih ve 06-32/392-102 sayılı Kurul Kararı	Perakende sektöründe faaliyet gösteren Canerler Gıda San. Tic. AŞ'nin %50 hissesinin Kiler Alışveriş Hizmetleri Gıda San. Tic. AŞ ve ortaklarına devri işlemine izin verilmesi talebi.	İşleme izin verilmiştir.
17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı Kurul Kararı	Yıldız Holding AŞ iştirakleri Gözde Finansal Hizmetler AŞ ve Bizim Toptan Satış Mağazaları AŞ'nin, satıcılar Migros Ticaret AŞ, Sanal Merkez T.AŞ, Ömer Özgür Tort, Erkin Yılmaz ve Demir Aytaç'tan Şok Marketler Ticaret AŞ'nin hisselerini devralmak yoluyla 1.230 adet Şok mağazasının işletilmesinin devralınması işlemine izin verilmesi talebi.	İşleme izin verilmiştir.

5.1. HTM Perakendeciliği Sektörüne Yönelik Alınan Öneri ve Soruşturma Kararları

(303) HTM perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren ve sektör incelemesi kapsamına konu olan teşebbüslerin 4054 sayılı Kanun'un 4. ve 6. maddelerini ihlal edip etmediklerine yönelik yürütülen öneri ve soruşturmalar sonucunda alınan Kurul kararları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 47- HTM Perakendeciliğinde Faaliyet Gösteren Teşebbüslerin 4054 Sayılı Kanun'un 4. ve 6. Maddesini İhlal Edip Etmediğine İlişkin Kurul Kararları⁹⁶

Tarih ve Sayı	Dosya Konusu	Sonuç
09.08.2012 tarih ve 12-41/1178-388 sayılı Kurul Kararı	Metro'nun, sahip olduğu alıcı gücüne bağlı olarak tedarikçi konumundaki başvuru sahiplerini, çeşitli adlar altında bedel talep etmek ve konsinye satış şartı getirmek suretiyle öngörülemez ticari riskle karşı karşıya bıraktığı ve bu suretle maddi zarara uğrattığı iddiası.	Soruşturma açılmasına gerek olmadığına ve şikâyetin reddine karar verilmiştir.
15.11.2017 tarih ve 17-37/602-261 sayılı Kurul Kararı	TPF'nin Konya Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Perakendecileri Derneği çatısı altında faaliyet gösteren perakendeci ve toptancıların ürün fiyatlarını birlikte tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'u ihlal ettiği iddiası.	Soruşturma açılmasına gerek olmadığına ve şikâyetin reddine karar verilmiştir.
11.01.2018 tarih ve 18-02/9-5 sayılı Kurul Kararı	Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret AŞ ve Çorum Efes Gıda Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti.'nin Çorum ilinde Ekomini noktası işleten başvuru sahibinin Tuborg marka biraları satmasını engellediği iddiası.	Soruşturma açılmasına gerek olmadığına ve şikâyetin reddine karar verilmiştir.
22.05.2018 tarih ve 18-15/279-138 sayılı Kurul Kararı	BİM, A101, ŞOK ve Hakmar Ekspres'in mağazalarında satışa sundukları ürünlerin fiyatlarını birlikte belirledikleri iddiası.	Soruşturma açılmasına gerek olmadığına ve şikâyetin reddine karar verilmiştir.

⁹⁶ Sektöre yönelik yeniden satış fiyatının tespiti konulu kararlara yer verilmemiştir.

28.10.2021 tarih ve 21-53/747-360 sayılı Kurul Kararı	Covid-19 salgını sürecinde, perakende gıda ve temizlik ürünleri ticareti ile iştiğal eden zincir marketler ile bunların tedarikçileri konumunda olan üretici ve toptancı seviyesindeki teşebbüslerin fiyatlama davranışlarınının 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği iddiası.	Bazı HTM organize perakendecilerinin ve bir tedarikçinin 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiğine karar verilmiştir.
24.03.2022 tarih, 22-14/245-105 sayılı Kurul Kararı	Perakende gıda ticareti ile iştiğal eden ulusal ve yerel 23 zincir marketin Covid-19 pandemisi öncesi, 2016-2018 döneminde su ile yaş meyve ve sebzelerin perakende satış fiyatlarını belirlerken 4054 sayılı Kanun'un 4. ve 6. maddelerini ihlal ettiği iddiası.	Soruşturma taraflarınının 4054 sayılı Kanun'u ihlal ettiklerine ilişkin herhangi bir bilgi ve belgeye ulaşamadığından anılan teşebbüsler hakkında idari para cezası verilmesine yer olmadığına karar verilmiştir.

(304) Kurul kararlarına konu önaraştırmalardan bazılarının ve 21-53/747-360 sayı ile karara bağlanan soruşturmanın içeriğine ise aşağıda daha detaylı şekilde yer verilecektir.

09.08.2012 tarih ve 12-41/1178-388 sayılı Metro Kararı

(305) Önaraştırmaya konu başvurularda özetle; ulusal zincir marketlerin alıcı güçlerinin olduğu, bu gücü kullanarak tedarikçilerden birçok farklı ad altında bedeller talep ettikleri veya alkollü içecek sektöründe konsinye satış sistemi ile satış yapmak istedikleri, söz konusu durumların tedarikçileri öngörülemez ticari riskle karşı karşıya bıraktığı, Metro'nun, imzalanan sözleşme kapsamında çeşitli adlar altında bedeller talep ettiği, bu bedellerden dolayı ticari ilişkinin sürdürülemez hale geldiği ve tedarikçileri maddi zarara uğrattığı ifade edilmiştir. Şikâyetler doğrultusunda Metro hakkında önaraştırma başlatılmıştır.

(306) Söz konusu iddialar, 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi çerçevesinde incelenmiştir. Kararda, 2012 tarihli Sektör Raporu doğrultusunda HTM perakendeciliği pazarında hâkim durumda bulunan bir teşebbüs bulunmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, HTM perakendecilerinin ölçek büyüklükleri, raf alanı sahipliği ve tedarikçi karşısında özel markalı ürünlerle aynı zamanda rakip olmalarından kaynaklanan alıcı gücünün artmasına bağlı olarak tedarikçi ve perakendeci arasında yaşanan güç dengesizliklerinin iki taraf arasındaki ticari ilişkiyi zaman zaman tedarikçi aleyhine etkilediği, ancak mevcut durumda herhangi bir HTM perakendecisi grubunun tedarik pazarındaki rekabetçi yapıyı bozacak düzeyde alıcı gücüne sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

(307) Kurul, doğrudan inceleme konusu olan Metro'nun veya diğer ulusal zincirlerin HTM perakendeciliği pazarında hâkim durumda olmaması nedeniyle şikâyetin reddine karar vermiştir.

15.11.2017 tarih ve 17-37/602-261 sayılı Konya Perder Kararı

- (308) Öneraştırma, başka bir öneraştırma kapsamında yapılan yerinde inceleme sırasında elde edilen bir belge üzerine başlatılmıştır. Söz konusu belgede, TPF'nin Konya Gıda ve İhtiyaç Maddeleri Perakendecileri Derneği (Konya Perder) çatısı altında faaliyet gösteren perakendecilerin ve toptancıların kendi aralarında 10 adet ürün tespit ettiği ve bu 10 adet ürünün fiyatlarını 2017 yılı Nisan ayı ortasına kadar mağazalarında sabitlediği iddiası bulunmaktadır.
- (309) Kararda ulusal, yerel veya indirim marketleri ayrımı olmadan hemen hemen tüm oyuncuların rakiplerinin fiyatlarını takip ettiği ve raporladığı belirtilmiştir. İndirim marketlerinin son yıllardaki hızlı büyümesi ve yerel zincirlerin fiyat baskısı hissetmesi sonucunda rakiplerin fiyatlarının takip edilmesi makul görülmüştür. Öneraştırma konusu 10 üründen bir kısmında bazı teşebbüslerin raf fiyatlarının aynı olmasının rakiplerin birbirlerini takip etmesinin sonucu olduğu değerlendirilmiştir.
- (310) Teşebbüslerin raf fiyatlarını Nisan ayı ortasına kadar sabitlediği iddiasıyla ilgili olarak, bazı teşebbüslerin söz konusu 10 adet ürünün bir kısmında ayda ortalama 1-2 defa fiyatlarını güncellediği, bazı teşebbüslerin ise raf fiyatlarında Ocak ayından beri herhangi bir değişiklik yapmadığı anlaşılmıştır. Aynı şekilde teşebbüslerin zam ve indirim tarihleri arasında da herhangi bir uyuşma bulunamamıştır.
- (311) Sonuç olarak Kurul tarafından, Konya Perder çatısı altındaki perakendecilerin ve toptancıların fiyatları sabitlediğine ilişkin herhangi bir bilgi, belge ve/veya bulguya rastlanmadığından, soruşturma açılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir.

22.05.2018 tarih ve 18-15/279-138 sayılı İndirim Marketleri Kararı

- (312) Kurul tarafından; BİM, A101, ŞOK ve Hakmar Ekpress'in mağazalarında satışa sundukları ürünlerin fiyatlarını birlikte belirledikleri iddiası üzerine başlatılan öneraştırma, indirim marketleri özelinde yapılmıştır.
- (313) Söz konusu iddia, yapılan yerinde incelemelerde elde edilen belgelerle de teyit edilmiştir. Birbirine eş veya çok yakın fiyatların, şikâyete yansıyan ürünlerle sınırlı olmadığı, karşılaştırılabilir nitelikteki birçok ürün için de geçerli olduğu belirtilmiştir. Bununla birlikte, bu durumun teşebbüsler arası bir anlaşma veya uyumlu eylemden ziyade HTM perakendeciliği pazarının işleyiş yapısından kaynaklanan bir sonuç olduğu değerlendirilmiştir.
- (314) Kararda, indirim mağazalarının müşterilerinin kendi bölgelerindeki perakendecilerin fiyatlarını yakından takip etmekte olduğu ve mağazalar arasındaki fiyat farklılıklarına

hassasiyet gösterdiği belirtilmiştir. Özellikle özel markalı ürünler bakımından müşterilerin gözündeki en önemli ayırt edici farkın fiyat olduğu değerlendirilmiştir. Elde edilen belgelerden ve teşebbüslerin ifadelerinden, BİM'in fiyatlandırma davranışlarının özellikle diğer indirim mağazaları tarafından sürekli takip edildiği, bu anlamda BİM'in fiyat seyri bakımından sektördeki lider firma olduğu belirtilmiştir. Diğer indirim mağazalarının herhangi bir ürünün fiyatını BİM fiyat artışına gitmeden yükseltmekten kaçındığı, ancak BİM'in fiyat artışını takiben fiyatlarını BİM'in fiyat düzeyine getirmeyi tercih ettiği vurgulanmıştır.

- (315) Genellikle lider firmanın takip edilmesi şeklinde ortaya çıkan bu paralel fiyatlandırma davranışının, görece az sayıda firmanın bulunduğu (oligopol pazar), fiyatların kolaylıkla takip edilebilmesi yönüyle şeffaflık arz eden, ürünlerin homojen ve karşılaştırılabilir olduğu, giriş engellerinin bulunduğu, maliyetlerin benzeştiği pazarlarda, pazarın anılan yapısal özelliklerine bağlı olarak oluşabildiği, bu durumun ise bilinçli paralellik veya oligopolistik bağımlılık olarak adlandırıldığı belirtilmiştir. Mevcut dosya bakımından da geçerli olduğu değerlendirilen bu durumun, teşebbüslerin, rakiplerinin davranışlarını dikkate alarak ancak tek taraflı olarak kendi pazar davranışlarını belirlemesi nedeniyle, fiyat paralelliği doğuruyor olsa da rekabet hukuku bakımından ihlal teşkil etmediği değerlendirilmiştir.
- (316) Dolayısıyla, piyasada gerçekleşen durumun pazarın yapısı ve işleyişi ile açıklanabildiği, teşebbüsler arasında bir anlaşma ve/veya uyumlu eylem bulunduğu dair herhangi bir belge, bilgi ya da bulgu mevcut olmadığı değerlendirilerek, şikâyetin reddedilmesine karar verilmiştir.

28.10.2021 tarih ve 21-53/747-360 sayılı Zincir Marketler Kararı

- (317) Toplam 29 teşebbüsün ve bir teşebbüs birliğinin taraf olduğu soruşturmada, Covid-19 salgını sürecinde, perakende gıda ve temizlik ürünleri ticareti ile iştiğal eden zincir marketler ile bunların tedarikçileri konumunda olan üretici ve toptancı seviyesindeki teşebbüslerin fiyatlandırma davranışları incelenmiştir.
- (318) Yapılan inceleme ve değerlendirme sonucunda Kurul;
- A101, BİM, Carrefoursa, Migros ve ŞOK arasında doğrudan veya ortak tedarikçiler aracılığıyla dolaylı temaslar yoluyla fiyatların ve fiyat geçişlerinin koordinasyonunun sağlandığı; yine doğrudan veya ortak tedarikçiler aracılığıyla geleceğe dönük fiyatlar, fiyat geçiş tarihleri, dönemsel aktiviteler ve kampanyalar gibi rekabete hassas bilgilerin paylaşıldığı; fiyat indirimine giden

veya pazar genelinde fiyatların arttığı dönemde henüz fiyat artışı yapmayan teşebbüslerin fiyatlarına tedarikçiler aracılığıyla müdahale edilmek suretiyle söz konusu fiyatların tüketiciler aleyhine yükseltilmesinin sağlandığı; rakip fiyatlarının yükselmemesi halinde ürün ve/veya bölge özelinde süratle hayata geçirilen fiyat indirimleri ve/veya tedarikçiye iade faturası kesmek gibi cezalandırma stratejileri yoluyla teşebbüsler arasındaki danışıklılığa uyumun sürekli olarak gözetildiği; böylelikle adı geçen teşebbüslerin satışa sundukları pek çok ürünün perakende satış fiyatlarının tespiti amacına sahip, topla-dağıt (hub and spoke) özelliği de sergileyen kartel niteliğindeki anlaşma veya uyumlu eylemler yoluyla, anılan teşebbüslerin 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiklerine,

- Tedarikçilerden Savola Gıda ve San. Tic. AŞ'nin (Savola) de kendi ürünleri bakımından söz konusu perakendeciler arasında raf fiyatları ve fiyat geçişleri konusunda danışıklılığın/koordinasyonun sağlanması ve bu danışıklılığın sürdürülmesi, yine bu çerçevede perakendecilerin geleceğe dönük fiyatları ve fiyat geçiş tarihleri gibi rekabete hassas bilgilerin paylaşımına aracılık etmesi yönüyle açıkça perakende satış fiyatlarının tespiti amacına sahip topla-dağıt (hub and spoke) kartel görünümünde ortaya çıkan anlaşmalar veya uyumlu eylemler yoluyla 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiğine ve bu ihlal nedeniyle perakendeciler ile birlikte ve eşit derecede sorumlu olduğuna,
- Ayrıca, Savola'nın perakende seviyesinde faaliyet gösteren teşebbüslerin yeniden satış fiyatlarını belirlemek suretiyle de 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiğine,
- Soruşturma tarafı diğer teşebbüslerin 4054 sayılı Kanun'un ihlal ettiğine yönelik bulguya ulaşamadığına

karar vermiştir.

5.2. 2012 Yılı Sonrasında HTM Perakendeciliği Pazarına Yönelik Birleşme/Devralma Kararları

(319) Kurulun geçmiş dönemde HTM perakendeciliği pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin birleşme veya devralma işlemlerine yönelik aldığı kararlara aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. Bu kararların bazılarında sektörün üretim/tedarik seviyesinde faaliyet gösteren teşebbüslerin, perakende seviyede faaliyet gösteren teşebbüsleri devralmasına yönelik işlemler incelenmiş olup, inceleme sürecinde bu işlemlere ilişkin

olarak perakende ve/veya tedarik seviyesinde faaliyet diğer teşebbüslerden itirazlar gelmiştir. Bu itirazlara kararlar özetlenirken aşağıda ayrıca değinilecektir.

Tablo 48- HTM Perakendeciliğinde Gerçekleşen Birleşme/Devralmalara İlişkin Kurul Kararları

Tarih ve Sayı	Karar	Sonuç
02.05.2013 tarih ve 13-25/338-156 sayılı Kurul Kararı	İsmar/Eko	İşleme izin verilmiştir.
26.06.2013 tarih ve 13-40/513-223 sayılı Kurul Kararı	Yıldız Holding/DiaSa	İşleme izin verilmiştir.
13.08.2013 tarih ve 13-47/635-274 sayılı Kurul Kararı	ŞOK/Onur Ekspres	İşleme izin verilmiştir.
26.03.2014 tarih ve 14-12/221-97 sayılı Kurul Kararı	Gerçek Kişiler/UCZ	İşleme izin verilmiştir.
08.05.2014 tarih ve 14-17/321-139 sayılı Kurul Kararı	Migros/Petrol Ofisi	İşleme izin verilmiştir.
02.07.2014 tarih ve 14-23/475-208 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Genyapı	İşleme izin verilmiştir.
26.11.2014 tarih ve 14-46/844-384 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Genyapı 2	İşleme izin verilmiştir.
30.06.2015 tarih ve 15-27/297-82 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Kiler	İşleme izin verilmiştir.
09.07.2015 tarih ve 15-29/420-117 sayılı Kurul Kararı	AEH/Migros	Taahhüt sonucunda işleme izin verilmiştir.
23.06.2016 tarih ve 16-21/381-176 sayılı Kurul Kararı	Yıldız Holding/UCZ	İşleme izin verilmiştir.
27.07.2016 tarih ve 16-25/421-189 sayılı Kurul Kararı	Yeni Mağazacılık/Semt Marketçilik	İşleme izin verilmiştir.
16.11.2016 tarih ve 16-39/661-295 sayılı Kurul Kararı	Özen/Şaypa	İşleme izin verilmiştir.
09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı Kurul Kararı	Migros/Kipa	Taahhüt sonucunda işleme izin verilmiştir.
27.09.2017 tarih ve 17-30/493-215 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Migros	İşleme izin verilmiştir.
28.12.2017 tarih ve 17-44/689-303 sayılı Kurul Kararı	Migros/Carrefoursa	İşleme izin verilmiştir.
18.04.2018 tarih ve 18-11/204-95 sayılı Kurul Kararı	Migros/Makro	İşleme izin verilmiştir.
13.12.2018 tarih ve 18-47/736-356 sayılı Kurul Kararı	Migros/Makro 2	İşleme izin verilmiştir.
16.01.2020 tarih ve 20-04/38-20 sayılı Kurul Kararı	Migros/Dörtler	İşleme izin verilmiştir.
22.10.2020 tarih ve 20-47/649-283 sayılı Kurul Kararı	Happy Center/Rammar	İşleme izin verilmiştir.
04.05.2021 tarih ve 21-25/307-140 sayılı Kurul Kararı	Migros/Carrefoursa 2	İşleme izin verilmiştir.
01.07.2021 tarih ve 21-33/430-215 sayılı Kurul Kararı	Migros/Adese	İşleme izin verilmiştir.

26.06.2013 tarih ve 13-40/513-223 sayılı Yıldız Holding/DiaSA Kararı

- (320) Karara konu başvuru ile DiaSA'nın tüm hisselerinin Yıldız Holding ve ŞOK tarafından devralınmasına izin verilmesi talep edilmiştir.
- (321) Perakende pazarda ilgili ürün pazarı tanımlanmamış, tedarik pazarında ilgili ürün pazarı ise "içecekler", "süt ve süt ürünleri", "et ve et ürünleri", "taze meyve/sebze", "atıştırmalık ve şekerlemeler", "yağlar", "dondurulmuş ürünler", "bakliyat ve unlu

mamuller”, “temel gıda”, “sigara”, “kişisel bakım ürünleri”, “ev temizlik ürünleri” olarak belirlenmiştir. İlgili coğrafi pazarlar ise, perakende pazarında tanımlanmamış, tedarik pazarında Türkiye olarak belirlenmiştir.

(322) Söz konusu işlem; tedarik pazarında Ülker Grubu’nu, perakende pazarda ŞOK’u bünyesinde bulunduran Yıldız Holding ile perakende pazarda faaliyette bulunan DiaSA arasında gerçekleştiğinden, yatay ve dikey etkiler bakımından ele alınmıştır.

(323) Dikey bütünleşme açısından yapılan incelemelerde girdi kısıtlaması, müşteri kısıtlaması ve işlemin koordinasyon doğurucu etkisi olup olmadığı değerlendirilmiş, işlemin rekabetçi açıdan bir sorun teşkil etmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Yatay olarak perakende pazar açısından da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Alıcı gücü açısından yapılan değerlendirme de ise, tedarik pazarlarından hiç birinde işlem sonrasında rekabetçi endişe doğuracak düzeyde bir alıcı gücüne ulaşamayacağı kanaatine varılmıştır.

(324) Ayrıca, işleme çeşitli nedenlerle itirazlar gelmiştir. İtirazlarda özetle; Yıldız Holding’in BİM’de ortaklığının bulunduğu, BİM mağazalarında satılan özel markalı ürünlerin çoğunun Ülker Grubu ortaklarınca tedarik edildiği, Ülker Grubu’nun özellikle piyasada hâkim durumda olan BİM mağazaları aracılığıyla fiyat belirleyici konumda bulunduğu, DiaSA’nın devralınması işlemine izin verildiği takdirde de aynı sorunun artarak yaşanmaya devam edeceği, ayrıca Yıldız Holding’in ŞOK mağazalarının ardından DiaSA mağazalarını da devralarak piyasada tekel olmayı hedeflediği, gerek tedarik gerekse perakende pazarının söz konusu devralmadan olumsuz etkileneceği ve dolayısıyla pazardaki rekabetin ortadan kalkacağı ifade edilmiştir.

(325) 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı *Ülker/ŞOK* kararında Yıldız Holding’in sunmuş olduğu taahhütlerin itirazlarda dile getirilen endişeleri bertaraf ettiği Kurul tarafından kabul edilmiştir. Kararda yer alan taahhütler kapsamında;

- Yıldız Grubu’nun, BİM’deki %4,94 oranındaki hissesini holding, iştirak ve ortakları nezdinde artırmayacağı,
- BİM’deki yönetim birimlerinde (icracı ve denetim birimleri dâhil) görevli Yıldız Grubu mensuplarının bu görevlerinden ayrılacağı,
- Yıldız Grubu’nun Topbaş Grubu⁹⁷ ile pazarlama seviyesindeki ortaklıklarını daha ileri seviyeye taşımayacağı, yeni pazarlama şirketi kurulmayacağı ve mevcut

⁹⁷ Kararın ilgili olduğu dönemde BİM, Topbaş Grubu altında faaliyet gösteren bir şirkettir.

şirketlerdeki ortaklık/yönetim yapısının Topbaş Grubunun ağırlığını artıracak şekilde değiştirilmeyeceği belirtilmiştir.

- (326) Kararda, Ülker Grubu'nun perakende seviyesini doğrudan ilgilendiren yukarıdaki beyanlarının yanı sıra ŞOK'un organizasyon yapısının, Ülker Grubu iştiraki üretim/pazarlama şirketlerinin diğer perakendecilerle yürüttükleri ticarete ilişkin elde ettikleri bilgilere ulaşmasını engelleyecek şekilde bilgi sistemleri ve personelin izole edilmesine dayalı olarak oluşturulacağını belirttiği vurgulanmıştır.
- (327) Bu bilgiler ışığında, Kurul tarafından üretim seviyesindeki ortaklıkların her iki gruba da üretim faaliyetleri bakımından ortak hizmet ederken, perakende seviyesinde grupların çelişen menfaatler paralelinde ve taahhütler çerçevesinde organik bağlarının asgariye indirilmesiyle bağımsız karar alma mekanizmaları çerçevesinde hareket edeceği, ŞOK ve BİM'in rakip teşebbüsler olacağı değerlendirilmiştir.
- (328) Sonuç olarak, sunulan taahhütlerle birlikte hâkim durum yaratılmasının veya mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesinin ve böylece rekabetin önemli ölçüde azaltılmasının söz konusu olmaması nedeniyle işleme izin verilmesine ve işleme yönelik itiraz başvurularının reddine karar verilmiştir.

09.07.2015 tarih ve 15-29/420-117 sayılı AEH/Migros Kararı

- (329) AEH tarafından Moonlight Capital S.A. kontrolündeki MH Perakendecilik ve Ticaret AŞ'nin çoğunluk hisselerinin devralınması suretiyle Migros üzerinde kontrolün sağlanması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.
- (330) İşlemden ilgili ürün pazarları; "kapalı satış yapılan bira pazarı", "kolalı içecek", "portakallı (aromalı) gazoz", "sade gazoz", "paketlenmiş su", "meyve suyu, meyve nektarı ve meyveli içecekler", "buzlu çay", "sporcu içeceği", "enerji içeceği", "zeytinyağı", "HTM perakende organize", "toptan perakende pazarı", "kırtasiye malzemeleri pazarı" ve "yaş sebze meyve" olarak belirlenmiştir. İlgili coğrafi pazar ise tüm ilgili ürün pazarları bakımından "Türkiye" olarak belirlenmiştir.
- (331) İşleme yönelik olarak perakende ve tedarik seviyesinde faaliyet gösteren bazı rakipler tarafından;
- Migros'ta bulunmanın ürün bilinirliğinde artış anlamına geldiği, Migros'un pazarda önemli bir konumda olduğu, Migros'ta bulunmaktan doğan kaybın telafi edilemeyeceği,
 - Migros'un tedarikçilerle anlaşma şartlarını bilmesinin rahatsızlık oluşturacağı, müşteri ilişkileri yönetimi (*customer relationship management-CRM*) bilgilerinin

sektör için önemli bir veri olduğu, devralma işleminin amaçlarından birinin de bu veriyi devralmak olduğu,

- Devralma sonrasında AEH'nin Migros vasıtasıyla pazarı rakiplere kapatabileceği, Migros'un rakiplere raf payı ya da raf düzeni gibi konularda daha ağır şartlar ileri sürebileceği, aynı teşebbüsün hem üretici hem perakendeci olmasının rekabeti kısıtlayacağı ve ayrıca işlemin bilgi değişimi riskini barındırdığı

endişeleri dile getirilerek, işleme izin verilmesi durumunda AEH'den bazı taahhütler alınması gerektiği ifade edilmiştir.

(332) Devralma işlemi, gerek yatay gerekse de dikey açıdan incelenmiştir. Kararda, yatay etkiler kapsamında AEH'nin perakende pazarında 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi uyarınca hâkim duruma geçmeyeceği belirtilmiştir. İşlemin dikey boyutunda ise AEH'nin girdi kısıtlaması ve müşteri kısıtlaması (bira pazarı hariç) uygulaması durumunda hâkim duruma geçmeyeceği veya mevcut hâkim durumunu güçlendirmeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bira pazarında ise işlem sonrasında AEH'nin müşteri kısıtlaması yoluyla rakiplerini dışlayabileceği, olası bir dışlama durumunda piyasa kapama etkisinin ortaya çıkabileceği değerlendirilerek işleme taahhütsüz bir şekilde izin verilemeyeceği tespit edilmiştir.

(333) Koordinasyona yönelik risklerin ise, üç ayrı alanda ortaya çıktığı değerlendirilmiştir:

- Anadolu Grubu iştiraklerinin faaliyet gösterdiği alanlardaki rakiplerinin (Pepsi, Tuborg vb.) Migros ile olan ticari ilişkileri kapsamında Migros'un elde ettiği bilgilerin Anadolu Grubu iştirakleri ile paylaşılması,
- Anadolu Grubu iştiraklerinin faaliyet gösterdiği alanlarda Migros ile ticari ilişki içerisinde bulunan rakiplerinin bilgilerinin, Migros'un perakende sektöründeki rakipleri ile (Real, Carrefoursa, Kipa vb.) paylaşılması,
- Anadolu Grubu iştiraklerinin, Migros'un perakende sektöründeki rakipleri ile olan ticari ilişkileri kapsamında elde ettiği her türlü ticari bilginin, Migros ile paylaşılması.

(334) Bu çerçevede, bilgi değişiminin engellenmesi mekanizmasının kurulmasının gerekli olduğu belirtilmiştir. Diğer sorunlu alanın da, CRM verilerinin şeffaflaşması olduğu vurgulanmıştır.

(335) Sonuç olarak, bira pazarına yönelik müşteri kısıtlaması ile koordinasyon ve CRM verilerinin şeffaflaşması endişelerini bertaraf edecek şekilde, işlemin kapanışından itibaren üç yıllık süre boyunca;

- Migros'un; bira kategorisinde, Anadolu Efes'in rakipleri ile ticari ilişkilerine devam edeceği, piyasaya yeni giriş yaparak Anadolu Efes'e rakip olacak üretici/tedarikçilerle ticari ilişki kuracağı, Anadolu Efes'in rakiplerinin ürünlerinin satışını engellemeyeceği ve Anadolu Efes'in rakiplerinin sıcak/soğuk alanlarındaki raf paylarını ve teşhirlerini devam ettireceği ve AEH'in; Migros'un, bira kategorisinde, Anadolu Efes'in tüm rakipleri ile olan ticari ilişkilerine müdahil olmayacağı,
- AEH tarafından, üç yıl süre ile taahhütlerin takip edilmesi ve raporlanması konusunda bağımsız bir denetçi uzman atanmasını sağlayacağı,
- Migros'un operasyonel yönetimi, personel ve organizasyon yapısı itibarıyla Anadolu Grubu şirketlerinden ayrı yapılanmasına devam edeceği,
- AEH'in herhangi bir iştirakinin ve/veya ilişkili şirketinin, Migros'un rakiplerine ilişkin ticari açıdan hassas bilgileri, Migros ile paylaşmayacağı, Migros'un, AEH'in rakiplerine ilişkin ticari açıdan hassas bilgileri, AEH ile paylaşmayacağı, AEH'in Migros'un bira pazarı özelindeki CRM verilerini, Anadolu Efes ile paylaşmayacağı

taahhütlerinin getirilmesi sonrasında işleme izin verilmiştir.

09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı Migros/Kipa Kararı

(336) Tesco Overseas Investments Limited kontrolündeki Kipa'nın hisselerinin %95,495'inin Migros tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.

(337) 09.07.2015 tarih ve 15-29/420-117 sayılı Kurul kararında belirlenen ilgili ürün pazarları aynen korunurken, işlem özelinde farklı olarak "AVM işletmeciliği" pazarı ayrı bir pazar olarak belirlenmiştir. İlgili coğrafi pazar ise, tedarik pazarı açısından Türkiye, HTM organize perakende pazarı açısından 76 ilçe olarak belirlenmiştir.

(338) Bazı rakipler işleme yönelik herhangi bir endişe duymadıklarını belirtirken, perakende ve tedarik seviyesinde faaliyet gösteren bazı rakiplerin işleme yönelik itirazları olmuştur. İtirazlar genel olarak;

- Migros'un organize perakende pazarında yoğunlaşma etkisi meydana getireceği, bu durumun rekabeti olumsuz etkileyeceği,

- Migros'un işlem sonrasında hâkim duruma geleceği, AEH'nin önce Migros'u, sonra Kipa'yı devralmasının asıl amacının alkollü içecek satışını ve pazar hâkimiyetini arttırmak olduğu,
- İşlemin alıcı gücü meydana getireceği, Migros'un tedarik pazarındaki rekabeti kısıtlayacağı, tüketici tercihlerindeki alternatifleri azaltacağı,
- Migros'un koordinasyon gücünün artacağı, gizli ticari verilerin alt pazarın üst pazara oranla şeffaflığını arttırarak üst pazardaki teşebbüslerin nihai fiyatları belirleme serbestisini olumsuz etkileyeceği,
- Migros'un ayrımcılık yapabileceği, tedarikçileri tip sözleşmelerle kısıtlayabileceği, ürün satış bedellerini tüketici aleyhine belirleyebileceği

hususları ifade edilmiştir.

(339) İşlem, öncelikle yatay örtüşme bakımından değerlendirilmiştir. Devralma işleminin gerçekleşmesi durumunda ilgili pazarda, Migros'un pazar payının bazı ilçelerde %40 seviyesinin üzerine çıkarak hâkim duruma gelebileceği ve işlemin yakın bir rakibi ortadan kaldıracak tipte bir yoğunlaşmaya neden olacağı değerlendirilmiştir. Ayrıca dosya konusu pazarlarda dengeleyici bir alıcı gücünden bahsedilemeyeceği belirtilmiş, perakende sektöründe rekabetçi güç yaratacak düzeyde girişler bakımından pazarda giriş engellerinin yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşlem koordinasyon açısından da değerlendirilmiş ve yatay koordinasyon için pazar koşullarının uygun olmadığı ancak dikey koordinasyon bakımından Migros tarafından sunulan taahhütlerin değerlendirilmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.

(340) Dikey örtüşme bakımından yapılan değerlendirmede, AEH'nin perakende pazarında yer alan rakiplerine girdi kısıtlaması uygulamasının rasyonel olmayacağı vurgulanmıştır. Müşteri kısıtlaması bağlamında ise, bira pazarı özelinde rekabetçi endişelerin ortaya çıkabileceği değerlendirilmiştir.

(341) Kurul tarafından, *AEH/Migros* kararındakine benzer şekilde; işlemin kapanışından itibaren iki yıllık süre boyunca;

- Migros'un; bira kategorisinde, Anadolu Efes'in rakipleri ile ticari ilişkilerine devam edeceği, piyasaya yeni giriş yaparak Anadolu Efes'e rakip olacak üretici/tedarikçilerle ticari ilişki kuracağı, Anadolu Efes'in rakiplerinin ürünlerinin satışını engellemeyeceği ve Anadolu Efes'in rakiplerinin sıcak/soğuk alanlarındaki raf paylarını ve teşhirlerini devam ettireceği ve AEH'in; Migros'un,

bira kategorisinde, Anadolu Efes'in tüm rakipleri ile olan ticari ilişkilerine müdahil olmayacağı,

- AEH/Migros kararı uyarınca denetçi uzman olarak tayin edilen Nielsen ile akdedilen "Raporlama Hizmeti Alım Sözleşmesi'ni", Kurulun bildirim konusu işleme ilişkin kısa kararının tebliğini takiben 15 gün içinde Kuruma sunacağı,
- Migros'un operasyonel yönetimi, personel ve organizasyon yapısı itibarıyla Anadolu Grubu şirketlerinden ayrı yapılmasına Kipa'nın da dahil olduğu,
- AEH'in herhangi bir iştirakinin ve/veya ilişkili şirketinin, Kipa'nın rakiplerine ilişkin ticari açıdan hassas bilgileri Kipa'nın operasyonel yönetimi ile paylaşmayacağı, Kipa'nın operasyonel yönetiminin AEH'in rakiplerine ilişkin ticari açıdan hassas bilgileri AEH ile paylaşmayacağı, AEH'in bira pazarı özelindeki CRM verilerini Anadolu Efes ile paylaşmayacağı,
- Bazı Migros mağazalarının elden çıkarılacağı

taahhütlerinin getirilmesi sonrasında işleme izin verilmiştir.

5.3. Diğer Birleşme/Devralma Kararları

02.05.2013 tarih ve 13-25/338-156 sayılı İsmar/Eko Kararı

- (342) Karar, Eko Hipermarketçilik İç ve Dış Tic. Ltd. Şti.'nin gerçek kişilere ait tüm hisselerinin İsmar Marketler Zinciri Gıda ve Tüketim Malları San. ve Tic. AŞ tarafından devralınması işlemine yöneliktir.
- (343) Kararda, ilgili ürün pazarı kapsamında perakende pazarı alt kırılımlara gidilmeden HTM perakendeciliği pazarı olarak belirlenmiştir. İlgili coğrafi pazar bakımından perakende pazarının il bazında ya da daha dar belirlenebileceği belirtilmekle birlikte coğrafi pazar belirlenmemiştir. Tedarik pazarına yönelik ise herhangi bir değerlendirme yapılmamıştır.
- (344) Bununla birlikte perakende pazarında il bazında değerlendirme yapılarak işleme izin verilmiştir.

13.08.2013 tarih ve 13-47/635-274 sayılı ŞOK/Onur Ekspres Kararı

- (345) Onur Ekspres Marketçilik AŞ'nin gerçek kişi hissedarlara ait tüm hisselerinin ŞOK tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.
- (346) Kararda, ilgili ürün pazarı bakımından perakende pazarında ilgili ürün pazarı ve coğrafi pazar belirlenmemiştir. Tedarik pazarında ise 12 ana kategoride ürün pazarı belirlenmiş, coğrafi pazar ise Türkiye olarak belirlenmiştir.

(347) Kararda perakende pazar ile ilgili coğrafi pazar olarak il bazında, ürün pazarı olarak ise “organize perakende” ve “indirim marketleri hariç 300 m² altı HTM perakendeciliği” bazında değerlendirme yapılmış ve işleme izin verilmiştir.

26.03.2014 tarih ve 14-12/221-97 sayılı Gerçek Kişiler/UCZ Kararı

(348) UCZ Mağazacılık Tic. AŞ (UCZ)'nin %60 oranındaki hissesinin Ertan ACAR, İsmet OR, Ahmet ÖZAKTAÇ, Veysel TAŞKIN ve Ergün BODUR tarafından Park Holding AŞ'den devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.

(349) Perakende pazarda ilgili ürün pazarı tanımlanmazken, ilgili coğrafi pazar il bazında belirlenmiştir. Tedarik pazarında da ilgili ürün pazarı tanımlanmamış, ilgili coğrafi pazar ise Türkiye olarak belirlenmiştir.

(350) Herhangi bir ürün pazarı tanımlanmayan perakende pazarında değerlendirme HTM perakende pazarı dikkate alınarak yapılmış ve işleme izin verilmiştir.

08.05.2014 tarih ve 14-17/321-139 sayılı Migros/Petrol Ofisi Kararı

(351) Karar, OMV Petrol Ofisi AŞ'nin akaryakıt istasyonu marketlerinin işletme hakkının Migros'a devredilmesi işlemine izin verilmesine yöneliktir.

(352) Kararda herhangi bir pazar tanımı yapılmamıştır. Karardan, başvuru değerlendirilirken perakende pazarında Migros'un faaliyetlerinin yoğunlaştığı süpermarket ve hipermarket pazarı ile akaryakıt istasyonlarının bulunduğu pazarın ayrı birer pazar olarak ele alındığı, coğrafi pazara yönelik de bir açıklama bulunmazken değerlendirmenin Türkiye üzerinden yapıldığı anlaşılmaktadır.

(353) Tedarik pazarı bakımından yapılan değerlendirmede ise işlem sonucunda Migros'un alıcı gücünün artacağı ancak rekabetçi endişe doğuracak seviyeye ulaşmayacağı ifade edilerek işleme izin verilmiştir.

02.07.2014 tarih ve 14-23/475-208 sayılı Carrefoursa/Genyapı Kararı

(354) Genyapı Mühendislik Hizmetleri İnşaat Gıda Turizm Ticaret ve Sanayi AŞ (Genyapı)'nin Antalya ve Muğla illerinde işletmekte olduğu 15 adet süpermarketin, CarrefoursaSA tarafından devralınması işleminde tarafların “Antalya” ve “Muğla” illeri “tüketim malları perakende pazarı” ve “tedarik pazarları”ndaki toplam paylarının düşük olması nedeniyle, rekabet üzerinde olumsuz etkisinin olmayacağı kanaatine varılmış ve işleme izin verilmiştir.

26.11.2014 tarih ve 14-46/844-384 sayılı Carrefoursa/Genyapı 2 Kararı

(355) Genyapı tarafından Antalya’da işletilen altı süpermarketin Carrefoursa tarafından devralınması işleminde tarafların perakende pazarında “Antalya”, tedarik pazarında “Türkiye” ile “tüketim malları perakende pazarı” ve “tedarik pazarları”ndaki toplam paylarının düşük olması nedeniyle, işlemin rekabet üzerinde olumsuz etkisinin olmayacağı kanaatine varılmış ve işleme izin verilmiştir.

30.06.2015 tarih ve 15-27/297-82 sayılı Carrefoursa/Kiler Kararı

(356) Kiler Alışveriş Hizmetleri Gıda San. ve Tic. AŞ’nin sermayesinin %85’ini temsil eden hisselerin Carrefoursa tarafından devralınması işleminde perakende pazarına yönelik ilgili ürün pazarı ve ilgili coğrafi pazar tanımlanmamıştır. Tedarik pazarında ise ilgili ürün pazarı 13 kategori esas alınarak belirlenmiş ancak değerlendirme üç pazar üzerinden yapılmıştır. Tedarik pazarında ilgili coğrafi pazar ise Türkiye olarak belirlenmiştir.

(357) Bununla birlikte değerlendirme yapılırken tanım yapılmayan perakende pazarında mağazalar “300m² ve üzeri”, “300-999 m² arası” ve “1.000 m² ve üzeri” ölçütüne göre ayırma tabi tutulmuştur. Ayrıca perakende pazarında değerlendirme 19 il ve söz konusu illerin bazı ilçeleri bakımından yapılmıştır. Yapılan değerlendirmeler sonucunda işleme izin verilmiştir.

23.06.2016 tarih ve 16-21/381-176 sayılı Yıldız Holding/UCZ Kararı

(358) UCZ’nin belli orandaki hisselerinin Yıldız Holding tarafından devralınması işleminde UCZ’nin, ŞOK’un indirim marketlerinin karakteristik özelliklerine sahip olmadığı ve bu nedenle indirim marketi olarak tanımlanamayacağı dikkate alınarak kararda perakende pazarındaki değerlendirme, HTM perakendeciliği ve il bazında yapılmıştır. Tedarik pazarında bir değerlendirme yapılmamış ve işleme izin verilmiştir.

27.07.2016 tarih ve 16-25/421-189 sayılı Yeni Mağazacılık/Semt Marketçilik Kararı

(359) Semt Marketçilik Lojistik İnş. San. ve Tic. AŞ tarafından “Çağrı Semt” markası altında işletilmekte olan işletmelerin kiracılık haklarının ve bazı demirbaşlarının A101 tarafından devralınmasına ilişkin işlemde bölgesel/yerel gıda perakende zincirleri ile indirim marketlerinin ayrı perakendeci kategorisinde olduğu ifade edilmiştir. A101’in indirim mağazası olduğu ancak devre konu Çağrı Semt’in indirim mağazası olmadığı dikkate alınarak, perakende pazarında değerlendirme, HTM perakendeciliği pazarı ve

il bazında yapılmıştır. Tedarik pazarında bir değerlendirme yapılmamış ve işleme izin verilmiştir.

16.11.2016 tarih ve 16-39/661-295 sayılı Özen/Şaypa Kararı

(360) Şaypa A.V.M. İnş. Gıda Elek. Day. Tük. Mal. San. Tic. AŞ'nin tek kontrolünün Ekrem Özen ve Cemal Özen tarafından devralınması işleminde herhangi bir pazar tanımı yapılmamıştır. Ancak değerlendirmede, tarafların Türkiye tedarik pazarında toplam pazar paylarının oldukça düşük olduğu belirtilmiştir. HTM organize perakende pazarında ise il bazında değerlendirme yapılarak, herhangi bir rekabetçi endişeye yol açmayacağı gerekçesiyle işleme izin verilmiştir.

27.09.2017 tarih ve 17-30/493-215 sayılı Carrefoursa/Migros Kararı

(361) Kipa hisselerinin %95,495'inin Migros tarafından devralınması işlemine Kurulun 09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı kararı ile verilen koşullu izin kapsamında Migros tarafından 20 adet mağazanın Carrefoursa'ya devri işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.

(362) Kararda tedarik pazarına ilişkin bir değerlendirme yapılmamıştır. Perakende pazarında ise HTM organize perakende pazarı ve ilçe bazında değerlendirme yapılarak işleme izin verilmiştir.

28.12.2017 tarih ve 17-44/689-303 sayılı Migros/Carrefoursa Kararı

(363) Başvuruda Carrefoursa tarafından Kayseri ilinde işletilen 11 adet mağazanın Migros'a devri işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.

(364) Kararda tedarik pazarında bir değerlendirme yapılmamıştır. Perakende pazarında ise HTM organize perakende pazarı ve ilçe bazında değerlendirme yapılarak işleme izin verilmiştir.

18.04.2018 tarih ve 18-11/204-95 sayılı Migros/Makro Kararı

(365) Başvuruda, Makro Market AŞ tarafından İstanbul, Antalya ve Tekirdağ illerinde Makro ve Uyum market adı ile işletilen toplam 73 adet mağazanın Migros tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.

(366) Kararda, perakende pazarında ilgili ürün pazarı HTM organize perakende pazarı, coğrafi pazar ise 30 ilçe olarak belirlenmiştir. Tedarik pazarında ise 10 ürün grubu ilgili ürün pazarı olarak belirlenmiş, coğrafi pazar ise Türkiye olarak tanımlanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda işleme izin verilmiştir.

13.12.2018 tarih ve 18-47/736-356 sayılı Migros/Makro 2 Kararı

- (367) Başvuruda, Makro'nun Ankara, Amasya ve Samsun illerinde bulunan dört adet mağazasının Migros tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.
- (368) Kararda, perakende pazarında ilgili ürün pazarı HTM organize perakende pazarı, coğrafi pazar ise dört ilçe olarak belirlenmiştir. Tedarik pazarında ise 12 ürün grubu ilgili ürün pazarı olarak belirlenmiş, coğrafi pazar ise Türkiye olarak tanımlanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda işleme izin verilmiştir.

16.01.2020 tarih ve 20-04/38-20 sayılı Migros/Dörtler Kararı

- (369) Dörtler Tüketim ve Gıda Maddeleri San. ve Tic. Ltd. Şti.'nin Adana'da bulunan iki mağazasının Migros tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.
- (370) Kararda, perakende pazarında ilgili ürün pazarı HTM organize perakende pazarı, coğrafi pazar ise bir ilçe olarak belirlenmiştir. Tedarik pazarında ise 11 ürün grubu ilgili ürün pazarı olarak belirlenmiş, coğrafi pazar ise Türkiye olarak tanımlanmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda işleme izin verilmiştir.

22.10.2020 tarih ve 20-47/649-283 sayılı Happy Center/Rammar Kararı

- (371) Başvuruda, Rammar markası ile faaliyet gösteren Şafak Gıda ve Dayanıklı Tüketim Maddeleri Ticaret Sanayi AŞ'nin tek kontrolünün Happy Center markası ile faaliyet gösteren Altun Gıda İhtiyaç Tüketim Maddeleri İnşaat Sanayi ve Ticaret AŞ tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.
- (372) Kararda, perakende pazarında ilgili ürün pazarı HTM perakendecilik pazarı şeklinde, coğrafi pazar ise ilçe bazında belirlenmiştir. İşlemden dikey olarak örtüşen bir pazar bulunmamaktadır. Yapılan değerlendirme sonucunda işleme izin verilmiştir.

04.05.2021 tarih ve 21-25/307-140 sayılı Migros/Carrefoursa 2 Kararı

- (373) Carrefoursa'nın Diyarbakır, Elazığ, Erzincan, Hatay, Malatya, Mardin, Şanlıurfa ve Van illerinde bulunan 34 mağazasının Migros tarafından devralınmasına izin verilmesi talep edilmiştir.
- (374) Kararda, perakende pazarında ilgili ürün pazarı "HTM organize perakende pazarı" olarak belirlenmiştir. Perakende pazarında ilgili coğrafi pazar değerlendirmesi yapılırken yeni bir yaklaşım benimsenerek, mağaza büyüklüklerine göre farklı coğrafi mesafeler belirlenmiştir. Bu doğrultuda coğrafi mesafe 0-400 metrekare arası büyüklüğü olan mağazalar bakımından 0-1000 metre, 400-1000 metrekare arası büyüklüğü olan mağazalar bakımından 0-3000 metre, 1000 metrekare ve üzeri

büyüklüğü olan mağazalar bakımından 0-5000 metre olarak belirlenmiştir. Tedarik pazarında ise 13 ürün grubu ilgili ürün pazarı olarak belirlenmiş, coğrafi pazar ise Türkiye olarak tanımlanmıştır.

- (375) Yatay etkilenen pazar olan HTM organize perakende pazarına ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde, coğrafi pazar olarak belirlenen mesafeler içerisinde Migros ve Carrefoursa'nın pazar payı toplamı ile anılan mesafe içerisinde yer alan rakip mağazalara ait pazar payları incelenmiş, iki bölge hariç işlem sonrasında ilgili pazarlarda %40 eşiğinin aşılmadığı tespit edilmiştir. Söz konusu iki bölgede ise A101, BİM ve ŞOK'un MİGROS üzerinde rekabetçi baskı yarattığı değerlendirilmiştir. Migros ve Carrefoursa'nın pazar paylarının ve pazarların HHI değerlerinin en dar coğrafi bölge hesaplaması ile üç bölge hariç kritik eşiğin üzerine çıkmadığı, söz konusu üç bölge bakımından ise rakiplerin belirli güçte olduğu ve HHI değerlerinin endişe doğuracak boyutta olmadığı değerlendirilmiştir. Diğer yandan girdi kısıtlaması ve müşteri kısıtlaması bağlamında da bir endişenin olmadığı kanaatiyle işleme izin verilmiştir.

01.07.2021 tarih ve 21-33/430-215 sayılı Migros/Adese Kararı

- (376) Adese'nin Konya Ereğli ve Konya Selçuklu'da bulunan iki mağazasının Migros tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir.
- (377) Kararda ilgili ürün pazarı "HTM organize perakende pazarı" olarak belirlenmiştir. Perakende pazarında ilgili coğrafi pazar mesafesi, *Migros/Carrefoursa 2* kararı doğrultusunda iki mağaza bakımından 0-5000 metre olarak belirlenmiştir. Tedarik pazarında ise 12 ürün grubu ilgili ürün pazarı olarak belirlenmiş, coğrafi pazar ise Türkiye olarak tanımlanmıştır.
- (378) Yatay etkilenen pazar olan HTM organize perakende pazarına ilişkin olarak yapılan değerlendirmelerde, coğrafi pazar olarak belirlenen mesafeler içerisinde Migros ve Adese'nin pazar payı toplamı incelenmiş, işlemin gerçekleşeceği bölgelerde kritik eşiğin aşılmadığı tespit edilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonucunda, yatay ve dikey etkilenen pazarlarda rekabetçi bir endişenin söz konusu olmayacağı kanaatiyle işleme izin verilmiştir.

6. BİRLEŞME/DEVRALMA İŞLEMLERİNDEKİ BİLDİRİM EŞİKLERİNİN HTM PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜ BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

- (379) 05.02.2021 tarihinde yayınlanan Ön Rapor'da birleşme/devralmalara yönelik bildirim eşiklerinin sektör özelinde yeniden belirlenmesinin gerekip gerekmediğinin

değerlendirileceği belirtilmiştir⁹⁸. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir.

- (380) Bilindiği üzere, 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi, belirli nitelikteki yoğunlaşma işlemlerini yasaklamış ve hangi tür yoğunlaşma işlemlerinin izne tabi olduğunun Kurul tarafından çıkarılacak tebliğlerle ilan edileceğini düzenlemiştir. Bu kapsamda 2010/4 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ (2010/4 sayılı Tebliğ)'in 7. maddesi ile kontrol değişikliği yaratan birleşme ve devralma işlemlerinin izne tabi olup olmadığının belirlenmesi bakımından, belli ciro eşikleri öngörülmüştür. İlgili ciro değerleri, belirtilen eşiklerin üzerinde olan teşebbüslerin gerçekleştirdikleri birleşme ve devralma işlemlerinin hukuki geçerlilik kazanması Kurulun iznine bağlıdır. Bu çerçevede kural olarak 2010/4 sayılı Tebliğ'in 5. maddesinde öngörülen şekilde bir kontrol değişikliği içeren ve aynı Tebliğ'in 7. maddesindeki eşikleri aşan birleşme ve devralma işlemlerinin izin almak üzere Kurula bildirilmesi gerekmektedir⁹⁹. Buna ek olarak özelleştirme yolu ile gerçekleştirilen devralmalara yönelik işlemler için 2013/2 sayılı Özelleştirme Yoluyla Devralmaların Hukuki Geçerlilik Kazanabilmeleri İçin Rekabet Kurumuna Yapılacak Ön Bildirimlerde ve İzin Başvurularında Takip Edilecek Usul ve Esaslar Hakkında Tebliğ'de öngörülen ciro eşiklerinin aşılması halinde, Kuruma ön bildirimde bulunulması gerekmektedir. Ayrıca bankacılık, telekomünikasyon ve enerji gibi bazı sektörlerde gerçekleşen birleşme ve devralmalar bakımından, rekabet hukuku mevzuatının yanı sıra sektöre özgü çeşitli kurallar bulunmaktadır¹⁰⁰.
- (381) Bahsi geçen mevzuatta ciro eşikleri bakımından belirli sektörlerde özgü bir düzenleme getirilmemektedir. Bu kapsamda HTM perakendeciliği sektörüne özgü de herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır.
- (382) 01.02.2011 tarihli Hızlı Tüketim Ürünleri Perakende Sektör İncelemesi Ön Raporu'nda, arazi kısıtı ve uygun lokasyon gibi faktörlerin de etkisiyle, yavaş ilerleyen ve fark

⁹⁸ Rekabet Kurumu,

<https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/geneldosya/htmperakendeciligisektorincelemesionraporu-pdf>, s. 136, Erişim Tarihi: 26.03.2021

⁹⁹ 2010/4 sayılı Tebliğ'in 7. maddesinin ikinci fıkrasında yapılan değişiklikle, mevcut ciro eşiklerine ek olarak teknoloji teşebbüsleri bakımından tamamlayıcı bir eşik getirilmiş olup Türkiye coğrafi pazarında faaliyet gösteren veya ar-ge faaliyeti olan ya da Türkiye'deki kullanıcılara hizmet sunan teknoloji teşebbüslerinin devralınmasına ilişkin işlemlerde diğer birleşme/devralmalarda uygulanan iki yüz elli milyon TL eşiklerinin aranmayacağı hüküm altına alınmıştır (04.03.2022 tarih ve 31768 sayılı Resmi Gazete).

¹⁰⁰ Örneğin; 5411 sayılı Bankacılık Kanunu'nun 9., 5908 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu'nun 7. ve 6112 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayın Hizmetleri Hakkında Kanun'un 20. maddesinde, ilgili sektörlerde gerçekleşen devralmalara yönelik düzenlemeler yer almaktadır.

edilmeyen küçük ölçekli devralmaların (*creeping acquisition*) sektörde ortaya çıkaracağı yoğunlaşmanın takip edilebilmesi amacıyla, bu sektör bakımından bildirim eşiklerinin düşürülebileceği belirtilmiştir¹⁰¹. Ancak 2012 tarihli Sektör Raporunda sektörün genel yapısı ve perakendecilerden alınan görüşler doğrultusunda, organize perakendeciliğin sektör içerisinde payının büyümesinin devralmalar yoluyla değil, genel sosyoekonomik gelişmeden ve tüketici alışkanlıklarından kaynaklandığı görüşüne yer verilmiştir. Bu doğrultuda sektöre özel bildirim eşikleri belirlenmesine gerek olmadığı kanaatine varılmıştır¹⁰².

- (383) Gelineen noktada, 05.02.2021 tarihinde yayınlanan Ön Rapor'da da bildirim eşiklerinin sektör özelinde yeniden belirlenmesinin gerekip gerekmediğinin değerlendirileceği belirtilmiştir¹⁰³. Ön Raporda yer verilen tespitlere göre organize perakende pazarında 2011 yılı için ciro bazında, en büyük dört perakendecinin toplam pazar payı (CR4 oranı) %66,47'dir. CR4 oranı 2015 ve 2021 yılları için sırasıyla %64,35 ve %77,45'tir. Aynı yıllar için CR10 oranı ise sırasıyla %84,60, %85,55 ve %92,13 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla pazardaki yoğunlaşmanın yüksek olduğu ve zaman içerisinde arttığı anlaşılmaktadır. CR4 ve CR10 endeksleri göz önünde bulundurulduğunda sektördeki yoğunlaşmanın daha detaylı incelenmesi gerektiği düşünülmektedir.
- (384) Bilindiği üzere 2010/4 sayılı Tebliğ'in 7. maddesinde yer alan ciro eşiklerini aşan işlemler Kurulun iznine tabidir. Ön Rapor kapsamında incelenen 33 teşebbüsün 2019 yılı cirolarına bakıldığında, bu 33 teşebbüsten birinin diğeri tarafından devralınması izne tabi olmakta, ancak kısmi devralmaların ciro eşiklerini aşmaması sebebiyle izne tabi olmama ihtimali bulunmaktadır. Ön Raporda da belirtildiği üzere CR4 ve CR10 endekslerinin yüksekliği sebebiyle asıl endişe, olası tüm devralmalar değil, bahsi geçen ilk 10 teşebbüsün devralmalar yoluyla büyümesi ihtimalidir.
- (385) Bu kapsamda değerlendirilmesi gereken ilk husus sektörde yaşanan yoğunlaşmanın ve büyümenin nasıl gerçekleştiği olmalıdır. 2012 tarihli Sektör Raporunda, sektörde devralmalar yoluyla yapay bir büyüme olmadığı ve sektörün geneline özgü bir büyüme yaşandığı için sektöre özgü ciro eşiği getirilmesine gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla, mevcut durumda da sektörde içsel büyümelerden ziyade,

¹⁰¹ Rekabet Kurumu, <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sector-raporlari/5-hizli-tuketim-urunler>, s. 55, Erişim Tarihi: 25.03.2021.

¹⁰² Rekabet Kurumu, <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sector-raporlari/6-hizli-tuketim-mallari>, s. 163, Erişim Tarihi: 26.03.2021.

¹⁰³ Rekabet Kurumu, <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/geneldosya/htmperakendeciligisektorincelemesioraporu-pdf>, s. 136, Erişim Tarihi: 26.03.2021

pazarda rakiplerin devralınması yoluyla gerçekleştirilen büyümeler olup olmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda A101, BİM, ŞOK, Migros, Carrefoursa, Metro ve Gimsa'dan 2012-2021 yılları arasında gerçekleştirdikleri ancak 2010/4 sayılı Tebliğ kapsamında izne tabi olmayan ve bu sebeple Kuruma bildirilmeyen birleşme veya devralmalar bulunup bulunmadığı hakkında bilgi talep edilmiştir. Teşebbüslerden elde edilen verilere göre Migros, Gimsa ve ŞOK dışındaki teşebbüsler, grup içi işlemler ve yeni kurulan grup şirketleri hariç, Kuruma bildirilenler dışında herhangi bir devralma gerçekleştirilmemiştir. Söz konusu 10 yıllık dönemde Gimsa tarafından perakende sektöründe faaliyet göstermeyen bir teşebbüsün devralınması, ŞOK tarafından perakende sektöründe gerçekleştirilen iki adet devralma¹⁰⁴ ve Migros tarafından yine perakende sektöründe gerçekleştirilen 12 adet devralma olmak üzere Kuruma bildirilmeyen toplam 15 adet devralma işlemi olduğu belirtilmiştir¹⁰⁵. Bahsi geçen devralmalar ciro eşiklerinin altında olduğu için Kuruma bildirilmemiş olup, bu devralmaların sayıca az olduğu düşünülmektedir.

(386) Kurulun, HTM perakendeciliği sektöründe 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi çerçevesinde incelediği birleşme ve devralmalara raporun önceki bölümlerinde yer verilmiştir. Bu kararlarda, birleşme ve devralma işlemine izin verilmemesi yönünde bir sonuca ulaşılmamıştır. Bununla birlikte 26.06.2013 tarih, 13-40/513-223 sayılı *Yıldız Holding/DiaSA*; 09.07.2015 tarih, 15-29/420-117 sayılı *AEH/Migros* kararı ve 09.02.2017 tarih, 17-06/56-22 sayılı *Migros/Kipa* kararında, işlemlerden kaynaklanan rekabetçi endişeleri gidermek için verilen taahhütler sonucunda işlemlere izin verilmiştir. Kararlar incelendiğinde, özellikle sektörün üretim/tedarik seviyesinde faaliyet gösteren teşebbüsler tarafından perakende seviyesinde faaliyet gösteren teşebbüslerin devralınmasına yönelik işlemlere, diğer teşebbüslerden itirazlar geldiği görülmektedir. 2013-2020 yılları arasında incelenen yaklaşık 20 adet işlemden çok azına müdahale edildiği, bu işlemlere taahhütler sonucunda izin verildiği ve rakipler tarafından genellikle dikey örtüşmeler bakımından endişelerin dile getirildiği göz önüne

¹⁰⁴ Bu işlemlerden ilki 28.03.2013 tarihinde ... bünyesinde faaliyet gösteren 18 adet mağazanın devralınması, ikincisi ise 31.12.2015 tarihinde ... bünyesinde faaliyet gösteren 19 adet mağazanın devralınmasıdır.

¹⁰⁵ 2012 yılında ...'ye ait bir mağaza, ...'ye ait bir mağaza; 2014 yılında ... tarafından işletilmekte olan bir mağaza, ...'ye ait bir mağaza, ... tarafından işletilmekte olan bir mağaza, ...'ye ait bir mağaza; 2015 yılında ...'ye ait bir mağaza ve bu mağazanın demirbaşları; 2016 yılında ...'ye ait üç mağaza, ...'ye ait dört mağaza, ...'ye ait iki mağaza, ... bünyesinde yer alan Tazedirekt uzantılı markaların, yazılım ve kişisel veri niteliğinde olmayan operasyonel dataları devralınmıştır.

alındığında, sektördeki devralmalar yoluyla büyümenin endişe yaratacak boyutlarda olmadığı değerlendirilmektedir.

- (387) Diğer taraftan aşağıdaki tabloda, bahsi geçen teşebbüslerin, yıllar itibarıyla sahip olduğu mağaza sayılarına yer verilmektedir.

Tablo 49- Teşebbüslerin Yıllar İtibarıyla Mağaza Sayıları

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A101	1.287	1.768	2.665	4.028	5.373	6.362	7.113	8.005	9.132	10.109	11.227
BİM	3.315	3.670	4.000	4.497	4.980	5.623	6.123	6.733	7.530	8.530	9.611
Carrefoursa	243	243	244	333	779	656	625	596	634	699	754
Gimsa	9	9	9	9	9	9	10	11	11	11	11
Metro	26	29	29	31	32	38	39	40	40	37	37
Migros	717	851	967	1.154	1.363	1.566	1.858	2.059	2.153	2.319	2.565
ŞOK	1.135	1.233	2.037	2.301	3.000	4.000	5.100	6.372	7.207	8.145	9.247

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (388) Yukarıdaki tablodan Carrefoursa, Gimsa ve Metro haricindeki perakendecilerin mağaza sayılarının 2011-2021 yılları arasında artış eğiliminde olduğu, Carrefoursa'nın 2015-2018 yılları arasında mağaza sayısının azaldığı ve 2019 yılından itibaren tekrar artışa geçtiği, Gimsa'nın mağaza sayısının 2018 yılından itibaren sabit kaldığı, Metro'nun ise mağaza sayısının 2020 yılında azalmaya başladığı görülmektedir. 2011 yılından 2021 yılına gelindiğinde mağaza sayıları A101 için %772 BİM için %190, ŞOK için %715, MİGROS için %258, CARREFOURSA için %210 METRO için %42 ve GİMSA için %22 oranında artmıştır. Dolayısıyla hem indirim marketlerinin hem de süpermarketlerin ağırlıkla yeni şubeler açarak büyüdükleri söylenebilecektir.
- (389) HTM perakendeciliği sektöründe gerçekleştirilen devralmalar bakımından ciro eşiklerinin güncellenmesi hususunda, diğer ülke uygulamalarına da bakılmasında fayda görülmektedir. Öncelikle, Komisyonun yoğunlaşmaların kontrolüne ilişkin temel düzenlemesi 139/2004 sayılı Birleşme Tüzüğü¹⁰⁶ olup, yoğunlaşma işlemlerinde uygulanan eşikler bakımından sektörel istisnaların benimsenmediği görülmektedir. Ancak günümüzde uygulanan eşiklerin ve bu eşiklerin hesaplanma yöntemlerinin yeterli olup olmadığı hususu tartışmalı bir noktadadır¹⁰⁷. AB'de ve AB üyesi olmayan diğer ülkelerde, konuya ilişkin tartışmaların başlangıcını dijitalleşmenin beraberinde getirdiği yeniliklerin takip edilebilmesi oluşturmaktadır. Bu anlamda, özellikle henüz

¹⁰⁶ Council Regulation (EC) No 139/2004 of 20 January 2004 on the control of concentrations between undertakings (the EC Merger Regulation) Official Journal L 24, 29.01.2004, para. 1-22.

¹⁰⁷ Margrethe Vestager, AB Komisyonu Rekabetten Sorumlu Komiser, "The Future of EU Merger Control" başlıklı konuşma (11.09.2020), https://ec.europa.eu/commission/commissioners/2019-2024/vestager/announcements/future-eu-merger-control_en, Erişim Tarihi 24.03.2021.

önemli bir ciro oluşturmeyen, ancak yine de önemli bir rekabetçi güç olma potansiyeline sahip olan teşebbüslerin devralınması dolayısıyla, ilgili sektörlerde önemli nitelikte sayılabilecek işlemlerin ciro eşikleri nedeniyle bildirilmemesi tartışma konusu olmuştur. Bildirim yükümlülüğü bakımından ciro eşiklerinin yetersiz kaldığı tartışmaları, işlem değerinin yeni bir ölçüt olarak dikkate alınabileceğini gündeme getirmiştir. Örneğin, Almanya ve Avusturya'da getirilen yeni bir düzenleme ile işlem değeri eşiği tamamlayıcı eşik olarak benimsenmiş ve konuya ilişkin ortak bir kılavuz yayınlanmıştır¹⁰⁸. Bununla beraber, bahsi geçen tartışmalar, rekabet kurallarının dijital pazarlarda yaşanan gelişmeye ayak uydurabilmesi temelinde ilerlemektedir.

(390) İşlem değeri, piyasa değeri ya da pazar payı gibi gibi tamamlayıcı/ilave bildirim eşiklerinin gerekliliğine ve eşiklerin ne şekilde düzenlenmesi gerektiğine ilişkin olarak ortaya çıkan tartışmaların özellikle rekabetin inovasyonla sağlandığı ilaç ve dijital pazarlar gibi sektörler bakımından gündemde olduğu bilinmektedir¹⁰⁹. Nitekim dijital pazarlarda ortaya çıkan bir yenilik henüz ciro bakımından kayda değer büyüklüğe ulaşmamış ya da sıfır-fiyat ekonomisi¹¹⁰ sebebiyle ciro eşiklerini aşmamış olabilecektir. Dolayısıyla perakende sektöründe, sektöre özgü benzer bir endişenin bulunmadığı söylenebilecektir.

(391) Diğer taraftan, bazı ülkelerin birleşme ve devralma işlemlerinin bildirilmesi bakımından sektörel düzenlemelere yer verdiği bilinmektedir. Bu kapsamda Hollanda'da sağlık sektörü, emeklilik fonları ve kredi ve finans sektörü¹¹¹, İzlanda'da elektronik haberleşme ve medya sektörü¹¹², Birleşik Krallık'ta ulusal güvenlik ile ilişkilendirilen

¹⁰⁸ Guidance on Transaction Value Thresholds for Mandatory Pre-merger Notification, https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Leitfaden/Leitfaden_Transaktionsschwele.pdf?__blob=publicationFile&v=2, Erişim Tarihi: 24.03.2021.

¹⁰⁹ BOUTIN, A. ve X. BOUTIN (2017), "Proposals For a More Efficient European Merger Control", s. 10, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2929312, Erişim Tarihi: 30.03.2021.

¹¹⁰ Sıfır fiyat ekonomisi, tüketiciye veya kullanıcıya sunulan mal veya hizmetin herhangi bir fiyatının olmadığı, ancak tüketicinin veya kullanıcının para dışında bir maliyete katlanması (örneğin kişisel verilerinin temin edilmesi ya da reklamlara maruz kalınması) karşılığında sunulan mal veya hizmetlere dayanan ve özellikle çok taraflı pazarlarda görülen iş modeli olarak tanımlanmaktadır. (Rekabet Terimleri Sözlüğü (2019), <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimler-listesi?icerik=3db0b40f-ed75-4ab4-972f-111eb74fe089>, Erişim Tarihi: 25.03.2021)

¹¹¹ Oosterhuis, G. ve W.V. THEMAAT (2020), "Spotlight: the merger control regime in Netherlands", <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=eeb7778d-cd5b-4005-8a0a-a0794cb8edf6>, Erişim Tarihi: 24.03.2021.

¹¹² Merger Control In Iceland (2021), <https://www.lexology.com/gtdt/tool/workareas/report/merger-control/chapter/iceland>, s.6, 11, Erişim Tarihi: 24.03.2021.

sektörler¹¹³ özelinde genel ciro eşikleri yanında sektöre özgü bildirim eşikleri benimsenmesi örnek olarak verilebilecektir¹¹⁴.

(392) Fransa'da ise rekabet hukuku mevzuatı kapsamında, izne tabi birleşme devralmalarda geçerli ciro eşikleri bakımından, perakende sektörüne özgü düzenlemelere yer verilmiş olup,¹¹⁵ genel ciro eşiklerinden daha düşük eşikler belirlendiği görülmektedir¹¹⁶. Bu kapsamda taraflarından en az ikisinin, Fransa genelinde bir veya daha fazla perakende satış noktasında faaliyet göstermesi durumunda, tarafların ciroları Fransız Ticaret Kanunu madde L 430-2 II'de belirtilen eşikleri aşıyorsa işlem Fransız Rekabet Otoritesi'nin iznine tabi olmaktadır.¹¹⁷ Sektör incelemesi sürecinde konuyla ilgili olarak Fransa Rekabet Otoritesi'nin de bilgisine başvurulmuş ve sektöre özgü ciro eşiklerinin kapsamı ile gerekçesi hakkında bilgi edinilmiştir (**Belge 410**). Buna göre ciro eşikleri, yalnızca HTM perakendeciliği bakımından değil, cirosunun yarısından fazlasını, tüketicilere ev içi kullanım için ürün satarak elde eden perakende mağazalarının tamamı için geçerlidir. Fransa'nın perakende mağaza tanımı, ikinci el ürünlerin satışı (bit pazarları, konsinye satış mağazaları vb.) da dahil olmak üzere kuru temizlemeci, kuaför, güzellik salonu, ayakkabı tamircisi, fotoğrafçı ve araç tamircisi gibi mağazaları kapsamaktadır. Diğer taraftan soyut veya entelektüel nitelikteki hizmetleri sunan kuruluşlar (bankacılık, sigorta ve seyahat acenteleri vb.), hizmet veya ekipman kiralama kuruluşları (çamaşırhaneler, video mağazaları ve spor salonları vb.), restoranlar ve tüm satışlarını çevrim içi kanallardan gerçekleştiren teşebbüsler kapsam dışındadır¹¹⁸. Fransa Rekabet Otoritesince sektöre özgü ciro eşikleri benimsenmesindeki temel amacın, bazı yerel coğrafi pazarlarda ortaya çıkacak yoğunlaşmaların takip edilebilmesi olduğu belirtilmiştir.

¹¹³ DOLMANS, M., N. LEVY, R. SUBIOTTO, P. GILBERT ve D.R. LITTLE (2018), "UK Introduces New Thresholds for National Security Mergers" <https://www.clearygotlieb.com/-/media/files/alert-memos-2018/uk-introduces-new-thresholds-for-national-security-mergers-pdf.pdf>, Erişim Tarihi: 24.03.2021.

¹¹⁴ Bahsi geçen örneklerden bazılarında rekabet hukuku kuralları yanında başkaca düzenlemeler ile ilgili kurumlara, bazılarında ise rekabet otoritelerine inceleme yetkisi verilmektedir.

¹¹⁵ Fransa Rekabet Kurumu internet sitesi, "Merger Control", <https://www.autoritedelaconurrence.fr/en/merger-control>, Erişim Tarihi: 30.03.2021.

¹¹⁶ Birleşme devralmaların izne tabi olması bakımından benimsenen genel kurallar; yoğunlaşmanın tarafı olan şirketlerin toplam dünya cirolarınının 150 milyon Avro'nun üzerinde olması, taraflardan en az ikisinin Fransa cirolarınının 50 milyon Avro'nun üzerinde olması ve yoğunlaşma işleminin, yoğunlaşmaların kontrolüne ilişkin 139/2004 sayılı Avrupa Konseyi tüzüğü'nün kapsamına girmemesi şeklindeyken, bahsi geçen eşikler perakende sektörü için sırasıyla 75 milyon ve 15 milyon Avro olarak belirlenmiştir.

¹¹⁷ Fransız Ticaret Kanunu, <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/en/fr/fr199en.pdf>, Erişim Tarihi: 30.03.2021.

¹¹⁸ Fransa Rekabet Kurumu internet sitesi, https://www.autoritedelaconurrence.fr/sites/default/files/Lignes_directrices_concentrations_2020_EN_adlc.pdf, s. 33-35, Erişim Tarihi: 11.04.2021.

(393) Türkiye’de yoğunlaşmaların kontrolü mevzuatına bakıldığında, arka arkaya gerçekleşen, yavaş ilerleyen ve fark edilmeyen birleşme ve devralma işlemlerinin Kurulun denetimine tabi tutulması amacıyla 2010/4 sayılı Tebliğ’in 8. maddesinin beşinci fıkrasının ihdas edildiği ve söz konusu hükmün, HTM perakendeciliği gibi işlemin rekabet üzerine etkilerinin yerel coğrafi pazarlar özelinde incelenmesi gereken sektörler bakımından etkinliğinin artırılması amacıyla 2017/2 sayılı Tebliğ ile değiştirildiği görülmektedir. Bu değişiklik ile anılan hükmün kapsamı daha uzun bir dönemi ve bu dönem içerisinde aynı teşebbüs tarafından aynı ilgili ürün pazarında gerçekleştirilen işlemleri kapsayacak şekilde genişletilmiştir¹¹⁹. 2010/4 sayılı Tebliğ’in 8. maddesi kapsamında aynı kişiler ya da taraflar arasında veya aynı ilgili ürün pazarında aynı teşebbüs tarafından son üç yılda gerçekleştirilen devralmalar ciroların hesaplanması bakımından tek bir işlem kabul edilmektedir. Bu düzenlemenin perakende sektöründe gerçekleşen ve ciro eşiklerinin altında kalan devralmaların yakalanması noktasında faydalı olduğu değerlendirilmektedir.

(394) Diğer taraftan, 4054 sayılı Kanun’un 7. maddesinde yapılan değişiklik ile Türkiye’deki birleşme ve devralmaların kontrolü rejiminde etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması testi uygulanmaya başlanmış olup, böylece hâkim durum testine kıyasla daha düşük yoğunlaşmaların dahi yasaklanabilmesi ihtimali doğmuştur. Ayrıca Kurulun HTM perakendeciliği sektöründeki devralmalar bakımından, son dönemde almış olduğu kararlarda, önceki kararlara nispeten daha daraltılmış bir coğrafi pazar tanımlanması yaklaşımını benimsediği görülmektedir¹²⁰. İlgili kararlarda Ön Rapor’a atıf yapılarak, HTM perakendeciliği sektöründe son yıllarda giderek artan yoğunlaşma ve sektörün yapısındaki değişimlerle birlikte, ilçe bazında pazar tanımları yerine daha dar coğrafi pazar tanımları yapılabileceği belirtilmiştir. Bu çerçevede aynı ilgili ürün pazarında aynı teşebbüs tarafından son üç yılda gerçekleştirilen devralmaların ciroların hesaplanması bakımından tek bir işlem kabul edilmesinin sektördeki ilk dört teşebbüs tarafından gerçekleştirilen eşik altı devralmaların incelenmesi noktasındaki endişeleri giderebildiği ve ilgili sektörde yapılan birleşme ve devralma incelemelerinde ilgili

¹¹⁹ 2010/4 sayılı Tebliğ’in 8. maddesine göre aynı kişiler ya da taraflar arasında veya aynı ilgili ürün pazarında aynı teşebbüs tarafından son üç yılda gerçekleştirilen devralmalar ciroların hesaplanması bakımından tek bir işlem kabul edilmektedir. Daha önce iki yıl olarak uygulanmakta olan bu süre, 2017/2 sayılı Tebliğ ile 2010/4 sayılı Tebliğ’in 8. maddesinin beşinci fıkrasında yapılan değişiklik ile üç yıla çıkarılmıştır. “Aynı ilgili ürün pazarında aynı teşebbüs tarafından” ifadesi de yine aynı değişiklik kapsamında eklenmiştir.

¹²⁰ 04.05.2021 tarih, 21-25/307-140 sayılı *Migros/Carrefoursa* ve 01.07.2021 tarih, 21-33/430-215 sayılı *Migros/Adese* Kararı.

coğrafi pazarın yerel seviyede ya da mağaza büyüklüklerine göre belirlenen yakalama alanları çerçevesinde değerlendiriliyor olması¹²¹ gibi hususların, devralmaların detaylı bir şekilde incelenmesine olanak sağladığı düşünülmektedir.

(395) Daha önce de belirtildiği üzere, HTM perakendeciliği sektöründe CR4 ve CR10 oranlarının yüksek olması Ön Rapor'da yer verilen tespitlerden biridir. Ancak bu yoğunlaşmanın yavaş ilerleyen ve fark edilmeyen devralmalar yoluyla gerçekleşmediği söylenebilecektir. Diğer taraftan sektörün geneli için getirilecek olan daha düşük ciro eşiklerinin, nispeten küçük perakendeciler arasında gerçekleştirilecek olan birleşme/devralmaların etkinliğini azaltacağı, bu teşebbüslerin büyümelerini engelleyebileceği ve işlem süreçlerini uzatacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede, Ön Rapor'da tartışmaya açılan bu önerinin, bu aşamada hayata geçirilmesine ve perakende sektörüne özel olarak birleşme ve devralma bildirim eşiklerinin düşürülmesine gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

7. HTM PERAKENDECİLİĞİNİN ALICI GÜCÜ VE ÖZEL MARKALI ÜRÜNLER BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

7.1. Alıcı Gücü

(396) HTM perakendeciliği sektöründe süpermarketlerin payının artıyor olması, ürünlerin üretildiği, paketlenildiği ve tedarik edildiği pazarı da şekillendirmeye başlamıştır. Tedarik zincirindeki gelişmeler, zincirin son halkası olan nihai tüketicileri hem olumlu hem de olumsuz anlamda etkilemektedir. Pek çok ülkede pazarın büyük bir bölümü birkaç süpermarket zincirinden oluşmaktadır. Bu yoğunlaşmanın sonuçlarından biri de tedarik zincirindeki alıcı gücünün artışıdır.

(397) Alıcı gücü, alıcı pazar gücü (*buyer market power*) ve pazarlık gücü (*bargaining power*) terimlerini kapsayan genel bir terimdir. Alıcı pazar gücünün ortaya çıktığı en belirgin durum, piyasada faaliyet gösteren tek bir alıcının ve birden çok tedarikçinin yer aldığı monopson piyasasıdır. Monopole benzer şekilde, ancak alıcının tek olduğu bu piyasada refah kaybı sebebiyle piyasa başarısızlığı kaçınılmazdır. Alıcı pazarlık gücü ise alıcı gücünü daha modern bir yaklaşımla ele alan ve satıcının pazar gücünü dengelediği için verimliliği artırma eğiliminde olduğu kabul edilen bir kavramdır. Bu anlamda alıcı gücü, alıcının girdi fiyatını kârlı bir şekilde, üst pazarda faaliyet gösteren

¹²¹ Bahsi geçen Kurul kararlarında ilgili coğrafi pazar; net satış alanı 0-400 m² arası olan mağazalar bakımından "0-1.000 metre", 400-1.000 m² arası olan mağazalar bakımından "0-3.000 metre", 1.000 m² ve üzeri büyüklükte olan mağazalar bakımından "0-5.000 metre" coğrafi mesafe olarak değerlendirilmiştir.

tedarikçinin standart satış fiyatının altında belirleyebilmesidir¹²². Dolayısıyla alıcı gücü, bir alıcının, fiyatları rekabetçi seviyenin altında belirleyebilme kabiliyetini göstermektedir. Alıcı gücü; tedarikçinin müşterilerinin görece büyük, alternatif temin kaynakları hakkında yeterince bilgili ve makul bir süre içerisinde başka bir sağlayıcıya geçmek ya da kendi arzını yaratmak imkânına sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır¹²³. Daha büyük miktardaki alımlar için daha uygun satın alma koşulları elde edilmesi anlaşılabilir bir durumken; süpermarketlerin ölçek ekonomisinden yararlanmadıkları durumda dahi tedarikçilerden daha uygun koşullar elde etmesi alıcı gücünün kötüye kullanılmasına işaret edebilecektir¹²⁴.

- (398) Perakende sektörü bakımından, bir perakendecinin alt pazarda sahip olduğu pazar payı, alıcı gücünün tespit edilmesinde kullanılan en önemli faktördür. Bununla birlikte pazar gücünün göstergesi olarak kabul edilen pazar payı eşiklerinin altında kalan paylar bakımından da alıcı gücünün ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir. Pazar payı, alıcının alt pazarda sahip olduğu gücü ve karşılaştığı rekabet koşullarını belirlediği için önemli olsa da tedarikçi ile alıcı arasındaki ilişkinin pek çok boyutu bulunmakta ve bu ilişki alıcı gücüne etki etmektedir. Şöyle ki; perakendecinin tedarikçinin satışlarından aldığı payın düşük olduğu bir senaryoda, alıcı tedarikçi için vazgeçilmez bir müşteri olmayacağından alıcı gücünün etkisi sınırlı olacaktır. Diğer taraftan geçiş maliyetlerinin düşük olduğu ve alternatif temin kaynaklarının bulunduğu bir durumda, alıcı gücünün etkisi daha belirgin olacaktır.
- (399) Bu bölümde alıcı gücünün etkileri bakımından hem teorik çerçeveye yer verilecek hem de sektörde faaliyet gösteren perakendecilerden ve tedarikçilerden elde edilen veriler çerçevesinde sektörün genel yapısı ele alınacaktır.

7.1.1. HTM Perakendeciliğinde Alıcı Gücünün Etkileri

- (400) Alıcı gücünün tedarikçiler ve tüketiciler üzerindeki etkileri kısa vadede ve uzun vadede farklı şekillerde ortaya çıkmakta, zaman içerisinde daha da belirginleşmektedir. Perakendecilerin gücü, tedarikçiler üzerindeki etkilerinin yanı sıra, tüketici tercihlerinin azalması, daha yüksek fiyatlar ve inovasyon üzerindeki sonuçları ile tüketiciyi de

¹²² Chen, Z. (2007), "Buyer power: Economic Theory and Antitrust Policy", *Research in Law and Economics* Vol. 22, s.17-40, s. 19.

¹²³ Hakim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Davranışlarına İlişkin Kılavuz, para. 21, Karar Tarihi: 29.1.2014 Karar Sayısı:14-05/97-RM(1)

¹²⁴ NICHOLSON, C. ve B. YOUNG (2012), "The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers?", s. 2, https://www.law.ox.ac.uk/sites/files/oxlaw/the_relationship_between_supermarkets_and_suppliers.pdf, Erişim Tarihi: 22.01.2021

etkilemektedir. Perakendeciler pazarda sahip oldukları güç nedeniyle tüketici talebini, tüketicilerin neyi, nasıl ve nerede satın aldıklarını şekillendirmektedir.

- (401) Perakendecinin daha uygun fiyatlarla ürün temin etmesi nihai tüketicilerin ürünlere daha uygun fiyatlarla ulaşmasını sağlayabilecektir. Ancak alıcı gücünün tüketicilere daha iyi fiyat olarak yansıtılması, kuşkusuz alıcının perakende seviyesindeki gücünün büyüklüğüne bağlıdır. Alıcının faaliyet gösterdiği pazarda maruz kaldığı rekabet yoğunsa, indirimlerin tüketiciye yansıtılması ihtimali artacaktır. Aksi durumda perakendecilerin sahip olduğu pazar gücü dolayısıyla indirimlerin tüketiciye yansıtılmaması söz konusu olabilecektir.
- (402) Süpermarketlerin perakende seviyesindeki pazar gücü ve tedarik seviyesinde sahip oldukları alıcı gücü birbirini beslemektedir. Şöyle ki; pazar gücü arttıkça perakendeci daha uygun koşullarda alım yapabilir ve bu ürünler daha düşük fiyatlarla tüketiciye sunulabilir. Bu durum da pazar gücünün artmasına neden olur. Dolayısıyla pazar/perakendeci gücü ve alıcı gücü birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkmamaktadır.
- (403) HTM perakendeciliğinde, bir perakendecinin alıcı gücüne sahip olması durumu, perakendeci lehine bazı avantajlar ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda alıcı ek hizmet bedeli gibi doğrudan finansal destek alabileceği gibi münhasır ürün tedariki, en çok kayrılan müşteri desteği gibi başkaca avantajlar da elde edebilmektedir. Alıcı gücü çoğu zaman üst pazarda faaliyet gösteren teşebbüslerin pazar gücünü dengeleyen bir unsur olarak değerlendirilirken, bazı durumlarda alıcı gücünün rekabetçi piyasa yapısını bozabileceği kabul edilmektedir.
- (404) Perakende seviyesindeki rakipler açısından bakıldığında, alıcı gücü sebebiyle tedarikçilerin bazı müşterileri ile daha düşük kâr marjlarıyla çalışıyor olmaları, buradan kaybettikleri kârı diğer müşterilerine yansıtmaları sonucunu doğurabilecektir. Alt pazarda rekabet edebilen rakip bir perakendecinin, daha yüksek fiyatlar ile ürün tedarik ediyor olması, bu perakendeciyi dezavantajlı duruma getirerek, alıcı gücü olan perakendecinin dışlayıcı uygulamalarını artırabilecektir. Bu çerçevede, görece güçlü perakendecilerin, sahip oldukları ölçek ve kapsam ekonomileri sayesinde, daha küçük ölçekli rakiplerine kıyasla alıcı gücüne sahip oldukları ve rekabetçi bazı avantajlar elde ettikleri söylenebilecektir. Literatüre su yatağı etkisi (*waterbed effect*) olarak geçen bu durumda, alıcı gücüne sahip olmayan küçük işletmelerin daha yüksek fiyatlarla alım yapması söz konusu olabilmektedir.

(405) Rekabete aykırı alıcı gücü sık rastlanılan rekabet ihlalleri arasında olmayıp, alıcı gücüyle çoğunlukla alım kartelleri şeklinde veya adil olmayan satın alma uygulamalarının dayatılması şeklinde karşılaşılmaktadır. Alım kartelleri Kurum nezdinde de incelenmiş olup¹²⁵ bu kararlarda alıcı gücüne ilişkin analizlere yer verilmemiştir. Bu kararlarda, değerlendirme 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında yapıldığından, etki temelli bir analiz yerine rekabetin amaç bakımından kısıtlanması üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir. Alıcı gücü Türk rekabet hukuku uygulamalarında, genellikle hâkim durumun tespiti ve birleşme devralmalarının değerlendirilmesi kapsamında, alıcının sahip olduğu pazar gücünün, müşterilerin sahip olduğu alıcı gücü ile dengelenip dengelenmediği bakımından ele alınmıştır¹²⁶. Bu Rapor kapsamında ise tedarikçilerin müşterisi konumundaki alıcıların sahip olduğu güce, alıcıların pazar gücüne ve bu durumun piyasadaki etkilerine odaklanılacaktır.

(406) Alıcı gücünün tedarikçiler bakımından bazı etkileri şunlardır:

- Listeleme¹²⁷ ve raf bedeli gibi ek bedeller tedarikçiler için ek maliyet oluşturmaktadır,
- Tedarikçilerin düşük fiyat ya da taviz vermeyi reddettikleri durumlarda rafta bu tedarikçilere yer verilmemesi ihtimali bulunmaktadır,
- Ödemelerin gecikmesi tedarikçilerin nakit akışını olumsuz etkilemektedir,
- Ekstra ve öngörülmeleyen maliyetlerin tedarikçiye yansıtılması finansal belirsizlik oluşturmaktadır,
- İlave bedeller ve indirimler, perakende seviyesindeki diğer rakiplerin maliyetlerini artırabilmektedir.

(407) Alıcı gücünün tüketiciler bakımından hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Alıcı gücünün tüketiciler bakımından bazı etkileri şunlardır:

- Tedarikçiler üzerindeki fiyat baskısı arzın devamlılığını tehlikeye atabilmekte, zaman içerisinde ürün çeşitliliğini azaltabilmektedir,
- Tedarikçiye yansıtılan ilave bedeller uzun vadede fiyatların yükselmesine neden olabilmektedir,

¹²⁵ 17.06.2004 tarih ve 04-42/519-126 sayılı *Kiraz* Kararı, 24.7.2007 tarih ve 07-60/713-245 sayılı *Kiraz* Kararı, 27.10.2010 tarih ve 10-67/1428-544 sayılı *Kiraz* Kararı, 12.12.2014 tarih ve 14-51/900-410 sayılı *Diye Danışmanlık* Kararı, 02.01.2020 tarih ve 20-01/3-2 sayılı *Konteyner Taşımacılığı* Kararı.

¹²⁶ 25.10.2017 tarih ve 17-34/537-228 sayılı *Mey İçki* Kararı, 28.11.2017 tarih ve 17-39/623-270 sayılı *Celanese/Blackstone* Kararı, 01.10.2018 tarih ve 18-36/585-286 sayılı *Essilor/Luxottica* Kararı.

¹²⁷ Listeleme bedelleri, perakendeci tarafından tedarikçilerinden perakendecinin raflarında yer almaları karşılığında talep edilen bedellerdir.

- Özel markalı ürünlere daha çok yer verilmesi ile markalı ürünlerin liste dışı bırakılması ürün çeşidini ve tüketici tercihlerini sınırlayabilmektedir.

(408) Binlerce tedarikçinin, az sayıda ulusal perakendecinin ve milyonlarca tüketicinin yer aldığı perakende sektöründe, organize HTM perakendecilerinin tüketiciler ve tedarikçiler bakımından oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Her ne kadar e-ticaret platformları da tüketicilere ulaşmak için kullanılsa da, bu kanalın etkisi henüz sınırlı bir seviyede kalmaktadır. Bu çerçevede hem üst hem de alt pazarda zincir marketler etkin olabilmektedirler. Zincir marketler üretim faaliyetinde bulunmasalar da; 1) üreticiler market raflarında yalnızca marketler tarafından belirlenen koşullarda yer bulmaktadırlar ve 2) üreticilere doğrudan erişimi olmayan tüketiciler, yalnızca marketlerin satmayı seçtikleri ürünleri satın alabilmektedirler¹²⁸.

(409) Alıcı gücü kapsamındaki satın alma uygulamaları, sağlayıcının ekonomik faaliyetlerini yürüttüğü tedarik pazarına da etki etmektedir. Bu kapsamda alıcı gücünün tedarikçiler, rakip alıcılar, rakip perakendeciler ve son tüketiciler üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Aşağıdaki bölümde alıcı gücünün rekabet üzerine etkileri, sektör incelemesi kapsamında elde edilen bilgilerle birlikte değerlendirilecektir.

7.1.2. Sektör Araştırması Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi

(410) Raporun ilgili bölümünde ifade edildiği üzere, teşebbüslerin perakende pazar payları incelendiğinde organize kanal bakımından, 2021 yılı için ciro bazında, en büyük dört perakendecinin toplam pazar payı (CR4 oranı) %77,45'tir. Aynı yıl için CR10 oranı %92,13 olarak hesaplanmıştır. En büyük dört perakendecinin pazar payları birbirine yakın seyretmektedir. Bununla birlikte en büyük dört perakendeciden üçünün indirim marketi (A101, BİM ve ŞOK) ve diğerinin ulusal organize perakende zinciri (Migros) olduğu dikkate alındığında, alıcı gücü incelemesi bakımından indirim marketlerinin ayrıca ele alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelere aşağıda yer verilecektir.

(411) Her ne kadar satın alma davranışları tedarikçilere yönelik olsa da alıcı gücü, davranışın gerçekleştiği perakende pazarının yanı sıra tüketicileri de etkilemektedir. İnceleme kapsamında 25 adet bölgesel/yerel perakendecilere görüşleri sorulmuş olup, bu teşebbüslerin tamamı indirim marketlerinin tedarikçiler karşısında alıcı gücüne sahip

¹²⁸ Nicholson ve Young 2012, s. 12.

olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bahsi geçen alıcı gücünün pazardaki etkilerine yönelik olarak;

- Mağaza sayısı, ciro ve kârlılık gibi ölçütlerin tamamında sektör liderlerinin el değiştirdiği ve indirim marketlerinin sektörde lider konuma geldiği¹²⁹,
- Toplu alım, düzenli ödeme ve bulunurluk gibi gerekçelerle indirim marketlerinin daha uygun maliyetler ile ürün tedarik ettiği ve tedarikçilerin bu müşterileri kaybetmeyi göze alamadığı,
- Bu durumdan özellikle bölgesel/yerel marketlerin olumsuz etkilendiği ve tedarikçiler karşısında pazarlık güçleri olmadığı,
- Bölgesel/yerel marketlerin rekabet edebilmek için çok düşük kârlılıklar ile çalışmak durumunda kaldığı, bu sebeple ciro kaybettikleri ve kâr marjlarının düştüğü,
- İndirim marketlerine verilen özel iskontoların, daha uygun alım şartlarının ve daha uzun vade olanağının bölgesel/yerel marketlere verilmediği,
- Bazı ürünlerin fiyatlarının indirim marketlerinde bölgesel/yerel perakendecilerden daha pahalı olmasına rağmen, indirim marketlerinin ucuz olduğu algısı sebebiyle kendi düşük fiyatlarının fark edilmediği, bu sebeple daha çok tanıtım faaliyetinde bulunduğu ve giderlerin arttığı

dile getirilmiştir.

(412) Bu haliyle alıcı gücü; küçük tedarikçiler ile yerel tedarikçiler üzerinde daha etkili olurken, pazar gücüne sahip olan veya dünya çapında faaliyet gösteren tedarikçiler için sınırlı bir seviyede kalmaktadır. Ek olarak tedarikçilerin, perakendeciye özel markalı ürün de tedarik ettiği durumlarda –özel markalı ürün için farklı bir tedarikçi ile çalışılması riski bulunduğu– alıcı gücünün etkisi daha belirgin olacaktır.

(413) HTM perakendeciliğinde, alıcı gücü kaynaklı uygulamalardan en belirgin olanı pazardaki oyuncular tarafından da sıklıkla dile getirilen, perakendecilerin çeşitli isimler altında tedarikçilerden aldıkları bedellerdir. Bu bedeller, ticaretin doğası gereği katlanılması gereken riskin orantısız bir şekilde tedarikçiler üzerinde bırakılması ile de sonuçlanabilmektedir. Literatürde konuyla ilgili olarak farklı görüşler bulunmakta olup, bir yandan bu bedellerin bir tür rekabet unsuru olduğu, diğer yandan ise tedarikçinin

¹²⁹ Bahsi geçen görüşler 2020 yılı sonunda iletilmiştir.

artan maliyetlerinin alt pazarda rekabeti kısıtlayabileceği savunulmaktadır. Bu kapsamda konuyla ilgili olarak 33 perakendeci ve 20 tedarikçinin görüşlerine başvurulmuş; perakendeciler tarafından ne tür bedellerin alındığı, bedel alınmasına yönelik talebin hangi taraftan geldiği, alınan bedelin kendileri için avantaj sağlayıp sağlamadığı, bedellerin ciroya oranı ve alım şekli gibi hususlarda bilgi toplanmıştır.

(414) Bu bilgilere göre tedarikçilerden raf bedeli, ürün listeleme bedeli, insert bedeli, enerji bedeli¹³⁰, teşhir bedeli¹³¹, yıl sonu iskontosu¹³², kampanya bedeli, yeni ürün tanıtım bedeli, veri paylaşım bedeli ve ciro primi¹³³ gibi pek çok farklı isim altında bedeller alınmaktadır. Perakendeciler açısından pazarlama maliyetlerinin bir kısmını tedarikçilerle paylaşmak için alınan bu bedeller, tedarikçiler tarafından pazar payı ve ciro artışı, stok eritme, yeni ürün tanıtımı ve marka bilinirliğine katkı gibi avantajlar elde edilmesi için verilmektedir.

(415) Görüşüne başvurulmuş 33 perakendeciden ikisi (... ve ...) tedarikçilerden ilave bedel talebinde bulunmadıklarını belirtirken, diğer perakendeciler tedarikçilerden ek hizmet ya da bedel talebinde bulunulduğunu, en azından ciro primi aldıklarını belirtmişlerdir¹³⁴. Tedarikçilerden alınan görüşlerde ise görüş bildiren 20 tedarikçinin tamamı, perakendecilere ek bedel ödendiğini ve bu talebin perakendecilerden geldiğini belirtmiştir. Tedarikçiler arasında, ek bedellerin avantajlı olduğunu düşünen bir kesim karşısında bu bedellerin avantajlı olmadığını ve perakendeciler tarafından dayatıldığını belirten bir kesim de bulunmaktadır. Öte yandan tedarikçilerin tamamı bu bedellerin sözleşmeler kapsamında önceden belirlendiğini belirtmiştir. Ek olarak tedarikçiler bu bedellerin perakendeciler tarafından faturalar ile kendilerine iletildiğini, bazı durumlarda bu faturalar üzerinden pazarlık yapıldığını ifade etmiştir. Perakendecilerin tamamı da ek bedellerin daha önce kararlaştırılan sözleşmeler kapsamında alındığını, bu bedellere ilişkin olarak belirlenen zamanlar için hizmet faturası düzenlendiğini belirtmiştir. Tedarikçiler tarafından dile getirilen bir diğer husus ise indirim marketlerinin ek bedel talep etmek yerine ürünün net fiyatı üzerinden pazarlık yapmayı tercih ettikleri, ek bedel talebinin özellikle ulusal ve bölgesel/yerel perakendeciler tarafından istendiği

¹³⁰ Perakendecinin elektrik ve su gibi aylık harcamalarına katkı sağlanması için talep edilmektedir.

¹³¹ Ürünlerin sepet, kule, gondol, stant ve palet gibi alanlarda sergilenmesi ilişkin talep edilmektedir.

¹³² Perakendeci tarafından hedeflenen bütçelerin yakalanması amacıyla talep edilen ilave indirimlerdir.

¹³³ Belirli miktarda satış yapılması sebebiyle alınan bedellerdir.

¹³⁴ İlave bedel talep edilmediğini belirtmesine rağmen, performans dayalı ciro primi veya iskonto aldığını belirten ya da bu bedellerin ciroya oranı sorusunu yanıtlayan teşebbüslerin ek bedel aldığı kabul edilmiştir.

olmuştur. Bununla birlikte indirim marketlerinin de hedeflenen ciroyu tutturabilmek adına yıl sonunda bedel isteyebildikleri belirtilmiştir.

- (416) PLAT tarafından da indirim marketlerinin ürünün fiyatı üzerinden pazarlık yaptığı, ek bedel talebinde bulunmadığı belirtilmiştir. İndirim marketleri dışında kalan perakendecilerin ise (ulusal ve bölgesel/yerel zincirler ile toptan marketler) ek hizmet ya da ek bedel talebinde bulunduğu belirtilerek, bu bedellerin fiyatın bir parçası olduğu ve tedarikçi üzerinde ilave bir yük oluşturmadığı ifade edilmiştir.
- (417) Bazı perakendecilerin, tedarikçilerden aldığı bedellerin bu perakendecilerin toplam HTM cirolarına oranları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir¹³⁵.

Tablo 49- 2015-2021 Yıllarında Tedarikçilerden Alınan Ek Bedellerin Ciroya Oranı (%)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A101
Adese
Bizim Toptan
Carrefoursa
Çağdaş
Çağrı
Migros
ŞOK¹³⁶
Yunus
Kaynak: Teşebbüslerden Elde Edilen Veriler							

- (418) Tablo incelendiğinde, perakendecilerin yıllar itibarıyla tedarikçilerden aldıkları bedellerin, incelenen perakendeci bazında ciddi oranda değişkenlik göstermediği ve aynı seviyede kaldığı görülmektedir. İndirim marketlerinden ... ve ... ilave bedel almadıklarını dile getirirken diğer indirim marketlerinin aldıkları bedellerin ciro içindeki payı ortalama %5 civarında gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, tedarikçilerin beyanlarını destekler şekilde, ulusal ve bölgesel/yerel marketlerin tedarikçilerden ek bedel aldıkları, özellikle ulusal perakendecilerde bu bedellerin ciro içindeki payının nispeten daha yüksek olduğu görülmektedir.
- (419) Tedarikçiler tarafından perakendecilere ödenen ek bedellerin de yıllar itibarıyla seyri incelenmiş olup bu bedellerin tedarikçilerin toplam cirolarına oranının %1 ile %15 arasında değiştiği görülmüştür. Özel markalı ürünler ve markalı ürünler arasında bir

¹³⁵ Tabloda tutarlı veri sağlayabilen teşebbüslerin verilerine yer verilmiştir.

¹³⁶ HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu'nun Nihai Rapor olarak güncellenmesi aşamasında ŞOK tarafından sunulan verilere ek olarak, ilave/ek bedel teriminin olumsuz bir anlam çağrıştırdığı, bu bedellerin tedarikçilere yönelik haksız uygulamalar anlaşılması gerektiği, nitekim tamamının önceden karşılaştırılarak ve sözleşmeye dayalı olarak uygulandığı belirtilmiştir.

ayrım yapılması istendiğinde, tedarikçilerin çoğu özel markalı ürünler için genel olarak ilave bedel talep edilmediğini, yalnızca istisnai durumlarda talep edildiğini belirtmiştir. Özel markalı ürünler için ilave bedel ödendiğini belirten tedarikçiler bakımından ödenen bedelin ciro içindeki payı ise %1'in altında kalmıştır.

(420) Daha önce de belirtildiği üzere alıcı gücünün belirlenmesine etki eden bir diğer husus, perakendecilerin makul sürede tedarikçi değiştirebilme imkânıdır. Ek olarak perakendecinin alımlarının, tedarikçinin cirosunun ne kadarına tekabül ettiği de önem arz eden bir diğer konudur. Bu kapsamda HTM perakendeciliği faaliyetinde bulunan bazı teşebbüslerin 2020-2021 yıllarında çalıştıkları tedarikçi sayısı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 50- Perakendecilerin 2020-2021 Yıllarındaki Tedarikçi Sayıları

	2020	2021		2020	2021
A101	Groseri
Akyurt	Hakmar
Altunbilekler	Hakmar Express
Başgimpa	Kim
Bildirici	Metro
BİM	Migros
BİM File	Mopaş
Bizim Toptan	Onur
Carrefoursa	Özdilek
Çağdaş	Pehlivanoğlu
Çağrı	Happy Center
Çetinkaya	Seyhanlar
Düzgün	Soykan
Esenlik	ŞOK
Gimsa	Tespo
Kaynak: Teşebbüslerden Elde Edilen Veriler					

(421) Tablodan yer alan perakendeciler ilgili yıllarda yılda ortalama 830 adet tedarikçi ile çalışmaktadırlar. Sektörde faaliyet gösteren en büyük ilk beş teşebbüs bakımından ise bu sayı ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir. Diğer taraftan Altunbilekler, Başgimpa, Bildirici, Düzgün, Esenlik, Kim, Pehlivanoğlu vb. yerel perakendecilerin ortalamanın altında tedarikçi sayısı ile çalıştıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla tabloya bakıldığında perakende seviyesini şekillendiren birkaç zincir market ve yoğunlaşmış bir pazar yapısı bulunuyorken, tedarik seviyesinde binlerce üretici ve parçalı bir pazar yapısı bulunduğu söylenebilecektir. Bu da perakendecilerin alıcı gücünü artıran önemli bir etmendir. Bu kapsamda özellikle sektörün önde gelen perakendecilerinin; pek çok tedarikçi

karşısında önemli pazarlık güçlerinin olduğu, bu anlamda çoğu kategoride tedarikçilerini kolaylıkla değiştirebilecekleri, buna karşılık çok sayıdaki tedarikçinin aynı güce sahip olmadığı değerlendirilmektedir.

- (422) Daha verimli bir analiz yapabilmek adına inceleme kapsamında bilgisine başvuru tedarikçilerin¹³⁷ en büyük ilk 10 müşterisi incelenmiş olup, aşağıdaki tabloda bazı tedarikçilerin ilk beş müşterisinin alımlarının tedarikçilerin ciroları içindeki paylarına yer verilmektedir¹³⁸.

Tablo 51- 2021 Yılında Tedarikçilerin İlk Beş Müşterisinin Toplam Ciro İçindeki Payları (%)¹³⁹

	1. Müşteri	2. Müşteri	3. Müşteri	4. Müşteri	5. Müşteri	Toplam
ABC
Abaloğlu (Lezita)
Banat
Beyaz Kâğıt
Bifa
Bunge
Burcu
Durum
Eczacıbaşı
Eruslu
Evyap
Hobi
Lila Kâğıt
Oba
Oğuz Gıda
Penguen
Pereja
Rebul
Sedat Tahir
Yayla
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler						

- (423) Tabloya göre tedarikçilerin ilk beş müşterisinin tedarikçilerin ilgili yıldaki toplam ciroları içindeki payı yaklaşık %8 ila %90 arasında değişmektedir. En büyük müşteri içinse bu oran yaklaşık %4 ila %67 olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda, -tabloda yer verilen örnekte- bir tedarikçi kaybedeceği en büyük perakendeci için en iyi ihtimalle cirosunun %4'ünü oluşturan miktarda ürün pazarlamak durumunda kalacaktır. Kaldı ki bu oran %67'ye kadar yükselebilmektedir. Bir önceki tablodaki tedarikçi sayıları

¹³⁷ Tedarikçiler PLAT üyesi üreticiler arasından, çeşitli kategoriler için bilinirliklerine göre seçilmiştir.

¹³⁸ Tabloda tutarlı veri sağlayabilen teşebbüslerin verilerine yer verilmiştir.

¹³⁹ Bu hesaplamalara tedarikçilerin perakendeciler için ürettikleri özel markalı ürünler de dâhildir.

incelendiğinde perakendecilerin tedarikçi değiştirme olanağının, tedarikçilerin kaybettikleri müşterileri telafi etme olanağından daha yüksek olduğu söylenebilecektir. Bu noktada tedarikçilerin pazar güçleri, ürün portföyleri, faaliyet gösterdiği pazarlar ve bu pazarların yapısı dikkate alınarak değerlendirme yapılması gerektiği aşikârdır. Zira marka bağımlılığı çok yüksek olmayan bir tüketici, ilgili ürün özelinde rafta aradığı bir markayı bulamaması durumunda bir diğer markaya yönelebilecektir. Buna karşılık satışlarının en az %4'ünü oluşturan bir perakendeciyi kaybetmek, bu perakendecinin alternatifini kolaylıkla oluşturamadığı sürece tedarikçinin satışlarını düşüreceği gibi ölçeği kaybetmekten ötürü tedarikçinin maliyetlerini de artırabilecektir.

(424) Aşağıdaki tabloda ise, tedarikçilerin ilk 10 müşterisinin indirim marketleri ve diğer perakendeciler ayrımında tedarikçilerin toplam cirosu içindeki paylarına yer verilmiştir.

Tablo 52- 2021 Yılında Tedarikçilerin İlk 10 Müşterisinin İndirim Marketleri ve Diğer Perakendeciler Kırılımında Toplam Ciro İçindeki Payları (%)¹⁴⁰

	İndirim Marketleri	Diğer HTM Perakendecileri
ABC
Abalıoğlu (Lezita)
Banat
Beyaz Kağıt
Bifa
Bunge
Burcu
Durum
Eczacıbaşı
Eruslu
Evyap
Hobi
Lila Kağıt
Oba
Oğuz Gıda
Penguen
Pereja
Rebul
Sedat Tahir
Yayla
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler		

(425) Yukarıdaki tablodan indirim marketlerinin incelenen tedarikçiler bakımından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. şöyle ki incelenen tedarikçilerin ilk 10 müşterisi

¹⁴⁰ Bu hesaplamalara tedarikçilerin perakendeciler için ürettikleri özel markalı ürünler de dâhildir.

içerisinde indirim marketlerinin teşebbüslerin toplam cirosu içindeki payı ilgili yılda %0,40 ila %80 arasında değişmekte, ortalamada %30 civarında gerçekleşmektedir. Oranların yüksek olmasının bir nedeni, incelenen tedarikçilerin sektörün önde gelen yerli üreticileri olmaları ve özel markalı ürün üretiminde tercih edilmeleridir. Diğer taraftan oranların yüksekliği, indirim marketlerinin alıcı gücünü analiz ederken katkı sağlayabilecektir. Şöyle ki bir tedarikçinin indirim marketlerini kaybetmesi durumunda bunun yerine koyabileceği bir zincir market bulmasının oldukça zor olduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan tedarikçilerin indirim marketlerine hem markalı hem de özel markalı ürün tedarikinde bulunuyor olmaları durumunda, tedarikçiler için bu perakendecilerle çalışmak oldukça avantajlı olacaktır.

(426) Bu noktada, yukarıda da belirtildiği üzere, HTM perakendeciliğinde alıcı gücünün kaynağını oluşturan bir diğer unsur olan özel markalı ürünlere değinilmesinde fayda görülmektedir. Perakendeciler, özel markalı ürünler bakımından tedarikçiler karşısında rakip olarak yer almaktadırlar. Dolayısıyla tedarikçiler bir yandan kendi markalarını, diğer yandan da daha uygun fiyatlarla satışa sunulacak olan özel markalı ürünleri üretmektedirler. Sektör incelemesi kapsamında görüşüne başvurulmuş tedarikçilerin tamamı özel markalı ürünlerin gelişmeye devam edeceğini belirtmiştir. 20 tedarikçiden 12'si özel markalı ürünlerin sektör açısından olumlu olduğunu, uygun fiyatların tüketici faydasını artırdığını ve enflasyonu baskıladığını belirtmiştir. Bu görüşteki tedarikçilere göre özel markalı ürün çeşidinin artması ve zamanla daha kaliteli özel markalı ürünlerin üretilmesi de sektör açısından faydalı görülmektedir.

(427) Diğer taraftan kalan sekiz tedarikçinin özel markalı ürünler üretilmesi konusunda daha temkinli olduğu görülmektedir. Bu kapsamda öne çıkan en önemli husus markalı ürünlerin gelişmesinin azalması ve bu ürünlerin market raflarında yer bulamaması endişesi olmuştur. Bahse konu tedarikçiler tarafından, yenilikçi pek çok ürünün markalı ürünler olarak piyasaya sunulduğu, dolayısıyla ucuz ve kolay ulaşılabilir olsa da özel markalı ürünlerin sektörün gelişmesi için gerekli inovasyonu sağlayamayacağı belirtilmiştir. Bazı perakendeciler özel markalı ürün satışlarının sınırlandırılması gerektiğini aksi takdirde markalı ürünlerin uzun vadede piyasadan dışlanacağını belirtmiştir. TPF tarafından iletilen görüşte de bu hususla ilgili olarak, indirim marketlerinin alıcı gücüne sahip olduğu ve bölgesel/yerel marketlerin peşin alım yapmadıkları sürece indirim marketlerine yakın fiyatlarda alım yapmalarının mümkün olmadığı belirtilmiştir. TPF tarafından bu gücün sınırlandırılabilmesi amacıyla, zincir marketlerde özel markalı ürün satışlarına %30 oranında kota konulması ve satış

gerçekleştirilen özel markalı ürün yanında, markalı üç farklı ürünün daha tüketiciye sunulması önerilmiştir. Ek olarak TPF tarafından, indirim marketlerinin mağazaları arasındaki mesafesinin sınırlandırılmasının da bölgesel/yerel marketlere ve küçük işletmelere rekabetçi fayda sağlayacağı belirtilmiştir.

- (428) Sonuç olarak tedarikçilerin ve tüketicilerin çıkarları birbirleri ile bağlantılı olarak alıcı gücünden etkilenmektedir. Alıcı gücünden elde edilen avantajların yalnızca süpermarketler lehine kullanılması tedarikçilerin ve tüketicilerin aleyhine olmaktadır.

7.2. Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi

- (429) Özel markalı ürünler HTM perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren teşebbüsler için, düşük maliyetle tedarik edilip düşük fiyata satışa sunulan ürünler olduğundan, özellikle son yıllarda birçok teşebbüs tarafından tercih edilmektedir. Nitekim Raporun önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere yüksek oranda özel markalı ürünle faaliyet gösteren indirim marketçiliği Türkiye’de organize perakendeciliğin en hızlı büyüyen alt kanalı olmuş, indirim marketçiliği alanında faaliyet göstermeyen teşebbüsler de özel markalı ürün üretmeye başlamıştır. Bununla bağlantılı olarak da özel markalı ürünlerin üretiminde kayda değer bir büyüme yaşanmıştır. Nielsen verilerine göre, 2019 yılının ilk dokuz ayında, HTM perakendeciliği sektörü, bir önceki yılın aynı dönemine göre %16 büyürken, özel markalı ürünler %29 büyüme kaydetmiştir¹⁴¹. Keza PLAT’tan elde edilen veriler de indirim marketlerinin ve özel markalı ürünlerin gelişme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yeni alışkanlıklarıyla birlikte tüketiciler markette, markadan çok fiyata bakmaya başlamıştır. PLAT satılan her 10 adet üründen üç tanesinin özel markalı ürün olduğunu ve market alışverişinde harcanan her 5 TL’nin 1 TL’sinin özel markalı ürünlere verildiğini belirtmiştir. Bu oran Avrupa’da üçte bir seviyesinde olduğundan, büyümenin devam etmesinin beklendiğini ifade etmiştir.

- (430) İndirim marketlerinin yapısı incelendiğinde, bu marketlerin süpermarket formatında ancak bu formatın alışılmış özelliklerinin dışında faaliyet gösterdiği söylenebilecektir. Şöyle ki, indirim marketleri özel markalı ürünler ağırlıklı olmak üzere daha az sayıda ürünü tüketicilere sunarken, otopark hizmetinin bulunmaması, mağaza büyüklüğü ve ürün çeşitliliğinin daha az olması bakımından süpermarketlerden farklılaşmaktadır. Bu durumun indirim marketlerine, mağazalarını konumlandırabilmeleri bakımından önemli

¹⁴¹ [Marketing Türkiye 2019](https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/10-tuketiciden-9u-alisveriste-once-fiyata-sonra-markaya-bakiyor/), “10 tüketiciden 9’u alışverişte önce fiyata sonra markaya bakıyor”, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/10-tuketiciden-9u-alisveriste-once-fiyata-sonra-markaya-bakiyor/>, Erişim Tarihi: 05.11.2020

derecede esneklik kattığı değerlendirilmektedir. Zira süpermarketler başta büyükşehirlerde olmak üzere ciddi anlamda yer bulma sıkıntısı yaşarlarken indirim marketleri, bu esneklikleri sayesinde yerleşim alanlarının en kılcak birimlerine dahi girebilmektedir.

7.2.1. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Üzerindeki Etkileri

- (431) Özel markalı ürünlerin gelişiminde ve indirim marketçiliği kanalının büyümesinde etkili olan en önemli husus bu ürünlerin uygun fiyatlarla tüketiciye sunulmasıdır. Fiyatların düşük olmasında ise iki temel etken öne çıkmaktadır. İlk olarak, tedarikçiler bu ürünler için araştırma-geliştirme ve pazarlama maliyetlerine katlanmadığından özel markalı ürünler markalı ürünlere göre daha uygun fiyatlarla temin edilmektedir. İkincisi, perakendeci, rafta kalma, listeleme ve konumlandırma gibi avantajlar elde ettiğinden, kendi markasını tüketiciye sunarken daha uygun fiyatlar belirleyebilmektedir. Pazarda faaliyet gösteren pek çok oyuncu tarafından da indirim marketlerinin operasyonel giderlerinin diğer organize perakendecilere kıyasla çok daha düşük olduğu ve bunun da fiyatlara yansıdığı belirtilmiştir. Nitekim indirim marketleri az sayıda ürünü, ilave hizmet sunmadan, nispeten küçük alanlarda ve az sayıda çalışanla tüketiciye sunmaktadır. Bir görüşe göre¹⁴² perakendeciler, ürün gamlarına daha fazla özel markalı ürün dahil ettikleri bir iş yöntemi geliştirerek brüt kârlarını artırmayı hedeflemektedirler. Perakendeciler tarafından tasarlanan ve üretilen bu ürünler maliyetleri azaltmakta, perakendecinin ürünlerini farklılaştırmasına olanak tanımakta ve böylece perakendeciye fiyatlandırma gücü sağlamaktadır. Bu durumsa, markalı ürünleri özel markalı ürünler karşısında rekabet açısından dezavantajlı konuma getirebilmektedir. Ek olarak özel markalı ürünlerin zaman içerisinde tüketici alışkanlıklarına etki ettiği ve sadakat artırıcı rol oynadığı, indirim marketlerinin mağaza sayısının artmasıyla birlikte kolay ulaşılabilir olma özelliğinin de ön plana çıktığı ve bu sayede özel markalı ürünlerin gelişmeye devam ettiği söylenebilecektir.
- (432) Özel markalı ürünlerin sektördeki rekabet üzerinde hem yatay hem de dikey etkileri vardır¹⁴³. Özel markalı ürünlerle ilgili araştırmalar, bu ürünlerin tüketiciler üzerindeki

¹⁴² CARTER, M. (2019), "Competition and Profit Margins in the Retail Trade Sector", <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2019/jun/competition-and-profit-margins-in-the-retail-trade-sector.html>, Erişim Tarihi: 05.11.2020.

¹⁴³ OECD Policy Roundtables (2013), "Competition Issues in the Food Chain Industry", DAF/COMP(2014)16, s. 27, <https://www.oecd.org/daf/competition/CompetitionIssuesintheFoodChainIndustry.pdf>, Erişim Tarihi: 01.11.2020.

etkisinin belirsiz olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan özel markalar, ürünün daha düşük fiyatla sunulması ve fiyat farklılaştırmasına imkân tanınması gibi avantajlar sebebiyle perakendecilerin birbirleri arasındaki rekabeti etkilemektedir. Özel markalı ürünlerin dikey anlamda rekabete olan etkileri ise temelde iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Buna göre özel markalı ürünlerin fiyatlarındaki düşüş sebebiyle, bu ürünlerle rekabet halinde olan ulusal markaların da fiyatları düşecek ve tüketiciler bundan fayda elde edecektir. Diğer taraftan özel markalı ürün üreticilerinin sahip olduğu pazar gücü, nispeten küçük perakendeciler için “su yatağı etkisi” oluşturacağından, bu durum teşebbüslerin daha yüksek fiyatlardan ürün tedarik etmesi anlamına gelebilecektir. Pazar gücü bulunan marketler, tedarikçilerden daha uygun koşullarda ürün temin edebilirken, tedarikçiler diğer alıcılara daha yüksek kar marjları ile ürün temin edebileceklerdir. Ek olarak, perakende seviyesinde yaşanan yoğunlaşma, firma sayısının uzun vadede azalmasına ve fiyatların yükselmesine sebep olabileceği gibi; alıcı gücünü artıracığından daha uygun fiyatlarla ürün temin edilmesine de yol açabilecektir. Diğer taraftan, perakendecilerin, üreticiler karşısında sahip oldukları pazarlık gücünün artması, üst pazarda faaliyet gösteren üreticiyi olumsuz etkileyebilecektir. Bahsi geçen etkilerden hangisinin baskın olacağı perakende seviyesinde yaşanan rekabete bağlı olarak şekillenmektedir.¹⁴⁴

(433) Özel markalı ürünlerin etkileri yalnızca fiyatlar üzerinden şekillenmemektedir. Bu ürünlerin sayısındaki artışın, uzun vadede yatırımı ve inovasyonu azaltma riski de bulunmaktadır. Perakende sektöründeki yenilik ve gelişme genellikle markalı ürünler aracılığı ile gerçekleşmekte ve özel markalı ürünler bu alandaki gelişimi kopyaladıkları için, özel markalı ürünlerin gelişimi daha az yeniliğe yol açmaktadır. Perakendeci yeniliği takip etmekte çok hızlı olduğunda bu durum yeniliği ortaya çıkaran üreticilerin kârlılığını ve yenilik güdüsünü zayıflatacaktır¹⁴⁵. Ayrıca perakendecilerin raflarında markalı ürünlere daha az yer verilecek olması da, tedarikçilerin ürün geliştirme motivasyonunu olumsuz etkileyecektir¹⁴⁶.

(434) Üreticiler bakımından özel markalı ürünler atıl kapasitelerinin kullanılmasını sağlayarak ölçek ekonomisi yaratmaktadır. Perakendeci ise bu ürünleri düşük fiyatlarla ürettirebilmekte ve maliyet avantajı elde etmektedir. Böylece bu ürünleri alt pazarda

¹⁴⁴ OECD 2013, s. 29

¹⁴⁵ EZRACHI, A. (2010), “Unchallenged Market Power? The Tale of Supermarkets, Private Labels and Competition Law”, The University of Oxford Centre for Competition Law and Policy Working Paper No. CCLP (L) 27, s.4, <https://ssrn.com/abstract=1524718>, Erişim Tarihi: 01.11.2020.

¹⁴⁶ OECD 2013, s. 29.

düşük fiyata satabilmektedir. Diğer taraftan özel markalı ürünlerin pazar payı artarken üretici markalı ürünlerin satışları azalmakta ve üreticilerin kendi ürünlerinden elde ettikleri kar düşmektedir. Bu durum üreticilerin yatırım ve yenilik yapma teşvikini azaltabilecek ve ayrıca üretim seviyesinde yoğunlaşmaya neden olarak uzun vadede rekabeti sınırlayabilecektir¹⁴⁷.

(435) Perakendecilerin özel markalı ürün üretmesi, onları tedarikçiler karşısında alıcı olmanın yanı sıra, doğrudan bir rakip haline getirmiştir¹⁴⁸. Bu anlamda perakendeciler, markalı ürünün üreticisi ile de doğrudan rekabet etmektedir. Böylece tüketiciye ulaşmak için perakendeci rafına bağımlı olan tedarikçi, aynı zamanda rakibi olduğu perakendecinin özel markalı ürün siparişlerine de bağımlı hale gelmektedir. Raf alanının sınırlı olduğu göz önüne alındığında, markalı ürünlerin satış hacmi bakımından giderek özel markalı ürünlerin gerisinde kalacağı söylenebilecektir. Tedarikçilerin markalı ürünlerine raflarda yer verilmemesi ise tüketicilerin ürün çeşitliliği ve kalite bakımından daha az seçeneğe ulaşmasına sebep olacak ve tüketici tercihleri sınırlanacaktır¹⁴⁹.

(436) Ayrıca özel markalı ürün üreten bazı güçlü firmaların, alt pazarda sahip oldukları pazar gücünü kullanarak markalı ürünlerin raf alanına erişimini engellemesi ve rekabeti bozması ihtimali bulunmaktadır¹⁵⁰. İlk bakışta özel markalı ürünlerin üretilmesi tüketiciler bakımından seçenekleri artırıyor gibi görünse de uzun vadede perakendecilere daha yüksek kar marjı sağlayan özel markalı ürünlerin markalı ürünlerin yerini alması ihtimali bulunmaktadır¹⁵¹. Dolayısıyla üreticilerin özel markalı ürün üretimine yoğunlaşması, markalı ürünlerin gelişimini ve bulunurluğunu azaltmaktadır. Özel markalı ürünlerin kar marjı, üretici markalı ürünlere göre daha düşük olduğundan, özel markaların raf alanlarında artan bulunurluğu özel markalı ürün üreten ve üretmeyen tüm tedarikçilerin perakendeciler karşısında gücünü zayıflatmakta, perakendecinin alıcı gücünü pekiştirmektedir. Bu alıcı gücünün tedarikçi üzerinde ne derece etkili olacağı ise tedarikçinin üst pazarda sahip olduğu pazar gücüne ve marka gücüne bağlı olarak değişecektir. Aşağıdaki tabloda bazı kategoriler bazında, 2021 yılı için tedarikçilerin sahip oldukları paylara yer verilmektedir.

¹⁴⁷ Ezrachi 2010, s.3.

¹⁴⁸ Nicholson ve Young 2012, s.7.

¹⁴⁹ Nicholson ve Young 2012, s. 12.

¹⁵⁰ OECD 2013, s. 6,

¹⁵¹ Ezrachi 2010, s.5.

Tablo 53- 2021 Yılı İçin Ürün Kategorileri Bazında Tedarikçi Payları

Ürün Kategorisi	Tedarikçi-Üretici	Pazar Payı (%)	Ürün Kategorisi	Tedarikçi-Üretici	Pazar Payı (%)
Bisküvi	Temizlik Kağıtları

Çay	Bulaşık Deterjanları

Kuruyemiş	Bebek Bezleri

Gazlı İçecekler	Çerez

Bebek Maması	Dondurma

Kaynak: Nielsen

- (437) Tablodan da görüleceği üzere bazı ürün gruplarında tedarikçilerin tek başlarına sahip oldukları pay ve bazı ürün gruplarında ise ilk üç tedarikçinin sahip oldukları toplam pay %40'ın üzerindedir. Sektörde faaliyet gösteren bu güçlü tedarikçilerin genellikle uluslararası çapta faaliyet gösteren ve marka bilinirliği yüksek üreticiler olduğu görülmektedir. Ayrıca bazı ürün gruplarında özel markalı ürünlerin ilk üçe girdiği anlaşılmaktadır. Yukarıda bahsedilen alıcı gücünün, böylesi güçlü tedarikçiler üzerinde çok daha az etkili olacağı aşikârdır. Diğer taraftan özel markalı ürünler çoğunlukla yerli üreticilere ürettirilmekte ve bu teşebbüsler bakımından alıcı gücünün etkisi ve indirim marketlerine olan bağımlılık artmaktadır.
- (438) Daha önceki bölümlerde de yer verildiği üzere Türkiye'de faaliyet gösteren dört büyük organize HTM perakendecisi, organize perakende kanalındaki toplam satışların %77,45'ini gerçekleştirmektedir. Bu perakendecilerde satılan ürünlerin yaklaşık %30'u özel markalı ürünlerden oluşmaktadır. Ayrıca bahsi geçen en büyük dört perakendeciden üçü indirim marketi olarak faaliyet göstermektedir. Bu marketlerin özel markalı ürün üretimi konusundaki stratejileri, kayda değer bir kümülatif etki yaratmaktadır. Perakendecilerin üretim seviyesine dâhil olması ile gelen pazar gücü perakendecilerin tedarik aşaması üzerinde de kontrol sahibi olmasına yol açmaktadır.

7.2.2. Sektör İncelemesi Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi

- (439) İnceleme kapsamında bilgi talep edilen 33 teşebbüsten 23'ü özel markalı ürün ürettiğini belirtmiştir. Özel markalı ürünlerin gelişimi bakımından bu alanda reklam harcaması yapılıp yapılmadığının tespit edilebilmesi adına, bu perakendecilere özel markalı ürünlere yönelik reklam harcaması yapıp yapmadıkları sorulmuştur. Buna göre dokuz teşebbüs özel markalı ürünlere yönelik reklam harcaması yapıldığını belirtmiştir. ..., ... ve ...'in verilerine bakıldığında, son 10 yılda özel markalı ürünlere yönelik reklam harcamalarının, toplam reklam harcamalarının yaklaşık %30'una denk geldiği görülmektedir. ... tarafından, diğer ürünlere yönelik reklamlar içerisinde bu ürünlere de yer verildiği belirtilmiştir. İndirim marketleri dışındaki perakendecilerin özel markalı ürünlere yönelik reklam harcamaları ise %1-1,5 aralığında seyretmektedir. Bu durumunsa indirim marketleri merkezli olarak özel markalı ürünlerin pazarda daha fazla tutundurulmasını ve markalı ürünler karşısında paylarının daha da artırılmasını sağlayacağı, hatta bu vesileyle indirim marketleri özelinde özel markalı ürünlerde markalaşmaya doğru gidilebileceği değerlendirilmektedir. Aynı rafta yan yana bulunmasına rağmen raf parası vermeme, düşük maliyetle üretilme gibi avantajlara sahip olan özel markalı ürünlerin markalaşmaya doğru gitmesiyle, markalı ürünlerin özel markalı ürünler karşısındaki rekabetçi dezavantajlarının daha da pekişeceği düşünülmektedir.
- (440) Perakendeciler tarafından gönderilen bilgilerden en çok özel markalı ürün üretilen kategorilerin; süt ürünleri, bakliyat, şarküteri ve unlu mamuller başta olmak üzere gıda, kozmetik ve temizlik ürünleri olduğu anlaşılmaktadır. BİM, A101 ve ŞOK ise meyve – sebze ve tütün ürünleri dışında kalan tüm ana kategorilerde özel markalı ürün üretmektedir. Özel markalı ürün üretilmemesine gerekçe olarak bu ürünleri üretmek için gerekli alt yapıya sahip olmama, üreticilere üretim yaptırmak için gerekli miktarda sipariş verememe, özel markalı ürünlerin üretim aşamasındaki kalite denetiminin zor olması gibi hususlar öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, özel markalı ürün üretimini kârlı ve avantajlı bulmayan ve piyasada çok fazla özel markalı ürün bulunduğundan bu ürünlerle rekabet etmenin zor olduğunu belirten teşebbüsler de bulunmaktadır. İndirim marketlerinin pazarda sahip oldukları ölçek ve tedarikçiler karşısındaki pazarlık güçleri, bu marketlerin pazarın geri kalanından önemli derecede ayrışmasına neden olmaktadır.

(441) Aşağıdaki tabloda 2011-2021 döneminde, teşebbüs bazında özel markalı ürünlerin toplam ürün sayısı ve toplam ciro içindeki paylarına yer verilmektedir.

Tablo 54- 2011-2021 Döneminde Özel Markalı Ürünlerin Toplam Ürün Sayısı ve Ciro İçindeki Payı (%)^{152,153}

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A101	Ciro
	Adet
Adese	Ciro				
	Adet				
Beğendik	Ciro				
	Adet				
Bildirici	Ciro
	Adet
BİM	Ciro
	Adet
FİLE	Ciro				
	Adet				
Bizim Toptan	Ciro
	Adet							
Carrefoursa	Ciro			
	Adet			
Çağrı	Ciro
	Adet
Esenlik	Ciro		
	Adet									...		
Gimsa	Ciro
	Adet
Groseri	Ciro
	Adet
Hakmar Express	Ciro	
	Adet	
Kim	Ciro						
	Adet						
Metro	Ciro				
	Adet					
Migros	Ciro
	Adet
Onur	Ciro							

¹⁵² Tabloda boş bırakılan satırlar için söz konusu yıllarda teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁵³ Tabloda yer alan indirim marketleri (A101, BİM, ŞOK ve Hakmar Express) bakımından özel markalı ürün sayısının toplam ürünler içerisinde aldığı pay hesaplanırken, dönemsel satılmaları ve bu teşebbüsler bakımından oldukça fazla sayıda olmaları sebebiyle analizi etkileyebilecek olan spot ürünler dikkate alınmamıştır.

	Adet								
Özdilek	Ciro
	Adet
Pehlivanoğlu	Ciro				
	Adet				
Seyhanlar	Ciro
	Adet
Soykan	Ciro
	Adet
ŞOK	Ciro		
	Adet				
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler												

- (442) Tabloda yer alan 22 teşebbüsten¹⁵⁴ 2021 yılı için ciro bazında en fazla özel markalı ürün satan teşebbüs, yaklaşık %... oranında özel markalı ürün cirosu payıyla BİM'dir. BİM'i yaklaşık %... ile FİLE ve ŞOK, yaklaşık %... ile A101 ve yaklaşık %... ile Hakmar Express takip etmektedir. 2007 yılında yerel indirim perakende zinciri olarak faaliyet göstermeye başlayan Hakmar Ekspres'in verilerinden 2011-2019 yılları arasında özel markalı ürün satışının ciro içerisindeki payının artan bir seyir ile devam ettiği, daha sonra az da olsa gerilediği anlaşılmaktadır. A101 için de benzer bir grafik geçerliken, ŞOK'un özel markalı ürün satışının ciro içerisindeki payı günümüze kadar artan bir seyir izlemiştir. BİM'de özel markalı ürünlerin ciro içindeki payının, 2015 yılından sonra az da olsa azaldığı görülmektedir. 2021 yılı bakımından ilgili sektörde toptan perakende mağazası olarak faaliyet gösteren Metro'nun cirosunun %...'ünü, Bizim Toptan'ın cirosunun ise %... 'sini özel markalı ürünler oluşturmaktadır
- (443) Ulusal zincirlere bakıldığında 2021 yılında, Migros'un cirosunun yaklaşık %... ve Carrefoursa'nın cirosunun ise yaklaşık %... oranındaki kısmını özel markalı ürünlerin oluşturduğu görülmektedir. Yerel zincirlerin ise özel markalı ürün satışlarının ciroları içindeki payının %1 ila %7 arasında değiştiği anlaşılmaktadır. ... ve ... yıllar itibarıyla toplam cirosu içinde özel markalı ürünlerin payını artırırken, bölgesel/yerel marketlerde bu oranın genel olarak benzer seviyelerde seyrettiği görülmektedir.
- (444) Aşağıdaki tabloda ise sektörde faaliyet gösteren ilk beş perakendeci teşebbüs bakımından, özel markalı ürünlerin toplam ürün sayısı ve toplam ciro içindeki payına yer verilmektedir.

¹⁵⁴ Çetinkaya da özel markalı ürün ürettirmesine rağmen, bu ürünlerin ciro bazında oranı %... 'i geçmediğinden, ilgili teşebbüse tabloda yer verilmemiştir.

Tablo 55- 2011-2021 Döneminde Özel Markalı Ürünlerin Toplam Ürün Sayısı ve Ciro İçindeki Payı (%)¹⁵⁵

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BİM	Ciro
	SKU
A101	Ciro
	SKU
Migros	Ciro
	SKU
ŞOK	Ciro		
	SKU				
Carrefoursa	Ciro			
	SKU			
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler												

- (445) Tabloya bakıldığında, ulusal indirim marketlerinden olan A101 ve ŞOK'ta satılan özel markalı ürünlerin sayısının toplam ürün sayısına oranının, özel markalı ürün cirosunun toplam ciroya oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Benzer bir tablo 2019 yılına kadar Migros için de geçerlidir. BİM'de ise özel markalı ürünlerin adet ve toplam ciro içindeki payları 2020 yılına dek birbirine çok yakın seyretmiş, bu yıldan sonra özel markalı ürünlerin adet bazında oranı daha yüksek hale gelmiştir. Carrefoursa bakımından ise genellikle, özel markalı ürünlerin ciro bazında sahip olduğu pay, adet bazında sahip olduğu paydan daha yüksektir.
- (446) 2021 yılı bakımından BİM'de satılan az sayıda ürünün yaklaşık ... özel markalı ürünlerden oluşmaktadır. BİM'in 2015 yılında rakiplerinin küçük formatlı mağazalar açma stratejisine karşı hamle olarak, yeni bir konseptle ve daha fazla ürün sayısı ile faaliyete geçirdiği mağazaları olan FİLE'nin 2021 yılı cirosunun ise yaklaşık ... özel markalı ürünler oluşturmuştur. Bu açıdan, BİM'in süpermarket formatına daha yakın olmak için açmış olduğu ve markalı ürünlere daha çok yer verilen mağazalarında dahi özel markalı ürün cirosunun toplam ciro içindeki payı, diğer indirim marketleri olan A101 (2021, %...) ve ŞOK (2021, %...)'un özel markalı ürün satışlarının toplam ciroları içindeki payından daha yüksek gerçekleşmiştir.
- (447) Özel markalı ürünlerin sektördeki etkilerine yönelik olarak ise teşebbüsler arasında fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Şöyle ki, soru yöneltilen teşebbüslerin yarısı, bu ürünlerin olumlu etki yarattığını düşünüyorken¹⁵⁶, diğer yarısı olumsuz etkilerini öne çıkararak

¹⁵⁵ Tabloda boş bırakılan satırlar için söz konusu yıllarda teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁵⁶ ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ve

özel markalı ürünlerin sektöre zarar verdiğini belirtmiştir¹⁵⁷. Özel markalı ürünlerin olumlu etkilerine yönelik olarak;

- Teşebbüslerin düşük maliyet ile üretici markalı ürünler ile neredeyse aynı teknik özelliklere sahip ürünleri müşterilerine çok önemli fiyat avantajı yaratarak sundukları, kar marjı yüksek, maliyeti düşük bu ürünlerin fiyat rekabeti yarattığı ve tüm pazarı müşteriye ek fayda üretme yarışına soktuğu,
- Özellikle ekonominin iyi olmadığı ve tüketicilerin alım gücünün düştüğü dönemlerde özel markalı ürünlerin öne çıktığı ve bilhassa son iki yılda tüketiciler tarafından bu ürünlerin daha çok tercih edildiği,
- Özel markalı ürünlerin ürün çeşitliliğini artırdığı,
- Kurumsal perakendecilere özel markalı ürün üreten teşebbüslerin, standartlara uygunluk, kalite, hijyen gibi denetimlere tabi tutulduğu ve Ar-Ge yatırımları ile kurumsallaşma adına geliştikleri, ayrıca ürettikleri özel markalı ürünler ile bir ölçek ekonomisi oluşturarak maliyetlerini azalttıkları

hususlarına yer verilmiştir.

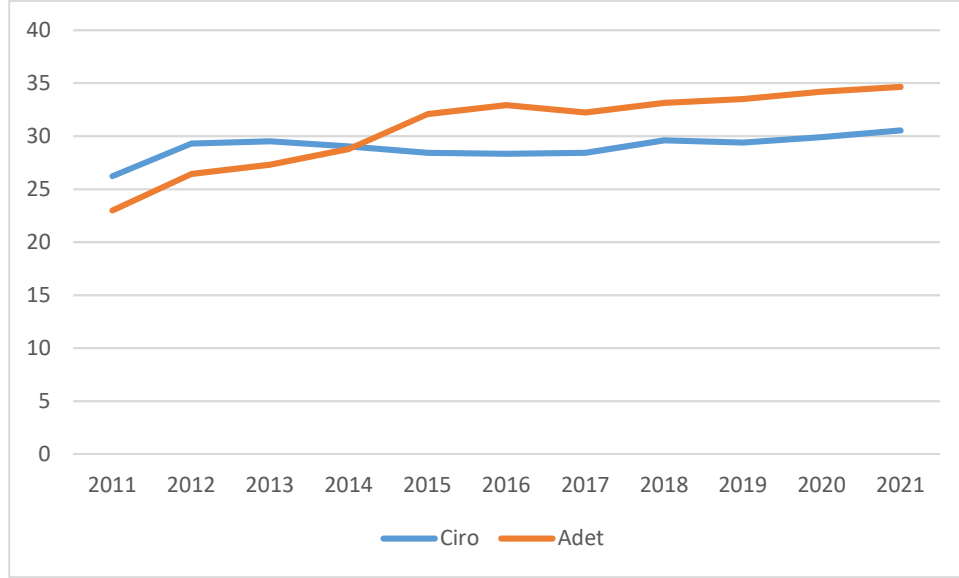
(448) Özel markalı ürünlere olumlu yaklaşan teşebbüsler, özel markalı ürünlerin kalitelerini de korumaya devam ettikleri sürece sektördeki paylarının, artan tüketici talebi ile birlikte giderek artacağını öngörmektedirler. Pek çok teşebbüs, tüketici alışkanlıklarının özel markalı ürünler lehine değiştiğini, özel markalı ürünler bakımından marka bağımlılığının oluşmaya başladığını, özellikle son yıllarda her ekonomik kesimdeki tüketicilerden özel markalı ürünlere talep olduğunu ve bu ürünlerin rekabeti artıracığını ifade etmiştir. Nielsen tarafından yapılan “Nielsen Shopper Trends 2019” araştırmasının sonuçlarına göre de tüketicilerin ürün fiyatlarına karşı daha duyarlı ve bilinçli hale geldiği anlaşılmaktadır¹⁵⁸. Buna göre her on tüketiciden dokuzu önce fiyata daha sonra markaya bakarken, her dört alışverişçiden üçü markalı ürünlerin fiyatlarını özel markalı ürünlerin fiyatı ile karşılaştırmaktadır.

(449) Aşağıdaki grafikte özel markalı ürünlerin 2011-2021 yıllarında HTM perakendeciliği pazarındaki gelişimine yer verilmektedir.

¹⁵⁷ ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ..., ve

¹⁵⁸ Marketing Türkiye 2019, “10 tüketiciden 9’u alışverişte önce fiyata sonra markaya bakıyor”, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/10-tuketiciden-9u-alisveriste-once-fiyata-sonra-markaya-bakiyor/>, Erişim Tarihi: 05.11.2020.

Grafik 22- 2011-2021 Yıllarında Adet ve Ciro Bazında Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi¹⁵⁹ (%)



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (450) 2011-2021 döneminde özel markalı ürünlerin, adet bazında payının artan bir seyir izlediği görülmektedir. 2015 yılındaki sıçrayışta FİLE'nin pazara girmesinin etkili olduğu düşünülmektedir. Özel markalı ürünlerin perakendecilerin toplam ciroları içindeki payı ise 2014 yılına kadar artış göstermiş, daha sonra az da olsa düşmüş ve 2018 yılında tekrar 2014 yılındaki seviyelere ulaşmıştır. 2021 yılında sektördeki ürünlerin adet bazında yaklaşık %34'ünü, ciro bazında ise %30'unu özel markalı ürünler oluşturmaktadır. 2014 yılı sonrasında özel markalı ürünlerin adet bazında payının, ciro bazındaki payından daha yüksek olmaya başladığı görülmektedir.
- (451) Özel markalı ürünlerin pazardaki payı büyürken, bu payı markalı ürünlerden mi yoksa açık ürünlerden mi aldıklarını görmek önem arz etmektedir. Aşağıdaki tabloda, 2011-2021 yılları itibarıyla, organize HTM perakendecilerinin cirosu, üretici markalı, özel markalı ve açık ürün¹⁶⁰ kırılımında sunulmaktadır.

Tablo 56- Toplam Cironun 2011-2021 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün¹⁶¹ Bazında Dağılımı (%)¹⁶²

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
A101	M
	ÖM
	A
Adese	M				

¹⁵⁹ Parametreler, sektör incelemesi kapsamında bilgi talep edilen teşebbüslerin toplulaştırılmış ciro ve ürün sayısı bakımından özel markalı ürünlerin payını verecek şekilde hesaplanmıştır.

¹⁶⁰ Açık ürün ifadesi ile üretici firma veya özel marka olmayan -yaş sebze, meyve, et, şarküteri gibi- ürünler kastedilmektedir.

¹⁶¹ Tabloda "M" markalı ve "ÖM" özel markalı ürünlere karşılık gelmektedir.

¹⁶² Tabloda boş bırakılan satırlar için söz konusu yıllar bakımından teşebbüsler bilgi sağlayamamıştır.

	ÖM				
	A				
Akyurt	M
	ÖM									
Altunbilekler	A
	M				
Başgimpa	ÖM											
	A
Beğendik	M				
	ÖM				
	A				
	M
Bildirici	ÖM
	A
BİM	M
	ÖM
	A									
	M				
BİM FİLE	ÖM				
	A				
Bizim Toptan	M
	ÖM
	A
	M				
Carrefoursa	ÖM				
	A				
Çağdaş	M
	ÖM											
	A
	M
Çağrı	ÖM
	A
Düzgün	M
	ÖM											
	A
	M
Esenlik	ÖM
	A
Gimsa	M
	ÖM

	A
Groseri	M
	ÖM
	A
Hakmar Express	M	
	ÖM	
	A	
Kim	M
	ÖM						
	A
Metro	M					
	ÖM					
	A					
Migros	M
	ÖM
	A
Mopaş	M
	ÖM									
	A
Onur	M	
	ÖM							
	A	
Özdilek	M
	ÖM
	A
Rammar	M
	ÖM			
	A
Seyhanlar	M
	ÖM
	A
Sincap	M		
	ÖM											
	A		
Soykan	M
	ÖM
	A
ŞOK	M		
	ÖM		
	A		
Tespo	M
	ÖM									
	A

Yunus	M
	ÖM									
	A
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler												

- (452) İndirim marketleri açısından, 2021 yılı için markalı ürünlerin ciro içindeki payı A101'de (%...), BİM'e (%...) göre daha fazladır. Toplam ciro içindeki markalı ürün oranı Hakmar Express için %... ve ŞOK için %... olarak gerçekleşmiştir. A101'de 2011 yılında özel markalı ürünler toplam cironun sadece ... oluşturmaktayken, bu oran yıllar itibarıyla artmış ve son altı yıldır %... seviyesine ulaşmıştır. A101 bakımından özel markalı ürünlerin payındaki bu artışın markalı ürünlerden karşılandığı, açık ürün satışının neredeyse hiç gerçekleştirilmediği (%...) görülmektedir. ŞOK bakımından da aynı senaryo geçerli olmakla birlikte açık ürünlerin cirodaki payının daha yüksek olduğu görülmektedir. BİM'de özel markalı ürünlerin ciro içindeki payı 2015 yılına dek artış göstermiş bu tarihten sonra düşme eğilimine geçmiştir. Açık ürün satışına yalnızca meyve sebze için sınırlı bir oranda başlayan BİM'de de özel markalı ürün satışlarının payındaki artış markalı ürünlerden karşılanmaktadır.
- (453) Ulusal zincirlerden Migros'ta da özel markalı ürünlerin payı artış eğilimindedir. Yunus ve Tespo'nun özel markalı ürün satmaması dikkat çekmektedir. Tespo'da satışa sunulan ürünlerin neredeyse tamamı, Yunus'ta ise satışların büyük bir kısmı markalı ürünlerden oluşmaktadır.
- (454) Bölgesel/yerel zincirlerin birçoğunun cirosunun %1-15 arasındaki kısmı özel markalı ürün satışından elde edilmektedir. ... ve ... gibi güçlü yerel zincirler özel markalı ürün üretmemekte, bu teşebbüslerin satışlarının %...'in üzerindeki kısmını markalı ürünler oluşturmaktadır. ...'da ise 2011 yılından bu yana özel markalı ürünlerin toplam cirodan aldığı payın azaldığı, bu azalışın markalı ürünler lehine arttığı görülmektedir. Nitekim ... ve ... tarafından, sahip oldukları özel markalı ürünler ile markalı ürünlerle rekabet etmekte zorlandıkları ve özel markalı ürün üretimini durdurmayı planladıkları belirtilmiştir.
- (455) Aşağıdaki tabloda ise 2011-2021 döneminde, sektörde faaliyet gösteren en büyük ilk beş perakendeci teşebbüsün cirosunun oransal bazda dağılımı üretici markalı, özel markalı ve açık ürün kırılımında sunulmaktadır.

Tablo 57- Toplam Cironun 2011-2021 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün Bazında Dağılımı (%)¹⁶³

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
BİM	M
	ÖM
	A								
A101	M
	ÖM
	A
Migros	M
	ÖM
	A
ŞOK	M		
	ÖM		
	A		
Carrefoursa	M			
	ÖM			
	A			

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (456) Tabloya göre 2011-2021 yıllarında, ulusal zincir olarak faaliyet gösteren Migros'un cirosunun %...; Carrefoursa'nın cirosunun ise %... arasında değişen oranlardaki kısmının özel markalı ürünlerden elde edildiği anlaşılmaktadır. Migros'taki özel markalı ürün cirosu payındaki artışın açık ürünlerden karşılandığı ve markalı ürün satışlarının payının %... seviyesinde istikrarlı bir seyir izlediği görülmektedir. Carrefoursa'da ise açık satılan ürünlerin ve özel markalı ürünlerin payı artış eğiliminde olup, markalı ürünlerin payının azaldığı anlaşılmaktadır.
- (457) İnceleme kapsamında görüşüne başvurulmuş pek çok perakendeci tarafından Türkiye'de HTM perakendeciliği pazarındaki özel markalı ürün payının Avrupa ortalamasının gerisinde kaldığı ifade edilerek, gelecekte bu oranın artmasının beklendiği ifade edilmiştir. Nielsen verilerine göre, Türkiye'de özel markalı ürünlerin cirosu toplam sektör cirosunun %20'si civarındayken bu oran Avrupa'da %31,5 dünyada ise %16,3 civarındadır¹⁶⁴. Özel markalı ürünlerin pazardaki payı Avrupa'da son dört yıldır aynı seviyelerde seyrettiğinden, Türkiye'nin bu kategorideki büyüme oranlarına bakıldığında, özel markalı ürünlerin pazardaki payının birkaç yıl içerisinde Avrupa'daki seviyeye ulaşacağı söylenebilecektir. Tedarikçiler tarafından da özel

¹⁶³ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁶⁴ Marketing Türkiye 2019, "10 tüketiciden 9'u alışverişte önce fiyata sonra markaya bakıyor", <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/10-tuketiciden-9u-alisveriste-once-fiyata-sonra-markaya-bakiyor/>, Erişim Tarihi: 05.11.2020.

markalı ürünlerin büyümeye devam edeceği, hâlihazırda bu ürünler için atıl kapasitelerin kullanıldığı belirtilmiştir. Bu noktada perakendeciler ile tedarikçiler arasında bir konuda fikir ayrılığı bulunduğu belirtilmelidir. Perakendeciler tarafından – genellikle– bu ürünlerin satışına kota ve benzeri uygulamalar getirilmesinin sektöre yapay bir müdahale olacağı savunulurken, tedarikçiler –genel olarak– özel markalı ürünlerin markalı ürün gelişimini engellemeyecek seviyelerde tutulması gerektiğini savunmaktadır.

(458) Diğer taraftan, görüş bildiren bazı perakendecilerin, özel markalı ürünlerin sektöre zarar verdiği, bu ürünlerin fiyat avantajını kaybederek ürün fiyatlarının markalı ürünlere yakın bir seviyeye yükseldiği, yalnızca fiyat rekabetine önem verilen bu ürünlerde hizmet düzeyinin ve kalitenin düştüğü, özellikle indirim marketlerinde özel markalı ürünlerin payının artmasının tehlikeli olduğu ve sınırlanması gerektiği, aksi takdirde bu ürünlerle rekabet edemeyen firmaların pazardan çıkabileceği yönünde görüşleri de bulunmaktadır. Carrefoursa, Migros, Mopaş, Onur ve Rammar özel markalı ürünlerin markalı ürünler bakımından tehdit oluşturduğunu ve markalı ürünlerin gelişimini engellediğini belirtmiştir. Migros tarafından gönderilen görüşte, İspanya Rekabet Otoritesinin, gıda sektörünü incelediği bir rapora¹⁶⁵ gönderme yapılarak, markalı ürünlerin büyümesi ile özel markalı ürünlerin büyümesinin paralel seyretmediği bir senaryoda, piyasadaki rekabetin özellikle uzun vadede kısıtlanabileceği ihtimalinin dikkate alınması gerektiği, markalar arası rekabetin ve yerli markaların dünya çapında rekabet etme gücünün azalabileceği ifade edilmiştir.

8. ALICI GÜCÜ VE KÂRLILIĞA İLİŞKİN İKTİSADİ ANALİZLER^{166,167}

8.1. Alıcı Gücüne Yönelik Yoğunlaşma Analizi

(459) Bilindiği üzere perakendeciler tedarik pazarında alıcı olarak, tüketiciler ile karşı karşıya oldukları perakende pazarında ise satıcı olarak faaliyet göstermektedir. Perakendeciler ayrıca üreticilere kendi özel markalı ürünlerinin üretimini de yaptırmaktadır. Perakendecilerin alıcı güçleri, satın alım miktarlarına bağlı olarak arttığı gibi kendi özel markalı ürünlerinin ilgili ürün kategorisi içindeki paylarının artması ile de

¹⁶⁵ İspanya Rekabet Otoritesi, “*Report on the relations between manufacturers and retailers in the food sector*”, https://www.cnmc.es/sites/default/files/1186012_7.pdf, Erişim Tarihi: 20.11.2020.

¹⁶⁶ Bu bölüm EAAD tarafından hazırlanmıştır.

¹⁶⁷ Bu bölümün hazırlanmasında sektörde faaliyet gösteren teşebbüslerden, Nielsen ve Ipsos’tan, Gelir İdaresi Başkanlığından, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında (Girişimci Bilgi Sistemi-GBS) elde edilen verilerden yararlanılmıştır.

yükselmektedir. Bir başka deyişle ürün kategorilerinde perakendecilerin üretici markalı ürünlerle rekabet eden kendi özel markalı ürünlerinin oranının artması alıcı gücünün arttığına bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Perakendecilerin tedarik pazarında satın alım miktarlarının artması, perakende pazarındaki pazar paylarının artması ile doğrudan ilişkilidir. Bu bölümde perakendecilerin ve üreticilerin ürün kategorilerindeki pazarlık güçlerine ve dolayısıyla alıcı güçlerine yönelik değerlendirme İpsos verileri kullanılarak yapılacaktır. Alıcı gücünün bir diğer kaynağı olan ilgili ürün kategorilerindeki özel markalı ürün oranı da yıllara göre ayrıca incelenecektir.

(460) Bu analize benzer analizlerin 2012 tarihli Sektör Raporunda da yapılmış olmasından dolayı mevcut durum geçmiş dönem ile karşılaştırmalı olarak sunulacaktır.

(461) Aşağıdaki tabloda ürün kategorilerinde ilk dört tedarikçinin ve ilk dört perakendecinin pazar paylarına bağlı olarak CR4 oranlarına yer verilmektedir.

Tablo 58- Kategorilerinde İlk Dört Tedarikçinin ve Perakendecinin CR4 Değerleri (%)

	İlk Dört Perakendecinin Payı (CR4)					İlk Dört Tedarikçinin Payı (CR4)				
	2010	2015	2019	2020	2021	2010	2015	2019	2020	2021
Dondurma	11	24	37	43	39	72	90	86	83	81
Dondurulmuş Gıda	56	66	76	75	74	41	40	31	32	33
Kırmızı ve Beyaz Et	12	22	35	41	38	11	21	21	22	23
Genel Gıda	16	25	29	32	29	8	6	5	5	5
Hazır - Konserve Gıda	44	53	62	61	61	47	40	35	50	54
Kâğıt Ürünleri	24	38	52	54	50	54	54	49	51	52
Kahvaltılık - Bebek Maması	15	27	33	37	35	13	13	12	12	11
Kişisel Bakım	19	30	42	36	36	57	40	35	46	46
Kozmetik - Parfümeri	9	24	45	23	23	61	55	53	49	43
Şekerleme	23	36	49	53	53	62	62	61	60	58
Sıcak İçecekler	20	31	39	42	43	64	62	53	53	50
Alkolsüz İçecekler	11	21	30	33	32	40	41	36	40	42
Süt ve Süt Ürünleri	21	28	31	36	33	20	15	13	14	13
Temizlik Ürünleri	20	27	44	48	48	72	71	60	60	61
Yemeklik Yağ	21	34	46	49	48	38	42	38	36	31
Yumurta	11	24	31	39	33	9	10	6	5	4

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(462) Yukarıdaki tablonun sağ tarafında ürün kategorileri bazında en büyük dört tedarikçi firmanın pazar payı toplamı olan CR4 oranları gösterilmektedir. Örneğin dondurma pazarında CR4 oranı 2010 yılında %72 iken, 2019 yılında %86'ya yükselmiş, Covid-19 pandemisinin olduğu 2020 ve 2021 yıllarında ise ufak çapta bir düşüşle sırasıyla %83 ve %81 olarak gerçekleşmiştir. Sol taraftaki sütunlarda ise ilgili kategorideki perakende kanalında ilk dört perakende zincirinin CR4 düzeyine yer verilmektedir.

Buna göre yine dondurma kategorisinde ilk dört perakendecinin dondurma perakende pazarında CR4 değeri 2010'da %11 iken, bu değer 2021'de %39'a ulaşmıştır. Bir başka deyişle, dondurma ürünlerini tüketicilere ulaştıran perakende pazarında ilk dört perakendeci pazarın %39'unu kontrol etmektedir. Tablonun diğer kategoriler için yorumlanması benzer şekilde yapılabilir.

- (463) Aşağıdaki tabloda tüm ürün kategorilerinde ilk dört perakendecinin pazar payı toplamı olan CR4 oranı 2012 tarihli Sektör Raporundaki 2010 yılı verileri ile karşılaştırılmaktadır. Bu karşılaştırma Covid-19 döneminin özel etkisinin de olabileceğini göz önüne alarak 2010 ve 2019 yılları için ve 2010 ve 2021 yılları için ayrı ayrı yapılmıştır. Her karşılaştırma durumunda da on yıllık bir süreçte perakendecilerin yoğunlaşma oranları tüm kategorilerde artmıştır.

Tablo 59- Ürün Kategorilerinde Üretici ve Perakendeci Yoğunlaşma Oranlarının (CR4) Yıllar İçinde Karşılaştırılması

	Perakendeci CR4 Artışı (%)		Üretici/Tedarikçi CR4 Artışı (%)	
	2010-2019	2010-2021	2010-2019	2010-2021
Dondurma	236	255	19	13
Dondurulmuş Gıda	36	32	-24	-20
Kırmızı ve Beyaz Et	192	217	91	109
Genel Gıda	81	81	-38	-38
Hazır - Konserve Gıda	41	39	-26	15
Kağıt Ürünleri	117	108	-9	-4
Kahvaltılık - Bebek Maması	120	133	-8	-15
Kişisel bakım	121	89	-39	-19
Kozmetik – Parfümeri	400	156	-13	-30
Şekerleme	113	130	-2	-6
Sıcak İçecekler	95	115	-17	-22
Alkolsüz İçecekler	173	191	-10	5
Süt ve Süt Ürünleri	48	57	-35	-35
Temizlik Ürünleri	120	140	-17	-15
Yemeklik Yağ	119	129	0	-18
Yumurta	182	200	-33	-56

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

- (464) Tablo 59, Tablo 58'deki veriler kullanılarak türetilmiştir. Hızlı tüketim ürünlerinin tüm ürün kategorilerinde perakendecilerin yoğunlaşma oranları yani CR4 değerleri hem 2019 yılı hem 2021 yılı baz alındığında istisnasız artmıştır. Artış, %30'lar ile %400 arasında değişmiştir. 2019 yılından 2021 yılına artış ise bazı kategorilerde düşmekle birlikte birçok kategoride devam etmiştir. Bu durum Tablo 60'ta görülmektedir.

Tablo 60- Perakendeci CR4'ün Ürün Kategorilerinde Artış Oranları Düzeyi

	2010-2019	2010-2021
Kozmetik – Parfümeri	400	156
Dondurma	236	255
Kırmızı ve Beyaz Et	192	217
Yumurta	182	200
Alkolsüz İçecekler	173	191
Kişisel Bakım	121	89
Kahvaltılık - Bebek Maması	120	133
Temizlik Ürünleri	120	140
Yemeklik Yağ	119	129
Kâğıt Ürünleri	117	108
Şekerleme	113	130
Sıcak İçecekler	95	115
Genel Gıda	81	81
Süt ve Süt Ürünleri	48	57
Hazır - Konserve Gıda	41	39
Dondurulmuş Gıda	36	32

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(465) Öte yandan anılan dönemde tedarikçi/üretici tarafındaki yoğunlaşma oranları ise iki ürün kategorisi (dondurma ve kırmızı/beyaz et) dışında ya azalmış ya da sabit kalmıştır (Tablo 61). Bu azalma 2010-2021 yılları için bazı kategorilerde daha çarpıcıdır. Ancak, kozmetik, hazır konserve gıda kategorilerinde 2019 yılına kadar azalan yoğunlaşma Covid-19 salgınıyla birlikte artışa geçmiştir.

Tablo 61- Üretici/Tedarikçi CR4'ün Ürün Kategorilerinde Artış/Azalış Oranları Düzeyi

	2010-2019	2010-2021
Kırmızı ve Beyaz Et	91	109
Dondurma	19	13
Yemeklik Yağ	0	-18
Şekerleme	-2	-6
Kâğıt Ürünleri	-8	-15
Kahvaltılık - Bebek Maması	-9	-4
Kozmetik - Parfümeri	-10	5
Alkolsüz İçecekler	-13	-30
Dondurulmuş Gıda	-17	-15
Sıcak İçecekler	-17	-22
Temizlik Ürünleri	-24	-20
Hazır - Konserve Gıda	-26	15
Süt ve Süt Ürünleri	-33	-56
Yumurta	-35	-35
Genel Gıda	-38	-38
Kişisel Bakım	-39	-19

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(466) Tablo 62’de ise perakende tarafındaki yoğunlaşma oranlarının tedarikçi tarafındaki yoğunlaşmadan daha fazla olduğu ürün gruplarının sayısı karşılaştırmalı olarak ilgili yıllar itibarıyla sunulmaktadır. Her kategorinin altında parantez içinde yer verilen sayılar perakendeci ve tedarikçi tarafındaki CR4 arasındaki farkı göstermektedir.

Tablo 62- Perakendeci CR4>Tedarikçi CR4 Olan Ürün Kategorileri

Perakende CR4>Tedarikçi CR4			
	2010	2019	2021
1	Kırmızı ve Beyaz Et (1)	Kırmızı ve Beyaz Et (14)	Kırmızı ve Beyaz Et (18)
2	Genel Gıda (8)	Genel Gıda (24)	Genel Gıda (27)
3	Kahvaltılık - Bebek Maması (2)	Kahvaltılık - Bebek Maması (21)	Kahvaltılık - Bebek Maması (26)
4	Süt ve Süt Ürünleri (1)	Süt ve Süt Ürünleri (18)	Süt ve Süt Ürünleri (23)
5	Dondurulmuş Gıda (15)	Dondurulmuş Gıda (45)	Dondurulmuş Gıda (42)
6	Yumurta (2)	Yumurta (25)	Yumurta (35)
7		Hazır - Konserve Gıda (27)	Hazır - Konserve Gıda (7)
8		Yemeklik Yağ (8)	Yemeklik Yağ (18)
9		Kağıt Ürünleri (3)	Kağıt Ürünleri (2)
10		Kişisel Bakım (7)	
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları			

(467) Toplam 16 ürün kategorisi içerisinde 2010 yılında perakendeci tarafındaki yoğunlaşma, tedarikçi tarafına göre yüksek olan ürün kategorisi sayısı altı iken, bu sayı 2019 yılı itibarıyla 10’a kadar çıkmış ve 2021’de ise dokuza düşmüştür. Ek olarak, bütün kategorilerde perakendeci ve tedarikçi pazarının yoğunlaşma dereceleri arasındaki fark da açılmıştır.

(468) Söz konusu kategorilerin sayısının ve yoğunlaşma düzeyleri arasındaki farkların zaman içinde artış yönündeki değişimi bile tek başına tüm ürün gruplarında perakendecilerin pazar gücünün ve dolayısıyla alım gücünün arttığına dair güçlü bir işaret niteliği taşımaktadır.

8.2. Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi

(469) Özel markalı ürünlerin gelişimi perakendecilerin tedarikçiler karşısında alıcı gücünün artışının kaynaklarından biridir. Zira özel markalı ürünler ile perakendecilerin üreticilerle olan dikey ilişkisi, rekabet ilişkisine dönüşmektedir. Bir başka deyişle özel markalı ürün satışıyla birlikte, perakende zincirleri ürünlerini sattıkları üreticilerin rakibi

konumuna gelmektedirler. Buradaki ilişki iki yönlü olarak gerçekleşmektedir. İlki perakende zincirleri, kendi markaları ile üreticilerle olan ilişkilerinde rakiplik konumuna bağlı olarak ve rekabet yaratarak üreticilere olan bağımlılıklarını azaltmaktadır. İkincisi ise özel markalı ürünler çoğunlukla pazarda hâlihazırda faaliyet göstermekte olan üreticiler tarafından sağlandığından, bu üreticilerin perakende zincirlerine olan bağımlılıkları daha da artmaktadır. Sonuç olarak hem toplamda hem de ürün kategorilerinde markalı ürünlere göre özel markalı ürün payının artması perakendecilerin alıcı güçlerinin artmasının kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

(470) Nielsen verilerine dayanılarak hazırlanan aşağıdaki tablo ile özel markalı ürünlerin hızlı tüketim ürünleri toplam kategorisinde ve alt ürün kategorilerinde 2014-2020 dönemindeki gelişimi özel markalı ürün satış gelirinin toplam satış gelirleri içindeki payı itibarıyla sunulmaktadır.

Tablo 63- Ciro Bazında Özel Markalı Ürün Gelişimi (%)

	2014	2020 ¹⁶⁸	Fark
TOPLAM HTM¹⁶⁹
GIDA İÇECEK
Süt ve Süt Ürünleri
Dondurulmuş Gıda
Şekerlemeler
Konserve Gıda
Yemeklik Yağ
KİŞİSEL BAKIM
Kağıt Ürünleri
TEMİZLİK
Çamaşır Deterjanları
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları			

(471) İlgili dönemde HTM kategorisinde özel markalı ürün oranı ... puan artarak %...'ya ulaşmıştır. Görüldüğü üzere dondurulmuş gıda hariç olmak üzere tüm ürün kategorilerinde özel markalı ürünlerin toplam satışlar içindeki payı 2014-2020 döneminde belirgin bir şekilde yükselmiştir. Dolayısıyla özel markalı ürün penetrasyonunun artması yukarıda belirtilen gerekçelerle perakende zincirlerinin alıcı güçlerini de artırmaktadır.

¹⁶⁸ Ekim 2020 ile biten 12 ay toplamıdır.

¹⁶⁹ Alkol ve tütün ürünleri hariç hızlı tüketim ürünlerinin toplamından oluşmaktadır.

8.3. Brüt Marj Analizi

- (472) Bu bölümde Türkiye'nin ulusal ölçekte en büyük beş perakende zinciri olan BİM, A101, Migros, ŞOK ve Carrefoursa'nın brüt marjlarına dayalı bir analiz yapılacaktır. A101, BİM ve ŞOK indirim mağazacılığı formatında, Migros ve Carrefoursa ağırlıklı olarak hipermarket/süpermarket formatında faaliyet göstermektedir. BİM, A101 ve ŞOK'un cirolarında özel markalı ürünler, Migros ve Carrefoursa'da ise üretici markalı ürünler ağırlıktadır.
- (473) Brüt marj, belli bir ürün veya ürün kategorisi için satış fiyatı ile satın alım fiyatı arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Tedarikçilere ödenen verinin satın alım fiyatı olarak alınması durumunda brüt marj, tüketiciler tarafından ödenen fiyatı doğrudan etkilemektedir. Bir başka deyişle perakendecinin satın alım fiyatı değişmezken yüksek brüt marj, düşük brüt marja göre tüketiciler için daha yüksek fiyat anlamına gelebilmektedir. Öte yandan brüt marjdaki artışlar mutlaka satış fiyatlarının arttığı anlamına da gelmeyecektir; zira ilgili perakendeci belli bir ürün kategorisi için tedarikçilere ödediği fiyatı da azaltmış olabilmektedir. Burada kullanılan analiz yöntemi Avustralya Rekabet ve Tüketici Komisyonu (*Australian Competition and Consumer Commission- ACCC*)'nin perakende sektörüne yönelik 2008 tarihli incelemesinde de uygulanmıştır¹⁷⁰. Bu noktada şu husus özellikle vurgulanmalıdır: Raporda yapılan analizin amacı brüt marjların seviyesinin tespitinden ziyade söz konusu marjların yıllara göre değişimini görmektir.
- (474) Bu bağlamda bölüm başında yer verilen perakende zincirlerinden, toplam HTM ve önceden belirlenen yedi kategori için (süt ve süt ürünleri, dondurulmuş gıda, şekerlemeler, konserve gıda, yemeklik yağ, kağıt ürünleri ve çamaşır deterjanları) üretici markalı ve özel markalı ürün ayırımında satış ciroları ve alım ciroları istenmiştir¹⁷¹. Toplam kategori alkol ve tütün ürünleri hariç olmak üzere gıda, kişisel bakım ve temizlik ana kategorilerinin toplamından oluşan hızlı tüketim maddeleridir. Ürün kategorisi tanımlarında standart sağlamak adına Nielsen'in ürün kategori içerikleri baz alınmış ve veriler buna göre talep edilmiştir.
- (475) Öte yandan özellikle kategori bazındaki verilerde olmak üzere bazı durumlarda alım cirolarının satış cirolarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İlgili perakende

¹⁷⁰ <https://www.accc.gov.au/publications/report-of-the-accc-inquiry-into-the-competitiveness-of-retail-prices-for-standard-groceries-july-2008>, Erişim Tarihi: 01.09.2022.

¹⁷¹ HTM'nin gıda, kişisel bakım ve temizlik ürünleri olarak üç ana kategoriden oluştuğu dikkate alınarak ve gıdanın toplam HTM payının yaklaşık %80 olduğundan hareketle; beş alt kategori gıdadan, birer kategori de temizlik ve kişisel bakım kategorilerinden seçilmiştir.

zincirleri ile yapılan görüşmelerde bu durumun esas olarak iki nedenden kaynaklandığı ifade edilmiştir. Birinci sebep stok etkisidir. Kimi dönemlerde ürünlerin stoklara girdiği yıl, bu ürünlerin bir kısmı stoklarda kalmaya devam etmekte ve sonraki yıla aktarılmakta veya tedarikçiye iade edilmektedir. İkinci önemli sebep ise ilgili ürünler satın alındıktan sonraki dönemde perakendecilerin çeşitli adlar altında (ciro primi, aktivite prim vb) tedarikçilere/sağlayıcılara fatura keserek ilave gelir elde etmesi ve dolayısıyla satın alım maliyetini düşürmesidir. Bu çerçevede perakendecilerden anılan etkileri gidermek ve brüt marjı daha doğru hesaplayabilmek açısından dönem başı ve dönem sonu stok tutarları ve tedarikçilerden ciro primi, aktivite primi, iade ürün tutarı, ürün imha bedeli, iskonto faturası gibi çeşitli adlar altında kesilen bedellerin toplam tutarları talep edilmiştir. Ardından aşağıdaki formül çerçevesinde her bir yıl için satın alım maliyeti bulunmuştur:

Üretici Markaları (ÜM) için Satın Alım Maliyeti = ÜM satın alım cirosu - (dönem sonu stok tutarı-dönem başı stok tutarı) - (ciro primi + aktivite primi + iade tutarı + ürün imha bedeli + iskonto faturaları).

(476) Satın alım maliyeti ilgili yıl hesaplandıktan sonra da satış ciroları farkı brüt marj olarak hesaplanmıştır.

Brüt Marj ÜM = ÜM satış cirosu - ÜM satın alım maliyeti

Brüt Marj Oranı ÜM = Brüt Marj ÜM/ÜM satış cirosu

(477) Özel markalar için ilgili hesaplamalar benzer şekilde aşağıdaki gibi yapılmaktadır:

Özel Markalar (ÖM) için Satın Alım Maliyeti = ÖM satın alım cirosu - (dönem sonu stok tutarı - dönem başı stok tutarı) - (ciro primi + aktivite primi + iade tutarı + ürün imha bedeli + iskonto faturaları).

Brüt Marj ÖM = ÖM satış cirosu - ÖM satın alım maliyeti

Brüt Marj Oranı ÖM = Brüt Marj ÖM/ÖM Satış Cirosu

(478) Buradaki ön beklenti, eğer perakendecilerin pazar gücü/alıcı gücü artmışsa, yıllara göre brüt marjın da artmış olmasıdır.

8.3.1. Toplam HTM

(479) Beş büyük perakende zinciri toplam hızlı üretim ürünleri kategorisinde (tütün ve alkollü ürünleri hariç) ÜM için hesaplanan brüt marj oranları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 64- Üretici Markaları İçin Brüt Marjların Toplam HTM'de Yıllara Göre Seyri¹⁷²

	BİM ¹⁷³	A101 ¹⁷⁴	Migros	ŞOK ¹⁷⁵	Carrefoursa ¹⁷⁶
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(480) BİM'in ÜM brüt marjı 2011'de %... iken, bu oran 2021 yılında %... olmuştur. A101'in ÜM brüt marjı 2013'te %... iken 2021'de %...; Migros'unki ise 2011'de %... iken 2021'de %... olarak gerçekleşmiştir. 2012 ve 2021 yılları kıyaslandığında ŞOK'un ÜM brüt marjındaki artış ise yaklaşık ... puan düzeyindedir. Carrefoursa'nın ise ÜM brüt marj oranı 2017-2021 döneminde yaklaşık ... puan artış göstermiştir.

Tablo 65- Özel Markalar İçin Brüt Marjların Toplam HTM'de Yıllara Göre Seyri¹⁷⁷

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

¹⁷² Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁷³ BİM, toplam kategoride satın alım cirosu yerine satın alım maliyetini sunduğu için, çifte hesaplamaktan kaçınmak amacıyla stok verileri dikkate alınmamıştır. BİM ve File bir bütün olarak değerlendirilmiştir. BİM toplam kategoride ciro primi, aktivite primi vb gelirleri ÖM/ÜM olarak ayrıştıramamıştır. Bunun üzerinde ilgili teşebbüsten bu gelirleri ayrıştırmak için ÜM/ÖM bazında oranlar talep edilmiş ve ayrıştırma bu veriler üzerinden yapılmıştır.

¹⁷⁴ A101; 2011 ve 2012 için ciro primi, aktivite primi vb. gelirler sunamamıştır. Dolayısıyla başlangıç yılı olarak 2013 yılı alınmıştır.

¹⁷⁵ ŞOK için 2011 yılına ait stok tutar ve ciro primi, aktivite primi vb tutar değerleri olmadığı için başlangıç yılı olarak 2012 yılı alınmıştır.

¹⁷⁶ Carrefoursa için 2011-2013 yılları arası stok tutarları, 2011-2016 arası için ise ciro primi, aktivite primi vb tutar değerleri sunulmadığı için başlangıç yılı olarak 2017 yılı alınmıştır.

¹⁷⁷ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

- (481) Özel markalı ürünler için brüt marjların yıllara göre düzeyi Tablo 65'te sunulmaktadır. Buna göre Migros'un özel markalı ürünlerde brüt marjı ilgili dönemde yaklaşık ... puan azalırken, Carrefoursa'nınki ise neredeyse aynı kalmıştır. Öte yandan indirim mağazacılığı formatında faaliyet gösteren ve özel markalı ürünlerin ciro içindeki paylarının çok yüksek olduğu BİM, A101 ve ŞOK'un ilgili dönemde brüt marjları artmıştır. ŞOK'un brüt marjındaki artış düzeyi ... puan iken, bu artış BİM'de ... puan ve A101'de ise ... puandır.
- (482) Bu noktada perakende zincirlerinin brüt marj oranlarını üretici markalı ve özel markalı ürünler bakımından karşılaştırmak da faydalı olacaktır.

Tablo 66- Üretici Markalı Ürünler ve Özel Markalı Ürünler İçin Brüt Marjların Arasındaki Fark

	BİM	A101	Migros	Şok	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

- (483) Tablo 66 değerlendirildiğinde, iki istisna haricinde özel markalı ürünlerde brüt marjların üretici markalı ürünlere göre yaklaşık ... ila ... puan arası daha düşük düzeyde olduğu görülmektedir. Bu fark her market ve her yıl için değişmiş olmakla birlikte Tablo 66'dan genel olarak farkın yıllar içinde açılmış olduğu söylenebilecektir. Bunun nedeni, özel markalı ürünlerin marjlarının yıllar içinde görece daha az oranlarda bir artış izlemiş olmasıdır.

8.3.2. Süt ve Süt Ürünleri

- (484) Süt ve süt ürünleri kategorisi; süt, ayran, özel peynirler, sürülebilir peynirler, beyaz peynir ve yoğurtan oluşmaktadır. Perakende zincirlerinin bu kategori için brüt marj oranları ÜM ve ÖM ayırımında aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 67- Üretici Markaları İçin Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁷⁸

	BİM ¹⁷⁹	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(485) Süt ve süt ürünleri kategorisinde, incelenen tüm perakendecilerin üretici markaları brüt marjında ilgili yıllarda ... ila ... puan arasında değişen belirgin artışlar yaşanmıştır. Marjlar, BİM’de 2011-2021 döneminde ... puan, A101’de ... puan, Migros’ta ... puan, ŞOK’ta ... puan ve Carrefoursa’da ise ... puan artmıştır. 2020 yılı sonrasında incelenen beş markette de bir artış yaşanmasına karşın A101 ve BİM’de yaşanan artışlar dikkat çekmektedir.

Tablo 68- Özel Markalı Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁸⁰

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011	...				
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

¹⁷⁸ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁷⁹ BİM, ürün kategorileri bazında ciro primi, aktivite primi gibi sair gelirleri ayrıştıramadığı için ilgili gelirler diğer perakende zincirlerinden farklı olarak hesaba katılamamıştır. Bu yüzden BİM’in marj oranı seviyelerini diğer perakende zincirleri ile karşılaştırmak anlamlı olmayacaktır. Öte yandan BİM’in ürün kategorileri bazında marj oranlarının gelişimi, alıcı gücü bakımından karşılaştırılabilir olarak değerlendirilmiştir.

¹⁸⁰ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

- (486) Süt ve süt ürünleri kategorisinde BİM’de özel markalı ürünlere yönelik kar marjı göreceli daha düşük ve daha durağandır. Migros’un kar marjı 2018 yılına kadar artmış ancak sonrasında belirgin bir düşüş göstermiştir. A101’in kar marjı diğer indirim marketlerine göre kısmen yüksek düzeyde kalmıştır. 2021 yılında ise indirim marketlerinin kar marjında Covid-19 dönemi öncesine göre artış kaydedilmiştir.
- (487) İlaveten, Tablo 67 ile Tablo 68’in birlikte değerlendirilmesi sonucunda, süt ve süt ürünleri kategorisinde üretici markalarında brüt marj seviyelerinin ve artış oranlarının özel markalı ürünlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

8.3.3. Dondurulmuş Gıda

- (488) Dondurulmuş gıda kategorisi; özel soğutucularda belirli bir sıcaklığın altında muhafaza edilen et, meyve, hamur ve sebzeden oluşmaktadır.

Tablo 69- Üretici Markalı Dondurulmuş Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁸¹

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

- (489) Dondurulmuş gıda kategorisinde üretici markalı ürünlerde brüt marj oranları incelenen dönemde Migros ve ŞOK’ta yaklaşık ... puanlık bir artış gösterirken, BİM’de ... puan ve Carrefoursa’da ... puan artmıştır. Bununla birlikte, A101’de üretici markalı ürünlerde brüt marj oranı yıllar içinde çok büyük bir artış göstermiş ve ... puan artmıştır.

Tablo 70- Özel Markalı Dondurulmuş Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁸²

	BİM	A101	Migros ¹⁸³	ŞOK	Carrefoursa ¹⁸⁴
2011	...				
2012	
2013	

¹⁸¹ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁸² Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁸³ Migros’un dondurulmuş ürün kategorisinde özel markalı ürün bilgisi bulunmamaktadır.

¹⁸⁴ Carrefoursa tarafından 2020 yılının ilk altı ayında özel markalı ürün alımı yapılmamıştır.

2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020	
2021	
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları					

(490) Dondurulmuş gıdada özel markalı ürünlerde A101'in kar marjı 2020 yılına kadar diğer indirim marketlerinin üzerinde seyretmiştir. ŞOK'un kar marjı ise en düşük düzeyde kalmıştır. Carrefoursa'nın kar marjı ise bildirilen yıllarda indirim marketlerinin oldukça üzerindedir. 2020 ve 2021 yılında bu kategoride bildirilen marjlarında artışlar gözlenmiştir.

8.3.4. Şekerlemeler

(491) Şekerlemeler kategorisi; bisküvi, kek, çikolata kaplama, çikolata, krem çikolata, sakız, çerez, kuru meyve ve kuruyemiş ürünlerinden oluşmaktadır.

Tablo 71- Üretici Markalı Şekerlemelerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁸⁵

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları					

(492) Tablo 71'e göre şekerlemeler kategorisinde üretici markalı ürünlerde Migros'un brüt marjı ilgili dönemde ... puan azalmıştır. Öte yandan BİM, A101, ŞOK ve Carrefoursa'nın brüt marjlarında sırasıyla ...; ...; ... ve ... puan artış yaşanmıştır.

Tablo 72- Özel Markalı Şekerlemelerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁸⁶

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		

¹⁸⁵ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁸⁶ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(493) Şekerlemeler kategorisinde, özel markalı ürünlerde incelenen dönemde Migros'un ve Carrefoursa'nın brüt marjları düşerken; A101'in brüt marjı ise ... puan civarında artmıştır. ŞOK'un brüt marj artışı ... puan iken BİM'in brüt marj artışı ... düzeyindedir.

8.3.5. Konserve Gıda

(494) Konserve gıda kategorisi; bakliyat, konserve meyve, sebze ve domates püresinden oluşmaktadır.

Tablo 73- Üretici Markalı Konserve Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁸⁷

	BİM ¹⁸⁸	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011			...		
2012			
2013		
2014		
2015		
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(495) Konserve gıda kategorisinde üretici markalı ürün marjlarında yıllara göre büyük dalgalanmalar görülmektedir. Bununla birlikte, ilgili dönemde A101'in marjında ...; Migros'un marjında ...; ŞOK'un marjında ... ve Carrefoursa'nın marjında ... puanlık artış söz konusudur. BİM'de ise brüt marj başlangıç dönemine göre yaklaşık ... puan azalmıştır.

¹⁸⁷ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁸⁸ BİM tarafından 2011-2015 döneminde konserve gıda kategorisinde üretici markalı ürün yapmadığı bildirilmiştir.

Tablo 74- Özel Markalı Konserve Gıdada Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁸⁹

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(496) Konserve gıdada özel markalı ürünlerde ilgili dönemde BİM, yaklaşık ... puan ile en yüksek marj artışı gösteren perakende zinciridir. ŞOK'un brüt marj artışı ise ... puandır. Carrefoursa'da ... puan marj artışı tespit edilmiştir. A101'in brüt marjı ... azalırken Migros'un marjında ... puanlık belirgin bir düşüş görülmektedir.

8.3.6. Yemeklik Yağ

(497) Yemeklik yağ kategorisi; tereyağ, sıvıyağ ve margarinden oluşmaktadır. Üretici markaları için brüt marj tablosuna aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 75- Üretici Markalı Yemeklik Yağda Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁹⁰

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(498) Yemeklik yağ kategorisinde, ilgili dönemde üretici markalı ürünlerde perakendecilerin marjlarında yıllar içinde dalgalanmalar olmakla birlikte, 2021 yılı verinin elde edildiği ilk

¹⁸⁹ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁹⁰ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

yıllarla karşılaştırıldığında net bir artış gözlenmektedir. En yüksek artış ŞOK'ta ... puan ile görülmekte; A101'de ... puan, BİM'de ... puan, Carrefoursa'da ... puan ve Migros'ta ise ... puan artış bulunmaktadır.

Tablo 76- Özel Markalı Yemeklik Yağda Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁹¹

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(499) Tablo 76'ya göre özel markalı ürünlerde incelenen perakende zincirlerinin marjlarında yıllar itibarıyla dalgalanmalar görülmektedir. Üretici markalı ürünlere göre marjlar düşük düzeyde kalmıştır.

8.3.7. Kağıt Ürünleri

(500) Kağıt ürünleri kategorisi; temizlik kağıtları, bebek bezleri, bebek mendilleri, hijyenik pedlerden oluşmaktadır.

Tablo 77- Üretici Markalı Kağıt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁹²

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

¹⁹¹ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁹² Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

(501) Kağıt ürünlerinde üretici markalı ürünlerin brüt marj oranlarının diğer kategorilere göre yüksek olduğu görülmektedir. Migros'un marjının diğer perakendecilere göre daha durağan bir görünüm sergilediği; BİM'in marjının ise diğerlerine göre daha yüksek düzeyde olduğu gözlenmiştir.

Tablo 78- Özel Markalı Kağıt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁹³

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(502) Kağıt ürünleri kategorisinde, ilgili dönemde özel markalı ürünler bakımından A101 ve Migros haricindeki diğer zincirlerin brüt marjlarında artışlar yaşanmıştır. 2021 yılı 2011 yılı ile kıyaslandığında BİM'in marjı ... puan, Carrefoursa'nın marjı ... puan ve ŞOK'un marjı ... puan artmıştır.

8.3.8. Çamaşır Deterjanları

(503) Çamaşır deterjanları kategorisi; matik deterjanlar, elde yıkama, makine temizleyicileri, toz leke çıkarıcı, makine koruma, leke çıkarıcı deterjanlardan ve yün şampuanlarından oluşmaktadır.

Tablo 79- Üretici Markalı Çamaşır Deterjanlarında Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁹⁴

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019

¹⁹³ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

¹⁹⁴ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

2020
2021
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları					

(504) Çamaşır deterjanları kategorisinde, ilgili dönemde üretici markalı ürünler bakımından A101 dışındaki perakende zincirlerinin hepsinde brüt marjlar artmıştır. İlgili artışlar BİM’de ... puan; Migros’ta ... puan, ŞOK’ta ... puan ve Carrefoursa’da ... puan olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 80- Özel Markalı Çamaşır Deterjanlarında Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri¹⁹⁵

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017
2018
2019
2020
2021
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları					

(505) Çamaşır deterjanları kategorisinde, ilgili dönemde özel markalı ürünler bakımından Carrefoursa, Migros ve ŞOK’ta brüt marjlarda azalma görülürken; BİM’in brüt marjında ... puan, A101’in brüt marjına ise ... puan artış görülmektedir.

8.3.9. Brüt Marj Oranlarına Yönelik Özet Değerlendirme

(506) Toplam kategoride üretici markalı ürünlerde incelenen perakende zincirlerinin tümünün, özel markalı ürünlerde ise indirim mağazalarının brüt marj oranları yıllar itibarıyla yükseliş göstermiştir. Üretici markalarında perakende zincirlerinin brüt marj oranlarının hem seviye olarak hem de artış oranı olarak özel markalı ürünlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Covid-19 salgınının ülkemizde etkisini göstermeye başladığı 2020 yılında ise özel markalı ürünlere dair brüt marjlardaki artış daha belirgin şekilde ortaya çıkmıştır. Söz konusu marjlar 2021 yılında ise kısmi düşüğe geçmiştir.

(507) Kategori ayırımında ise marj düzeyleri toplam HTM’den açık bir farklılık sergilemese de incelenen perakende zincirleri bakımından ve zaman içerisinde değişen bir seyre

¹⁹⁵ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

sahiptir. Süt ve süt ürünleri kategorisinde üretici markalarında marj oranları yıllara göre belirgin bir şekilde artış gösterirken, özel markalı ürünlerde kimi zincirlerde marj düşerken kiminde yükseliş görülmektedir. Bu kategoride üretici markalarında brüt marj seviyeleri ve artış oranları özel markalı ürünlere göre daha yüksektir. Dondurulmuş ürünler kategorisinde üretici markalarında incelenen perakende zincirlerinin tümünde marjlar yükselirken, özel markalı ürünlerde zincirler arasında bir ayrışma söz konusudur. Benzer şekilde dondurulmuş ürün kategorisinde üretici markalarının marj seviyeleri özel markalı ürünlere göre daha yüksektir. Şekerlemeler kategorisinde üretici markalarında indirim marketlerinin marjlarında ilgili dönemde artış tespit edilmiştir. Bu kategoride üretici markalarının marj seviyeleri, özel markalı ürünlere göre daha yüksektir. Konserve gıda ve yemeklik yağ kategorilerinde diğer kategorilere göre perakende zincirlerinin marjlarında görece yüksek oynaklıklar vardır. Kağıt ürünleri üretici markalarında marj oranlarının diğer kategorilere göre yüksek olduğu tespit edilmiş; çamaşır deterjanlarında ise üretici markalarında perakende zincirlerinin marj oranlarında yıllar itibarıyla artışlar ve düşüşler birarada gözlenmiştir. Son olarak, 2020 yılında, bazı istisnai kategoriler ve perakendeciler hariç, marjlarda keskin artışlar yaşanmıştır. 2021 yılında bu artışlar daha çok üretici markalarda devam etmiş, özel markalı ürünlerin brüt marjlarında ise bazı kategorilerde düşüşler de gözlenmiştir.

8.4. Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Alıcı Gücü Analizi¹⁹⁶

- (508) Bu bölümde süt ve süt ürünleri pazarında yer alan 11 üreticiden elde edilen veriler çerçevesinde, alıcı gücünün varlığına yönelik olarak satış kırılımı, ödeme vadeleri ve risk seviyesi başlıkları altında tespitlere yer verilecektir.
- (509) Bu pazarda Pınar, Sütaş, Ak Gıda, Aynes, Danone, Eker, Karadeniz, Tat Gıda, Torku, Yörükoğlu İle Muratbey belli başlı firmalar olarak yer almaktadır. Süt ve süt ürünleri pazarında faaliyet gösteren ve sektör incelemesi kapsamında bilgi talep edilen teşebbüslerin pazar paylarına ve sektöre yönelik yoğunlaşma oranlarına aşağıda yer verilmektedir.

¹⁹⁶ Alıcı gücü analizinde tedarikçi/üretici tarafındaki teşebbüslerden bilgi/veri toplamak, resmin bütününe görmek bakımından yararlı olacaktır. Öte yandan hızlı tüketim ürünlerinde toplamda 16 ana kategori ve her bir kategori içinde çok sayıda üretici bulunmaktadır. AC Nielsen (2019) verilerine göre süt ve süt ürünlerinin gıda kategorisi içindeki payı %13,7'dir. Süt ürünleri kategorisinde özel markalı ürün oranı ise %44,5'tir. Dolayısıyla süt ürünleri kategorisinin gıda içindeki payının ağırlığı, özel markalı ürün payının yüksek olması ve yine bu kategorinin tüketiciler açısından temel ihtiyaç maddelerinden oluşması gibi hususlar dikkate alınarak, alıcı gücü analizi bakımından bu kategori seçilmiştir. Bu kategoriye dâhil edilen firmalar ise sektörün ciro ve bilinirlik açısından ön sıralarda yer alan firmalarıdır. Hesaplanan yoğunlaşma değerleri de bu firmaların değerleri gözetilerek elde edilmiştir

Tablo 81- Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Pazar Payları ve Yoğunlaşma Oranları¹⁹⁷ (%)

	2011	2015	2020	2021
Ak Gıda
Sütaş
Pınar
Torku
Aynes
Yörükoğlu
Tat Gıda
Eker
Muratbey
Karadeniz
Danone
CR4	87,7	70,1	75,2	76,0

Kaynak:... Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(510) Yukarıdaki tabloda yer alan pazar payı hesaplamaları pazarın söz konusu firmalardan oluştuğu varsayımına dayanmaktadır. İlgili pazar payları ve yoğunlaşma oranları süt üreticilerinin toplam yurt içi cirolarına göre oluşturulmuştur. Buna göre CR4 oranı 2011 yılı için %87,7; 2015 yılı için %70,1; 2020 yılı için %75,2 ve 2021 yılı için ise %76,0 olarak hesaplanmıştır. Öte yandan buradaki temel amaç firmaların pazar paylarının ve pazarın yoğunlaşma oranlarının seviyesini değil, zaman içindeki gelişimini görmektir. Bu kapsamda, üretici tarafındaki yoğunlaşmanın 2015 yılına doğru azaldığı, 2020 ve 2021 yıllarında ise bir miktar artsa da 2011 yılına kıyasla daha düşük düzeyde kaldığı tespit edilmiştir. Pazarın lider firması Ak Gıda organize kanalda BİM için Dost markası ile özel markalı ürün üretmektedir. Markalı ürün üreticileri arasındaki lider firma ise Sütaş'tır.

8.4.1. Satış Kırılımı

(511) Süt ve süt ürünleri pazarında alıcı gücünün gelişimine yönelik olarak öncelikle üretici firmaların toplam yurt içi cirolarının kırılımına yer verilecektir. Hızlı tüketim ürünleri pazarında üretici firmalar tüketicilere ürünlerini esas olarak organize kanal ve geleneksel kanal yoluyla ulaştırmaktadır. Bilindiği gibi üretici firmalar geleneksel kanala distribütör/bayi vasıtasıyla ürünlerini pazarlamaktadır. Üretici/tedarikçi firmaların toplam cirolarında organize kanal payının gelişimi alıcı gücü değerlendirmesi

¹⁹⁷ Tabloda yer alan 0 rakamı yuvarlamadan ya da ilgili teşebbüsün o yılda faaliyeti olmamasından kaynaklanmaktadır.

bakımından önemli olacaktır. Aşağıdaki tabloda süt ve süt ürünleri üreticilerinin toplam ciroları içinde organize kanalın payı sunulmaktadır.

Tablo 82- Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Toplam Ciroları İçinde Organize Kanalın Gelişimi (%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pınar
Sütaş
Akgıda
Aynes
Danone		
Eker
Karadeniz
Tat Gıda				
Torku			
Yörükoğlu
Muratbey
ORTALAMA	56	62	62	61	63	63	63	66	65	59	57
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları											

(512) Yukarıdaki tabloya göre, süt ve süt ürünleri üreticilerinin satışları içinde organize kanalın payı 2011 yılında ortalama %... iken, bu oran 2019 itibarıyla %...’e yükselmiştir. Eş deyişle geleneksel kanalın payının yıllar içerisinde azaldığı söylenebilecektir. Süt üreticileri satışlarının yarıdan fazlasını organize kanal yoluyla gerçekleştirmektedir. 2020 ve 2021 yılında ise bu durum değişmezken 2019 yılında %... olan organize kanal payı anılan yıllarda sırasıyla %...’a ve %...’ye gerilemiştir. Bu gerilemede Covid-19 salgınının tüketicilerin alışveriş tercihlerini değiştirmesinin kısmen etkili olabileceği düşünülmektedir.

(513) Yukarıdaki tabloyu tamamlayıcı bir diğer veri ise perakende zincirlerinin süt ve süt ürünleri üreticilerinin organize kanal ve toplam cirolarındaki payının yıllara göre gelişimidir. Bu şekilde, perakende zincirlerinin süt üreticilerin satışındaki rolü daha iyi anlaşılacaktır.

Tablo 83- En Büyük Beş Perakende Müşterisinin Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Organize Kanal ve Toplam Ciroları İçindeki Payı (%)¹⁹⁸

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pınar	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>
Sütaş	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>
Akgıda	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>

¹⁹⁸ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

	<i>Toplam</i>
Aynes	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>
Danone	<i>Organize</i>		
	<i>Toplam</i>		
Eker	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>
Karadeniz	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>
Tat Gıda	<i>Organize</i>							
	<i>Toplam</i>							
Torku	<i>Organize</i>		
	<i>Toplam</i>		
Yörükoğlu	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>
Muratbey	<i>Organize</i>
	<i>Toplam</i>
Ortalama	<i>Organize</i>	73	69	67	68	69	67	69	73	76	81	78
	<i>Toplam</i>	38	41	39	42	44	42	43	48	49	49	47
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları												

- (514) Bu tabloya göre örneğin ... en büyük beş perakendeci müşterisinin (A101, Migros, Carrefoursa, ŞOK, BİM) ... organize kanaldaki satışları içindeki payları 2011-2021 döneminde düzenli bir biçimde artmıştır. Ancak, ...'ın en büyük beş perakendeci müşterisinin ... toplam satış cirosu içerisindeki payı 2019 yılına kadar artış göstermiş olsa da 2020 ve 2021 yıllarında düşüşe geçmiştir. Bu iki eğilimin diğer firmalar için birebir gözlenmesi mümkün olmasa da tedarikçilerin organize kanaldaki ilk beş müşterisinin tedarikçilerin o kanala satışlarındaki payının zaman içerisinde arttığı ve son yıllara gelindiğinde ortalama %80'e dayandığı görülmektedir. İlk beş müşterinin toplam ciro içerisindeki payı ise incelenen dönem itibarıyla ortalama 10 puan artarak %50'ye yaklaşmıştır.
- (515) Sonuç olarak süt ve süt ürünleri pazarında organize kanalın payı yıllar içerisinde artmaktadır. Ayrıca en büyük beş perakendecinin payı hem organize kanal içinde hem de toplam pazar içinde düzenli biçimde yükselmektedir. Söz konusu payların yükselmesi tedarikçilerin perakende zincirlerine bağımlı hale geldiğini ve perakende zincirlerinin alıcı gücünün zaman içinde arttığını desteklemektedir.

8.4.2. Ödeme Vadeleri

- (516) HTM perakendeciliği sektöründe alıcı gücü kaynaklı sorunlardan birisi de ödeme vadelerinin uzunluğudur. Ödeme vadesi üretici firmaların ürünleri perakendecilere

ulaştıktan sonra, ürün bedellerinin üreticilerin ellerine geçme süresi (gün sayısı) olarak tanımlanmıştır. Aşağıdaki tabloda perakende zincirlerinin vadeleri ile süt ve süt ürünleri üreticisi firmaların distribütörleri/bayileri ve ayrıca bakkal, market gibi geleneksel kanal perakendecilerinin vadeleri hem düzey olarak hem de zaman içindeki değişimi olarak karşılaştırılmaktadır.

Tablo 84- Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Kanal Bazında Ortalama Vadeleri (Gün Sayısı)¹⁹⁹

	Kanal	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pınar	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Sütaş	<i>Geleneksel</i>
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Ak gıda	<i>Geleneksel</i>											...
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Aynes	<i>Geleneksel</i>											...
	<i>Organize</i>					
	<i>Distribütör</i>					
Danone	<i>Geleneksel</i>					
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Eker	<i>Geleneksel</i>
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>											...
Karadeniz	<i>Geleneksel</i>
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Tat Gıda	<i>Geleneksel</i>
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Torku	<i>Geleneksel</i>		
	<i>Organize</i>		
	<i>Distribütör</i>		
Yörsan	<i>Geleneksel</i>
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Muratbey	<i>Geleneksel</i>
	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
Ortalama	<i>Organize</i>	64	68	69	67	66	69	71	72	73	69	70
	<i>Distribütör</i>	51	54	51	51	53	49	51	53	50	50	47

¹⁹⁹ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

	<i>Geleneksel</i>	42	42	45	44	44	48	54	51	47	44	43
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları												

- (517) Söz konusu tablodan iki önemli sonuç çıkmaktadır. İlk olarak, organize ve geleneksel kanaldaki ortalama ödeme vadeleri 2011-2019 yılları arasında artış göstermiştir. Ancak, organize kanaldaki artış 2019 yılı için dokuz gün, geleneksel kanal için beş gündür. 2021 yılında ise her iki kanalın vadesinde 2019'a göre düşüş gözlenmektedir. Anılan yıllar arasında gözlenen düşüş organize kanalda üç gün, geleneksel kanalda dört gün olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle 2021 yılına gelindiğinde geleneksel kanalın ortalama ödeme vadesi 2011 yılına neredeyse denk olarak, organize kanalda ise 2011 yılındakinin toplamda altı gün üzerinde gerçekleşmiştir. Distribütör kanalında ise ödeme vadelerinde görece durağanlık vardır.
- (518) İkinci sonuç olarak, organize kanaldaki ödeme vadeleri hem distribütör hem de geleneksel kanaldaki perakendecilere göre oldukça yüksektir²⁰⁰. Distribütör kanalı ödeme vadesi diğer iki kanalın vadelerinin arasında yer almaktadır. Organize kanal ile geleneksel kanal ödeme vadeleri arasındaki fark -her tedarikçi bakımından ve zaman değişiyor olmakla birlikte- ortalama 17 ile 27 gün arasında değişmektedir. İki kanalın ödeme vadelerinin ortalaması arasındaki fark zaman içerisinde artış eğilimi göstererek 2021 yılına gelindiğinde 27 güne kadar çıkmaktadır. Söz konusu sonuçlar da pazardaki alıcı gücüne işaret edebilecek nitelikte görülmektedir.

8.4.3. Risk Seviyesi

- (519) Bu bölümde sağlayıcıların perakende zincirleri karşısındaki risk seviyesinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Komisyonun perakende sektörüne yönelik birleşme/devralma kararlarında (*Rewe/Meinl*, *Carrefoursa/Promodes*); sağlayıcıların satışlarının %22'sinin tek bir perakendeciye bağlı olması durumunda, bu sağlayıcının ilgili perakendeciye ekonomik olarak bağımlı hale geleceği belirtilmiştir²⁰¹. İlgili eşik, sağlayıcının söz konusu perakendeci yaptığı satışlarını kaybetmesi halinde uğrayacağı kayıp nedeniyle iflas riski ile karşı karşıya kalabileceği oran olarak belirtilerek, ekonomik bağımlılığın yadsınamaz olduğu tehdit noktası olarak değerlendirilmiştir²⁰².
- (520) Süt ve süt ürünleri üreticilerine toplam yurt içi satışlarının hangi oranda tek bir perakendeciye bağımlı olması halinde iflas riski/faaliyet güçlüğü ile karşı karşıya

²⁰⁰ Veri setindeki bazı firmaların organize kanal için vade süreleri sözleşmede yer alan standart sürelerdir (Karadeniz Gıda). Fiili süreler aslında sözleşmede yer alan sürelerden çok daha uzun olabilmektedir.

²⁰¹ İNCE, E. (2012); *Alıcı Gücü: Perakende Sektörü Özelinde Kaynakları, Sonuçları, Ele Alınışı ve Politika Yansımaları*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi No: 124, s.50.

²⁰² İnce (2012, 50).

kalabilecekleri sorulmuştur. Gelen cevaplar doğrultusunda aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 85- Risk Seviyesi Tablosu²⁰³

	Faaliyet Güçlüğü (%)	İflas Riski (%)
Sütaş
Aynes	...	
Danone	...	
Eker	...	
Karadeniz	...	
Yörükoğlu	...	
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları		

(521) Sütaş toplam satışlarının %...’unun tek bir perakende zincirine bağımlı olması durumunda faaliyet güçlüğü, %...’inin tek bir perakende zincirine bağımlı olması durumunda ise iflas riskinin olabileceğini belirtmiştir²⁰⁴. Bu bağlamda tedarikçilerden ek olarak, en fazla satış yaptıkları ilk iki perakendecinin toplam satışları içerisindeki payı ayrıca istenmiş, aşağıdaki tablo oluşturulmuştur. Hesaplamalar yapılırken bu müşterilerin zaman içerisinde değiştiğinin de gözlenmiş olması nedeniyle tablo sunumunda son zamanlardaki büyük hacimli satış yapılan perakendeciler dikkate alınmıştır.

Tablo 86- Süt ve Süt Ürünleri Üreticilerinin Toplam Cirolarının İçinde En Büyük İki Müşterilerinin Payları (%)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Pınar
Sütaş
Ak gıda
Aynes
Danone
Eker
Karadeniz
Tat Gıda
Torku

²⁰³ Tabloda boş bırakılan satırlar için teşebbüsler tarafından bilgi sağlanamamıştır.

²⁰⁴ ..., en büyük perakende zincirleri kendileri ile çalışmayı bırakması durumunda farklı perakendeciler ile çalışmaya başlanabileceği dolayısıyla kendileri için bir iflas riski olmadığını ifade etmiştir.

Yörükoğlu

Muratbey

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları												

- (522) ... hariç olmak üzere süt ve süt ürünleri üreticilerinin en büyük perakende zinciri müşterisinin payları %20'nin ve bazıları için %30'un üzerindedir. Kimi zincirlerin tedarikçinin cirosu içindeki payının %40'lar seviyesine ulaştığı da görülmektedir. Zaman içerisinde bazı perakendecilerin payında artış bazılarında da dalgalanmalar gözlenmektedir. 2020 ve 2021 yılı için yapılacak özel değerlendirmede bu payların bazı tedarikçiler için arttığı bazıları için ise düştüğü belirtilmelidir. Bu noktada yine, Covid-19 pandemisinden dolayı tüketicilerin organize kanal ve geleneksel kanal ya da perakende zincirleri arasında değişen tercihlerinin etkisinin olabileceği belirtilmelidir.
- (523) Sonuç olarak süt ve süt ürünleri pazarında, satış kısımlarında tedarikçilerin elde ettikleri ciroların organize kanala doğru evrilmesi ve bu kanalın oldukça baskın hale gelmesi; ödeme vadelerinin organize kanalda diğer kanallara göre -zaman içerisinde farkı da açarak- daha uzun olması; tedarikçilerin satışlarını gerçekleştirdikleri büyük perakendecilerin tedarikçilerin toplam cirolarında kayda değer bir paya sahip olmaya başlaması ve bu durumun o perakendecilere bağımlılık yaratabilecek riskli düzeye ulaşması tespitlerinin pazarda perakendeciler bakımından alıcı gücüne işaret edebileceği değerlendirilmektedir.

8.5. Toplam ve Ürün Kategorileri Bağlamında Alıcı Gücüne Yönelik Değerlendirme

- (524) Analizde hem toplam HTM perakendeciliği sektörüne yönelik hem de bu kapsamda yer alan alt ürün kategorilerine yönelik yoğunlaşma, kârlılık ve alıcı gücü analizleri gerçekleştirilmiştir. Analizde kullanılan veri hem tedarik hem de perakendeci tarafındaki sektör oyuncularını ile Ipsos ve Nielsen araştırma kuruluşlarından elde edilmiştir. Sektör, yukarıda sayılan analiz başlıklarındaki zamansal değişimleri de tespit etmek amacıyla, 2010-2021 yılları arasında 2012 tarihli Sektör Raporundaki sonuçlarla karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Covid-19 salgınının olduğu 2020 ve 2021 yılları ise olası pazar yapısı ve müşteri tercihi değişiklikleri nedeniyle ayrıca değerlendirmeye alınmış ve özet olarak aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Tedarik tarafındaki yoğunlaşma zaman içerisinde azalma eğiliminde iken perakende tarafındaki yoğunlaşmanın önemli düzeyde arttığı görülmektedir. Bu

gözlem 2011-2019 yılı için en belirgin seviyededir. 2020 ve 2021 yılında ise Covid-19 salgını etkisiyle yoğunlaşma rakamları farklı kategorilerde küçük çaplı değişiklikler gösterse de yoğunlaşmanın artış eğilimi değişmemiştir. Ek olarak, zaman içerisinde yoğunlaşma düzeylerinin perakende tarafında yüksek olduğu ürün kategorileri sayısı da artış göstermiş ve ayrıca bu kategorilerdeki yoğunlaşma düzeyleri arasındaki fark da açılmıştır.

- En büyük beş perakende zincirinin toplam HTM kategorisinde üretici markalarında brüt marjları özel markalı ürünlerin brüt marjlarından yüksek düzeyde seyretmiştir. Her iki marj düzeyinde zaman içerisinde artış gözlenmiş ancak marjlar arasındaki fark üretici markaları lehine açılmıştır. Bu gözlem alt ürün kategorilerinde birebir yapılamamaktadır. Şöyle ki, neredeyse bütün kategorilerde ve yıllarda özel markalı ürün marjları üretici markaların marjlarından düşüktür ancak marjların zaman içerisindeki değişimi kategori ve yıllar bazında oynaklıklar sergilemiştir.
- Pazarda kayda değer paya, öneme ve veri kalitesine sahip olduğu için örnek olarak seçilen süt ve süt ürünleri kategorisine yönelik yapılan analizde ise organize kanalın ve bu kanaldaki büyük perakende zincirlerinin tedarikçilerin satışlarında önemli bir paya sahip olmasının; bu payın zaman içerisinde artmasının; organize kanalda tedarikçilere ödeme vadelerinin geleneksel kanala göre zaman içerisinde de artan oranlarda yüksek düzeyde belirleniyor olmasının ve tedarikçilerin satışlarının kayda değer bir kısmını belirli perakendecilere gerçekleştiriyor olmasının tedarikçinin perakendeciye bağımlılığını ve olası faaliyet kaybı riskini artırıyor olması gibi bulguların, pazarın perakendeci tarafının sahip olduğu alıcı gücüne işaret edebileceği belirlenmiştir.

8.6. Sektördeki Genel Maliyet ve Kârlılık Konusunda Tespitler

(525) Bir önceki bölümde yer alan alıcı gücüne yönelik analiz sonuçlarının dayandığı hesaplamalar, sektörün hem tedarikçi hem de perakendeci tarafındaki önde gelen ve sektörün önemli göstergelerini belirleyen oyuncuların ürün kategorisi bazlı verisine dayanmaktadır. Bu bölümde yer verilen analiz ve değerlendirmeler ise bir üst bölümle paralel olarak özellikle kârlılık kavramı üzerine inşa edilmiş olmakla birlikte analizde bu oyuncuların yanı sıra Türkiye perakende gıda sektöründe faaliyet gösteren marketlerin tamamına yakınının mali tablolarında yer alan verileri üzerinden çalışılmıştır. Bu

şekilde, incelenen teşebbüsler de dâhil Türkiye’de bu sektörde faaliyet gösteren bütün teşebbüslerin satış hacmi, maliyet ve kârlılık düzeyleri hakkında bilgi edinilebilmiştir.

(526) Analizde, hem GİB ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bünyesindeki Girişimci Bilgi Sistemi’nden (GBS) elde edilen Nace Rev. 2 sınıflandırmasındaki toplu veri, hem de HTM sektör incelemesinde değerlendirilen teşebbüslerden elde edilen veri (örneklem verisi) birleştirilerek ve karşılaştırılarak hesaplamalar yapılmıştır²⁰⁵. Türkiye geneli için Nace Rev.2 sınıflandırmasında 6 hane kırılımında 47.11. ve 47.2. kodlarına ait alt grup verisi kullanılmıştır²⁰⁶.

(527) Analizde sektör hem bir bütün olarak hem de market kategorileri kapsamında ayrıştırılarak incelenmiş ve belirli göstergelerin bu kategoriler bağlamında farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, hem yukarıdaki kodlara ilişkin ayrıştırma yapılmış hem de bu kodlardaki ve teşebbüslerden gelen veri kullanılarak yeni kategoriler oluşturulmuştur²⁰⁷.

8.6.1. Maliyet Analizi

(528) Sektördeki kârlılık analizine geçmeden önce, bu analizde kullanılacak iki ana maliyet kalemi olan satışların maliyeti ve faaliyet giderleri konusunda tespitlerde bulunulması yerinde görülmüştür.

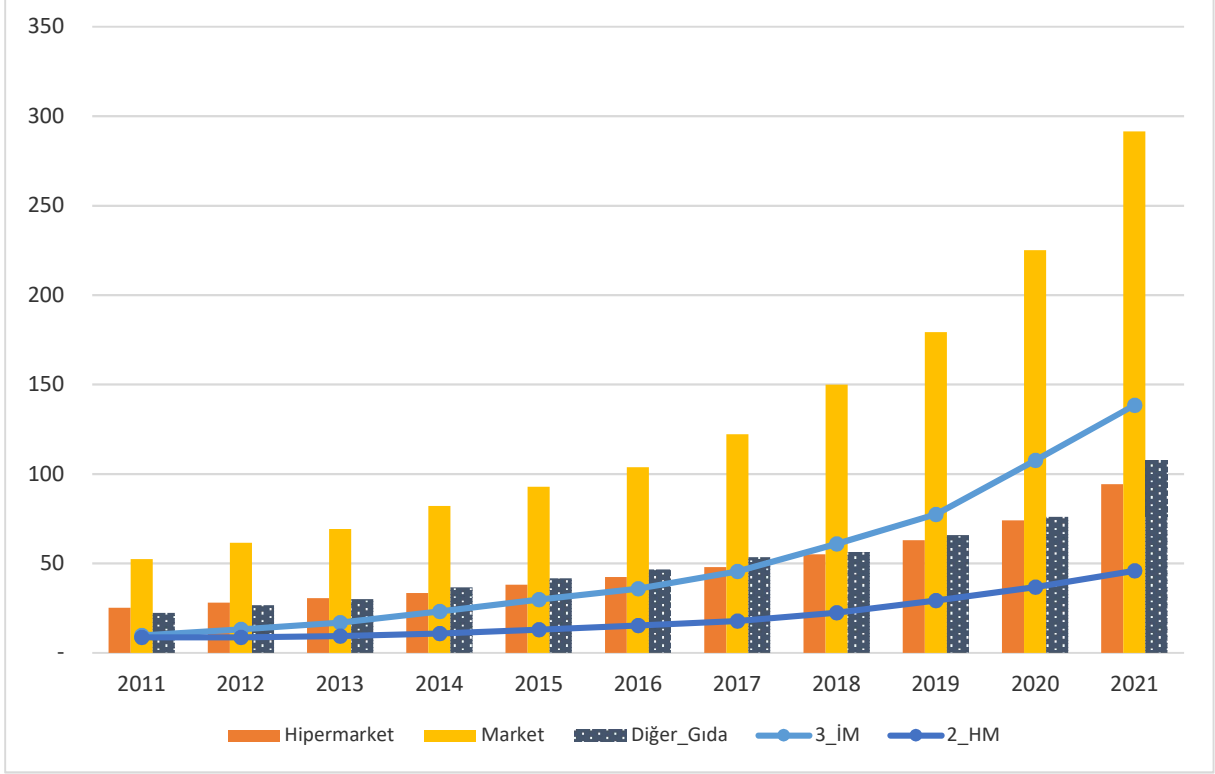
²⁰⁵ Hesaplamalarda teşebbüslerin gelir tablolarındaki rakamlar dikkate alındığından bütün faaliyet alanlarının toplamına yönelik sonuçlar elde edilmiş ve yorumlanmıştır. Bu noktada belirtilmesi gereken husus, teşebbüslerin Nace Rev. 2 sınıflandırmasında hangi koda ait oldukları bilgisinin GİB’e yaptıkları beyan usulüne dayandığıdır. Teşebbüslerin en fazla gelir elde ettikleri alanı ilk sırada beyan ettikleri bilinmektedir ve incelemeye bu kodları ilk sırada beyan eden teşebbüslerin verisi – o koda dâhil olacak şekilde- dikkate alınmıştır. Bu bakımdan, gıda perakendeciliğinden diğer faaliyet alanlarına göre daha az gelir elde etmesinden dolayı beyanlarında ilk sırada bu kodu iletmeyen teşebbüslerin verisi analize dâhil edilmemiştir. Benzer şekilde, en fazla bu alandan gelir etmesi nedeniyle bu kodu ilk sırada beyan eden teşebbüslerin gelir tabloları diğer faaliyet alanlarından kaynaklanan gelirleri de içerdiğinden bu gelirler de –ayrıştırılmadığı için- analize dâhil edilmek durumunda kalmıştır. Bu nedenle, analize temel oluşturan bu veride ölçüm hataları olmakla beraber verinin sektörün genelini kapsayan analizinde yanlılığının en düşük düzeyde olduğu düşünülmektedir.

²⁰⁶ Kırılım ayrıntısı şu şekildedir: 47.11.01 - Bakkal ve marketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret); 47.11.02 - Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret); 47.11.05 - Belirli Bir Mala Tahsis Edilmemiş Büfelerde Gıda, Alkollü Ve Alkolsüz İçecek Veya Tütün Ağırlıklı Perakende Ticaret; 47.11.99 - Bys. Belirli Bir Mala Tahsis Edilmemiş Mağazalarda Gıda, İçecek Veya Tütün Ağırlıklı Perakende Ticaret (Tanzim Satış Ve Gıda Tüketim Kooperatifleri Dâhil); 47.2 - Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gıda, içecek ve tütün perakende ticareti.

²⁰⁷ Aşağıda yer alan grafiklerdeki “Market” ifadesi 47.11.01 koduna; “Hipermarket” ifadesi 47.11.02 koduna karşılık gelmektedir. “Diğer_gıda” ifadesi ise 47.2, 47.11.05 ve 47.11.99 kodunun toplamına karşılık gelmektedir. “İlk_5_hariç” ifadesi ise 47.11. ve 47.2. kodlarının ilk beş büyük perakende zinciri haric toplamına işaret etmekte, bu nedenle bu zincirler hariç Türkiye’deki gıda sektörünün verisini kapsamaktadır. “Diğer_ÖR” ise yine bu beş market hariç inceleme kapsamında verisi talep edilen diğer marketleri; “Diğer_HM” Carrefoursa ve Migros hariç diğer hiper ve süpermarketlerin toplamını kapsamaktadır. Son olarak, BİM, A101, ŞOK indirim marketlerinin toplamı 3_İM olarak; Carrefoursa ve Migros’un toplamı 2_HM olarak ifade edilmiştir.

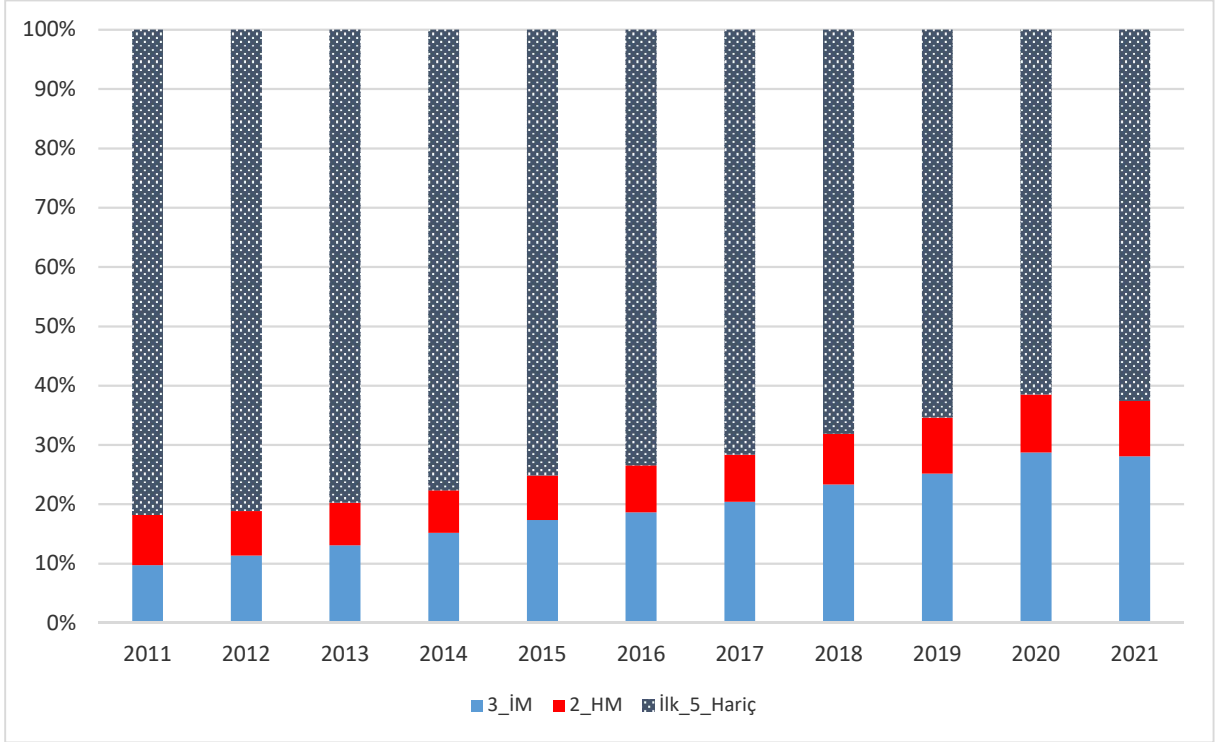
(529) Aşağıdaki dört grafik (Grafik 23, 24, 25 ve 26) hem Türkiye genelinde hem de örneklem düzeyinde market kategorilerine göre satışların hacmini ve satışların maliyetini (SMM) göstermektedir.

Grafik 23- 2011-2021 Döneminde Market Kategorilerine Göre Türkiye Geneli Satış Hacimleri



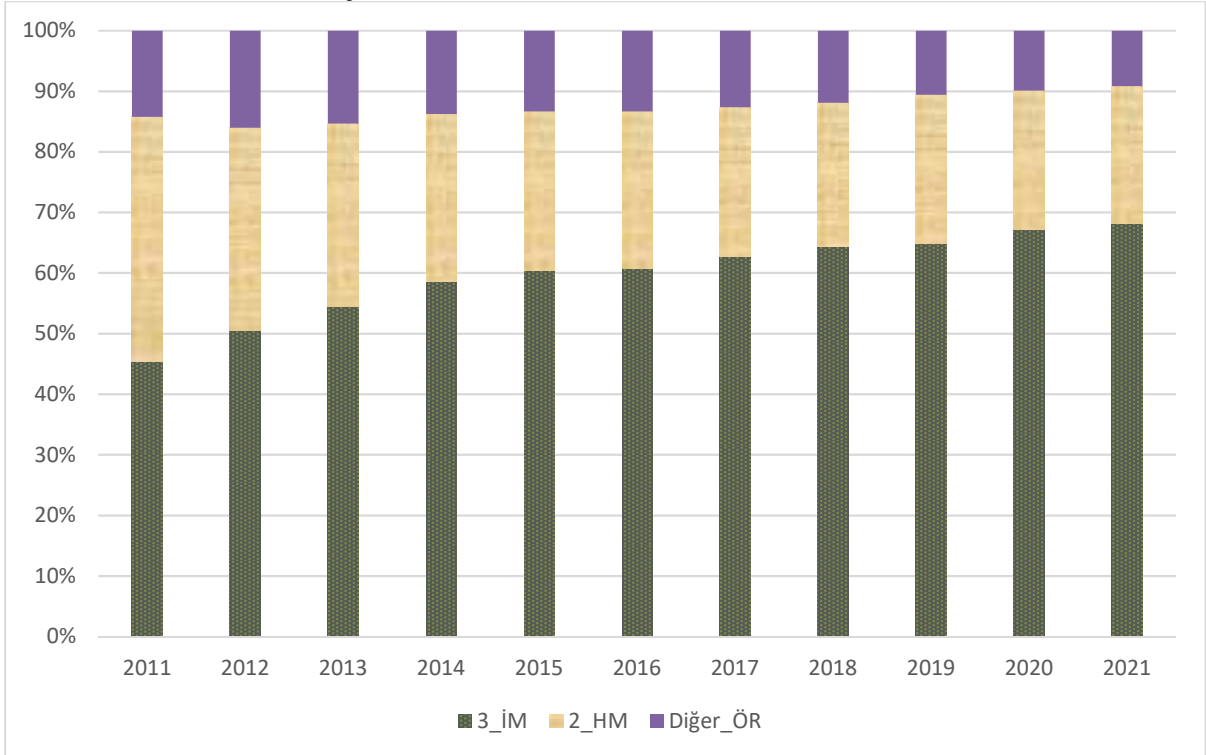
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

Grafik 24- 2011-2021 Döneminde Market Kategorilerine Göre Türkiye Geneli ve İlk Beş Marketin Satış Hacim Payları



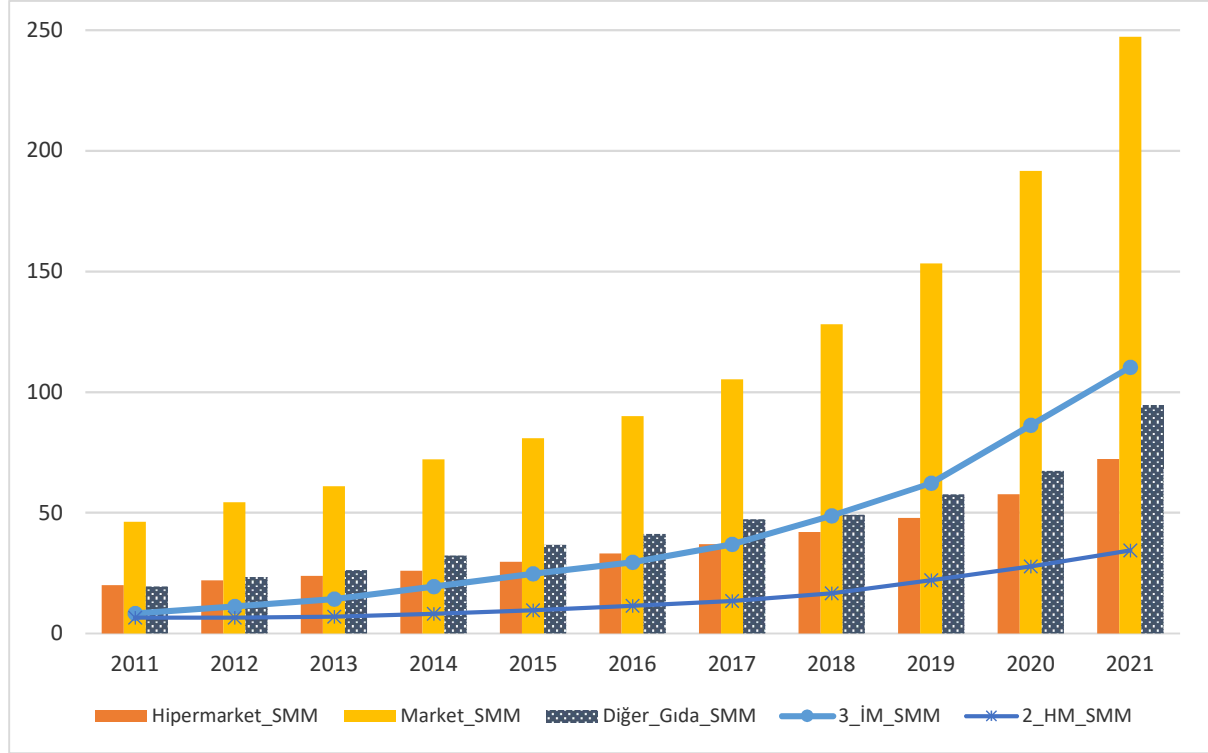
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

Grafik 25- 2011-2021 Döneminde İndirim Marketlerinin, Hipermarketlerin ve Örneklerdeki Diğer Marketlerin Satış Hacim Payları



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

Grafik 26- 2011-2021 Döneminde Market Kategorilerinin Satış Maliyeti (SMM bazlı)



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

- (530) Yukarıdaki grafikler Türkiye genelindeki tabloyu aşama aşama detaylandırarak, indirim marketleri, iki büyük hipermarket ve sektördeki diğer marketler açısından göstermektedir. Bu bakımdan söz konusu grafiklerin sunumundaki amaç, zaman içerisindeki nominal değişimlerden ziyade zaman içerisinde bahsi geçen market kategorilerinin paylarının ne şekilde değiştiğini göstermektir.
- (531) Grafikler bu açıdan yorumlandığında, 2011 yılından 2021 yılına kadar “belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek veya tütün ağırlıklı perakende ticaret” başlıklı faaliyet alanında, indirim marketlerinin de yer aldığı market kategorisinin payının hızlı bir şekilde arttığı anlaşılmaktadır. Hipermarketlerin satış hacmi ise daha durağan seyretmiş ve belirli bir gıda ürününün satışına tahsis edilmiş marketlerle 47.11 kodundaki diğer işletmelerin toplamı ile benzer bir düzeyde gerçekleşmiştir.
- (532) Grafiklerde indirim marketlerinin ve iki büyük perakende zincirinin satış ve maliyet verisi ayrıca görselleştirilmiştir. İndirim marketleri market kategorisinin yarısını oluşturmaktadır ve hem Türkiye genelinde hem de örneklemedeki teşebbüsler arasında bu marketlerin satış hacmi ve payı zaman içerisinde belirgin ölçüde artmıştır. Satış maliyetlerine gelindiğinde ise, ilk görünümde satış hacimleriyle aynı eğilimle karşılaşıldığı belirtilmelidir.

(533) Ek olarak, tahsisli ve diğerk küçük gıda işletmecilerinin satış hacimleri hipermarketlerle benzer düzeyde gerçekleşmiş olmasına rağmen, maliyetlerinin bu perakende zincirlerine göre daha yüksek düzeyde kaldığı gözlenmiştir. Satış hacimlerinin ve maliyetlerin zaman içerisinde nasıl değiştiğine dair aşağıda yer alan Tablo 87 daha detaylı bilgi sunmaktadır. Tablo 88 ise satış maliyetinin ve faaliyet giderlerinin satış hacimlerine oranını göstermektedir. Bu iki tablo sektörün kârlılığına dair ilk bulguları sunmaktadır.

Tablo 87- Türkiye Genelinde ve Örneklemede Satış Hacimleri ve Satış Maliyetleri Yıllık Değişimler

Satış Hacimlerinin ve Satış Maliyetlerinin (SMM) Yıllık Değişimleri (%)										
	Bütün_Satış	Bütün_SMM	Diğer_Gıda_Satış	Diğer_Gıda_SMM	Diğer_HM_Satış	Diğer_HM_SMM	2_HM_Satış	2_HM_SMM	İM_Satış	İM_SMM
2012	15,3	15,1	15,4	15,6	16,0	14,8	0,9	-0,7	35,5	35,0
2013	11,5	11,2	9,9	9,6	9,7	9,3	7,7	7,1	28,8	28,1
2014	17,1	17,2	14,0	14,4	6,4	6,0	16,2	16,1	36,3	35,5
2015	13,1	12,5	9,8	9,7	11,7	11,5	19,3	18,9	29,5	28,0
2016	11,5	11,4	9,2	9,5	8,2	8,4	18,0	19,5	20,3	19,1
2017	16,5	15,4	13,3	12,8	10,8	9,0	16,7	16,4	26,9	25,2
2018	20,4	19,4	11,1	10,7	8,9	7,8	25,4	24,0	33,6	32,0
2019	17,7	17,7	13,2	13,2	3,2	1,3	30,6	32,9	27,1	27,7
2020	22,9	23,5	14,6	16,1	10,5	16,0	25,7	25,6	39,1	38,7
2021	29,7	28,7	33,9	33,0	29,9	26,8	25,1	24,0	28,7	27,8

Kaynak: Teşebbüslerden ve GİB'den Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

Tablo 88- Türkiye Genel ve Örneklemede Faaliyet Giderlerinin ve SMM'nin Satış Hacmine Oranı

Faaliyet Giderlerinin ve Satış Maliyetinin (SMM) Net Satışlara Oranı (%)										
	Büt_F_Gider	Büt_SMM	Diğ_Gıda_F_Gider	Diğ_Gıda_SMM	Diğ_HM_F_Gider	Diğ_HM_SMM	2_HM_F_Gider	2_HM_SMM	İM_F_Gider	İM_SMM
2011	13,5	85,2	10,0	86,9	18,6	81,1	23,0	76,5	12,8	85,3
2012	13,7	85,1	10,1	87,9	19,7	80,3	22,8	75,3	13,6	85,0
2013	14,0	84,9	10,4	87,6	20,0	80,0	24,4	74,8	13,6	84,5
2014	13,8	85,0	9,6	88,4	20,8	79,7	22,6	74,7	14,4	84,0
2015	14,2	84,5	9,4	88,4	20,5	79,6	24,3	74,5	14,3	83,1
2016	14,6	84,4	9,1	88,9	20,2	79,8	25,6	75,4	15,1	82,3
2017	14,7	83,6	9,5	88,4	20,5	78,5	24,1	75,3	15,5	81,1
2018	14,8	82,9	10,5	87,5	19,9	77,7	25,3	74,4	15,7	80,1
2019	15,2	82,9	10,8	87,5	22,9	76,3	22,8	75,7	15,4	80,5
2020	14,1	83,3	10,0	88,6	19,0	80,1	22,4	75,7	14,0	80,3
2021	15,0	82,7	10,5	87,9	19,8	78,2	23,4	75,0	15,1	79,7

Kaynak: Teşebbüslerden ve GİB'den Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

- (534) Satış hacmindeki ve satışların maliyetindeki değişimlere bakıldığında, Türkiye genelinde 2020 yılı hariç satış hacimlerindeki artış oranının maliyetlerdeki artış oranından genellikle büyük olduğu ve aradaki farkın son dönemlerde 1 puanın üzerine de çıkabildiği görülmektedir. Ancak, 2020 yılına gelindiğinde maliyet artışları satış artışının üzerinde gerçekleşmiştir. İlk beş market hariç diğer marketlerde ise 2017 yılına gelene kadar maliyet artışları görece daha fazladır. 2017 yılından 2020 yılına kadar bu durum tersine dönse de 2020 yılında Covid salgınının da olası etkisiyle maliyetler daha fazla artmıştır. Bu görünüm, hipermarket ve indirim marketleri özelinde ise farklılık arz etmektedir. 2019 yılı hariç satış artışları her yılda maliyet artışlarının üzerinde gerçekleşmiştir.
- (535) Maliyet analizinde ayrıca, SMM'nin yanı sıra faaliyet giderleri de incelenmiştir. Faaliyet giderlerinin marketlerin satışlarından aldığı pay Türkiye genelinde %13,5'ten %15'e çıkmıştır. SMM'nin satışlara oranı ise %85 düzeyinden %82,7'ye gerilemiştir. Bu durum sektörde sabit maliyetlerde bir artış yaşadığını; bir başka ifadeyle satış gelirlerinden sabit maliyetlerin karşılanmasına ayrılan kısmın zaman içinde arttığını göstermektedir. Söz konusu oranların market kategorilerinde farklı gerçekleşmiş olması ise Türkiye genelindeki bu değişime belirli kategorilerin daha fazla katkısı olduğunu göstermektedir.
- (536) Market kategori kırılımlarına bakıldığında, büyük perakende zincirleri hariç diğer marketlerde faaliyet gider oranı neredeyse sabit kalmıştır. İki büyük hipermarketin faaliyet giderleri oranı sektör ortalamasından 10 puan yüksek; SMM oranı ise 10 puan düşük olmakla birlikte, zaman içerisinde durağan bir seyir izlemiştir. İndirim marketlerinin ise faaliyet giderleri %12,8'den %15'e yükselmiştir. Hipermarket ve süpermarket kategorilerinde de faaliyet giderleri oranında artış yaşanmıştır. Bu bakımdan, Türkiye genelindeki sabit maliyet artışlarına indirim marketlerinin ve görece diğer hipermarketlerin ve süpermarketlerin katkısının olduğu söylenebilecektir. Tüm bu sonuçlar ilk beş perakende zincirinin kârlılığının sektörün geri kalanından farklılaştığına yönelik sinyal niteliğindedir. Bu bakımdan, ilerleyen bölümde kârlılık analizi bu marketleri ve sektörün geri kalanını ayırtıracak şekilde de yapılmıştır.

8.6.2. Kârlılık Analizi

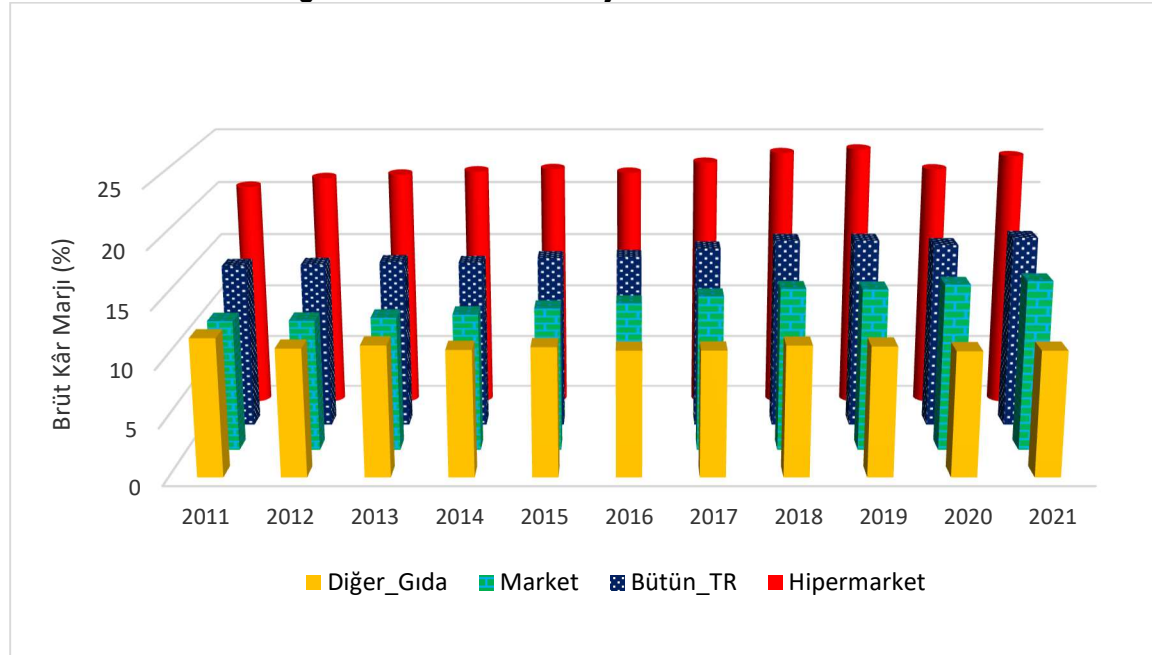
- (537) Satış gelirlerindeki değişimlerin satış maliyeti değişimlerinden (Covid-19 dönemi hariç) daha fazla olduğu bir üst kısımda genel bir bulgu olarak sunulmuştur. Ancak bu durumun kârlılığa yansımaları, aradaki farkın satış gelirin oranlanmasıyla ortaya

çıkacaktır. İktisat ve finans uygulamalarında kârlılığın çeşitli ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. Bu ölçüm yöntemleri de sektörün yapısına ve özelliklerine göre değişmekte, farklı kârlılık ölçütleri farklı sektörler için daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Aynı zamanda, her bir kârlılık ölçütü özellikle finans alanında yatırım yapmaya, devralmaya karar verme gibi farklı bir amaca da hizmet etmektedir. Sektör incelemesinde esas amaç ise bu sektördeki kârlılığın alıcı gücü bağlamında ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu nedenle, bu bölümde esas olarak brüt kâr marjları üzerinde durulmuş, ayrıca faaliyet kârlarına da yer verilmiştir.

(538) Brüt kâr marjı, satış cirolarıyla satış maliyeti arasındaki farkın (Net Satışlar-SMM) satış cirolarına bölümüyle hesaplanmıştır. Faaliyet kâr marjı ise, faaliyet kârının net satışlara oranı olarak hesaplanmıştır.

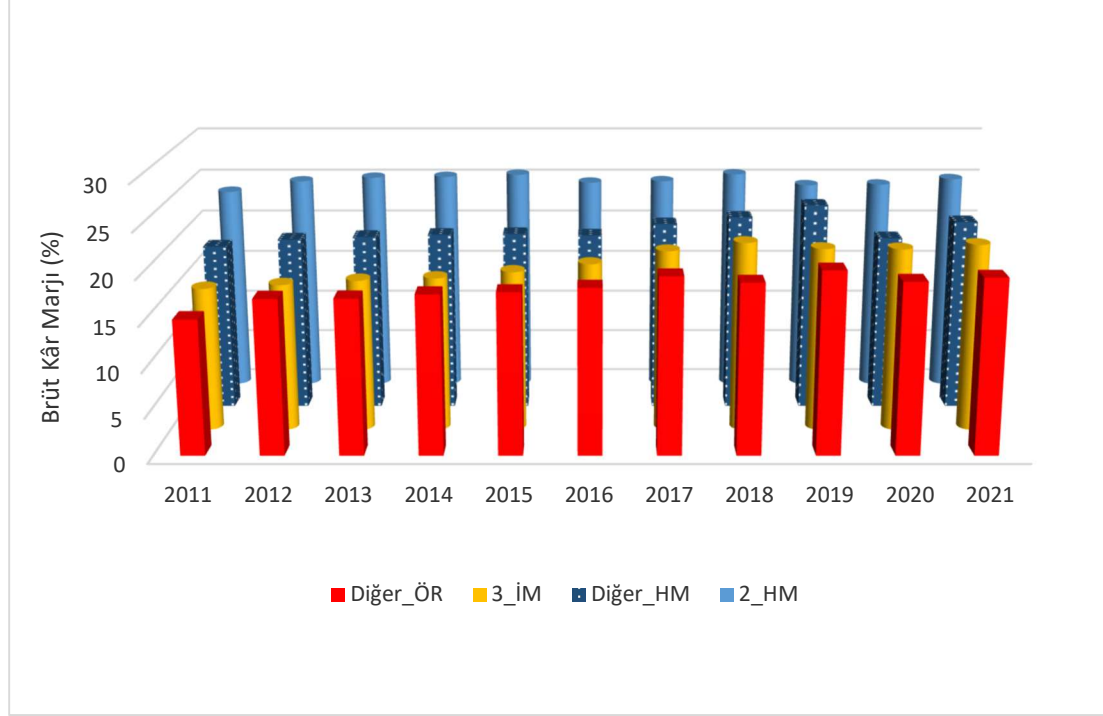
(539) Aşağıdaki üç grafik (Grafik 27, 28 ve 29) kârlılık analizini market kategorilerinde aşama aşama detaylı bir şekilde vermektedir.

Grafik 27- Market Kategorilerinde Brüt Kâr Marjları



Kaynak: Teşebbüslerden ve GİB'den Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

Grafik 28-Sektör İncelemede Bilgi Talep Edilen Marketlerin Brüt Kâr Marjları



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

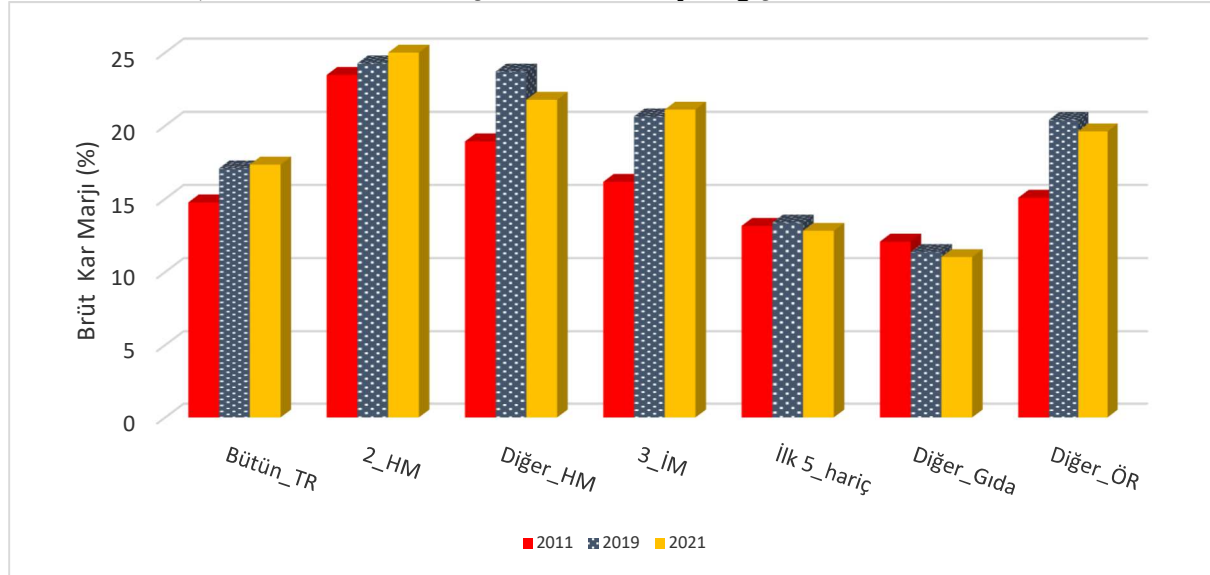
(540) Grafikler çerçevesinde belirtilmesi gereken ilk husus Türkiye genelinde sektördeki brüt kâr marjlarının incelenen dönem içerisinde artış göstererek %14,8'den %17,3'e çıktığıdır. Sektörün brüt marjında sadece 2020 yılında 0,4 puanlık bir düşüş yaşanmıştır. İlk beş perakende zinciri hariç diğer gıda marketlerinde kâr marjı Türkiye ortalamasının hep gerisinde kalmış ve son dönemlerde bu fark altı puana kadar çıkmıştır. Nitekim içinde indirim marketlerinin de olduğu market kategorisinin kâr marjı Türkiye genelinden düşük düzeyde olsa da incelenen dönem içerisinde belirgin düzeyde artmıştır. Hipermarket kategorisinin kâr marjı ise hem zaman içerisinde artış göstermiş hem de tüm sektör ortalamasının 5-6 puan üzerinde seyretmiştir. Bu durum doğal olarak, söz konusu perakende zincirlerinin kâr marjlarının Türkiye genelinden farklı olduğu ve hipermarket kategorisinde incelenen marketlerin Türkiye gıda sektörü kâr marjı ortalamasını hem düzey olarak hem de zaman içinde artırmış olduğu şeklinde de yorumlamalıdır.

(541) Öte yandan, marjların hem düzeyi hem de zaman içerisindeki seyri açısından inceleme kapsamındaki iki hipermarket ve indirim marketleri arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılık, sektör incelemesindeki diğer marketlerle ilk beş zincirin ayrı ayrı karşılaştırıldığı Grafik 28'de daha net ortaya çıkmaktadır. İlk iki hipermarket zincirinin kâr marjı hem örneklem içinde, hem Türkiye'deki diğer hipermarketlere ve süpermarketlere hem de indirim marketlerine göre daha yüksektir. Üç indirim

marketinin kâr marjı örneklemedeki diğer marketler ile ilk yıllarda benzer bir seyir izlemiş ancak son dönemlerde bu marketlerin üzerine çıkmış ve diğer hiper ve süpermarketlerle benzer düzeye erişmiştir.

- (542) Grafik 29 ise belirli bir ürünün satışına tahsisli marketleri (kasap, manav vb.) ve büfeleri de içeren diğer gıda kategorisi dışında bütün kategorilerde 2011 ve 2019 kâr marjları arasındaki artışı daha net ortaya koymaktadır. Elde edilen veriden 2020 yılında (Grafik 27) Türkiye'nin genelinde kâr marjlarında bir düşüş görülse de bu düşüşün ilk beş perakende zinciri için gerçekleşmediği, bu marketlerin kâr marjının sektörün geri kalanına göre stabil kaldığı bulgusu elde edilmiştir. 2021 yılında 2019 yılına göre sadece ilk beş büyük zincir marketin kar marjı artmıştır.

Grafik 29- 2011, 2019 ve 2021 Yılları için Brüt Kâr Marjı Değişimi



Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veri Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

- (543) Aşağıdaki iki tablo ise brüt ve faaliyet kâr marjlarının karşılaştırılması amacıyla sunulmaktadır.

Tablo 89- Market Kategorilerine Göre Brüt Kâr Marjları

	Bütün_TR	2_HM	3_İM	Diğer_HM	İlk 5 Hariç	Diğer_Gıda	Diğer_ÖR
2011	14,8	23,5	16,2	18,9	13,5	12,1	15,1
2012	14,9	24,7	16,6	19,7	13,6	11,2	17,3
2013	15,1	25,2	17,1	20,0	13,8	11,5	17,4
2014	15,0	25,3	17,3	20,3	13,5	11,1	17,8
2015	15,5	25,5	18,0	20,4	13,6	11,3	18,0
2016	15,6	24,6	18,9	20,2	13,4	11,0	18,5
2017	16,4	24,7	20,4	21,5	14,0	11,0	19,8
2018	17,1	25,6	21,3	22,3	14,2	11,4	19,1
2019	17,1	24,3	20,6	23,7	14,3	11,4	20,4
2020	16,7	24,3	20,6	19,9	12,8	11,0	19,2

2021	17,3	25,0	21,1	21,8	13,7	11,0	19,6
Kaynak: Teşebbüslerden ve GİB'den Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları							

Tablo 90- Market Kategorilerine Göre Faaliyet Kâr Marjları

	Bütün_TR	2_HM	3_İM	Diğer_HM	İlk 5 Hariç	Diğer_Gıda	Diğer_ÖR
2011	1,3	0,5	-11,3	0,1	1,2	3,1	2,1
2012	1,2	1,9	-4,6	0,0	0,9	2,0	2,7
2013	1,1	0,8	-2,2	0,0	0,9	1,9	2,5
2014	1,2	2,7	-0,8	-0,1	0,8	2,0	2,4
2015	1,2	1,2	1,2	0,0	0,7	2,2	1,9
2016	1,0	-1,1	1,6	0,0	0,6	2,0	1,8
2017	1,7	0,7	2,6	0,3	1,0	2,2	2,4
2018	2,3	0,3	3,3	0,6	1,6	1,8	2,9
2019	1,9	1,5	3,7	0,2	0,8	1,6	2,9
2020	2,6	2,0	5,1	0,2	0,8	1,5	2,8
2021	2,3	1,6	4,7	0,5	0,5	1,6	3,0
Kaynak: Teşebbüslerden ve GİB'den Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları							

(544) Faaliyet kâr marjlarına bakıldığında, brüt kâr marjlarına göre kısmen farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Öncelikle faaliyet giderlerinin de hesaplamalara dâhil edilmesi nedeniyle faaliyet kar marjları brüt kar marjlarına göre oldukça düşük düzeyde gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, hem sektörün geneline hem de örnekteki teşebbüslere bakıldığında faaliyet kâr marjlarında da artış eğilimi gözlenmektedir. Türkiye genelinde 2011 ile 2021 arasında faaliyet kar marjı %1,3'den %2,3'e yükselerek bir...puan artmıştır. Market kategori kırılımlarına bakıldığında ise görünüm beş büyük perakende zinciri ile sektörün geneli ve bu zincirlerin içindeki iki büyük hipermarket ile indirim marketleri açısından farklılaşmaktadır. İki büyük hipermarket zincirinde de incelenen dönem boyunca 1 puanlık bir artış mevcut olup faaliyet kârları dönem boyunca %-1 ile %2 arasında dalgalanmıştır. İndirim marketlerinin kâr marjlarında ise %-11'den %4,7'ye sürekli bir artış yaşanmıştır. Söz konusu beş büyük perakende zinciri hariç sektörün geri kalanında brüt kâr marjlarına paralel olarak faaliyet kâr marjlarında düşüş gözlenmektedir.

(545) İlk büyük beş market özelinde kâr marjlarına ise aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 91- İlk Beş Marketin Brüt ve Faaliyet Kâr Marjları

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Brüt Kâr Marjı (%)	A101
	BİM
	ŞOK
	Carrefoursa
	Migros
Faaliyet Kâr Marjı (%)	A101
	BİM
	ŞOK
	Carrefoursa
	Migros

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Veriler Doğrultusunda Raportörlerin Hesaplamaları

(546) İndirim marketlerinin brüt kâr marjlarındaki artış faaliyet kâr marjlarında da tekrarlanmaktadır. İki hipermarket arasından ...'un her iki aşamadaki kâr marjı yıllar içinde diğer marketlere göre daha durağan seyretmiştir. Anılan perakende zincirinin brüt kâr marjı indirim marketlerinden yüksek düzeyde gerçekleşmiş olmakla birlikte faaliyet kâr marjı daha düşüktür. Bir diğer hipermarket zinciri ...'nın ise brüt kâr marjının aksine faaliyet kâr marjı karşılaştırılan diğer zincirlere göre oldukça düşük düzeyde seyretmiştir. Son olarak belirtilmesi gereken husus, Raporun genelinde de bulgusuna erişildiği üzere Covid-19 salgınının yaşandığı son iki yıllık dönemde hem brüt hem de faaliyet kâr marjlarında artışlar gözlenmiştir.

(547) Sonuç olarak pazardaki kârlılıkla alakalı olarak;

- Sektördeki satış maliyetlerinin sürekli olarak arttığı, ancak bu artışların nominal olarak genellikle satış hacimlerinin gerisinde kaldığı, satış gelirleriyle satış maliyetlerinin arasının yıllar içinde açıldığı,
- Faaliyet giderlerinin de özellikle ilk beş büyük market için zaman içerisinde arttığı,
- Brüt kâr marjlarının sektörel düzeyde 2019 yılına kadar artış eğiliminde olduğu, ancak farklı market kırılımları için bu artışın benzer seviyede olmadığı ve zaman içerisinde de farklı seyrettiği,
- 2020 ve 2021 yılları için ise kârlılıktaki yapının büyük market zincirleri ve sektörün geri kalanı için daha belirgin bir şekilde farklılaştığı,
- Büyük hipermarket zincirleri diğer market kategorilerine göre yüksek brüt marja sahipken bu marjın zaman içerisinde büyük ölçüde durağan olduğu ve Covid-19 döneminde de belirgin bir düşüşe rastlanmadığı, indirim marketlerinin brüt marjlarının düzey olarak sektör genelinden daha düşük olmakla birlikte zaman içerisinde arttığı ve sektörün geri kalan kırılımlarında özellikle 2020 ve 2021 yılları için kârlılıкта düşüşlerin de gözlemlenebildiği,
- Faaliyet kâr marjlarında da brüt kâr marjına benzer bir görünüm olduğu

sonucuna ulaşılmıştır.

9. HTM PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE ÇİN SEDDİ (CHINESE WALL) UYGULAMALARINA İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

9.1. Rekabet Hukukunda Bilgi Değişimi ve Çin Seddi Kavramı

- (548) Rekabet hukuku çerçevesinde bilgi değişimi, aynı endüstride faaliyet gösteren iki veya daha fazla teşebbüsün, rekabetçi kararlarına etki edebilecek (mevcut veya geleceğe yönelik) her türlü bilgi ve/veya belgeyi tek taraflı yahut karşılıklı olarak paylaşması olarak tanımlanabilmektedir^{208, 209}.
- (549) Teşebbüsler arasındaki bu bilgi değişimi içeriği ve gerçekleşme yöntemi bakımından birçok farklı şekilde meydana gelebilmektedir. Bu çerçevede bilgi veya belgelerin yatay düzlemde rakipler arasında paylaşımı söz konusu olabileceği gibi dikey anlamda sağlayıcı ve alıcı arasında da paylaşılması mümkündür. Ayrıca, rakiplik ya da tedarik ilişkisi bulunan iki teşebbüsün aracı olarak kullanabilecekleri üçüncü bir teşebbüs vasıtasıyla da bu bilgi değişimi gerçekleşebilmektedir²¹⁰. Nitekim teşebbüsler arasındaki bilgi değişimi gerek doğrudan gerek dolaylı olsun rekabet kuralları çerçevesinde aynı etkiyi yaratıyorsa aynı teorik ve mevzuatsal çerçevede ele alınmaktadır.
- (550) Türk rekabet mevzuatı içinde bilgi değişiminin rekabetçi perspektiften analizi, Yatay İşbirliği Anlaşmaları Hakkında Kılavuz'da (Yatay Kılavuz)²¹¹ ortaya konulmaktadır. Yatay Kılavuz'da ilk olarak teşebbüsler arasındaki bilgi değişiminin kavramsal olarak çeşitli etkinlik kazanımları sağlayabileceği belirtilmektedir²¹². Aynı Kılavuz'da bu etkiler;
- Taraflar arasındaki bilgi asimetrisinin ortadan azaltılması veya ortadan kaldırılması,
 - Teşebbüslerin rakipleriyle kendini kıyaslaması sonucu etkinliklerini arttırabilmesi,
 - Teşebbüslerin stoklarını daha kolay azaltabilmesi ve bozulabilen ürünlerin tüketicilere daha hızlı ulaştırılması,
 - Talep istikrarsızlığından kaynaklanan maliyetlerin düşürülmesi,

²⁰⁸ European Commission Guidelines on applicability of Article 101 of the Treaty on the Functioning of European Union to horizontal co-operation agreements (Horizontal Guidelines) (2011), O J C11, para.58, Erişim Tarihi: 21.09.2021, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XC0114\(04\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XC0114(04)&from=EN)

²⁰⁹ Pişmaf, Ş. (2012), "İktisadi ve Hukuki Açından Teşebbüsler Arası Bilgi Değişimi", Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara, s.5.

²¹⁰ Horizontal Guidelines (2011), para.55

²¹¹ Rekabet Kurumu Yatay İşbirliği Anlaşmaları Hakkında Kılavuz, Karar Tarihi: 30.04.2013, Karar Sayısı:13-24/326-RM(6).

²¹² Yatay Kılavuz, para.42.

- Tüketicilerin araştırma maliyetlerinin azaltılması ve satın alma seçeneklerinin artması

olarak ifade edilmektedir²¹³. Öte yandan, özellikle pazar stratejilerini içeren bilgilerin rakip teşebbüsler arasındaki değişimi; pazardaki şeffaflığın (belirsizliğin) azaltılmasına, teşebbüsler arasındaki simetrinin artmasına ve rekabeti kısıtlayıcı potansiyel bir iş birliğinin kurulmasına yardımcı olabilecektir. Bu açıdan, rekabete hassas bilgilerin rakipler arasında paylaşılması, teşebbüslerin rekabet karşıtı iradelerini oluşturma ve sürdürülebilir bağlamında çözümlenebilecek ve 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında değerlendirilebilecektir. Nitekim Yatay Kılavuz'da bu durum: "...rakipler arasında bilgi değişimi, fiyat veya miktar tespiti amacını taşıyan bir anlaşma niteliği taşıdığına kartel olarak kabul edilerek cezalandırılır. Ayrıca, tarafların, üzerinde uzlaşılan kurallara uyup uymadığının takibini sağlayarak kartelin işleyişini kolaylaştıran bilgi değişimleri de kartelin bir parçası olarak değerlendirilir." şeklinde belirtilmektedir²¹⁴.

(551) Raporun önceki bölümlerinde değinildiği üzere küresel ölçekte gıda perakendeciliği dört temel yapısal dönüşüm evresinden geçmiştir. Bu dönüşüm evrelerini kısaca hatırlatmak gerekirse: ilk dönüşüm evresinde modern anlamdaki ilk süpermarketlerin doğuşu ve yükselişi; ikinci dönüşüm evresinde özel markalı ürün (*private label*) ve "hipermarket" konseptinin yaygınlaşması; üçüncü dönüşüm evresinde dijital (sanal) perakendeciliğin yükselişi ve son olarak günümüzün şartlarını oluşturan dördüncü dönüşüm evresinde çoklu kanal ve kişiselleştirilmiş pazarlama stratejilerinin gelişimi yer almaktadır. Bu aşamalardan her biri küresel ölçekteki gıda perakendeciliğinin endüstriyel temelini şekillendiren gelişmeleri haiz olmakla beraber ikinci aşamada gerçekleşen özel markalı ürün (*private label*) kavramının ortaya çıkışı ve gıda perakendeciliğindeki rekabetçi dinamiklere etkisi ayrı bir vurgu ve dikkat gerektirmektedir. Nitekim konuya ilişkin yapılan akademik çalışmalarda da belirtildiği üzere, günümüzde özel markalı ürünler, pazardaki rekabetçi dinamiklerin en önemli belirleyicilerinden bir tanesi olarak kabul edilmektedir²¹⁵.

(552) HTM perakendeciliği sektörü açısından özel markalı ürünler, markalı ürünlerin yanında tüketiciler için uygun bir alternatif oluşturabilmekte ve bu bağlamda tüketicilerin çapraz

²¹³ Yatay Kılavuz, para.42.

²¹⁴ Yatay Kılavuz, para.44.

²¹⁵ Konuya ilişkin bkz. Desai, D.R. ve S.Waller (2010), "Brands, Competition and the Law", *BYU L. Rev. Series*, Issue. 5, Article. 1.

talep esnekliklerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bir başka anlatımla, özel markalı ürünler sayesinde tüketicilerin hem alternatif tüketim seçenekleri artmakta hem de pazara yeni bir ürünün girmesiyle rakip (ikame) ürünler arasındaki fiyat rekabeti teşvik edilmektedir. Aynı zamanda, özel markalı ürün üreticileri ile perakendeciler arasında oluşacak ticari ilişkilerin güçlenmesiyle maliyet etkinlikleri ortaya çıkabilecek ve bu durum tüketicilere niteliksel veya niceliksel olarak yansıtılabilecektir. Özel markalı ürünlerin endüstrideki oyuncular arasında giderek daha çok benimsenmesiyle de belirli bir ürün veya ürün kategorisi için oluşacak rekabet atmosferinin genişlemesi beklenebilecektir. Tüm bu değerlendirmelerden hareketle özel markalı ürünlerin, sektöre yönelik daha sağlıklı ve güçlü bir rekabet ortamının yaratılmasında oldukça etkili olabileceği görülebilmektedir²¹⁶.

(553) Öte yandan, özel markalı ürünlere ilişkin özellikle rekabete hassas bilgi değişimi yolu ile gerçekleşen ve rekabet karşıtı olabilecek teşebbüsler arası davranışların kısa dönemde yüksek fiyatlar; uzun dönemde ise tüketiciler için daha az seçim şansı (azalan talep esnekliği) ve daha düşük kalitede ürün çeşitliliği gibi ciddi sonuçlara yol açma potansiyeli bulunmaktadır²¹⁷. Bu bakımdan rekabete hassas bilgi değişiminin özel markalı ürünlere ilişkin rekabet karşıtı olabilecek bir veya daha fazla davranışı konu alması halinde HTM perakendeciliği sektörü için ortaya çıkabilecek endişeler ciddi boyutlara ulaşabilecektir. Dolayısıyla, özel markalı ürünlere ilişkin rekabet karşıtı etki doğurabilecek potansiyel bilgi değişimlerinin rekabet kanunları kapsamında dikkatli ve oldukça hassas bir yaklaşımla ele alınması gerektiği değerlendirilmektedir²¹⁸.

(554) Yukarıdaki paragrafta belirtilen hususlardan hareketle özel markalı ürün imalatçıları ile perakendeciler arasında kurulacak karşılıklı ticari ilişki ağlarının ve bu dikey ilişki ağları çerçevesinde gerçekleşecek bilgi akışlarının, rakipler arasındaki olası bir rekabet karşıtı iş birliğinin koordine edilmesinde etkili veya yardımcı olup olamayacağı gibi sorular rekabet hukuku perspektifinden incelenebilecektir²¹⁹. Bununla beraber bazı durumlarda, özel markalı ürün tedarikçileri ile perakendeciler arasında kurulan ticari

²¹⁶ Desai, P. , A.Potia ve B.Salsberg (2017), "Retail 4.0: The Future of Retail Grocery in a Digital World", *McKinsey&Company*, Erişim Tarihi: 21.09.2021, [https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20\(3\).pdf](https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/dotcom/client_service/retail/articles/the_future_of_retail_grocery_in_digital_world%20(3).pdf)

²¹⁷ Daskalova, V. (2009), "Capturing the Anticompetitive Effects of Private Labels in the Grocery Sector: A Consumer Welfare approach in EU Competition Law, ANR: 594605, Erişim Tarihi:21.09.2021, <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=131637>, s12-28.

²¹⁸ Gorrie, A. (2006), "Competition Between Branded and Private Label Goods. Do Competition Concerns Arise When A Customer is Also a Competitor?", *ECLR* 27 (5), 224-227

²¹⁹ Daskalova (2009), s.38.

ilişkilerin doğası gereği belirli bilgi/belge veya verilerin değişimi zorunlu yahut gerekli olabilmektedir. Dolayısıyla tedarikçiler ve perakendeciler arasındaki bilgi değişimlerinin rekabetçi analizinde, ortaya çıkabilecek potansiyel rekabetçi endişeler ile ticari hayatın doğal akışının gereklilikleri arasında kurulacak dengenin somut olayın şartları altında etüt edilmesi ve rasyonel bir yaklaşımla bütüncül olarak irdelenmesi gerekmektedir.

(555) Tüm bu değerlendirmeler ışığında, sektörde farklı seviyelerde faaliyet gösteren teşebbüsler arasındaki ticari hayatın ve teşebbüsler arası bilgi akışının daha etkin ve rekabetçi bir süreç içinde sürdürülebilmesinin pazarın rekabetçi dinamiklerini korumak bakımından son derece önem arz ettiği tespit edilmektedir. Bu bağlamda özel markalı ürün imalatçıları ile perakendeciler arasındaki rekabete hassas olası bilgi paylaşımlarının sınırlandırılması veya tamamen engellenmesi için literatürde yer alan çözüm önerileri arasında, teşebbüslerin ilgili (satın alma) birimleri veya işkolları arasındaki iletişim kanallarına “*bir duvar örülmesi*” uygulaması bulunmaktadır. Bu tip duvarlara rekabet hukuku terminolojisinde, “*Çin Seddi*” (*Chinese Wall*) denilmektedir²²⁰.

(556) İsmi Çin’in kuzeybatısını çevreleyen ve dünyanın en uzun savunma duvarından alan “Çin Seddi” uygulamaları, bir teşebbüs veya teşebbüsün kendi bünyesinde bulunan ilgili birimleri arasındaki iletişimin sınırlandırılması yahut yatay veya dikey anlamda ilişki kurulan bir başka teşebbüs veya o teşebbüsün aynı birimiyle olan iletişiminin (bilgi akışının) sınırlandırılması veya tamamen ortadan kaldırılması üzerine kurgulanmıştır. Bu bakımdan Çin Seddi uygulamaları, rekabet hukukunda yer alan ayrıştırma faaliyetlerinin bir parçası veya tamamlayıcısı olarak ele alınabilmektedir²²¹.

(557) Rekabet hukukunda ayrıştırma uygulamaları, aynı piyasada faaliyet gösteren teşebbüsler arasındaki ayrımcılığın önlenmesi ve farklı piyasalardaki teşebbüsler arasındaki çapraz sübvansiyonların engellenmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır²²². Bu kapsamda ayrıştırma uygulamaları; muhasebe ayrıştırması, fonksiyonel ayrıştırma, hukuki ayrıştırma ve mülkiyet ayrıştırması olmak üzere temelde

²²⁰ Temel olarak iki departman, faaliyet veya işkolu arasındaki bilgi akışının engellenmesi (sanal bir duvar örülmesi) anlamına gelen bu kavram rekabet hukukunun yanı sıra farklı sektörlerde de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu sektörler bankacılık, finans, iletişim ve enerji olarak sıralanabilir. Ayrıca Bkz. Eroğlu, M. (2010), “Enerji Sektöründe Ayrıştırma Uygulamaları”, *Rekabet Dergisi*, 11(1), s.109-148.

²²¹ Ayrıştırma kavramı: “Endüstride daha fazla rekabeti sağlayabilmek için üretim, dağıtım ve hizmetin çeşitli bileşenlerinin birbirinden ayrılması” olarak tanımlanabilmektedir. Bkz. Rekabet Kurumu (2019), *Rekabet Terimleri Sözlüğü*, Ankara, s.51.

²²² Rekabet Kurumu (2019), *Rekabet Terimleri Sözlüğü*, Ankara, s.51.

dört farklı şekilde hayata geçirilebilmektedir²²³. Sayılan ayırıştırma yöntemlerinden en basiti ve kapsamı en sınırlı olanı muhasebe ayırıştırması iken en kapsayıcı ve ortaya çıkarabileceği sonuçlar bakımından en karmaşık olanı mülkiyet ayırıştırmasıdır²²⁴. Muhasebe ayırıştırması, farklı faaliyetlerin muhasebelerinin birbirinden ayrı şekilde tutulmasına dayanmaktadır. Muhasebe ayırıştırmasının bir adım ilerisinde yer alan ve genellikle enerji sektöründe karşılaşılan fonksiyonel²²⁵ ayırıştırma ise teşebbüsün belirli bir faaliyetini veya işkolunu bağımsız faaliyet gösteren bir tüzel kişiliğe (karar mekanizmasına) devretmesi veya bırakması olarak tanımlanabilmektedir²²⁶. Hukuki ayırıştırma, farklı faaliyetlerin ayrı tüzel kişilikler (firmalar) altında olması öngörülmekte fakat bu durum faaliyetlerin aynı sermaye grubunda veya rekabet terminolojisiyle aynı ekonomik bütünlük içinde yer almasına engel teşkil etmemektedir. Son olarak mülkiyet ayırıştırmasında, hukuki ayırıştırma farklı olarak ayırıştırılan faaliyetlerin ve varlıkların ekonomik bütünlüğün dışına çıkması amaçlanmaktadır²²⁷.

- (558) Rekabet normları bağlamında Çin Seddi uygulamalarındaki temel amaç, ayırıştırılması planlanan; birim, faaliyet veya işkolları arasında rekabete hassas stratejik bilgilerin paylaşımının engellenmesi ve bu kapsamda teşebbüslerin koordinasyon doğurucu veya ayrımcı uygulamalarda bulunma ihtimalinin önüne geçilmesidir²²⁸. Ayrıca, Çin Seddi uygulamalarında, ilgili birimlerin aynı gerçek veya tüzel kişi tarafından idare edilmesinin yaratacağı bağımlılık ilişkisi kaynaklı²²⁹ olumsuz etkilerin de (rekabet karşıtı etkiler de dâhil) sınırlandırılması hedeflenmektedir.
- (559) HTM perakendeciliği kapsamında, hipotetik olarak uygulanacak Çin Seddi uygulamaları ile özel markalı ürünlere ilişkin tedarik zincirinin farklı seviyelerinde yer alan üreticiler ve marketler (perakendeciler) arasındaki olası rekabete hassas bilgi

²²³ Detaylı bilgi için bkz. OECD (2001), "International Energy Agency/Organisation for Economic Cooperation and Development, Competition in Electricity Markets", Paris

²²⁴ Eroğlu, M. (2010), s.123.

²²⁵ Bazı kaynaklarda organizasyonel ayırıştırma da denilmektedir. Bkz. Tatlı, B. (2018), "Türkiye Elektrik Pazarında Güncel Gelişmeler ve Avrupa Birliği Komisyonunun Cez Kararı", *İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1), Malatya.

²²⁶ Örneğin Eroğlu, M. (2010), s.124'te yer aldığı şekliyle, enerji iletim ve dağıtım faaliyetleri gerçekleştiren teşebbüslerin fonksiyonel olarak üretim ve tedarik birimlerinden ayrılarak bağımsız bir organizasyon ve karar verme mekanizmasına kavuşturulması, enerji sektöründeki fonksiyonel bir ayırıştırma değildir. Ayrıca bkz. Directive 2003/55 concerning common rules for the internal market in natural gas and repealing Directive 98/30 (2003), O.J. L176/57.

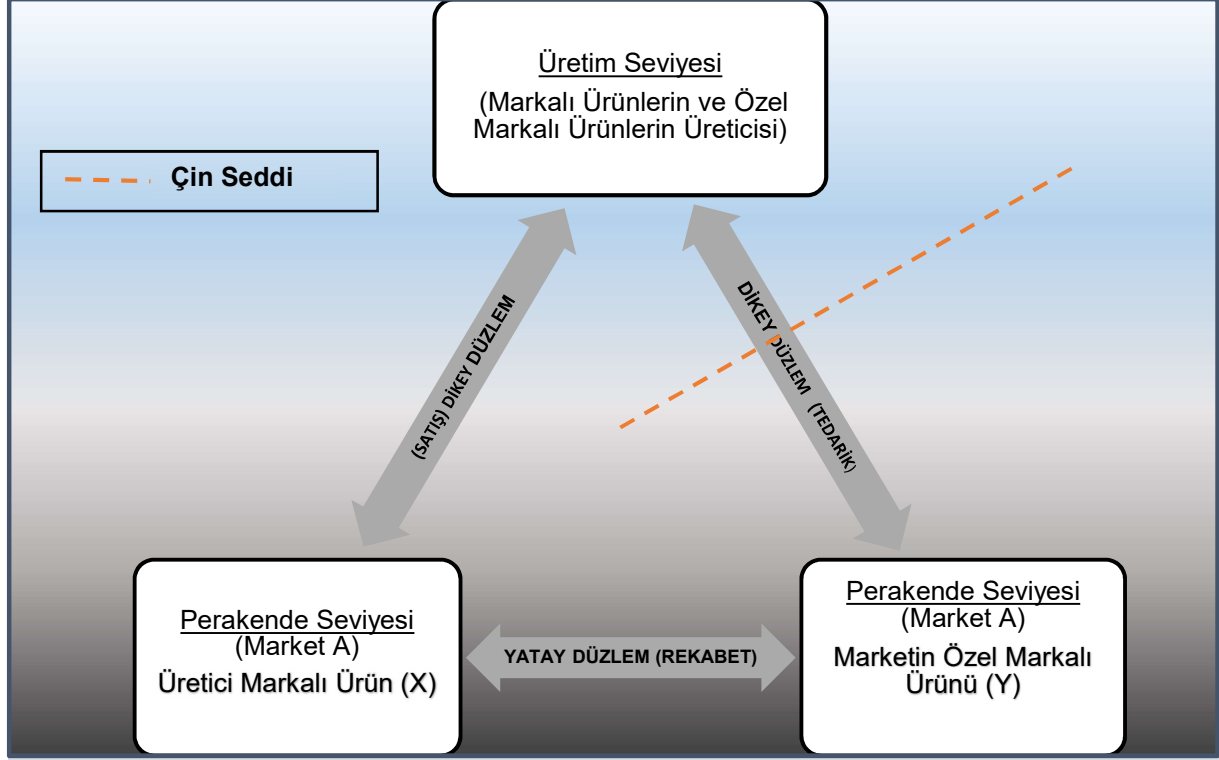
²²⁷ Atiyas, İ. (2006), Elektrik Sektörünün Yeniden Yapılanması Sürecinde Dağıtım Faaliyetlerinde Dikey Ayırıştırma, Erişim Tarihi: 20.06.2019, <http://myweb.sabanciuniv.edu/izak/files/2008/10/izak-atiyas-rekabet-dergisi-elektrik-dikey-ayristirma.pdf>.

²²⁸ Akın, İ. (2008), "Enerji Direktiflerinde Ayrışma", *Ankara Barosu Fikri Mülkiyet ve Rekabet Hukuku Dergisi*, C.8 S.1/2008, s.26.

²²⁹ Zafirova, Z. (2007), "Unbundling the Network: the Case for Ownership Unbundling?", *International Energy Taxation Review*, s.29.

değişiminin sınırlandırılması veya asgari düzeye indirilmesi hedeflenebilecektir²³⁰. HTM perakendeciliği sektöründe, teoride hayata geçirilebilecek örnek bir Çin Seddi uygulaması, aşağıda yer alan Şekil 5'teki etkileşim şablonu içerisinde sunulmaktadır.

Şekil 5- HTM Perakendeciliği Sektöründe Üreticiler ve Marketler Arasında Uygulanabilecek Örnek Bir Çin Seddi Uygulama Şeması



(560) Yukarıda yer alan şekilden de görülebileceği üzere, pazarın alt seviyesinde faaliyet gösteren bir perakendeci, pazarın üretim seviyesinde faaliyet gösteren bir üreticiden hem “üretici markalı ürünleri” satın almakta hem de kendi özel/market markalı ürünlerini fason üretim modeliyle aynı üreticiye imal ettirmektedir. Dolayısıyla market raflarında rakip konumunda bulunan iki farklı ikame veya rakip ürün olan X ve Y, esasında aynı üreticinin üretim zincirinden çıkmakta; ancak farklı marka değeri taşımaktadır²³¹. Bu bakımdan, perakendecilerin fason üretim yoluyla sahip olduğu özel markalı ürünler ile üreticilerin kendi markalı ürünleri, tüketici açısından ikame olduğundan bu ürünler yatay düzlemde rekabet halindedir.

(561) Perakendecilerin özel markalı ürünler bakımından rekabet ettiği üreticiler ile ticari ve ekonomik etkileşim bakımından yakın bir temas içerisinde olması ise rekabete hassas veya ticari açıdan stratejik kabul edilebilen fiyat, maliyet, karlılık veya kapasite gibi

²³⁰ Daskalova (2009), s.33.

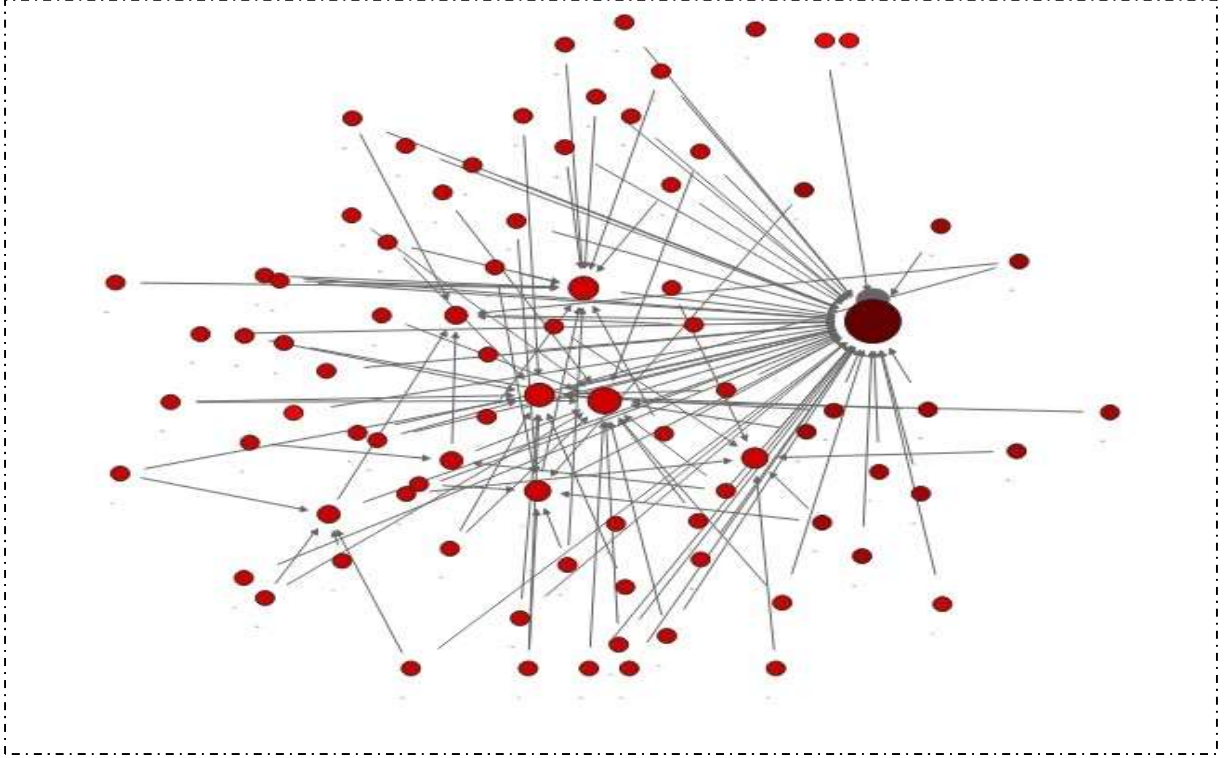
²³¹ Özel markalı ürünler ile üretici markalı ürünler arasındaki rekabete ilişkin bkz. Desai, D.R. ve S.Waller (2010), “Brands, Competition and the Law”, *BYU L. Rev. Series Vol.2010 Issue.5*, Article.1.

iktisadi parametrelere ait bilgilerin paylaşılması veya bu bilgilerin biri tarafından elde edilmesi gibi rekabetçi açıdan endişe doğurabilecek çeşitli ihtimalleri beraberinde getirebilecektir. Zira özellikle alım gücü yüksek bir perakendeci, üreticiye veya üretim sürecine yönelik elde ettiği kritik bilgiler sayesinde ayrımcı uygulamalara başvurabileceği gibi üreticiyi kendine daha da bağımlı hale getirebilecek sömürücü uygulamalarda da bulunabilecektir.

(562) Yukarıda ifade edilen durumla aynı doğrultuda, üreticilere ait rekabete hassas bilgilerin kolektif ve sistematik bir şekilde perakendeciler tarafından elde edilmesi, sektörde rekabet karşıtı bir koordinasyonun oluşmasına yol açabilecek ya da hâlihazırda mevcut olan bir koordinasyonun sürdürülmesine katkıda bulunabilecektir. Bu aşamada bahse konu rekabetçi endişelerin önüne geçmek adına hem marketlerin hem de üreticilerin ilgili satın alma birimleri ayrıştırılabilecek ve bu birimlere yönelik bir Çin Seddi uygulaması gündeme gelebilecektir²³². Bununla birlikte, sektörün tamamı için böyle bir uygulama silsilesinin hayat geçirilmesinin; teşebbüsler arasındaki ticari ve ekonomik ilişki ağının derinliği, konunun hukuki sınırları ve teşebbüslerin kendi çalışma dinamikleri dikkate alındığında son derece karmaşık ve teferruatlı olabileceğinin altı önemle çizilmelidir. Aşağıda bu zorlukları temsil etmek üzere örnek mahiyetinde, yatay ve dikey ilişkileri içeren temsili bir ticari ilişki ağı aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

²³² Daskalova, V. (2009), s.39.

Şekil 6- Varsayımsal Bir Sektördeki Teşebbüsler Arası Etkileşim Ağı Örneği²³³



(563) Yukarıda yer alan şekil, varsayımsal bir sektördeki teşebbüsler arası etkileşimlerin sahip olabileceği karmaşık yapıyı görsel olarak ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Çin Seddi gibi kapsamlı ve karmaşık uygulamaların nasıl uygulanacağına ilişkin oluşabilecek soru işaretlerinin ve olası yanlış uygulamaların önüne geçmek adına; pazarın iktisadi yapısı, oyuncular arasındaki ekonomik ilişkiler, sektörde satılan ürünlerin niteliği, tüketicilerin tercihleri, üst ve alt pazardaki oyuncular arasındaki ticari ilişkiler, sektöre veya konuya ilişkin yasal düzenlemelerin varlığı gibi birçok niteliksel ve niceliksel özellikler dikkate alınarak bütüncül bir şekilde incelenme yapılması gerekmektedir.

(564) Bu kapsamda Çin Seddi uygulamalarının kullanıldığı veya tartışıldığı belirli kararlara ve konuya ilişkin devam eden bazı rekabet hukuku süreçlerine, aşağıdaki alt başlık altında yer verilmektedir.

9.2. Örnek Uygulamalar ve Kararlar

(565) Çin Seddi uygulamaları ilk olarak, AB’de, enerji sektörüne yönelik gerçekleştirilen regülasyonlar kapsamında gündeme gelmiştir²³⁴. Enerji direktifleri (paketleri) olarak da

²³³ Grafik örnek vermek amacıyla açık kaynak veriler kullanılarak raportörler tarafından hazırlanmıştır.

²³⁴ Detaylı bilgi için bkz. https://ec.europa.eu/energy/topics/markets-and-consumers/market-legislation/third-energy-package_en, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

ifade edilebilen elektrik ve doğal gaz direktifleri üç ayrı nesilden oluşmaktadır²³⁵. Enerji sektörünün tamamen olmasa da kısmi olarak serbestleştirilmesini içeren birinci nesil direktifler 1996 (AB Elektrik Direktifleri) ve 1998 (AB Gaz Direktifleri) yıllarında yayımlanmış ve uygulanmaya başlamıştır²³⁶. İlgili direktiflerde, sektörde farklı pazar seviyelerinde yer alan dikey bütünleşik yapıdaki teşebbüslerin faaliyetleri arasındaki bilgi akışının önüne geçilmesi adına Çin Seddi uygulaması tatbik edilmiştir²³⁷. Bununla bağlantılı olarak ikinci nesil enerji direktiflerinde (2003 Direktifleri) de bu uygulamanın korunduğu görülmektedir²³⁸. 2009 tarihli üçüncü nesil direktiflerde ise doğal gaz ve elektrik piyasalarının tam olarak rekabete açılması, tüketicilerin tedarikçilerini serbestçe seçebilmeleri, piyasaların bağımsız otoriteler tarafından düzenlenmesi, sınır ötesi ticaretin geliştirilmesi, tüm tarafların ayırım gözetmeden şebekeye erişiminin sağlanması ve arz güvenliğine dikkat edilmesi önerilmektedir²³⁹.

(566) *Google-ITA* devralması kapsamında ABD Adalet Bakanlığı (*United States Department of Justice* - DOJ)'nın rekabet birimi, Google'ın bu yoğunlaşma işlemi vesilesiyle internetten seyahat arama hizmetleri için kritik bir girdi olarak tanımlanan QPX yazılımına sahip olacağını belirtmiş ve ilgili yoğunlaşma işleminin potansiyel rekabet karşıtı etkileri olabileceğinin altını çizmiştir. İlgili işlem, Google tarafından alt pazar için QPX lisanslamasına devam edilmesi ve Google'ın QPX'i rakiplerine sağlaması sonucu elde edeceği stratejik bilgileri rakiplerinin aleyhine kullanmasını önleyecek dâhili güvenlik duvarlarının (*firewall* veya uygulamada Çin Seddi) konulması taahhüdüyle kabul edilmiştir²⁴⁰.

(567) Alkolsüz içecek sektörüne yönelik olan *PepsiCo* dosyasında ise PepsiCo, içeceklerinin şişeleme işlemlerini gerçekleştiren iki teşebbüsü devralma ve bu kapsamda rakibi konumunda bulunan *Dr. Pepper Snapple Group* (Dr. Pepper)'a ait olan bazı ürünlerin de satış, pazarlama ve dağıtım yapma hakkına sahip olmak için Federal Ticaret Komisyonu (*Federal Trade Commission-FTC*)'na başvurmuştur. Ayrıca şişeleme teşebbüslerinden bir tanesi aynı zamanda rakibi konumunda bulunan Dr. Pepper'ın da

²³⁵ Tatlı, B. (2018), s.95.

²³⁶EC of The European Parliament and of The Council; Directive 96/92 concerning common rules for the internal market in electricity (1997) O.J L27/20; Directive 98/30 concerning common rules for the internal market in natural gas (1998) O.J. L204/1.

²³⁷ Cameron, P. (2002), "Competition in Energy Markets: Law and Regulation in the European Union", Oxford University Press, Oxford, s.348.

²³⁸ Eroğlu, M. (2010), s.128.

²³⁹ Kalkışım, C. (2019), "Enerji Krizlerinin Etkisiyle Şekillenen Avrupa Birliği Enerji Politikası", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10(2), s.466.

²⁴⁰ Bkz. U.S. V. Google Inc. And Ita Software, Inc, Case:1:11-cv-00688 (RLW).

şişelemesini yapmaktadır. İçecek üreticilerinin rekabet açısından hassas bilgilerini şişeleme hizmeti veren teşebbüsler ile paylaşmasından dolayı FTC, PepsiCo'nun devralma başvurusunda bulunduğu şişeleme hizmeti veren teşebbüsler vasıtasıyla rakibi olan Dr.Pepper'a ilişkin gizli ve rekabetçi açıdan önem arz edebilecek bilgilere erişimini yasaklamış ve bu durumu sağlamak için siber bir güvenlik duvarı uygulanmasını (Çin Seddi) talep etmiştir²⁴¹.

(568) Dijital piyasalara ilişkin yakın tarihli bir örnekte ise Komisyon önemli bir sanal ticaret platformu olan Amazon'a karşı 2019 yılında soruşturma başlatmıştır. Komisyonun internet sitesinde yayımlanan basın açıklamasında, Amazon'un kendi platformu içinde ticari faaliyetlerini sürdüren bağımsız satıcılarının hassas bilgilerini kullanarak AB rekabet kanunlarını ihlal ettiği iddiasının değerlendirilmesi amacıyla soruşturmanın başlatıldığı ifade edilmektedir²⁴².

(569) Bu sürecin devamında Komisyon, 10.11.2020 tarihinde Amazon'un platformunda faaliyet gösteren bağımsız satıcılara ait verileri sistematik olarak kullandığı gerekçesiyle, Amazon'a "Soruşturma Bildirimi" (*Statement of Objections*) göndermiştir²⁴³. Komisyon, Amazon'un kendi özel markalı ürünleri çerçevesinde kendi platformundaki üçüncü taraf satıcılar ile rekabet içerisinde olduğunu veya bir başka ifadeyle Amazon'un kendi platformundaki satıcılar için hem bir sağlayıcı (platform veya pazaryeri) hem de bir rakip olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca basında çıkan bazı haberlerde de Amazon'un üçüncü taraf bağımsız satıcıları üzerinden elde edeceği verileri kendi rekabetçi gücünü arttırmak için kullanmasının rekabeti zayıflatacağına ve Amazon'un platform hizmetlerindeki hâkim durumunu kötüye kullandığına ilişkin belirli emarelerin varlığına işaret edilmektedir²⁴⁴.

(570) Amazon'a ilişkin aynı iddialar 2020 tarihinde ABD'de de gündeme gelmiş ve AB'de yürütülen soruşturma konusuna paralel olarak Amazon'un kendi platformundaki satıcılardan edindiği verileri kendi özel markalı ürünlerinin avantajına kullandığı iddia edilmiştir. Bu kapsamda, DOJ ve FTC, Amazon dâhil büyük teknoloji şirketlerine

²⁴¹ *PepsiCo, Inc., In the Matter of*, FTC File Number: 091 0133, <https://www.ftc.gov/enforcement/cases-proceedings/091-0133/pepsico-inc-matter>, Erişim Tarihi:10.03.2021.

²⁴² Komisyonun internet sitesi üzerinden kamuoyuna duyurduğu basın açıklaması için, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_19_4291 , Erişim Tarihi: 05.03.2021.

²⁴³ İlgili bildirinin Komisyonun internet sitesinde yer alan kamuoyu açıklaması için, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_20_2077 , Erişim Tarihi: 05.03.2021.

²⁴⁴ Yabancı basında konuya ilişkin yer alan örnek bir haber için bkz., <https://www.bbc.com/news/business-54887650#:~:text=The%20European%20Commission%20has%20charged,of%20its%20own%2Dlabel%20goods>, Erişim Tarihi: 05.03.2021.

yönelik incelemeleri de içeren dijital marketlerdeki rekabet dinamiklerine ilişkin kapsamlı bir rapor hazırlamıştır²⁴⁵.

(571) Çin Seddi uygulamalarına yönelik son olarak Kurulun, *AEH/Migros* kararı ve bu işlem/devralma kapsamında taraflarca sunulan taahhütlere yer verilmektedir²⁴⁶.

(572) Koordinasyonu önleme taahhüdü kapsamında Anadolu Efes kanalıyla AEH ile Migros arasındaki ticari ilişkilere yönelik çekilen Çin Seddi uygulamasına Kurul kararında olduğu şekliyle aşağıda yer verilmektedir²⁴⁷:

*“a. AEH, Migros’un operasyonel yönetimi, personel ve organizasyon yapısı itibariyle Anadolu Grubu şirketlerinden **ayrı yapılanmasına**²⁴⁸ devam edeceğini taahhüt etmektedir. Bu kapsamda, Migros operasyonel yönetiminde yer alan yöneticiler, aynı anda AEH’nin kendi bünyesinde ya da AEH’nin iştirakleri ve/veya ilişkili şirketlerinde görev almayacaktır. Aynı bağlamda AEH’nin kendi bünyesinde ya da AEH’nin iştirakleri ve/veya ilişkili şirketlerinde operasyonel yönetimde yer alan yöneticiler aynı zamanda Migros bünyesinde görev almayacaklardır. (Operasyonel yönetim, günlük işlerin yönetimi ve idaresi anlamında tanımlanmakta olup, işlerin günlük yönetimi ile ilgili sorumlu olmayan yönetim kurulu üyeleri, bu kapsamında değerlendirilmeyecektir. Bununla birlikte, yukarıda ifade edilen **operasyonel ayırıştırma**, söz konusu ticari ilişkilerin genel müdür yardımcısı seviyesine kadar ayrı kişi ve ekiplerin sorumluluğunda takip edilmesini kapsamaktadır.)*

b. Bunun yanında AEH:

i. Herhangi bir iştirakinin ve/veya ilişkili şirketinin, perakende sektöründe Migros’un rakipleri konumunda olan perakendeciler ile sürdürdüğü ticari ilişkiler kapsamında elde ettiği ticari açıdan hassas her türlü bilgiyi, doğrudan veya herhangi bir iştiraki ve/veya ilişkili şirketi aracılığıyla Migros ile paylaşmayacağını;

ii. Migros’un, AEH’nin herhangi bir iştirakinin ve/veya ilişkili şirketinin faaliyet gösterdiği pazarlardaki rakipleri ile sürdürdüğü ticari ilişkiler kapsamında elde ettiği ticari açıdan hassas her türlü bilgiyi (tedarik

²⁴⁵ Bkz. *Investigation of Competition in Digital Markets*, https://judiciary.house.gov/uploadedfiles/competition_in_digital_markets.pdf?utm_campaign=4493-519, Erişim Tarihi: 20.09.2021.

²⁴⁶ Kurulun verdiği bu şartlı izne konu taahhütler *Migros/Kipa* kararında da geçerliliğini korumuştur.

²⁴⁷ *AEH/Migros* kararı, s.64.

²⁴⁸ Karar içerisindeki vurgular raportörlerce eklenmiştir.

koşulları, kampanyalar, insertler, bunlara ilişkin takvimler başta olmak üzere), AEH'nin herhangi bir iştiraki ve/veya ilişkili şirketi ile paylaşmayacağını;

bu kapsamda AEH, hassas bilgilere erişim konusunda bahsi geçen organizasyonlar arasında bu amaca uygun ve hizmet eden erişim kısıtlamalarını sağlayacağını taahhüt etmektedir.

c. AEH, Migros'un, bira pazarı özelinde, Anadolu Efes'in rakipleri ve rakip üretici/tedarikçilerin sunduğu ürünleri tercih eden tüketiciler hakkındaki ticari olarak hassas nitelikteki CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) verilerini, doğrudan ya da dolaylı olarak Anadolu Efes ile paylaşmayacağını ve onun kullanımına açmayacağını, ayrıca bira pazarı özelinde AEH ile sadece Anadolu Efes'e ilişkin CRM verilerini paylaşabileceğini taahhüt etmektedir²⁴⁹."

(573) Yukarıda yer verilen taahhüt²⁵⁰ maddelerinden görülebileceği üzere, HTM perakendeciliği ile bağlantılı olarak Türk rekabet hukuku içtihadındaki en somut Çin Seddi uygulamalarından bir tanesi, AEH ile Migros arasında gerçekleşmiştir. İlgili taahhüt metninden, Migros'un AEH iştiraklerindeki ve/veya ilişkili şirketlerindeki operasyonlarından ayrı personel, yönetici ve organizasyon yapısı ile faaliyetlerine devam edeceği anlaşılmaktadır. Yine taahhüt metninden, Migros'un rakipleri konumunda olan perakendeciler ile sürdürdüğü ticari ilişkiler kapsamında elde ettiği rekabete hassas nitelikteki ticari bilgilerin, AEH'nin iştiraklerine ve/veya ilişkili şirketlerine, ulaşmasının önüne geçilmeye çalışıldığı anlaşılmaktadır.

(574) Son olarak taahhüt metninde Migros'un sahip olduğu (rakipler ve rakip üretici/tedarikçilerin sunduğu ürünleri tercih eden tüketiciler hakkındaki) CRM (*Customer Relationship Management – Müşteri İlişkileri Yönetimi*) verilerinin, Anadolu Efes ile paylaşılmaması veya Anadolu Efes'in kullanımına açılmaması hususunun güvence altına alınmaya çalışıldığı saptanmaktadır.

9.3. Çin Seddi Uygulamalarına Yönelik Değerlendirme

(575) Yukarıda yer alan tüm bilgi, değerlendirme ve kararlar kapsamında Çin Seddi uygulamalarının ağırlıklı olarak birleşme/devralma dosyalarında ve ekonomideki

²⁴⁹ Kurul 28.06.2018 tarih ve 18-21/360-177 sayılı kararı ile üç yıllık davranışsal taahhütlerin 30.06.2018 tarihinde sona erdirilmesine hükmetmiştir.

²⁵⁰ Davranışsal ve yapısal taahhütlere ilişkin detaylı bilgi için bkz. Birleşme ve Devralma İşlemlerinde Rekabet Kurumunca Kabul Edilebilir Çözümlere İlişkin Kılavuz, Karar Tarihi:16.06.2011 Karar Sayısı:11-37/792-RM (5).

serbestleşme süreçlerindeki ayrıştırmalarda kullanıldığı görüşüne ulaşılmaktadır. Bununla beraber, Çin Seddi uygulamalarının farklı ülke düzenlemeleri ve çeşitli rekabet hukuku dosyalarında yer bulduğunun tespit edilmesine rağmen, bu yöneme hâlihazırda oldukça sınırlı sayıda vakada başvurulduğu ehemmiyetle belirtilmelidir.

(576) Sonuç olarak herhangi bir sektör, işlem veya teşebbüs özelinde Çin Seddi uygulamasının gerekli olup olmadığının tespit edilmesi açısından somut olayın şartlarının ve sektörün rekabetçi dinamiklerinin izlenerek olay bazında değerlendirme yapılması gerektiği mütalaa edilmektedir. Bu bakımdan, Türkiye organize HTM perakendeciliği sektöründe, her bir teşebbüsün farklı iş modelleriyle çalışması ve farklı organizasyon yapılarına sahip olmasından ötürü perakendeci veya üretici/tedarikçi olarak faaliyet gösteren teşebbüslere Çin Seddi uygulanması bakımından, konuya dosya/olay bazlı yaklaşılması gerektiği ve hangi yöntem ve usullerle ayrıştırma yapılacağına da yine somut olayın veya durumun şartları içinde irdelenmesi gerektiği kanaatine varılmaktadır.

10. ALICI GÜCÜNE YÖNELİK DÜZENLEMELER

(577) HTM perakendeciliği alanında faaliyet gösteren teşebbüslerin gerek pazar payları gerekse alıcı güçleri önemli ölçüde arttığından alıcı gücünün kötüye kullanılmasını önlemek amacıyla düzenlemeler yapılması gerektiği ve bu kapsamda AB'nin ilgili düzenlemelerinin yol gösterebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda ilk olarak haksız ticari uygulamalara genel olarak değinilecek ve daha sonra Türkiye'deki sistemden bahsedilecektir. Politika önerisi olarak Haksız Ticari Uygulamalara İlişkin AB Direktifi ve Birleşik Krallık'taki Süpermarket Ombudsmanlığı sistemi hakkında bilgi verilecektir. Ayrıca, Avustralya Rekabet Otoritesi ve Tüketici Komisyonu (*Australian Competition and Consumer Commission - ACCC*)'nin Bozulabilir Tarım Ürünlerine İlişkin Sektör Araştırması'na yer verilecektir.

10.1. Haksız Ticari Uygulamalar

10.1.1. Haksız Ticari Uygulamalara Genel Bakış

(578) Sözleşme özgürlüğü, işletmeler arası ilişkilerin temel taşıdır ve taraflar, ihtiyaçlarına en çok hitap eden sözleşmeleri yapabilme serbestisine sahip olmalıdır. Öte yandan sözleşme özgürlüğünden karşılıklı yarar elde etmek için, tarafların sözleşme şartlarını fiilen müzakere edebilecek konumda olmaları gerekmektedir. Sözleşme taraflarından birinin daha güçlü bir pazarlık pozisyonuna sahip olduğu durumlarda, güçlü taraf zayıf

olan tarafa tek taraflı olarak şartlar dayatılabilir ve böylece güçlü taraf sözleşme ilişkisini yalnızca kendi ekonomik çıkarları lehine şekillendirebilir. Bu tür durumlarda sözleşmenin zayıf tarafı sözleşmenin imzalanmaması ve hatta iş ilişkisinin sona erdirilmesi korkusuyla bu şartları reddedemeyebilir. Sözleşme tarafları arasındaki pazarlık gücündeki bu dengesizliğin başlıca nedenleri taraflar arasındaki ciro/büyükölük farklılıkları, ekonomik bağımlılık ve taraflardan birinin hâlihazırda katlandığı önemli düzeydeki batık maliyetlerdir²⁵¹.

(579) Haksız ticari uygulamalar tipik olarak sözleşmenin bir tarafının pazarlık gücü bakımından güçlü olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip durumlarda zayıf taraf alternatif bulamadığından veya ticari ortağı değiştirmek maliyetli olacağından ticari ilişkiyi sonlandıramamaktadır. Örneğin; tarım ürünlerinin kendine has özellikleri bulunmaktadır ve bu ürünleri uzun süreli olarak depolamak mümkün değildir. Dolayısıyla çiftçilerin daha iyi satın alma şartları elde edebileceği bir sözleşme tarafı bulma veyahut mevcut sözleşme şartlarını kendi lehlerine müzakere etme gibi zamanları ve/veya pazarlık güçleri yoktur²⁵².

(580) Komisyonun bulgularına göre, haksız ticari uygulamaların ortaya çıkmasındaki kilit faktör, yüksek geçiş maliyetleri nedeniyle başka bir iş ortağına geçememek ve mevcut ilişkiyi sona erdirememektir²⁵³. Zayıf taraf, genellikle kendisi tarafından yapılan bir şikâyet olması durumunda ticari ilişkinin sona erebileceğinden korkmaktadır. Bu korku faktörü (*fear factor*), şikâyetleri ve dolayısıyla haksız ticari uygulamalara yaptırım uygulama olasılığını önemli ölçüde azaltmaktadır. Komisyon tarafından toplanan verilere²⁵⁴ göre haksız ticari uygulama ile karşılaşan tedarikçilerin %87'si müşterileriyle bu sorunu çözmek için sadece bir görüşme yaptıklarını, %65'i misilleme korkusu nedeniyle herhangi bir şikâyette bulunmadıklarını veya harekete geçemediklerini, %50'si ise kamu çözümlerinin etkinliğinden şüphe ettiklerini belirtmiştir.

²⁵¹ Green Paper on Unfair Trading Practices in the Business-To-Business Food And Non-Food Supply Chain In Europe, Brussels (2013), COM(2013) 37 final, s. 6-7. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52013DC0037>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁵² European Commission (2018), Commission Staff Working Document Impact Assessment Initiative to improve the food supply chain (unfair trading practices), Brussels, SWD(2018) 92 final, s. 25-26. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0092&from=EN>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁵³ European Parliament Internal Market and Consumer Protection (2015), Unfair Trading Practices in the Business-to-Business Food Supply Chain Briefing, (Brifing), s. 3. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/563430/IPOL_BRI\(2015\)563430_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/563430/IPOL_BRI(2015)563430_EN.pdf), Erişim Tarihi: 01.09.2020.

²⁵⁴ Brifing, s. 4.

(581) Haksız ticari uygulamalar tedarik zincirinin her aşamasında ortaya çıkabilmekte, sözleşmenin kendisi veya bazı sözleşme maddeleri haksız ticari uygulama teşkil edebilmektedir. Hatta bazı durumlarda haksız ticari uygulamalar sözleşme sonrası dönemde dayatılabilmektedir²⁵⁵. Avrupa Parlamentosu tarafından yayımlanan Brifing'de yer verilen haksız ticari uygulama örnekleri şunlardır:

- Sözleşme ile ilgili değişiklikler: yazılı olmayan sözleşmeler, geriye etkili sözleşme değişiklikleri, belirsiz ya da eksik sözleşme maddeleri,
- Bilginin adil olmayan şekilde kullanımı: sözleşme maddeleri hakkında yeterli bilgiyi sağlamama, ticari ortağın gizli bilgilerinin kullanımı,
- Fiyatla ilgili önlemler: zorla yapılan indirimler, fiyat kontrolü, kayıp durumunda yeniden satış,
- Geciken ödemeler, geçmişe etkili fiyat düzenlemeleri,
- Bölgesel kısıtlamalar: seçici dağıtım sistemleri, bölgelere ayırma,
- Özel markalı ürünlerin kötüye kullanımı,
- Satın alma ile ilgili yükümlülükler: makul/adil olmayan listeleme bedelleri, özel tedarik şartları,
- Ek ödeme yükümlülükleri: listeleme bedelleri, birlikte pazarlama durumunda istenen ek katkılar, raf yardımları,
- Ticari riskin transferi: bir ticari ortağın karşı tarafa öngörülemez maliyetleri veya riskleri transferi (çalınan malların sorumluluğunu tamamen tedarikçilere devretmek, ticari ortakların uğradığı kayıpları telafi etme yükümlülüğü getirmek veya ödemeleri geciktirmek),
- Ticari ilişkinin kesilmesi veya sonlandırılması.

10.1.2. Haksız Ticari Uygulamaların Etkileri

(582) Haksız ticari uygulamaların etkilerini somut bir biçimde ölçmek zor olsa da bu uygulamaların yatırım ve inovasyon üzerinde negatif etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Bu uygulamalar özellikle azalan gelirler ve artan belirsizlik nedeniyle

²⁵⁵ Geçmişe etkili sözleşme değişiklikleri bu duruma örnek verilebilir.

yatırımı ve yeniliği olumsuz etkileyebilmektedir²⁵⁶. Örneğin geriye dönük olarak uygulanan haksız şartlar, iş planlaması açısından belirsizliğe yol açabilmekte ve şirketlerin yatırım yapma, yenilik yapma, kapasiteyi genişletme veya yeni ürün hatları geliştirme güdülerini azaltabilmektedir²⁵⁷. Birleşik Krallık Rekabet Komisyonu tarafından 2008 yılında yayımlanan sektör incelemesi raporunda perakendecilerin aşırı riskleri veya beklenmedik maliyetleri tedarikçilere aktardığında, bu durumun tedarikçilerin kapasiteye, ürün ve üretim süreçlerine yatırım yapma teşviklerini azaltabileceği belirtilmiştir²⁵⁸. İspanyol Rekabet Otoritesi de 2011 tarihli raporunda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Söz konusu raporda perakendecilerin pazarlık güçlerinin kısa vadede tüketici refahını olumlu etkileyeceği, ancak orta ve uzun vadede tedarikçiler ve perakendeciler arasındaki rekabet üzerinde negatif etkisinin olabileceği ve gıda sektöründeki inovasyonu azaltabileceği vurgulanmıştır²⁵⁹.

(583) Bunun yanında siparişlerin son dakikada iptal edilmesi ve tedarikçilere zamanında yapılmayan ödemeler tedarikçilerin finansal durumunu etkileyip bu teşebbüslerin mali açıdan olumsuz etkilemelerine yol açabilmektedir. Bu durumda, tedarikçiler maliyetlerini düşürerek tasarruf etmek zorunda kalmakta ve bu da işçi hakları, gıda güvenliği ve çevre üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır²⁶⁰.

(584) Komisyon da haksız ticari uygulamaların olumsuz etkilerinin pek çok şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmiş ve bunları şu şekilde sıralamıştır²⁶¹:

- Haksız ticari uygulamalar, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) piyasada hayatta kalma ve ürün ve teknolojiye yeni finansal yatırımlar yapma kapasitesini etkileyebilir.
- Haksız ticari uygulamalar, pazarlık gücü düşük bir ticari ortak için gereksiz maliyetlere veya beklenenden daha düşük gelirlere neden olabilir.

²⁵⁶ Agricultural Markets Task Force (2016), Enhancing The Position Of Farmers In The Supply Chain Report of the Agricultural Markets Task Force Brussels, s. 29. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/amtf-report-improving-markets-outcomes_en.pdf, Erişim Tarihi: 10.09.2020.

²⁵⁷ Green Paper, s. 9.

²⁵⁸ Competition Commission (2008), The supply of groceries in the UK market investigation, s. 12. https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/ukgwa/20140402235418/http://www.competition-commission.org.uk/assets/competitioncommission/docs/pdf/non-inquiry/rep_pub/reports/2008/fulltext/538.pdf, Erişim Tarihi: 10.09.2020.

²⁵⁹ European Competition Network (2012), Report on ECN activities in the food sector, para. 226 ve 254, s. 118-119. https://ec.europa.eu/competition/ecn/food_report_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁶⁰ The Unfair Trading Practices Directive: A Transposition and Implementation Guide, 2019, s.3 (Implementation Guide). <https://fairtrade-advocacy.org/wp-content/uploads/2019/07/The-Unfair-Trading-Practices-Directive.pdf>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

²⁶¹ Briefing, s.3-4.

- Sözleşme şartlarındaki öngörülemeyen değişiklikler üretim fazlasına ve gereksiz gıda atıklarına neden olabilir.
- KOBİ'lerin hukuki kaynakları sınırlıdır. Haksız ticari uygulamalara ilişkin ulusal düzeydeki geniş ve dağınık mevzuat yapısı KOBİ'leri bu uygulamalarla başa çıkmak ve çözüm bulmak noktasında karmaşık bir durumla karşı karşıya bırakabilir.
- Haksız ticari uygulamalar, bazı şirketleri, özellikle de KOBİ'leri yeni coğrafi pazarlara veya hatta sınır ötesi ticarete girmekten caydırabilir.
- Haksız ticari uygulamalar tüketicilerin refahını etkileyebilir (özellikle fiyatlandırma ve ürünlerin bulunabilirliği söz konusu olduğunda).

(585) Bunun yanında; Komisyon tarafından toplanan verilere göre, haksız ticari uygulamalara maruz kaldıklarını iddia eden katılımcıların %83'ü bu uygulamaların maliyetlerini artırdığını ve %77'si bu uygulamaların gelirlerini azalttığını belirtmiştir²⁶².

(586) 2012 yılında Avrupa Rekabet Ağı (*European Competition Network*, ECN)²⁶³ tarafından yayımlanan raporda da haksız ticari uygulamalara ilişkin çeşitli değerlendirmelere yer verilmiştir. Raporda;

- Ulusal rekabet otoriteleri tarafından yapılan soruşturmalarda/ sektör araştırmalarında gıda tedarik zincirinde faaliyet gösteren oyuncular arasında pazarlık gücündeki dengesizlik nedeniyle adil olmayan uygulamaların bulunduğu ortaya konulduğu,
- Bu uygulamaların tedarik zincirinin her aşamasında ortaya çıktığı; ancak tedarikçiler ve perakendeciler arasındaki ilişkilere odaklanıldığı,
- Pek çok otoritenin bu uygulamaların rekabet hukuku kuralları kapsamında olmadığını düşündüğü, bazı otoritelerin kanun ya da kod yoluyla bu sorunla başa çıkmak için alternatif öneriler getirdiği,
- Bazı otoritelerin bu uygulamaların anti rekabetçi etkilerinin olabileceğini, tedarik zincirindeki rekabetçi süreci olumsuz etkileyebileceğini, inovasyonu ve yatırımları azaltarak ya da tüketici seçimlerini kısıtlayarak tüketici refahını olumsuz etkileyeceğini belirttiği

hususları vurgulanmıştır.

²⁶² Briefing, s. 4.

²⁶³ ECN tarafından yayımlanan 2012 tarihli rapor, para. 26. https://ec.europa.eu/competition/ecn/food_report_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

(587) Buna ek olarak, raporda pek çok rekabet otoritesinin gıda tedarik zincirine yönelik olarak sektör incelemesi yürüttüğü belirtilmiş ve bu incelemelerde haksız ticari uygulamalara ilişkin yapılan tespitlere yer verilmiştir:

- Portekiz Rekabet Otoritesi 2005 tarihli raporunda perakende sektöründeki artan yoğunlaşmanın, tedarikçilerle olan problemleri tetiklediğini, bu problemlerin geriye etkili indirimler, elverişsiz ödeme koşulları ve ödemelerde gecikme gibi uygulamalarla sektöre yansıdığını belirtmiştir.
- 2012 yılında Finlandiya Rekabet Otoritesi marketlere ilişkin bir sektör incelemesi yapmıştır. Bu sektör incelemesinin açılma nedenleri; Finlandiya'da perakende sektöründeki artan yoğunlaşma oranları (ilgili dönemde en büyük iki zincir pazarın yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır), ülkedeki yüksek gıda fiyatları ve perakendecilerin bu yüksek fiyatları sürdürmek için piyasa güçlerini kullandıklarına ilişkin kamuoyundaki tartışmadır. Sektör incelemesinde, perakendecilerin pazardaki konumlarını etkin rekabeti tehlikeye düşürecek şekilde kullandıkları tespit edilmiştir (ücretsiz pazarlama ödeneklerinin kullanımı, kendi risklerinin tedarikçilere aktarılması vb).
- 2007-2008 yıllarında günlük tüketim mallarının üreticileri ve perakendecileri arasındaki ilişkiler üzerine bir anket yapan Slovenya Rekabet Otoritesi, tedarikçilerin müzakere özgürlüğünü sınırlayan bir dizi haksız ticari uygulama tespit etmiştir.
- 2008 ve 2009 yıllarında perakende sektörü üzerine yapılan iki çalışmada Litvanya Rekabet Otoritesi, perakendeciler ve tedarikçileri arasındaki ticari ilişkilerde haksız ticari uygulamalar bulunduğunu tespit etmiştir.
- Polonya Rekabet Otoritesi'nin günlük tüketim mallarının yapısını ve dağıtım zincirini incelediği 2005 tarihli çalışmasında, perakendeciler ve tedarikçiler arasındaki anlaşmazlıkların perakendecilerin tedarikçilere belirli ücretler ödemeye yönelik yükümlülük getirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıktığı belirtilmiştir.

(588) 2014 yılında Bundeskartellamt gıda perakendeciliğinde alıcı gücü konulu sektör incelemesini tamamlamıştır. İnceleme gıda perakendecileri ile tedarikçileri arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Sektör incelemesi raporunda üç önemli sonuca

ulaşılmıştır²⁶⁴: i) Gıda perakendeciliği sektörü yoğunlaşmanın yüksek olduğu bir pazar yapısına sahiptir ve bu durumun daha da kötüleşmesi muhtemeldir, ii) Büyük ölçekli perakende grupları, küçük ve orta ölçekli rakiplerine göre üstünlüğe sahiptir ve üreticilerle yaptıkları görüşmelerde yapısal avantajlarından yararlanmaktadırlar. Bazı durumlarda, marka bilinirliği olan büyük ölçekli üreticiler bile perakendecilerin pazarlık gücüne maruz kalabilirler ve ürünlerini büyük perakende zincirlerine satmak dışında başka bir seçenek bulamayabilirler, iii) Bundeskartellamt'ın sektör özelinde benimsediği katı yaklaşım tutarlı bir şekilde sürdürülmelidir.

10.2. Türk Hukukunda Haksız Ticari Uygulamalar

(589) Türkiye'de haksız ticari uygulamaları doğrudan ve bütüncül olarak ele alan bir kanun ya da yasal çerçeve bulunmamakla birlikte kanunlarda bazı haksız ticari uygulama türlerini ele alan hükümler bulunmaktadır. Bu düzenlemelere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

04.01.2015 tarih, 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un Haksız Ticari Uygulamalara İlişkin Hükümleri²⁶⁵

(590) Perakende sektörüne özel ilk yasal düzenleme niteliği taşıyan 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (6585 sayılı Kanun) 29.01.2015 tarih, 29251 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanun'un yürürlüğe girmesinin akabinde perakende ticaret ile ilgili birçok ikincil düzenleme hayata geçirilmiş²⁶⁶ ve perakende ticaretin ihtiyacı olan hukuki altyapı oluşturulmuştur.

²⁶⁴ Özet için bkz.

https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Sector%20Inquiries/Summary_Sector_1_nquiry_food_retail_sector.pdf, Erişim Tarihi: 11.11.2020.

Basın açıklaması için bkz.

https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/EN/Pressemitteilungen/2014/24_09_2014_SU_LEH.html?nn=3589760, Erişim Tarihi: 11.11.2020.

²⁶⁵ İlgili Kanun'da değişiklik yapılmasına dair çalışmalar sürmektedir. bkz. https://www5.tbmm.gov.tr/develop/owa/tasari_teklif_sd.onerge_bilgileri?kanunlar_sira_no=304857 Erişim Tarihi: 03.08.2022.

²⁶⁶ Bu kapsamda, 24.02.2016 tarihli Alışveriş Merkezleri Hakkında Yönetmelik ile alışveriş merkezlerinin nitelikleri ile açılış, faaliyet ve denetimlerine ilişkin usul ve esaslar; 19.07.2016 tarihli Perakendeciler Konseyi Yönetmeliği ile Perakendeciler Konseyinin oluşumu ve görevleri ile çalışma usul ve esasları; 06.08.2016 tarihli Perakende Ticarete Uygulanacak İlke ve Kurallar Hakkında Yönetmelik ile perakende ticarete uyulacak ilke ve kurallar ile perakende işletmelerin denetimine ve denetim sonucunda uygulanacak yaptırımlara ilişkin usul ve esaslar; 13.02.2018 tarihli İkinci El Motorlu Kara Taşıtlarının Ticareti Hakkında Yönetmelik ile ikinci el motorlu kara taşıtı ticaretine ilişkin usul ve esaslar; 05.06.2018 tarihli Taşınmaz Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Yönetmelik ile taşınmaz ticaretine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir.

- (591) 6585 sayılı Kanun'un "Amaç" başlıklı 1. maddesinde Kanunun amacının "*perakende işletmelerin açılış ve faaliyete geçiş işlemlerinin kolaylaştırılması, perakende ticaretin serbest piyasa ortamında etkin ve sürdürülebilir rekabet şartlarına göre yapılması, tüketicinin korunması, perakende işletmelerin dengeli bir şekilde büyüme ve gelişmesinin sağlanması ve perakende işletmelerin faaliyetleri ile bunların birbirleri, üretici ve tedarikçilerle ilişkilerinin düzenlenmesi*" olduğu belirtilmiştir.
- (592) Kanun'un muhtelif maddelerinde haksız ticari uygulamalar açısından önem taşıyan hükümler bulunmaktadır.
- (593) Kanun'un "Prim ve Bedel Talebi" başlıklı 6. maddesinde; "*Büyük mağaza ve zincir mağazalar ile bayi işletme ve özel yetkili işletmeler; üretici veya tedarikçiden mağaza açılışı ve tadilatı, ciro açığı, banka ve kredi kartı katılım bedeli ve benzeri adlar altında ürün talebini doğrudan etkilemeyen herhangi bir prim veya bedel talep edemez.*
- Birinci fıkrada sayılan perakende işletmeler, satışa konu ürünün talebini doğrudan etkileyen reklam, anons veya raf tahsisi gibi hizmetlerden dolayı üretici veya tedarikçiden, sözleşmede türü ve oranı belirtilmedikçe prim ya da bedel talebinde bulunamaz. Bu hâlde, prim veya bedel talebinin sözleşme süresiyle sınırlı olması ve prim ya da bedel talebine konu olan ürünün sözleşme süresince rafta satışa sunulması zorunludur.*
- (594) Yine Kanun'un "Ödeme Süresi" başlıklı 7. maddesinde "*Üreticiler veya tedarikçiler ile perakende işletmeler arasındaki alım satım işlemlerinden kaynaklı ödemelerin, sözleşmede öngörülen tarihte yapılması esastır. Ancak, üretim tarihinden itibaren otuz gün içinde bozulabilen hızlı tüketim mallarına ilişkin ödemelerin süresi; alacaklı üretici veya tedarikçinin küçük işletme, borçlunun ise büyük ölçekli işletme olduğu hâllerde teslim tarihinden itibaren otuz günü geçemez. Bu maddede düzenlenmeyen hususlarda 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1530 uncu maddesi hükümleri uygulanır.*" hükmü yer almaktadır.
- (595) 6585 sayılı Kanun'un "Denetim" başlıklı 17. maddesinin birinci fıkrası uyarınca, ilgili hükümlerin ihlal edilmesi halinde Ticaret Bakanlığının resen denetim yapma ve idari para cezası uygulama yetkisi mevcut olduğu belirtilmiştir²⁶⁷. 6585 sayılı Kanun'un uygulanışı ve para cezaları hakkında Ticaret Bakanlığı tarafından gönderilen cevabi

²⁶⁷ Bu çerçevede, ihlal durumunda Bakanlığın talebi üzerine Ticaret İl Müdürlüklerince ön inceleme mahiyetinde denetim veyahut Bakanlık Makamı onayı ile Bakanlığın Rehberlik ve Teftiş Başkanlığınca denetim gerçekleştirilebilmektedir.

yazıda; konuya ilişkin somut bilgi ve belgelerle birlikte Bakanlığın Ticaret İl Müdürlüklerine veya Bakanlığa bir dilekçe ile başvurulması halinde gerekli incelemelerin başlatılabileceği, 6585 sayılı Kanun ve ikincil mevzuat kapsamında, gizlilik talepli şikâyet alınması konusunda herhangi bir engel bulunmadığı, idari para cezası uygulama kararlarının, Ticaret İl Müdürlüklerince ya da Rehberlik ve Teftiş Başkanlığınca gerçekleştirilen denetim sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda, İç Ticaret Genel Müdürlüğünce alındığı²⁶⁸, para cezalarının kamuya açıklanmadığı ve fakat bugüne kadar, Bakanlıkça, mezkûr hükümler kaynaklı herhangi bir inceleme gerçekleştirilmediği ifade edilmiştir.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun Genel İşlem Şartlarına İlişkin Hükümleri

- (596) Sözleşmenin bir tarafının bütün hükümleri dilediği gibi ve özellikle kendi yararına olacak şekilde hazırlaması ve genellikle zayıf durumdaki tüketicilerin önüne sözleşme şartı olarak koymasına genel işlem şartları adı verilmektedir²⁶⁹. Genel işlem koşulları 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (6098 sayılı Kanun)'nun 20. ila 25. maddeleri arasında düzenlenmektedir.
- (597) Kanun'un 20. maddesi genel işlem koşullarının tanımını ve unsurlarını içermektedir. İlgili maddeye göre; *“Genel işlem koşulları, bir sözleşme yapılırken düzenleyenin, ileride çok sayıdaki benzer sözleşmede kullanmak amacıyla, önceden, tek başına hazırlayarak karşı tarafa sunduğu sözleşme hükümleridir. Bu koşulların, sözleşme metninde veya ekinde yer alması, kapsamı, yazı türü ve şekli, nitelendirmede önem taşımaz. Aynı amaçla düzenlenen sözleşmelerin metinlerinin özdeş olmaması, bu sözleşmelerin içerdiği hükümlerin, genel işlem koşulu sayılmasını engellemez. Genel işlem koşulları içeren sözleşmeye veya ayrı bir sözleşmeye konulan bu koşulların her birinin tartışılarak kabul edildiğine ilişkin kayıtlar, tek başına, onları genel işlem koşulu olmaktan çıkarmaz. Genel işlem koşullarıyla ilgili hükümler, sundukları hizmetleri kanun veya yetkili makamlar tarafından verilen izinle yürütmekte olan kişi ve kuruluşların hazırladıkları sözleşmelere de, niteliklerine bakılmaksızın uygulanır.”*

²⁶⁸ İdari para cezaları ilgisine 11.02.1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümleri çerçevesinde tebliğ edilmekte olup yapılan tebligatta, idari para cezasının tebliğ tarihinden itibaren bir ay içinde ödenmesi gerektiği hususuna yer verilmektedir. İdari para cezası kararına karşı, 5326 sayılı Kabahatler Kanununun 27. maddesinin birinci fıkrası uyarınca, kararın tebliği veya tefhimi tarihinden itibaren en geç on beş gün içinde sulh ceza hâkimliğine başvurulabilmekte, bu süre içinde başvurunun yapılmamış olması halinde idari para cezası kararı kesinleşmektedir.

²⁶⁹ KILIÇOĞLU, A. (2014), Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 18. Baskı, s. 115.

- (598) Kanun'un 21. maddesine göre "*Karşı tarafın menfaatine aykırı genel işlem koşullarının sözleşmenin kapsamına girmesi, sözleşmenin yapılması sırasında düzenleyenin karşı tarafa, bu koşulların varlığı hakkında açıkça bilgi verip, bunların içeriğini öğrenme imkânı sağlamasına ve karşı tarafın da bu koşulları kabul etmesine bağlıdır. Aksi takdirde, genel işlem koşulları yazılmamış sayılır. Sözleşmenin niteliğine ve işin özelliğine yabancı olan genel işlem koşulları da yazılmamış sayılır.*"
- (599) Yazılmamış sayılmanın sözleşmeye etkisi ise 22. maddede düzenlenmiştir: "*Sözleşmenin yazılmamış sayılan genel işlem koşulları dışındaki hükümleri geçerliliğini korur. Bu durumda düzenleyen, yazılmamış sayılan koşullar olmasaydı diğer hükümlerle sözleşmeyi yapmayacak olduğunu ileri süremez.*"
- (600) Kanun'un 23. maddesi hükmünde sözleşmeyi tek taraflı olarak düzenleyenin aleyhine yorum kuralı getirilmiştir: "*Genel işlem koşullarında yer alan bir hüküm, açık ve anlaşılır değilse veya birden çok anlama geliyorsa, düzenleyenin aleyhine ve karşı tarafın lehine yorumlanır.*"
- (601) Kanun'un "Değiştirme yasağı" başlıklı 24. maddesinde "*Genel işlem koşullarının bulunduğu bir sözleşmede veya ayrı bir sözleşmede yer alan ve düzenleyene tek yanlı olarak karşı taraf aleyhine genel işlem koşulları içeren sözleşmenin bir hükmünü değiştirme ya da yeni düzenleme getirme yetkisi veren kayıtlar yazılmamış sayılır.*" hükmü yer almaktadır.
- (602) 25. maddede ise "*Genel işlem koşullarına, dürüstlük kurallarına aykırı olarak, karşı tarafın aleyhine veya onun durumunu ağırlaştırıcı nitelikte hükümler konulamaz.*" denilmektedir.

6201 sayılı Türk Ticaret Kanunu'nun Ödeme Vadelerine İlişkin Hükmü

- (603) 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (6102 sayılı Kanun)'nun 1530. maddesi ile alacaklıları korumak amacıyla ticari ilişkilerdeki ödeme sürelerine yönelik olarak altmış günlük ödeme süresi sınırı getirilmiştir: "*... Sözleşmede öngörülen ödeme süresi, faturanın veya eş değer ödeme talebinin veya mal veya hizmetin alındığı veya mal veya hizmetin gözden geçirme ve kabul usulünün tamamlandığı tarihten itibaren en fazla altmış gün olabilir. Şu kadar ki, alacaklı aleyhine ağır bir haksız durum yaratmamak koşuluyla ve açıkça anlaşmak suretiyle taraflar daha uzun bir süre öngörebilirler. Ancak alacaklının küçük yahut orta ölçekli işletme (KOBİ) veya tarımsal ya da hayvansal üretici olduğu veya borçlunun büyük ölçekli işletme sıfatını taşıdığı hâllerde, ödeme süresi, altmış günü aşamaz*" hükmü yer almaktadır.

Tedarikçilerden Gelen Cevaplar ve Mevcut Kanun Hükümlerine İlişkin Değerlendirme

- (604) Sektör incelemesi kapsamında tedarikçilere²⁷⁰ ve PLAT'a; tedarikçilerin perakendeciler ile akdettikleri yazılı sözleşme hükümleri belirlenirken hükümlerin karşılıklı müzakere ile mi yoksa perakendeciler tarafından tek taraflı olarak mı belirlendiği, tedarikçilerin değişiklik taleplerinin kabul edilip edilmediği, geçmişe etkili sözleşme değişikliklerinin olup olmadığı, perakendecilerin taleplerini karşılamada yaşanan sorunlar, uyuşmazlıkların ne şekilde çözüldüğü ve 6102 sayılı Kanun, 6098 sayılı Kanun ve 6585 sayılı Kanun'un ilgili hükümlerinin sektördeki sorunları çözmede etkili olup olmadığı sorulmuştur.
- (605) Gelen cevaplarda; sözleşmelerin karşılıklı müzakere ile belirlendiğini ifade eden tedarikçiler olmakla birlikte büyük ölçekli perakendecilerin kendi sözleşme şartlarını dayatabildikleri vurgusu görülmektedir. Bunun yanında sözleşmelerin genel olarak yazılı şekilde yapıldığı, geçmişe etkili sözleşme değişikliklerin çok sık olmadığı ve tedarikçiler tarafından yapılan sözleşme değişikliği taleplerinin perakendecilerce nadiren kabul edildiği beyanları göze çarpmaktadır.
- (606) Sektördeki genel sorunlara ilişkin olarak şu hususlar dile getirilmiştir:
- Perakendeciye teslim edilen ürünün dahi hasar riskinin tedarikçiye aktarılması, özellikle mağazada ya da depoda hasar görmüş ürünlerin tedarikçilere fatura edilmesi,
 - Tahsilat sürelerinin çok uzun olması,
 - Bazı perakendecilerin stoklarındaki ürünü sattıktan sonra vadelenilmesi ve finansman yükünü tedarikçilerine kaydırması,
 - Maliyetten bağımsız ek bedeller talep edilmesi,
 - Yüksek tutarlı ürün iadeleri.
- (607) Tedarikçilerden gelen cevabi yazılarda uyuşmazlıkların çözümü noktasında mahkemeye başvurulmadığı, karşılıklı müzakere ile sorunların çözülmeye çalışıldığı dile getirilmiştir. Mahkemeye başvurma süreci ile ilgili olarak ... tarafından dile getirilen hususlar dikkat çekicidir. Teşebbüsün gönderdiği yazıda bugüne kadar bir perakendeci ile sorun yaşanıp mahkemeye başvurulduğu, mahkemenin kendilerini haklı bulduğu ve davanın kazanıldığı, ancak dava edilen perakendecinin şirketi cezalandırarak yaklaşık on yıldır kendileriyle iş yapmadığı, bilindiği kadarıyla diğer tedarikçilerde de böyle bir

²⁷⁰.....,, ve

yaklaşım söz konusu olduğundan tedarikçilerin yaşadıkları sorunlarla ilgili mahkeme yoluna gitmedikleri ifade edilmiştir. Benzer şekilde ... sorunlara müzakere edilerek çözüm arandığını, hukuki sürecin en son aşama olarak devreye girdiğini, müşteriye kaybetmemek adına şu ana kadar herhangi bir hukuki süreç yaşanmadığını ve bazı haklardan feragat edip bu durumu sineye çektiklerini; ... perakende zincirlerinin ölçekleri itibari ile büyük bir pazarlık gücüne sahip olduklarını, güçlerini satın alma şartlarını belirlerken sonuna kadar kullandıklarını, zincir indirim mağazalarının pazar payının hızla yükseldiğini, diğer satış kanallarının payının düştüğü günümüzde trendin bu şekilde devam edeceğinin beklendiğini, dolayısıyla zincir mağaza gücünü kaybetmek istemeyen tedarikçinin kanun yolu ile hak aramasının ve perakendeci ile davalaşmasının pek mümkün görünmediğini; ... ise perakendeciler ile yaşanan sorunların genellikle karşılıklı müzakereler yoluyla çözümlenmeye çalışıldığını, yargılama sürecinin uzun olması nedeniyle dava yolunun başvurulmuş son çare olduğunu belirtmiştir. Diğer tedarikçilerden gelen cevabi yazılarda da sorunların karşılıklı müzakere ile halledildiği, mahkemeye sık olarak başvurulmadığı ifade edilmiştir.

- (608) Gönderilen cevabi yazılarda 6102 sayılı Kanun'daki 60 günlük sürenin KOBİ'ler için geçerli olduğu, KOBİ olunmadığından vadenin fiiliyatta 60 günü aştığı belirtilmiştir. Dolayısıyla, söz konusu kanun hükmünün vadeye ilişkin problemleri çözme noktasında etkisiz kaldığı vurgusu yapılmıştır. Tedarikçiler, 6098 sayılı Kanun'da yer alan Genel İşlem Şartları ve 6585 sayılı Kanun ile ilgili olarak da benzer ifadeler kullanmışlar, ilgili hükümlerin sektördeki sorunları çözmede yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir²⁷¹.
- (609) Türkiye'de haksız ticari uygulamaları bütüncül olarak ele alan bir mevzuat bulunmamaktadır. Farklı kanunlarda hükümler olmasına rağmen bu hükümlerin etkinliği noktasında tedarikçilerin olumsuz görüş bildirdiği de görülmektedir. Bu noktada, alıcı gücünün kötüye kullanılmasını önlemek amacıyla hayata geçirilen yurt dışı uygulamaları hakkında bilgi verilmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda, ilerleyen bölümde alıcı gücünün düzenlenmesine ilişkin AB Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi (Direktif) ve Birleşik Krallık'taki Ombudsmanlık Sistemi hakkında bilgi sunulacaktır. Ayrıca, ACCC'nin Bozulabilir Tarım Ürünlerine İlişkin Sektör Araştırması'na yer verilecektir.

271 ...

10.3. AB Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi

10.3.1. Direktife Giden Süreç

(610) Komisyon 30.04.2019 tarihinde “Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi”ni (*Unfair Trading Practices Directive*²⁷²) yürürlüğe koymuştur. Direktif’in değerlendirilmesine geçmeden önce Direktif’e zemin hazırlayan süreç hakkında bilgi verilmesi faydalı olacaktır. Direktif’e giden süreç esas olarak Birlik seviyesinde tarım politikaları ile ilgili olarak 1990 yılından beri yapılan bir dizi reform ile başlamıştır²⁷³:

- 1990’lı yıllardan 2000’li yılların başına kadar olan dönemde bir dizi reform öngören AB Ortak Tarım Politikası çiftçilere yapılan devlet desteğinin miktarını değiştirmese de çiftçileri destekleme mekanizmalarını değiştirmiştir. Bu süreçte yapılan reformlarla tarım sektörüne özgü ithalat tarifeleri ve fiyat düzenlemeleri yerini çiftçilere direkt olarak yapılan parasal yardıma bırakmıştır. Bu reformların önemli etkinlik kazanımları yarattığı düşünülse de reformlarla birlikte fiyat düzenlemeleri kaldırıldığından tarımsal ürün fiyatları dünya piyasası ile entegre hale gelmiştir. Bu entegrasyon fiyatların dünya piyasasından daha çabuk etkilenmesine ve fiyatların istikrarsızlaşmasına neden olmuştur.
- 2007 ve 2008 yıllarında küresel tarım ve gıda piyasalarında yaşanan fiyat istikrarsızlıkları bu durumu örnekler niteliktedir. Bu iki yıllık dönemde gıda krizi yaşanmış ve üretici fiyatları artmıştır.
- 2009 yılında ise ekonomik durgunluk ortaya çıkmış ve 2007-2008 döneminin aksine üretici fiyatlarında ciddi bir düşüş meydana gelmiştir. Aşağıdaki grafik üretici fiyatlarının krizlere ne kadar duyarlı ve korumasız olduğunu göstermesi bakımından önemlidir:

²⁷² Directive (EU) 2019/633 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on unfair trading practices in business-to-business relationships in the agricultural and food supply chain <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0633&from=en>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁷³ Swinnena J., Olper A., Vandeveld S. (2019), From Unfair Prices to Unfair Trading Practices : Political Economy, Value Chains and 21st Century Agri-Food Policy (Paper prepared for a special issue of *Agricultural Economics* on “Trade, FDI and GVCs”), s. 19-20. http://respect.eui.eu/wp-content/uploads/sites/6/2019/12/SWINNEN_paper1_D2.5.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

Şekil 7- AB Gıda Tedarik Zinciri Endeksi (2007-Mart 2017)²⁷⁴



- Ayrıca; gıda ve tarım tedarik zinciri ile dikey ilişkili sektörlerdeki yoğunlaşma artmıştır. FoodDrinkEurope tarafından yayımlanan 2011 tarihli raporda Avrupa'da perakende pazarlarının giderek daha fazla yoğunlaştığı ve çoğu AB ülkesinde ilk üç perakendecinin pazar paylarının %30 ile %50 arasında değiştiği tespit edilmiştir²⁷⁵.

(611) Yukarıda bahsi geçen hususlar tarım sektöründe faaliyet gösteren ilgililerin fiyat dalgalanmalarına ve pazar gücünün perakendeciler tarafından kötüye kullanılmasına karşı korunmasına ilişkin düzenleme önerilerine zemin hazırlamıştır. Örneğin; COPA-COGECA²⁷⁶ 2007 yılında gıda zincirindeki güç parametrelerini yeniden dengelemeyi amaçlayan bir eylem planı hazırlamıştır²⁷⁷.

(612) Komisyon, 2009 yılında gıda tedarik zincirindeki haksız ticari uygulamaları tartışmaya başlamıştır²⁷⁸. Komisyon 2009 tarihli Bildirisi'nde²⁷⁹ gıda tedarik zincirinde hem büyük

²⁷⁴ DG Agriculture and Rural Development Unit Farm Economics (2017), The Food Supply Chain, s. 4 https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain_march2017_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁷⁵ FoodDrinkEurope (2011), Data & Trends of the European Food and Drink Industry, s. 19. https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Final_Data_Trends_30.4.2012.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁷⁶ COPA-COGECA, iki büyük tarımsal örgüt olan COPA (Committee of Professional Agricultural Organisations) ve COGECA (General Confederation of Agricultural Cooperatives)'nın birliğidir. Çiftçileri ve kooperatifleri temsil etmektedir. <https://www.copa-cogeca.eu/CopaHistory.aspx>, Erişim Tarihi: 10.08.2020.

²⁷⁷ COPA-COGECA, "Copa-Cogeca Welcomes Commission Plans To Improve Functioning Of Food Supply Chain But Argues More Action Is Vital", 29.10.2009. <http://pr.euractiv.com/pr/copa-cogeca-welcomes-commission-plans-improve-functioning-food-supply-chain-argues-more-action>, Erişim Tarihi: 01.12.2020.

²⁷⁸ AB, haksız ticari uygulamaları sadece gıda tedarik zinciri özelinde tartışmamıştır. 2007 tarihli bir raporda giyim sektöründe üreticiler ve perakendeciler arasında adil olmayan dokuz uygulamaya yer verilmiştir. Yine Avrupa Parlamentosu, haksız ticari uygulamaların pek çok sektörde bulunduğuna dikkat çekmiştir. Green Paper, s.5.

²⁷⁹ Commission of the European Communities (2009), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A better functioning of the food supply chain in Europe, Brussels, COM(2009) 591

hem de küçük ölçekli işletmelerin faaliyet gösterdiğine, tarafların pazarlık gücünde dengesizlikler olduğuna, bu dengesizliklerin haksız ticari uygulamaları ortaya çıkardığına ve gıda tedarik zincirindeki problemlerin detaylı olarak incelenmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir.

- (613) 2013 yılında Komisyon haksız ticari uygulamalara ilişkin Avrupa Perakende Eylem Planı'nı²⁸⁰ (*European Retail Action Plan*) hazırlamış ve haksız ticari uygulamaların Birlik seviyesinde tartışılmasına yönelik Yeşil Kitap'ı kabul etmiştir. Yeşil Kitap, gıda ve gıda dışı tedarik zinciri boyunca B2B ilişkilerinde haksız ticari uygulamaların ortaya çıkardığı sorunları değerlendirmektedir.
- (614) Temmuz 2014'te Komisyon gıda tedarik zincirindeki haksız ticari uygulamalarla mücadele için yeni bir Bildiri²⁸¹ yayımlamıştır. Bildiri'de, gıda tedarik zincirinin pazar yapısının onu neden haksız ticari uygulamalara karşı savunmasız hale getirdiği açıklanmış²⁸², bu uygulamaların düşük pazarlık gücüne sahip işletmelerin maliyetlerini artırabileceği ve cirolarını düşürebileceği ifade edilmiştir. Bildiri'de, gıda tedarik zincirinde faaliyet gösteren aktörlerin haksız ticari uygulamaları azaltmayı amaçlayan gönüllü programlara katılması teşvik edilmiş ve ulusal düzeyde etkin ve bağımsız çözüm mekanizmalarının önemi vurgulanmıştır.
- (615) Komisyonun 2015 tarihli Brifing'inde haksız ticari uygulamaların çözüm mekanizmaları hususunda çeşitli tespitler ve tartışmalar yapılmıştır²⁸³. Brifing'de haksız ticari uygulamaların denetim mekanizmalarının etkinliğinin önemine dikkat çekilmiş, etkin denetim mekanizmalarının sahip olması gereken özellikler tartışılmıştır:
- Haksız ticari uygulamalar gönüllü önlemlerle çözülmeye çalışıldığında bu önlemlerin ne derecede etkili olabileceği sorusu gündeme gelmektedir.

https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication16061_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁸⁰ European Commission (2013), Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee Of The Regions, Setting Up A European Retail Action Plan, Brussels, COM(2013) 36 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0036&from=EN>, Erişim Tarihi: 01.12.2020.

²⁸¹ European Commission (2014), Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions Tackling unfair trading practices in the business-to-business food supply chain (2014 tarihli Bildiri), Strasburg, COM(2014) 472, s. 13-14. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0472&from=EN>, Erişim Tarihi: 01.09.2020.

²⁸² Bildiride, yoğunlaşmanın ve dikey bütünleşmenin artması nedeniyle gıda tedarik zincirinin yapısal değişime uğradığı belirtilmiştir. bkz. 2014 tarihli Bildiri, s.2.

²⁸³ Tartışmalar ve öneriler için bkz. Briefing, s. 4-6.

Esasında bu sorunun tek bir cevabı bulunmamakta cevap muhatabın konumuna (perakendeci mi tedarikçi mi olduğuna) göre değişmektedir. Perakende gruplarının temsilcileri yumuşak çözümlerin etkinliği lehine tartışırken, tedarikçi temsilcileri katı yasa çağrısında bulunmaktadır. Yasal düzenlemeye karşı olanlar, böyle bir müdahalenin sözleşme özgürlüğü ilkesine zarar vereceğini savunmaktadırlar.

- Yasal bir düzenleme seçeneğinde derinleştirilmesi gereken iki soru bulunmaktadır: önlemin hangi hukuk alanında formüle edileceği ve yaptırımın hangi formu alacağı.
 - Piyasa oyuncularının büyük çoğunluğu hâkim durumda olmadığından AB rekabet hukukunun mevcut haliyle haksız ticaret uygulamalarını doğru bir şekilde ele almadığı açıktır. Öte yandan, piyasa gücünün piyasa oyuncuları arasında eşit olarak dağıtıldığı uygun piyasa işleyişini sağlamak, uzun vadeli perspektifte çok yararlı bir araç olabilir. Bu durum, bir yandan piyasada haksız ticari uygulamaların ortaya çıkma olasılığını azaltabilir ve diğer yandan, bu uygulamalara maruz kalan işletmelerin adil olmayan bu uygulamalara karşı çıkmasının önünde duran korku faktörünün etkisini minimize edebilir.
 - Özel hukuk düzenlemesi söz konusu olduğunda, B2C'ye yönelik olan Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi²⁸⁴ (*Unfair Commercial Practices Directive*) veya Geç Ödeme Direktifi (*Late Payment Directive*) gibi mevcut AB Direktiflerinin uygulama kapsamı (uygun uyarlamalarla) genişletilebilir. Bu tür bir düzenleme, ilgili tarafların haksız ticari uygulamalarla mücadele etmek için araçlara sahip olmalarını sağlayacaktır. Düzenleme AB düzeyinde veya ulusal düzeyde yapılabilir.
 - Önemli bir diğer husus, mahkeme nezdinde haksız ticari uygulamaları çözme imkânı verilmesidir. Böyle bir seçeneğin varlığı da haksız ticari uygulamaları önleyici bir karaktere sahip olacaktır.
- Haksız ticari uygulamalarla ilgili olarak belirli bir sektör özelinde mi yoksa genel olarak mı düzenlemeye gidilmesi tartışması da yapılmaktadır. Sektör spesifik yaklaşımı destekleyenler, Komisyon tarafından düzenlenen kamu

²⁸⁴ İlgili Direktif, işletmelerden tüketicilere yönelik olan haksız ticari uygulamaları düzenlemektedir. bkz. 2005/29/EC sayılı Direktif, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32005L0029&from=EN>, Erişim Tarihi: 01.11.2021

istişaresindeki yanıtların büyük çoğunluğunun gıda endüstrisinden geldiğini, gıda tedarik zincirinde dağıtılan ürünlerin, tedarik zincirleri aracılığıyla dağıtılan diğer ürün türlerine kıyasla daha çabuk bozulduğunu ifade etmektedirler. Esasında bu yaklaşımı kabul etmek, tarım endüstrisinin özel konumunu da vurgulayacaktır. Sektör spesifik düzenlemelere karşı argümanlar, gıda ve gıda dışı tedarik sektörlerini ayırt etmek için yeterli bir gerekçe olmadığına işaret etmektedirler. Bu görüşe göre, bu uygulamaların çoğu genel bir karaktere sahiptir ve genel araçlar kullanılarak ele alınmalıdır. Bu görüş sahipleri sektörel mevzuatın oluşturulmasının piyasanın bölünmesine neden olabileceğinin altını çizmektedirler.

- Hangi esası benimserse benimsesin haksız ticari uygulamaları ele alan bir sistem etkin olmalıdır. Haksız ticari uygulamalarla mücadele etmeyi amaçlayan bir sistemin etkinliğini sağlamak için en büyük zorluk, korku faktöründen kaynaklanan sorunların üstesinden gelmektir. Korku faktörü; sözleşmenin zayıf tarafının sözleşmenin güçlü tarafını şikâyet etmesi durumunda ticari ilişkinin sona erebileceğinden korkmasıdır. Bu faktör, haksız ticari uygulamalara maruz kalan tarafın, bu uygulamaları dayatan diğer tarafa karşı harekete geçmeye istekli olmamasının da sebebidir.
- Dolayısıyla, haksız ticari uygulamalara karşı çözüm getirmek isteyen bir sistem salt özel hukuk kişilerinin taleplerine/şikâyetlerine/harekete geçmelerine dayanmamalıdır, çünkü korku faktörü, tarafların bu uygulamalarla bireysel olarak mücadele etmesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle, sistem kısmen de olsa idarenin icrailiğine dayanmalıdır. Böyle bir mekanizmanın etkinliğini olumlu yönde etkileyebilecek ve korku faktörünün etkisini sınırlandıracak çeşitli yöntemler bulunmaktadır:
 - İlk olarak, bir kamu otoritesi belirlenip bu otoriteye haksız ticari uygulamalara resen işlem uygulama yetkisi verilebilir.
 - Haksız ticari uygulamaya maruz kalan taraf gizlilik talepli şikâyette bulunabilmelidir.
 - Üçüncü yöntem, derneklere ya da belirli iş grubunu temsil eden kuruluşlara haksız ticari uygulamalara (anonim/gizlilik talepli şikâyetler dâhil) maruz kaldıklarını iddia eden piyasa oyuncularından şikâyet toplama hakkı vermek olacaktır. Dernek, belirli bir uygulamanın haksız

olduğunu, sektörde pek çok oyuncunun buna maruz kaldığını doğruladıktan sonra bu uygulamalara karşı harekete geçebilmelidir.

(616) Ek olarak, Komisyon, gıda tedarik zincirinde faaliyet gösteren oyuncuları haksız ticari uygulamaları azaltmayı hedefleyen gönüllü programlara katılmaya teşvik etmiştir. Bu durumun somut örneklerinden biri Tedarik Zinciri Girişimidir (*Supply Chain Initiative*). 2013 ila 2019 yılları arasında faaliyet gösteren Tedarik Zinciri Girişimi ticari ilişkilerde adaleti artırmak amacıyla AB düzeyinde başlatılan gönüllülük esasına dayanan bir oluşumdur ve gıda tedarik zincirinde adil iş uygulamalarını teşvik etmiştir. Tedarik Zinciri Girişimi ticari ilişkilerde uygulanmak üzere bir dizi ilke yayımlamıştır²⁸⁵. Tedarik Zinciri Girişimi çiftçiler, toptancılar, işleyiciler ve perakendeciler (satın alma şirketleri dahil) dahil olmak üzere AB gıda ve içecek tedarik zincirindeki bütün şirketlere açıktır. Büyük şirketler üye olmadan önce bu ilkelere uyacaklarını taahhüt etmektedirler. Küçük ve orta büyüklükteki şirketler ise herhangi bir taahhüt altına girmeden üye olmaktadır. Herhangi bir uyuşmazlık yaşandığında şirketler bu uyuşmazlığı aralarında çözebilecekleri gibi arabulucuya da başvurabilmektedirler. Bunun yanında Girişim'in Başkanı da uyuşmazlık çözülemediğinde devreye girmekte ve haksız uygulamayı gerçekleştiren şirketten bu durumu düzeltmesini isteyebilmektedir. Haksız uygulamanın devam etmesi durumunda üyelikten atılma söz konusu olabilmektedir.

10.3.2. Direktif

(617) Yukarıda yer verilen gelişmeler sonunda Birlik tarafından 30 Nisan 2019 tarihinde "Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi"²⁸⁶ kabul edilmiştir. Direktifin en geç 1 Mayıs 2021 itibarıyla üye ülkelerin iç hukuklarına aktarılmış olması²⁸⁷ ve 1 Kasım 2021 itibarıyla üye ülkeler tarafından uygulamaya başlanması gerekmektedir²⁸⁸.

(618) Direktif'in giriş kısmında;

²⁸⁵https://www.supplychaininitiative.eu/sites/default/files/b2b_principles_of_good_practice_in_the_food_supply_chain.pdf, Erişim Tarihi: 01.09.2020.

²⁸⁶ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/key_policies/documents/brochure-utp-directive_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.09.2020.

²⁸⁷ Üye ülkelerin Direktif'in uygulanması bakımından hangi otoriteleri tesis ettiğine ilişkin bkz. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/agri-food-supply-chain/unfair-trading-practices_en, Erişim Tarihi: 03.08.2022.

²⁸⁸ 12 Üye Ülke'nin (Avusturya, Belçika, Kıbrıs, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Fransa, İtalya, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovenya ve İspanya) Direktif'i iç hukuklarına aktardıklarına ilişkin Komisyon'u bilgilendirmedikleri tespit edilmiş ve bu ülkeler hakkında 27 Temmuz 2021 tarihinde bir inceleme başlatılmıştır. Ülkelere, Direktif'i derhal iç hukuklarına aktarmaları gerektiğine ilişkin resmi bir bildirim yapılmıştır. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_21_3903, Erişim Tarihi: 01.11.2021.

- Tarım ve gıda tedarik zincirinde tarım ve gıda ürünleri tedarikçileri ve alıcıları arasındaki pazarlık gücünde ciddi bir dengesizlik olduğu,
- Bu dengesizliğin büyük ve daha güçlü tarafın bazı şartları diğer tarafa empoze ettiği durumlarda haksız ticari uygulamalara yol açabildiği,
- Bu tip uygulamaların iyi niyete aykırı olduğu,
- Taraflar aralarında anlaşsa dahi bazı uygulamaların haksız olduğu,
- Tarım topluluğunun yaşam standartları üzerinde olumsuz etkisi olması muhtemel bu tür uygulamaların oluşumunu azaltmak için haksız ticari uygulamalara karşı asgari bir AB standardı getirilmesi gerektiği,
- Direktif'te benimsenen asgari uyum yaklaşımının üye devletlere Direktif'te listelenen haksız ticari uygulamaların ötesine geçen ulusal kuralları benimseme ve/veya sürdürme olanağı tanıdığı

ifade edilmiştir.

(619) Direktif, asimetrik pazarlık gücüne vurgu yaparak kara listede yer verdiği on ticari uygulamanın perakendeciler tarafından tedarikçilerine şart koşulmasını yasaklarken, gri listede yer alan altı uygulamanın ise ancak ikili anlaşmalarda ve açıkça belirtilerek tedarik sözleşmelerinde yer alabilmesini öngörmektedir. Direktif'te kara listeye giren hususlar ilgili otoriteler açısından düzenlenmesi gereken minimum alanı oluşturmaktadır. Üye ülkeler bu alanı genişletebilir; ancak daraltamazlar.

(620) Direktifte kara ve gri listede yer alan haksız ticari uygulamalar aşağıda sunulmaktadır:

KARA LİSTE	GRİ LİSTE
Bozulabilir tarımsal ürünler ve gıda ürünleri bakımından 30 günü aşan ödeme vadeleri ²⁸⁹	Satılmayan ürünlerin iadesi
Diğer tarımsal ürünler ve gıda ürünleri bakımından 60 günü aşan ödeme vadeleri	Listeleme, raf ve stok bedellerini tedarikçinin ödemesi
Bozulabilir gıdalarda kısa sürede yapılan iptal bildirimleri	Promosyon için tedarikçinin ödeme yapması
Alıcının tek taraflı sözleşme değişiklikleri	Pazarlama için tedarikçinin ödeme yapması
İşlemlerle ilgili olmayan ödeme talepleri	Reklam için tedarikçinin ödeme yapması
Kayıp ve bozuk mal riskinin tedarikçiye transferi	Alıcının tedarikçinin ürünlerini satmak üzere kullanılan alanlara yerleştirilecek personel için tedarikçiden personel ücreti alması
Tedarikçi talebine rağmen alıcı tarafından tedarik sözleşmesine yazılı onay verilmemesi	
Ticari sırların alıcı tarafından kötüye kullanılması	
Alıcı tarafından yapılan ticari misillemeler	
Tüketici şikâyetlerinin incelenmesi maliyetinin tedarikçiye aktarılması	

²⁸⁹ Direktif'e göre, bozulabilir ürünler için geç ödemeler tedarikçinin ekonomik canlılığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bu tür uygulamalar yasaklanmalıdır.

- (621) Direktif, tüm tarım-gıda tedarik zinciri boyunca koruma sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, Direktif, Avrupa Birliği'nin İşleyişine Dair Antlaşma'nın Ek I'inde²⁹⁰ listelenen tarım ürünlerini ve bu ürünlerden işlenen ürünleri satan tedarikçileri korumaktadır.
- (622) Direktif kapsamında korunan tedarikçiler, öncelikle çiftçiler ve çiftçi kuruluşlarıdır (kooperatifler). Ancak, KOBİ'ler ve distribütörler de Direktif'in koruması kapsamına girmektedir. Direktif, nihai tüketicilere uygulanmamaktadır. Ayrıca, Direktif, AB dışında bulunan çiftçileri ve tedarikçileri de korumaktadır. Dolayısıyla tedarikçiyle aynı ülkede veya AB üyesi olmayan ülkeler de dahil olmak üzere başka bir ülkede faaliyet gösteren alıcıların veya alıcı gruplarının haksız davranışları kısıtlanmaktadır. Direktif gıda satın alan kamu makamlarını da kapsamaktadır.

Kimler tedarikçi olabilir?	Kimler alıcı olabilir?
Çiftçiler	İşleyiciler
İşleyiciler (gıda sektörü)	Dağıtıcılar (toptancılar)
Dağıtıcılar (toptancılar)	Perakendeci ya da perakendeci birlikleri
Üretici kuruluşları (kooperatifler)	Kamu kurumları
AB dışındaki tedarikçiler	AB dışındaki tedarikçiler
	Çiftçilerden alım yapan üretici kuruluşları

- (623) Üye ülkelerin Direktif'te yer alan yasaklamalara yönelik olarak şikâyet üzerine veya resen inceleme ve ihlali sonlandırma gibi yetkilerle donatılmış bir otoriteyi tesis etmeleri beklenmektedir. Direktif'te anılan otoritenin mevcut bir kurum dâhilinde kurulabileceği veya yeni bir otorite olarak tesis edilebileceği belirtilmektedir.

10.4. Birleşik Krallık Ombudsmanlık Sistemi

- (624) Birleşik Krallık'ta perakendecilerin tedarikçilerine adil davranmasını sağlamak amacıyla 2013 yılında kurulmuş bir Süpermarket Ombudsmanlığı bulunmaktadır²⁹¹. Esasında; Birleşik Krallık'ta ombudsmanlık sisteminin oluşturulma süreci 2000'li yılların başına dayanmaktadır²⁹². 2000 yılında süpermarketlere ilişkin bir sektör araştırması tamamlanmış, bu araştırmanın akabinde 2001 yılında Süpermarket Etik Kodu kabul edilmiştir. Ancak büyük süpermarketler ile tedarikçileri arasındaki ilişkileri düzenleyen

²⁹⁰ The Treaty on the Functioning of the European Union, <https://www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf> (Ek-I için bkz: s. 196-198)

²⁹¹ OECD (2013), Policy Roundtables Competition Issues in the Food Supply Chain, s. 377. <https://www.oecd.org/daf/competition/CompetitionIssuesintheFoodChainIndustry.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

²⁹² Smith, D. A. (2015), A Complete Understanding of the Groceries Supply Code of Practice (GSCOP): 76% of Direct Suppliers Don't Understand the Code. Do you?, Lulu.com, 2th Edt., s.15-17.

bu Kod sektördeki sorunları çözme noktasında yetersiz kalmış, süpermarketlerin pazar güçlerini kötüye kullandıklarına ilişkin şikâyetler devam etmiştir.

(625) 2006 yılında Birleşik Krallık Rekabet Komisyonu, büyük perakendecilerin uygulamalarıyla ilgili uzun süredir devam eden endişelere yanıt olarak bir sektör incelemesi daha başlatmıştır. Rekabet Komisyonu 2008 tarihli raporunda sektörün geniş çapta rekabetçi olduğunu, ancak büyük perakendecilerin alıcı güçlerini kullanarak riskleri ve beklenmedik maliyetleri tedarikçilere aktardıklarını belirtmiştir. Raporda, bu durumun, tedarikçilerin yatırım yapma ve yenilik yapma yetenekleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği, tüketicilerin tercihlerini azaltabileceğini ve/veya fiyatları artırabileceği bulguları paylaşılmıştır²⁹³. İlgili sektör araştırmasında, Kod'un güçlendirilmesi ve genişletilmesi ile ilgili önerilerin yanında Kod'un uygulanmasından sorumlu bağımsız bir ombudsmanlığın kurulması gerekliliği vurgulanmıştır.

(626) Bu bulguların sonucu olarak Rekabet Komisyonu 2009 tarihli Tedarik Zinciri Pazar Araştırması Emrini²⁹⁴ yayımlamıştır. Büyük perakendecilere gönüllülük esasına dayanan bir ombudsmanlık sistemi kurmaları için süre verilmiş, ancak bu yaklaşım benimsenmemiş ve süresi içinde bir sistem kurulamamıştır. 2013 yılında Süpermarket Ombudsmanlığı Kanunu kabul edilerek sistemin yasal temelleri atılmıştır. Ombudsman bağımsız bir otorite olup Ticaret, Enerji ve Endüstriyel Strateji Departmanı tarafından desteklenmekte ve perakendecilerden alınan vergiler ile finanse edilmektedir²⁹⁵.

(627) Ombudsmanlığın amacı perakendecilerin Süpermarket Tedarik Kodu'na (*Groceries Supply Code of Practice*²⁹⁶) uyumunu teşvik etmek, kodun uygulanıp uygulanmadığını izlemek ve gerektiğinde yaptırım uygulamaktır. Kod, yıllık cirosu bir milyar sterlini aşan süpermarketlere uygulanmaktadır²⁹⁷. Ciro eşliğini aşan perakendeciler CMA tarafından tespit edilmektedir²⁹⁸. Kod; tedarik sözleşmelerinin ve tedarik şartlarının değiştirilmesine ilişkin özel hükümler içermekte olup Kod kapsamındaki perakendeciler, tedarik anlaşmalarını Kod'a uygun bir biçimde düzenlemek

²⁹³ Competition Commission (2008), The supply of groceries in the UK market investigation, s. 157. <https://www.gov.uk/cma-cases/groceries-market-investigation-cc>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

²⁹⁴ The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order.

²⁹⁵ 2019/2020 yılı için bu tutar 2 milyon sterlindir. Kamu sektörü çalışanlarından oluşan bir ekibe sahip olan Ombudsman, mevcut durumda haftada üç gün çalışmaktadır.

²⁹⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/groceries-supply-code-of-practice/groceries-supply-code-of-practice>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

²⁹⁷ Aldi, ASDA, B&M, Co-op, Marks and Spencer, Iceland, Lidl, Morrisons, Ocado, Sainsbury's, Tesco, TJ Morris (Home Bargains) and Waitrose.

²⁹⁸ Bu perakendeciler "*designated retailer*" adını almaktadırlar.

zorundadırlar²⁹⁹. Kod uyarınca, perakendeciler, tedarikçileri ile adil ve yasalara uygun şekilde ticaret yapma yükümlülüğü altındadır. Kod ile birlikte perakendecilere tedarikçilere zamanında ödeme yapılması, önceden haber verilmeksizin tedarik sözleşmelerinde değişikliğe gidilmemesi gibi yükümlülükler getirilmiş ve tahmin (*forecasting*) hataları için tazminat ödemeleri, listeleme ücretleri, pazarlama maliyetleri ve raftan çıkarma ile ilgili düzenlemeler yapılmıştır.

(628) Tedarikçilerin ve şikâyetinde bulunan diğer kişilerin gizliliği ombudsman tarafından korunmaktadır. Ombudsman, Kod'un ihlali halinde resen soruşturma başlatma yetkisine sahiptir. Bunun yanında tedarikçinin sorununu doğrudan perakendeci ile çözememesi durumunda aradaki uyuşmazlığı çözmek için tahkim yetkisi de bulunmaktadır. Ombudsman ciddi ihlaller varsa para cezası verme yetkisine de sahiptir.

10.5. Avustralya Rekabet Otoritesi Bozulabilir Tarım Ürünlerine İlişkin Sektör Araştırması

(629) ACCC tarafından 2020 yılında bozulabilir tarım ürünlerine ilişkin bir sektör araştırması yapılmıştır³⁰⁰. Sektör araştırması, et ürünleri, yumurta, deniz ürünleri, süt ürünleri ve bahçe ürünlerini içeren bozulabilir tarım ürünleriyle ilgili olarak yürütülmüştür.

(630) Sektör araştırmasında işlenen konular beş başlık altında özetlenebilecektir: i) tedarik zincirinin farklı seviyelerindeki tedarikçiler arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin onların pazarlık güçlerini nasıl etkilediği, ii) bozulabilir tarım ürünlerine ilişkin pazarların özellikleri, iii) pazarlık gücündeki dengesizliklerin ekonomik etkileri, iv) 2010 tarihli Rekabet ve Tüketici Yasası'nın (*Competition and Consumer Act 2010*) bu problemleri çözüp çözmediği ve v) belirlenen sorunları ele almak için öneriler.

(631) Sektör araştırmasında temel olarak süpermarketler, işleyiciler ve üreticiler arasındaki ilişkilere odaklanılmış, bozulabilir tarım ürünlerine ilişkin piyasa koşullarının tedarik zincirindeki davranış ve uygulamaları ne şekilde etkilediği ele alınmıştır.

(632) Raporda, tarım ürünleri bakımından bozulabilirlik derecesinin piyasa yapısını ne şekilde etkilediği incelenmiş, bir ürün ne kadar çabuk bozulursa, üreticinin mallarını alıcılarla müzakere etme pozisyonunun o derece zayıflayacağı ve üreticinin sömürücü davranışlara karşı savunmasız hale geleceği tespiti yapılmıştır. Bunun yanında,

²⁹⁹ Kod, perakendecilerin tedarikçilerine ödeme yaptığı fiyatları regüle etmemektedir. Buna ek olarak, Kod perakendeciler ve tüketiciler arasındaki uyuşmazlıkları kapsamamaktadır.

³⁰⁰ <https://www.accc.gov.au/focus-areas/inquiries-finalised/perishable-agricultural-goods-inquiry>, Erişim tarihi: 03.07.2021

bozulabilir tarım ürünlerine ilişkin pazarların genellikle çok sayıda üreticiden, ancak nispeten daha az sayıda işleyiciden ve perakendeciden oluştuğu, işleyici ve perakendeci seviyelerinde ölçek ekonomilerinin etkili olduğu ve bu durumun az sayıda alıcının piyasadaki ürünün büyük bir bölümünü satın aldığı bir piyasa yapısıyla sonuçlandığı değerlendirilmiştir.

(633) Raporda, pazarlık gücündeki dengesizliklerden ve piyasa başarısızlıklarından kaynaklanan uygulamaların ve davranışların çeşitlilik gösterdiği, tarafların pazarlık gücündeki dengesizliklerin pazarlığın ötesine geçen zararlı uygulamalara yol açabileceği, bu uygulamaların piyasa güvenini azaltabileceği, piyasaların işlerliğini etkileyebileceği ve kaynakların yanlış tahsisine ve yatırımda azalmaya neden olabileceği belirtilmiştir. ACCC, özellikle, piyasanın verimliliğinin düşmesine neden olabilecek sözleşme şartları, haksız ticari uygulamalar ve şeffaflık ile ilgili endişeleri incelemiş, ilgili sektör bakımından rekabet karşıtı bazı uygulamalar ve bilgi asimetrisinden kaynaklanan bir takım davranışlar tespit etmiştir. Raporda pazarlık gücündeki dengesizliğin farklı şekillerde ortaya çıktığı belirtilmiştir:

- Üretici tedarik sözleşmelerinde yer alan haksız sözleşme şartları ve pazarlık gücündeki dengesizliği yansıtan tek taraflı sözleşme uygulamaları,
- Riskin üreticilere kaydırılması ve pazarlığın ötesine geçen ve genellikle üreticileri mali zarara sokan uygulamalar,
- Fiyatlara ilişkin şeffaflık eksikliği.

(634) Bu uygulamalar nedeniyle üreticiler tarafından yapılan yatırımların ve dolayısıyla verimlilik artışının azaldığı vurgulanmıştır.

(635) Raporda yapılan önemli tespitlerden biri de mevcut rekabet düzenlemelerinin, pazarlık gücündeki dengesizliklere ve piyasa başarısızlıklarının zararlı etkilerine yeterince yanıt veremediğidir. Bu çerçevede Raporda haksız ticari uygulamalara yönelik bir yasağın getirilmesi gerektiği vurgulanmış ve AB'nin "Haksız Ticari Uygulamalara İlişkin Direktifi"nin örnek alınabileceği belirtilmiştir. Buna ek olarak Raporla getirilen diğer öneriler özetle aşağıdaki gibidir.

- İşletmeler arası haksız sözleşme şartlarına ilişkin çerçeve güçlendirilmelidir. Bu bağlamda; i) adil olmayan sözleşme şartlarının standart form sözleşmelerine dahil edilmesini cezaya tabi tutmak, ii) küçük işletme tanımında reform yapılması ve iii) sözleşme tarafları bakımından etkin bir pazarlığın ne olduğu hususunun netleştirilmesi önerilmektedir.

- Gıda Yasası (*Food and Grocery Code*) güçlendirilmelidir. Bu bağlamda, perakendecilerin ve toptancıların Yasa'dan kaynaklanan yükümlülüklerinden sözleşme akdederek kaçınmasının engellenmesi, bu tür bir davranışın cezaya tabi tutulması önerilmektedir.
- Sektördeki fiyat şeffaflığını artıracak önlemler alınmalıdır. Piyasa şeffaflığını geliştirmek, rekabeti ve sektör katılımcılarının piyasalara olan güvenini artırmak için önemli bir araç olabileceği belirtilmiştir.

11. ALICI GÜCÜ VE DİKEY MEVZUAT

(636) Dikey anlaşmalar üretim zincirinin farklı seviyelerinde faaliyet gösteren iki veya daha fazla teşebbüs arasında belirli mal veya hizmetlerin alımı, satımı veya yeniden satımı amacıyla yapılan anlaşmalardır. Dikey anlaşmaların rekabet üzerindeki etkilerinin yatay anlaşmalardan daha az zararlı olduğu bilinmektedir³⁰¹. Bunun ana nedeni yatay anlaşmaların aynı veya ikame edilebilir mal ve hizmetler üreten rakipler arasındaki bir anlaşmayla ilgili olmasıdır. Dikey anlaşmalarda ise taraflardan birinin ürünü diğerinin girdisidir ve tarafların faaliyetleri birbirini tamamlamaktadır. Bir ürüne olan talep, o ürüne ikame ürünün fiyatı azaldıkça düşmekte fakat o ürünün tamamlayıcı ürününün fiyatı düştükçe artmaktadır. Bu nedenle, daha çok ürün satabilmek için, rakip teşebbüslerden her biri diğerinin fiyat arttırmasını beklerken dikey ilişki içindeki teşebbüsler birbirlerinin fiyat düşürmesini istemektedir. Dolayısıyla, dikey ilişki içindeki teşebbüslerden her biri diğerinin pazar gücüne dayalı uygulamalarına engel olma eğilimindedir ve bu durum, esasında bir otokontrol mekanizması yaratmaktadır³⁰².

(637) Bununla birlikte, ilişkinin dikey nitelikli olması rekabet karşıtı etkiler bakımından mutlak bir koruyuculuk sağlamamaktadır. Özellikle, taraflardan birinin pazar gücüne³⁰³ sahip olması ve dikey anlaşmanın söz konusu pazar gücünün yaratılmasına, sürdürülmesine veya güçlendirilmesine katkıda bulunması durumunda rekabet karşıtı etkiler ortaya çıkmaktadır. Kurul tarafından yayımlanan Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz (Dikey Kılavuz)'da da, pazar gücüne sahip teşebbüslerin alıcılarıyla olan çıkar çatışmalarını sona erdirerek alıcılarının ve nihai olarak tüketicilerinin aleyhine kendi kârlarını

³⁰¹ Komisyon, Dikey Kısıtlamalara İlişkin Kılavuz (*Guidelines on Vertical Restraints*) https://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/guidelines_vertical_en.pdf Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³⁰² Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz, para. 75. <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/kilavuzlar/dikey-anlasmalara-iliskin-kilavuz-2021-20210324113841177-pdf>, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³⁰³ Pazar gücü, fiyatları belirli bir süre boyunca rekabetçi seviyelerin üzerinde tutma veya ürün miktarları, ürün kalitesi ve çeşitliliği açısından çıktığı veya yenilikçiliği belli bir süre boyunca rekabetçi seviyelerin altında tutma yeteneğidir.

yükseltmek isteyebilecekleri ve pazar gücüne sahip bir teşebbüsün (alt pazar ya da üst pazarda) dikey kısıtlamalar yoluyla alıcılarının bağımsız çıkarlarını kendi çıkarlarıyla aynı hizaya getirerek bunu gerçekleştirmesinin mümkün olacağı ifade edilmektedir³⁰⁴.

(638) Dikey kısıtlamalar sağlayıcı kaynaklı olabileceği gibi alıcı kaynaklı da olabilir; zira alıcılar da rekabete aykırı dikey kısıtlama empoze edebilecek pazar gücüne sahip olabilirler³⁰⁵. Örneğin, güçlü bir alıcı tarafından küçük ölçekli tedarikçilere getirilen münhasır tedarik yükümlülüğü veya benzer bir yükümlülük, diğer alıcılara pazarı kapatabilir ve tüketici zararına neden olabilir. Alıcı kaynaklı diğer dikey kısıtlamalar arasında şartlı tedarik koşulları³⁰⁶, ilave ödeme koşulları³⁰⁷, ayrımcılık karşıtı koşullar³⁰⁸, alım yapmanın reddi³⁰⁹ ve riskin bilinçli aktarımı³¹⁰ yer alabilir³¹¹. Özellikle güçlü perakendeciler, geçit bekçisi³¹² rollerinden faydalanarak kendilerine ekonomik açıdan bağımlı tedarikçileri ile akdettikleri sözleşmelerde bu kısıtlamalardan faydalanabilirler.

(639) Bilindiği gibi Komisyonun dikey anlaşmaları değerlendirirken 2010 yılına kadar dikkate aldığı temel düzenleme 2790/1999 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tüzüğü (2790 sayılı Tüzük) idi. Komisyon 2010 yılında 2790 sayılı Tüzük'ü değiştirmiş

³⁰⁴ Dikey Kılavuz, para. 75-76.

³⁰⁵ BRENNING-LOUKO, Magdalena, GURİN, Andrei, PEEPERKORN, Luc ve VIERTIÖ, Katja, Vertical Agreements: New Competition Rules for the Next Decade, Competition Policy Newsletter, S. 2, 2010, s. 15. https://ec.europa.eu/competition/publications/cpn/2010_2_4.pdf, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³⁰⁶ Tedarikçinin, ticaret yapacağı kişiler ve/veya satın alma koşullarında alıcıya önemli tavizler verdiği durumları ifade etmektedir. Münhasır tedarik yükümlülüğü, bağlama uygulamaları ve münhasır dağıtım bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

³⁰⁷ Tedarikçinin, kilit bir dağıtım sistemine erişim kazanmak/bu erişimini sürdürmek için toplu ödemeler veya özel indirimler sağlaması gereken durumları ifade etmektedir. Listeleme bedelleri, geriye dönük indirimler ve raf bedelleri bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

³⁰⁸ Bir tedarikçinin, diğer alıcılara daha iyi şartlar veya ürünler sunmasının veya alıcıya diğer alıcılara etkin bir şekilde rekabet etmesini sağlayacak koşulların getirilmesinin engellendiği durumları ifade etmektedir. En çok kayırlan müşteri koşulu, alıcıya en iyi ürünü ve/veya servisi sağlama yükümlülüğü bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

³⁰⁹ Alıcının, bir tedarikçiyi boykot ettiği veya satın alımlarını, tedarikçinin rekabetçi konumunu zayıflatacak veya onu işsiz bırakacak şekilde sınırlandırdığı durumları ifade etmektedir. Raftan çıkarma, sözleşme görüşmelerini uzatma veya kısa bir sürede uzun süreli bir tedarik ilişkisini bitirme davranışları bu duruma örnek olarak gösterilebilir.

³¹⁰ Alıcının, kendi performansına ilişkin belirsizlikten ve/veya alt pazarlarda gerçekleşen talepten kaynaklanan finansal riski tedarikçisine kaydıracağı durumları ifade etmektedir.

³¹¹ DOBSON, Paul W., Buyer-Driven Vertical Restraints, "Pros and Cons of Vertical Restraints" Konferansı Stockholm, 7 Kasım 2008. <https://pdfs.semanticscholar.org/ac84/d8193011501f4b0e45b68be054a6da5d0c90.pdf>, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³¹² Kapı (geçit) bekçisi terimi genellikle dijital pazarlar bakımından kullanılan bir terimdir. Komisyon'un Dijital Piyasalar Yasa Tasarısına göre; bir temel platform hizmetleri sağlayıcısı, i) İç pazarda önemli etki gösteriyorsa, ii) iş kullanıcılarının son kullanıcılara ulaşması için önemli bir geçit görevi gören bir temel platform hizmeti işletiyorsa ve iii) faaliyetlerinde yerleşik ve kalıcı bir konumu varsa veya yakın gelecekte böyle bir konuma geçeceği öngörülebiliyorsa kapı (geçit) bekçisi olarak tanımlanır. İşbu rapor kapsamında ise, geçit bekçisi terimi pazar gücüne sahip teşebbüsler bakımından kullanılacaktır.

ve 330/2010 sayılı Tüzük yürürlüğe girmiştir. Komisyon, 330/2010 sayılı Tüzük'le birlikte alıcı pazar payı eşiğini grup muafiyeti bakımından aranan bir kriter olarak mevzuata eklemiştir. Komisyonu Tüzük'te değişiklik yapmaya iten ana gerekçelerden biri büyük ölçekli tedarikçilerin ve perakendecilerin artan pazar gücüdür³¹³. Yeni düzenlemelerin özellikle KOBİ'leri güçlü alıcılar tarafından getirilen kısıtlamalara karşı koruyacağı düşünülmüştür³¹⁴.

(640) 2790/1999 sayılı Tüzük'te dikey anlaşmalara grup muafiyeti tanınması bakımından sağlayıcı için aranan pazar payı eşiği %30 idi. 330/2010 sayılı Tüzük'le birlikte alıcının tedarik pazarı bakımından pazar payının %30'u geçmemesi yeni bir şart olarak getirilmiştir³¹⁵. Dolayısıyla yeni değişiklikle grup muafiyeti bakımından önceden sadece sağlayıcı için ilgili pazarda aranan %30 pazar payı eşiği³¹⁶, ilgili tedarik pazarı bakımından alıcı için de aranmaya başlanmıştır. Sonuç olarak, AB rekabet hukukunda grup muafiyetinin uygulanıp uygulanmayacağına belirlenmesinde hem sağlayıcının hem de alıcının pazar payı belirleyicidir ve grup muafiyetinin uygulanabilmesi için sağlayıcının ürünleri alıcıya sattığı pazardaki pazar payı ile alıcının ürünleri satın aldığı pazardaki pazar payının %30 veya daha az olması gerekmektedir.

(641) AB mevzuatındaki 2010 tarihli değişikliklerle Dikey Kısıtlamalara ilişkin Kılavuz (AB Dikey Kılavuzu)'na³¹⁷ listeleme bedelleri³¹⁸ ile kategori yönetimi³¹⁹ başlıklı alıcı kaynaklı sınırlamalar da eklenmiştir. AB Dikey Kılavuzu'nda, listeleme bedellerinin pazar kapamaya neden olabileceği, bu etkinin özellikle tedarikçinin ürünlerinin büyük bir bölümünü tek bir perakendeci üzerinden dağıtmak istediğinde ortaya çıkacağı, böyle bir durumun tek alıcıya sağlama yükümlülüğüne benzediği ve listeleme bedellerinin küçük ölçekli teşebbüslerin pazara girişini zorlaştırabileceği ifade

³¹³Bkz. https://content.next.westlaw.com/9-502-0673?_lrTS=20210531045534976&transitionType=Default&contextData=%28sc.Default%29, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³¹⁴ MARCO, Colino, Cartels and Anti-Competitive Agreements: Volume I, Routledge, 2017.

³¹⁵ Commission Regulation (EU) 330/2010 [2010] OJ L 102/1 <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:102:0001:0007:EN:PDF>, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³¹⁶ 330/2010 sayılı Tüzük'ten önce de tek alıcıya sağlama yükümlülüğü olan anlaşmalar bakımından alıcının pazar payının %30'u geçmemesi gerektiği şartı aranıyordu.

³¹⁷ Commission Guidelines on Vertical Restraints [2010] OJ C 130/1 https://ec.europa.eu/competition/antitrust/legislation/guidelines_vertical_en.pdf, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³¹⁸ Perakendecinin raflarına giriş, raf konumu ve rafta kalmak üzere tedarikçiden talep ettiği ilave bedellerdir. <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sektor-raporlari/5-hizli-tuketim-urunler>, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³¹⁹ Kategori yönetiminde temel olarak, perakendeci/satış noktasının bir ürün kategorisindeki ürünlerin satış ve sunum biçimine yönelik stratejik kararları düzenlenmekte ve bu kararlar ilgili ürün kategorisinde bir sağlayıcıya bırakılabilmektedir. Bkz. Kurulun 12.06.2014 tarih, 14-21/410-178 sayılı kararı.

edilmiştir. Kategori yönetiminin ise perakende ve/veya tedarik pazarında koordinasyona yol açma ihtimalinin olabileceği, perakendecinin özel markalı ürün ürettiğinde bağımsız markaları dışlayıp pazarın bağımsız tedarikçilere kapanmasına neden olabileceği belirtilmiştir.

- (642) Bununla birlikte, Komisyon, 330/110 sayılı Tüzük'te Ekim 2018 tarihi itibarıyla bir değişiklik süreci başlatmıştır³²⁰. Nitekim 10.05.2022'de Komisyon tarafından yeni bir Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tüzüğü kabul edilmiş³²¹ ve düzenlemede, grup muafiyetinin uygulanabilmesi bakımından sağlayıcının ürünleri alıcıya sattığı pazardaki pazar payı ile alıcının ürünleri satın aldığı pazardaki pazar payının %30 veya daha az olması gerektiği şartı korunmuştur³²².
- (643) Birleşik Krallık'ta da dikey anlaşmalar ve grup muafiyetine ilişkin yeni bir mevzuat çalışması yürütülmektedir³²³. 17.06.2021'de CMA dikey anlaşmalara ilişkin yeni grup muafiyeti mevzuatı değişikliklerini görüşe açmış ve görüş sunulması bakımından kamuoyuna 22.07.2021'e kadar süre tanımıştır. Görüşe sunulan dokümanda AB mevzuatında alıcı ve sağlayıcı pazar payı bakımından aranan %30'luk eşik korunması gerektiği belirtilmiştir³²⁴. 01.06.2022 tarihinde AB Grup Muafiyeti Tüzüğü'nün yerini alacak olan düzenleme yayımlanmış ve ilgili düzenlemede alıcı ve sağlayıcı pazar payı bakımından aranan %30'luk eşik korunmuştur³²⁵.
- (644) Kurumca yayımlanan 2012 tarihli Sektör Raporunda getirilen rekabet politikası önerilerinden biri dikey anlaşmalar mevzuatına alıcı gücünün dahil edilmesidir³²⁶. İlgili Raporda;

³²⁰ Süreç hakkında bilgi için bkz. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_21_3561, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³²¹ Tüzük ve Kılavuz 01.06.2022 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Tüzük için bkz. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32022R0720&qid=1652368074897>, Erişim Tarihi: 03.08.2022.

³²² Değişiklikler, en çok kayırlan müşteri koşuluna, ikili dağıtım anlaşmalarına, çevrim içi platformlara ve internet satışlarına odaklanmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bkz. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_2844, Erişim Tarihi: 03.08.2022.

³²³ Birleşik Krallık'ın AB'den ayrılmasından önce, ülkede AB Dikey Grup Muafiyeti Tüzüğü uygulanmaktaydı ve Tüzük'teki koşulları karşılayan dikey anlaşmalar için otomatik bir muafiyet sağlanıyordu. 31.12.2020'de geçiş dönemi bittiğinde, AB yasalarının Birleşik Krallık'taki geçerliliği sona erdi. Ancak ilgili Tüzük Birleşik Krallık'ta yürürlükte kaldı ve Tüzük'teki koşulları sağlayan anlaşmalar grup muafiyetinden yararlanmaya devam etti. Bu süreçte, CMA, yürürlükteki mevzuatı incelemeye aldı ve değişiklik önerilerini kamuoyuna sundu. Görüşe açılan doküman için bkz. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/994552/VBER_recommendation_2021_consultation_with_annexes_170621_FINAL.pdf, Erişim Tarihi: 19.09.2021.

³²⁴ A.g.e. para. 2.12, s. 10.

³²⁵ <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2022/516/made/data.pdf>, Erişim Tarihi: 03.08.2022.

³²⁶ Nihai Rapor için bkz. <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sektor-raporlari/6-hizli-tuketim-mallari> Bunun yanında benzer bir öneri için bkz. İNCE, Ebru, Alıcı Gücü: Perakende Sektörü Özelinde Kaynakları,

- Alıcı gücüne ilişkin geleneksel rekabet hukuku kurallarının etkinliğini artırabilecek bir diğer düzenlemenin alıcı pazar payı eşliğinin ve alıcı kaynaklı sınırlamaların Türk rekabet mevzuatına eklemek olabileceği,
- Anılan değişikliklerle sektörde yaygın olarak kullanılan ve rekabetçi süreci sınırlandırdığı değerlendirilen alıcı gücü kaynaklı sınırlamalara müdahalenin mümkün olabileceği,
- Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz'da öngörülen "*benzer dikey kısıtlamaların kullanıldığı dikey anlaşma ağı pazarın %50'sinden fazlasını kapsamakta ise Kurul çıkaracağı bir tebliğ ile [bunları] Tebliğ kapsamı dışına çıkarabilir*" hükmüne istinaden alıcı kaynaklı dikey sınırlamalara yarattıkları kümülâtif etki temelinde müdahale edilebileceği³²⁷

belirtilmiştir.

- (645) Bununla birlikte yukarıda açıklandığı üzere, Komisyonun Direktif³²⁸ vasıtasıyla gıda tedarik zincirinde alıcı gücünün kötüye kullanılabileceği her türlü uygulamayı detaylı olarak düzenlediği bilinmektedir. Dolayısıyla alıcı pazar payı eşliğine ve alıcı kaynaklı dikey kısıtlamaların AB mevzuatına dahil edilmesine rağmen bu değişikliklerin pratik bir çözüm sunmadığını söylemek yanlış olmayacaktır. Nitekim bu husus Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD)'nın toplantılarında ve raporlarında da vurgulanmıştır.
- (646) UNCTAD tarafından düzenlenen ve gıda tedarik zincirindeki rekabet sorunlarının değerlendirildiği Ekim 2016 tarihli toplantıda³²⁹ sunulan Rapor'daki³³⁰ tespitler dikkat çekicidir:

Sonuçları, Ele Alınışı ve Politika Yansımaları, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Rekabet Kurumu, Ankara, 2011.

³²⁷ Şubat 2021 tarihli Ön Rapor'da da, sektörde yapılan ve diğer rakiplerin rekabetçi açıdan dezavantajlı konuma gelmesine yol açan münhasırlık içeren anlaşmaların yeniden değerlendirilebileceği, örneğin bu kapsamda belli tip ürün ve ambalajların sadece tek bir teşebbüs için üretilmesini sağlayan anlaşmaların yasaklanabileceği belirtilmektedir. Bu konuya ilerleyen bölümlerde ayrıca yer verilecektir.

³²⁸ Komisyon, 01.05.2021 tarihinin üye ülkelerin Direktif'i iç hukuklarına aktarılması bakımından son süre olduğunu, 01.11.2021 tarihi itibarıyla ise Komisyona Direktif'in uygulanmaya başlandığına dair bir rapor sunulması gerektiğini belirtmiştir. Üye ülkeler, direktifi iç hukuklarına aktarmış ve direktifi uygulayacak otoriteleri tesis etmişlerdir. Bkz. https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/market-measures/agri-food-supply-chain/unfair-trading-practices_en, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

³²⁹ Ticaret ve Kalkınma Kurulu, 15. Hükümetlerarası Uzmanlar Grubu Toplantısı, Cenevre, 19-21 Ekim 2016,

³³⁰ UNCTAD, Enforcement of competition policy in the retail sector: Competition issues in the food retail chain, Cenevre, 19-21 Ekim 2016, s. 16 https://unctad.org/system/files/official-document/ciclpd38_en.pdf, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

- Süpermarketler, kendi markalarını üreterek ve/veya satarak gıda tedarik zincirine dikey olarak entegre olmuş, böylece bağımsız markaların rakipleri haline gelmişlerdir.
- AB Dikey Kılavuzu, listeleme bedelleri, kategori yönetimi ve rafların bağımsız markalara kapanması konularını ele almış, ancak herhangi bir pratik çözüm sunmamıştır. Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkındaki Antlaşma'nın 102. maddesi kapsamında müdahale de başarısız olmuştur, zira bu madde ile müdahale yalnızca hâkim durum varsa mümkün olabilmektedir.

(647) UNCTAD tarafından gıda perakendeciliği sektöründeki sorunlar hakkında düzenlenen Eylül 2014 tarihli toplantıda³³¹ sunulan bir başka dokümanda; HTM perakendeciliğinin kendine has özellikleri ve ekonomik-sosyal önemi ışığında, mağaza erişimini ve mağaza içi rekabeti yöneten zincir marketlerce yapılan uygulamalarının bütüncül olarak denetlenmesi gerektiği, bunun sektöre özel bir grup muafiyeti düzenlemesi ile gerçekleştirilebileceği ve böyle bir çözümün, pazar payına bakılmaksızın üreticiler ve perakendeciler arasında rekabete aykırı olan uygulamaların tespit edilmesini kolaylaştıracağı belirtilmiştir³³².

(648) Türk rekabet hukuku mevzuatında hâlihazırda bir dikey anlaşmanın grup muafiyetinden faydalanıp faydalanmadığının incelenmesinde sağlayıcı pazar payına ek olarak alıcı pazar payı eşiği kriteri değerlendirilmemektedir³³³. Perakendecilerin alıcı gücünün artması sebebiyle alıcı pazar payı eşiğinin mevzuata eklenebileceği düşünülmektedir. Öte yandan, AB uygulamasında da olduğu gibi alıcı gücünün kötüye kullanılmasının gerçek anlamda önlenemesinin Komisyonun Direktifi'ne benzer bir düzenlemenin ülkemiz mevzuatına kazandırılmasıyla mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

(649) Ayrıca, diğer küçük ve yerel perakendecilerin başta indirim marketleri olmak üzere büyük zincir marketlerin sahip olduğu alıcı gücü karşısında etkin bir şekilde rekabet edebilme kabiliyetlerinin gelişmesi sektörün rekabet düzeyinin artırılmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda, küçük ve yerel perakendecilerin çeşitli anlaşma veya

³³¹ 61. Ticaret ve Kalkınma Kurulu Toplantısı, Cenevre, 15-24 Eylül 2014.

³³² Bkz. UNCTAD Discussion Paper, Competition Issues in the Food Chain: Possible Measures to Address Buyer Power in the Retail Sector, 61st Session of the Trade and Development Board, 15-26 Eylül 2014, Cenevre, İsviçre, s. 5. https://unctad.org/system/files/non-official-document/tdb61_c01_UNCTAD.pdf, Erişim Tarihi: 21.09.2021.

³³³ 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'nin 2. maddesinde "Bu Tebliğ ile sağlanan muafiyet, sağlayıcının dikey anlaşma konusu mal veya hizmetleri sağladığı ilgili pazardaki pazar payının %30'u aşmaması durumunda uygulanır." denilmektedir.

uygulamalara yönelmesini sağlamak amacıyla birtakım teşvik politikası araçlarının uygulanması faydalı olabilecektir.

(650) Bu bakımdan;

- Küçük/yerel perakendecilerin daha uygun fiyatlarla ürün satın almasını sağlayacak alım birliklerinin teşvik edilebileceği, bu birliği oluşturan anlaşma ve kararlara 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında muafiyet tanınabileceği,
- Benzer şekilde yerel perakendecilerin yine çeşitli birlikler aracılığıyla özel markalı ürün üretmelerinin teşvik edilebileceği, bu anlaşmalara 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında muafiyet tanınabileceği

hususları Türk rekabet hukuku bağlamında getirilebilecek teşviklerden ilk akla gelenlerdir.

12. ÖZEL GRAMAJLI ÜRÜNLERE İLİŞKİN DEĞERLENDİRME

- (651) İnceleme kapsamında 32³³⁴ zincir markete, 2016 yılından itibaren münhasır (tek alıcı) olarak çalıştıkları tedarikçi olup olmadığı ve belli tip ürünlerin ve/veya ambalajların sadece kendileri için üretilmesini sağlayan anlaşmaların bulunup bulunmadığı sorulmuştur. Marketlere ürün temin eden 20 üreticiye ise benzer şekilde, 2016 yılından itibaren belli bir üründe münhasır (tek satıcı) olarak çalıştıkları bir zincir market olup olmadığı ve belli tip ürünlerin ve/veya ambalajların sadece tek bir zincir market için üretilmesini sağlayan anlaşmaların bulunup bulunmadığı sorulmuştur.
- (652) Marketlerden gelen cevabi yazılarda, 2020 yılı için üretici markalı ürünler bakımından tedarikçilerle münhasırlık içeren yazılı bir anlaşmalarının bulunmadığı (A101'in "Gelenek" markalı un ürünleri, Migros'un "Tchibo" markalı kahve ürünlerinin satışı hariç) belirtilmiştir. Diğer yandan, Carrefoursa 340 farklı alkollü içeceğin zincir marketler arasında sadece kendi mağazalarında, Metro alkollü içecek, et, şarküteri başta olmak üzere çeşitli kategorilerde bulunan 243 ürünün sadece kendi mağazalarında münhasırlık içeren yazılı bir anlaşma olmadan satıldığını ifade etmiştir.
- (653) Sektör incelemesi kapsamında edinilen bilgilere göre, tedarikçilerin üretici markalı ürünü başka marketlere satması engellenmemekle birlikte bazı üretici markalı ürünlerin belli gramajları sadece bir markette satılabilmektedir. Nitekim, 2021 yılı itibarıyla

³³⁴ İşbu Rapor'un hazırlandığı aşamada inceleme kapsamında daha önce bilgi talep edilen teşebbüslerden Adese, faaliyetlerinin sona erdiğini belirtmiş olup bu bölüm kapsamında yapılan analizlere dahil edilmemiştir. Yine bu aşamada Rammar'ın Happy Center tarafından devralınması üzerine, Happy Center incelemeye dâhil edilmiştir.

Migros çeşitli kategorilerde 90 farklı ürünün, A101 çeşitli kategorilerdeki 83 farklı ürünün, BİM 56 farklı ürünün, ŞOK ve Carrefoursa üç farklı ürünün özel gramajlı/özel ambalajlı olarak kendi mağazalarında satışa sunulduğunu belirtmiştir. Teşebbüsler tarafından, standart gramajından farklı bir gramaj ile sadece kendi mağazalarında satılan ürünlerin aktif madde, içerik veya reçete bakımından orijinal gramajlı ürünlerden farklılaşmadığı belirtilmiştir.

(654) Bu kapsamda özel gramajlı ürün satan marketlerin 2018-2021 yılları arasında sektör incelemesi kapsamında belirlenen kategorilere göre özel gramajlı olarak sattıkları ürün eşitidi sayılarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir³³⁵.

³³⁵ Ekte liste halinde tüm ürünlere yer verilmektedir.

Tablo 92- 2018-2021 Yılları Arasında Marketlerin Kategorilere Göre Sattıkları Özel Gramajlı Ürün Çeşitleri

Kategoriler	A101				BİM				ŞOK				Migros				Carrefoursa			
	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
İçecekler	5	8	11	12	2	3	6	8					21	20	23	21	1	1	3	
Süt ve Süt Ürünleri		1	1					1					1	1	1	1				
Et ve Et Ürünleri	2	3	3	12					6	8	8		22	39	45	33				
Taze Meyve, Sebze																				
Atıştırmalık ve Şekerlemeler	4	8	10	11	3	4	4	37	1	2	4		10	15	16	13				
Yağlar	1	3	3	4	1	1	1	1			1				2	2				
Dondurulmuş Ürünler	6	9	9	5																
Bakliyat ve Unlu Mamuller				24				2			3		3	3	3	3				
Temel Gıda	7	7	10	5		1	1	1										1	2	2
Sigara																				
Kişisel Bakım Ürünleri	3	4	6	6	4	4	4	3												
Ev Temizlik Ürünleri	11	12	12	4	2	2	3	3	2	4	6	3				17	1	3	4	1
Toplam	39	55	65	83	12	15	19	56	9	14	19	3	57	78	90	90	2	5	9	3
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler																				

- (655) Tabloya bakıldığında, Migros ve A101'in en çok çeşit özel gramajlı ürün satan teşebbüsler olduğu görülmektedir. ŞOK ve Carrefoursa'nın ise sattığı özel gramajlı ürün çeşidinin yıllar itibarıyla oldukça azaldığı görülmektedir. Bununla birlikte, Migros, A101 ve BİM yıllar itibarıyla özel gramajlı ürün çeşitlerini arttırmışlardır. Kategori bazında bakıldığında ise özel gramajlı ürün çeşitlerinin içecek, atıştırmalık ve şekerlemeler ile ev temizlik ürünlerinde yoğunlaştığı görülmektedir.
- (656) Özel gramajlı ürünlerden elde edilen cironun teşebbüslerin toplam ciroları içerisindeki payları ise aşağıda yer almaktadır.

Tablo 93- Özel Gramajlı Ürün Ciroları ve Toplam Ciro İçindeki Payları

Teşebbüs	2018			2019			2020			2021		
	Özel Gramajlı Ürün Cirosu (Bin TL)	Toplam Ciro (Bin TL)	Oran (%)	Özel Gramajlı Ürün Cirosu (Bin TL)	Toplam Ciro (Bin TL)	Oran (%)	Özel Gramajlı Ürün Cirosu (Bin TL)	Toplam Ciro (Bin TL)	Oran (%)	Özel Gramajlı Ürün Cirosu (Bin TL)	Toplam Ciro (Bin TL)	Oran (%)
A101
BİM
ŞOK
Migros
Carrefoursa

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (657) Tablodan, özel gramajlı ürünlerin toplam cirolar içerisindeki paylarının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, satılan özel gramajlı ürün çeşidinde olduğu gibi ürünlerin toplam cirolar içerisindeki paylarında da genel itibarıyla artış gözlenmektedir. Her ne kadar, özel gramajlı ürünler teşebbüslerin ciroları içerisinde hâlihazırda önemli bir yer tutmuyor olsa da zaman içerisinde bu tür ürünlerin sayısının artması sonucunda fiili münhasırlık iddiası gündeme gelebilecektir.
- (658) Tedarikçilerden gelen yazılarda ise marketlerin beyanlarına benzer şekilde üretici markalı ürünler için tek satıcı olarak çalışılmadığı belirtilmektedir. Yalnızca Bunge'nin, Eczacıbaşı'nın ve Lila Kağıt'ın özel gramajlı bazı ürünlerinin tek bir markette satılması söz konusudur. Bunge'nin *Komili* ve *Madra* markalı zeytinyağı ürünleri ile *Kırlangıç* markalı sıvı sabun, katı sabun ve duş jeli ürünlerinin özel gramajları Migros'ta satılmaktadır. Eczacıbaşı'nın kağıt ürünleri, çamaşır deterjanı, yumuşatıcı gibi temizlik ürünlerinin özel gramajları sadece BİM, A101, ŞOK, Migros ve Carrefoursa'da satılmaktadır. Lila Kağıt'ın ise *Sofia* markalı tuvalet kağıdı ve kağıt havlu ürünlerinin özel gramajları Migros'ta satılmaktadır.
- (659) Raporun önceki bölümlerinde tespit edildiği üzere ülkemizde HTM perakendeciliği pazarı yoğunlaşmanın oldukça yüksek olduğu bir pazardır. Bu yoğunlaşma yıllardır

bölgesel/yerel marketlerin aleyhine olacak şekilde artmaktadır. 2021 yılı itibarıyla ilk dört firmanın pazar payı %75'in üzerine çıkmıştır. Bu ilk dört firmanın üçü indirim market iken diğeri Migros'tur. Yukarıda yer verilen bilgilerden görüldüğü üzere, özel gramajlı ürünler sadece indirim marketleri ile Migros tarafından satılmaktadır. Adı geçen teşebbüslerin pazar gücü en yüksek firmalar olduğu dikkate alındığında, özel gramajlı ürün satışının dikkatlice değerlendirilmesi gerekmektedir.

(660) Sektör incelemesi kapsamında görüşülen TPF tarafından, bölgesel/yerel market zincirlerinin üreticilerle özel gramajlı ürün üretimi anlaşması yapacak ölçeklerde çalışmadığı ve bu sebeple özel gramajlı ürün satamadıkları, öte yandan özel gramajlı ürün satışının tüketici algısını yanlış yönlendirdiği ve özel gramajlı ürün satan marketlerin rakiplerine karşı haksız avantaj elde ettiği ifade edilmiştir.

(661) Piyasada alışılmış gramaj ve fiyat ile satılan belirli bir markaya ait ürünün aynı ambalajlarda ancak daha düşük gramajla ve daha düşük fiyatlardan satılmasının tüketiciyi de yanıltabileceği düşünülmektedir. Özel üretim ile satılan bu ürünler, tüketici tarafından indirimli olarak algılanabilecekken gerçekte daha düşük fiyatlı olması, ürünün gramajının düşük olmasından kaynaklanabilmektedir. Bu durum tüketici nezdinde söz konusu marketlerin yerel marketlere göre daha ucuz olduğu algısının oluşmasına neden olabilecektir. Bu marketlerin hâlihazırdaki pazar güçleri dikkate alındığında, pazardaki yoğunlaşmanın tüketicinin olası bir yanlış algısıyla daha da artmasının önlenmesi gerekmektedir. Bu sebeple özel gramajlı olarak üretilen ürünlerin satışına son verilmesini sağlayacak düzenlemeler yapılması gerektiği düşünülmektedir.

13. HIZLI TÜKETİM MALLARI PERAKENDE SEKTÖRÜNE YÖNELİK DÜZENLEME ÖNERİLERİ

(662) Raporun 10. bölümünde ifade edildiği üzere HTM malları perakendeciliği sektöründe alıcı gücünün kötüye kullanılmasının engellenmesi amacıyla Haksız Ticari Uygulamalar Direktifinde yer alan hükümlere benzer düzenlemelerin hayata geçirilmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir.

(663) Bu çerçevede Perakende Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Teklifi Taslağı (Kanun Taslağı)'nda haksız ticari uygulamalara ilişkin olarak;

- Bozulabilir tarımsal ürünler ve gıda ürünleri bakımından 30 günü aşan ödeme vadelerinin,

- Diğer tarımsal ürünler ve gıda ürünleri bakımından 60 günü aşan ödeme vadelerinin,
- Bozulabilir gıdalarda kısa sürede yapılan iptal bildirimlerinin,
- Alıcının tek taraflı sözleşme değişikliklerinin,
- İşleme ilgili olmayan ödeme taleplerinin,
- Kayıp ve bozuk mal riskinin tedarikçiye transferinin,
- Tedarikçinin talebine rağmen alıcı tarafından tedarik sözleşmesine yazılı onay verilmemesinin,
- Ticari sırların alıcı tarafından kötüye kullanılmasının,
- Alıcı tarafından yapılan ticari misillemelerin,
- Tüketici şikâyetlerinin incelenmesi maliyetinin tedarikçiye aktarılmasının yasaklanması gerektiği düşünülmektedir.

(664) Diğer yandan yine aynı düzenleme kapsamında;

- Satılmayan ürünlerin iadesinin,
- Listeleme, raf ve stok bedellerini tedarikçinin ödemesinin,
- Promosyon için tedarikçinin ödeme yapmasının,
- Pazarlama için tedarikçinin ödeme yapmasının,
- Reklam için tedarikçinin ödeme yapmasının,
- Alıcının tedarikçinin ürünlerini satmak için kullanılan alanlara yerleştirilmesi için tedarikçiden personel ücreti almasının ise yasaklanmasına veya bu hususlarda perakendecilerce ücret talep edilebilmesinin

ancak taraflar arasında yapılan sözleşmelerde konuya ilişkin açık bir düzenleme bulunması durumunda söz konusu olabileceğine yönelik düzenleme yapılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

(665) Ayrıca bu düzenlemelerin etkin ve sürekli bir şekilde uygulanabilmesi için,

- Düzenlemelerin takibi ve denetimi için bağımsız bir birimin tesis edilmesi,
- Söz konusu birimin; göreve özgü yapılandırılması, şikâyet veya resen inceleme yapma yetkilerini haiz olması,
- İlgili birimin haksız ticari uygulamaların gizli yürütülme olasılığı dikkate alınarak habersiz inceleme yapma yetkisinin olması,
- Birimin; bilgi isteme, para cezası tesis etme, ihlali doğrudan sonlandırma gibi yetkilerle donanması

gerekmektedir.

(666) İdari para cezaları kapsamında;

- Haksız ticari uygulamaların önlenmesine yönelik olarak tesis edilecek para cezalarının caydırıcı nitelikte olması,
- İhlal sonlandırılana kadar süreli olarak işleyebilmesi,
- Caydırıcılığın sağlanması için idari para cezasının teşebbüs cirosu üzerinden tesis edilmesi ve tekerrür halinde cezada artırım olanağının bulunması

gerektiği düşünülmektedir.

(667) Bunlarla birlikte;

- Perakendecinin bu düzenlemelerden kaçınmak amacıyla, satın alma için başka bir firma aracılığı ile sorumluluğunu devretmesinin önlenmesi için bağlı ortaklık, ilişkili şirket, bağlı şirketi ifade edebilecek ekonomik birlik ilkesinin düzenlemede yer alması gerekmektedir.
- Olası ihtilafların çözümü için; uzlaşma, arabuluculuk ve tahkim gibi alternatif uyuşmazlık çözüm yollarına başvuru imkanlarının bir dava şartı olarak belirlenmemesi, alternatif uyuşmazlık çözüm yollarına başvurulmasının ilgili birim nezdindeki şikayet hakkına hanel getirmemesine yönelik düzenlemelerin hayata geçirilmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

(668) Diğer yandan, son dönemde tedarikçiler tarafından sıkça gündeme getirilen, perakendecilerce tek taraflı bir kararla uygulanan ve sektörde "fark faturası" olarak bilinen uygulamaların yasaklanmasına veya düzenlemesine yönelik hükümlerin de haksız ticari uygulamalar kapsamında ele alınabileceği değerlendirilmektedir.

(669) Zincir marketlerin yeni mağaza açılış izinlerinin nüfus kriterine bağlanmasının rekabet karşılığı bazı etkilerinin olabileceği, bu nedenle söz konusu düzenlemenin hayata geçmemesinin yerinde olacağı düşünülmektedir. Ancak mağaza açılışlarına yönelik olarak, belirlenecek bir mesafe çapında aynı ekonomik bütünlük içerisinde yer alan perakendecilerin ikinci bir şube açmalarının yasaklanabileceği ve yine bu teşebbüslerin aynı çap içerisinde bir devralma işlemi yapmasının engellenebileceği değerlendirilmektedir. Nitekim belli bölgelerde birbirlerine çok yakın mesafelerde aynı gruba ait zincir mağazalar görülebilmekte, bu durum o bölgeye yeni bir perakendecinin girişini önleyici sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin düzenlemenin pazarda rekabetçi anlamda olumlu etkiler doğuracağı görüşü taşınmaktadır.

- (670) Ayrıca HTM perakendeciliğinde sektörün rekabetçi yapısına olumsuz etki edebilecek ve/veya tüketicilerin yanıltılmasına neden olabilecek kimi uygulamalara yönelik olarak bazı düzenlemelerin yapılabileceği öngörülmektedir.
- (671) Bu öneriler arasında indirimle ilgili olarak, indirimli olacağına duyurulduğu (geleneksel medya, sosyal medya veya sair duyuru ve reklamlarla) süre boyunca ürünün, mağazada bulunmasının ve bu süre boyunca ürünün duyurulan indirimli fiyattan satılmasının sağlanması gerektiği bulunmaktadır. Tüketiciler şikâyetlerinde çoğu zaman benzer hususları gündeme getirmişler, indirimli olacağı duyurulan ürünlerin perakendecilerde bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu düzenlemenin hem tüketicinin, hem de rekabetin korunması adına fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- (672) Ayrıca, tedarikçilerin tek bir zincir market için özel gramajlı ürün üretmesine yönelik olarak yapılan anlaşmaların engellenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, ürünlerin bilinen ve/veya standart ambalajlarından farklı olarak belli bir boyutunun münhasıran sadece bir perakendeci için üretilebildiği görülebilmektedir. Nitekim yukarıdaki bölümlerde de yer verildiği üzere bu uygulamalar sektörde yaygınlaşmaktadır. Münhasır olarak yapılan bu anlaşmaların, rekabeti olumsuz yönde etkileme ihtimali olduğu gibi bu anlaşmalar tüketicilerde de çeşitli yanılsamalara yol açabilmektedir. Söz konusu gramaj/ambalaj/boyut farklılıklarının tüketici tarafından kolaylıkla algılanıp algılanamayacağına bakılmaksızın, sadece bir perakendeciye özel belli bir ambalaj üretilmesinin yapılacak bir düzenleme ile yasaklanabileceği düşünülmektedir.
- (673) Rekabet hukuku mevzuatımızda hâlihazırda bir dikey anlaşmanın grup muafiyetinden faydalanıp faydalanmadığının incelenmesinde sağlayıcı pazar payına ek olarak alıcı pazar payı eşiği kriteri kullanılmamaktadır. Perakendecilerin alıcı gücünün artması sebebiyle alıcı pazar payı eşiğinin mevzuata eklenebileceği düşünülmektedir. Öte yandan, AB uygulamasında da olduğu gibi alıcı gücünün kötüye kullanılmasının gerçek anlamda önlenemesinin Komisyonun Direktifi'ne benzer bir düzenlemenin ülkemiz mevzuatına kazandırılmasıyla mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.

14. SONUÇ

- (674) Geleneksel perakende kanalın ağırlığını koruduğu Türkiye’de, organize HTM perakendeciliği yıllar itibarıyla gelişimini sürdürmektedir. Geleneksel perakendeden organize perakendeye geçişte bölgesel/yerel perakende zincirlerinin katkısı yadsınamaz boyuttadır. Bununla birlikte, HTM organize perakende sektöründe pazarın yoğunlaşma seviyesi hızlı bir şekilde artmaktadır. İlk dört perakendecinin sektör içindeki ağırlığı 2010 yılında %26 iken, 2021 yılı sonu itibarıyla bu oran %77’ye ulaşmıştır. Yıllar itibarıyla pazar paylarının seyri incelendiğinde, ilk dört firmanın pazar payı artarken, yerel ve bölgesel marketlerin pay kaybettiği görülmektedir.
- (675) Yapılan incelemeler kapsamında sektörde yaşanan bu yoğunlaşmanın yavaş ilerleyen ve fark edilmeyen devralmalar yoluyla değil, yeni mağaza açılışları ile gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bu itibarla, perakende sektörüne özel olarak birleşme ve devralma bildirim eşiklerinin düşürülmesine gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- (676) HTM perakendeciliği sektöründe yoğunlaşmanın artıyor olması, ürünlerin üretildiği, paketlenildiği ve tedarik edildiği pazarları da şekillendirmeye başlamıştır. Pazar payı en yüksek ilk dört perakendeci teşebbüsün pazar payları ve pazar güçleri arttıkça bu teşebbüslerin tedarik piyasasındaki alım güçleri de artmaktadır. Bu alıcı gücü; küçük ölçekli tedarikçiler ve yerel tedarikçiler üzerinde daha etkili olurken, pazar gücüne sahip olan veya dünya çapında faaliyet gösteren tedarikçiler için sınırlı bir seviyede kalmaktadır. Tedarikçilerin, perakendeciye özel markalı ürün de tedarik ettiği durumlarda alıcı gücünün etkisi daha belirgin olmaktadır. Ülkemizde özel markalı olarak üretilen ürünlerin sayısı her geçen gün artmaktadır. Bu ürünleri en çok satan perakendeciler ise yine en yüksek pazar payına sahip ilk dört teşebbüstür. İlave olarak, perakende tarafındaki yoğunlaşma oranlarının tedarikçi tarafındaki yoğunlaşmadan daha fazla olduğu ürün gruplarının sayısı da artmaktadır.
- (677) Alıcı gücünün artması ile birlikte perakendecilerin tedarikçiler üzerinde haksız ticari uygulamalarda bulunduğu iddiaları gündeme gelmektedir. Bu uygulamalara örnek olarak çeşitli isimler altında tedarikçilerden bedel alınması, ödeme vadelerinin uzatılması ve sözleşmede tek taraflı değişiklik yapılması verilebilir.
- (678) Alıcı gücünün kötüye kullanılması küçük ve orta ölçekli tedarikçilerin faaliyetlerini zorlaştırarak, bu teşebbüslerin rekabetçi güçlerini zayıflatabilmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmelerin ülke ekonomisinin temel taşları olduğu dikkate alındığında, bu aktörlerin gelirlerinin azalmasına, yatırım, yeni pazarlara açılma ve yeni ürün geliştirme

güdülerinin zayıflamasına yol açabilecek söz konusu uygulamaların engellenmesinin şart olduğu anlaşılmaktadır. Teşebbüslerin alıcı güçlerini kötüye kullanmamasının garanti altına alınması, perakendeciler arasındaki rekabete de olumlu yansiyarak, başta fiyatların düşmesi olmak üzere HTM perakendeciliği sektöründe rekabetten beklenen faydaların kazanılmasında önemli bir rol oynayabilecek, pazarın rekabetçi yapısına olumlu bir şekilde katkı sağlayabilecektir. HTM perakendeciliği sektöründe alıcı gücünden kaynaklı haksız uygulamaların önüne geçilmesi tedarikçilerin rekabet gücünü de olumlu yönde etkileyebilecektir.

(679) Alıcı gücünün kötüye kullanılmasının engellenmesi amacıyla Avrupa Komisyonu tarafından 2019 yılında Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi yürürlüğe konulmuştur. İlgili düzenleme yüksek alıcı gücü karşısında görece güçsüz konumda bulunan çiftçileri, çiftçi kuruluşlarını, tarım ürünü tedarikçilerini ve işlenmiş tarım ürünlerini satan tedarikçileri korumak suretiyle tarım-gıda tedarik zincirinin bütünü bakımından sağlıklı bir piyasa ortamının tesis edilmesini amaçlamaktadır. Benzer düzenlemelerin ülkemizde de hayata geçirilmesinin gerekli olduğu, bu bakımdan söz konusu Direktifin yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

(680) Bu çerçevede Perakende Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanunda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun Teklifi Taslağı (Kanun Taslağı)'nda haksız ticari uygulamalara ilişkin olarak;

- Bozulabilir tarımsal ürünler ve gıda ürünleri bakımından 30 günü aşan ödeme vadelerinin,
- Diğer tarımsal ürünler ve gıda ürünleri bakımından 60 günü aşan ödeme vadelerinin,
- Bozulabilir gıdalarda kısa sürede yapılan iptal bildirimlerinin,
- Alıcının tek taraflı sözleşme değişikliklerinin,
- İşleme ilgili olmayan ödeme taleplerinin,
- Kayıp ve bozuk mal riskinin tedarikçiye transferinin,
- Tedarikçinin talebine rağmen alıcı tarafından tedarik sözleşmesine yazılı onay verilmemesinin,
- Ticari sırların alıcı tarafından kötüye kullanılmasının,
- Alıcı tarafından yapılan ticari misillemelerin,
- Tüketici şikâyetlerinin incelenmesi maliyetinin tedarikçiye aktarılmasının

yasaklanması gerektiği düşünülmektedir.

(681) Diğer yandan yine aynı düzenleme kapsamında;

- Satılmayan ürünlerin iadesinin,
- Listeleme, raf ve stok bedellerini tedarikçinin ödemesinin,
- Promosyon için tedarikçinin ödeme yapmasının,
- Pazarlama için tedarikçinin ödeme yapmasının,
- Reklam için tedarikçinin ödeme yapmasının,
- Alıcının tedarikçinin ürünlerini satmak için kullanılan alanlara yerleştirilmesi için tedarikçiden personel ücreti almasının

ise yasaklanmasına veya bu hususlarda perakendecilerce ücret talep edilebilmesinin ancak taraflar arasında yapılan sözleşmelerde konuya ilişkin açık bir düzenleme bulunması durumunda söz konusu olabileceğine yönelik düzenleme yapılmasına ihtiyaç olduğu değerlendirilmektedir.

(682) Ayrıca bu düzenlemelerin etkin ve sürekli bir şekilde uygulanabilmesi için,

- Düzenlemelerin takip ve denetimi için bağımsız bir birimin tesis edilmesi,
- Söz konusu birimin; göreve özgü yapılandırılması, şikayet veya resen inceleme yapma yetkilerini haiz olması,
- İlgili birimin haksız ticari uygulamaların gizli yürütülme olasılığı dikkate alınarak habersiz inceleme yapma yetkisinin olması,
- Birimin; bilgi isteme, para cezası tesis etme, ihlali doğrudan sonlandırma gibi yetkilerle donatılması

gerekmektedir.

(683) İdari para cezaları kapsamında;

- Haksız ticari uygulamaların önlenmesine yönelik olarak tesis edilecek para cezalarının caydırıcı nitelikte olması,
- İhlal sonlandırılana kadar süreli olarak işleyebilmesi,
- Caydırıcılığın sağlanması için idari para cezasının teşebbüs cirosu üzerinden tesis edilmesi ve tekerrür halinde cezada artırım olanağının bulunması gerektiği düşünülmektedir.

(684) Bunlarla birlikte;

- Perakendecinin bu düzenlemelerden kaçınmak amacıyla, satın alma için başka bir firma aracılığı ile sorumluluğunu devretmesinin önlenmesi için bağlı ortaklık, ilişkili şirket, bağlı şirketi ifade edebilecek ekonomik bütünlük ilkesinin düzenlemede yer almasının ve
- Olası ihtilafların çözümü için; uzlaşma, arabuluculuk ve tahkim gibi alternatif uyuşmazlık çözüm yollarına başvuru imkanlarının bir dava şartı olarak

belirlenmemesine, alternatif uyumsuzluk çözüm yollarına başvurulmasının ilgili birim nezdindeki şikayet hakkına hanel getirmemesine yönelik düzenlemelerin hayata geçirilmesinin

faydalı olacağı düşünülmektedir.

- (685) Diğer yandan, son dönemde tedarikçiler tarafından sıkça gündeme getirilen ve perakendecilerce tek taraflı bir kararla uygulanan ve sektörde "fark faturası" olarak bilinen uygulamaların yasaklanmasına veya düzenlemesine yönelik hükümlerin de haksız ticari uygulamalar kapsamında ele alınabileceği değerlendirilmektedir.
- (686) Ayrıca zincir marketlerin yeni mağaza açılış izinlerinin nüfus kriterine bağlanmasının rekabet karşıtı bazı etkilerinin olabileceği, bu nedenle söz konusu düzenlemenin hayata geçmemesinin yerinde olacağı düşünülmektedir. Ancak mağaza açılışlarına yönelik olarak, belirlenecek bir mesafe çapında aynı ekonomik bütünlük içerisinde yer alan perakendecilerin ikinci bir şube açmalarının yasaklanabileceği ve yine bu teşebbüslerin aynı çap içerisinde bir devralma işlemi yapmasının engellenebileceği değerlendirilmektedir. Nitekim belli bölgelerde birbirlerine çok yakın mesafelerde aynı gruba ait zincir mağazalar görülebilmekte, bu durum o bölgeye yeni bir perakendecinin girişini önleyici sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle konuya ilişkin düzenlemenin pazarda rekabetçi anlamda olumlu etkiler doğuracağı görüşü taşınmaktadır.
- (687) Ayrıca HTM perakendeciliğinde sektörün rekabetçi yapısına olumsuz etki edebilecek ve/veya tüketicilerin yanıltılmasına neden olabilecek kimi uygulamalara yönelik olarak bazı düzenlemelerin yapılabileceği öngörülmektedir.
- (688) Bu öneriler arasında indirimle ilgili olarak, indirimli olacağının duyurulduğu (geleneksel medya, sosyal medya veya sair duyuru ve reklamlarla) süre boyunca ürünün mağazada bulunmasının ve bu süre boyunca ürünün duyurulan indirimli fiyattan satılmasının sağlanması gerektiği bulunmaktadır. Tüketiciler şikayetlerinde çoğu zaman benzer hususları gündeme getirmişler, indirimli olacağı duyurulan ürünlerin perakendecilerde bulunmadığını belirtmişlerdir. Bu düzenlemenin hem tüketicinin hem de rekabetin korunması adına fayda sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- (689) Ayrıca, tedarikçilerin tek bir zincir market için özel gramajlı ürün üretmesine yönelik olarak yapılan anlaşmaların engellenmesi gerektiği değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, ürünlerin bilinen ve/veya standart ambalajlarından farklı olarak belli bir boyutunun münhasıran sadece bir perakendeci için üretilebildiği görülebilmektedir. Nitekim yukarıdaki bölümlerde de yer verildiği üzere bu uygulamalar sektörde yaygınlaşmaktadır. Münhasır olarak yapılan bu anlaşmaların, rekabeti olumsuz yönde

etkileme ihtimali olduğu gibi bu anlaşmalar tüketicilerde de çeşitli yanılsamalara yol açabilmektedir. Söz konusu gramaj/ambalaj/boyut farklılıklarının tüketici tarafından kolaylıkla algılanıp algılanamayacağına bakılmaksızın, sadece bir perakendeciye özel belli bir ambalaj üretilmesinin yapılacak bir düzenleme ile yasaklanabileceği düşünölmektedir.

- (690) Rekabet hukuku mevzuatında hâlihazırda bir dikey anlaşmanın grup muafiyetinden faydalanıp faydalanmadığının incelenmesinde sağlayıcı pazar payına ek olarak alıcı pazar payı eşiği kriteri tek alıcıya sağlama yükümlölüğü içeren anlaşmalar haricinde kullanılmamaktadır. Perakendecilerin alıcı gücünün artması sebebiyle alıcı pazar payı eşiğinin mevzuata eklenebileceği düşünölmektedir. Öte yandan, Avrupa Birliği uygulamasında da olduğu gibi alıcı gücünün kötüye kullanılmasının gerçek anlamda önlenbilmesinin Avrupa Komisyonunun Direktifi'ne benzer bir düzenlemenin ölkemiz mevzuatına kazandırılmasıyla mümkün olabileceği değerlendirilmektedir.
- (691) HTM perakendeciliğinde özel markalı ürünlerin yerinin artması sebebiyle, özel markalı ürünlere ilişkin yaşanacak olası bir rekabete hassas bilgi değişiminin pazar için önemli sonuçlar yaratabileceği değerlendirilmektedir. Bu itibarla, özel markalı ürün imalatçıları ile perakendeciler arasındaki olası rekabete hassas bilgi paylaşımlarının sınırlandırılması veya tamamen engellenmesi için literatürde Çin Seddi uygulaması olarak geçen ve teşebbüslerin ilgili satın alma birimleri arasındaki iletişim kanallarının ayrıştırılması uygulamasına ihtiyaç olup olmadığı değerlendirilmiş olup, söz konusu endişenin, teşebbüslerin ilgili satın alma birimleri arasındaki iletişim kanallarının baştan ayrıştırılmasından ziyade, olay bazlı değerlendirilmesinin daha sağlıklı sonuçlara ulaştıracağı düşünölmektedir.
- (692) HTM perakendeciliği pazarı Covid-19 pandemisiyle beraber çok daha hızlı bir şekilde dijitalleşmeye başlamıştır. HTM perakendeciliği sektöründe yaşanan bu değişimin sektördeki rekabetin hem boyutunu hem de şeklini etkileyeceği düşünölmektedir. Bu bakımdan dijitalleşmenin rekabetçi dinamiklere ve rakiplik dengelerine olan etkilerinin gerek ilgili ürün pazarlarının ve ilgili coğrafi pazarların tespitinde gerekse rekabet analizlerinde dikkate alınması gerekmektedir. Bununla birlikte, bu değerlendirmelerin her bir somut olayın kendine özgü şartları altında yapılmasının daha doğru sonuçlara ulaştıracağı düşünölmektedir.