

**TÜRKİYE HIZLI TÜKETİM
ÜRÜNLERİ PERAKENDECİLİĞİ
SEKTÖR İNCELEMESİ
ÖN RAPORU**

(Kısaltılmış Versiyon)

REKABET KURUMU

ŞUBAT 2011

Kısaltılmış Versiyon İçindekiler Tablosu

Yönetici Özeti

1. İktisadi ve Hukuki Gerekçe
2. Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri (HTÜ) Perakendeciliği Pazarı
3. Alıcı Gücü Kaynaklı Rekabet Sorunları
4. Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliğinde Ülke Örnekleri
5. Rekabet Politikası Önerileri

Yönetici Özeti

Hızlı tüketim ürünleri (HTÜ) perakende sektöründe Kurumumuz tarafından son bir yıldır sürdürülen çalışmanın ilk aşaması tamamlanmıştır. “*Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu*”, hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğindeki rekabet koşullarını inceleyerek pazardaki rekabet sorunlarına yönelik önerileri tartışmaya açmaktadır. Sektör incelemesinin kapsamını hızlı tüketim ürünlerinin (gıda, içecek, ev temizlik ve kişisel bakım ürünleri) satıldığı organize perakende satış noktaları oluşturmaktadır.

Sektör İncelemesinin tamamlanan ilk aşamasında, ülkemizde faaliyet gösteren hızlı tüketim ürünleri perakendecileri ve tedarikçilerden elde edilen veriler ile perakendeci-tedarikçi ilişkisinde muhtemel rekabet sorunları masaya yatırılmıştır. Ayrıca başta İngiltere, Fransa, İtalya, Portekiz, Almanya, İskandinav ülkeleri, Avustralya olmak üzere çok sayıda ülkenin perakende sektör yapıları, mevzuat ve uygulamaları incelenmiştir.

Sektör İncelemesinin ilk aşamasında 15 kadar tedarikçi, hem ulusal hem de yerel olmak üzere 32 perakende zinciri, sektörel dernekler (*Türkiye Gıda ve İçecek Dernekleri Federasyonu-TGDF, Türkiye Perakendeciler Federasyonu-TPF, Özel Markalı Ürün Tedarikçileri Derneği-PLAT, Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği-AMPD*), çeşitli meslek kuruluşları (*TOBB, TESK*), sektör uzmanları ve Araştırma Şirketleri (*AC Nielsen, Ipsos KMG, Akademetre*) olmak üzere toplam 60 civarında kişi ve kuruluş ile iletişime geçilmiş ve çok sayıda toplantı/görüşme gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çeşitli tarihlerde TOBB bünyesinde yer alan Gıda Sanayi Meclisi, İçecek Sanayi Meclisi ve Perakendecilik Meclisi toplantılarına katılım sağlanarak tedarikçi ve perakendeci temsilcileri ile görüşülmüştür.

Sektör incelemesinin devam etmekte olan ikinci aşamasında ise tedarikçilere/üreticilere yönelik kapsamlı bir saha çalışması ve ülkemize model olabilecek uygun ülke uygulamaları detaylı olarak analiz edilecektir. Ayrıca bu aşamada, sektörde rekabet hukuku analizinde kullanılan ilgili pazar tanımlarının revize edilmesi de planlanmaktadır. İkinci aşamanın sonunda, elde edilen tüm bilgi ve

belgeler çerçevesinde hazırlanan Nihai Rapor, Rekabet Kurulu gündemine getirilecektir.

Raporun Önerileri

Aşağıda yer alan öneriler, Rapordaki ön bulgular ve ülke deneyimleri dikkate alınarak tartışmaya açılmaktadır.

I. Yoğunlaşmaların Bildirilmesine Yönelik Ciro Eşiklerinin Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği ile Sınırlı Olmak Üzere Düşürülmesi

1 Ocak 2011 tarihinde yürürlüğe giren 2010/4 sayılı Birleşme Devralma Tebliği ile yoğunlaşmaların bildiriminde pazar payı eşiği kaldırılmış, ciro eşikleri önemli ölçüde artırılarak ikili ciro eşiği sistemine geçilmiştir. İlgili Tebliğe göre, bir birleşme veya devralma işleminde

- İşlem taraflarının Türkiye ciroları toplamının yüz milyon TL'yi ve işlem taraflarından en az ikisinin Türkiye cirolarının ayrı ayrı otuz milyon TL'yi veya
- İşlem taraflarından birinin dünya cirosunun beş yüz milyon TL'yi ve diğer işlem taraflarından en az birinin Türkiye cirosunun beş milyon TL'yi

aşması hâlinde işlemin hukuki geçerlilik kazanması için Rekabet Kurulu'ndan izin alınması gerekmektedir.

Türkiye'de son yıllarda hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde, arazi kısıtı ve uygun lokasyon gibi faktörlerin de etkisiyle, yavaş ilerleyen/farkedilmeyen devralmalar (*creeping acquisition*) olarak nitelendirilen küçük ölçekli yoğunlaşmalar yaşanmaktadır. Bu yoğunlaşmaların rekabet üzerindeki toplam etkisi de önem kazanmaya başlamıştır. Yeni Tebliğ ile birlikte ilgili eşiklerin altında kalması nedeniyle, bu devralmaların, Rekabet Kurulu'nun önüne gelmeden geçerlilik kazanması sözkonusu olabilecektir. Bu durum ise hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği sektöründe, yoğunlaşmaların kontrolünde Rekabet Kurulu'nun etkinliğini azaltabilecek sonuçlara yol açabilecektir. Anılan sakıncanın giderilmesi amacıyla, Fransa örneğinde olduğu gibi, perakende sektörü için bildirim eşiği, normal

eşik seviyesine göre daha düşük belirlenmelidir. Bu yöntemin benimsenmesiyle aynı zamanda pazar, bildirimler yoluyla da yakından izlenebilecektir.

II. Davranış Kodu ve Ombudsmanlık Sisteminin Hayata Geçirilmesi

Davranış Kodu ve ombudsmanlık sistemi, yapısal dönüşüm paralelinde tedarikçi-perakendeci ilişkilerindeki güç dengesinin perakendeci lehine yön değiştirmesiyle beraber, alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunlarının çözümüne yönelik olarak İngiltere başta olmak üzere Avustralya, Portekiz gibi bir çok ülkede uygulamaya konulan ve zaman zaman revize edilerek güçlendirilen ve serbest piyasaya dışarıdan müdahalenin en az olduğu yöntemdir. Sistemin özü, doğrudan kamu müdahalesi olmadan sektör taraflarının önceden belirlenmiş etik/âdil kurallar bütününe uygun şekilde davranmalarına dayanmaktadır. Öncelikle sorunun taraflarının katılımıyla etik bir davranış seti oluşturulmakta, daha sonra bu davranış kodu bir hakem (ombudsman) tarafından gözetilerek uygulanmaktadır. Sorunun ağırlığına bağlı olarak davranış kodu içeriği ve bağlayıcılığı değişmektedir. Şu anda şartları ve bağlayıcılığı en yüksek model İngiliz modelidir.

III. Tedarikçi-Perakendeci Anlaşmalarının Rekabet Kurumuna Yıllık Olarak Gönderilmesi

Bu yöntemle, tedarikçi-perakendeci ilişkilerinin sorunlu olduğu kategorilerde, belirli bir büyüklüğün üzerindeki perakendeciler için geçerli olmak üzere, tedarikçi-perakendeci anlaşmalarının düzenli olarak Rekabet Kurumuna gönderilmesi yoluyla organize perakende pazarının izlenmesi amaçlanmaktadır. Burada beklenen fayda, anlaşmaların ilgili hükümlerinin şeffaflaştırılması, anlaşmalarda yer alan haksız uygulamaların süreç içinde ortadan kalkması ve sektörün Rekabet Kurumu tarafından takip edilmesidir. Örneğin Norveç Rekabet Otoritesi bu yöntem ile bazı haksız uygulamaların ortadan kalktığını tespit etmiştir.

Raporun Ön Bulguları

Türkiye hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğine yönelik Sektör İncelemesinin ön bulguları aşağıda sıralanmaktadır:

- I. **Hızlı tüketim ürünleri içinde organize perakendenin payı artmaktadır.** Organize perakendenin payı 2004'te %30 iken 2009 yılı itibariyle %43 düzeyine ulaşmıştır. Bu gelişmeye rağmen Türkiye'de hızlı tüketim ürünleri perakende pazarında ağırlık, geleneksel kanaldadır. Organize hızlı tüketim ürünleri perakende pazarı içinde en hızlı büyüyen kanal indirim mağazacılığı olup *BİM* ve *A-101* en hızlı büyüyen perakende zincirleridir. Türkiye'de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ve 2008 küresel finans krizi, indirim mağazacılığı kanalının organize pazar içindeki payını artırmıştır. Organize pazar içinde süpermarketler en büyük paya sahiptir. Hızlı tüketim ürünleri cirosu bakımından *BİM*, *Migros*'u 2009 yılında geçerek pazar lideri olmuştur. Pazardaki diğer büyük hızlı tüketim ürünleri zincirleri sırasıyla *CarrefourSa*, *Metro/Real*, *Bizim Toptan*, *Tesco/Kipa*, *Kiler*, *Makromarket* ve *A-101*'dir.
- II. **Türkiye'de bölgesel/yerel perakendecilik, organize perakende sektörü içindeki payını artırmaktadır.** Belli başlı bölgesel/yerel perakendeciler *Adese*, *Pehlivanoğlu*, *Çağdaş*, *KİM*, *Mopaş*, *Yunus*, *Uyum*'dur. Bölge bazında sırasıyla Marmara, İç Anadolu ve Akdeniz; il bazında ise İstanbul ve Ankara bölgesel/yerel hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinin yaygın olduğu coğrafi pazarlardır. Ağırlıklı olarak süpermarket kanalında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler, Türkiye'de özellikle ulusal perakende zincirleri ile rekabet etmektedir. Son iki yılda bölgesel/yerel perakendeciler, mağaza sayısı ve toplam satış alanı bakımından yaklaşık %50 büyümüşlerdir.
- III. **Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde yoğunlaşma oranları, Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında hâlâ düşüktür.** En büyük dört perakendecinin toplam pazar payı (*CR4* oranı), İsveç'te %91, İngiltere'de %68, Almanya'da %67, Fransa'da %65, Macaristan'da %50 ve İtalya'da %20 iken Türkiye'de %14'tür. Türkiye'de organize perakende içinde *CR4* yoğunlaşma oranı ise %32'dir.
- IV. **Bazı bölgelerde ve illerde yoğunlaşma oranları Türkiye ortalamasının çok üzerindedir.** Ege Bölgesinde hızlı tüketim ürünleri pazarında *CR4* %22 iken organize perakende içinde bu oran %50'ye; İzmir'de ise sırasıyla %34 ve

%77'ye yükselmektedir. Ege bölgesinde ve özellikle İzmir'de yerel perakendecilerin ağırlığı diğer bölgelere göre daha sınırlıdır.

V. Perakende zincirleri arasında halka arzlar ile birlikte kurumsallaşma ve şeffaflaşma artmaktadır. Yıllar içinde *Migros, CarrefourSa, BİM, Tesco/Kipa'nın* ardından 2010 sonunda *Uyum Gıda, Kiler ve Bizim Toptan* sermayelerinin bir kısmını halka arz etmişlerdir. Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde kurumsallaşmanın artmasıyla birlikte ilgili pazara küresel perakende zincirlerinin ilgisinin artması beklenmektedir.

VI. Son yıllardaki yoğunlaşmalar, küçük ölçekli ve çoğunlukla yeni bölgesel/yerel coğrafi pazarlara giriş amaçlı devralmalar yoluyla gerçekleşmektedir. Perakende zincirlerinin rekabet gücünü belirleyen önemli unsurlar arasında lokasyon (yer) seçimi gelmektedir. Ulusal ve yerel zincirler kimi zaman yeni mağaza açmak yerine, küçük ölçekli, lokasyon seçimi görece iyi olan küçük zincirleri devralmayı tercih etmektedir. Literatürde yavaş ilerleyen/farkedilmeyen devralmalar (*creeping acquisition*) olarak adlandırılan küçük ölçekli yoğunlaşmaların rekabet üzerindeki toplam etkisi önem kazanmaya başlamıştır. Türkiye'de *Migros, CarrefourSa, Kiler ve Makromarket* bu tip devralmalarda aktif olan perakende zincirleridir.

VII. Perakendecilerin alıcı güçlerini, bazı durumlarda orantısız olarak tedarikçilere yansıttıklarına yönelik ön bulgular elde edilmiştir. Tedarikçilerden listeleme bedeli, raf bedeli, teşhir alanı bedeli, insert bedeli, elektrik bedeli, promosyona katılım bedeli, eleman talebi, mağaza açılış bedeli, yıldönümü bedeli, yılsonu ıskontosu gibi çeşitli adlar altından bedeller talep edilmektedir. Perakendecilerin bazı durumlarda bu bedelleri sözleşme dışı ve geçmişe etkili faturalar yoluyla tahsil etmeleri, tedarikçiyi öngöremediği bir maliyet ve ticari riskle karşı karşıya bırakabilmektedir. Tedarikçilerden alınan bu bedellerin, ulusal perakende zincirlerinin ciroları içinde yıllar içinde artan bir trend izlediği ve 2009 yılı itibariyle ortalamada %12,5'e ulaştığı tespit edilmiştir. Bu oran, bölgesel/yerel perakendecilerde %5,5'e düşmektedir. Anılan bedellerin neredeyse tüm sektörde, standart bir uygulama hâline geldiği anlaşılmaktadır. Tedarikçilere yapılan ödemelerde yaşanan gecikmeler,

perakendeciler tarafından talep edilen bedeller, bu bedellere ilişkin kesilen geçmişe etkili faturalar, sektörde sıklıkla görülen uygulamalardır. Sektör İncelemesinin ikinci aşamasında bu konuya ilişkin detaylı bir saha çalışması yapılacaktır.

- VIII. Özel markalı ürünler (*private label*) kategori olarak hızlı bir şekilde büyümelerine rağmen, toplam satışlardan hâlâ düşük pay almaktadır.** Özel markalı ürünlerin toplam satışlar içindeki oranı İsviçre’de %54, İngiltere’de %47, İspanya’da %40, Avusturya’da %31, İtalya’da %13 iken Türkiye’de sadece %8’dir. Özel markalı ürünlerin payının artmasıyla birlikte tedarikçilerin markalı ürünlerinin raflarda yer bulma sorunu ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca söz konusu gelişimin tedarikçilerin yeni ürün geliştirme, marka yatırımı yapma çabalarına zarar verdiği dile getirilmektedir. Öte yandan özel markalı ürünlerin fiyat avantajları en azından kısa vadede tüketicilere fayda sağlamaktadır.

1. İktisadi ve Hukuki Gerekçe

Üretici ile nihai tüketici bağlantısının kurulmasında kritik işlevi olan hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği, günümüz itibarıyla tedarik zincirinin bütün düzeylerindeki fiyat oluşumlarında kilit rolü olan bir sektör konumundadır. Etkin ve rekabetçi bir dağıtım sistemi ise, ürünlerin fiyatlarının düşmesine, tüketicilerin ürünlere ve ilişkili hizmetlere yüksek çeşitlilik ve kalitede ulaşmasını sağlayacaktır.

Perakende sektörünün önemi, gelişmiş ülkelerde 1970'lerde, gelişmekte olan ülkelerde 1990'lı yıllarda, değişen arz ve talep koşullarına bağlı olarak "organize perakende" olarak adlandırılan, temelinde büyük perakende zincirlerinin yer aldığı modern kanalın yükselişi ile daha da artmıştır.

Perakende sektöründeki dönüşüm, organize perakendenin gerek üreticiler gerekse geleneksel perakendeciler karşısında güç kazanmasına sebebiyet veren ve bu anlamda tedarik zincirinin bütününde dönüşümü tetikleyen bir süreci ifade etmektedir. Tedarik zincirinde güç dengesini, organize perakende üyesi perakendeciler lehine değiştiren bu süreç, toplumun farklı kesimlerinde ve tedarik zinciri aktörleri arasında çeşitli uyuşmazlık ve gerilimlere sebebiyet verebilmektedir.

Anılan bu süreçte Avrupa'da ve diğer birçok ülkede perakende seviyesinde yaşanan yoğunlaşma ve beraberinde artan tedarikçi-perakendeci gerilimi, rekabet otoritelerinin re'sen veya hükümetlerin/kamuoyunun talepleri/beklentileri doğrultusunda konunun rekabet politikası boyutlarını içerecek şekilde kapsamlı sektör incelemeleri yapmalarına vesile olmuştur. Son on yıllık dönemde Fransa, İtalya, İngiltere, Portekiz, Norveç, Avusturya, Hollanda, İsveç rekabet otoriteleri perakende sektör incelemeleri yürütmüşler ve ulaştıkları sonuçları kamuoyu ile paylaşmışlardır. Sadece 2010 yılı sonunda Fransa ve Portekiz rekabet otoritelerinin hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğine yönelik sektör incelemeleri sonuçlanmıştır. AB düzeyinde ise artan gıda fiyatlarının etkisiyle gıda tedarik zincirinin etkin bir şekilde çalışmasına ve perakende pazarının izlenmesine yönelik olarak çeşitli raporlar yayımlanmıştır. Hatta perakende sektöründe artan yoğunlaşma çerçevesinde tedarikçi-perakendeci ilişkileri ile alıcı gücü kaynaklı sorunlarının AB düzeyinde düzenlenmesi yönünde Avrupa Parlamentosuna ve Komisyona baskılar artmaya başlamıştır. Okyanusun diğer

tarafında Amerikan Federal Ticaret Komisyonu (FTC) atölye çalışmaları düzenleyerek konuyu tartışmaya açmıştır.

Perakende sektöründe yaşanan dönüşüm, önemli etkinlik artışları sağlaması bakımından, organize perakendenin gelişimini engelleme riski barındıran düzenlemeleri tartışmalara açık hale getirmekte; bu durum organize perakendeye yönelik pazara giriş engeli yaratan düzenlemelerin serbestleşme (*deregülasyon*) yoluyla hafifletilmesi sürecini de beslemektedir. Dolayısıyla toplumsal refahın azami kılınması bakımından, perakende sektörünün gelişimini etkilemesi olası düzenlemeler tasarlanırken, sektördeki dönüşümün bütün yönleriyle irdelenmesi ve planlanan düzenlemelerin sonuçlarının diğer ülke uygulamalarındaki sonuçlarının değerlendirilmesi ertesinde büyük bir dikkatle kurgulanması önem taşımaktadır. Bugün itibarıyla Türkiye de dâhil olmak üzere pek çok ülkede perakende sektöründeki bu dönüşümün nasıl yönetilmesi gerektiği, bu alanda düzenlemeler yoluyla müdahalelere ihtiyaç olup olmadığı, düzenleme ihtiyacı tespit edilmişse bu düzenlemelerin kapsam ve boyutunun ne olması gerektiği yönünde önemli tartışmalar süregelmektedir.

Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde bu sektör incelemesinin hareket noktasını;

- Tedarikçiler aleyhine pazarlık gücünde ortaya çıkan dengesizlikler,
- Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde yaşanan yoğunlaşma,
- Perakende zincirlerinin, perakende ticaret hacmindeki payının artması,
- Avrupa'da hem ülkeler hem de AB düzeyinde konuya yönelik yaşanan tartışmalar ve İngiltere, Portekiz, Fransa, İtalya gibi birçok ülke rekabet otoritesinin yapmış olduğu sektör incelemeleri

oluşturmaktadır. Tüm bu gelişmeler ışığında Rekabet Kurulu 09-42/1065-M sayı ile Organize Perakende Sektörüne yönelik olarak sektör incelemesi yapılmasına karar vermiştir.

2. Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Pazarı

1990'lı yılların başından itibaren hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde, organize perakendenin payı artmaktadır. 2004 yılında 72 milyar TL olan toplam ticaret, 2009 yılında 93 milyar TL'yi aşmıştır¹. Organize perakendenin ağırlığı 2004'te yaklaşık %30 iken 2009'da %43'ü aşmıştır.

Tablo 1'de Türkiye'de 2010 yılı itibarıyla ulusal ve uluslararası perakende zincirlerinin bağlı oldukları grup bazında, markalarına, mağaza türlerine, mağaza sayılarına, metrekare büyüklüklerine, hızlı tüketim ürünleri cirosuna ve pazar paylarına yer verilmektedir. Pazarın en büyük oyuncusu *BİM* sadece indirim mağazacılığı kanalında faaliyet gösterirken *Migros* ve *Carrefour* grupları hipermarket, süpermarket, indirim mağazacılığı olmak üzere tüm mağaza türlerinde tüketicilere satış yapmaktadır. *Metro* ve *Bizim Toptan* toptan perakende(*cash&carry*) pazarında toplu alım yapan yerinde tüketim noktaları, geleneksel kanalda yer alan satış noktalarına ve diğer kurumsal müşterilere hizmet vermektedir. *CarrefourSa*, *Tesco/Kipa*, *Metro/Real* gibi global perakende zincirleri doğrudan veya ortaklık yoluyla Türkiye'de faaliyet göstermektedir. *Migros* ise sadece Türkiye'de faaliyet gösteren bir zincir olmasına rağmen 2008 yılında yabancı bir yatırım fonu tarafından devralınmıştır. *Kiler* ve *Makromarket* ise son yıllarda hem organik hem de satın almalar yolu ile hızlı bir büyüme süreci geçirmişler ve en büyük perakendeciler arasında kendilerine yer bulmuşlardır.

Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde yaşanan bir diğer gelişme ise kurumsallaşma anlamında perakendeci zincirlerinin halka açılma süreçlerini hızlandırmalarıdır. 2010 yılına kadar borsada işlem gören zincirler sadece *Migros*, *CarrefourSa*, *Tesco/Kipa* ve *BİM* iken 2010'un sonunda ve 2011 başında önce yerel bir zincir olan *Uyum A.Ş.* ardından *Kiler Alışveriş* ve son olarak *Bizim Toptan* halka açılmışlardır.

¹ Hızlı tüketim ürünleri perakende pazarının büyüklüğü konusunda araştırma şirket ve kuruluşları tarafından, benimsenen farklı kriter ve varsayımlar çerçevesinde farklı sonuçlara ulaşılmaktadır. Raporda toplam ve organize pazar büyüklükleri bakımından *Euromonitor*'un ölçümleri esas alınmıştır.

Tablo 1.Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Zincirleri (2010)²

Grup	Markalar	Mağaza Türü	Mağaza Sayısı	Mağaza Türü Metrekare	Toplam Metrekare	Toplam İl Sayısı	Toplam HTM ³ Ciro (bin TL)	Pazar Payı (%)
BİM	<i>BİM</i>	(Yüksek) İndirim Mağazacılığı	2965	×	×	76	×	×
Migros	<i>5M Migros</i>	Hipermarket	11	×	×	7	×	×
	<i>Migros</i>	Süpermarket	371	×		61		
	<i>Tansaş</i>	Süpermarket	249	×		25		
	<i>Macrocenter</i>	Butik Süpermarket	11	×		1		
	<i>ŞOK</i>	(Düşük) İndirim mağazacılığı	1247	×		70		
	<i>Kangurum</i>	Sanal Market				17		
Carrefour	<i>CarrefourSA</i>	Hipermarket	26	×	×	13	×	×
	<i>CarrefourSA Express</i>	Süpermarket	220	×		42		
	<i>Carrefoursa Sen-AI Market</i>	Sanal Market				2		
	<i>DiaSa</i>	(Düşük) İndirim	854	×		29		

² Ciro ve pazar payı rakamları 2009 yılı verilerine göre hesaplanmıştır.

³ Söz konusu ciro ve dolayısıyla pazar payı rakamlarında hızlı tüketim ürünleri ciroları baz alınmıştır. Özellikle hipermarket ve süpermarket ortamında hızlı tüketim ürünleri dışında tekstil ürünleri, dayanıklı tüketim ürünleri, tüketici elektroniği, cam eşya, bahçecilik ürünleri gibi mal grupları da satılmaktadır. Bu nedenle bu cirolar ile gelir tablosu ciroları arasında farklılıklar bulunmaktadır.

Mağazacılığı

Metro	<i>Real</i>	Hipermarket	13	✗	✗	7	✗	✗
	<i>Metro</i>	Toptan (Cash&Carry) Hipermarket	14	✗		9		
Tesco	<i>Kipa</i>	Hipermarket	46	✗	✗	22	✗	✗
	<i>Kipa Expres</i>	Süpermarket	77	✗		22		
Kiler	<i>Kiler</i>	Süpermarket	170	✗	✗	25	✗	✗
Şeref Makromarket	<i>Makromarket</i>	Süpermarket	132	✗	✗	9	✗	✗
A-101	<i>A-101</i>	(Yüksek) İndirim Mağazacılığı	580	✗	✗	33	✗	✗
Bizim Toptan	<i>Bizim Toptan</i>	Toptan (Cash&Carry) Süpermarket	106	✗	✗	54	✗	✗

Kaynak: Rekabet Kurumu (RK) Perakendeci Bilgi Formu, , Euromonitor

Tablo 2. Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliğinde Yoğunlaşma Oranları (%)

	Toplam				Organize			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
CR3	9	9	11	12	26	24	26	28
CR4	10	11	13	14	31	29	31	32
CR5	11	12	14	16	34	32	34	35
CR8	13	15	17	18	38	38	40	41

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu, Euromonitor

Yukarıdaki tabloda perakende sektöründeki yoğunlaşma oranları, hem geleneksel ve organize toplamından oluşan *toplam hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği pazarı* hem de sadece *organize hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği pazarı* için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ülkeler arası karşılaştırmalar için toplam pazar büyüklüğü uygun iken rekabet hukuku bağlamında ilgili pazar tanımı çerçevesinde ise organize perakende pazarındaki oranlar daha anlamlı olmaktadır. Türkiye’de hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği pazarında yoğunlaşma oranları düşüktür. 2009 yılı itibarıyla ilk üç perakendeci pazar payı toplamı (CR3) %12, en büyük sekiz perakendeci için toplam pazar payı (CR8) ise sadece %18’dir. 2006-2009 dönemi içerisinde toplam pazarda alternatif tanımlar çerçevesinde 3 ilâ 5 puan arasında yükselme yaşanmıştır. Geleneksel kanalın dışarıda bırakıldığı organize pazarda ise CR3 %28 iken CR8 %41’dir.

Organize perakende içinde yer alan indirim mağazacılığı kanalı, 2004-2009 döneminde ciro bazında yaklaşık üç kat artış ile en hızlı büyüyen kanal olmuştur. *BİM*, *ŞOK* ve *DiaSa* bu kanalın belli başlı markalarıdır. 2008 yılında A-101 markası da indirim mağazacılığı alt pazarına girmiş ve iki yılda 580 mağazaya ulaşmıştır. Türkiye’de organize perakende ticaret hacminden en büyük payı %65 ile süpermarket kanalı almaktadır. İndirim mağazaları ve hipermarket kanalları ise sırasıyla %23 ve %12 ile süpermarket kanalını takip etmektedir.

Hipermarket kanalının alt sınırı *AC Nielsen* sınıflandırmasına göre 2.500 m²’dir. Hipermarketler metrekare olarak en büyük satış alanına sahip olmaları nedeniyle hızlı tüketim ürünleri dışında tekstil, tüketici elektroniği, dayanıklı tüketim malları, cam ürünleri gibi çok farklı amaca hizmet eden ürün gruplarını da içinde barındırmaktadır.

Hipermarket kanalında *Tesco/Kipa, CarrefourSa, Migros* ve *Real* en büyük paya sahip zincirlerdir.

Süpermarket kanalında en büyük pay *Migros'a* aittir. *Kiler* ve *Makromarket* son yıllarda hızlı bir büyüme trendine girerek paylarını artırmışlardır. Ayrıca süpermarket kanalında çok sayıda bölgesel/yerel zincirin yanı sıra tekil süpermarketler olarak nitelendirilen tek mağazalı perakendeciler de bulunmaktadır.

Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde indirim mağazaları, yüksek indirim mağazaları (*hard discounter*) ve düşük indirim mağazaları (*soft discounter*) olarak ikiye ayrılmaktadır. Yüksek indirim mağazaları; perakendeci markasının (özel markalı ürünlerin) ciro içindeki payının çok yüksek olması, raf düzeninin olmayışı, ürün çeşidinin oldukça sınırlı olması ve uyguladıkları çok düşük fiyat politikası yönleriyle düşük indirim mağazalarından ayrılmaktadır. Türkiye'de bu yapıyı uygulayan zincirler *BİM* ve *A-101*'dir. *Şok* ve *Diasa* mağazaları ise düşük indirim mağazası olarak nitelendirilmektedir.

Türkiye'de indirim mağazacılığı kanalında *BİM* açık ara liderdir. Ardından *Diasa* ve *Şok* gelmektedir. Pazara 2008 yılında giriş yapan *A-101* zinciri de kısa bir sürede önemli bir gelişme göstermiştir. *A-101*, *BİM'e* göre daha fazla markalı ürün satmaktadır. *A-101*'de özel markalı ürünler ürün portföyünün sadece üçte birini oluşturmaktadır. *BİM* mağaza yapısı ve çalışma sistemi olarak Alman *Aldi*'ye, *A-101* ise bir diğer Alman indirim mağazası olan *Lidl*'e benzemektedir. 2007 yılında indirim mağazacılığı kanalında faaliyet göstermeye başlayan *Hakmar Ekspres* 2010 yılı itibarıyla 97 mağazaya ulaşmış bir yerel indirim perakende zinciridir. Türkiye'de en hızlı büyüyen segment olan indirim mağazacılığı kanalına önümüzdeki yıllarda yeni girişler olması beklenebilir.

Türkiye'de toptan ticaret pazarının çok büyük kısmına geleneksel toptancılar ve distribütörler hâkimdir. Bu pazarda organize perakendenin payı çok küçüktür. Pazarın iki önemli oyuncusu *Metro* ve *Bizim Toptan* olup ardından *Tespo* gelmektedir. Hızlı tüketim ürünleri toptan satış pazarının başlıca müşterileri grupları sırasıyla bakkal ve marketler, doğrudan hanehalkı, hotel, restoran, kafe (*HORECA*) kanalı, toptancılar ve şirketlerdir. Pazarın küçük bir bölümünün organize olması, bu kanalın büyüme potansiyelinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

Ağırlıklı olarak süpermarket kanalında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler, Türkiye’de özellikle ulusal perakende zincirleri ile rekabet etmektedir.

Tablo 3. Bölgesel/Yerel Perakendecilere İlişkin Veriler

	Merkez	Mağaza Sayısı	Toplam m ²	İl Sayısı	Faaliyet Bölgeleri
Adese	Konya	131	∞	8	İç Anadolu, Marmara, Akdeniz
Pehlivanoğlu	İzmir	103	∞	5	Ege
Çağdaş	Ankara	59	∞	2	İç Anadolu
KİM	İstanbul	53	∞	2	Marmara
Çağrı	İstanbul	21	∞	2	Marmara
Mopaş	İstanbul	60	∞	4	Marmara
Genpa	Antalya	85	∞	4	Akdeniz
Şaypa	Bursa	37	∞	1	Marmara
Yunus	Ankara	37	∞	4	İç Anadolu, Marmara, Karadeniz
Uyum	İstanbul	33	∞	1	Marmara
Özdilek	Bursa	11	∞	6	Marmara, Ege; Akdeniz
Altunbilek	Ankara	43	∞	1	İç Anadolu
Burda	İstanbul	18	∞	2	Marmara, Ege Bölgesi
Groseri	Adana	17	∞	2	Akdeniz
Akyurt	Ankara	39	∞	2	İç Anadolu
Rammar	İstanbul	19	∞	2	Marmara
Hatipoğlu	İstanbul	24	∞	1	Marmara
İsmar	İstanbul	49	∞	5	Marmara, Güneydoğu, Akdeniz, İç Anadolu
Esenlik	Malatya	21	∞	1	Doğu Anadolu

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu

Konya merkezli *Adese* 8 ilde 131 mağaza ile faaliyet göstermekte ve diğer zincirlere göre daha yaygın bir mağaza ağına sahiptir. Bir diğer büyük zincir ise sadece Ege Bölgesi’nde faaliyet gösteren *Pehlivanoğlu*’dur. Anılan zincirler arasında İstanbul’da faaliyet gösterenlerin sayısı sekiz iken Ankara’dakilerin sayısı dörttür. Ayrıca iki Bursa merkezli ve birer Konya, İzmir, Adana, Malatya merkezli bölgesel/yerel perakende zincirleri bulunmaktadır.

Yukarıdaki tabloda Türkiye’de faaliyet gösteren görece büyük ölçekli bölgesel/yerel perakendecilere yer verilmektedir. Öte yandan Türkiye’de 81 ilde süpermarket

kanalında faaliyet gösteren yüzlerce hem çok şubeli hem de tekil süpermarket bulunmaktadır. Türkiye’de yerel perakendecilik yapısını görmek bakımından, 2006 yılında yerel perakendecileri temsil etmek amacıyla kurulan Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF)’nin bilgilerinden yararlanılabilir.

TPF’nin Türkiye çapında 11 bölgede bölgesel perakendeci dernekleri (PERDER’ler) aracılığıyla bir araya gelmiş 257 gıda perakende zincir üyesi ve bu zincirlerin toplam 2.242 mağazası ve 44.088 çalışanı bulunmaktadır. Üye zincirlerin toplam satış alanı büyüklüğü 1.801.042 m²’dir.

Tablo 4. TPF Üyesi Yerel Perakendecilere İlişkin Veriler

TPF Dernekleri	Üye Sayısı	Mağaza Sayısı	Toplam m ²	Çalışan Sayısı	En Küçük Mağaza Sayısı	En Yüksek Mağaza Sayısı	Ortalama Mağaza Sayısı
İstanbul Perder	47	787	780.644	16.475	1	110	16,7
Ankara Perder	20	508	336.997	11.714	3	114	25,4
Ege Perder	22	110	104.010	3.447	1	23	5,0
Bursa Perder	42	241	120.356	3.601	1	23	5,7
Konya Perder	20	87	69.985	1.663	1	23	4,4
Kayseri Perder	20	61	47.280	1.205	1	9	3,1
Batı Karadeniz Perder	18	50			1	7	2,8
Karadeniz Perder	25	107	77.367	1.689	1	19	4,3
Çukurova Perder	13	100	35.490	1.400			7,7
Doğu Anadolu Perder	8	45			1	23	5,6
Güneydoğu Perder	25	54	85.760	1.347	1	6	2,2

Kaynak: TPF (<http://www.tpdf.org.tr>), PERDER internet sayfalarındaki bilgilerden derlenmiştir.

Yerel perakendecileri temsil etme gücü yüksek olan TPF’ye üye 257 tekli (tek mağazaya sahip) veya zincir (birden fazla şubeli) perakendeci vardır. TPF’nin verileri uyarınca mağaza sayısı ve toplam metrekare büyüklüğü gibi ölçütler bakımından beklendiği gibi İstanbul ve Ankara başta yer almakta ardından Bursa ve Ege bölgesi gelmektedir. Bir hızlı tüketim ürünleri perakende zincirinin ortalama mağaza sayısı Ankara için 25, İstanbul için ise 17’dir. Ortalama mağaza sayısı Karadeniz, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu’da düşmektedir. Bu veriler bu bölgelerde tekil veya az şubeli süpermarketlerin, dolayısıyla geleneksel yapının yaygın olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. TPF Üyesi Perakendecilerin Gelişimi

	2008	2009	2010	2009- 2008 (%)	2010- 2009 (%)
Üye Sayısı	208	245	257	18	5
Şube Sayısı	1.477	1.834	2.242	24	22
Çalışan Sayısı	32.876	37.934	44.088	15	16
Toplam m²	1.244.221	1.513.249	1.801.042	22	19

Kaynak: TPF (<http://www.tpdf.org.tr>), PERDER internet sayfalarındaki bilgilerden derlenmiştir.

TPF üyelerinin son iki yıl içindeki büyüme oranlarına bakıldığında krize rağmen hem şube sayısı hem de toplam metrekare büyüklüğü anlamında iki yılda %50'ye yakın büyüdükleri görülmektedir.

Bölgesel/yerel perakendeciler özellikle meyve-sebze, et, unlu mamuller, bakliyat, şarküteri gibi temel ürünlerde rekabetçi olmaya çalışmaktadır. Bu çerçevede hızlı tüketim ürünleri perakendecileri, kırmızı ve beyaz et işleme tesisi, unlu mamuller tesisi, bakliyat paketleme tesisi ve açık şarküteri ürünleri içindeki sezonluk ürünlerin depolanacağı soğuk hava deposu kurarak dikey entegrasyonu tercih etmektedir.

Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde rekabet koşulları, Türkiye içinde bölge ve il bazında önemli farklılıklar gösterebilmektedir. Kentleşme oranı, bölgelerin/illerin milli gelirden aldıkları pay, tüketici alışkanlıkları, ekonomik ve sosyal yaşam farklılıkları ile tüketicilerin hareket (mobilité) kabiliyetleri bölge/il düzeyinde rekabet koşullarının ayrışmasına yol açmaktadır. Bu çerçevede Türkiye hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğini; tüm Türkiye yanında bölge ve il düzeyinde incelemek gerekmektedir.

Organize perakendecilik, İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya başta olmak üzere büyük şehirlerde ve bölgesel olarak da Marmara, Ege ve İç Anadolu'da yoğunlaşmaktadır.

Tablo 6. Tüketici Harcamalarının Yüzdesel Dağılımı (%)

	Üretici Firma Markası	Market Markası	Açık Ürün
Türkiye Geneli	57	8	34
Marmara	61	11	28
Ege	62	8	30
İç Anadolu	66	6	28
Akdeniz	53	6	41
Karadeniz	56	11	33
Doğu ve G. Doğu Anadolu	43	4	53

Kaynak: Ipsos KMG 2010

Türkiye’de birçok gelişmiş ülkeye nazaran açık ürün satışları oldukça yüksektir. Türkiye genelinde açık ürün satışlarının tüketici harcamaları içindeki payı %34’tür. Doğu ve Güneydoğu Anadolu’da bu oran %53’e ulaşmaktadır. Açık ürün satışları bakımından en önemli sorun gıda güvenliği olup bu tür satışların ekonomik gelişme ile birlikte azalması beklenmektedir. Geleneksel tüketim alışkanlıklarının yaygınlığına bağlı olarak başta Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri olmak üzere Karadeniz ve Akdeniz bölgelerinde açık ürün tüketimi yaygın ve aynı zamanda geleneksel kanal güçlüdür. Öte yandan her bölge içinde de perakende yapısı farklılaşabilmektedir.

Marmara bölgesi, başta İstanbul’un katkısıyla, organize hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde en büyük ticaret hacmine sahip bölgedir.

Tablo 7. Marmara Bölgesi Yoğunlaşma Oranları (%)

	Toplam Pazar				Organize Pazar			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
CR3	12,7	13,7	16,0	17,1	38,1	35,3	38,1	38,5
CR4	15,2	16,3	18,9	19,9	45,7	42,2	45,0	44,8

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu, TÜİK, Euromonitor

Marmara bölgesinde toplam pazar içinde en büyük dört hızlı tüketim ürünleri perakendecisinin payı yaklaşık %20 düzeyinde olup, organize pazarda ise aynı perakendecilerin pazarın yaklaşık yarısına hâkim oldukları görülmektedir.

Tablo 8. İstanbul İli Yoğunlaşma Oranları (%)

	Toplam Pazar				Organize Pazar			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
CR3	18,4	19,1	21,7	22,7	55,1	49,4	51,7	51,1
CR4	21,7	22,7	25,7	26,6	65,1	58,6	61,0	59,9

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu, TÜİK, Euromonitor

Coğrafi bölge, Marmara'dan İstanbul'a doğru daraltılınca yoğunlaşma oranlarının yükseldiği görülmektedir. CR4 oranı, toplam pazarda %20'den yaklaşık %27'ye, organize perakende de ise %45'ten %60'a çıkmaktadır. İstanbul aynı zamanda yerel perakendeciliğin en gelişmiş olduğu pazarlardan biridir. *Mopaş, Uyum, Hatipoğlu, Rammar, KİM, İsmar, Çağrı* belli başlı yerel zincirler arasında yer almaktadır.

Ege Bölgesi ve özellikle İzmir, ülkemizde hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde öncü ve yenilikçi bir rol oynamıştır. Bugün ulusal ölçekte faaliyet gösteren *Tansaş* ve *Kipa*, İzmir çıkışlı hızlı tüketim ürünleri perakendecileridir. Ege Bölgesinin en büyük perakendecilerinden *Pehlivanoğlu*, 103 mağaza ile Türkiye'nin en büyük bölgesel zinciri hâline gelmiştir.

Tablo 9. Ege Bölgesi Yoğunlaşma Oranları (%)

	Toplam Pazar				Organize Pazar			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
CR3	13,8	15,8	17,8	18,5	41,3	40,9	42,2	41,7
CR4	15,6	17,7	20,7	21,8	46,8	45,9	49,2	49,3

Kaynak:RK Perakendeci Bilgi Formu, TÜİK, Euromonitor

Ege bölgesinin İzmir il merkezi dışında Çeşme, Kuşadası, Marmaris, Fethiye, Dikili gibi turistik kıyı merkezlerinde nüfus yoğunluğunun ve yaşam kalitesinin ekonomik olarak yükselmesinin de etkisiyle büyük ölçekli süpermarket/hipermarket kanalı gelişmiş durumdadır. Söz konusu yapı kendisini yoğunlaşma oranlarında da göstermektedir. CR4 oranı, hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği toplam ve organize pazarı için sırasıyla yaklaşık %22 ve %50'dir. Bu oranlar, aradaki fark küçük de olsa Marmara Bölgesi'ne göre daha yüksektir. Ege Bölgesi'nin en büyük perakendecileri *Migros /Tansaş* ve *Tesco/Kipa*'dır.

Tablo 10. İzmir İli Yoğunlaşma Oranları

	Toplam Pazar (%)				Organize Pazar (%)			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
CR3	24,9	27,2	29,9	29,8	78,1	70,3	71,2	67,3
CR4	28,2	29,6	33,8	34,1	84,6	76,7	80,3	76,9

Kaynak:RK Perakendeci Bilgi Formu, TÜİK, Euromonitor

İzmir’de hem toplam pazarda hem de organize pazardaki yoğunlaşma oranları diğer bölge ve illere göre oldukça yüksektir. 2009 itibarıyla CR4 oranı toplam pazarda yaklaşık %34 iken organize pazarda %77 civarındadır. Ege Bölgesi ve özellikle İzmir yoğunlaşma oranları açısından Türkiye ortalamasının çok üzerindedir. İzmir pazarı ayrıca ulusal perakendecilerin egemenliği altında olup, pazarda yaygın yerel zincir olarak sadece *Pehlivanoğlu* bulunmaktadır.

İç Anadolu Bölgesi, hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde organize zincirlerin önemli pay aldıkları bir bölgedir. Başta Ankara olmak üzere, Konya ve Kayseri’de hem ulusal hem de yerel zincirler yaygın bir şekilde faaliyet göstermektedir. Son yıllarda hem organik büyüme hem de satın almalar yolu ile ulusal zincir konumuna yükselen *Makromarket*, Ankara kökenli bir perakende zinciridir. İç Anadolu bölgesinde BİM ve *Migros*’un ardından üçüncü sırada *Makromarket* gelmektedir. Konya merkezli Adese ise beşinci sırada yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi yoğunlaşma oranlarının yüksekliği açısından Ege ve Marmara’nın ardından üçüncü sırada yer almaktadır. CR4 oranı toplam hızlı tüketim ürünleri perakende pazarı için %14,5 iken organize pazar için yaklaşık %33’tür.

Tablo 11. İç Anadolu Bölgesi Yoğunlaşma Oranları (%)

	Toplam Pazar (%)				Organize Pazar (%)			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
CR3	7,6	9,0	10,9	11,9	22,4	23,2%	25,8%	26,8%
CR4	9,7	11,2	13,2	14,5	28,6	28,9%	31,4%	32,7%

Kaynak:RK Perakendeci Bilgi Formu, TÜİK, Euromonitor

Ankara’da hızlı tüketim ürünleri perakendecilerinin yoğunlaşma oranlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. 2009 yılı için toplam pazar içinde CR3 ve CR4 oranları sırasıyla %17,8 ve %22,1’dir. Organize pazar için aynı oranlar %40,2 ve %50’dir. Bir başka deyişle en büyük dört perakende zinciri *Migros*, *Makromarket*, *BİM* ve *Çağdaş* pazarın yarısına hâkimdirler. Öte yandan 2006 ile karşılaştırıldığında CR4 oranının

azaldığı görülmektedir. Söz konusu veriler, Ankara kökenli hızlı tüketim ürünleri perakendecilerinin ulusal zincirlerden pazar payı kazandıklarını göstermesi bakımından dikkat çekicidir. Ayrıca Ankara’da *Altunbilek*, *Akyurt*, *Gimsa* gibi önemli yerel zincirler de faaliyet göstermektedirler.

Tablo 12. Ankara İli Yoğunlaşma Oranları (%)

	Toplam Pazar				Organize Pazar			
	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
CR3	13,0	14,8	17,0	17,8	48,9	38,4	40,4	40,2
CR4	16,3	18,1	20,4	22,1	56,8	46,8	48,5	49,9

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu, TÜİK, Euromonitor

Perakende sektörünü temsil eden iki önemli kuruluş AMPD ve Türkiye Perakendeciler Federasyonu’dur (TPF). 1994 yılında kurulan ve sektörde organize perakendeciliğin gelişimini artırmayı kendisine misyon edinen AMPD’nin Mart 2010 itibarıyla 380 üyesi bulunmaktadır. Üye profilinde alışveriş merkezleri (%41), zincir mağaza perakendecileri (%28), danışmanlık ve hizmet sektörü (%14), büyük mağaza perakendecileri (%10) ve son olarak gıda perakendecileri (%6) yer almaktadır. Türkiye’de ulusal ölçekte faaliyet gösteren *Migros*, *CarrefourSa*, *BİM*, *Tesco/Kipa*, *Metro/Real* ve *Kiler* AMPD bünyesinde temsil edilirken *Makromarket*, TPF’ye üyedir. Yerel ve bölgesel perakendeciler ise ilgili bölümde yer verildiği üzere TPF bünyesinde yer almaktadır.

Yasal Çerçeve

Türkiye’de organize perakende sektörünün gelişimi 1990’lı yıllarda hız kazanmış ve küresel ölçekte faaliyet gösteren çok sayıda gıda perakendecisi Türkiye pazarına girmiştir. Organize perakendenin gelişimi ve beraberinde “esnaf” olarak nitelendirilen geleneksel perakendecilerin sayısının ve ticaret hacmindeki yerinin azalması; alışveriş merkezlerinin ve büyük mağazaların şehir dışına taşınması, anılan mağazaların faaliyetleri için merkezi otoriteden veya belediyeler gibi yerel otoritelerden izin alınması tartışmalarını kamuoyunun gündemine taşımıştır. Bilindiği kadarıyla bu konuda hazırlanan ilk yasa tasarısı 1999 yılında TBMM’ine sunulmuştur. Ardından günümüze kadar çeşitli tarihlere farklı kapsama alanlarıyla birçok yasa tasarısı hazırlanmıştır.

Söz konusu yasa tasarılarının hazırlanmasında genel olarak iki temel güdü bulunmaktadır. İlki, geleneksel kanalda yer alan küçük gıda perakendecilerini organize perakendecilerin rekabetinden korumak; ikincisi ise özellikle son yıllarda sıkça tartışılmaya başlanan organize perakendenin büyümesi ve özellikle küçük/orta ölçekli tedarikçilerin zincir mağaza raflarına girişinin zorlaşmaya başlaması ile birlikte söz konusu tedarikçilerin büyük zincirlerin adil olmayan uygulamaları karşısında korunmasıdır. Tedarikçilerin korunması amacıyla zincir mağazaların çeşitli adlar altında aldıkları bedellere, özel markalı ürünlere sınırlamalar getirilmesi ve geç ödemelerin önlenmesi amaçlanmaktadır. Geleneksel perakendecileri korumak için de alışveriş merkezlerine ve perakende zincirlerine yönelik olarak izin kriterleri ve çalışma saatlerine sınır getirilmesi öngörülmektedir. Rekabet Kurumu resmi olarak söz konusu yasa tasarısına yönelik olarak görüşünü ilgili merci ile paylaşmıştır⁴.

Mevcut durumda Türkiye’de organize hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğindeki yasal çerçevenin birçok Avrupa ülkesine göre daha serbest ve yatırım ortamı açısından da teşvik edici bir görüntü sergilediğini söylemek mümkündür⁵.

Öte yandan 13.1.2011 tarihinde TBMM’nce kabul edilen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda (TTK md. 1530) alacaklıları korumak amacıyla ticari ilişkilerdeki ödeme sürelerine yönelik olarak altmış günlük ödeme süresi sınırı getirilmiştir. TTK’nın 1530. maddesinin dördüncü ve beşinci fıkrası aşağıdaki gibidir:

“... ”

(4) Sözleşmede ödeme günü veya süresi belirtilmemişse veya belirtilen süre beşinci fıkraya aykırı ise, borçlu aşağıdaki sürelerin sonunda ihtara gerek kalmaksızın mütemerrit sayılır ve alacaklı faize hak kazanır:

a) Faturanın veya eş değer ödeme talebinin borçlu tarafından alınmasını takip eden otuz günlük sürenin sonunda.

b) Faturanın veya eş değer ödeme talebinin alınma tarihi belirsizse mal veya hizmetin teslim alınmasını takip eden otuz günlük sürenin sonunda.

⁴ <http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/gorusler/gorus135.pdf>

⁵ Türkiye’de alışveriş merkezleri ve zincir mağazalar saat 10’dan akşam 22.00’ye kadar açık kalabilmektedirler.

c) *Borçlu faturayı veya eş değer ödeme talebini mal veya hizmetin tesliminden önce almışsa, mal veya hizmetin teslim tarihini takip eden otuz günlük sürenin sonunda.*

d) *Kanunda veya sözleşmede, mal veya hizmetin kabul veya gözden geçirme usulünün öngörüldüğü hâllerde, borçlu, faturayı veya eş değer ödeme talebini, kabul veya gözden geçirmenin gerçekleştiği tarihte veya bu tarihten daha önce almışsa, bu tarihten sonraki otuz günlük sürenin sonunda; şu kadar ki, kabul veya gözden geçirme için sözleşmede öngörülen süre, mal veya hizmetin alınmasından itibaren otuz günü aşıyor ve bu durum alacaklının aleyhine ağır bir haksızlık oluşturuyorsa, kabul veya gözden geçirme süresi mal veya hizmetin alınmasından itibaren otuz gün olarak kabul edilir.*

(5) *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.*

...”

Söz konusu düzenleme özellikle tedarikçi-perakendeci ilişkilerinde tedarikçiyi koruma amaçlı olarak getirilmiş bir hüküm olup, AB'nin geç ödemelerle mücadele amacıyla 2010 sonunda kabul ettiği yeni direktifi ile de uyumludur⁶.

TTK'da düzenlenmiş olan yeni hüküm perakende yasa tasarısının hazırlanması güdülerinden birisini ortadan kaldırmış görünmektedir.

⁶http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/fighting-late-payments/index_en.htm#h2-2

3. Alıcı Gücü Kaynaklı Rekabet Sorunları

Alıcı gücü, "bir firma veya firma grubunun tedarikçilerden diğer alıcılara veya normal rekabet koşullarına göre daha uygun şartlar sağlaması"⁷ veya "bir pazarın talep yönündeki yüksek yoğunlaşma derecesi nedeniyle alıcıların satıcılar üzerinde pazar gücü uygulayabilmesi durumu"⁸ olarak tanımlanabilir. OECD tarafından ise alıcı gücü, "bir firmanın ya da bir grup firmanın, bir ürün veya hizmetin alıcısı olarak hâkim durumda olması ya da büyüklüğü veya diğer özelliklerinden kaynaklanan stratejik avantajı nedeniyle tedarikçilerden diğer alıcılara göre daha elverişli koşullar elde edebilmesi"⁹ olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlamalar, alıcı gücünün genel bir çerçeve dâhilinde, alt piyasadaki alıcıların üst piyasada yer alan satıcılarla olan ticaret koşullarını ne şekilde etkilediği ile ilişkili bir olgu olduğunu ortaya koymakla beraber günümüz itibarıyla gerek iktisadi gerekse hukuki olarak üzerinde fikir birliği sağlanan bir kavram olmadığını da göstermektedir.

Alıcı gücünün, "alıcı pazar gücü" (*buyer market power*) ve "alıcı pazarlık gücü" (*countervailing buyer power*) olarak ikili bir ayrım da ele alınması mümkündür¹⁰. Alıcı pazarlık gücü, alıcının üst pazarda bulunan güçlü sağlayıcılarla pazarlık edebilme yeteneğini gösterirken; pazarlık gücünün ötesinde bir anlam ihtiva eden alıcı pazar gücü, alıcının talebini kısıtlayarak ticarete konu ürünün üst pazarda oluşan fiyatını kârlı bir şekilde rekabetçi seviyenin altına indirebilmesi yeteneğidir. Dolayısıyla alıcı pazarlık gücü ile alıcının sağlayıcı üzerinde rekabetçi baskı uygulayabilmesi durumu kastedilmektedir¹¹.

Diğer taraftan alıcı pazar gücü, sağlayıcılar üzerinde pazarlık gücü kaynaklı rekabetçi baskının ötesinde, pazarın sağlayıcı ve/veya alıcı düzeylerinde rekabeti kısıtlayıcı etki doğurabilen bir baskı yaratma durumunu ifade etmektedir. Alıcı pazar gücü kaynaklı bu baskı piyasadaki alıcı sayısının azlığı ölçüsünde artmakta, yaratılan baskı paralelinde alıcıların tedarik pazarındaki fiyat ve üretim miktarını toplumsal refahı azaltabilecek yönde etkileme gücü de artmaktadır. Bu noktada rekabeti

⁷ DOBSON P., WATERSON M. ve CHU A. 1998, "The welfare consequences of the exercise of buyer power", Office of Fair Trading Research Paper 16

⁸ NOLL R. 2005, "Buyer Power and Economic Policy", SIEPR Discussion Paper No. 04-08

⁹ OECD 1981, "Buying Power: The Exercise of Market Power by Dominant Buyers", Report of the Committee of Experts on Restrictive Business Practices

¹⁰ JENKINS H. 2009, "Buyers: Balancing Their Power?", Oxford University Symposium

¹¹ Agk

kısıtlayıcı etki yaratabilecek nitelikteki alıcı pazar gücünün, devam eden bölümde açıklanacağı üzere, rekabet hukuku anlamında geleneksel ölçütlerle tespit edilen bir tek başına veya birlikte hâkim durum olmadan, yani geleneksel pazar gücü kriterleri karşılanmadan da söz konusu olabileceği belirtilmelidir.

Yukarıda ayrıştıktıkları yönleri üzerinde genel olarak durulan alıcı gücü türlerinin her ikisi bakımından da bu güç arttıkça alıcılar, sağlayıcıdan daha elverişli koşullar elde edebilecek¹², bu doğrultuda ticarete konu ürünün tedarik fiyatı düşecek ve alt pazarın sergilediği rekabetçi yapı düzeyinde düşük fiyatlar ürünlerin perakende satış fiyatlarına yansiyacak olmakla beraber, alıcı pazar gücü niteliğindeki alıcı gücü sağlayıcı seviyesinden başlamak üzere sektöre sirayet eden, alt ve üst pazarlarda rekabeti kısıtlayıcı ve toplumsal refah kaybı ile sonuçlanan durumlara neden olabilecektir. Bu rekabetçi kaygı, özellikle ölçek ekonomilerinin sınırlarının teknolojik gelişmelerle her geçen gün genişlediği ve bu yönü itibarıyla büyük ölçekli alıcıların güç kazandığı HTM perakendeciliği gibi sektörler bakımından pek çok platformda dile getirilmekte; OECD, AB Komisyonu ve ulusal rekabet otoriteleri gibi kuruluşların alıcı gücünün genişleyen ölçek ekonomileri paralelinde artmakta olduğu perakende sektöründe, pazar gücünün varlığına kanaat getirilen geleneksel pazar payı eşiklerinin altındaki pazar paylarının alıcı pazar gücünün varlığı için yeterli olabileceği konusunda fikir birliği içerisinde oldukları görülmektedir¹³. Nitekim teorik araştırmalar bakımından da alıcı gücü büyük ölçüde perakende sektörü ile ilgili olarak, perakende ve üretim endüstrilerinin işleyişi üzerinde yarattığı etkiler ile bu etkilerin toplumsal refaha nasıl yansıdığı yönleriyle ele alınmaktadır. Bu çalışmalar alıcı gücünün kaynaklarına ilişkin olarak ise sınırlı bilgi içermekte olup, rakiplerine göre daha fazla alıcı gücüne sahip olan firmanın bu güce hangi özellikleri itibarıyla sahip olduğuna odaklı teorik veya ampirik araştırma sayısı görece düşüktür. Alıcı gücünün kaynaklarını araştıran çalışmaların az sayıda olmasının bir nedeni, bu gücün alıcı büyüklüğünün bir fonksiyonu olduğu yönündeki genel algıdır¹⁴. Bu algı her ne kadar öngörüselsel olarak cazipse de günümüz perakende pazarlarının işleyişini karşılamada yetersizdir. Dolayısıyla, perakende sektöründe alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunlarının tüm yönleriyle ortaya koyulması bakımından sektörde alıcı gücünün kaynağı olarak nitelendirilen unsurların belirtilmesinde fayda bulunmaktadır.

¹² OECD 2008, "Monopsony and Buyer Power"

¹³ London Economics 2004, "Investigation of the determinants of farm-retail price spreads"

¹⁴ London Economics 2004, Agk

OECD'nin yukarıda yer verilen 1981 tarihli alıcı gücü tanımında, alıcı gücünün alıcının hâkim durumda olması, büyüklüğü veya diğer özelliklerine bağlı olarak oluşan stratejik avantaja sahip olmasından kaynağını aldığı belirtilmiş, bu tanımlama çerçevesinde gücün kaynağı büyük ölçüde geleneksel pazar gücünün varlığına dayandırılmıştır. Ancak perakendeci alıcı gücü bakımından, perakende sektöründe ölçek ve kapsam ekonomilerini perakendeciler lehine hızla genişleten süreçte alıcı gücünün, geleneksel pazar gücü oluşmadan da ortaya çıkabileceği görüşünün ağırlık kazandığı görülmektedir. Nitekim OECD'nin perakendecilerin alıcı gücünü değerlendirdiği 1998 yılına ait çalışmasında ise alıcı gücü, *bir perakendecinin en azından bir tedarikçisini inandırıcı bir şekilde uzun vadeli bir fırsat maliyeti (tedarikçi için zarar veya bir faydadan mahrum olmayı içeren) ile tehdit edebilecek durumda olması ve bu tehdidin gerçekleşmesi halinde tedarikçinin karşılaştığı fırsat maliyetinin perakendecinin uzun vadede karşılaştığı fırsat maliyetinden önemli oranda fazla olması* şeklinde tanımlanmıştır¹⁵. OECD, perakendeci alıcı gücü bakımından kullandığı fırsat maliyetinin görece olduğu noktasından hareketle, *Perakendeci A'nın Tedarikçi B'yi liste dışında bırakma kararının, A'nın kârında %0,1 azalmaya sebebiyet verirken B'nin kârını %10 azaltması* durumunda A'nın B üzerinde alıcı gücü olacağı örneğini vermiştir.

OECD'nin alıcı gücüne ilişkin olarak yaptığı tanımlamalar perakendeci alıcı gücü bakımından birbirine bağlı iki esasın öne çıktığını göstermektedir. Bunlardan ilki, perakendeci alıcı gücü bakımından alıcının pazar payı önem taşımakla beraber, perakendeci ile tedarikçi arasındaki kapsama dayalı büyüklüğün de alıcı gücünün oluşmasına kaynaklık ettiğidir. Diğer bir ifadeyle, perakendeci yalnızca pazar payı/ölçek büyüklüğü bakımından değil, ticaretini yaptığı ürün portföyü yani kapsamı bakımından da sağlayıcı karşısında üstünlüğe sahiptir. Perakendeci alıcı gücüne ilişkin yapılan açıklamalar ışığında, önemli pazar payına sahip hâkim durumdaki sağlayıcı bile, bahsi geçen kapsam dezavantajı dolayısıyla, kilit konumdaki perakendecinin taleplerine karşı duramayabilecektir. Hâkim durumdaki tedarikçi perakendecinin ürün kategorisi satışları bakımından önemli paya sahip olsa dahi, bu kategorideki satışlar perakendecinin satış cirosu içerisinde görece önemini kaybedecektir. Bu özelliklere bağlı olarak oluşan ve perakendeci alıcı gücü ile ilgili ikinci esas ise, perakende sektöründeki alıcı pazar gücünün geleneksel kıstaslara

¹⁵ OECD 1998, "Buyer Power of Multiproduct Retailers"

dayalı olarak değerlendirilen pazar gücünden ayrıştığı ve yukarıda belirtildiği üzere, pazar gücünün tespitinde kullanılan pazar payı eşiklerinin altındaki pazar payları bakımından da alıcı pazar gücünün oluşabileceğidir. Dolayısıyla perakende sektöründe alıcı gücü, alıcının büyüklüğüne bağlı olarak perakende pazarından aldığı pay, alt ve üst pazarlardaki rekabet seviyesinin yanı sıra tedarik zincirindeki sağlayıcı ve alıcı konumdaki firmaların faaliyetlerinin kapsamı dolayısıyla ticari ilişkilerinin sergilediği özellikler de dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Yukarıda yer verilen açıklamalar paralelinde, perakende sektöründe alıcı gücünün varlığına ilişkin olarak ön plana çıkan konu, sağlayıcı konumdaki tedarikçinin ürünleri için makul süre, risk ve maliyet ile alternatif alıcılar bulup bulamayacağıdır. Bu faktörlere bağlı olarak oluşan geçiş maliyetlerinin (*switching cost*) tedarikçinin faaliyetleri bakımından katlanılamaz olması ölçüsünde sağlayıcı perakendeciye ekonomik olarak bağımlı hâle gelmekte, bu bağımlılık ölçüsünde perakendecinin tedarikçisi üzerindeki alıcı gücü potansiyeli artmaktadır. Bu kapsamda olmak üzere, perakendecilerin alıcı gücü genellikle perakende pazarındaki güçleri ile doğrudan ilişkilidir ve perakendecinin alıcı gücü ile perakende pazarındaki satış gücü birbirini destekler niteliktedir¹⁶. Tedarikçi yönünden alıcının büyüklüğü, kaybedilmesi halinde yerini dolduracak alıcı bulmayı güçleştirmektedir. Örneğin yerel bir perakendeci büyüklüğü nedeniyle söz konusu coğrafi pazardaki nihai tüketicilere tedarikçinin ürününün ulaşması için zaruri nitelik taşıyorsa (*gatekeeper*¹⁷), perakendecinin alternatifi bulunmadığından tedarikçiler için önemi artmaktadır. Bu doğrultuda alıcının perakende pazarındaki büyüklüğü tedarikçinin alternatif satış kanallarını da olumsuz etkilemektedir.

Alıcı ve sağlayıcının faaliyetlerinin kapsamı yönüyle, alıcının sağlayıcının toplam ticareti içindeki payının büyüklüğü de alıcı gücünün bir başka kaynağı olabilmektedir. Bu husus özellikle perakende pazarı için oldukça önemlidir. Perakendeciler binlerce tedarikçi ile çalışırken, bir tedarikçinin işinin büyük bir kısmını tek perakendeci ile olan ticari ilişkisi oluşturabilmektedir. *Carrefour/Promodès* kararında tedarikçinin toplam

¹⁶ Dobson Consulting 1999, "Buyer Power and its impact on competition in the Food Retail Sector of the European Union", Report prepared for the European Commission

¹⁷ Perakendecinin tedarikçilerin perakende pazarına erişmesi ve ürünlerini tüketici ile buluşturması için zaruri olması durumunda "*gatekeeper*" ifadesi kullanılmaktadır.

ticaretinin %22'sini tek bir perakendeci oluşturuyorsa tedarikçinin o perakendeciye ekonomik olarak bağımlı olduğu tespiti yapılmıştır¹⁸.

Perakendecinin özel markalı ürün satışı da alıcı gücünün bir diğer kaynağı olarak belirginlik kazanmaktadır. Perakendeciler, özel markalı ürünler ile tedarikçilerinin aynı anda hem müşterisi hem de doğrudan rakibi olabilmektedir. Perakendeci, tedarikçi ile anlaşamaması ve tedarikçinin ürünlerini bulundurmaması hâlinde tedarikçinin ürününün satışından gelen kaybın bir kısmı perakendecinin özel markalı ürün satışındaki artışı ile telafi edilebilmektedir. Bu durum, bir tedarikçi ile anlaşamamanın perakendeci açısından fırsat maliyetini azaltmaktadır.

Alıcı gücünün rekabetçi ve rekabeti kısıtlayıcı etkileri bakımından değerlendirilmesinde, pazar gücü ile pazarlık gücü ayrımı ön plana çıkmaktadır¹⁹.

Tedarikçilerin pazar gücünü dengeleyen alıcı pazarlık gücü, pek çok durumda toplumsal refah bakımından olumlu etki yaratmaktadır. Alıcı pazarlık gücü, pazar gücüne sahip tedarikçilerin alıcıları sömürmesinin önüne geçecektir. Bu bakımdan perakendecilerin alıcı gücü, daha düşük toptan fiyatların oluşmasına, dolayısıyla nihai tüketicilere daha düşük fiyatlarla ürün sunulmasına yol açabilmektedir. Daha düşük perakende satış fiyatları daha fazla talebin oluşmasına, daha fazla üretimin yapılmasına ve sonuç olarak toplumsal refahın artmasına sebep olur. Ancak bu etki alıcı gücüne sahip perakendecinin perakende pazarında da pazar gücüne sahip olması durumunda, yani alıcı pazarlık gücünün alıcı pazar gücüne devindiği koşulların varlığı halinde zayıflayacaktır. Bir bölgede hâkim durumda olan ve diğer perakendecilerin rekabetçi baskısını hissetmeyen bir perakendecinin toptan satış fiyatlarında elde ettiği indirimleri, rekabetçi bir pazardaki gibi tüketicilere yansıtması beklenmemektedir²⁰.

Bu doğrultuda alıcı gücünün etkisinin ne yönde olacağı genellikle, alıcının tedarikçiden sağladığı avantajları nihai tüketiciye daha düşük fiyatlar veya daha kaliteli ürün ve servisler olarak yansıtmasına sebep olacak rekabetçi baskı altında olup olmadığına bağlıdır. Alıcı üzerinde bu şekilde bir baskı söz konusu değilse ve

¹⁸ Case COMP/M.1684, *Carrefour/Promodès*, Art.6 and Art.9 Decisions (Jan. 2000)

¹⁹ OECD, *Monopsony and Buyer Power*, (2008)

²⁰ Dobson Consulting 1999, *Buyer Power and Its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union*

üretimde etkinlik yaratan faydalar sağlanmıyorsa, alıcı gücünün toplumsal refahı negatif etkilemesi olasıdır²¹. Kaldı ki, alt pazarın rekabetçi bir yapı sergilediği durumlarda bile toptan satış fiyatlarında sağlanan ve büyük oranda tüketicilere yansıtılacak düşüşün yalnızca kısa vadede tüketici lehine işleyeceği, uzun vadede toplumsal refahın alıcı gücüne bağlı olarak azalabileceği yönündeki görüşler de ulusal rekabet otoritelerinin yaptığı araştırmalar da dâhil olmak üzere pek çok çalışmada sıklıkla dile getirilmektedir²². Bu görüşleri barındıran çalışmalarda perakende pazarındaki alıcı gücünün, üreticilerin yeni ürün, ürün iyileştirme ve marka yatırımlarını azaltan, üreticilerin ikincil markalarının piyasadan çekilmesine neden olan ve özel markalı ürünleri güçlendirirken birincil markaları zayıflatan yönleri olabileceğine vurgu yapılmakta, bu süreçlerin perakende ve tedarik pazarında rekabeti kısıtlayıcı ve nihayetinde toplumsal refahı azaltan etkileri olabileceği belirtilmektedir.

Yukarıda yer verilen açıklamalar çerçevesinde, alıcı gücünün etkileri bakımından yalnızca tüketici refahı ve alt pazardaki rekabetin değerlendirmede dikkate alınması yeterli olmayacaktır. Tedarik pazarındaki firmaların uzun vadede piyasada kalabilmeleri alıcı gücü nedeniyle tehlikeye girebilmektedir²³. Alıcı gücü kaynaklı talepleri karşılamada güçlük çeken veya bu talepler nedeniyle olağan ticaret akışının dışında ve faaliyetlerinin etkinliğinden bağımsız olarak ilave maliyetlere katlanmak zorunda kalan tedarikçilerin ekonomik yapıları bozulabilmekte, yukarıda açıklandığı şekilde faaliyetleri kısıtlanabilmekte ve piyasa dışına çıkmak zorunda kalabilmektedirler.

Perakende sektöründe alıcı gücü kullanımı ilk olarak tedarikçiler üzerinde etki göstermekte, perakendeciler arasında yaygınlaşabilen ve esasen dikey kısıtlama niteliği taşıyan bir takım alıcı gücü kaynaklı uygulamalar ile ticaret koşulları, riskin orantısız olarak tedarikçilerde bırakılmasına yol açacak şekilde değişebilmektedir.

Alıcı gücü ile tedarikçilerden maliyet düşüşü sağlayan avantajlı koşullar elde edilmesi, büyük ölçüde sağlayıcılar üzerine sözleşme içi veya dışı olarak dikey sınırlama niteliğinde koşullar yüklenmesi yoluyla oluşmaktadır. Tedarik zincirinin alıcı ve sağlayıcı seviyesi arasında ancak gelenekselin tersi yönünde oluşturulan bu

²¹ OECD, Monopsony and Buyer Power, (2008)

²² Dobson Consulting, Agk

²³ Agk

sınırlamaların sağlayıcı kaynaklı geleneksel dikey sınırlamalarda olduğu gibi rekabetçi etkileri olabileceği gibi gerek sağlayıcı gerekse perakendeci seviyesinde rekabeti sınırlayıcı etkileri de olabilmektedir. Dolayısıyla, bu sınırlamalar bakımından değerlendirme, büyük ölçüde *rule of reason* yaklaşımı ile ortaya koyulmaktadır²⁴.

Alıcı kaynaklı dikey sınırlamalar bakımından ikili bir sınıflandırma yapılması mümkündür. Bunlardan ilki dikey sınırlama yolu ile perakendeci tarafından sağlanan finansal faydanın niteliği ile ilgilidir. İkincisi ise sınırlamanın davranışsal boyutunu içermektedir.

Alıcı kaynaklı dikey sınırlama ile perakendeci, sözleşme içi veya sözleşme dışında yaratılan finansal faydayı doğrudan veya dolaylı olarak elde edilebilmektedir. Perakendeciye doğrudan finansal fayda sağlayan bu sınırlamalar ürün/firma listeleme²⁵ bedelleri, rafta kalma/raf konumu bedelleri, perakendecinin belirlediği yıldönümü gibi önemli gün ve dönemlerde talep edilen bedeller olabilmektedir. Perakendeci nezdinde dolaylı finansal fayda sağlayan sınırlamalar ise perakendecinin sağlayıcısı ile arasındaki anlaşmada perakendeci lehine uygulanan en-çok kayırılan müşteri kayıtları (*most-favored customer notion*), münhasır ürün tedariki ve riskin bir takım uygulama ve anlaşma koşullarıyla sağlayıcı ve sağlayıcı üzerinden diğer perakendecilere aktarılması gibi durumları kapsamaktadır.

Alıcı kaynaklı dikey sınırlamalar, alıcı ve sağlayıcının davranışlarını etkileme ve yarattığı etki bakımından yapılan sınıflandırma kapsamında 6 kategoride incelenebilmektedir. Bu kategoriler ve kategorilerdeki davranışların niteliği ile kategoriye örnek teşkil eden sınırlamalar aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 13. Alıcı kaynaklı dikey sınırlamalar

Kategori	Nitelik	Örnek Sınırlamalar
Şartlı Tedarik Koşulları	Perakendecinin tedarikçinin ticaret yapacağı diğer perakendecilere ilişkin taviz vermesine ilişkin öne sürdüğü koşullar	Münhasır tedarik Minimum tedarik koşulu
İlave Ödeme Koşulları	Perakendecinin raflarına giriş, raf konumu ve rafta	Listeleme bedelleri Raf konumu/rafta kalma bedelleri

²⁴ DOBSON P. 2007. "Buyer-Driven Vertical Restraints", Pros and Cons of Vertical Restraints Conference Stockholm

²⁵ Listeleme bedelleri, perakendeci tarafından tedarikçilerinden perakendecinin raflarında yer almaları karşılığında talep edilen bedellerdir.

	kalmak üzere tedarikçiden talep ettiği ilave bedeller	Geçmişe etkili indirimler Ortaklaşa pazarlama katkıları Özel ödemeler (birleşme/devralma hâlinde “düşün hediyesi” gibi)
Ayrımcılık Karşıtı Koşullar	Tedarikçinin diğer perakendecilere daha iyi koşullarda ürün tedariki yapmasını, perakendecinin diğer perakendecilerle rekabet edebilirliğinin desteklenmesine ilişkin koşullar	En çok kayırılan müşteri kaydı En iyi hizmet/ürün sunumunun karşılanması Kâr marjı destekleri Cari hesap çalışma koşulu
Alım Yapmanın Reddi	Tedarikçiden mal tedarikinin sağlayıcının rekabet edebilirlik düzeyine zarar verecek şekilde azaltılması	Uzun dönemli ticari ilişkinin sonlandırılması Liste dışında bırakma
Riskin Bilinçli Aktarımı	Perakendecinin kendi faaliyetlerinin yarattığı belirsizlik ve tüketici talebi dolayısıyla maruz kaldığı finansal riski tedarikçiye aktarmasını sağlayan uygulama ve koşullar	Ödemelerin vadesinde yapılmaması Sat veya İade Et şartının uygulamaya alınması Ürün zayıflatılmasının tazmini Anlaşmanın şifahi kurulması
Hizmet/Ürün Spesifikasyonu	Perakendecinin özgül taleplerini karşılamak üzere tedarikçinin hizmet ve ürün sunumunu değiştirmesine yönelik koşullar	Perakendeci isteklerine uyarlanmış teslimat şekli Özgül ürün sunumu Kategori Yönetimi

Kaynak: Dobson, P., 2007

Yukarıdaki tabloda yer alan alıcı kaynaklı dikey sınırlamalar, sağlayıcı kaynaklı dikey sınırlamalarda da olduğu gibi rekabetçi ve rekabeti sınırlayıcı etkiler doğurabilmektedir. Bu nedenledir ki, bu sınırlamalara ilişkin değerlendirmeler ulusal rekabet otoriteleri tarafından *rule of reason* yaklaşımı kullanılarak yapılmaktadır. Kaldı ki, alıcı gücünün ürünlerin perakende satış fiyatlarının azalması yönünde etki etme potansiyeli ile tüketici faydası yaratabilecek olması bakımından, etkisi çoğu kez tüketici fiyatlarının artması yönünde oluşan sağlayıcı kaynaklı dikey sınırlamalardan daha ayrıntılı ve özenli olarak rekabet incelemesine tâbi tutulması gerektiği genel kabul görmektedir.

Araştırmalarda alıcı kaynaklı dikey sınırlama sınıfları içerisinde rekabeti sınırlayıcı etki doğurma kapasitesi bakımından *riskin bilinçli olarak sağlayıcılara/tedarikçilere*

aktarılması ve ilave ödeme koşulları özel yer iştiğal etmektedir²⁶. Konuyla ilgili çalışmalarda riskin bilinçli olarak olağan ticaret akışı içerisinde orantısız olarak tedarikçide bırakılabilmesinin, perakendecilerin risk analizlerine gereken özeni göstermesini engelleyeceği, tedarikçinin önceden tahmin edemediği bir riske maruz kalmasına sebep olacağı, bu durumun ise piyasanın etkin işleyişi önünde ve müdahale edilmesi gereken bir piyasa aksaklığı yarattığı ifade edilmektedir. Tedarikçinin, üzerinde önceden anlaşılan konular dışında bir riske maruz kalmasının etkinlik doğurucu yönünün olmadığı genel kabul görmekte birlikte, bu davranışın düzenlenmesine ilişkin olarak bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bu konuda başvuru aracın orantısız etki yaratması ve sözleşme serbestisini kısıtlamak suretiyle piyasa işleyişini bozabileceği ifade edilmekte, bu yönüyle bu alana ilişkin düzenlemenin tedarik zinciri üyeleri arasında kararlaştırılan “Davranış Kodu” benzeri bir yolla çözüme kavuşturulması gerektiği görüşü ağırlık taşımaktadır²⁷. Bu noktada, riski orantısız olarak tedarikçide bırakan bu sınırlamaların alıcı gücüne bağlı olarak sözleşmede yer almaları suretiyle de tedarikçilere yüklenebileceği konusunun da literatürde²⁸ taraftar topladığının belirtilmesi gerekmektedir. Ancak bu konu, bu tür bir duruma müdahale edilip edilmemesi aşamasında başlayan ve hangi aracın etkin çözüm olacağı konusunda devam eden tartışmaları da bünyesinde barındırmaktadır.

Perakendecinin tedarikçi ile ticaretinin devam etmesini ilave bedellere bağlayan nitelikte koşullar öne sürmesi konusu ise riskin orantısız olarak tedarikçide bırakılması konusundan fazla fikir ayrılığı içermektedir. Zira, bu tür koşulların önemli rekabetçi boyutunun olduğunu değerlendiren çalışmalar da bulunmaktadır. Bu çalışmalarda sınırlı sayıdaki rafın perakendeci bakımından bir malvarlığı teşkil ettiği, dolayısıyla tedarikçilere sağlanan ve bir bedeli olması gereken bir hizmet olduğu noktasından hareketle, raflara tedarikçilerin pazarda başarı şansı yüksek ürünler için bu bedelleri ödeyeceği, bu durumun tedarikçilerin pazarda tutunma ihtimali yüksek ürünler üretmek üzere motivasyonlarını artırarak ürün gelişimine katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Bu görüşün karşısında yer alan bir kısım çalışmada ise, bu bedeller dolayısıyla tedarikçilerin araştırma geliştirme faaliyetlerine yeterli kaynak

²⁶ DOBSON P., Agk

²⁷ BRANKIN S.P. 2008, “Buyer Power: Remedies in Different Jurisdictions”, University of Oxford, Institute of Comparative and European Law

²⁸ JENNY F. 2008, “Abuse of Dominance”, UNCTAD

aktaramadıkları ve ürün geliştirme sürecinin nihai olarak tüketicinin seçimlerinde daralma ile sonlanacağı belirtilmektedir

Dikey sınırlamalar yoluyla dayatılan alıcı gücünün tedarikçilerden oluşan üst pazar dışında perakendecinin faaliyet gösterdiği alt pazardaki rakipleri üzerinde de etkileri olabilmektedir. Bu duruma bağlı olarak, alıcı gücünün kullanımını rekabet hukuku açısından alt pazardaki rakipler bakımından da rekabetçi endişe uyandırabilmektedir. Alt pazardaki tüm oyuncular eşit alıcı gücüne sahip değildir. Bu durum yüksek alıcı gücüne sahip olan teşebbüsün bu avantajı kullanarak rakiplerine karşı avantajlı duruma geçmesi ya da rakiplerini dezavantaja sokacak davranışlar uygulaması sonucunu doğurabilecek ve bu da alt pazardaki rekabetçi yapıyı olumsuz etkileyebilecektir²⁹. Alt pazardaki görece düşük alıcı gücüne sahip olan perakendecilerin dezavantajlı konuma düşmesi sürecinde, alıcı gücüne maruz kalan tedarikçilerin bu perakendecilere uyguladıkları fiyatları artırması da etkili olabilmektedir. Bu husus literatürde “Su Yatağı Etkisi” (*Waterbed Effect*) olarak adlandırılmaktadır.

Su yatağı etkisi, alıcı gücünün perakendecinin rakipleri üzerindeki rekabeti kısıtlayıcı etkilerini konu almaktadır. Perakende piyasasındaki yoğun rekabet, perakendecinin alıcı gücünü kullanarak elde ettiği uygun toptan fiyatların tüketiciye daha düşük perakende fiyatları olarak yansımaları sağlamakla birlikte, sahip oldukları görece düşük alıcı gücü nedeniyle benzer toptan fiyat avantajına ulaşamayan rakip perakendecilerin kâr marjını düşürerek zaman içerisinde bu rakiplerin pazardan çıkmasına ve sonuç olarak pazardaki rekabetin azalmasına da neden olabilecektir. Bu durumun rekabet politikası bakımından endişe uyandıran bir başka yönü tedarikçilerin bir perakendeciye daha iyi alış koşulları sunması neticesinde diğer perakendecilerin alış koşullarının olumsuz etkilenmesi ihtimalinin artmasıdır. Su yatağı etkisi³⁰ denilen bu olgu, temel olarak alıcının görece alıcı gücünün sonucu olarak rakiplerinin tedarik koşullarının kendi etkinliklerinden bağımsız olarak değişmesini, perakendeci kaynaklı maliyetin diğer perakendecilere yansımaları ifade etmektedir.

²⁹ DOBSON P., WATERSON M. ve CHU A. 1998, Agk

³⁰ Su yatağı etkisi telekomünikasyon sektöründe fiyat regülasyonunun bir hizmetin fiyatını düşürürken regüle edilmeyen hizmetlerin fiyatlarında artışa neden olması şekline ortaya çıkan durumu açıklamada da kullanılan bir kavram olmakla birlikte, işbu Rapor bakımından alıcı gücü kullanımına bağlı olarak hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği sektöründe yarattığı durum temelinde ele alınmıştır.

Bu durumda tedarikçi, güçlü alıcının, rakiplerinin maliyetlerini yükseltebilmesi için bir araç konumundadır³¹. Diğer alıcılara uygulanan fiyatların yükselmesi, alıcıların maliyetlerini yükseltecek ve bu durum bazı alıcıların pazardan çıkması veya alt pazar olan perakende pazarındaki fiyatların artması ile sonuçlanabilecektir.

Su yatağı etkisinin ortaya çıkışı dinamik ve statik olarak iki şekilde açıklanabilir, iki yaklaşım birbirinden bağımsız olmayıp, birbirlerinin etkisini güçlendirir niteliktedir³². Perakendecinin alıcı gücü arttıkça, alıcı gücünü kullanarak tedarikçilerden daha iyi koşullarla ürün temin edebilecek ve bu şekilde tedarikçilerin kâr marjı azalacaktır. Kâr marjındaki azalmaya uzun süre katlanamayan tedarikçiler pazardan çıkacak ve bu durumda tedarik pazarındaki yoğunlaşma artacağından rekabet düzeyi azalacaktır. Alıcı gücü düşük olan perakendeciler, tedarik pazarında rekabetin azalmasından daha fazla etkilenecek ve yüksek alıcı gücüne sahip perakendecinin doğrudan rakibi olmayan perakendecilerin dahi alım koşulları değişebilecektir. Su yatağı etkisinin ortaya çıkışına ilişkin dinamik yaklaşım yukarıda açıklanan mekanizma ile özetlenebilir. Söz konusu mekanizma kâr marjındaki düşüşün etkisi ile bazı tedarikçilerin pazardan çıkması yerine yüksek alıcı gücünün pazara yeni girişleri caydırması şeklinde de ortaya çıkabilecektir. Dinamik teoriye göre su yatağı etkisi, yüksek alıcı gücü nedeniyle üst pazarda gerçekleşen yapısal değişiklik sonucunda ortaya çıkmaktadır.

Statik teoriye göre ise, birbiri ile rekabet halindeki perakendecilerden biri yüksek alıcı gücü nedeniyle tedarikçilerden daha fazla indirim aldıça perakende pazarı daha rekabetçi olacak ve tedarikçilerin küçük perakendecilere fiyatı yükseltmesi bu perakendecilerin marjinal maliyetlerinin yükselmesine neden olacaktır. Marjinal maliyetleri yükselen küçük perakendeciler, daha büyük rakipleri ile rekabet etmekte dezavantajlı konuma gelerek ya pazardan çıkmak ya da fiyatlarını yükseltmek durumunda kalacaklardır. Sonuçta bu mekanizma, küçük alıcıların pazardan çıkmasına ve pazarın daha yoğunlaşmış bir yapıya ulaşmasına yol açabilecektir. Bu

³¹ DOBSON P. ve INDERST R. 2008, "The Waterbed Effect: Where Buying and Selling Power Come Together", Wisconsin Law Review

³² DOBSON P. ve INDERST R. 2007, Agk

durum ayrıca piyasaya giriş engellerini arttırarak pazara yeni girişleri zorlaştıracaktır³³.

Sonuç olarak, su yatağı etkisinin olmaması durumunda tüketiciler alıcı gücünün kullanılmasından nihai fiyatların düşmesi nedeniyle faydalanabilecektir. Fakat alıcı gücünün kullanılmasının yarattığı su yatağı etkisi, uzun vadede daha zayıf rakiplerin pazar dışına itilmesine neden oluyor ve bu durum pazara yeni girişlerle dengelenemiyorsa pazardaki rekabetin azalması ile sonuçlanacaktır³⁴.

Alıcı gücü ile ilgili olarak literatürde yer alan ve yukarıda genel hatlarıyla yer verilen bilgiler, perakende sektöründe alıcı gücünün geleneksel pazar gücü yaklaşımından farklılaşan bir bakış açısıyla ve *rule of reason* yöntemiyle ele alınması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Alıcı gücünün perakende sektöründeki yoğunlaşmalar paralelinde önümüzdeki dönemde artma eğiliminde olacağı noktasından hareketle, ticaret koşullarının, alıcı gücünü haiz perakendeciler tarafından belirleneceği ve alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunlarına ilişkin toplumsal kaygı düzeyinin yükseleceği dikkate alınarak sektörün yakından takip edilmesi, sorunlara karşı proaktif bir yaklaşım sergilenmesi, piyasa işleyişi önünde kaynağını alıcı gücünden alan aksaklıkların piyasa işleyişine zarar vermeyecek çözüm araçlarıyla giderilmesinin yollarının araştırılması önem taşımaktadır.

Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Pazarında Alıcı Gücü

Perakende sektöründe alıcı gücü kullanımının etkileri ile ilgili olarak yukarıda yer verilen teorik çerçeve doğrultusunda, ülkemiz perakende sektörünün incelenmesi amacıyla Sektör İncelemesi kapsamında tedarik ve perakende pazarlarını kapsayan etkilerin değerlendirilmesini hedefleyen birbiri ile bağlantılı iki çalışma yürütülmüştür. Bunlardan ilki üreticiler/tedarikçiler nezdinde hâlihazırda devam etmekte olan “*Tedarikçi Saha Çalışması*” olup, bu çalışmanın sonuçları Sektör İncelemesi’nin ikinci safhasında ortaya konulacaktır. Anılan çalışmada tarafımızca oluşturulan sorulara literatür taramasının yanı sıra tedarikçilerle yapılan görüşmeler de yön vermiş olup, tedarikçilerin alıcı gücü kullanımı ile ilgili olarak bu görüşmelerde belirttikleri ve aşağıda yer verilen hususların da konuya ışık tutacağı düşünülmektedir. Perakendeci

³³ DOBSON P. ve INDERST R. 2008, “The Waterbed Effect: Where Buying and Selling Power Come Together”, Wisconsin Law Review

³⁴ DOBSON P. ve INDERST R. 2007, Agk

seviyesinde ülkemizde ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte faaliyette bulunan 32 perakendeciye gönderilen “*Rekabet Kurumu Bilgi Talep Formu*” kapsamında elde edilen bilgilerden oluşmaktadır. Bu çerçevede Raporun devam eden bölümü tedarikçilerle yapılan görüşmeleri ve Bilgi Talep Formu aracılığıyla perakendecilerden elde edilen bilgileri kapsamaktadır.

Tedarikçilerle yapılan görüşmelerde zincir marketlerin, tedarikçilerden;

- Listeleme bedeli³⁵,
- Raf bedeli³⁶,
- Teşhir alanı bedeli³⁷ (gondol, palet, raf konumu, mağaza içi trafiğe göre konumlandırma gibi)
- Insert bedeli³⁸,
- Elektrik bedeli³⁹,
- Tüketicilere yönelik promosyonlara katılma,
- Eleman talebi,
- Bedelsiz/tadımlık ürün
- Mağaza açılış bedeli⁴⁰
- Yıldönümü bedeli⁴¹
- Yılsonu ıskontosu⁴²

gibi çeşitli isimler altında ilave bedel, ıskonto ve hizmet talebinde buldukları, bu tür uygulamaların sektörde zaman içerisinde yaygınlık kazanmakta olduğu ifade edilmiştir.

³⁵ Listeleme bedeli, ürün ve/veya firmanın perakendeci rafına ilk girişte talep edilen bedeli ifade etmektedir.

³⁶ Raf bedeli, rafta kalma veya raftaki konuma ilişkin olarak tek seferde veya dönemler dahilinde talep edilen bedellerdir.

³⁷ Teşhir alanı bedeli, ürünün tüketicilerin alışveriş davranışları paralelinde oluşturulan dikkat çeken alanlarda sergilenmeye ilişkin talep edilen bedelleri kapsamaktadır.

³⁸ Insert bedeli, tedarikçinin ürünün perakendecinin tüketicilere yönelik hazırladığı insertlerde yer alması karşılığında talep edilen bedellerdir.

³⁹ Elektrik bedeli , perakendecinin mağazalarındaki elektrik kullanımına katkı sağlanması için talep edilmektedir.

⁴⁰ Mağaza açılış bedeli, yeni mağaza açılışlarında talep edilen nakdi veya aynı bedeldir.

⁴¹ Yıldönümü bedeli, perakendecinin kuruluş günü gibi özel günlerde talep edilen bedellerin bir türüdür.

⁴² Yılsonu ıskontosu hedeflenen bütçelerin yakalanması amacıyla talep edilen ilave indirimini ifade etmektedir.

Tedarikçiler ile yapılan görüşmelerde, söz konusu bedellerden bazılarının (insert bedeli gibi) sözleşmelerde yer aldığı, bazılarının ise sözleşme dışında talep edildiği belirtilmiştir. Sözleşmelerde yer alan bedellerin her yıl bir önceki yıla göre ve tedarikçinin perakendeciyle olan ticaret hacmi paralelinde arttığı ya da en iyi ihtimalle aynı kaldığı belirtilmiştir. Görüşmelerde bu bedellerin indirim marketleri, süpermarket, hipermarket, toptancı marketler gibi farklı kanallarda farklı şekillerde uygulandığı, indirim marketlerinin ilave nakdi ve/veya aynı bedel talep etmek yerine ürünün net fiyatı üzerinden pazarlık yapmayı tercih ettikleri ifade edilmiştir.

Tedarikçiler söz konusu bedel ve ek hizmetler dolayısıyla ürünlerinin brüt fiyatı ile net fiyatının oldukça farklılaştığını, aradaki bu farkın mümkün olduğu ölçüde ürünlerin satış fiyatlarına yansıtıldığını, daralan marj dolayısıyla oluşan kaybın rekabetten dolayı fiyata yansımalarının mümkün olmadığı durumlarda ise üreticinin zor duruma düştüğünü belirtmişlerdir.

Üreticilerin marka bilinirliği ve pazar gücü arttıkça bedel ve ek hizmet taleplerinin azaldığı görüşmelerde belirtilen bir başka husustur.

Sadece rafta bulunmanın ve ucuz üretim yapmanın uzun dönemde fayda sağlamadığı, perakendecilerin markalar konusunda tüketicileri yönlendirme kabiliyetlerinin olduğu ve perakendecilerin tüketici tercihleri yerine kendi istekleri doğrultusunda ürünlere raflarında yer verdikleri vurgulanmıştır.

Perakendecilerin ölçeğinin çok büyüdüğünü belirten tedarikçiler, küçük üreticilerin perakendeciler tarafından talep edilen bedelleri karşılayarak raflara girmesinin güç olduğunu dile getirmişlerdir. Özellikle düşük kâr marjı ile çalışılan sektörlerde, bu bedellerin üreticileri zarar eder hale getirebildiği, perakendeciler tarafından talep edilen bedellerin artmakta olduğu ve günümüz itibarıyla perakendecilerin kârlarını satış cirolarından değil büyük oranda alınan bu bedellerden temin eder hale geldikleri iddia edilmiştir.

Görüşmelerde, perakendeciler ve kategori müdürlerinin üretici bazında kârlılıktan ziyade kategori kârlılığını gözettikleri, her bir kategoride kâr ve ciro hedeflerinin tutturulamaması halinde tedarikçilerden alınan yılsonu iskontosu gibi ilave indirimlerle ciro hedefinin karşılanmaya çalışıldığı, ilave indirim ve bedellerin tedarikçilerin bilgileri dışında hesaplarının borçlandırılması suretiyle tahsil edildiği konusu da

gündeme getirilmiştir. Bu yöntemle hizmet bedeli adı altında düzenlenerek gönderilen sürpriz faturaların genellikle noter kanalıyla geri gönderildiği, ancak daha sonra müzakere sürecinde perakendecinin taahhüt ettiği belli bir hizmet karşılığında kabul edilebildiği belirtilmiştir. Üzerinde önceden anlaşılmış makul bir gerekçesi bulunmayan bu faturalarla ilgili müzakereler sürerken perakendecinin ödeme vadesinin de kendiliğinden birkaç ay ötelediği belirtilmiş; tedarikçi hesabının borçlandırılmasıyla ilk ödemeden düşülen bu bedellerin, perakendecilerin uzun ödeme vadeleri dikkate alındığında tedarikçinin maruz kaldığı finansal riski daha da artırdığı ifade edilmiştir. Söz konusu sürpriz faturaların bazen rekabet halindeki diğer perakendecideki fiyatın karşılanmadığı gerekçesiyle kesilebildiği ve perakendecilerin talepleri arasında en çok kayırlan müşteri kaydı uygulamasının da olduğu iddia edilmiştir.

Perakendecilerle yaşanan bir diğer sorunun ise ödeme vâdeleri olduğu dile getirilmiştir. Bir gıda üreticisi sözleşmede 60-90 gün olarak belirlenen ödeme vâdesinin uygulamada 130 güne kadar çıktığını belirtmiştir.

Perakendecilerin özel markalı ürünleri konusunda temkinli olan tedarikçiler, markalı ürünlere nazaran daha az düzeyde araştırma geliştirme ve pazarlama yatırımı gereksinimi nedeniyle düşük fiyattan satışa sunulan özel markalı ürünlerin, perakendeci markası olmasının sağladığı rafa giriş, rafta kalma veya konumlandırma gibi avantajlar dolayısıyla yeni ürün ve marka yatırımları önünde bir engel olduğunu ve üreticilerin araştırma geliştirme yatırımı yapma yönündeki güdülerini düşürdüğünü öne sürmüşlerdir. Özel markalı ürünler ile rekabet edebilmek için markalı ürünlerin ister istemez kalitelerini düşürmek zorunda kalılabileceği de bir üretici temsilcisi tarafından dile getirilmiştir. Ayrıca perakendecilerin yeni çıkan ve piyasada tutan bir ürünün özel markalı versiyonunu çok daha az maliyetle üreterek satmalarının haksız rekabete yol açtığı belirtilmiştir. Özel markalı ürünlere tamamen karşı olmadıklarını ancak perakendecilerin %100 özel markalı ürün satmalarının, bu ürünlerin yalnızca ilgili perakendecide yer alacak olması ve bu nedenle tüketicilerin ürünlere yönelik fiyat araştırması yapamayacak olmasının sektörde rekabeti önemli ölçüde azaltılabileceği belirtilmiş, gıda güvenliği bakımından da bu ürünlerdeki denetimlerin etkinleştirilmesi gerektiği dile getirilmiştir.

İki üretici temsilcisi, tedarikçiler ve perakendeciler arasında yaşanan, yukarıda yer verilen nitelikteki sorunlara yasa ile müdahalenin etkin çözüm olmayacağını, yasa ile getirilen kuralların arkasından dolanmanın yolunun bulunabileceğini ve tedarikçilerin isim vermeden şikâyetlerini dile getirebileceği bir başvuru mekanizması/”Davranış Kodu” benzeri bir yapı oluşturulmasının faydalı olacağını belirtmiştir.

Yukarıda yer verilen açıklamalar doğrultusunda, üreticilerin, ödemelerde yaşanan gecikmeler, perakendeciler tarafından talep edilen nakdi veya aynı bedel ve hizmetler ile bu bedellere ilişkin kesilen geçmişe etkili haksız fatura konularında perakendecilerle sorun yaşadıkları; bu sorunların, ticari uyuşmazlıkların mahkeme kanalıyla çözüme kavuşturulması sürecinde karşılaşılan zorluklar eşliğinde, daha da ağırlaştığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla tedarikçiler, perakendecilerin alıcı gücü kullanımı aracılığıyla birtakım dikey sınırlamaları empoze ettiğini, perakendecinin planlama hatasından kaynaklı riskini orantısız olarak tedarikçisine aktardığını, geçmişe etkili faturalarla tedarikçinin hesabını borçlandırmak ve ödeme vadelerinde gecikmelere sebebiyet vermek suretiyle tedarikçisine öngöremediği finansal risk yarattığını iddia ederek, ilave bedel ve hizmetler karşısında mümkün olduğu ölçüde perakendecilere yönelik ürün fabrika çıkış fiyatlarını yükselttiklerini belirtmişlerdir. Ancak bu noktada, hâlihazırda devam eden ve Sektör İncelemesi'nin ikinci aşamasında sunulacak olan “*Tedarikçi Saha Çalışması*”ndan elde edilecek bilgilerin, yukarıda bahsigeçen uygulamaların tedarik zincirinin üretici düzeyinde genele yayılan etkilerini de içermek üzere, konuyu daha belirgin ve ayrıntılı kılacağı belirtilmelidir.

Bilindiği üzere, perakendeciler çok geniş bir ürün yelpazesini satışa sunarak müşterileri ile buluşturmaktadır. Binlerce ürün çeşidini raflarında bulunduran perakendeciler her bir ürün kategorisi içinde onlarca hatta bazı kategorilerde yüzlerce, toplamda ise binlerce tedarikçi ile çalışmaktadır.

Bu tedarikçiler arasında markalı pek çok ürünün satışını yapan uluslararası firmaların yanında küçük ve orta ölçekli üreticiler de bulunmaktadır. Perakendecilerin tüm alımları içinde en büyük tedarikçilerinin payı %4 civarındadır. Perakendecilerin en büyük tedarikçileri *Unilever*, *Procter&Gamble*, *Reckitt Benckiser* ve *Ülker Grubu* gibi finansal olarak ve sahip oldukları ulusal/uluslararası markalar bakımından güçlü teşebbüslerdir. Marka ve finansal gücü daha düşük olan teşebbüslerin perakendecilerin toplam alımları içindeki payı ise genellikle %2'nin altındadır. Bazı

ülkelerde ekonomik bağımlılığın bir göstergesi olarak değerlendirilen tedarikçilerin satışlarının ne kadarını belirli perakendecilere yaptıkları bilgisi ise Sektör İncelemesinin ikinci aşamasında ele alınacak olmakla birlikte, perakendeci ve tedarikçilerinin faaliyetlerinin kapsamı dikkate alındığında, perakendecilerin geniş ürün portföylerine dayanarak tedarikçi kaybını tolere etme potansiyelinin, konuyla ilgili literatür çerçevesinde, daha yüksek olduğu çıkarımının yapılması mümkündür. Önde gelen ulusal perakendecilerin 2009 yılındaki toplam alımları içinde en büyük üç tedarikçisinin payı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 13. Perakendecilerin en büyük üç tedarikçisinin 2009 yılı alımları içindeki payı (%)

	1. Tedarikçi	2. Tedarikçi	3. Tedarikçi
Migros	✂	✂	✂
Carrefour	✂	✂	✂
Real	✂	✂	✂
Tesco Kipa	✂	✂	✂

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu

Alıcı gücü, daha önce de belirtildiği üzere, gerek alıcı pazar gücü gerekse alıcı pazarlık gücü niteliğinde olsun, pazarlık yeteneğini bünyesinde barındırmaktadır. Pazarlık sürecinde tedarikçi nezdinde daha avantajlı koşullar elde edilebilmesi bakımından alımın mümkün olduğu ölçüde toplulaştırması ve tek elden yönetilmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede ülkemizde de büyük ölçüde merkezi alıma başvurulduğu anlaşılmaktadır. Ulusal perakendecilerin tamamı alımlarını merkezi olarak yaparken, bazı bölgesel ve yerel perakendecilerise bazı kategorilerde merkezi alım yaparken diğer bir kısım ürün kategorisi bakımından mağaza bazında alım yapmayı tercih etmektedir. Alımların tek elden merkezi olarak yapılması alıcı gücünün daha etkin kullanılmasına imkân sağlamaktadır.

Alıcı gücü bakımından üzerinde durulması gereken bir diğer nokta, perakendeci-tedarikçi ilişkilerinin ne ölçüde sözleşmesel hükümler eşliğinde yönetildiğidir. Sözleşmeler, ilişkilerde şeffaflık ve ticari ilişki alanlarında riskin taraflarca öngörülen şekilde paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Ancak, perakende sektöründe ürün hammadde fiyatları, rekabet ve tedarik koşulları gibi parametrelerde yaşanan hızlı

değişmeler, perakendeci-tedarikçi ilişkilerinin her alanının sözleşme ile düzenlenmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle ticari ilişkide sözleşme dışı kararlaştırılan konuların gündeme gelmesi beklenebilir, ancak sözleşme dışı olarak ve büyük ölçüde perakendeci inisiyatifinde şekillenen unsurların, tedarikçinin öngöremeyeceği bir riskle karşı karşıya kalmasına da neden olabileceği belirtilmelidir. Bu çerçevede ülkemizde tedarikçiler ile perakendeciler arasında yazılı anlaşmalar yapılması yaygın olmakla birlikte, bu anlaşmalar genellikle ticari ilişkinin bütününe kapsayacak nitelikte değildir. Perakendeciler tedarikçiler ile yapılan sözleşmelerin vade, ödeme şekilleri, fatura altı indirim, promosyon bedelleri, ciro primi, aktivite primi, sergileme primi, insert bedeli, yeni mağaza açma bedeli, kota primi, depo anlaşması, ürün raflarını desteklemek için personel sayısı gibi ticari ilişkiden doğan ana unsurları düzenlediği ve fakat işin doğası gereği firmaların yeni satışa başladığı ürünlerin listeleme anlaşmaları, promosyon anlaşmaları, vadelerin ve/veya primlerin artırılması ya da azaltılması gibi bazı hususlarda yıl içerisinde tedarikçilerle görüşmeler yapılması zorunluluğunun doğduğu, bu konuların e-posta ve/veya telefon ortamında kararlaştırılabildiği belirtilmiştir. Bu konuda tedarikçiler ile perakendecilerin beyanları arasında farklılıklar bulunduğu görülmekte olup, uyuşmazlıkların mahkeme kanalıyla çözümünün içerdiği zorluklar bakımından riskin taraflar arasında orantısız olarak dağıtılmasının önüne geçecek mekanizmaların kurulması gereksinimi değerlendirilmelidir.

Üreticiler tarafından dile getirilen ve literatürde de yer alan sorunlu alanlardan biri perakendecilerin tedarikçilerden çeşitli isimler altında aldıkları bedellerdir. Perakendeciler tarafından tedarikçilerden talep edilen bedel ve hizmetlerin rekabetçi etkileri üzerinde, daha önce de belirtildiği üzere, tartışmalar devam etmektedir. Bu tartışmaya taraf bir grup başta rafa giriş ve rafta kalma ile ilgili olmak üzere bu bedel ve hizmetlerin rekabetçi etki doğurduğunu öne sürerken, diğer bir grup araştırmacı bu bedellerin sağlayıcı nezdinde pazardan çıkışlara neden olacağını ve pazarı yeni girişlere kapatacağını, sağlayıcı düzeyinde artan maliyetlerin “su yatağı etkisi” yaratarak pazarın perakendeci seviyesinde de rekabeti kısıtlayacağını ifade etmektedirler. Bu noktada, perakendeci ve tedarikçi arasında türü ve miktarı önceden kararlaştırılmayan, tamamen perakendeciye ait olan riski, tedarikçiye aktaran veya tarafların birlikte üstlenmesi gereken bir maliyeti orantısız olarak tedarikçide bırakan uygulamaların rekabetçi endişe potansiyeli bakımından, perakendeci-tedarikçi

ilişkilerinin düzenlemeye yönelik mekanizmaların kurulması sürecinde göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Konuyla ilgili olarak 32 perakende zincirinden yalnızca *BİM*, tedarikçilerinden herhangi bir isim altında bedel almak yerine ürün fiyatında doğrudan indirim talep ettiğini beyan etmiştir. Bu beyanlara göre, firma ve ürün listeleme bedeli, insert bedeli en yaygın bedel türleri olmakla birlikte, tedarikçilerden rafta kalma bedeli, mağaza yenileme/yeni mağaza açılışı bedeli, yıldönümü/doğumgünü bedeli, krize katılım bedeli, enerji bedeli, teşhir bedeli, rafta konumlandırma bedeli, elektronik bilgi paylaşımı bedeli gibi pek çok isim altında değişik bedeller alındığı görülmektedir. Firma listeleme bedeli firmanın ileriki bir zamanda perakendeci tarafından tedarikçi olarak seçilebileceği anlamına gelmektedir. Listeleme bedelinin ödenmesi firmanın ürünlerinin perakendecinin rafına girmesini garantilememektedir. Insert bedeli ise perakendecinin periyodik olarak çıkarmış olduğu sektörde “insert” olarak tabir edilen ve promosyonlar hakkında bilgi içeren dergilerde yer alabilmeleri için tedarikçiden alınan bedeli ifade etmektedir. Teşhir ve rafta konumlandırma gibi bedeller, müşteri farkındalığının ve ürünün satış hacminin artmasına yardımcı olacak şekilde ürünün mağaza içinde belirli konuma yerleştirilmesi karşılığında talep edilen bedeldir. Bu bedellerin isimleri ve uygulanış şekilleri (sabit veya oransal) perakendeciler arasında değişmektedir.

Alınan bu bedellerin toplamının ortalama olarak ulusal perakendeciler ve bölgesel/yerel perakendecilerin hızlı tüketim ürünleri cirosu içindeki payı 2006-2009 yılları arasındaki dönem için aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 15. Tedarikçilerden alınan bedellerin toplamının HTM cirosuna oranı (%)

	2006	2007	2008	2009
<i>Ulusal Perakendeciler</i>	9,49	11,47	11,48	12,45
<i>Bölgesel/Yerel Perakendeciler</i>	5,50	5,32	5,93	5,45

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu

Alıcı gücü bakımından önemli bir diğer gösterge bu bedellerin 2006-2009 yılları arasındaki gelişimidir. Ulusal perakendeciler tarafından alınan bedellerin HTM cirolarına oranının artan bir trend sergilediği görülmektedir. Ulusal perakendeciler tedarikçilerinden 2006 yılında HTM cirosunun ortalama %9,49'sı oranında ek bedel

alırken, bu oran 2009 yılında %12,45'e ulaşmıştır. Bu artışın ulusal perakendecilerin alıcı gücünün artması ile ilişkili olduğu söylenebilir.

Perakende alıcı gücünün kaynağını oluşturan bir diğer unsur, daha önce de belirtildiği üzere perakendecilerin tedarikçiler karşısında doğrudan rakip olarak yer aldıkları özel markalı ürünlerdir. Özel markalı ürünler, perakendeciye ilgili üründe tek satıcı kılması ve bu ölçütte rekabetçi baskıdan uzak tutmanın yanı sıra özellikle özel markalı ürün gelişiminin ilk evrelerinde markalı ürüne kıyasla daha düşük fiyattan tüketiciye sunulma özelliklerini taşımaktadır. Perakendeci tedarikçi ilişkileri bakımından özel markalı ürünün bir diğer yönü perakendecinin özel markalı ürününü oluşturma ve raflarda konumlandırma süreçlerinde üreticilerin ürünlerinden destek alabilmesidir. Diğer bir ifadeyle, perakendeci, bilgisi dâhilinde olan satış bilgilerini kullanarak özel markalı üretim çalışmalarını yoğunlaştıracağı ürün gruplarını belirleyebilmekte, bu ürünlerini markalı ürünlere göre konumlandırmak suretiyle tüketici talebini belirli ölçüde yönetebilmektedir. Perakendecinin özel markalı ürünler bakımından sahip olduğu bir diğer avantaj kendi markasını taşıyan bu ürünlerin listeleme, raf konumu, rafta kalma gibi bedellerden muaf olmasıdır.

Özel markalı ürün ülkemiz bakımından görece yeni bir olgu olmakla beraber 2001 krizinden itibaren gelişim sürecine girmiş, bu gelişim özellikle 2008 krizinin etkilerinin hissedilmeye başlandığı 2007 yılından itibaren hız kazanmıştır. Özel markalı ürünlere yönelik talep artışı ve perakendecilerin bu ürünlerin üretilmesinden satış sonrası sürece kadar uzanan hâkimiyeti, perakendeciler bakımından özel markalı üretimi teşvik etmektedir. Ancak, özel markalı ürünlerin büyük ölçüde fiyat esnekliği yüksek tüketici kitlesine hitap ediyor olmasının, üretim maliyetleri üzerinde yarattığı baskı nedeniyle yakalanması gereken yüksek üretim ölçeği ise perakendecileri bu üretim bakımından sınırlandırmaktadır. Özel markalı ürünlerin satışı ülkemizde büyük ölçüde indirim perakendeciliği segmentinde faaliyette bulunan *BİM*, *A101*, *Dia* ve *Şok* tarafından gerçekleştirilmekle beraber, özellikle belirli bir ölçeği yakalayan başta ulusal zincirler olmak üzere süpermarketler de kendi özel markalı ürünleri ile satış yapmaktadırlar. Kendi markalarını taşıyan ürünlere ölçekleri nedeniyle sahip olamayan bölgesel ve yerel zincirler ise özel markalı ürünlere yönelik artan talep karşısında yatay işbirliklerine giderek satın alma ölçeklerini toplulaştırma yolunu

seçebilmektedir. Nitekim TPF bünyesinde yer alan 72 bölgesel/yerel zincirin özel markalı ürün üretimi amacıyla “Fayda Mağazacılık San. ve Tic. A.Ş” yi kurmuşlardır.

İnceleme kapsamında yer alan perakendecilerden elde edilen bilgiler çerçevesinde özel markalı ürünlerin ciro içerisindeki gelişimi aşağıdaki tabloda verilmektedir. En yüksek oranlar indirim zincirlerine aittir. Sırasıyla BİM, DiaSa, A101 ve Tesco/Kipa ciroları içinde özel markalı ürünlerinin payı yüksek olan perakende zincirleridir.

Tablo 16. Özel markalı ürünlerin perakendeci cirosu içindeki payı (%)

	2006	2007	2008	2009
Tesco Kipa	✗	✗	✗	✗
Real	✗	✗	✗	✗
Carrefour	✗	✗	✗	✗
Migros	✗	✗	✗	✗
Şeref Makro	✗	✗	✗	✗
Özdilek	✗	✗	✗	✗
Kiler	✗	✗	✗	✗
Çetinkaya	✗	✗	✗	✗
BİM	✗	✗	✗	✗
Dia-Sa	✗	✗	✗	✗
A-101	✗	✗	✗	✗
Bizim Toptan	✗	✗	✗	✗
Uyum	✗	✗	✗	✗
Groseri	✗	✗	✗	✗
Mopaş	✗	✗	✗	✗

Kaynak: RK Perakendeci Bilgi Formu

Yukarıda yer verilen bilgiler, ülkemizde özel markalı ürünlerin satışlardan aldığı payın zaman içerisinde arttığını göstermektedir. Özel markalı ürün satışlarında meydana

gelen artış gerek krizin etkisiyle tüketici satın alma gücünün gerilemesine gerekse özel markalı ürünlerin gelişim evreleri bakımından ülkemizde 1. evrede⁴³ olmasına rağmen gelişmeye devam ediyor olmasıyla ilgilidir.

Özel markalı ürün gelişim evreleri öncelikle marka bağımlılığının düşük olduğu ve tüketici harcamaları bakımından önem arz eden ürün kategorilerinden başlamaktadır. Bu çerçevede, 2007 yılından itibaren en fazla büyüme gıda ürünlerinde gerçekleşmiş, bu ürün kategorisini temizlik ürünleri ve ardından kişisel bakım ürün kategorileri takip etmiştir. Özel markalı ürün kategorilerinde bir önceki yıla göre büyüme oranları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 17. Özel Markalı Ürün Kategorilerinin Yıllık Büyüme Oranları (%)

Ürün Kategorileri	2007	2008	2009	2010
Gıda	45	45,8	27,9	21,6
Temizlik	39,3	33,6	36,5	8,9
Kişisel Bakım	32,6	24,4	31,8	37,1
Diğer	8,3	95,6	113,7	51,1

Kaynak: IpsosKMG

Özel markalı ürün satışları bakımından en önemli büyüme indirim mağazaları tarafından kaydedilmiş, indirim mağazalarını süpermarketler takip etmiş, *cash&carry* kanalında ise özel markalı ürün satışlarında 2008 yılında gözlenmeye başlanan gerileme eğilimi devam etmiştir. Ticaret kanalları bakımından özel markalı ürün gelişimi aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 18. Özel Markalı Ürün Kategorilerinin Yıllık Büyüme Oranları (%)

Ticaret Kanalları	2007	2008	2009	2010
Süpermarket	-1,8	11,3	25,5	14,9
Cash&Carry	-40,3	123,3	-63,7	-93,8
İndirim Mağazaları	56,0	53,2	32,9	23,6

Kaynak: IpsosKMG

⁴³Özel markalı ürün gelişimi her artan aşamada özel markalı ürün payının ve marka gücünün yükseldiği 4 evrede değerlendirilmektedir. 1. evrede, özel markalı ürün payı ve perakendecinin bu ürünlere bağlı marka gücü düşüktür. 2. evrede, perakendeci artan marka bilinirliği paralelinde özel markasını kategoriye yayan bir strateji benimsemektedir. 3. evrede, perakendeci özel markası ile ilgili ürün farklılaştırmasına yoğunlaşmaktadır. 4. evrede, perakendeci özel markasıyla pazarda üretici markalı ürünler karşısında bir marka haline gelmektedir.

Özel markalı ürün gelişimi bakımından ülkemiz, diğer ülkelerle karşılaştırıldığında oldukça geridedir. Özel markalı ürünlerin markalı ürünler üzerinde yarattığı baskı da bu paralelde henüz önemli bir seviyeye ulaşmamakla birlikte, indirim marketlerin sayısının her geçen gün artıyor olmasıyla markalı ürünler nezdinde yaratılacak baskının önümüzdeki dönemde artması beklenmektedir.

4. Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliğinde Ülke Örnekleri

Sektör incelemesinde ülkemiz hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği sektörüne yönelik çözüm önerilerine ışık tutması amacıyla çeşitli ülkeler (İngiltere, Fransa, Almanya, Avusturya, İskandinav Ülkeleri, Portekiz, İtalya, Japonya, Avustralya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan, Polonya); sektör yapıları (pazar payları, yoğunlaşma oranları, özel markalı ürünler oranları, piyasaya giriş engelleri vb.) ve mevzuatları çerçevesinde analiz edilmiştir.

Tablo 19. Dünya Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliğinde Yoğunlaşma Oranları

Ülke	CR2	CR4	CR8
İngiltere	43,2	67,9	83
Fransa	40,8	65,5	90,7
Almanya	52,2	67	84
Avusturya	52,2	71,7	> 80
Portekiz	40	40- 80	85
İsveç	70,2	91,5	
İzlanda	67,0	90	
Danimarka	54,6	65,7	
Finlandiya	76,1	92,5	
Norveç	63,0	63,0	
İtalya	19,2	20	38
Avustralya	80	94,5*	
Çek Cumhuriyeti	23,8	42,2	63
Macaristan	27,6	49,8	78,4
Polonya			70**

* Avustralya için CR3, 94,5'tir.

** Polonya için sadece CR10 rakamlarına ulaşılabilmektedir.

Tablo 20. Özel Markalı Ürünlerin Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği İçindeki Payı (%)

Ülke	Özel markalı ürünlerin pazar payı
İsviçre	54
İngiltere	47
İspanya	40
Avusturya	30,9
ABD	30,5
Portekiz	29
Danimarka	28
Finlandiya	28
İsveç	27
Hollanda	26,4
Norveç	24
Macaristan	22
Polonya	13,5
Polonya	13,5
İtalya	13

Yoğunlaşmanın yüksek olduğu ülkelerde artan özel markalı ürün satışları paralelinde rekabet sorunları daha fazla gündeme gelmeye başlamıştır. Örneğin yoğunlaşmanın ve dolayısıyla özel markalı ürünlerin toplam pazar içindeki oranının yüksek olduğu ülkelerden İngiltere’de, rekabet otoritelerince 2000 yılında sonuçlandırılan ve sektördeki rekabet sorunlarını ortaya koyan sektör incelemesinin ardından, bu sorunlara bağlı oluşan tedarikçi-perakendeci gerilimini azaltmak üzere, “Davranış Kodu” uygulamaya alınmış; sektörde süregelen sorunlar ve Kodun uygulanmasında karşılaşılan aksaklıkların da etkisiyle gerçekleştirilen ikinci sektör incelemesinin 2008 yılında sonuçlandırılmasını takiben “Davranış Kodu” revize edilmiş ve Kod’a uyum belli şartlar altında gönüllülüğten zorunluluğa doğru değiştirilmiştir.

Bu konudaki en çarpıcı örnek ise kuşkusuz Avustralya’dır. Bu ülkede CR3 bile yaklaşık 95 civarındadır. Nitekim bu ülkede de Davranış Kodu uygulaması yürürlükte olup; anılan Kod’un içeriği ve uyum şartları, her dönem daha da ağırlaştırılarak gündeme gelmiştir. Üstelik Avustralya Ticaret Kanunu’nda “alıcı gücünün haksız uygulanması”nı yasaklayan bir hükme de ülkedeki perakende sektörünün iki zincir tarafından domine edilmesiyle eşzamanlı olarak 1970’li yılların başından itibaren yer verilmiştir.

Fransa'nın perakendecilik sektörünün gelişimine ve bu gelişim karşısında Fransa rekabet otoritesinin her dönem daha da ağırlaşan regülasyon uygulamalarına da değinmek gerekmektedir. Fransa'da *CR2* ve *CR4* oranları sırasıyla 40,8 ve 65,5 olup büyük şehirlerde özellikle de Paris'te *CR2* %80 ve ötesine kadar çıkabilmektedir. 1990'lı yıllardan itibaren Fransa, bu sektörde ağırlaşan rekabet sorunlarının üstesinden gelebilmek için çeşitli ek düzenlemeler getirmiştir. Bunların en önemlileri arasında Galland Yasası yer almaktadır. Fransa rekabet otoritesi, 2008'de uygulamaya koyduğu yeni düzenlemeyle perakende sektörünün yakından ve özel olarak inceleneceğini ilan ederken, ilk adım olarak da bu sektörle sınırlı kalmak üzere birleşme/devralmalarda uyguladığı bildirim eşliğini düşürmüştür.

Kuzey ülkelerinden Norveç'te yüksek yoğunlaşmanın ortaya çıkardığı perakendeci-tedarikçi ilişkilerindeki dengesizliği düzenlemek üzere ise daha farklı bir yöntem benimsenmiş; perakende zincirlerine tedarikçiler ile yaptıkları anlaşmaları zorunlu bildirim yükümlülüğü getirilmiş; bu yükümlülük ilk olarak 2005 yılında getirilmiş ve 2010'a kadar süreceği öngörülmüş; söz konusu süre 2015'e kadar uzatılmıştır. Bu kapsamda zorunlu bildirim gereğince perakende zincirleri pazarda faaliyet gösteren 19 önemli üretici ile akdettikleri anlaşmaları Norveç Rekabet Kurumu'na bildirmiştir. Söz konusu bildirim zorunluluğunun gerekçesini, Rekabet Kurumu'nun hızlı tüketim ürünleri perakende sektöründeki rekabet koşullarını etkin bir şekilde izlemesini sağlamak ve pazardaki oyuncular üzerinde disiplin edici bir mekanizma yaratmak oluşturmuştur. Bu yöntem, Kuruma sözleşmeleri inceleme ve rekabeti kısıtlayıcı etkiler doğurup doğurmadığını değerlendirme imkânı vermektedir. 2005 yılından itibaren uygulanan bildirim yükümlülüğü perakendecilerin sözleşme hükümlerini ve anlaşma koşullarını değiştirmelerine sebep olmuştur. Öte yandan bildirim yükümlülüğü getirilmesi bu sözleşmelerin Rekabet Kurumu tarafından onaylanması anlamına gelmemektedir. Sözleşmelerin rekabet hukukuna uygunluğu konusunda sorumluluk hem perakendecilerde hem de tedarikçilerde kalmaya devam etmektedir.

Görüldüğü üzere hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinin yoğunlaştığı ülkelerde tedarikçi-perakendeci ilişkilerinde müzakere sürecinden başlayarak sürecin tümüne yayılan güç dengesizliğini rekabetçi bakış açısıyla ortadan kaldırmak/sorunları hafifletmek amacıyla çeşitli yöntemler benimsenmiştir. Bu yöntemler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Ticareti düzenleyen kanunlara ya da rekabet kanunlarına hâkim durumun kötüye kullanılmasından farklı olarak, pazar gücü olduğu değerlendirilen teşebbüse uygulanabilir nitelikte “*üstün pazarlık gücünün kötüye kullanılması*” maddesinin eklenmesi. Örnek: Avusturya, Fransa, İtalya, Japonya, Kore, Slovak Cumhuriyeti.
- Perakende sektöründe zincir marketlerin kendi kendini denetlemesine yönelik olarak “*Code of Conduct*” (Davranış Kodu) oluşturularak öz-düzenlemeye (*self regulation*) gidilmesi. Örnek: İngiltere (bu ülkede 2008 değişikliğiyle Davranış Kodu’na uymak belli büyüklüğün üzerindeki teşebbüsler için gönüllü değil zorunlu hale getirilmiştir), Avustralya, Portekiz.
- Perakende sektöründe birleşme/devralmalara uygulanan zorunlu bildirim eşiğinin düşürülmesi. Örnek: Fransa.
- Yine bu sektörle sınırlı kalmak üzere perakendecilerin, tedarikçileri ile yaptıkları anlaşmaları Rekabet Kurumu’na bildirmeleri. Örnek: Norveç.

5. Rekabet Politikası Önerileri

Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliğinde Rekabet Hukuku Uygulaması

Ülkemizde 2000’li yıllardan itibaren hız kazanan yapısal dönüşüm ile organize perakende sektörünün geleneksel kanal aleyhine hız kazanan bir büyüme eğilimine girdiği, organize perakende kanalında yakalanan ölçek ve kapsam ekonomilerinin etkisiyle yoğunlaşmaların artmakta olduğu görülmektedir. Sektördeki bu dönüşüm paralelinde, organize perakende kanalı üyesi süpermarket zincirlerinin tedarikçileri karşısında da avantajlı konuma geçtikleri ve alım miktarına bağlı olarak sahip oldukları alıcı gücü vasıtasıyla tedarik zinciri boyunca ticaretin koşullarını belirlemedeki rollerinin arttığı gözlemlenmektedir. Organize perakendenin yapısal dönüşüm ve yoğunlaşmalar paralelinde tedarik zincirinde gerek yatay gerekse dikey ilişkiler bakımından güç dengesini lehine çevirdiği bu süreçte, sektörün perakende ve tedarik pazarlarında farklı rekabet sorunları gündeme gelebilmektedir. Ülkemizde yaklaşık 14 yıldır uygulanan rekabet hukuku kimi açılardan bu sektördeki sorunlara yetersiz kalabilmektedir. Bu noktada perakende sektöründe yaşanan dönüşümle birlikte ortaya çıkan rekabet sorunlarının mevcut rekabet hukuku düzenlemeleri çerçevesinde ortaya konulmasında fayda bulunmaktadır.

Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği sektöründe yapısal dönüşümle birlikte gündeme gelen rekabet sorunları 4054 sayılı Kanun'un "*birleşme ve devralmaları*" düzenleyen 7.maddesi kapsamında işlemde önce, "*hâkim durumun kötüye kullanılmasını*" düzenleyen 6. maddesi kapsamında ise davranış veya eylemin gerçekleşmesinden sonra değerlendirmeye tabi tutulabilmektedir. 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi ile *bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde yahut bir bölümünde rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak nitelikte hâkim durum yaratan veya mevcut hâkim durumu güçlendiren birleşme ve devralmaların engellenmesi*, 6. maddesi ile ise *bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanmasının engellenmesi* hedeflenmektedir. Bu maddeler çerçevesinde yapılan incelemelerin özelliklerine geçmeden önce, 6. ve 7. madde hükümleri ile hedeflenen amaçlardan da anlaşılacağı üzere, her iki madde kapsamında da yapılan değerlendirmede ön plana çıkan "*hâkim durum*" kavramına değinmekte fayda bulunmaktadır. Hâkim durum, 4054 sayılı Kanun'un 3. maddesinde "*Belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyatı arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücü*" olarak tanımlanmaktadır. 4054 sayılı Kanun'da hâkim durum "*tek başına hâkim durum*" ve "*birlikte hâkim durum*" kavramlarını barındırmaktadır. Tek başına hâkim durum bir teşebbüsün Kanun'da sayılan hâkim durum şartlarını tek başına sağlamasını ifade ederken, birlikte hâkim durum ancak ilgili teşebbüsler ve faaliyette buldukları pazar ile ilgili bir takım şartların sağlanması halinde mümkün olabilmektedir. Birlikte hâkim durumun oluşabilmesi bakımından gerek Türk rekabet hukukunda gerekse mehz AB uygulamasında giriş engelleri bulunan oligopolistik bir pazar yapısının yanı sıra dosya kapsamında ele alınan teşebbüslerin yapılanma ve işleyiş bakımından benzerlik göstermesi, ürün bakımından farklılaştırma düzeyinin düşük olması, pazarın durağan ve şeffaf olması, taraflar arasında bilgi değişimini kolaylaştıran mekanizmaların varlığı gibi koşullar ön plana çıkmaktadır.

Rekabet Kurumu'na Kanun'un 7. maddesi çerçevesinde bildirilen birleşme/devralma işlemlerinde perakende sektörü hem tedarik hem de perakende pazarları kapsamında yoğunlaşma odaklı olarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Birleşme veya devralma işlemine, işlemin *hâkim durum yaratarak* veya *mevcut hâkim durumu*

güçlendirerek rekabetin kısıtlanması sonucunu doğurabilecek nitelikte rekabet sorunlarının varlığı halinde, rekabetçi endişeleri ortadan kaldıracak nitelikteki koşullar eşliğinde şartlı olarak izin verilebilmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere 7. madde kapsamındaki değerlendirmeler işlem gerçekleşmeden önce, işlemin gerçekleşmesi halinde ortaya çıkması muhtemel görülen senaryolar ve sonuçlar üzerinden yapılmakta, işlem sonucunda pazarda hâkim durum yaratılmasının veya mevcut hâkim durumun güçlendirilmesinin önüne geçilmeye çalışılmaktadır. Ancak hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği yapısı dâhilinde gerek pazarın ve teşebbüslerin yapısı gerekse teşebbüsler arasındaki bağlar işlem sonucunda *tek başına hâkim durum* veya *birlikte hâkim durum* olduğu sonucuna ulaşılmasını sağlayacak hâkim durum koşullarını karşılamamaktadır.

Rekabet Kurulu, hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğine yönelik 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi çerçevesinde bugüne kadar yapılan incelemeleri konu alan ve sayısı 20'yi aşan kararında ilgili pazarın yerel ölçekte tanımlandığı kararlar da dâhil olmak üzere işleme izin verilmeyen yani işlem sonucunda 4054 sayılı Kanun ile engellenmesi gerektiği öngörülen tek başına veya birlikte hâkim durumun yaratılması veya güçlendirilmesi tablosu ortaya çıkmamış, bu işlemlere esasa ilişkin herhangi bir şarta bağlı olmaksızın izin verilmiştir. Rekabet Kurulu'nun hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğindeki yoğunlaşmalarla ilgili olarak bugüne kadar aldığı ve *tek başına hâkim durum* oluşmadığı sonucuna ulaştığı bu kararlar bakımından *tek başına hâkim durum* şartlarından daha ağır koşullar barındıran "*birlikte hâkim durum*" değerlendirmesi yapılmamıştır. Kaldı ki, ülke yoğunlaşma oranlarının Türkiye'deki oranlara nazaran yüksek olduğu AB ülkeleri bakımından bu sektörde yoğunlaşmaları konu alan ve birlikte hâkim durum değerlendirmesini içeren Komisyon kararlarında dahi birlikte hâkim durum şartlarının oluşmadığı kanaati yer almıştır⁴⁴.

Rekabet Kurulu'nun hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğinde 2005 yılından itibaren gerçekleşen devralma işlemlerini konu alan kararlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

⁴⁴ Carrefour/Promodes, Case No COMP/M.1684 Comm. Dec. of 25 Ocak 2000

Tablo 21.2005 sonrası devralmalar

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Kiler		-Ankara'da Canerler'in 48 mağazası -Trakya'da Güler'in 14 mağazası	-Çatladı Marketlerin 3 mağazası -Adana'da Karıncalar Marketlerin 5 mağazası	-Yozgat'taki Yimpaş'ın 12 mağazası			
Makromarket			-Konya'da bulunan 4 Afra Alışveriş Merkezi -Ankara'da 26 şubeli Nazar marketler zinciri	-Kayseri'de Ofis Gıda'ya ait 11 ve Evim Gıda'ya ait 3 mağaza -Mardin'de 2 süpermarket -Çanakkale'de 2 ve Balıkesir'de 1 süpermarket	-Mersin'de 1260 m2'lik süpermarket -Kayseri'de 3000 m2'lik mağaza -Samsun'da 1200m2'lik süpermarket -Ankara'daki Vipaş isimli 5 mağaza		-İstanbul'da Karadağ Marketçilik'in 7 mağazası -Samsun'da Özemirhan Ltd. Şti'ye ait 4 mağaza
CarrefourSa	-Gima'nın 73 ve Endi'nin 50 mağazası				-Samsun'da 15 ve Bafra'da bir Pınar market mağazası -Adana'da 2 adet süpermarket -Diyarbakır'da 1010 m2'lik süpermarket Fethiye Göcek'deki 2 süpermarket		
Migros	-Ege,Marmara, İç Anadolu ve Akdeniz bölgesindeki Tansaş'ın 206 mağazası			-Adana, Mersin ve İskenderun'daki 21 mağazalı Yonca Marketçilik -Silivri, Tekirdağ ve Çengelköy'de 3 Maksi Market	-Gaziantep'teki Mak Gıda'ya ait 8 süpermarket	-Migros franchise sisteminde 7 şehirdeki 24 mağaza	-İstanbul'da Greens'in 9 mağazası
Bildirim Yapılmayan							-Rammargross İstanbul'da Fon Gıda'nın 9 mağazasını devralmıştır.

Yukarıda yer verilen 2011 yılı öncesine ait kararlar 1997/1 sayılı Birleşme ve Devralma Tebliği uyarınca değerlendirilmiş, anılan Tebliğ 1 Ocak 2011 tarihinden geçerli olmak üzere yürürlüğe giren ve 1997/1 sayılı Tebliği başta bildirim eşikleri olmak üzere önemli ölçüde değiştiren 2010/4 sayılı Birleşme Devralma Tebliği ile yürürlükten kalkmıştır.

1 Ocak 2011 tarihinde yürürlüğe giren 2010/4 sayılı Birleşme Devralma Tebliği ile yoğunlaşmaların bildiriminde pazar payı eşiği kaldırılmış, ciro eşikleri önemli ölçüde artırılarak ikili bir ciro eşiği sistemine geçilmiştir. Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde anılan değişikliğin perakende sektörüne önemli yansımaları olmuştur.

2010/4 sayılı Tebliğ'e göre, bir birleşme veya devralma işleminde

- *İşlem taraflarının Türkiye ciroları toplamının yüz milyon TL'yi ve işlem taraflarından en az ikisinin Türkiye cirolarının ayrı ayrı otuz milyon TL'yi veya*
- *İşlem taraflarından birinin dünya cirosunun beş yüz milyon TL'yi ve diğer işlem taraflarından en az birinin Türkiye cirosunun beş milyon TL'yi*

aşması halinde işlemin hukuki geçerlilik kazanması için Rekabet Kurulu'ndan izin alınması gerekmektedir⁴⁵. 2010/4 Tebliğ'in uygulanmaya başlanması ile yukarıda belirtilen eşiklerin altında kalması nedeniyle bildirim zorunluluğu doğmayan sektördeki yoğunlaşmalar Rekabet Kurulu'nun önüne gelmeden geçerlilik kazanabilmektedir.

Ülkemiz perakende sektörünün yapısının ve yapısal dönüşümünün diğer ülke tecrübelerinden faydalanılarak değerlendirilmesi hâlinde, sektörde organize kanal lehine gelişen dönüşümün devam edeceği ve ölçek kaynaklı maliyet tasarrufları ölçüsünde yoğunlaşmaların gündemde olacağı öngörüsünde bulunmak yanlış olmayacaktır. Bu gelişim paralelinde şekillenen perakende yapılanması dâhilinde uygun inşaat alanlarının önümüzdeki dönemde yeni yapılanma önünde engel teşkil edeceği de dikkate alındığında başta ulusal perakendeciler olmak üzere ulusal ve bölgesel organize kanal üyesi perakende zincirlerinin ölçeklerini yeni mağaza açılışları yerine küçük ölçekli yerel firmaları bünyelerine katmak suretiyle genişletmek çabası içinde olacağı değerlendirilmektedir. Nitekim Türkiye'de 2005 yılından sonra yaşanan yoğunlaşmaların, büyük ölçüde küçük

⁴⁵ 2010/4 sayılı Tebliğ'den önce yürürlükte olan 1997/1 sayılı Tebliğ bildirim eşiklerini, birleşme veya devralma sonucunda birleşmeyi veya devralmayı gerçekleştiren teşebbüslerin, ülkenin tamamında veya bir bölümünde ilgili ürün piyasasında, toplam pazar paylarının, piyasanın % 25'ini veya toplam cirolarının yirmi beş milyon Türk Lirası'nı aşması olarak düzenlemekteydi.

ölçekli ve çoğunlukla yeni bölgesel/yerel coğrafi pazarlara giriş açmalı devralmalar yoluyla gerçekleştiği görülmektedir. Bu tip devralmalarda aktif olan Migros, Carrefoursa, Kiler ve Makromarket başta olmak üzere ulusal ve bölgesel/zincirlerin, zincirin sektördeki rekabet gücünü belirleyen önemli unsurların başında gelen lokasyon (yer) seçimi unsuruna bağlı olarak yeni mağaza açmak yerine, küçük ölçekli, lokasyon seçimi görece iyi olan küçük zincirleri devralmayı tercih etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Literatürde yavaş ilerleyen/farkedilmeyen devralmalar (*creeping acquisition*) olarak ifade edilen küçük ölçekli bu yoğunlaşmaların rekabet üzerindeki toplam etkisi ülkemizdeki anılan yoğunlaşma eğilimi paralelinde önem kazanmaya başlamıştır. Gelişmiş pek çok ülkedeki rekabet sorunlarına kaynaklık eden yüksek yoğunlaşma oranlarının oluşmasında, bu nitelikteki yoğunlaşmalarda etkin ve zamanlı kontrolün sağlanamamasının etkisi olduğu pek çok platformda dile getirilmektedir.

Hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği sektöründeki rekabet sorunlarına 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi çerçevesinde ise müdahale olanağı oldukça sınırlıdır. Zira Kurulun şimdiye kadar yaptığı ilgili pazar tanımları ve bu pazarlardaki görece düşük yoğunlaşma oranları dikkate alındığında, perakende zincirlerinin hâkim durumda olmaları pek olası değildir.

Öneriler

Raporda yer verilen değerlendirmeler çerçevesinde hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği pazarı için aşağıdaki öneriler tartışmaya açılmaktadır:

- ***Yoğunlaşmaların Bildirilmesine Yönelik Eşiklerin Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği ile Sınırlı Olmak Üzere Düşürülmesi***

Türkiye'de son beş yıldır yaşanan yoğunlaşmalar işlem boyutları bakımından yavaş ilerleyen, fark edilmeyen devralmalardır. Söz konusu devralmaların boyutları bakımından bildirim eşikleri altında kalma ihtimali vardır. Tarafımızca yapılan analize göre az şubeli yerel zincirlerin dünya cirosu 500 milyonun altında olan perakendeciler tarafından devralınması durumunda işlem izne tâbi olmayabilecektir. Literatürde bu türden küçük ölçekli devralmaların belirli bir süre sonunda rekabet üzerindeki toplam etkisinin risk yaratabileceği hususuna özellikle Türkiye gibi perakendeciliğin gelişmekte olduğu ülkeler açısından dikkat çekilmektedir. Bu önerinin benimsendiği ülkelerden biri Fransa'dır. Fransa yoğunlaşma rejiminde 2008'den bu yana hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği için eşik

normal eşiğin yarı yarıya azaltılmış şekliyle uygulanmaktadır. Bu yöntemin benimsenmesiyle aynı zamanda pazar, bildirimler yoluyla da yakından izlenebilecektir.

- ***Davranış Kodu ve Ombudsmanlık Sisteminin Hayata Geçirilmesi***

Son dönemde tedarikçi-perakendeci ilişkilerindeki güç dengesinin yön değiştirmesiyle beraber, alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunlarının çözümüne yönelik olarak İngiltere başta olmak üzere Avustralya, Portekiz gibi bir çok ülkede uygulamaya konulan ve zaman zaman revize edilerek güçlendirilen “Davranış Kodu” uygulaması hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği pazarının yakından takip edildiği ve serbest piyasaya dışarıdan müdahalenin en az olduğu yöntemdir. Öncelikle sorunun taraflarının bir araya gelerek oluşturduğu etik davranış kodunun bir hakem (ombudsman) tarafından gözetilerek uygulandığı bir davranış seti oluşturulmaktadır. Sorunun ağırlığına bağlı olarak davranış kodu içeriği ve bağlayıcılığı değişmektedir. Şu anda şartları ve bağlayıcılığı en yüksek model İngiliz modelidir. Anılan sistemin Türkiye için de hızlı tüketim ürünleri perakendeciliğindeki rekabet koşulları dikkate alınarak uygulanabileceği düşünülmektedir.

- ***Piyasanın Tedarikçi-Perakendeci Anlaşmalarının Rekabet Kurumuna Düzenli Olarak Gönderilmesinin Sağlanması Yoluyla Takip Edilmesi***

Anılan sistem hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği pazarında alıcı gücünün yüksek olduğu önceden belirlenmiş ürün grupları bakımından belli bir büyüklüğün üzerindeki perakendeciler için geçerli olmak üzere tedarikçi-perakendeci anlaşmalarının düzenli olarak belirli periyotlarla (örneğin yıllık) Rekabet Kurumuna gönderilmesi yoluyla hızlı tüketim ürünleri perakende pazarının takip edilmesi esasına dayanmaktadır. Burada beklenen fayda, anlaşmaların ilgili hükümlerinin şeffaflaştırılması, anlaşmalarda yer alan haksız uygulamaların süreç içinde ortadan kalkması ve sektörün Rekabet Kurumu tarafından takip edilmesidir. Norveç Rekabet Otoritesi tarafından uygulanan bu sistem ile bazı haksız uygulamaların anlaşmalardan kaldırıldığı tespit edilmiştir.

TÜRKİYE HIZLI TÜKETİM ÜRÜNLERİ PERAKENDECİLİĞİ ÖN RAPORU

İÇİNDEKİLER TABLOSU

GİRİŞ

I. DÜNYADA PERAKENDE SEKTÖRÜ

A. Genel Bilgiler

B. Perakende Sektörünün Gelişiminde Belirleyici Faktörler

1. Dönüşümde Talep Yönlü Faktörler
2. Dönüşümde Arz Yönlü Faktörler

C. Organize Perakendenin Yükselişi

II. TÜRKİYE PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN GELİŞİMİ

A. Genel Ekonomik Çerçeve

B. Perakende Sektörünün Ekonomideki Yeri ve Önemi

C. Perakende Harcamalarının Yapısı

D. Perakende Sektörünün Tarihsel Gelişimi

III. TÜRKİYE HIZLI TÜKETİM ÜRÜNLERİ PERAKENDECİLİĞİ PAZARI

A. HTÜ Perakendeciliği Pazarı

B. Toptan Ticaret HTÜ Pazarı

C. Bölgesel/Yerel HTÜ Perakendecileri

D. HTÜ Perakendeciliğinde Bölgesel Rekabet

1. Marmara Bölgesi
2. Ege Bölgesi
3. İç Anadolu Bölgesi

E. Perakende Sektöründe Yasal Çerçeve

F. Tedarikçi (Üretici) Seviyesindeki Yoğunlaşma

IV. ALICI GÜCÜ KAYNAKLI REKABET SORUNLARI

A. Alıcı Gücü

B. Perakende Sektöründe Alıcı Gücünün Kaynakları

C. Perakende Sektöründe Alıcı Gücünün Rekabet Üzerindeki Etkileri

1. Alıcı Kaynaklı Dikey Sınırlamalar
2. Su Yatağı Etkisi

D. Türkiye HTÜ Perakendeciliği Sektöründe Alıcı Gücü

1. Tedarikçilerle Yapılan Görüşmelerde Elde Edilen Bilgiler
2. Perakendecilerden Elde Edilen Bilgiler

V. PERAKENDE SEKTÖRÜNE YÖNELİK ÜLKE DÜZENLEMELERİ

A. İngiltere

1. Pazar Yapısı
2. Sektör Araştırmaları
 - a) İngiltere Süpermarket Sektör Araştırması, 2000
Fiyatlama Stratejileri
Sağlayıcılarla İlişkiler
Giriş Engelleri
 - b) İngiltere Perakende Sektör Araştırması, 2008
Giriş Engelleri
Sağlayıcılarla İlişkiler

B. Fransa

1. Pazar Yapısı
2. Sektör İncelemesi
 - a) Otoritenin Tavsiyeleri

C. Almanya

1. Pazar Yapısı
2. Perakende Sektörüne Özgü Düzenlemeler

D. Avusturya

1. Pazar Yapısı
2. Avusturya Federal Rekabet Kurumu'nun (AFRK) Gıda Perakende Zincirlerine Yönelik Sektör İncelemesi

E. İskandinav Ülkeleri

1. Pazar Yapısı
2. İskandinav Rekabet Otoritelerinin Kasım 2005 tarihli Perakende Sektör İnceleme Raporu ("Nordic Food Markets-a taste for competition-")
 - a) Norveç Rekabet Kurumu'nun Gıda Perakende Sektörünü İzlemesi

F. Portekiz

1. Pazar Yapısı
2. Sektör İncelemesi

G. İtalya

1. Pazar Yapısı
2. İtalyan Perakendeciliğinin Özellikleri
 - a) Bağımsız Toptancıların Durumu
 - b) Özel Markalı Ürünler
3. Rekabet Hukuku Bakımından İtalyan Gıda Perakende Sektörü

H. Japonya

1. Pazar Yapısı
2. Kötüye Kullanma Davranışının Tanımlanması

İ. Avustralya

1. Pazar Yapısı
2. Rekabet Hukuku Bakımından Avustralya Perakende Pazarı

J. ek Cumhuriyeti

1. Pazar Yapısı
2. Perakende Sektörüne Özgü Düzenlemeler

K. Macaristan

1. Pazar Yapısı
2. Perakende Sektörüne Özgü Düzenlemeler

L. Polonya

1. Pazar Yapısı
2. Sektöre Özgü Düzenlemeler

VI. SEKTÖRE YÖNELİK REKABET POLİTİKASI ÖNERİLERİ

A. 4054 Sayılı Kanunun Perakende Sektöründeki Uygulama Alanı

B. Türkiye HTÜ Perakendeciliğinde Yaşanan Gelişmeler ve Geleceğe Yönelik Çıkarımlar

C. Öneriler