

REKABET KURUMU

**TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİ
SEKTÖR İNCELEMESİ
NİHAİ RAPORU**

**MAYIS 2012
ANKARA**

**TÜRKİYE HIZLI TÜKETİM MALLARI (HTM)
PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖR İNCELEMESİ
NİHAİ RAPORU**

**Raportörler
Tarkan ERDOĞAN
Meltem BAĞIŞ AKKAYA
Neyzar ÜNÜBOL
Ebru İNCE
Serap IŞIK**

© Rekabet Kurumu. Her Hakkı Saklıdır.

Rekabet Kurumu'nun izni olmaksızın çoğaltılamaz, ancak kaynak gösterilmek şartıyla alıntı yapılabilir.

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
YÖNETİCİ ÖZETİ.....	4
1. SEKTÖR İNCELEMESİ SÜREÇLERİ	12
1.1. Ön Rapor ve Nihai Raporun Hazırlanması	12
1.2. Nihai Raporun İçeriği.....	15
1.3. Ön Rapor Tespitleri ve Tartışmaya Açılan Öneriler.....	16
2. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN YAPISI.....	22
2.1. Sektörün Gelişimi	22
2.2. Organize Perakendeciliğin Getirdikleri	24
2.3. HTM Perakendeciliği Pazar Yapısı.....	27
2.3.1. HTM Perakendeciliği Pazarı.....	29
2.3.2. HTM Toptan Perakende Pazarı	34
2.3.3. Bölgesel/Yerel Gıda Perakendecileri.....	35
2.3.4. Gıda Perakendeciliğinde Bölgesel Rekabet	38
2.4.Rekabet Hukuku Bakımından HTM Perakendeciliği Sektöründe İlgili Pazar Tanımları	41
2.4.1. İlgili Ürün Pazarı	41
2.4.1.1. Rekabet Hukuku İçtihatında İlgili Ürün Pazarı	42
2.4.1.2. Perakende Seviyesi Bakımından İlgili Ürün Pazarı Analizi	44
2.4.1.3. Tedarik Pazarı Bakımından İlgili Ürün Pazarı Analizi.....	60
2.4.2. İlgili Coğrafi Pazar.....	61
2.4.2.1. Perakende Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar Analizi.....	61
2.4.2.2. Tedarik pazarı bakımından coğrafi pazar analizi	66
3. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN ALICI GÜCÜNÜN BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	68
3.1. Alıcı Gücünün Rekabet Üzerindeki Etkisi	68
3.1.1. Teorik Çerçeve	69
3.1.2. Alıcı Gücünün Kaynakları	73
3.1.2.1. Sağlayıcı Rolü: Raf Sahipliği.....	75
3.1.2.2. Müşteri Rolü.....	76
3.1.2.3. Rakip Rolü: Özel Markalı Ürünler.....	78
3.1.3. Alıcı Gücünün İçtihatında Ele Alınışı	81
3.2. Alıcı Gücüne İlişkin Ön Raporda Yer Alan Tespit ve Önerilere İlişkin Paydaşların Görüşleri	83
3.2.1. Tespitlere İlişkin Taraf Görüşleri	84

3.2.1.1. Perakendecilerin Ön Raporun Tespitlerine İlişkin Görüşleri.....	84
3.2.1.2. Tedarikçilerin Tespitlere İlişkin Görüşleri	88
3.2.2. Önerilere İlişkin Taraf Görüşleri	92
3.2.2.1. Perakendecilerin Önerilere İlişkin Görüşleri.....	92
3.2.2.2. Tedarikçilerin Önerilere İlişkin Görüşleri.....	95
3.3. Tedarikçilerle Yürütülen Saha Çalışması Sonuçları.....	97
3.3.1. Tedarikçilerin Çalıştıkları Perakendeci Kategorileri	99
3.3.2. Tedarikçi ve Perakendeciler Arasında Yapılan Anlaşmalar	102
3.3.3. Tedarikçilerin Brüt Kar Marjında Yaşanan Değişim	115
3.3.4. Ürünlerin Liste Dışı Bırakılması.....	118
3.3.5. Giriş Engelleri	120
3.3.6. Maliyet Altı Fiyatlandırma.....	122
3.3.7. Özel Markalı Ürün Üretimi.....	124
3.3.8. Ürün Kategorileri Ayrımında Saha Çalışması Sonuçları	127
3.3.9. Ulusal/Uluslararası Zincirlerin Alıcı Gücünün Ölçülmesi.....	133
3.3.10. Genel Değerlendirme.....	137
3.4. Perakende Sektöründe Yasal Çerçeve.....	138
4. REKABET POLİTİKASI ÖNERİLERİ.....	150
4.1. Alıcı Gücüne Yönelik Ülke Düzenlemeleri.....	150
4.1.1. Mevcut Kuralları Alıcı Gücü Yönüyle Genişleten Düzenlemeler	151
4.1.1.1. Muafiyet Rejiminde Alıcı Gücü Bileşeni.....	151
4.1.1.2. Yoğunlaşmaların Kontrolünde Perakende Sektörüne Özel Eşik.....	152
4.1.1.3. Perakende Sektörüne Özel Hâkim Durum Tanımı.....	153
4.1.2. Alıcı Gücünü Konu Alan Yeni Kurallar.....	154
4.1.2.1. Davranış Kodu (<i>Code of Conduct</i>)	154
4.1.2.2. Ekonomik Bağımlılığın Kötüye Kullanılması (<i>Abuse of Economic Dependency</i>)..	156
4.1.3. Uygulamada Öne Çıkan Konular	156
4.2. Türkiye HTM Perakendeciliği Sektöründe Alıcı Gücüne İlişkin Genel Değerlendirme	158
4.3. Ön Raporunda Yer Alan Önerilerin Gözden Geçirilmesi	162
4.4. Nihai Rekabet Politikası Önerileri	168
4.4.1. Yoğunlaşma Kontrolünün Etkin Kılınması	168
4.4.2. Dikey Anlaşmalar Mevzuatına Alıcı Gücünün Dâhil Edilmesi	169
4.4.3. Alıcı Gücü ve Pazar Gelişiminin Takip Edilmesi	169

TABLO DİZİNİ

Tablo 1. 2005-2011 yıllarında perakende pazar büyüklüğü	22
Tablo 2. Toplam HTM perakendeciliği içinde kanalların payı	22
Tablo 3. Türkiye'deki başlıca HTM perakendecilerinin profili.....	27
Tablo 4. Türkiye pazar payları gelişimi ve yoğunlaşma oranları (%)	30
Tablo 5. HTM ciroları gelişimi	31
Tablo 6. Organize Perakende Alt Kırılım Gelişimi	32
Tablo 7. Hipermarket pazar payları gelişimi (%)	32
Tablo 8. Süpermarket pazar paylarının gelişimi (%).....	33
Tablo 9. İndirim mağazaları pazar payları (%)	33
Tablo 10. Organize toptan ticaret ciro ve pazar payları, 2009	34
Tablo 11. Bölgesel/Yerel perakendecilere ilişkin veriler (2009).....	35
Tablo 12. TPF üyesi perakendecilerin gelişimi.....	36
Tablo 13. TPF üyesi bazı perakendecilerin mağaza sayıları.....	38
Tablo 14. Tüketici harcamalarının yüzdesel dağılımı (%).....	39
Tablo 15. HTM Sektöründeki Bazı Devralmalara İlişkin Rekabet Kurulu Kararlarında İlgili Pazar Tanımları	44
Tablo 16. Perakendeci Tanımları.....	45
Tablo 17. Organize ve Geleneksel Perakende Kanalları Ortalama Çeşit Sayısı	46
Tablo 18. İndirim marketlerinin özellikleri.....	49
Tablo 19. Aylık Ortalama Ziyaret Sıklığı ve Kaç Günde Bir Ziyaret Edildiği.....	49
Tablo 20. Format Özellikleri.....	51
Tablo 21. Küçük SPM ve İndirim Marketleri İçin Sepet Büyüklüğü ve HTM oranları.....	53
Tablo 22. Format Ortalamaları Karşılaştırma Tablosu	54
Tablo 23. Perakende Formatlarınca Tüketicilere Sunulan Yan Kolaylıklar	55
Tablo 24. Formatta Bulunan Gıda Tezgâhları	57
Tablo 25. Taze ürün gruplarının toplam ciro içindeki oranları (%)	58
Tablo 26. Mağaza İmajı	59
Tablo 27. Sadakat Kartı Satışlarının (Ciro) Sürüş Mesafesine Göre Kümülatif Dağılımı (%)	64
Tablo 28. Sadakat Kartı Müşterilerinin Sürüş Mesafesine Göre Kümülatif Dağılımı (%).....	64
Tablo 29. Servis Güzergâhlarına Göre Ortalama Mesafeler (km ve sürüş dakikası).....	65
Tablo 30. İndirim marketleri için müşteri çekim alanları.....	66
Tablo 31. Ankete Katılım Durumu.....	98
Tablo 32. Anketi tamamlayanların ciro büyüklüğüne göre dağılımı	98
Tablo 33. Saha çalışmasına katılanların faaliyet gösterdiği ürün kategorisi	99
Tablo 34. Perakendecilerin yazılı anlaşmalarda değişiklik talep edip etmediği.....	103
Tablo 35. Perakendecilerin yazılı anlaşmalarda değişiklik talep etme sıklığı.....	103
Tablo 36. Anlaşmazlıkların Çözülmesi Sürecinden Memnun Olma Durumu.....	112
Tablo 37. Tedarikçilerin perakendecilerin taleplerini karşılama oranı	113
Tablo 38. Perakendecilerin taleplerini karşılamada tedarikçilerin yaşadığı sorunlar.....	114
Tablo 39. Tedarikçilerin gözünde müzakere gücü en yüksek perakendeciler.....	115
Tablo 40. Ciroya en fazla katkı sağlayan birinci ve ikinci ürünlerin son beş yıl içinde brüt kar marjındaki değişim.....	117
Tablo 41. Ciroya en fazla katkı sağlayan birinci ve ikinci üründe brüt kar marjının azalmasının ilk dört nedeni	118
Tablo 42. Önümüzdeki beş yıllık dönemde işlerinize devam ediyor olma ihtimaliniz	118
Tablo 43. Perakendeci kategorileri bazında ürün liste dışı bırakma nedenleri.....	119
Tablo 44. Tedarikçileri diğer perakendecilere satışı engelleme ya da satış yapmamaya teşvik etme durumu	120
Tablo 45. Perakendeci raflarına girişte engelleme karşılaşma durumu	120
Tablo 46. Tedarikçilerin giriş engeli olarak gördüğü hususlar.....	121
Tablo 47. Anlaşma şartlarına uyulmaması halinde maddi ceza uygulanması durumu.....	130
Tablo 48. Belirli ürün kategorilerinde görece pazar gücü değerleri.....	135
Tablo 49. Ürün kategorilerinde ilk 4 üretici ve perakendecinin pazar payları	136

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1. Kanallara göre HTM Ciro Büyümeleri (%)	24
Şekil 2. Organize perakende sektörü çalışan sayısı endeksi	25
Şekil 3. Yüksek İndirim-Düşük İndirim Mağazacılığı Temel Farklılıklar	48
Şekil 4. Kategori Bazında En Çok Tercih Edilen Alışveriş Kanalı	61
Şekil 5. Katılımcıların ciroya göre faaliyet gösterdiği iş türü	98
Şekil 6. Tedarikçilerin çalıştıkları perakendeci kategorileri	100
Şekil 7. Doğrudan mal verilen satış kanallarının son üç yıl içindeki gelişimi	101
Şekil 8. Ulusal/uluslararası zincirlerin tedarikçilerin satışlarından aldıkları pay	102
Şekil 9. Tedarikçinin anlaşmada değişiklik talebinin onaylanma sıklığı	104
Şekil 10. Ulusal/Uluslararası Zincirler, İndirim Marketleri ve Organize Toptan Perakendecilerle Anlaşma Şartlarının Belirlenme Şekli	105
Şekil 11. Perakendeci kategorilerine göre yapılan anlaşmalardan memnuniyet derecesi	106
Şekil 12. Anlaşmalarda değişen şartlar sonrasında tedarikçilerin menfaatini koruyan yeni düzenlemeler getirilmesi	107
Şekil 13. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki ödeme vadelerine ilişkin değerlendirmesi	108
Şekil 14. Ödeme vadelerinin 3 yıldaki değişimi	109
Şekil 15. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki ödeme tutarına ilişkin değerlendirmesi	109
Şekil 16. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki teslimat şekline ilişkin değerlendirmesi	110
Şekil 17. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki iskonto şartlarına ilişkin değerlendirmesi	111
Şekil 18. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki kalite standartlarına ilişkin değerlendirmesi	111
Şekil 19. Tedarikçilerle perakendeciler arasındaki anlaşmazlıkların çözülmesi	112
Şekil 20. Sözleşmenin sonlandırılması halinde uygulanacak yasal şartların her iki taraf için eşit olması durumu	113
Şekil 21. Son beş yıllık dönemde tedarikçilerin brüt kar marjında yaşanan değişim	116
Şekil 22. Brüt kar marjında son beş yıldaki azalmanın nedenleri	116
Şekil 23. Perakendeci kategorilerine göre tedarikçilerin brüt kar marjındaki değişim	117
Şekil 24. Ulusal/uluslararası zincirlere yapılan ödemeleri makul bulma durumu	121
Şekil 25. Perakendecilerce ürünlerin maliyetin altında fiyatlandırılması durumu	122
Şekil 26. Maliyet altı fiyatlandırmanın devam etme süresi	123
Şekil 27. 6 ay ve üzeri süre ile maliyet altı fiyatlandırmanın tedarikçiye etkisi	123
Şekil 28. Özel markalı ürün üretimi yapan tedarikçilerin oranı	124
Şekil 29. Özel markalı ürün bulunduran perakendecilerin oranı	125
Şekil 30. Tedarikçinin toplam satışları içinde özel markalı ürün satışlarının payı	125
Şekil 31. Özel markalı ürünlerin kalitesine ilişkin tedarikçi görüşleri	126
Şekil 32. Markalı ürünlerin yerini alacak özel markalı ürün üretimi olup olmadığına ilişkin tedarikçi görüşleri	127
Şekil 33. Ürün kategorilerine göre tedarikçilerin çalıştıkları perakendeci kategorileri	128
Şekil 34. Tedarikçilerin satışlarının perakendeciler içindeki payı	128
Şekil 35. Tedarikçilerin satışları içinde indirim marketlerinin payı	129
Şekil 36. Herhangi bir ürünün herhangi bir dönemde liste dışı bırakılma durumu	129
Şekil 37. Anlaşmanın sonlanması halinde uygulanacak yasal şartların zincir lehine olduğunu belirten tedarikçilerin oranı	132
Şekil 38. Özel markalı ürün üreten tedarikçi oranı	133

GİRİŞ

- (1) Hızlı Tüketim Malları (HTM) perakendeciliği, tedarik zincirinin bütün aşamalarındaki fiyat oluşum süreçlerinde ve üreticilerin nihai tüketiciye ulaşmasında kilit rolü olan bir sektör konumundadır. HTM perakendecilerinin yüzlerce hatta binlerce ürünü tüketiciye sunan platformlar olması dolayısıyla bu sektörün ekonomideki pek çok sektör ile bağlantısı bulunmaktadır. Bu yönleriyle HTM perakendeciliği ürün dağıtım zincirinin hayati ve ayrılmaz bir parçası konumundadır.
- (2) Perakende sektörünün önemi, gelişmiş ülkelerde 1970'lerde, gelişmekte olan ülkelerde ise 1990'lı yıllarda değişen arz ve talep koşullarına bağlı olarak organize perakende olarak adlandırılan, temelinde zincir mağaza formatında faaliyette bulunan büyük perakendecilerin yer aldığı modern kanalın yükselişi ile daha da artmıştır. Küresel çapta birçok ülkede etkili olan bu dönüşüm sürecinin yönetilmesinde elde edilecek başarı, ilgili ülkede yalnızca perakende sektörünün etkin işleyişine değil, ekonominin diğer pek çok sektöründe verimlilik, istihdam ve gelir artışlarının gerçekleştirilmesine önemli katkılar sağlayacaktır. Ülkemizde de son 20 yılda gelişmiş ülkelerdeki eğilime paralel şekilde organize perakendeciliğin ağırlığını oldukça artırdığı görülmektedir.
- (3) Perakende sektöründe yaşanan söz konusu değişim ile küçük ve çok sayıda perakendecinin karşısında güçlü üreticilerden, çok sayıda üretici karşısında büyük ve organize perakendeciler dönemine gelinmiş, neticesinde tedarik zincirinin bütününde bir dönüşüm ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu dönüşüm neticesinde organize perakendecilerin alıcı gücünün artması beraberinde alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunlarını da gündeme getirmiştir.
- (4) Tedarik zincirinde güç dengesini organize perakendeciler lehine değiştiren bu süreç, toplumun farklı kesimlerinde ve tedarik zincirinin aktörleri arasında çeşitli uyumsuzluk ve gerilimlere sebebiyet vermiş; gerek gelişmiş gerekse gelişmekte olan ülkelerde yaşanan dönüşüme karşı hem geleneksel perakendeciler hem de tedarikçiler tarafında oluşan direnç noktaları hükümetlerin bu alana karşı hassasiyetini artırmış ve bu kimi ülkelerde organize perakendeciliğin düzenlenmesi için çeşitli politikalar oluşturulmuştur.

- (5) Anılan bu süreçte Avrupa ülkelerinde ve diğer pek çok ülkede perakende seviyesinde yaşanan yoğunlaşma artışı ve beraberinde artan tedarikçi-perakendeci gerilimi rekabet otoritelerinin resen veya hükümetlerin/kamuoyunun talepleri/beklentileri doğrultusunda konunun rekabet politikası boyutlarını içerecek şekilde kapsamlı sektör incelemeleri yapmalarına vesile olmuştur. Son on yıllık dönem içerisinde 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 gıda 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 raporlar yayımlanmıştır. Hatta perakende sektöründe artan yoğunlaşma çerçevesinde tedarikçi-perakendeci ilişkilerinin, alıcı gücü kaynaklı sorunların AB düzeyinde düzenlenmesi yönünde Avrupa Parlamentosuna ve Komisyona baskılar artmaya başlamıştır. Amerikan Federal Ticaret Komisyonu (FTC) ise atölye çalışmaları düzenleyerek konuyu tartışmaya açmıştır.
- (6) Perakende sektöründe yaşanan dönüşüm tüketici faydası doğuran önemli etkinlik artışları sağlaması yönüyle, organize perakendenin gelişimini engelleme riski barındıran düzenlemeleri tartışmaya açmakta; 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 diğer ülke uygulamalarındaki sonuçların 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, yapısı gereği oldukça rekabetçi olan bu alanda düzenlemeler yoluyla müdahalelere ihtiyaç olup olmadığı, düzenleme ihtiyacı tespit edilmişse bu düzenlemelerin kapsam ve boyutunun ne olması gerektiği yönünde önemli tartışmalar süregelmektedir.

- (7) Türkiye’de ise HTM perakendeciliğinde birleşme/devralmalar yoluyla yaşanan yoğunlaşma, büyük perakendeci gruplarının sayısının ve 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, tedarikçiler aleyhine pazarlık gücünde ortaya çıkan dengesizlikler ve güç dengesinin perakendeciler lehine dönüşmesi sonucunda perakendeci kaynaklı birtakım uygulamaların etkinliği bozduğu ve piyasa aksaklığı yarattığı iddiaları, perakende sektörüne yönelik yasa tasarısı tartışmaları son yıllarda dikkat çeken gelişmeler olmuştur. Yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde Rekabet Kurulu’nun 09-42/1065-M sayılı Kararı ile organize perakende sektörüne ilişkin sektör incelemesi başlatılmıştır.
- (8) Yukarıda belirtilen Kurul Kararı çerçevesinde Başkanlık Makamınının 22.3.2010 ve 9.7.2010 tarihli oluru ile perakende sektörüne yönelik olarak başlatılan “Sektör İncelemesi” çerçevesinde ulaşılan nihai kanaat ve sonuçlara aşağıda yer verilmektedir.

Yönetici Özeti

Hızlı tüketim malları (HTM) perakendeciliği sektörüne yönelik olarak Kurumumuz tarafından sürdürülen sektör incelemesi tamamlanmıştır. İki aşamadan oluşan sektör incelemesinin ilk aşamasında ulaşılan ön bulgu ve önerileri sektör paydaşları nezdinde tartışmaya açmak üzere hazırlanan “*Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu*” 23.2.2011 tarihinde Rekabet Kurulu gündemine sunulmuş, 30.3.2011 tarihinde Rekabet Kurumu internet sayfasında kamuoyu ile paylaşılmıştır. Sektör incelemesinin ikinci aşaması sonucunda hazırlanan işbu “*Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu*”, Ön Raporla ilişkin paydaş görüşleri ile Ön Rapor sürecinde ve sonrasında yapılan tüm inceleme, araştırma ve tespitler ile bu çalışmalar sonucunda ulaşılan nihai değerlendirmeleri içermekte olup, Nihai Raporda HTM perakendeciliği sektörünün yapısını, gelişimini, sektöre yönelik yasal çerçeveyi, sektörde organize kanalın güç kazanmasını besleyen yapısal dönüşüm sürecinde alıcı gücünün gelişimini ve alıcı gücüne yönelik rekabet politikası önerilerini konu almaktadır.

“*Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu*”na konu sektör incelemesinin 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, sektör oyuncularını ve temsilcileri ile çok sayıda toplantı/görüşme gerçekleştirilmiş, ülkemizde faaliyet gösteren HTM 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. İlk aşama sonunda hazırlanan Ön Rapor, ilk aşamada elde edilen ön bulgu ve önerileri sektör paydaşları nezdinde tartışmaya açma amacını taşımıştır.

Sektör incelemesinin ikinci aşamasında, HTM perakendecilerinden sektörün yapısı ve gelişimine ilişkin güncel veriler temin edilmiş, HTM perakendecilerinin alıcı gücünün tedarikçiler üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan tedarikçilere/üreticilerin katıldığı “*Hızlı Tüketim Ürünleri Tedarik Zincirinde Rekabet Koşulları Araştırması*” adı altında yürütülen geniş kapsamlı saha çalışması tamamlanmış ve elde edilen veriler temelinde alıcı gücünün gelişimi ve ağırlığını ölçümlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Bu aşamada ayrıca Ön Raporla yönelik olarak gerek yazılı gerekse 3-4.5.2011 tarihlerinde perakendeci ve tedarikçilerin katılımı ile düzenlenen çalıştaylar aracılığıyla sözel olarak paydaş görüşleri temin edilmiş, alıcı gücünün rekabet hukuku çerçevesinde ele alınışında öne çıkan konulara ve alıcı gücünü konu alan rekabet hukuku düzenlemelerine yer verilmiş, ülkemizde HTM perakendeciliği sektöründeki yapısal dönüşüm sonucunda ortaya çıkan perakendeci-tedarikçi gerilim noktalarını da hedef alan 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu (TBK)’nun ilgili hükümleri değerlendirilmiş, OECD tarafından üye ülkelerin perakende sektörlerindeki yasal düzenleme ağırlığını ölçümleyen çalışma ile Türkiye’nin bu çalışmadaki üye ülkeler arasındaki konumu ve “Büyük Mağazalar Yasa Tasarısı”nın yasalaşması halindeki konumu ele alınmıştır. Nihai raporda yer verilen bir diğer konu, sektörde yoğunlaşmaların takibinde özel önem arz eden ilgili pazarın tanımlanmasına yönelik olarak yapılan analizde elde edilen sonuçlardır.

İkinci aşamanın sonunda, sektör incelemesi sürecinde elde edilen tüm bilgi ve belgeler çerçevesinde hazırlanan “*Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu*”, 30.4.2012 tarihinde Rekabet Kurulu gündemine sunulmuştur.

Raporda Öne Çıkan Tespitler

Sektör İncelemesinin sektörün yapısı ve gelişimi ile alıcı gücüne yönelik yapılan çalışma ve analizlerde öne çıkan tespitleri aşağıda sıralanmaktadır:

- I. Hızlı tüketim malları içinde organize perakendenin payı artmaktadır.**
Organize perakendenin payı 2005’te %31,26 iken 2011 yılı ilk altı ayı itibarıyla %50,86 düzeyine ulaşmıştır. Bu gelişmeyle birlikte geleneksel kanal sektörde 2000’li yılların başından itibaren hız kazanan yapısal dönüşüm sürecinde 2011 yılına gelindiğinde pazardaki ağırlığını kaybetmiştir. Organize HTM

perakendeciliği pazarı içinde en hızlı büyüyen kanal indirim mağazacılığı olup *BİM* ve *A-101* en hızlı büyüyen perakende zincirleridir. Hızlı tüketim malları cirosu bakımından *BİM*, *Migros*'u 2009 yılında geçerek pazar lideri olmuştur. İndirim mağazacılığındaki gelişmeye rağmen organize kanal içinde süpermarketler en büyük paya sahip olmaya devam etmektedir. 2011 ilk altı ay verileri doğrultusunda pazardaki diğer büyük HTM perakendecileri sırasıyla *Tesco/Kipa*, *CarrefourSa*, *A101*, *Makromarket*, *Kiler* ve *Real*'dir. 2011 yılında *Migros*'un *Şok'u Ülker'e* devretmesiyle *Ülker* tedarik zincirinde üretim ve toptan perakende (*cash&carry*) pazar aşamalarındaki varlığını perakende seviyede de genişletmiş, işlem yapısal dönüşümde ölçek ve kapsam ekonomilerinin artan önemini ve olası dikey entegrasyon eğilimini gösteren bir gelişme olmuştur. Anılan devralma işlemi ile pazara yeni bir oyuncu girmiş, sektörün en büyüklerinden olan *Migros*'un format çeşitliliği ve toplam mağaza sayısı azalmış, sektörde yoğunlaşma oranları gerilemiştir.

II. Türkiye'de bölgesel/yerel perakendecilik, organize perakende sektörü içindeki payını artırmaktadır. Belli başlı bölgesel/yerel perakendeciler *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 malları perakendeciliğinin yaygın olduğu coğrafi pazarlardır. Ağırlıklı olarak süpermarket kanalında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler, Türkiye'de özellikle ulusal perakende zincirleri ile rekabet etmekte, son dönemde yerel/bölgesel perakende kanalı içerisinde indirim mağazacılığına yönelim dikkat çekmektedir. *Adese* yerel/bölgesel nitelikteyken 2011 yılı itibarıyla ulusal HTM perakendeci sınıfına dâhil olmuştur. *Makromarket* ve *Kiler* ise daha önce ulusal perakendeci niteliği kazanan yerel/bölgesel perakendecilerdir. Yerel/bölgesel perakendeciler büyüme eğilimini korumaya devam etmekte olup, 2010-2011 döneminde mağaza sayısı bakımından %43, toplam satış alanı bakımından ise %24 büyümüşlerdir.

III. HTM perakendeciliğinde yoğunlaşma oranları, Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında hâlâ düşüktür. En büyük dört perakendecinin toplam pazar payı (CR4 oranı), 2009 yılı verileri çerçevesinde İsveç'te %91, İngiltere'de %68, Almanya'da %67, Fransa'da %65, Macaristan'da %50 ve İtalya'da %20 iken Türkiye'de 2011 yılı ilk altı ayı itibarıyla %13,74'tür.

Türkiye’de organize perakende içinde *CR4* yoğunlaşma oranı ise %27,01’dir. Türkiye’de 2011 yılı ilk altı ay itibarıyla *CR8* oranı ise toplam ve organize kanal için sırasıyla %16,01 ve %31,47 düzeyindedir. Bölge ve il bazında yoğunlaşma oranları önemli ölçüde farklılaşabilmekte, bu doğrultuda başta Ege bölgesinde ve özellikle İzmir’de yoğunlaşma oranlarının görece yüksek olduğu görülmektedir.

IV. 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 toptan perakende seviyede yer alan *Bizim Toptan*, 2011 yılında ise *Adese* sermayelerinin bir kısmını halka arz etmişlerdir. HTM perakendeciliğinde kurumsallaşmanın artmasıyla birlikte ilgili pazara küresel perakende zincirlerinin ilgisinin artması beklenmektedir.

V. Alıcı gücüne yönelik HTM perakendecilerden temin edilen veriler ve tedarikçilerin katılımı ile gerçekleştirilen saha çalışmasının sonuçları ile bunlar temelinde yapılan analizler sonucunda, Türkiye HTM perakendeciliği sektöründe alıcı gücünün artmakta olduğu, ancak rekabet hukuku bakımından alıcı gücünün düzeyinin hâlihazırda doğrudan müdahaleyi gerekli kılacak nitelikte olmadığı tespit edilmiştir. Sektör incelemesi sürecinde sektörün yapısı ve gelişimi ile sektörde alıcı gücünün gelişimi ve etkilerine yönelik yapılan çalışmalarda elde edilen verilerin değerlendirilmesiyle organize kanalda artan yoğunlaşmalar eşliğinde yaşanan yapısal dönüşümün, gelinen noktada önemli etkinlik artışı sağladığı, bu çerçevede alıcı gücünün tedarik zincirinde rekabetçi işleyişi bozacak düzeyde olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede artan yoğunlaşmalar ve alıcı gücü paralelinde pazarlıklarda gücün perakendeciler lehine dönüşmekte olduğu görülmekle birlikte, tedarikçiler bakımından alternatif alıcı yoğunluğunun var olduğu, sektörde yer alan HTM perakendecileri arasında tedarikçileri nezdinde ekonomik bağımlılık teşkil edecek güçte bir alıcı bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Saha çalışması sonuçları tedarikçi seviyesinde rekabetin bozulması ile sonuçlanacak sektöre yaygın nitelikte bir alıcı gücünün varlığına işaret etmemekte, ancak tedarikçilerle yapılan görüşmeler, çalıştaylarda edinilen bilgiler ve saha çalışması sonuçları

çerçevesinde tedarikçiler ve perakendeciler arasında başta ödeme vadelerinde olmak üzere zaman zaman gerilimler yaşandığı görülmektedir. Bu çerçevede perakendeci-tedarikçi ilişkilerinde gündeme gelen koşulların artan alıcı gücü paralelinde tedarikçi aleyhine dönüşmekte olduğu ancak alıcı gücünün hâlihazırda tedarik zincirinde etkin rekabetçi işleyişi tehdit eder boyutta olmadığı görülmekte, bunun yanı sıra 2012 yılı içerisinde yürürlüğe girecek TTK ve TBK'nın perakendeci-tedarikçi ilişkilerindeki temel gerilim konularında tedarikçiler lehine iyileşme kaydedeceği değerlendirilmektedir.

VI. Özel markalı ürünler (*private label*) indirim mağazacılığındaki gelişme paralelinde büyüme göstermekle birlikte, saha çalışması sonuçları bu kategorideki büyümenin tedarikçi faaliyetlerini zorlaştıracak düzeyde olmadığını göstermektedir. Türkiye'de özel markalı ürünlerin toplam satışlar içindeki oranı Avrupa ülkelerinin oldukça gerisinde olmakla birlikte, gelişme eğilimindedir. Literatürde özel markalı ürünlerin yoğunlaşmalar eşliğinde sektörde raflara giriş engeli yaratmaya başladığı düzeyden itibaren tedarikçi faaliyetlerini zorlaştırdığı, alıcı gücünü daha da artırdığı yönünde görüşler bulunmakla birlikte, özel markalı ürünlerin satışlar içerisindeki oranının görece düşük olduğu ve sektörde yoğunlaşma artışlarının erken evrelerinde sağladıkları çeşitlilik ve fiyat avantajı ile tüketicilere fayda sağladığı genel kabul görmektedir. Türkiye'de yoğunlaşma oranları ve özel markalı ürün gelişimi ile saha çalışmasında elde edilen sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde özel markalı ürünlerin üreticilerin atıl kapasitelerini değerlendirdikleri, hâlihazırda üretici marka sahiplerinin önemli rakip olarak görmediği, fiyat avantajı ve çeşitlilik ile tüketici faydası yaratan bir üretim kolu olduğu görülmektedir.

Raporun Önerileri

Sektör incelemesi sürecinde yapılan tüm inceleme, araştırma, tespit ve nihai değerlendirmeler doğrultusunda hazırlanan rekabet politikası önerileri aşağıda yer almaktadır.

I. Yoğunlaşma Kontrolünün Etkin Kılınması

Perakende sektöründe alıcı gücü üzerinde doğrudan olmasa da dolaylı olarak en önemli müdahale alanını yaratan geleneksel rekabet hukuku aracı yoğunlaşmaların

kontrolüdür. Bu aracın etkin kullanımına yönelik olarak ilk olarak 4054 sayılı Kanun'da AB müktesebatına paralel olarak "rekabetin önemli ölçüde sınırlandırılması" ölçütüne ilişkin düzenlemenin hayata geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu testin uygulamada genel olarak hâkim durum testine paralel sonuçlar ürettiği ifade edilebilecek olsa da, yerel düzeyde ilgili pazar tanımlarının yapıldığı perakende sektörü bakımından hâkim durum testinden daha kapsayıcı olduğu değerlendirilmekte, test bu çerçevede hâkim durum yaratmamakla birlikte ilgili pazarda rekabeti önemli ölçüde sınırlayan yoğunlaşmaların kontrolünde etkinlik yaratması yönüyle önem taşımaktadır.

Yoğunlaşmaların kontrolünde etkinliği artıracak bir diğer konu, ülkemizde tüketici tercihleri ile tedarik ve perakende pazar yapısını yansıtan ve Raporun 2.4 sayılı bölümünde detaylı olarak yer verilen kriterler dikkate alınarak ilgili pazarların gerek ürün gerekse coğrafi bakımından rekabet koşullarını net olarak yansıtacak şekilde tanımlanmasıdır. Böylelikle yoğunlaşmaların kontrolü yerel pazarlar ayrımında daha etkin kılınabilecektir. Zira her ne kadar Türkiye çapında yoğunlaşma oranları düşük olsa dahi, ilgili pazar tanımlarının dikkate alınması ve değerlendirmelerin yerel pazar koşulları dikkate alınarak yapılması ile etkin bir yoğunlaşma kontrolünün sağlanacağı değerlendirilmektedir.

II. Dikey Anlaşmalar Mevzuatına Alıcı Gücünün Dâhil Edilmesi

Alıcı gücüne ilişkin geleneksel rekabet hukuku kurallarının etkinliğini artırabilecek bir diğer düzenleme ise Komisyon'un 2010 yılında Grup Muafiyeti Tüzüğü ve Dikey Kılavuza getirdiği alıcı pazar payı eşiğinin ve "listeleme bedelleri" ile "kategori yönetimi" başlıklı alıcı kaynaklı sınırlamaların Türkiye rekabet mevzuatına taşınmasıdır. Alıcı pazar payı eşiğinin, bu eşik AB'de olduğu gibi %30 olarak belirlenecek olsa bile fiili olarak perakendecilerin ilgili pazarda bu eşiğin altında yer alacak olması nedeniyle uygulama alanı bulamayacağı ifade edilebilecektir. Ancak bu noktada eşiğin birçok AB ülkesi bakımından da tek bir perakendecinin sahip olduğu pazar payının üstünde olduğu belirtilmelidir.

Alıcı pazar payı eşiği ve alıcı kaynaklı dikey sınırlamalar, sektör dinamiğinin içselleştirilmesi ve Kurul'un alıcı gücünü analizlerine daha fazla dâhil edeceği anlamını taşıyacaktır. Ayrıca, Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz'da öngörülen "*benzer dikey kısıtlamaların kullanıldığı dikey anlaşma ağları pazarın %50'sinden fazlasını*

kapsamakta ise Kurul çıkaracağı bir tebliğ ile [bunları] Tebliğ kapsamı dışına çıkarabilir”¹ hükmüne istinaden alıcı kaynaklı dikey sınırlamalara yarattıkları kümülâtif etki temelinde müdahalenin söz konusu olabileceği de belirtilmelidir. Dolayısıyla anılan değişikliklerle sektörde yaygın olarak kullanılan ve rekabetçi süreci sınırlandırdığı değerlendirilen alıcı gücü kaynaklı sınırlamalara müdahale mümkün olabilecektir.

III. Alıcı Gücü ve Pazar Gelişiminin Takip Edilmesi

Raporda yer verilen tespit ve değerlendirmeler HTM perakendeciliği sektöründe rekabetçi süreci tehdit eder boyutta bir alıcı gücünün hâlihazırda söz konusu olmadığını göstermekle birlikte, alıcı gücünün özellikle tedarikçi sayısının çok ve dağınık yapıda olduğu ürün pazarları başta olmak üzere sektörde artmakta olduğunu da göstermektedir. Gerek pazar yapısı ve gelişimi gerekse tedarikçilerle yürütülen saha çalışmasından elde edilen veriler alıcı gücünün, organize kanalın güç kazanmaya ve yoğunlaşmaların artmaya devam edeceği yapısal dönüşüm süreci içerisinde önümüzdeki dönemde perakendeci-tedarikçi ilişkilerinde kilit konular arasında yer alacağını göstermektedir. Bu çerçevede, tedarik zincirinin bütün pazar aşamalarında rekabetçi sürecin korunması ve rekabetçi süreç üzerinde olumsuz etkiler doğurabilecek nitelikte alıcı gücü kaynaklı sorunların zamanında tespit edilebilmesine olanak sağlanmasını teminen sektörün yakından takip edilmesi özel önem arz etmektedir. Aşağıda öngörülen araçlarına yer verilen takip sistemi ile sektörün yapısı ve gelişiminin yakından takip edilmesi ile sektördeki olası rekabet sorunlarına zamanlı müdahale imkânının yanı sıra sektördeki yoğunlaşma kontrolünde de etkinlik artışı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

- HTM perakendeciliği sektöründe önümüzdeki dönemde yapısal dönüşüm eşliğinde yoğunlaşmaların ve beraberinde alıcı gücünün artacağı öngörüsü temelinde yoğunlaşmalara yönelik olarak başta bildirilenler olmak üzere, sektörün yapısı ve gelişimini ortaya koyan parametreler temelinde bir veritabanı oluşturulması.

- Raporun II. bölümünde yer verilen ilgili ürün pazarları ve alt kırılımları temelinde pazarın perakendeci ve tedarikçi tarafında yoğunlaşmaların, özel markalı ürün gelişiminin yıllık olarak takip edilmesi, gerekli bilgilerin taraflardan

¹ Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz, para. 51

temin edilmesi ile bu veriler temelinde Raporun III. Bölümünde yer verilen alıcı gücü endekslerinin hesaplanması

- Pazarda bulunan ve pazara yeni giren oyunculara yönelik uluslararası, ulusal, yerel, süpermarket ve indirim mağazası gibi kriterler temelinde basın ve yayın organlarının takibi ile veritabanı oluşturulması.

1. SEKTÖR İNCELEMESİ SÜREÇLERİ

1.1. Ön Rapor ve Nihai Raporun Hazırlanması

- (9) Rekabet Kurulunun 09-42/1065-M sayılı kararı uyarınca yürütülen Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği (HTM) Sektör İncelemesi'nin ilk aşamasını oluşturan ve sektördeki rekabet koşulları incelenerek elde edilen ilk bulgular ile rekabet sorunlarına yönelik önerileri kamuoyu nezdinde tartışmaya açan "Türkiye Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu" (Ön Rapor) (Ek:1) 7.2.2011'de tamamlanmış ve Kurulun 23.2.2011 tarih, 11-101/208-M sayılı toplantısında görüşülerek Rapor kapsamındaki ön bulguların kamuoyu ile paylaşılmasına ve bu çerçevede yapılacak diğer işlemler konusunda Başkanlığın görevlendirilmesine, incelemenin tamamlanmasını teminen Başkanlıkça, 4054 sayılı Kanun'un 14. maddesinin uygulanmasının devamına karar verilmiştir (Ek:2). Söz konusu Karar uyarınca Ön Rapor 30.3.2011'de Rekabet Kurumu internet sitesinde kamuoyu ile paylaşılmıştır.
- (10) Ön Rapor Dünyada perakende sektörü, Türkiye'de perakende sektörünün gelişimi, Türkiye'de HTM perakendeciliği pazarı, alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunları, perakende sektörüne yönelik ülke düzenlemeleri ve sektöre yönelik rekabet politikası önerileri bölümlerinden oluşmaktadır. Ön Raporun hazırlık sürecinde Dünyada ve Türkiye'de perakende sektörüne ilişkin yapılan araştırmalar ve raporlardan faydalanılmış, ayrıca perakendecilerden talep edilen ve pazardan toplanan diğer bilgi ve veriler analiz edilerek Türkiye HTM perakendeciliği pazarının yapısı ve dinamikleri ortaya koyulmaya çalışılmıştır. HTM perakendeciliği pazarındaki ulusal ve yerel oyuncular ile yoğunlaşma oranları, HTM perakendeciliğinde bölgesel rekabet şartları, sektördeki yasal çerçeve ve tedarikçi (üretici) seviyesindeki yoğunlaşma oranları bu kapsamda ele alınan bazı başlıklardır.
- (11) HTM perakendeciliği pazarında yoğunlaşmaların artmasına paralel olarak perakendecilerin alıcı gücünde yaşanan artışın rekabet üzerindeki etkisine ilişkin genel teorik çerçeveye Ön Raporda yer verilmiş ve sektörde alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunlarının varlığı ve etkileri değerlendirilmiştir. Ön Rapor sürecinde tedarikçilerin perakendecilerin alıcı gücü neticesinde ne gibi etkilerle

karşılaştığının anlaşılması bakımından HTM perakendecilerine ürün tedariki yapan üretici firmalarla görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerin bir kısmı birden fazla gıda üreticisinin bir arada bulunduğu toplantılar şeklinde, bir kısmı ise üretici temsilcileri ile birebir görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir². Ön Rapor hazırlık sürecinde gerçekleştirilen Perakendeci Anket Çalışması'nda alıcı gücü kaynakları ve kullanımına ilişkin önem arz eden konular bakımından elde edilen bilgiler de yine Ön Rapor'da yer almıştır. Bu aşamada ayrıca üreticiler nezdinde yürütülecek olan ve sonuçları sektör incelemesinin ikinci aşamasının ürünü olan Nihai Rapor'da ortaya konacak "Tedarikçi Saha Çalışması"nın hazırlanmasına başlanmıştır.

- (12) Ön Rapor'da ayrıca Türkiye'de HTM perakendeciliğine ilişkin yasal çerçeve, sektöre ilişkin hazırlanan yasa tasarıları ve 13.1.2011 tarihinde TBMM'nce kabul edilen 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununda ödeme sürelerine getirilen 60 günlük sınır ele alınmıştır.
- (13) Ülke düzenlemeleri başlığı altında Türkiye perakende sektörü için çözüm önerilerine ışık tutması amacıyla dünyadan çeşitli ülke uygulama örnekleri; perakende sektörünün yapısı, pazar payları, özel markalı ürünlerin oranları gibi kıstaslar kullanılarak karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Bu kapsamda İngiltere, Fransa, Almanya, Avusturya, İskandinav ülkeleri, Portekiz, İtalya, Japonya, Avustralya, Çek Cumhuriyeti, Macaristan ve Polonya örnekleri incelenmiştir.
- (14) "HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu"nun (Nihai Rapor) hazırlanması sürecinde Ön Raporun geniş bir özetinin kamuoyu ile paylaşılmasından sonra 3-4.5.2011 tarihlerinde İstanbul'da Kurumumuz tarafından organize edilen 30 kadar tedarikçi/üretici derneği ile bazı teşebbüs temsilcilerinin ve 25 perakendecinin katılımı ile iki ayrı çalıştay düzenlenmiş ve Raporun bulguları ile önerileri ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır. Benzer şekilde yine İstanbul'da Rekabet Derneği tarafından 25.5.2011'de düzenlenen bir toplantıda da aynı konular üzerinde görüş alışverişinde bulunulmuştur. Ayrıca ulusal perakendecilerin tamamına ve yerel perakendecilerin bir kısmına Ön Raporun kısaltılmış versiyonu gönderilmiş, tespit ve önerilere ilişkin görüşleri talep edilmiştir. HTM perakendecilerinden gelen bu görüşlere ve çalıştayda

² ✂

ortaya çıkan görüşlere Nihai Raporda yer verilmiştir. Ayrıca Ön Rapor aşamasında değerlendirilmeyen ancak HTM perakendeciliği pazarındaki rekabet hukuku uygulamalarında özellikle de birleşme/devralma analizlerinde önemli rolü olan ilgili pazar tanımları konusu da Nihai Rapor aşamasında incelenmiştir.

- (15) HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi kapsamında nihai çalışmaya ışık tutması, kamuoyu görüşüne açılan Rapor öneri ve bulgularının tartışılması, konunun hem rekabet düzenleyici otoriteleri hem de akademisyenler ile tartışılması, bu alandaki birikimin artırılması amacıyla perakende sektör incelemeleri kapasitesi yönüyle lider konumda olan İngiltere’de bulunan rekabet otoritelerine çalışma ziyareti yapılması ihtiyacı doğmuştur. Anılan öneri doğrultusunda Kurulun 21.4.2011 tarih ve 11-25/487 sayılı kararı doğrultusunda Adil Ticaret Ofisi (*The Office of Fair Trading-OFT*) ve Rekabet Komisyonu’na (*The Competition Commission-CC*) çalışma ziyaretinde bulunulmuş perakende sektöründe yaşanan rekabet sorunları ve uygulanan politikaların etkileri ve ombudsmanlık uygulamasının gelişimi konusunda bilgi edinilmiştir. Söz konusu çalışma ziyaretinde ayrıca HTM perakendeciliğinde alıcı gücü kaynaklı rekabet sorunları konusunda çalışan Prof. Roger Clarke ve Dr. Ariel Ezrachi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş ve son olarak da Oxford Üniversitesi’nde düzenlenen çalıştay ve sempozyuma katılım sağlanmıştır.
- (16) Nihai rapor hazırlığı aşamasında tedarikçilerle yürütülen saha çalışması, saha çalışmasında yöneltilen soruların hazırlanması, Türkiye Gıda ve İçecek Sanayi Dernekleri Federasyonu (TGDF) ve TGDF’ye üye olmayan diğer gıda derneklerinden üretici firmaların unvan ve iletişim bilgilerinin elde edilmesi, elde edilen bu bilgilerin teyidi ve üreticilerin saha çalışmasına katılımının sağlanması amacıyla yürütülen çalışmalar sonucunda tamamlanmıştır. Bu saha çalışmasında elde edilen sonuç ve bulgular perakendeci tedarikçi ilişkilerindeki muhtemel rekabet sorunlarının ortaya konması bakımından önemli bir kaynak oluşturması amaçlanmıştır. “*Hızlı Tüketim Ürünleri Tedarik Zincirinde Rekabet Koşulları Araştırması*” adı ile yürütülen bu saha çalışmasının sonuçlarına Nihai Raporda kapsamlı olarak yer verilmiş ve bu çalışmanın sonuçları Ön Raporda tartışmaya açılan önerilerin gözden geçirilmesi ve nihai rekabet politikası önerilerinin oluşturulması aşamalarına da ışık tutmuştur. Tedarikçilerle yürütülen

saha çalışmasıyla birlikte ulusal ve önde gelen yerel perakendecilerden de bazı bilgiler talep edilmiş ve Nihai Raporun hazırlanmasında bu bilgilerden yararlanılmıştır.

1.2. Nihai Raporun İçeriği

- (17) HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu, HTM perakendeciliği sektörüne ilişkin ön rapor sürecinde ve sonrasında yapılan tüm inceleme, araştırma ve tespitler ile bu çalışmalar sonucunda ulaşılan nihai değerlendirmeleri içermektedir.
- (18) Bu doğrultuda Nihai Raporda öncelikle Ön Rapordaki tespit ve önerileri ele alan Ön Raporun kısa bir özetine yer verilecektir. Ardından Türkiye HTM perakendeciliği pazarına ilişkin yapısal bilgileri içeren bir bölümle HTM perakendeciliğine ilişkin derlenen güncel veriler paylaşılacak ardından Türkiye HTM pazarı özelinde rekabet hukuku bağlamında ilgili pazara yönelik tespit ve değerlendirmelere yer verilecektir. Alıcı gücü başlıklı bölümde alıcı gücünün kaynaklarına ilişkin teorik çerçeve ve alıcı gücünün rekabet hukuku içtihatındaki yansımaları ele alınacaktır. Bu bölümde ayrıca HTM perakendecilerinin alıcı gücünün tedarikçiler üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan *“Hızlı Tüketim Ürünleri Tedarik Zincirinde Rekabet Koşulları Araştırması”*nin sonuçlarına yer verilecektir. Sektöre ilişkin düzenlemeler ve özellikle 6102 nolu Türk Ticaret Kanununun getireceği yeniliklerin sektör üzerindeki etkilerinin neler olabileceğine ilişkin bir bölüme de Nihai Raporda yer verilmektedir. Ön Raporun kamuoyu ile paylaşılması sonrasında sektör paydaşlarının katılımı ile yapılan çalıştaylarda elde edilen ve paydaşlardan yazılı olarak gelen görüşlerde Nihai Raporda özetlenmektedir. Son olarak inceleme süreci sonucunda ulaşılan nihai değerlendirmeler ışığında ve Ön Raporda tartışmaya açılan önerilerin gözden geçirilmesi ile oluşturulan, sektöre yönelik nihai rekabet politikası önerileri ele alınacaktır.

1.3. Ön Rapor Tespitleri ve Tartışmaya Açılan Öneriler

- (19) Raporun bu bölümünde Ön Rapor'un kamuoyu ile paylaşılan versiyonundan derlenen özet bilgilere yer verilmektedir. Sektör İncelemesi ile ulaşılan nihai tespit ve bulgulara Raporun devam eden bölümlerinde yer verilmekte olup, nihai rekabet önerileri de anılan nihai tespit ve değerlendirmeler ışığında oluşturulmuştur.
- (20) Ön Raporun kamuoyu ile paylaşılan versiyonunda taraflar nezdinde tartışmaya açılmak üzere aşağıdaki ön bulgu ve öneriler yer almıştır:
- (21) *“Sektör incelemesinin kapsamını hızlı tüketim mallarının (gıda, içecek, ev temizlik ve kişisel bakım ürünleri) satıldığı organize perakende satış noktaları oluşturmaktadır.*
- (22) *Sektör İncelemesinin tamamlanan ilk aşamasında, ülkemizde faaliyet gösteren hızlı tüketim malları 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.*
- (23) *Ön raporun hazırlanması aşamasında 15 kadar tedarikçi, hem ulusal hem de yerel olmak üzere 32 perakende zinciri, sektörel dernekler (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.*
- (24) *Sektör incelemesinin ilk aşamasında yapılan inceleme ve araştırmalar sonucunda elde edilen ön bulgular aşağıda özetlenmiştir³:*

³ Raporun bu bölümünde verilen veriler Ön Rapor'dan birebir alınmış olup, Ön Rapor'da yer alan yoğunlaşma rakamlarının hesaplanmasında Euromonitor 2010 Raporundaki pazar büyüklükleri esas alınmıştır. Nihai Raporda ise Euromonitor 2011 Raporunda yer alan güncel veriler kullanılmış olup,

- ✓ **Hızlı tüketim malları 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 malları perakende pazarında ağırlık, geleneksel kanaldadır. Organize hızlı tüketim malları 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 krizinin etkisiyle indirim mağazacılığı kanalının organize pazar içindeki payı artmıştır. Organize pazar içinde süpermarketler en büyük paya sahiptir. Hızlı tüketim malları cirosu bakımından BİM, Migros'u 2009 yılında geçerek pazar lideri olmuştur. Pazardaki diğer büyük hızlı tüketim malları perakende zincirleri sırasıyla Carrefoursa, Metro/Real, Bizim Toptan, Tesco/Kipa, Kiler, Makromarket ve A-101'dir.
- ✓ **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 Malları 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.
- ✓ **Hızlı Tüketim Malları 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.
- ✓ **Bazı bölgelerde ve illerde yoğunlaşma oranları Türkiye ortalamasının çok üzerindedir.** Ege Bölgesinde hızlı tüketim malları pazarında CR4 %22 iken

Euromonitor 2011 Raporunda geçmiş yıllara yönelik güncelleme ile pazar büyüklüklerini revize etmiştir. Bu durum Nihai Raporda yer alan geçmiş yıllar yoğunlaşma oranlarının Ön Rapordan ayrışmaya neden olmuştur. Euromonitor 2011 verileri doğrultusunda hesaplanan 2006-2010 yoğunlaşma oranlarına Nihai Rapor'un 2. bölümünde yer verilmektedir.

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.

- ✓ **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 Malları Perakendeciliğinde kurumsallaşmanın artmasıyla birlikte ilgili pazara küresel perakende zincirlerinin ilgisinin artması beklenmektedir.
- ✓ **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.
- ✓ **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.

- ✓ **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 yoğunlaşma seviyeleri ile birlikte 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 de dile getirilebilmektedir. Öte yandan literatürde özel markalı ürünlerin satışlar içerisindeki oranının görece düşük olduğu ve sektörde yoğunlaşma artışlarının erken evrelerinde sağladıkları çeşitlilik ve fiyat avantajı ile tüketicilere fayda sağladığı genel kabul görmektedir.

(25) Sektör incelemesinin ilk aşamasında elde edilen söz konusu bulgular ışığında ve HTM perakendeciliği pazarında yoğunlaşmanın yüksek olduğu ve benzer sorunlar yaşandığı ülkelerin düzenleme uygulamalarının incelenmesi neticesinde perakendeci ve sağlayıcı arasındaki ticari ilişkiyi düzenlemeye yönelik olarak bazı davranışları yasaklayan veya düzenleyen kapsamlı yasalar oluşturulmasının etkin bir çözüm olmadığı değerlendirilmiş ve tartışmaya açılmak üzere bazı politika önerilerinde bulunulmuştur. Söz konusu öneriler üç başlık altında toplanmaktadır:

1. Yoğunlaşmaların Bildirilmesine Yönelik Ciro Eşiklerinin Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği ile Sınırlı Olmak Üzere Düşürülmesi

(26) 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.

(27) Türkiye'de son yıllarda Hızlı Tüketim Malları 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 Malları 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.

2. Davranış Kodu ve Ombudsmanlık Sisteminin Hayata Geçirilmesi

(28) 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 birçok 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.

3. Tedarikçi-Perakendeci Anlaşmalarının Rekabet Kurumuna Yıllık Olarak Gönderilmesi

(29) *Bu yöntemle, tedarikçi-perakendeci ilişkilerinin sorunlu olduğu ürün kategorilerinde, 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 takibinin sağlanmasıdır. Örneğin Norveç Rekabet Otoritesi bu yöntem ile bazı haksız uygulamaların ortadan kalktığını tespit etmiştir.”*

2. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN YAPISI

2.1. Sektörün Gelişimi

(30) 1990'lı yılların başından itibaren gıda perakendeciliğinde organize perakendenin payı artmaktadır. Aşağıdaki tabloda 2005-2011 yılı ilk altı ayında Türkiye gıda perakende pazarı gelişimi verilmektedir. Söz konusu veri organize ve geleneksel gıda perakendeciliğinin toplamını içermekte, veriler gıda perakendeciliği sektörünün devamlı bir büyüme içinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 1. 2005-2011 yıllarında perakende pazar büyüklüğü

Milyon TL	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 İlk 6 Ay ⁴
Toplam HTM Perakendeciliği (Store Based)	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂

Kaynak: Euromonitor Industry Overview, Retailing-Turkey 2011

(31) “Euromonitor 2010 Retailing in Turkey” raporunda yer alan veriler uyarınca 2005 yılından 2009 yılına kadar olan süreçte toplam HTM perakendeciliği pazarında geleneksel kanal ve organize kanalın payları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2. Toplam HTM perakendeciliği içinde kanalların payı

	Toplam HTM Perakendeciliği İçindeki Pay (%)						
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ilk 6 ay
Organize Perakende	31,26	34,40	39,86	42,31	45,51	49,08	50,86
Geleneksel Perakende	68,74	65,60	60,14	57,69	54,49	50,92	49,14

Kaynak: Euromonitor Report, Retailing in Turkey 2010 (2010-2011 ilk 6 ay verilerine önceki yıllardaki büyüme trendi baz alınarak tahmini olarak yer verilmiştir.)

(32) Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi organize perakendenin ağırlığı 2005'te %31,26 iken 2009'da %45,51 düzeyine ulaşmış olup, sektörün sergilediği büyüme trendi paralelinde 2011 yılının ilk 6 ayında bu oranın %50,86 seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. Geleneksel kanalın payı son yıllarda düşmekle beraber toplam gıda perakendeciliği pazarının yaklaşık yarısını hala bakkal, orta ölçekli market, büfe, manav, kasap gibi satış noktaları oluşturmaktadır. Geleneksel kanalın ağırlığının yüksek olmasının nedenleri tüketicilerin demografik özelliklerine dayanmaktadır:

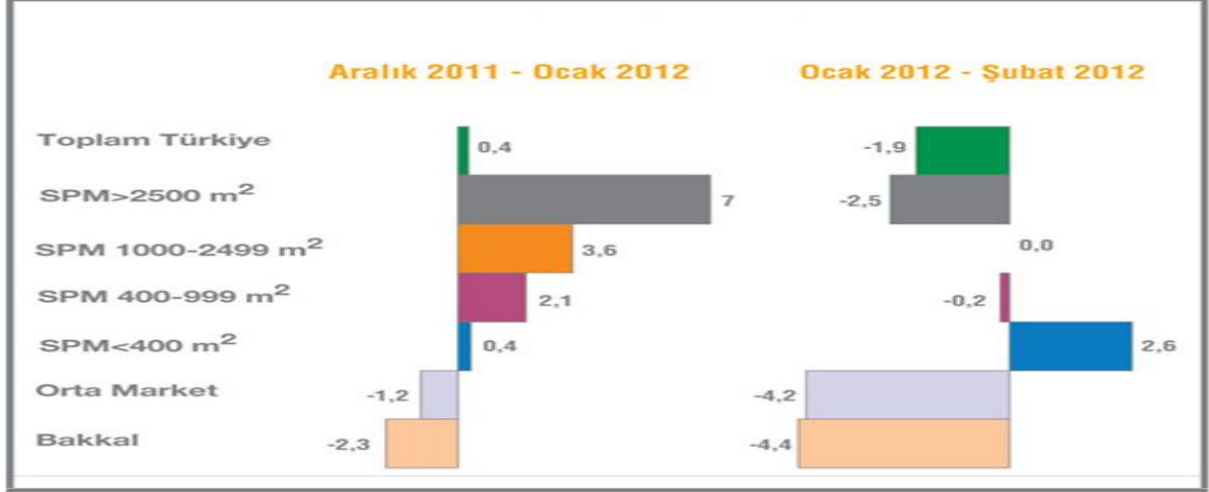
⁴ 2011 ilk 6 aylık döneme ait veriler, önceki yılların büyüme trendi baz alınarak hesaplanmıştır.

- Türkiye nüfusunun önemli bir bölümü kırsal kesimde yaşamakta ve bu yüzden geleneksel perakende dağıtım kanalları varlığını sürdürmektedir. TÜİK rakamlarına göre 2009 yılı itibarıyla nüfusun %30,9'u kırsal kesimde yaşamaktadır. Türkiye'de 10.000 nüfusun altında 34.367 kasaba ve köy bulunmaktadır.
- Organize perakendenin gelişimi ile tüketicilerin mobilitesi arasında doğrudan ilişki vardır. Türkiye'de 1.000 kişiye düşen araç sayısı 98 iken Avrupa ülkelerinde 443'tür.
- Büyük ailelerin bir arada yaşaması, gıda depolama kapasitesini düşürmekte, daha sık alışveriş sayılarına ve daha küçük ölçeklerde alışveriş yapmalarına neden olmaktadır.
- Türkiye'de geleneksel satış noktalarının en önemli özelliği bağımsız, küçük aile işletmeleri niteliğinde olmalarıdır. Dolayısıyla tedarik yönetimi ve modern pazarlama yöntemlerinin çok uzağında olmaları düşük verimlilikle çalışmalarına neden olmakta ve modern perakendecilik geliştikçe toplam pazardan aldıkları pay azalmaktadır.

(33) Gıda perakendeciliği nakit çevrim hızı yüksek bir sektördür. Dolayısıyla etkin ölçeğe erişmiş firmaların yüksek nakit yaratma gücü bulunmaktadır. Gıda perakendeciliği pazarı, ekonomik krizlerden görece olarak az etkilenmekle birlikte, Türkiye ekonomisindeki büyüme sektöre oldukça olumlu yansımaktadır. Yükselen gelir seviyesi, genç nüfus ve kentleşmenin hızlı bir şekilde artması, araç sahibi olma oranının yükselmesi organize gıda perakendeciliğinin payını artırmaktadır. Ayrıca tüketici alışveriş alışkanlıklarının değişmesiyle beraber AVM'lerin (Alışveriş Merkezleri) sayısının hızla artması, AVM'ler içinde başta hipermarketler ve süpermarketler olmak üzere organize perakende kanalının payını da artırmaktadır. Son yıllarda AVM sayısındaki artış organize gıda perakendeciliğindeki büyümeyi hızlandıran unsurlardan biridir. Türkiye'de özellikle son yıllarda organize perakende sektöründe yaşanan bir diğer gelişme ise indirim mağazalarının yaygınlaşmasıdır. Özellikle ekonomik kriz dönemlerinde payını hızlı bir şekilde artıran bu mağaza formatı ülke çapında ağırlığını artırmaktadır.

(34) HTM perakendeciliğinde yer alan kanallar ve bu kanalların 2011-2012 büyüme oranları ise aşağıdaki grafikte sunulmakta olup, veriler HTM perakendeciliğinde geleneksel kanalın organize kanal lehine pazardaki payının gerilediğini göstermektedir⁵.

Şekil 1. Kanallara göre HTM Ciro Büyümeleri (%)



Kaynak: AC Nielsen, <http://www.retailturkiye.com/fmcg-ve-retail-pazari/kanallara-gore-fmcg-ciro-buyumeleri-aralik-2011-ocak-2012-ocak-2012-subat-2012>

2.2. Organize Perakendeciliğin Getirdikleri

(35) Perakende sektöründe özellikle son dönemlerdeki gelişmelere paralel olarak, kurumsallaşma ve profesyonelleşme yolunda önemli yol kat edilmiştir. Bu gelişmelerin ekonomiye olan etkisi ise istihdamdan yatırımlara, tarım sektöründen kayıtlı ekonomiye birçok alanda gözlemlenmektedir.

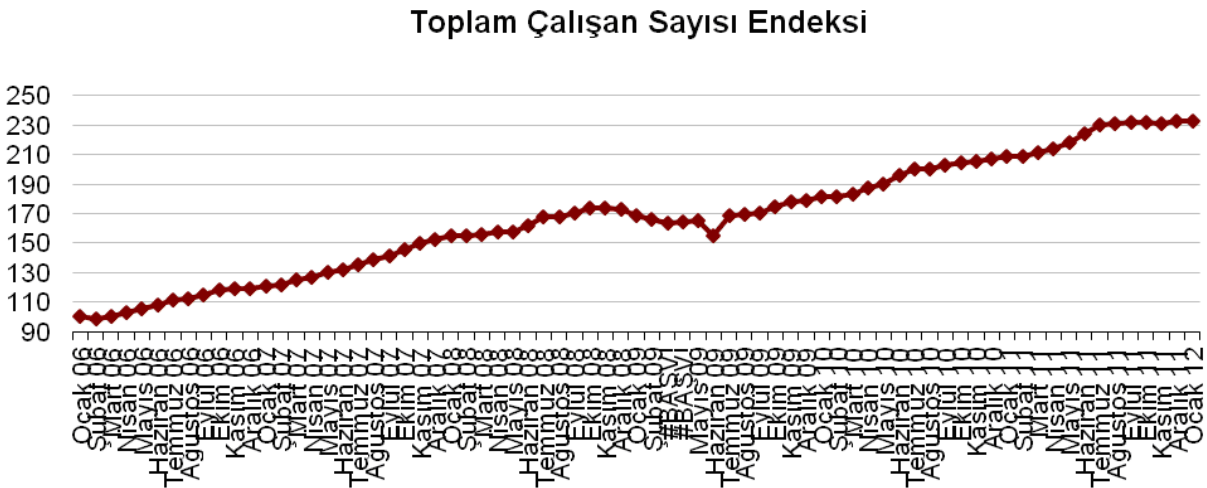
(36) Organize perakendenin ekonomi üzerindeki önemli etkilerinden biri kayıtlı ekonomi ve dolayısıyla vergi gelirlerine ilişkindir. Şöyle ki, Türkiye’de kayıt dışı sayılan ancak tam değeri bilinmeyen ve bu yüzden de vergilendirilemeyen perakende kazançlarının oranının yüksek olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda, organize perakende sektörü kayıt dışı ekonominin kayıt içine alınmasını sağlayan önemli bir işlev üstlenmektedir. Kasa fişi, ürün tedarikinde kesilen faturalar, sigortalı çalışan personel, ürün etiketleme, ambalaj atığı kontrolü gibi araçlar yöntemiyle sektörde kayıtlılık sağlanmaktadır. Özellikle,

⁵ Organize kanalın büyüme sergileyen gelişimi Başbakanlık Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı’nın raporunda da yer bulmuş, organize kanalın büyüme hızı 2010 yılında yaklaşık %10, 2014 yılına gelindiğinde ise artarak %12,5 olarak tahmin edilmiştir. Daha detaylı bilgi için bkz. <http://www.invest.gov.tr/tr-TR/infocenter/publications/Documents/GIDA.SEKTORU.PDF>

organize perakende sektörünün AVM yatırımlarının hızla gelişiminin, kredi kartı kullanımının yaygınlaşmasında önemli bir rolü bulunmaktadır. Kredi kartı kullanımı da, sektörde kayıtlılığın gelişmesine katkı sağlamaktadır. Söz konusu gelişmelerin doğal bir sonucu olarak, devlet için büyük bir gelir kaynağı oluşturan vergi gelirlerinde artışlar yaşanmaktadır.

- (37) Organize perakende sektörünün gelişiminin ekonomiye olan etkilerinden bir diğeri de istihdama ilişkindir. Modern perakende sektörünün hâlihazırda yaklaşık 300.000 kişiyi istihdam etmesi ve potansiyel işgücüne de istihdam, eğitim, uzmanlaşma gibi olanaklar sunması münasebetiyle, önemli bir istihdam fırsatı sağladığı ifade edilebilecektir. Diğer yandan, organize perakende sektörünün diğer sektörlerle olan etkileşimi sonucunda, farklı alanlarda da dolaylı istihdama katkı sağladığı görülmektedir. Şöyle ki, organize perakende sektöründeki gelişmelerin; üreticiler, yatırımcılar, ambalajlama, nakliye, depolama işlevlerini yürütenler, mimari vb. üzerinde önemli pozitif etkileri söz konusudur. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği'nin (AMPD) "2012 yılı Perakende Endeksi" çalışmasında, 2006-2011 yılları arasında istihdamda artışın devam ettiği tespiti yapılmıştır. Organize perakende sektörü istihdamında Ocak 2012'de aylık %1 artış görülürken yıllık bazda %11 artış gerçekleşmiştir. Toplam istihdam böylece 600 bin kişiye yükselmiştir.

Şekil 2. Organize perakende sektörü çalışan sayısı endeksi



Kaynak: AMPD

- (38) Sektörde meydana gelen gelişmelere paralel olarak tüketici taleplerinde de değişimler yaşanmaktadır. Günümüzde tüketiciler sadece fiyatlara göre değil,

ürün imajı, hizmet kalitesi gibi unsurları da göz önüne alarak taleplerini belirlemektedirler. Bu gelişmeler doğrultusunda, perakendecilerin de sattığı ürün ve hizmete yüklediği katma değer giderek artmış; modern perakendeciler, iyi yetişmiş eğitilmiş personel, müşterilere gösterilen ilgi, profesyonel yönetim konularında önemli adımlar atmıştır. Sonuç olarak, birbirini pozitif yönde besleyen tarafların olduğu bir süreç haline almıştır. Tüketiciler açısından değerlendirildiğinde modern perakende hem “zaman” hem de “mekân” açısından önemli faydalar sunmaktadır. Tüketiciler, alışverişlerini yaparken, istediği ürünleri istediği fiyat ve kalitede, aynı yerden çok kısa bir sürede temin edebilmekte ve ayrıca istediği mal ve hizmeti satın alabilmek için müşterilerin farklı mağazaları ziyaret etme maliyetine katlanmasına gerek kalmamaktadır. Diğer yandan, tüketiciler için büyük önem taşıyan hijyen konusunda da, modern perakendenin önemli getirileri bulunmaktadır. Tüm işlemlerin kayıt altında yapılması ve yasal olarak talep edilen güvenlik standartları, ürün ve hizmetlerin gereken hijyen koşullarını içermesi sağlanmaktadır.

- (39) Organize perakendenin yakından ilişkili olduğu ve etkilediği önemli alanlardan bir diğeri de tarım sektörüdür. Ülkemizde tarım sektörünün genelinde önemli sorunlar yaşanmaktadır. Üretimde ve dağıtımda önemli verimsizlikler meydana gelmektedir. Organize perakendeciler ise ürünlerin kalitesini güvence altına alabilmek için, üretim sürecinin tüm aşamalarında bulunmak istemektedirler. Bu kapsamda; anlaşmalı oldukları çiftçilerin eğitimi, modern tarıma geçişte üreticilerin teşviki konularında çalışmaktadırlar. Ayrıca, ürünlerin depolanması, nakliyesi gibi aşamalarda teknolojinin kazandırdıkları kullanılarak, üretim aşamalarında meydana gelen kayıpların önüne geçilmesine katkı sağlamaktadırlar. Tarım sektöründe yaşanan gelişmelerin sonucunda da, ürünlerin kalitesi ve veriminden sektördeki istihdama, ürünlerin ihracatından tüketici memnuniyetine kadar çok geniş bir alanda önemli gelişmeler kaydedilmektedir.

2.3. HTM Perakendeciliği Pazar Yapısı

(40) Türkiye’de ulusal çapta faaliyette bulunan HTM perakendecileri ve bunların sahip oldukları formatlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3. Türkiye’deki başlıca HTM perakendecilerinin profili

Grup	Marka	Mağaza Formatı	Mağaza Sayısı	Ciro (2011-milyar TL)	Perakendeci hakkında bilgi
<i>BİM</i>	<i>BİM</i>	(Yüksek) İndirim Marketi	3303	8,2	1995 yılında kurulan <i>BİM</i> yüksek indirim marketi formatında faaliyet göstermektedir. Az çeşit ve yüksek özel marka oranı gibi özellikleri ile Alman indirim marketi devi ALDI’ye benzemektedir. 2011 itibarıyla Fas pazarına giriş yapmıştır.
<i>Migros</i>	<i>5M Migros</i>	Hipermarket	16	5,75	1954 yılında kurulan <i>Migros</i> , 2005’te Tansaş’ı satın almıştır. Çoğunluk hissesi British BC Partners tarafından 2008 yılında devralınmıştır. 2011 yılında indirim mağazacılığı formatı olan <i>ŞOK</i> ’u <i>Ülker</i> Grubuna satmıştır.
	<i>Migros</i>	Süpermarket	482		
	<i>Tansas</i>	Süpermarket	182		
	<i>Macrocenter</i>	Süpermarket	13		
	<i>M-Jet</i>	Süpermarket	24		
	<i>Kangurum</i>	Sanal market			
<i>Ülker</i>	<i>Bizim Toptan</i>	Organize Toptan Perakendeci (Cash&Carry)	123	2,8	<i>Ülker ŞOK</i> ’u 2011 yılında devralması sonrasında cirosal olarak en büyük üçüncü HTM perakendecisi olmuştur.
	<i>Sok</i>	(Düşük) İndirim Marketi	1256		
<i>Carrefour</i>	<i>Carrefoursa</i>	Hipermarket	27	2,5	Carrefour ve Sabancı Grubu arasında bir iş ortaklığı ile Türkiye’ye giriş yapmıştır. 2005 yılında Gima’yı satın alarak büyümüştür.
	<i>Carrefoursa Express</i>	Süpermarket	218		
	<i>Carref. Sen-AI Market</i>	Sanal Market			
<i>Metro</i>	<i>Real</i>	Hipermarket	12	3,85	Alman perakendeci grubu <i>Metro</i> 1990 yılından itibaren Türkiye’de faaliyet göstermektedir.
	<i>Metro</i>	Organize Toptan Perakendeci (Cash&Carry)	14		
<i>Tesco</i>	<i>Kipa</i>	Hipermarket	53	1,89	<i>Tesco</i> 2003 yılında 1995 yılından itibaren özellikle Ege bölgesinde faaliyet gösteren <i>Kipa</i> ’yı devralarak Türkiye pazarına giriş yapmıştır.
	<i>Kipa Express</i>	Süpermarket	90		
<i>Kiler</i>	<i>Kiler</i>	Süpermarket	193	∞	1981’de yerel bir zincir olarak kurulan <i>Kiler</i> 2006’da Canerler super market zincirinin %51’ini devralmıştır. 2007 ve 2008 yılında

					gerçekleştirdiği mağaza devralmaları ile büyümeye devam etmiştir.
Makroma rket	<i>Makromarket</i>	Süpermarket	157	✗	1991 yılında Ankara'da kurulmuştur. Yerel zincirleri devralmak suretiyle büyümektedir.
Adese	<i>Adese</i>	Süpermarket	53	✗	1994 yılında Konya'da kurulmuş, 2011 yılında halka arz sürecine girmiştir.
	<i>Adesem</i>	Süpermarket	83		
A-101	<i>A-101</i>	(Yüksek) İndirim Marketi	1200	✗	2008 yılında kurulmuştur. Hızlı bir büyüme ivmesine sahiptir. 2015 yılında 2000 mağazaya ulaşma hedefi bulunmaktadır.
DIA	<i>Diasa</i>	(Düşük) İndirim Marketi	1000	✗	İspanyol perakendeci Dia Türkiye pazarına 1990 yılında girmiştir. 2000 yılında Sabancı Grubu ile işortaklığı yapılmıştır.
Kaynak: İlgili teşebbüslerin web siteleri ve basın açıklamalarından yararlanılarak hazırlanmıştır. * Teşebbüslerin 2010 yılına ait ciro rakamlarıdır.					

(41) Pazarın en büyük oyuncusu *BİM* sadece indirim mağazacılığı formatında faaliyet gösterirken *Migros* ve *Carrefour* grupları hipermarket, süpermarket, indirim mağazacılığı olmak üzere tüm formatlarda 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 yolla hem de satın almalar yolu ile hızlı bir büyüme süreci geçirmişler ve en büyük perakendeciler arasında kendilerine yer bulmuşlardır.

(42) Gıda perakendeciliğinde yaşanan bir diğer gelişme ise kurumsallaşma anlamında gıda perakendecilerinin 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*, *Bizim Toptan* ve son olarak *Adese* halka açılmışlardır. 2011'in ikinci altı ayında yaşanan önemli bir diğer gelişme ise *Migros*'un indirim mağazacılığı formatı olan *ŞOK Ticaret A.Ş.*'yi 1200

mağazası ile birlikte *Ülker* Grubunun devralması işlemidir⁶. Böylece pazara yeni bir oyuncu girmiş, sektörün en büyüklerinden olan *Migros*'un format çeşitliliği ve toplam mağaza sayısı azalmıştır. *Ülker* Grubu anılan devralma işleminin ardından hızlı tüketim malları üretim ve toptan perakende pazarının yanı sıra perakende pazarda da faaliyet göstermeye başlayarak perakende pazarlarda *Bizim Toptan* ve *ŞOK* ile elde ettiği ciro itibarıyla pazarda üçüncü büyük oyuncu haline gelmiştir. Birçok hızlı tüketim malları alanında faaliyette bulunan ve geniş ürün portföyü ile Türkiye'nin en büyük hızlı tüketim malları üreticisi olan *Ülker*'in pazarın üretimin ardından toptan perakende ve perakende pazarlarında yer almaya başlamasının, sektörde dikey entegrasyona yönelimi ön plana çıkaran ve yapısal dönüşümde ölçek ve kapsam ekonomilerinin artan önemini vurgulayan bir gelişme olduğu değerlendirilmektedir.

- (43) Yukarıda da yer verildiği üzere, HTM perakendeciliği sektöründe temelde perakende ve toptan olmak üzere iki alt pazardan bahsetmek mümkündür. Raporun devamında bu alt pazar kırılımları temelinde pazarın yapısına ilişkin bilgilere yer verilecek ardından perakende pazar için bölgesel/yerel rekabet koşulları değerlendirilecektir.

2.3.1. HTM Perakendeciliği Pazarı

- (44) Aşağıdaki tabloda perakende zincirlerinin pazar payları hem toplam gıda perakendeciliği pazarı hem de organize gıda perakendeciliği pazarı için ayrı ayrı hesaplanmıştır. Ülkeler arası karşılaştırmalar için toplam pazar büyüklüğü uygun iken rekabet hukuku çerçevesinde ilgili pazar tanımı içerisinde ise organize perakende pazarındaki pazar payları daha anlamlı olmaktadır. Ayrıca aynı tabloda yoğunlaşma oranlarının yıllara göre değişimi de sunulmaktadır. Türkiye'de gıda perakendeciliği pazarında yoğunlaşma oranları birçok Avrupa ülkesi ile kıyaslandığında düşük gözlenmektedir. 2011 yılı ilk 6 ayı itibarıyla ilk üç firma toplamı (CR3) %11,88, en büyük sekiz firmanın toplam pazar payı (CR8) ise sadece %16,01'dir. 2006-2011 dönemi içerisinde toplam pazarda alternatif tanımlar çerçevesinde 4 ilâ 8 puan arasında yükselme yaşanmıştır. Geleneksel kanalın dışarıda bırakıldığı organize pazarda ise aynı dönemde CR3 %23,36 iken CR8 %31,47'dir. Pazarda gözlemlenen bir diğer önemli gelişme

⁶ İşleme 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı Kurul kararı ile izin verilmiştir.

2009 yılına kadar gıda perakendeciliğinde pazar lideri olan *Migros*'un yerini *BİM*'e bırakmasıdır. 2006-2010 döneminde *BİM*'in toplam pazardaki pazar payı iki kattan fazla artmış; % \times 'ten % \times 'a yükselmiştir. *Migros*'un pazar payı ise % \times 'dan % \times 'e çıkmıştır. Organize perakende pazarında teşebbüslerin pazar payı artışlarının sınırlı olmasının nedeni ise yukarıda da ifade edildiği üzere pazarın hızlı büyümesidir. Tabloda yer alan veriler *Migros*'un ilgili dönemde elinde bulunan tüm formatlar için pazar payları gösterilmektedir. Ancak *ŞOK*'un satışı *Migros*'un pazar payında bir miktar düşüşe yol açmıştır. *ŞOK*'un 2009 yılında organize pazardaki payının % \times olduğu bilinmektedir. Satış sonrası döneme denk gelen 2011'in ikinci altı ayındaki pazar payında kendini gösterecek bu değişim de dikkate alındığında yoğunlaşma oranlarında *ŞOK*'un pazar payı kadar bir düşüş beklenmektedir.

Tablo 4. Türkiye pazar payları gelişimi ve yoğunlaşma oranları (%)⁷

Toplam Perakende Pazarı						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 ilk 6 Ay
<i>BİM</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>Migros</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>Tesco Kipa</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>Carrefoursa</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>A-101</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>Makromarket</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>Kiler</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>Real</i>	\times	\times	\times	\times	\times	\times
<i>CR3</i>	7,08	8,06	9,12	10,48	11,47	11,88
<i>CR4</i>	7,62	8,86	10,05	11,47	12,64	13,74
<i>CR5</i>	8,06	9,43	10,63	12,11	13,23	14,45
<i>CR8</i>	8,59	10,16	11,53	13,22	14,62	16,01

⁷ Tabloda yer alan veriler Euromonitor 2011 raporunda yer alan pazar büyüklüğü verileri temelinde ve perakendecilerin HTM ciroları esas alınarak hesaplanmış olup, Ön Raporda yer alan yoğunlaşma oranlarının hesaplanmasında kullanılan Euromonitor 2010 raporundaki pazar verilerinin 2011 yılında geçmiş yılları kapsayacak şekilde güncellendiği görülmektedir. Güncel verilerle hesaplanan 2006-2009 yıllarına ait yoğunlaşma oranları Ön Rapordaki oranlardan ayrılmaktadır.

....Tablo 4. devamı	Organize Perakende Pazarı					
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 İlk 6 Ay
<i>BİM</i>	×	×	×	×	×	×
<i>Migros</i>	×	×	×	×	×	×
<i>Tesco Kipa</i>	×	×	×	×	×	×
<i>Carrefoursa</i>	×	×	×	×	×	×
<i>A-101</i>	×	×	×	×	×	×
<i>Makromarket</i>	×	×	×	×	×	×
<i>Kiler</i>	×	×	×	×	×	×
<i>Real</i>	×	×	×	×	×	×
<i>CR3</i>	20,57	20,23	21,56	23,03	23,38	23,36
<i>CR4</i>	22,15	22,22	23,75	25,20	25,76	27,01
<i>CR5</i>	23,44	23,66	25,13	26,61	26,96	28,41
<i>CR8</i>	24,97	25,48	27,25	29,04	29,79	31,47

Kaynak: Rekabet Kurumu Perakende Anketi ve Euromonitor Retailing in Turkey 2011

Tablo 5. HTM ciroları gelişimi

	HTM Ciroları (bin TL)						Ciro Artış Oranı(%)
	2006	2007	2008	2009	2010	2011 İlk 6 Ay	(2006-2010)
<i>BİM</i>	×	×	×	×	×	×	×
<i>Migros</i>	×	×	×	×	×	×	×
<i>Carrefoursa</i>	×	×	×	×	×	×	×
<i>Real</i>	×	×	×	×	×	×	×
<i>Tesco Kipa</i>	×	×	×	×	×	×	×
<i>Kiler</i>	×	×	×	×	×	×	×
<i>Makromarket</i>	×	×	×	×	×	×	×
<i>A-101</i>	×	×	×	×	×	×	×

Kaynak: Rekabet Kurumu Perakende Anketi, RK Bilgi Talebi Yazısı Sonuçları
* A101 için ciro gelişim yüzdesi 2008-2010 dönemi için hesaplanmıştır

(45) Tablo 5'te yer verilen veriler doğrultusunda *Migros*'un ciro artış oranı anılan dönemde organize perakende pazarının büyümesinin altında kaldığı için pazar payı %×'den %×'a düşmüştür. 2006-2010 döneminde *BİM* cirosunu × kat artırmış ve en fazla büyüyen perakendeci olmuştur. *Makromarket* ve *Tesco/Kipa* × üzerinde büyüme gösteren diğer perakende zincirleridir. Öte yandan *Carrefoursa* ve *Kiler* ilgili dönemde ciro artış oranı en az olan zincirlerdir.

Tablo 6. Organize Perakende Alt Kırılım Gelişimi⁸

Ciro (milyon TL)	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2004-2009 Artış
Hipermarket	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂
Süpermarket	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂
İndirim Mağazası	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂
Toplam Organize	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂

Kaynak: Euromonitor, Retailing in Turkey 2010

(46) Organize perakende içinde yer alan indirim mağazacılığı formatı, 2004-2009 döneminde ciro bazında yaklaşık %182'lik artış ile en hızlı büyüyen kanal olmuştur. *BİM*, *ŞOK* ve *Diasa* bu formatın belli başlı markalarıdır. 2008 yılında piyasaya giren *A-101* markası da önemli oyuncularından biri haline gelmiş, iki yılda 580 mağazaya ulaşmış ve 2015 yılına kadar 2000 mağazayı hedeflemektedir. Türkiye'de organize perakende ticaret hacminden en büyük payı %65 ile süpermarket formatı almaktadır. İndirim mağazaları ve hipermarket formatları ise sırasıyla %23 ve %12 ile süpermarket formatını takip etmektedir.

Tablo 7. Hipermarket pazar payları gelişimi (%)

	2005	2006	2007	2008	2009
Tesco/Kipa	✂	✂	✂	✂	✂
Carrefoursa	✂	✂	✂	✂	✂
Migros	✂	✂	✂	✂	✂
Metro Grup (Real/Metro)	✂	✂	✂	✂	✂
Diğerleri	✂	✂	✂	✂	✂

Kaynak: Euromonitor, Retailing in Turkey 2010

(47) Hipermarket formatının alt sınırı *AC Nielsen* sınıflandırmasına göre 2.500 m²'dir. Hipermarketler metrekare olarak en büyük satış alanına sahip olmaları nedeniyle hızlı tüketim malları dışında tekstil, tüketici elektroniği, dayanıklı tüketim malları, cam ürünleri gibi çok farklı amaca hizmet eden ürün gruplarını da içinde barındırmaktadır. Hipermarket formatında *Tesco/Kipa* %✂ ile en büyük paya sahiptir. *Carrefoursa* 2005'te %✂ ile pazar lideri iken 2009 itibarıyla yaklaşık %✂ ile ikinci sıraya düşmüştür. *Migros* ve *Real* söz konusu iki zinciri takip etmektedir.

⁸ Tablodaki veriler, ilgili teşebbüslerin toptan perakende (cash&carry) pazarda yer alan formatlarını da kapsamaktadır.

(48) Süpermarket formatı büyüklük olarak 100 ilâ 2500 m² arasında değişen büyüklüğe sahip satış noktalarından oluşmaktadır. Daha önce de vurgulandığı üzere süpermarket kanalı organize gıda perakendeciliği ticaret hacminin yaklaşık %65'i ile en büyük kanalını oluşturmaktadır. Süpermarket formatında pazar payları aşağıdaki gibidir.

Tablo 8. Süpermarket pazar paylarının gelişimi (%)

	2005	2006	2007	2008	2009
Migros	✂	✂	✂	✂	✂
Kiler	✂	✂	✂	✂	✂
Carrefoursa	✂	✂	✂	✂	✂
Makromarket	✂	✂	✂	✂	✂
Tesco	✂	✂	✂	✂	✂
Diğerleri	✂	✂	✂	✂	✂
Kaynak: Euromonitor, Retailing in Turkey 2010					

(49) 2009 yılı itibarıyla süpermarket formatında en büyük pay %✂ ile *Migros*'undur. *Kiler* ve *Makromarket* son yıllarda hızlı bir büyüme trendine girerek paylarını artırmışlardır. Ancak süpermarket formatında çok sayıda bölgesel/yerel zincirin yanı sıra tekil süpermarketler olarak nitelendirilen tek mağazalı perakendeciler de bulunmaktadır.

(50) Pazarın sadece indirim mağazacılığı olarak ele alınması halinde bu alanda faaliyet gösteren oyuncuların pazar payları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 9. İndirim mağazaları pazar payları (%)

	2005	2006	2007	2008	2009
BİM	✂	✂	✂	✂	✂
Diasa	✂	✂	✂	✂	✂
ŞOK	✂	✂	✂	✂	✂
A101	✂	✂	✂	✂	✂
Diğerleri	✂	✂	✂	✂	✂
Kaynak: Euromonitor ve Rekabet Kurumu Perakende Anketi					

(51) Gıda perakendeciliğinde indirim mağazaları yüksek indirim mağazaları (*hard discounter*) ve düşük indirim mağazaları (*soft discounter*) olarak ikiye ayrılmaktadır. Yüksek indirim mağazaları; perakendeci markasının ciro içindeki payının çok yüksek olması, raf düzeninin olmayışı ve ürün çeşidinin oldukça

sınırlı olması yönleriyle düşük indirim mağazalarından ayrılmaktadır. Türkiye’de bu formatı uygulayan zincirler *BİM* ve *A-101*’dir. *ŞOK* ve *Diasa* mağazaları ise düşük indirim mağazası olarak nitelendirilmektedir.

(52) Türkiye’de indirim mağazacılığı formatında *BİM* yaklaşık % \times pay ile açık ara liderdir. Ardından *Diasa* ve *ŞOK* gelmektedir. Pazara 2008 yılında giriş yapan *A-101* zinciri de kısa bir sürede % \times paya ulaşmıştır. *A-101*, *BİM*’e göre daha fazla markalı ürün satmaktadır. *A-101*’de özel markalı ürünler toplamın sadece \times ’ini oluşturmaktadır. *BİM* format ve çalışma sistemi olarak Alman *Aldi*’ye, *A-101* ise bir diğer Alman indirim mağazası olan *Lidl*’e benzemektedir. 2007 yılında indirim mağazacılığı formatında 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 formatına önümüzdeki yıllarda yeni girişler olması beklenmektedir.

2.3.2. HTM Toptan Perakende Pazarı

(53) *Frost & Sullivan* araştırma şirketinin 2010 yılında yaptığı “Türkiye *Cash&Carry* Pazarı” çalışmasına göre Türkiye’de hızlı tüketim malları toptan perakende pazarının % \times ’üne geleneksel toptancılar ve distribütörler hâkimdir. Bu pazarda organize pazarın (*cash&carry*) payı sadece % \times ’dir. Söz konusu rapora göre hızlı tüketim malları toptan perakende pazarı \times milyar TL olarak tahmin edilmektedir. 2009 yılında bu pazarın %45’ini yiyecek ve içecek, %42’sini tütün mamulleri, %8’ini kişisel bakım ve %4’ünü temizlik ürünleri satışları oluşturmaktadır. Bu pazarda *Cash&Carry*’nin büyüklüğü \times milyar TL olarak öngörülmektedir.

Tablo 10. Organize toptan perakende ticaret ciro ve pazar payları, 2009

	Ciro (bin TL)	Pazar Payı (%)
<i>Metro</i>	\times	\times
<i>Bizim Toptan</i>	\times	\times
<i>Tespo</i>	\times	\times
<i>Diğer</i>	\times	\times
Kaynak:	Rekabet Kurumu (RK)	Perakende Anketi ve Frost&Sullivan

(54) Pazarın % \times ’ini *Metro*, % \times ’sini *Bizim Toptan* ve % \times ’sini *Tespo* oluşturmaktadır. Hızlı tüketim malları toptan perakende pazarının % \times ’si bakkal

ve marketlere, %'si doğrudan hanehalkına, %'u hotel, restoran, kafe (HORECA) kanalına, %'ü toptancılara ve %'i şirketlere yapılan satışlardan oluşmaktadır. Pazarın küçük bir bölümünün organize olması, bu segmentin büyüme potansiyelinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

2.3.3. Bölgesel/Yerel Gıda Perakendecileri

(55) Bölgesel/yerel perakendeciler belirli bir il veya bölgede faaliyet gösteren zincir ve tekil marketleri içermektedir. Ağırlıklı olarak süpermarket formatında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler Türkiye'de özellikle ulusal gıda perakende zincirleri ile rekabet etmektedir.

Tablo 11. Bölgesel/Yerel perakendecilere ilişkin veriler (2009)

	Merkez	Mağaza Sayısı	HTM Ciro (bin TL)	Toplam m ²	İl Sayısı	Faaliyet Bölgeleri
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 Perakende Anketi

- (56) Tablo 11’de Türkiye’deki belli başlı bölgesel/yerel gıda perakendecilerinin listesine yer verilmektedir. Anılan zincirler arasında İstanbul’da faaliyet gösterenlerin sayısı sekiz iken Ankara’dakilerin sayısı dördür. Ayrıca iki Bursa merkezli ve birer Konya, İzmir, Adana, Malatya merkezli gıda perakende zinciri bulunmaktadır.
- (57) Yukarıdaki tablo Türkiye’de faaliyet gösteren görece büyük ölçekli bölgesel/yerel perakendecilere yer vermektedir. Öte yandan Türkiye’de 81 ilde süpermarket formatında faaliyet gösteren yüzlerce hem çok şubeli hem de tekil gıda perakendecisi bulunmaktadır. Söz konusu tablonun tamamını ortaya koymak son derece zor olmakla beraber bu çalışmanın kapsamı ve amacı bakımından gereği de yoktur. Dolayısıyla Türkiye’de özellikle süpermarket pazarında dağınık bir yapılanmanın olduğunu söylenebilecektir. Türkiye’de bölgesel/yerel perakendecilik yapısını görmek amacıyla 2006 yılında bölgesel/yerel perakendecileri temsil etmek amacıyla kurulan Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF) veritabanından yararlanarak bazı bilgiler vermek mümkündür⁹.
- (58) TPF’nin 2010 yılında 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. 2011 yılında ise TPF üye sayısını 306, zincirlerin toplam mağaza sayısını 3.222 ve çalışan sayısını 62.086 olara açıklamaktadır. Söz konusu veriler yerel perakendecilerin büyüme hızını ortaya koymaktadır. Üye zincirlerin toplam satış alanı büyüklüğü 2.233.332 m²’dir.

Tablo 12. TPF üyesi perakendecilerin gelişimi

	2008	2009	2010	2011	2009- 2008 (%)	2010- 2009 (%)	2011- 2010 (%)
Üye Sayısı	208	245	257	306	18	5	19
Şube Sayısı	1.477	1.834	2.242	3.222	24	22	43
Çalışan Sayısı	32.876	37.934	44.088	62.086	15	16	40
Toplam m²	1.244.221	1.513.249	1.801.042	2.233.332	22	19	24
Kaynak: TPF							

- (59) TPF’nin verileri uyarınca mağaza sayısı ve toplam metrekare büyüklüğü gibi ölçütler bakımından beklendiği gibi İstanbul ve Ankara başta yer almakta

⁹ TPF internet sayfasından derlenmiştir.

ardından Bursa ve Ege bölgesi gelmektedir. Bir gıda 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 eş deyişle daha geleneksel yapının yaygın olduğunu göstermektedir.

- (60) TPF üyelerinin son üç yıl içindeki büyüme oranlarına bakıldığında krize rağmen hem şube sayısı hem de toplam metrekare büyüklüğü anlamında her yıl büyüme kaydedildiği ve özellikle 2010-2011 döneminde bu büyümenin ivme kazandığı görülmektedir.
- (61) İstanbul PERDER'in yayınladığı verilerden derlenen aşağıdaki tablo bazı TPF üyesi perakendecilerin Ocak 2011 ve Ocak 2012 mağaza sayılarının karşılaştırmasını göstermektedir. Söz konusu tablo bölgesel/yerel perakendecilerin oldukça hızlı bir şekilde mağaza sayısını artırdığı ve bu şekilde pazardaki varlığını güçlendirdiğini göstermektedir. Bir başka dikkat çeken nokta mağaza sayısındaki artış bakımından İstanbul'da faaliyet gösteren yerel perakendecilerin birinci sırayı aldığıdır.

Tablo 13. TPF üyesi bazı perakendecilerin mağaza sayıları

Perakendeci	Faaliyet Bölgesi	Mağaza Sayısı		
		01.01.2011	01.01.2012	Artış
Hakmar Express*	İstanbul	119	234	115
Makro Market	Ulusal	124	156	32
Onurex	İstanbul	64	95	31
Genpa	Antalya	85	91	6
Mopaş	İstanbul	77	84	7
Çağdaş	Ankara	57	67	10
Altunbilekler	Ankara	49	59	10
Happy Center/Gross	İstanbul	50	55	5
Yunus	Ankara	37	46	9
Uyum	İstanbul	32	45	13
Onur	İstanbul	32	44	12
Pekdemir	Denizli	37	42	5
Akyurt	Ankara	37	40	3
Başgimpa	Ankara	29	40	11
Ardaş	İstanbul	32	38	6
Hadim	Bursa	27	37	10
Birebir	Antalya	24	31	7
Grup Hatipoğlu	İstanbul	26	30	4
Kibaroğlu	İzmir	23	30	7
Öncü	Sivas	21	29	8
Kaynak: İstanbul PERDER				
* Hakmar Ekspres indirim mağazacılığı segmentinde faaliyet göstermektedir.				

(62) Bölgesel/yerel perakendeciler özellikle meyve-sebze, et, unlu mamuller, bakliyat, şarküteri gibi temel ürünlerde rekabetçi olmaya çalışmaktadırlar. Söz konusu ürün grupları gıda perakendeciliği yapan şirketlerin toplam cirolarının %50-60'lık bir kısmını oluşturabilmektedir. Bu çerçevede gıda 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 bir nevi dikey entegrasyonu tercih etmektedirler.

2.3.4. Gıda Perakendeciliğinde Bölgesel Rekabet

(63) Daha önce de vurgulandığı üzere Türkiye'de kişi başı gıda harcamalarının gelişmiş ülkelere göre düşük olması, büyüme potansiyelinin yüksekliği, istikrarlı artan nüfus, hızlı kentleşme, kadının aktif olarak işgücüne katılımı gibi faktörler organize perakende sektörünün gelişimini sağlayan başlıca unsurlardır. Öte yandan gıda perakendeciliğinde rekabet koşulları Türkiye içinde bölgesel 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 gibi demografik özelliklerin gelişimi bölgesel/il düzeyinde rekabet koşullarının ayrışmasına yol açmaktadır. Bu çerçevede Türkiye gıda perakendeciliğini; tüm Türkiye yanında bölgesel/il düzeyinde incelemek gerekmektedir.

- (64) Organize perakendecilik özellikle başta İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya gibi büyük şehirlerde ve bölgesel olarak da Marmara, Ege ve İç Anadolu'da yoğunlaşmaktadır.

Tablo 14. Tüketici harcamalarının yüzdesel dağılımı (%)

	Üretici Firma Markası	Market Markası	Açık Ürün
Türkiye Geneli	✗	✗	✗
Marmara	✗	✗	✗
Ege	✗	✗	✗
İç Anadolu	✗	✗	✗
Akdeniz	✗	✗	✗
Karadeniz	✗	✗	✗
Doğu ve G. Doğu Anadolu	✗	✗	✗
Kaynak: Ipsos KMG 2010			

- (65) Türkiye'de birçok gelişmiş ülkeye göre açık ürün satışları oldukça yüksektir. Türkiye genelinde açık ürün satışlarının tüketici harcamaları içindeki payı % \times 'tür. Doğu ve Güneydoğu Anadolu'da bu oran % \times 'e ulaşmaktadır. Açık ürün satışları açısından en önemli sorun gıda güvenliğidir. Açık ürün satışlarının 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 ve aynı zamanda geleneksel kanal güçlüdür. Öte yandan her bölge içinde de gıda perakendeciliği farklılaşabilmektedir. Bölgesel rekabet koşulları Ön Raporda detaylı olarak ele alınmış olup, yapılan değerlendirmede öne çıkan konular aşağıda özetlenmektedir.

- (66) Marmara bölgesi ve özellikle İstanbul organize gıda perakendeciliğinin en büyük ticaret hacmine ulaştığı bölgedir. Türkiye'ye faaliyet göstermeye başlayan global ölçekli zincirlerin de Türkiye pazarına giriş yaptığı ve en yaygın olduğu yer olan

İstanbul, ekonomideki ağırlığıyla orantılı bir biçimde hem ulusal hem de yerel zincirlerin yaygın ve yoğun biçimde gıda perakendeciliği yaptıkları ildir. Marmara bölgesinde yoğunlaşma oranları Türkiye ortalamasının üzerinde yer almakta olup, coğrafi bölge Marmara'dan İstanbul'a doğru daraltılınca yoğunlaşma oranlarının daha da yükseldiği görülmektedir. İstanbul aynı zamanda yerel perakendeciliğin en gelişmiş olduğu yerlerden biridir. Yukarıdaki tabloda yer verilen *Mopaş* ve *Uyum* dışında *Hatipoğlu*, *Rammar*, *KİM*, *İsmar*, *Çağrı* belli başlı yerel zincirler arasında yer almaktadır. İstanbul'un hem nüfus yoğunluğu hem de coğrafi bölge olarak geniş bir yer olması, ortalama mağaza zincir sayısını artırmaktadır.

(67) Ege Bölgesi ve özellikle İzmir gıda perakendeciliğinde öncü ve yenilikçi bir rol oynamıştır. Bugün ulusal ölçekte faaliyet gösteren *Tansaş* ve *Kipa* İzmir çıkışlı gıda perakendecileridir. *Tansaş*'ın kuruluşu 1973 yılına dayanmaktadır. 1996 yılında İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ait *Tansaş* hisselerinin yüzde 32.98'i halka açılmış ve sonrasında 1999 yılında hisselerinin büyük bölümü Doğuş Grubu'na geçmiştir. Şirket 2005'te *Migros* tarafından devralınmıştır. *Kipa* ise 1992 yılında, İzmir'de çok ortaklı bir girişim olarak faaliyete geçmiş ve ilk mağaza *Bornova Kipa*, 1994 yılında açılmıştır. 2003'te ise global perakende zincirlerinden *Tesco* tarafından satın alınmıştır. Yine Ege Bölgesinin en büyük gıda perakendecilerinden *Pehlivanoğlu* 1980 yılında İzmir'de kurulmuş ve bugün 105 mağaza ile sadece Ege Bölgesinde faaliyet gösteren *Pehlivanoğlu* Türkiye'nin en büyük bölgesel zinciri haline gelmiştir. Ege bölgesinin İzmir merkez dışında Çeşme, Kuşadası, Marmaris, Fethiye, Dikili gibi özellikle turistik kıyı bölgelerinde nüfus yoğunluğunun ve yaşam kalitesinin ekonomik olarak yükselmesinin de etkisiyle büyük ölçekli süpermarket/hipermarket formatı gelişmiş durumdadır. Söz konusu yapı kendisini yoğunlaşma oranlarında da göstermektedir. Ege Bölgesi Türkiye'nin en yüksek yoğunlaşma oranlarına sahip bölgesi konumundadır.

(68) İç Anadolu Bölgesi, gıda 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 hem de satın almalar yolu ile ulusal zincir konumuna yükselen *Makromarket* Ankara kökenli bir gıda perakende zinciridir. İç Anadolu

bölgesi pazar payları incelendiğinde *BİM* ve *Migros*'un ardından üçüncü sırada *Makromarket* gelmektedir. Konya merkezli *Adese* ise beşinci sırada yer almaktadır. İç Anadolu Bölgesi yoğunlaşma oranları açısından Ege ve Marmara'nın ardından üçüncü sırada yer almaktadır. Ankara gıda pazarında ulusal perakendeciler ile yerel perakendecilerin yoğun bir rekabet halinde oldukları görülmektedir.

- (69) 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 *Adese* ve *Makromarket*, TPF'ye üyedir. Yerel ve bölgesel perakendeciler ise ilgili bölümde vurgulandığı üzere TPF bünyesinde yer almaktadır.

2.4.Rekabet Hukuku Bakımından HTM Perakendeciliği Sektöründe İlgili Pazar Tanımları

- (70) Nihai Raporun bu bölümünde Türkiye HTM perakendeciliği pazarı yapısı dahilinde başta birleşme/devralma dosyaları olmak üzere rekabet hukuku analizlerinde önem arz eden ilgili pazarın belirlenmesine yönelik yapısal analizde elde edilen bilgilere yer verilecektir. Bölümde yer verilen analiz ve değerlendirmeler ile önümüzdeki dönemde gerçekleşecek rekabet hukuku işlemlerinde, ilgili ürün ve coğrafi pazarın Türkiye pazarının yapısına ait kriterler temelinde belirlenmesine yönelik yapılacak analiz ve değerlendirmelere ışık tutması amaçlanmaktadır.

2.4.1. İlgili Ürün Pazarı

- (71) Bilindiği üzere rekabet hukukunda pazar tanımı teşebbüsler arasındaki rekabetin sınırlarını tespit etmekte kullanılan bir araçtır. İlgili pazar ürün ve coğrafi pazar olmak üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Pazarı hem ürün

hem de coğrafi bölge boyutlarıyla tanımlamaktaki amaç teşebbüslerin davranışlarını sınırlama ve etkin bir rekabetçi baskıdan bağımsız olarak davranmamalarını önleme gücüne sahip rakiplerinin ortaya çıkarılmasıdır¹⁰.

(72) İlgili ürün pazarının belirlenmesinde talep ikamesi ve arz ikamesine göre bir değerlendirme yapılır. Talep ikamesinin değerlendirilmesi, tüketici gözünde ilgili ürünün yerine geçer kabul edilen başka ürünlerin belirlenmesini gerektirmektedir. Bir ilgili ürün pazarı tüketicinin gözünde fiyatı, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından birbiriyle değiştirilebilir veya ikame edilebilir olarak kabul edilen bütün mal veya hizmetlerden oluşan pazarları kapsar¹¹.

2.4.1.1. Rekabet Hukuku İçtihatında İlgili Ürün Pazarı

(73) Hızlı tüketim malları perakendeciliği bakımından, Rekabet Kurulu'nun konuya ilişkin kararlarında da belirtildiği üzere, kesin ölçütler kullanılarak bir ilgili pazar tanımı ortaya konulması oldukça güçtür¹². Bununla birlikte ilgili pazar tanımının iki temel eksenini bulunmaktadır. Bunlar tedarik zincirinde üst pazar olarak da nitelendirilebilecek alım (tedarik) pazarı ile alt pazar olarak nitelendirilebilecek perakende pazarıdır¹³.

(74) HTM perakendeciliği, raf devir hızları yüksek, kısa süreli stoklanan ve sürekli tüketilen gıda, içecek, kişisel bakım ürünleri, kozmetik ve temizlik ürünleri gibi ürünlerin son kullanıcılara satışı hizmetidir. Büyük ölçekli HTM perakende mağazalarının bir kısmında aynı zamanda mobilya, elektronik gibi dayanıklı tüketim malları ve tekstil, cam gibi çeşitli ürünlerin satışı da yapıyor olmakla birlikte, bu sektörün cirosunun çok büyük bir bölümü HTM satışından gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu mağazaların tüketici gözünde asıl işlevi HTM satışlarıdır. HTM perakendeciliği sektörünün temel aktörlerini hipermarketler, süpermarketler, orta ölçekli marketler, marketler, bakkallar, büfeler, ihtisas mağazaları (kasap, manav, kuruyemişçi gibi) olarak sıralamak mümkündür.

(75) Rekabet Kurulu'nun sektöre ilişkin geçmiş tarihli kararlarında HTM perakendeciliği organize ve geleneksel kanal ayırımında ele alınmış, modern

¹⁰ 10.01.2008 tarih ve 08-04/56-M sayılı İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz par. 1

¹¹ 2010/4 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in Eki Bildirim Formu , 5. Pazar tanımları ve Pazar payları

¹² 31.5.2005 tarih, 05-76/1030-287 sayılı *Migros-Tansaş Kararı*

¹³ *Migros-Tansaş Kararı*

kanal olarak da adlandırılan organize kanal üyelerinin sahip oldukları ölçek ve kapsam paralelinde gerek sunulan ürün ve hizmet portföyü gerekse fiyat gibi kriterler bakımından tüketici nezdinde geleneksel kanaldan ayrı bir pazar teşkil ettiği yaklaşımı benimsenmiştir. Rekabet Kurulu kararlarında¹⁴ organize kanalın da alt pazarlar dâhilinde ele alınabileceği, organize kanal içerisinde yer almakla birlikte mağaza yapılanması, ürün portföyü, fiyat gibi kriterlerde farklılaşan, bu itibarla farklı alışveriş ihtiyaçlarına karşılık veren ve bu anlamda birbirleriyle doğrudan rekabet halinde olmayabilecek alt segmentlerin varlığından bahisle, organize pazarın “indirim mağazaları”, “1.000 m² ve üstü” ve “indirim mağazaları hariç 1.000 m² altı” temelinde bir ayırımın mümkün olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan *Migros/Tansaş* kararında Kurul 300 m²'den büyük perakendecilerin de 1000 m² üzeri perakendecilere rakip olduklarını belirterek anılan eşiği 300 m²'ye kadar düşürmüştür. *Kiler/Canerler* kararında da ilgili pazarın belirlenmesinde 300 m² eşiği kullanılarak, bu eşiğin üzerindeki perakendecilerin tüketici gözünde fiyatları, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından birbiriyle değiştirilebilir veya ikame edilebilir mal sepeti ve hizmet sundukları değerlendirmesinde bulunulmuştur. Ancak bugüne kadarki Kararların çoğunda perakende pazarındaki rekabet koşulları nedeniyle yapılan alternatif pazar tanımlarının sonucu değiştirmeyeceğinden hareketle, eş deyişle bir rekabet sorunu ortaya çıkması söz konusu olmaması nedeniyle net ilgili pazar tanımı yapılmamış olup, ayırımın yalnızca organize ve geleneksel kanal bakımından olduğu netleştiği görülmektedir.

¹⁴ *Migros-Tansaş Kararı*

Tablo 15. HTM Sektöründeki Bazı Devralmalara İlişkin Rekabet Kurulu Kararlarında İlgili Pazar Tanımları

Karar	Karar Yılı	İlgili Ürün Pazarı	Alım Pazarı	İlgili Coğrafi Pazar
<i>Carrefour /Continent</i>	2000	2500 m ² üzeri perakende pazarı	Tanımlanmamış	İl bazında yerel
<i>Tesco/ Kipa</i>	2003	tüm perakende ticaret pazarı	Tanımlanmamış	Türkiye
<i>Carfoursa/Gim a</i>	2005	1000 m ² üzeri perakende pazarı	Tüm ürün grupları tek bir tedarik pazarı	İl bazında yerel
<i>Migros/ Tansaş</i>	2005	300 m ² üzeri perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	İl, ilçe bazında yerel
<i>Kiler/ Canerler</i>	2006	300 m ² üzeri perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	İl bazında yerel
<i>Ülker/ŞOK</i>	2011	Tanımlanmasına gerek görülmemiş	Ürün grupları bazında ayırım	Tanımlanmasına gerek görülmemiş

(76) Yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayı ile izin verilen *Ülker/ŞOK* devralmasında Kurul alım pazarı hariç olmak üzere hem ürün hem de coğrafi olarak işlemin sonucunu değiştirmeyeceği gerekçesiyle kesin bir ilgili pazar tanımı yapmamıştır.

(77) Bugüne kadar sadece *Migros/Tansaş* devralmasında işlemin rekabetçi endişeler doğurabilecek nitelikte olması vesilesiyle ilgili pazar tanımı önem kazanmış ve bu çerçevede ilgili kararda pazar tanımı ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır.

(78) Perakende zincirlerinin karşı karşıya oldukları rekabet koşullarının belirlenebilmesi bakımından bu bölümde ilgili pazarın belirlenmesine yönelik çeşitli analizlere yer verilecektir. Daha önce de ifade edildiği üzere, bu değerlendirmeler aynı zamanda önümüzdeki dönemde perakende sektöründe artan yoğunlaşmalardaki pazar tanımları ve rekabet koşullarının analizleri bakımından da yol gösterici olabilecektir.

2.4.1.2. Perakende Seviyesi Bakımından İlgili Ürün Pazarı Analizi

(79) Perakende seviyesinde ilgili ürün pazarının belirlenmesinde perakendeci tanımları ve sundukları hizmetler önem kazanmaktadır. Yukarıda da vurgulandığı üzere Rekabet Kurulu şimdiye kadar aldığı kararlarda kesin olarak geleneksel ve uzmanlaşmış perakendecileri organize perakende kanalında yer

alan hipermarket, süpermarket, indirim mağazalarını sundukları ürün çeşidi, verdikleri hizmet, fiyat seviyesi gibi faktörler bakımından ayrı pazarda yer aldıklarına hükmetmiştir. Söz konusu ayırımı *AC Nielsen* tarafından hazırlanan perakendeci tanımları tablosunda da görmek mümkündür.

Tablo 16. Perakendeci Tanımları

	Büyüklik (m ²)	Kasa Sayısı	Diğer Özellikler
Hipermarket	2500 ve üzeri	8+	Self servis, park alanı, ATM
Büyük Süpermarket	1000-2499	2+	Self servis
Süpermarket	400-999	2+	Self Servis
Küçük Süpermarket	100-399	2	Self servis
Orta Market	50-99	1	Ana cadde/ana caddeye açılan yan sok üzeri
Bakkal	50 altı	1	
Kaynak: AC Nielsen			

(80) İlgili ürün pazarının belirlenmesi bakımından kritik soru organize perakende içinde yer alan perakende formatlarının bir başka deyişle hipermarket, süpermarket, indirim mağazalarının birbirleri üzerinde simetrik veya asimetrik olarak rekabetçi baskı uygulayıp uygulamadıklarıdır. Bir başka deyişle tüketicilerin söz konusu mağazaları kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından birbiriyle değiştirilebilir veya ikame edilebilir bulup bulmadıklarıdır. Bu değerlendirmeyi yapabilmek için anılan formatların birbirlerinden ne ölçüde farklılaştıklarını veya benzediklerini mağaza satış alanı, stok tutma birimi (SKU) sayısı, park alanı, ekstra kolaylıkların (ATM vb.) varlığı gibi çeşitli parametreler çerçevesinde ortaya koymak gerekmektedir.

(81) Organize perakende dâhilinde nitelikleri birbirlerinden farklı iki temel aktörden bahsetmek mümkündür: süpermarketler ve indirim mağazaları. Süpermarketler; hipermarket, büyük süpermarket, süpermarket ve küçük süpermarketlerden, indirim mağazaları ise net satış alanı bakımından küçük süpermarket segmentinde yer almakla birlikte süpermarketlerden mağaza yapılanması, ürün portföyü ve pazarlama karması bakımından ayrılmaktadırlar. İndirim mağazaları, mağaza alanları ve özel markalı ürünlere dayalı ürün portföyü paralelinde süpermarketlerden ayrılmakla birlikte, küçük süpermarket segmentindeki süpermarketlere hipermarketlere nazaran daha çok

yakınlaşmaktadır. Mağaza alanı bakımından görece büyüklük perakendeciye gerek HTM gerekse HTM dışındaki tüketim ürün kategorilerinde daha fazla ürün çeşitliliği sunma ve bu paralelde tüketicilere HTM dışındaki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik “tek duraklı alışveriş” (*one-stop shopping*) imkânı sağlamaktadır. Küçük süpermarketler ve indirim mağazalarında ise ürün portföyü büyük ölçüde HTM kategorilerinden oluşmakta, mağaza alanı küçüldükçe portföyde temel gıda kategorileri ağırlık kazanmaktadır. Ürün portföyünün sınırlı kategoride kalması, bu perakendecilerin tüketicilere “tek duraklı alışveriş”e tamamlayıcı nitelikte olan “telafi/tamamlayıcı alışveriş” (*top-up shopping*) sunmasına imkân vermektedir. Bu noktada, küçük mağaza alanlarının küçük süpermarketler ve indirim mağazalarını yakınlaştırmakla birlikte, bu iki kategorideki perakendeciler bakımından ürün portföyü bakımından farklılıkların söz konusu olmaya devam ettiği belirtilmelidir. Bu çerçevede, indirim mağazaları ve küçük süpermarketlerin her ikisi de HTM ağırlıklı bir portföye sahip olmakla birlikte, indirim mağazalarının ürün çeşitliliğinin düşük fiyatlama stratejileri paralelinde maliyet kontrolü bakımından küçük süpermarketlere kıyasla oldukça düşük seviyelerde tuttıkları görülmektedir.

Tablo 17. Organize ve Geleneksel Perakende Kanalları Ortalama Çeşit Sayısı

	GIDA		EV BAKIMI		KİŞİSEL BAKIM		TOPLAM	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010	2009	2010
HİPERMARKET	×	×	×	×	×	×	×	×
BÜYÜK SPM	×	×	×	×	×	×	×	×
SPM	×	×	×	×	×	×	×	×
KÜÇÜK SPM	×	×	×	×	×	×	×	×
Kaynak: AC Nielsen								

(82) Mağaza satış alanı bazında küçük süpermarketlerden hipermarketlere gidildikçe karşılanan alışveriş ihtiyacı, ürün gamı ve ilave hizmet sunumu (personel sayısı, araç park alanı, ATM gibi) kapsamı da artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mağaza alanı büyüdükçe perakendeciler HTM ürünlerinde daha çok çeşitliliğin yanı sıra elektronik eşyalar gibi HTM dışında ürünleri de mağaza büyüklüğüne bağlı ilave hizmetler eşliğinde müşterilerine sunmakta, mağaza alanı küçüldükçe ürün portföyü gerek çeşitlilik olarak azalmakta gerekse satışlar HTM üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede organize perakende kanalları mağaza büyüklüğünden başlayan, bunun sonucunda şekillenen ürün ve hizmet sunumu ile birbirlerinden ayrışmaktadır.

- (83) Bu noktada, mağaza satış alanı kriteri ile bağlantılı olmakla birlikte, organize perakende içerisinde ikinci bir ayırımın daha söz konusu olduğu belirtilmelidir. Bu ayırım, büyük ölçüde küçük süpermarket mağaza alanı dâhilinde faaliyette bulunan ancak fiyat odaklı yaklaşım ile şekillenen indirim mağazacılığı ve diğer organize perakende kanalları arasındadır. Bu çerçevede indirim mağazaları (ucuzluk marketleri) ve süpermarketler (küçük süpermarket, süpermarket, büyük süpermarket ve hipermarketi kapsayacak şekilde) iki alt segmentten bahsetmek mümkündür.
- (84) İndirim mağazaları ve süpermarketler fiyat başta olmak üzere, mağaza alanı, stok tutma birimi (SKU) sayıları, mağaza yerleşimi, özel markalı (*private label*) ürün oranı gibi unsurlar bakımından farklılıklar taşımaktadır. İndirim mağazaları süpermarketlere kıyasen daha düşük fiyat stratejisi temelinde organizasyonel olarak daha az çeşit (düşük SKU-stok tutma birimi- sayısı), daha yüksek özel markalı (*private label*) ürün oranı ve basit düzenleme (küçük mağaza, basit raf düzeni ve mağaza yerleşimi, asgari hizmet sunumu) ile kurgulanmaktadır.
- (85) Süpermarketlere kıyasla müşterilerine daha düşük perakende satış fiyatları sunmak üzere faaliyetlerini düzenleyen perakendecilerden oluşan indirim mağazacılığına hâkim fiyat odaklı yaklaşım; indirim mağazalarını organizasyon, ürün portföyü ve hizmet bakımından maliyetlerin asgarileştirilmesine yönlendirmekte; bu gereklilik indirim mağazalarında SKU sayısının belirli seviyenin altında, ürün portföylerinin yüksek stok devir oranına sahip ve önemli ölçüde, markalı ürünlere kıyasla daha düşük maliyetle tedarik edilebilen, özel (market) markalı ürünlerden oluşmasına neden olmaktadır. Personel ve mağaza işletme maliyetleri ise küçük satış alanı ve basit yerleşime sahip, az sayıda personel ile asgari ilave hizmet sunumu veren mağazalar ile minimum kılınmaktadır. Yüksek stok devir oranına sahip az sayıda SKU ve düşük mağaza satış alanı, indirim mağazalarının ürün portföyünün ve dolayısıyla satışlarının temel tüketim ürünleri ağırlıklı olmasına neden olmaktadır. Bu durum tüketici tercihleri bakımından, hızlı tüketime konu ve sık alışveriş ihtiyacına odaklı bir mağazacılık anlayışını beslemekte; indirim marketleri müşterilerine daha geniş bir ürün portföyü ile tek duraklı alışveriş imkânı sunan süpermarketlerden bu yönüyle de farklılaşmaktadır.

(86) İndirim mağazacılığının ise yüksek ve düşük indirim alt segmentleri dâhilinde ikili bir ayırım da ele alınması mümkündür. Bu kapsamda düşük indirim mağazacılığı; fiyat, çeşitlilik, mağaza alanı ve hizmet bakımından bir ucunda yüksek indirim mağazalarını diğer uçta süpermarketleri barındıran düzlemde ara bölgede yer almaktadır. Yüksek ve düşük indirim mağazalarının karşılaştırılması aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

Şekil 3. Yüksek İndirim-Düşük İndirim Mağazacılığı Temel Farklılıklar



Kaynak: AC Nielsen Perakende Eğilimleri Raporu, 2009

(87) Türkiye HTM perakendeciliği pazarında yukarıda yer verilen özellikler temelinde, aşağıda yer alan tabloda sunulduğu üzere; *BİM* ve *A101*'in yüksek indirim, *ŞOK* ve *Diasa*'nın ise düşük indirim segmentinde yer aldığı ifade edilebilecektir. Ancak bu noktada indirim mağazacılığı perakendeciliğinde son yıllarda yoğunlaşan rekabet ortamının düşük indirim marketlerini konsept ve işleyiş olarak yüksek indirim marketlerine yaklaştırmakta olduğu belirtilmelidir.

(88) Öte yandan aşağıdaki tablodan da görüldüğü üzere *BİM* hariç olmak üzere diğer indirim mağazalarının özel markalı ürün oranlarının birbirlerine yakın olması, *Diasa* hariç olmak üzere ortalama SKU sayılarının yine birbirlerine yakın olması bu ayırımın en azından tüketiciler gözünde anlamlı bir farklılığa yol açmadığını söylemek yanlış olmayacaktır.

Tablo 18. İndirim marketlerinin özellikleri

Firma	Ortalama m ²	SKU	Özel Markalı Ürün (%)
ŞOK	×	×	×
Diasa	×	×	×
BİM	×	×	×
A101	×	×	×
Ortalama	×	×	×
Kaynak: RK Perakende Anketi			

Tablo 19. Aylık Ortalama Ziyaret Sıklığı ve Kaç Günde Bir Ziyaret Edildiği

	2009	2010	2009	2010
Hipermarket	×	×	×	×
Süpermarket	×	×	×	×
İndirim m.	×	×	×	×
Orta market	×	×	×	×
Bakkal	×	×	×	×
Kaynak: AC Nielsen Shopper Trends 2011				

(89) Tablo 19’da tüketicilerin perakende satış noktalarını aylık ortalama ziyaret sıklıklarına eş deyişle kaç günde bir bu noktalara alışveriş için gittiklerine ilişkin rakamlara yer verilmektedir. Tek duraklı alışveriş imkânı sağlayan hipermarketlere × ile × defa gidilerken süpermarket ve indirim marketlerine ayda ×kez gidilmektedir. Söz konusu tablo daha önce ayırımı yapılan tek duraklı alışveriş telafi/tamamlayıcı alışveriş farkını göstermesi bakımında dikkat çekicidir. Ancak bu tablo tüketicilerin gözünde süpermarket indirim mağazası farkına yönelik bir bilgi vermemektedir.

(90) Aşağıdaki Tablo 20 ve Tablo 21’de sırasıyla hipermarketlerin ve büyük süpermarketlerin ortalama sepet büyüklüğü, bu alt kanallardan yapılan satışların içindeki HTM oranına, toplam mağaza sayılarına ve AVM içindeki mağaza sayılarına perakendeci kimliği bazında yer verilmektedir. Hipermarket formatında ortalama sepet büyüklüğü en yüksek olan zincir *Tesco*’dur. HTM dışında ürünleri en çok satan zincirler ise sırasıyla *Carrefoursa* ve *Makromarket*’dir. *Carrefoursa*’nın tüm hipermarketleri AVM içinde yer almaktadır. Bu oranın en yüksek olduğu zincirler ise sırasıyla *Tesco* ve *Migros*’tur. Tüm hipermarketlerin %73,5’i bir AVM içinde yer almaktadır.

(91) Büyük süpermarketlerde *Tesco* ortalama sepet büyüklüğüne sahip zincir olarak yine başta yer almaktadır. Bir başka deyişle tüketiciler ortalama her bir

ziyaretinde *Tesco*'da daha fazla harcama yapmaktadır. Büyük süpermarketlerde beklendiği gibi ciro içinde HTM oranı düşmektedir.

Tablo 20. Format Özellikleri							
	Ortalama Sepet Büyük.(TL)		Toplam ciro içinde HTM Oranı (%)		Toplam Sayı (1)	AVM içindeki Sayı (2)	Oran (2/1) (%)
	2010	2011	2010	2011	2011	2011	
HİPERMARKET							
Migros	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Carrefoursa	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Tesco	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Kiler	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Real	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Makro	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Adese	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Ortalama	27,7	27,8	68	67	155	114	73,5
BÜYÜK SÜPERMARKET							
Migros	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Carrefoursa	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Tesco	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Kiler	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Makro	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Adese	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Uyum	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Mopaş	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Pehlivanoglu	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Ortalama	18,5	18,7	72,6	72,0	363	69	19
SÜPERMARKET							
Migros	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Carrefoursa	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Tesco	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Kiler	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Makro	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Adese	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗

<i>Uyum</i>	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂
<i>Mopaş</i>	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂
<i>Pehlivanoglu</i>	✂	✂	✂	✂	✂	✂	✂
Ortalama	13,8	14,1	80,7	82,2	604	12	2
Kaynak: RK Perakende Anketi							

(92) Küçük süpermarketlerin ve indirim marketlerinin ortalama sepet büyüklüğü ve ciroları içinde HTM'nin oranı bakımından karşılaştırması Tablo 21'de sunulmaktadır. Küçük süpermarketler için ortalama sepet büyüklüğü yaklaşık 11 TL iken indirim marketlerinde bu harcama tutarı yaklaşık 8 TL'nin biraz üzerindedir. HTM oranı ise indirim marketlerinde beklendiği gibi çok yüksektir (%92). Küçük süpermarketlerde ise bu oran %81'dir.

Tablo 21. Küçük SPM ve İndirim Marketleri İçin Sepet Büyüklüğü ve HTM oranları

KÜÇÜK SPM	Ortalama Sepet Büyük.(TL)		Toplam Ciro içinde HTM Oranı (%)	
	2010	2011	2010	2011
<i>Migros</i>	×	×	×	×
<i>Carrefoursa</i>	×	×	×	×
<i>Tesco</i>	×	×	×	×
<i>Kiler</i>	×	×	×	×
<i>Makro</i>	×	×	×	×
<i>Uyum</i>	×	×	×	×
<i>Adese</i>	×	×	×	×
<i>Mopaş</i>	×	×	×	×
<i>Pehlivanoğlu</i>	×	×	×	×
Ortalama	10,7	10,8	81,4	81,6
İNDİRİM MARKETLERİ				
<i>ŞOK</i>	×	×	×	×
<i>Diasa</i>	×	×	×	×
<i>BİM</i>	×	×	×	×
<i>A101</i>				
Ortalama	8,1	8,3	91,7	92,1
Kaynak: RK Perakende Anketi				

(93) Hipermarketlerin, büyük süpermarketlerin ve süpermarketlerin tüketici gözünde özellikleri yönünden birbirleriyle ikame edilebilir olup olmadıklarını değerlendirebilmek için bu formatların ortalamalarını karşılaştırmakta yarar vardır. Tablo 22'de yukarıda incelenen tüm formatların sepet büyüklüğü, HTM oranı ortalamalarına ve AVM içindeki mağaza sayısının toplam mağaza sayısına oranına yer verilmektedir.

Tablo 22. Format Ortalamaları Karşılaştırma Tablosu

Format	Ortalama Sepet Büyüklüğü (TL)	HTM Oranı(%)	Toplam Sayı (1)	AVM içindeki Sayı (2)	Oran(2/1) %
Hipermarket	27,8	67	155	114	73,5
Büyük SPM	18,7	72	363	69	19
SPM	14,1	82,2	604	12	2
Küçük SPM	10,8	81,6	1363	0	0
İndirim Marketleri	8,3	92,1	5095	0	0
Kaynak: RK Perakende Anketi					

(94) Hipermarketlerin büyük çoğunluğu (%73,5) AVM içinde yer almakta ve bu noktalarda HTM dışındaki ürünlerin satış oranı (%33) diğer formatlara göre yüksektir. Bir başka deyişle 2500 m² üzeri satış noktaları tüketicilerin HTM dışındaki ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik tek noktalı alışverişe imkân sağlamaktadır. Hipermarketler için yapılan bu değerlendirme kısmen 1000 m²'nin üzerindeki büyük süpermarketler için de yapılabilir. Zira büyük süpermarketlerin yaklaşık beşte biri AVM içinde yer almaktadır. Ortalama sepet büyüklüğü ise yaklaşık 19 TL'dir. Yine HTM dışındaki ürünlerin oranı da %28'dir. 1000 m²'nin altındaki noktalar için tüketici gözünde anlamlı sayılabilecek kırılmalar söz konusu olabilecektir. Zira bu noktaların sadece %2'si AVM içindedir. Ciroların büyük çoğunluğu %82 ile HTM satışlarından oluşmaktadır. Öte yandan büyük süpermarketler tek noktalı alışveriş olanağı sağladıkları ölçüde tüketicilerin gözünde hipermarketlerle ikame edilebilecektir.

(95) Benzer bir şekilde tüketici gözündeki ayırımı ortaya çıkarmada kullanılacak bir diğer parametre bu noktaların tüketicilere sağladıkları yan kolaylıklardır. Satış noktalarında olabilecek park alanı, para çekme/yatırma olanağı (ATM), yeme/içme (kafeterya), tuvalet gibi kolaylıkların varlığı satış noktaları bazında RK Perakende Anketinde perakendecilere sorularak aşağıdaki tablo oluşturulmuştur¹⁵. 2500 m²'den büyük hipermarket formatında anılan özellikler büyük çoğunlukla bulunmaktadır. Mağaza büyüklüğünün azalması ile sunulan yan kolaylıkların varlığı önemli ölçüde azalmaktadır. Büyük süpermarketlerde park alanı %96'dan %47'ye düşmektedir. Bu oran süpermarketlerde %37'ye kadar düşmektedir. Bu oranların hipermarketlerde yüksek olmasında anılan

¹⁵ Söz konusu sorular perakendecilere format farklılığında var-yok sorusu şeklinde sorulmuştur. Örneğin hipermarketlerin %96'sının kendisine ait park alanı bulunmaktadır.

noktaların AVM içinde yer alması ile yakın bir ilişki vardır. ATM oranı hipermarketlerde %78 iken büyük süpermarketlerin yarısında bu hizmet vardır. Anılan oranlar tek duraklı alışveriş hizmeti sunma anlamında hipermarketlerin ve bazı büyük süpermarketlerin tüketici gözünde ikame edilebilir olmaları anlamında önemli bir gösterge niteliğindedir. Anılan özellikler aynı formata sahip zincirler arasında önemli farklılıklar göstermektedir. *Kiler, Makromarket, Adese* gibi zincirlerin başta AVM içinde olmak üzere diğer yan kolaylıkları sağlama oranları *Carrefoursa, Tesco, Migros* gibi zincirlere göre düşüktür.

Tablo 23. Perakende Formatlarınca Tüketicilere Sunulan Yan Kolaylıklar

HİPERMARKET	Sayı	Park Alanı	ATM	Kafe	WC	AVM
<i>Migros</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Carrefoursa</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Tesco</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Real</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Kiler</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Makro</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Adese</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	155	149	123	86	128	117
Oran (%)	100	96	79	55	83	75
BÜYÜK SÜPERMARKET						
<i>Migros</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Carrefoursa</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Tesco</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Kiler</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Makro</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Adese</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Uyum</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	372	174	177	20	154	69
Oran (%)	100	47	48	5	41	19
SÜPERMARKET						
<i>Migros</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Carrefoursa</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Tesco</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Kiler</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Makro</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Adese</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Uyum</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Mopaş</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Pehlivanoğlu</i>	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	712	260	84	17	17	12
Oran (%)	100	37	12	2	2	2

...Tablo 23. devamı					
KÜÇÜK SÜPERMARKET					
Migros	✗	✗	✗	✗	✗
Carrefoursa	✗	✗	✗	✗	✗
Tesco	✗	✗	✗	✗	✗
Kiler	✗	✗	✗	✗	✗
Makro	✗	✗	✗	✗	✗
Adese	✗	✗	✗	✗	✗
Uyum	✗	✗	✗	✗	✗
Mopaş	✗	✗	✗	✗	✗
Pehlivanoğlu	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	487	192	27	3	29
Oran (%)	100	39	6	1	6
Kaynak: RK Perakende Anketi					

(96) Perakende satış noktalarının sahip oldukları, hizmet sundukları gıda tezgâhları açısından bakıldığında Tablo 24'teki durum ortaya çıkmaktadır. 1000 m²'den büyük satış noktalarının (hipermarket ve süpermarketlerde) tümünde taze et reyonu ve şarküteri reyonu bulunmaktadır. Bu özellikleri itibarıyla tüketici gözünde ikame edilebilirlikleri tamdır. 2500 m²'den büyük noktaların neredeyse tamamında ekmek ve diğer unlu mamullerin imal edildiği fırın (%99) ve balık reyonu (%92) vardır. Anılan oranlar büyük süpermarketlerde sırasıyla %63 ve %48'e kadar düşmektedir. Taze et ve şarküteri reyonlarının mağaza büyüklüğü ile ilişkisi diğer kriterlere göre çok daha düşüktür. Şöyle ki; 100-400 m² arası küçük süpermarketlerin büyük çoğunluğunda (%80 üzeri) anılan reyonlar bulunmaktadır. Balık reyonu ile fırın tezgâhlarının 1000 m²'nin altındaki perakende noktalarında bulunma oranı ise çok düşüktür. Gıda tezgâhları bakımından hipermarketler ile büyük süpermarketler arasında tüketici gözünden ikame ilişkisinin oldukça kuvvetli olduğu görülmektedir.

(97) Özel markalı ürün oranı, sınırlı sayıda ürün grubu ve az çeşit yönlerinin yanında indirim marketleri park alanı vs. gibi hizmetlerin ve gıda tezgâhlarının bulunmaması yönüyle de süpermarketlerden önemli ölçüde farklılaşmaktadır. Aşağıdaki tabloda iki süpermarket zincirinin ciroları içerisinde indirim marketlerinde bulunmayan kategorilere yer verilmektedir.

Tablo 24. Formatta Bulunan Gıda Tezgâhları

HİPERMARKET	Hipermarket Sayısı	Taze Et Reyonu	Balık Reyonu	Şarküteri Reyonu	Fırın
<i>Migros</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Carrefoursa</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Tesco</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Real</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Kiler</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Makro</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Adese</i>	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	155	155	143	155	155
Oran (%)	100	100	92	100	99
BÜYÜK SÜPERMARKET					
<i>Migros</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Carrefoursa</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Tesco</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Kiler</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Makro</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Adese</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Uyum</i>	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	372	372	178	372	236
Oran (%)	100	100	48	100	63
SÜPERMARKET					
<i>Migros</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Carrefoursa</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Tesco</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Kiler</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Makro</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Adese</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Uyum</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Mopaş</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Pehlivanoğlu</i>	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	712	617	103	656	136
Oran (%)	100	87	14	92	19
KÜÇÜK SÜPERMARKET					
<i>Migros</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Carrefoursa</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Tesco</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Kiler</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Makro</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Adese</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Uyum</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Mopaş</i>	✗	✗	✗	✗	✗
<i>Pehlivanoğlu</i>	✗	✗	✗	✗	✗
Toplam	487	397	4	396	79
Oran (%)	100	82	1	81	16
Kaynak: RK Perakende Anketi					

(98) Taze ürün grupları özellikle süpermarket formatında faaliyet gösteren yerel ve bazı ulusal zincirlerin cirolarının neredeyse yarısını oluşturmaktadır. Bu ürünler standart ürünler değildir. Söz konusu taze ürünlerin bir kısmı perakendecilerin kendi tesislerinde üretilmektedir (et işleme tesisi, unlu mamuller, gibi). Taze ürün grupları süpermarketler ile indirim marketlerinin birbirlerinden farklılaşmasında en önemli sebeplerin başında gelmektedir. Bir başka deyişle bir süpermarket zincirinin cirosunun neredeyse yarısını oluşturan ürün grubu indirim marketlerinde bulunmamaktadır. Perder İstanbul Başkanı Reşat Narman ile yapılan görüşmede; Perder üyelerinin genel olarak süpermarket formatında çalıştıklarını, üyelerinin cirolarının yarısına yakın bir kısmının taze ürün gruplarından (meyve-sebze, açık şarküteri, et ürünleri gibi) indirim marketlerinde sunulmayan ürünlerden oluştuğunu, dolayısıyla indirim marketleri ile bu alanlarda rakip olmadıkları belirtilmiştir.

Tablo 25. Taze ürün gruplarının toplam ciro içindeki oranları (%)

	Uyum A.Ş.	Kiler A.Ş.	İndirim M.
<i>Taze Et</i>	11,2	12,7	0
<i>Taze meyve ve sebze</i>	15,3	16,1	0
<i>Açık Şarküteri</i>	7,8	17,5	0
<i>Açık unlu mamuller</i>		3,0	0
Toplam	34,2	49,3	0
Kaynak: Uyum ve Kiler izahnameleri (2010)			

(99) *AC Nielsen*'in yaptığı tüketici eğilimleri çalışması da yukarıda yapılan değerlendirmeleri destekler niteliktedir. İndirim mağazaları düşük fiyat ve ulaşım kolaylığı nedeniyle süpermarketlerden ve hipermarketlerden farklılaşmaktadır. *Metro* ve *Real* hipermarketleri ise park alanı kolaylığı unsurlarıyla ön plana çıkmaktadır.

Tablo 26. Mağaza İmajı

A101, BİM	✂
Diasa, ŞOK, Kipa Express	✂
Pehlivanoğlu, Tansaş, Carrefoursa Express, Makromarket	✂
Kiler, Migros, Carrefoursa	✂
Kipa, Çetinkaya, Özdilek	✂
Metro, Real	✂
Kaynak: AC Nielsen Shopper Trends 2011	

(100) Sonuç olarak bu inceleme bakımından organize perakendeciler arasında rekabetin koşullarını belirleme bakımından tüketici gözünde nitelikleri bakımından kesin hatları tam olarak çizilememekle beraber iki ilgili ürün pazarı belirlenebileceği düşünülmektedir.

1. Tek noktalı alışverişe, toplu alışverişe imkân sağlayan çoğunlukla AVM içinde bulunan tüketiciye çok sayıda yan hizmet veren, çeşitli kolaylıklara sahip büyük perakende satış noktaları (1500-2000 m²'den büyük).
2. Orta büyüklükteki perakende satış noktalarını da içeren perakende satış pazarı (300-400 m²'den büyük).

(101) Yukarıda belirtilen ilgili ürün pazarlarına yukarıda ayrıntılı bir şekilde belirtildiği üzere sınırlı sayıda ürün satan indirim mağazaları girmemektedir.

2.4.1.3. Tedarik Pazarı Bakımından İlgili Ürün Pazarı Analizi

(102) Üreticiler ile perakendeciler arasındaki pazarı nitelendirmek için kullanılan tedarik pazarı, HTM perakendeciliği pazarında gerçekleşen devralmalardan etkilenecek pazarlardan birisidir. Tedarik pazarında üretici açısından kritik faktör, üreticinin üretimini değiştirme ve üretimini farklı kanallarda satabilme esnekliğidir. Genelde üreticiler belli bir ürün veya ürün grubunda uzmanlaşarak üretim yapmakta, başka bir ürün grubunu üretebilmek için ilave yatırıma ve *know how'a* ihtiyaç duymaktadır. Üreticilerden süpermarket ortamında satılan ürünlerin hepsini üretmelerini beklemek, dolayısıyla tek bir tedarik pazarından bahsetmek mümkün değildir¹⁶. Bu itibarla, alıcı gücüyle ilgili yapılacak incelemenin, üretim anlamında birbirine ikame teşkil eden ürünlerin bir araya geldiği ürün gruplarını ayrı ayrı ilgili pazarlar şeklinde tanımlamak suretiyle yapılması gerekmektedir. Avrupa Komisyonu'nun da birçok kararında tedarik pazarıyla ilgili benzer bir sınıflandırmayı kullandığı görülmektedir. Komisyon'un IV/M.1221 sayılı *Rewe/Meinl* Kararı'nda alım pazarı 19 ana başlık altında yer alan ürün kategorileri bazında tanımlanmıştır. Yine Komisyon'un COMP./M.5112 sayılı *Rewe/Plus Discount* Kararı'nda da alım pazarı özelinde benzer bir sınıflandırmanın yapılmasının uygun olacağı belirtilmiştir. Rekabet Kurulu da ürün kategorileri bazında tedarik pazarını tanımladığı *Migros/Tansaş* ile başlayan süreçte kararlarında benzer bir yaklaşım benimseyerek, alım pazarına ilişkin olarak çeşitli ürün grupları bazında değerlendirme yapılmasının yerinde olacağı belirtilmiştir. Sonuç olarak süpermarket ortamında satılan gıda ağırlıklı hızlı tüketim malları dikkate alındığında, Ek:3'te alt ürün kategorileri verilen 11 ana başlık altında toplanmış aşağıda yer alan HTM kategorilerinin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmektedir.

- İçecekler
- Süt ve Süt Ürünleri
- Et ve Et Ürünleri
- Taze Meyve, Sebze
- Atıştırmalık ve Şekerlemeler
- Yağlar

¹⁶ Erdoğan, T.(2005), "Organize Perakende Sektörünün Ekonomik Dinamikleri: Rekabet Hukuk Açısından Değerlendirme", Rekabet Dergisi, Sayı:24

- Dondurulmuş Ürünler
- Bakliyat ve Unlu Mamuller
- Temel Gıda
- Sigara
- Kişisel Bakım Ürünleri
- Ev Temizlik Ürünleri

(103) Bu ürün kategorilerinin satışlarında süpermarketlerin ve geleneksel kanalın ağırlığının gösterilebilmesini teminen *AC Nielsen*'in aşağıda yer alan çalışma sonucundan faydalanılabilecektir.

Şekil 4. Kategori Bazında En Çok Tercih Edilen Alışveriş Kanalı



Kaynak: *AC Nielsen* Tüketici Eğilimleri, 2010

2.4.2. İlgili Coğrafi Pazar

(104) İlgili coğrafi pazar, teşebbüslerin, mal ve hizmetlerin arz ve talebi konusunda faaliyet gösterdikleri, rekabet koşullarının yeteri derecede homojen ve özellikle rekabet koşulları komşu bölgelerden hissedilir derecede farklı olduğu için bu bölgelerden kolayca ayrılabilen bölgelerdir¹⁷. Coğrafi pazar değerlendirilmesi yapılırken, özellikle ilgili mal ve hizmetlerin özellikleri, tüketici tercihleri, giriş engelleri, ilgili bölge ile komşu bölgeler arasında teşebbüslerin pazar payları veya mal ve hizmetlerin fiyatları bakımından hissedilir bir farklılığın varlığı gibi unsurlar dikkate alınır.

2.4.2.1. Perakende Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar Analizi

(105) HTM perakendeciliği bakımından coğrafi pazarın sınırlarında belirleyici olan tüketicilerin alışverişlerini ne kadarlık mesafede yer alan mağazalardan yaptıklarıdır. Zira anılan tüketici grubu bakımından alışveriş noktası seçimi bu alanda yerleşik HTM perakendecileri arasından gerçekleşmektedir.

(106) Rekabet Kurulu'nun önceki kararlarında da hızlı tüketim malları perakendeciliğinde coğrafi pazarların yerel olarak tanımlanması gerektiği belirtilmekte, bu çerçevede genel olarak Tablo 15'den de görüldüğü üzere il

¹⁷ 2010/4 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in Eki Bildirim Formu , 5. Pazar tanımları ve Pazar payları, İlgili Coğrafi Pazar Tanımı

bazında coğrafi pazar tanımlarına gidilmiş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, özellikle merkeze uzak olan ilçelerdeki marketlerin devralınmasını konu alan bazı kararlarda (*Migros-Tansaş* kararında olduğu gibi) ilin yanı sıra söz konusu ilçenin de ayrı bir pazar olarak tanımlanabildiği görülmektedir. Bu tanımlamalar çerçevesinde coğrafi pazarın pek çok durumda tüketicilerin alışveriş yaptığı alanı aşacak şekilde belirlendiği ifade edilebilecektir. Ancak, Türkiye bakımından HTM perakendeciliğinde günümüze kadarki süreçte yoğun rekabet ortamı paralelinde, yoğunlaşmaların görece düşük seyretmesine bağlı olarak coğrafi pazarın geniş tanımlanmış olmasının işlemin rekabet hukuku çerçevesindeki değerlendirmesinde ulaşılabilecek sonucu değiştirmeyeceği, bu nedenle coğrafi pazarların pek çok dosya bakımından kritik bir parametre olmadığı da belirtilmelidir. Bununla birlikte önümüzdeki dönemde sektörde artan yoğunlaşmalar ve tüketicileri daha az mesafede alışveriş yapmaları yönünde motive eden benzin fiyatlarındaki artış, trafik yoğunluğu gibi değişmelerin etkisiyle HTM perakendeciliği dosyalarında coğrafi pazarlara ilişkin daha net tanımlamalara gidileceği düşünülmektedir.

(107) Nitekim Avrupa Komisyonu ve Avrupa Birliği üyesi pek çok ülkede coğrafi pazarlar 10-15 dakikalık sürüş mesafeleri dâhilinde belirlenmekte ve mağaza alanı temelinde alt kategorilere ayrılan ürün pazarı tanımları çerçevesinde bu sürüş mesafeleri değişmektedir. Zira 1.000 m²'nin üzerinde satış alanına sahip bir süpermarket veya hipermarket ile küçük süpermarket alanına sahip bir mağazanın "müşteri çekim alanı" aynı olmayacaktır. Bu çerçevede Avrupa Birliği üyesi ülkelerde yapılan analizler sonucunda ortalamada küçük süpermarketlerin 5 dakika, orta ölçekli süpermarketlerin 10 dakika, büyük süpermarketlerin (1000 m² ve üzeri) 15 dakikada diğerleri üzerinde rekabetçi baskı yarattıkları belirtilmiştir. Söz konusu kriterler ülkemiz bakımından da gösterge kabul edilebilecek olsa da, coğrafi pazarların ülkemizin şartları, daha açık ifadeyle tüketici alışveriş alışkanlıkları, pazarın yapısı ve uzaklığa etki edebilecek diğer faktörlerin birlikte değerlendirilmesi sonucunda belirlenmesinin en uygun yöntem olduğu değerlendirilmektedir.

(108) Bu bölümde başta RK Perakende Anketi çerçevesinde temin edilen bilgiler (mağaza sadakat kartı verileri, perakendeci müşteri servisi rotaları) ve bazı

araştırma şirketlerin alışmaları (*AC Nielsen, Maptriks*) kullanılarak Türkiye'nin koşullarına özgü bir analiz yapılacaktır.

(109) Mağaza sadakat verileri kullanılarak yapılan çalışmada farklı büyüklükteki perakendecilerin satışlarının ve müşterilerinin büyük çoğunluğunun (en az %75-80) kaç dakikalık sürüş mesafesinde ikamet eden kart sahiplerinden geldiği eř deyişle müşteri çekim alanları (*store catchment areas*) hesaplanarak aşağıdaki tablolar¹⁸ oluşturulmuştur.

¹⁸ ✂

Tablo 27. Sadakat Kartı Satışlarının (Ciro) Sürüş Mesafesine Göre Kümülatif Dağılımı (%)

	5 dakika	10 dakikaya kadar	15 dakikaya kadar	20 dakikaya kadar	30 dakikaya kadar	60 dakikaya kadar
<i>Hipermarket</i>	55	76	84	89	95	100
<i>Büyük Süpermarket</i>	64	79,5	90	94,5	98	100
<i>Süpermarket</i>	67	83	90,5	94	97,5	100
<i>Küçük Süpermarket</i>	79,5	91	95,5	97	98,5	100
Kaynak: RK Perakende Anketi						

(110) 2500 m²'den büyük hipermarket formatındaki noktaların satışlarının %55'i beş dakikalık bir sürüş mesafesinde ikamet eden müşterilerden gelmektedir. Araba sürüş mesafesi 10 dakikaya çıkarıldığında bu oran %76'ya ulaşmaktadır. 400 m² ile 2500 m² arasındaki süpermarketlerde müşteri çekim alanı 10 dakikalık sürüş mesafesi civarındadır. 400 m²'nin altında küçük süpermarketlerde satışların yaklaşık %80'i 5 dakikalık araba ile sürüş mesafesinden kaynaklanmaktadır. Hipermarketler için müşteri çekim alanı (coğrafi pazar) 10 ila 15 dakika sürüş mesafesidir. Müşteri çekim alanlarının mağaza büyüklüğü ile doğru orantılı olduğu (beklendiği gibi) tespit edilmiştir. Küçük süpermarketlerde müşteri çekim alanı 5 dakikalık sürüş mesafesidir.

Tablo 28. Sadakat Kartı Müşterilerinin Sürüş Mesafesine Göre Kümülatif Dağılımı (%)

	5 dakika	10 dakikaya kadar	15 dakikaya kadar	20 dakikaya kadar	30 dakikaya kadar	60 dakikaya kadar
<i>Hipermarket</i>	49	74	83	88	94	100
<i>Büyük Süpermarket</i>	69,5	84	91	94,75	97,5	100
<i>Süpermarket</i>	76	86	92,5	95	98	100
<i>Küçük Süpermarket</i>	80,5	91	95	96,5	98	100
Kaynak: RK Perakende Anketi						

(111) Sadakat kart sahibi perakendeci müşterilerinin ikametgâhlarına göre hesaplanan müşteri çekim alanına ise Tablo 28'de yer verilmektedir. Hipermarket müşterilerinin %83'ü 15 dakikalık sürüş mesafesinde, büyük süpermarket müşterilerinin %84'ü 10 dakikalık sürüş mesafesinde oturmaktadır. Süpermarket ve küçük süpermarketler için müşteri çekim alanı 5 dakikalık mesafedir.

(112) RK Perakende Anketi'nde müşteri servisi kullanan perakendeciler bakımından format bazında servis güzergâhlarına ilişkin sorular da sorulmuştur. İlgili format

bazında müşteri servislerinin ortalama kaç km yarıçapta ve ortalama kaç dakika sürüş mesafesinde müşteri servisi yapıldığına ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

Tablo 29. Servis Güzergâhlarına Göre Ortalama Mesafeler (km ve sürüş dakikası bazında)

	Hipermarket (AVM)		Hipermarket		Büyük SPM		SPM		Küçük SPM	
	Mesafe (km)	Sürüş (dak.)	Mesafe (km)	Sürüş (dak.)	Mesafe (km)	Sürüş (dak.)	Mesafe (km)	Sürüş (dak.)	Mesafe (km)	Sürüş (dak.)
Migros	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Carrefoursa	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Tesco	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Real	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Kiler	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Adese	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Uyum	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Ortalama	20,5	32,8	12,2	24,3	8,7	20,3	4,4	13,4	5,5	12,7
Kaynak: RK Perakende Anketi										

(113) Hipermarket formatı için AVM içinde olup olmama kriterine göre iki ayrı sütun oluşturulmuştur. Beklendiği gibi hipermarketin AVM içinde yer alması müşteri çekim alanını artıran bir unsurdur. Tüketiciler HTM ürünleri dışındaki ürünleri temin etmek için daha uzak mesafelerden gelmeyi göze alabilmektedir. Öte yandan RK Perakende Anketine göre hipermarketin büyük çoğunluğu bir AVM içerisinde yer almaktadır. Yukarıdaki tabloda yer alan sürüş mesafelerinin sadakat kartından elde edilen çekim alanlarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Örneğin hipermarketler için burada yaklaşık 30 dakikalık bir sürüş mesafesi varken diğerinde satışların %80'inden fazlası 15 dakikalık mesafeden gelmektedir. Anılan farklılık şaşırtıcı değildir. Zira burada servis güzergâhları en geniş çapı göstermekte, eş deyişle satışların önemli bir kısmının hangi mesafeden geldiğini göstermemektedir. Örneğin sadakat kartı verilerine göre satışların %95'i 30 dakikalık sürüş mesafesinden gelmekte, dolayısıyla bu veri servis güzergâhı verisiyle büyük ölçüde uyumludur.

(114) İndirim mağazalarına yönelik müşteri çekim alanı belirlenmesinde indirim mağazalarının diğer formatlara göre fiyat odaklı olması ve coğrafi yakınlık ön plandadır. İlgili bölümde vurgulandığı üzere indirim mağazalarının satış alanı büyüklüğü ortalama 250 m²'dir. İndirim mağazalarına yönelik coğrafi pazar

tanımı diğer formatlardan farklı olarak yürüyüş mesafesine göre belirlenmektedir.

(115) Market konumlandırma stratejileri üzerinde çalışan Maptriks araştırma şirketine göre indirim marketlerinin erişim alanları aşağıdaki gibidir.

Tablo 30. İndirim marketleri için müşteri çekim alanları

	1. Erişim Alanı	2. Erişim Alanı	3. Erişim Alanı
Müşteri/Nüfus oranı (%)	50	35	15
Mesafe (metre)	500	1000	1500
Kaynak: Maptriks			

(116) İndirim marketlerinin müşterilerinin yarısı 500 metrelik bir alandan gelmektedir.

Bin metrelik yarıçaplı bir alanda müşterilerin toplam nüfusa göre yaklaşık %85'i bulunmaktadır. Bir indirim marketi için maksimum dış çeper bin beş yüz metrelik yarıçaplı alandan oluşmaktadır. 500 metrelik bir mesafenin ortalama 5 dakikalık bir yürüme mesafesi olduğu dikkate alındığında indirim marketleri için çekim alanının 5-10 dakikalık bir yürüme mesafesi olduğu söylenebilir. Bu çerçevede ∞ yetkilileri kendileri yapılan görüşmede yeni bir mağaza açarken 1 km çaptaki nüfusa baktıklarını, müşteri profilinin aldıkları ürünleri ellerinde taşıdıklarını, bu nedenle 500-600 metre yürüme mesafesi gözetilerek yer seçimi ve rakip tanımı yaptıklarını belirtmişlerdir. ∞ yetkilisi İstanbul'da 250 metrelik bir yarıçaptan müşteri çektiklerini, Anadolu'da ise çekim alanının daha uzun mesafeler olduğunu belirtmiştir. Bu analizde iki kademeli 5 dakikalık ve 10 dakikalık yürüme mesafesine göre demografik bilgiler anılan firmaya sunulmaktadır. ∞ yetkilisi ise mağaza açılışlarında 5 ve 8 dakikalık yürüme mesafesini dikkate aldıklarını belirtmiştir.

(117) Tek noktalı alışveriş imkânı sağlayan büyük perakende satış noktaları açısından ilgili coğrafi pazar 10-15 dakikalık sürüş mesafesinden, orta büyüklükteki perakende satış noktaları açısından coğrafi pazar 5 ila 10 dakikalık sürüş mesafesinden oluşmaktadır.

2.4.2.2. Tedarik pazarı bakımından coğrafi pazar analizi

(118) Tedarik (alım) pazarında coğrafi pazar, gerek üreticilerin gerekse perakendecilerin ülke genelinde yaygın pazarlama ve dağıtım kanalları

bulunması ve tedarikin pek çok ürün kategorisi bakımından ülke genelinden gerçekleştirilebilmesine bağlı olarak, başta *Migros-Tansaş* kararı olmak üzere Rekabet Kurulu'nun önceki kararları paralelinde "Türkiye" olarak belirlenmesinin uygun olduğu düşünülmektedir.

3. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN ALICI GÜCÜNÜN BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Alıcı Gücünün Rekabet Üzerindeki Etkisi¹⁹

(119) Alıcı gücü, rekabet hukukunda temel olarak “pazarın alıcı tarafındaki pazar gücü”nü tanımlamaktadır (Chen 2008, 2)²⁰. Gücün kullanılması yönüyle ise, alıcı gücü, alt piyasadaki alıcıların üst piyasada yer alan satıcılarla olan ticaret koşullarını ne şekilde etkilediğiyle ilişkili bir kavramdır (OECD 2008, 21)²¹. Bu niteliği, alıcı gücüne, tedarik zincirindeki yapısal değişimlere bağlı olarak her geçen gün yeni bir boyut kazandırmaktadır. Özellikle perakende sektöründe teknolojik gelişmelerin etkisi ve artan yoğunlaşmalarla ortaya çıkan büyük alıcılar ve bu alıcıların uygulamalarıyla tedarik zincirinde yaşanan dönüşüm, pazar gücünün öznesinin alıcılar olması halinde bu güce analizlerde nasıl bir anlam atfedilmesi gerektiği konusunu gündeme taşımaktadır (Scheelings ve Wright 2006, 207)²². Zira Chicago ekolü etkisinde şekillenen geleneksel rekabet hukuku kuralları bakımından “pazar gücü” analizi ilgili teşebbüsün pazar payının önemli bir bileşen olduğu “hâkim durum” kavramı ekseninde şekillenmekte, perakendecilerin geleneksel hâkim durum pazar payı eşiklerinin altında yer alsalar da pazar gücüne sahip olduğu görüşü ise literatürde ve içtihatla gittikçe daha fazla yer edinmektedir.

(120) Post-Chicago ekolü içerisinde taraftar toplayan anılan görüş, geleneksel pazar gücü analizinin dayandığı rekabet hukuku kavram ve kurallarının üreticilerin tedarik zincirinde süregelen hâkimiyetleri esasına dayalı kurulduğunu, bu kapsamda geleneksel rekabet hukuku altyapısının perakendecilerin üreticilerin ürünlerini tüketiciye ulaştırmada farklılaşma içermeyen dağıtım noktaları -bir nevi üreticinin acenteleri- olduğu varsayımlarına göre şekillendiğini öne sürmektedir. Bu varsayımların sonucunda tedarik zincirindeki dikey ilişkilerin

¹⁹ Bu bölüm “İNCE, E. (2011), Alıcı Gücü: Perakende Sektörü Özelinde Kaynakları, Sonuçları, Ele Alınışı ve Politika Yansımaları, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Rekabet Kurumu, Ankara” kaynağından derlenmiştir.

²⁰ CHEN, Z. (2008), “Defining Buyer Power”, *AAI Invitational Symposium on Buyer Power*

²¹ OECD (2008), “Monopsony and Buyer Power”, *Policy Roundtable Report*, www.oecd.org/dataoecd/38/63/44445750.pdf

²² SCHEELINGS, R. ve J. D. WRIGHT (2006), “Sui Generis?: An Antitrust Analysis of Buyer Power in the United States and European Union”, *Akron Law Review*, Vol. 39(1), s.207-243

tamamlayıcılık/ortaklık olarak ele alındığı, rekabet kavramının aynı pazar seviyesinde yani yatay düzlem temelinde tanımlandığı, dolayısıyla dikey ilişki içerisindeki firmaların rekabet içerisinde olmadıkları, böylelikle dikey ilişkiye bağlı rekabetçi endişelerin geri plana itildiği savunulmaktadır.

(121) Üreticiler temelinde ve yatay pazar seviyesi referansı ile kurulan pazar gücü analizinin, perakendecilere pazar payının ötesinde pazar gücü sağladığı öne sürülen dikey ilişkiye bağlı ve eşanlı müşteri, sağlayıcı –raf sağlayıcısı- ve rakip –özel markalı ürünler- rollerini dikkate almadığı dile getirilmektedir. Dolayısıyla perakende sektöründe hâkim durum oluşmadan alıcı gücüne bağlı olarak etkinlikten bağımsız, ticaretten doğan riskin orantısız olarak tedarikçilere aktarılması ile öncelikle tedarik pazarında ortaya çıkacak rekabeti sınırlayıcı etki doğuracağı ve perakende sektöründeki pazar gücünü besleyecek olan bu sürecin perakende sektöründe rekabeti bozacağı öne sürülmektedir.

(122) Perakende sektörünün günümüzde geleneksel yaklaşıma ait yukarıda yer verilen varsayımlardan uzaklaşarak, tedarik zincirinde güç dengesinin perakendecilerin lehine dönüştüğü bir yapı kazandığı, tedarikçi ve perakendeciler arasındaki pazarlıkların kar marjı temelinde bir rekabet şekli sergilediği, dolayısıyla alıcı gücünün ele alınmasında yeni iktisadi altyapı ve yaklaşımlara ihtiyaç olduğu dile getirilmektedir.

(123) Raporun bu bölümünün devamında, rekabet hukukunda alıcı gücünün ele alınmasında öne çıkan esasların açıklanmasını teminen alıcı gücüne ilişkin teorik çerçeve ana hatlarıyla ele alınacak, ardından alıcı gücünün kaynakları ve son olarak içtihatla ele alınışına yer verilecektir.

3.1.1. Teorik Çerçeve

(124) Rekabet hukukunda alıcı gücü temelde iki iktisadi kuram çerçevesinde ele alınmaktadır: Pazar Kuramı ve Pazarlık Kuramı.

(125) Pazar Kuramı, alıcı gücünü “Monopson Teorisi” çerçevesinde ele almakta, alıcı gücüne geleneksel pazar gücü ölçütleri ile yaklaşmaktadır. Bu çerçevede Kuram, alıcı ve/veya alıcıların pazardaki rekabetçi parametreleri kontrol edebilme yeteneğine ulaştığı pazar gücü seviyesinde ancak rekabeti sınırlayıcı yönde kullanılabileceğini öngörmektedir. Pazar Kuramı, alıcı gücünün kaynağını

büyük ölçüde geleneksel pazar gücünün varlığına dayandırmaktadır. Pazar gücüyle geleneksel olarak, alıcının bulunduğu pazardaki rekabet seviyesine bağlı ele alınmakta, değerlendirmede alıcının pazardaki rakipleri nedeniyle karşılaştığı rekabet seviyesi, bunun göstergesi olarak ise pazar payı ön plana çıkmaktadır. Bu değerlendirme, alıcı gücünün varlığı için, bahse konu alıcı veya bir grup alıcının ilgili pazarda miktarı sınırlama yeteneğini haiz, yani rekabetçi parametreleri belirleyebilecek nitelikte olmasını içermektedir. Pazar kuramına göre pazar gücünün, rekabetin sınırlanması sonucunu doğurabileceği seviyeye erişmesi alıcının faaliyet gösterdiği pazarda “hâkim durum”da olması gerektiği anlamını içermektedir.

(126) Pazarlık Kuramı ise, alıcı gücünün kaynaklarını dikey ilişki ekseninde genişletmekte, alıcı gücünü monopson gücündeki gibi miktar sınırlamasına bağlı denge fiyatı düşüşünde değil, pazarlıklar sonucunda ve bizzat bireysel olarak sağlanan indirimlerde bulmaktadır. Bu çerçevede Pazarlık Kuramının temelinde, alıcının tedarikçiden bireysel indirimini, monopson gücünden farklı olarak, alım miktarını sınırlaması eylemiyle değil satıcıları bu yönde tehdit ederek temin edebilmesi yatmaktadır (Chen 2008,4)²³. Hâlbuki rekabetçi bir pazarda sağlayıcılar, rantın söz konusu olmadığı, marjinal maliyet eğrisi üzerindedir ve hiçbir tehdit onları daha düşük fiyattan arz etmeye sevk edemez (Chen 2008, 4)²⁴. Bu bağlamda pazarlıklarda elde edilen indirimlerde vücut bulan alıcı gücü bu yönüyle, kullanıldığında miktar, dolayısıyla üretimin sınırlanmasına neden olmamaktadır. Bu yönüyle monopson gücünden farklıdır ve Kuramla da paralel olarak “pazarlık gücü” olarak da adlandırılmaktadır (Grimes 2005, 566)²⁵. Pazarlık gücünün ortaya çıkmasının üretimin sınırlandırılmasına bağlı olmaması, yani doğrudan bir refah kaybı oluşmayacağı yönüyle bu güçten kaynaklanan alıcı gücünün rekabetçi endişe doğurup doğurmayacağı tartışmalarını beslemektedir. Alıcı gücü tartışmalarının eksenini belirleyen bu nitelik, pazarlık gücünün, etkileri temelinde iki bileşenli bir yapıda ele alınmasına neden olmaktadır. Bunlardan birincisi “telafi edici güç”, ikincisiyse “pazar gücü”dür. Telafi edici alıcı gücü (*countervailing power*), pazarlık gücünün

²³ Chen (2008), agk.

²⁴ Chen (2008), agk.

²⁵ GRIMES, W. S. (2005), “Buyer Power and Retail Gatekeeper Power: Protecting Competition and the Atomistic Seller”, *Antitrust Law Journal*, No.2

sağlayıcı tarafındaki pazar gücünü dengeleyen ve bu yönüyle refahı artıran rekabetçi bileşenidir. Alıcı pazar gücü²⁶ ise, pazarlık gücünün rekabetçi endişe yaratan ve bu anlamda telafi edici güçten ayrıştırılmaya çalışılan bileşenini oluşturmaktadır. Alıcı pazar gücü bu bağlamda sahibine, potansiyel olarak rekabeti sınırlayıcı bir davranışta bulunma kabiliyeti verecek nitelikteki pazarlık gücüdür.

(127) Pazarlık gücünün iki bileşenli yapısı, perakendecilerin tedarikçilerle ilişkilerinde doğrudan ya da dolaylı olarak finansal fayda sağlayan davranış ve uygulamalarının hangilerinin ve ne durumda alıcı pazar gücünün ögesi olduğunun belirlenmesini zorlaştırmaktadır. Pazarlık Kuramı ekseninde şekillenen yaklaşımlar, bu tespitlerinde, benimsedikleri ölçütler paralelinde farklılaşabilmektedir. Ancak, rekabetçi sürece zarar verme potansiyelleri bakımından “maliyetten bağımsız indirimler”²⁷ (*non-cost-related-price concessions/ non-cost-justified discounts*) literatürde özellikle öne çıkmaktadır. Bu tür indirimler, etkinlik artışıyla açıklanamayan ve bu yönüyle telafi edici güç boyutu olmayan, alıcı pazar gücüyle sağlanan indirimler olarak görülmektedir (Grimes 2005, 567)²⁸. Diğer bir ifadeyle, maliyete bağlı indirimlerin, örneğin sözleşmenin/siparişin büyüklüğüne bağlı fiyat indirimlerinin etkinlik artışının sonucu olduğu değerlendirilmektedir. Perakendecinin fiyatlama formülüne maliyet düşüşü olarak doğrudan giren bu tür indirimi, tüketicilere yansıtacağı öngörülmektedir. Diğer taraftan, maliyetten bağımsız indirimlerin ise perakendeciye etkinliğinin ötesinde diğer perakendeciler karşısında avantajlı konuma getirdiği değerlendirilmektedir. Bu tür indirimleri, görece güçsüz diğer alıcılar, etkinlik artışıyla telafi edemeyecektir. Ayrıca perakendecinin fiyatlama politikasının değişmesine doğrudan etkili olmayacak bu indirimlerin, tüketiciye yansıtılmama ihtimalinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir (Dobson ve Inderst 2007, 217)²⁹. Bu kapsamda perakendecinin etkinliğinden bağımsız ve

²⁶ Doyle ve Inderst (2007, 218), bu bileşeni “*substantial buyer power*”, Dobson ve Inderst (2008, 396) ise “*differential buyer power*” olarak nitelendirmektedir.

²⁷ İndirim, doğrudan fiyat indirimi olabileceği gibi diğer doğrudan veya dolaylı finansal faydaları da kapsamaktadır.

²⁸ Grimes (2005), agk.

²⁹ DOBSON, P.W. ve R. INDERST (2007), “Differential Buyer Power and the Waterbed Effect: Do Strong Buyers Benefit or Harm Consumers?”, *European Competition Law Review*, Vol.28 (7), s.393-400

kendisine saklayabileceği bu avantajlar, perakendeciyi diğer perakendeciler karşısında yapay olarak rekabetçi kılarak ölçeğinin büyümesini sağlayacak ve sonuçta etkinliğe bağlı olmayan bir kısır döngü oluşacaktır. Dolayısıyla bu yapay büyüme, perakendecinin topluma yüklediği ve pazar mekanizmasının etkin işleyişine zarar veren dışsallığa rağmen elde edilmektedir (Jenny 2008, 7)³⁰. Etkinlikten bağımsız görülen indirim grubunda, riskin bilinçli olarak sağlayıcılara aktarılması ve özellikle anlaşmanın dışında ve geçmişe dönük olanlar olmak üzere talep edilen ilave ödeme koşulları yer almaktadır. Riskin bilinçli olarak, olağan ticaret akışının dışında orantısız şekilde sağlayıcıda bırakılmasına neden olan uygulamaların perakendecilerin risk analizlerine gereken özeni göstermesini engelleyeceği, sağlayıcının önceden tahmin edemediği bir riske maruz kalmasına sebep olacağı, bu durumun ise piyasanın etkin işleyişi önünde engel olan ve rekabet analizlerinde dikkate alınması gereken bir piyasa aksaklığı yaratacağı ifade edilmektedir.

(128) Yukarıda yer verilen çerçevede bugün itibarıyla alıcı gücü tartışmaları büyük ölçüde Pazarlık Kuramı anlayışıyla gelişen modeller etrafında şekillenmektedir. Bu modellerin bir kısmı, pazarlık gücüne ilişkin yukarıda yer verilen tartışmalı bileşenli yapı dâhilinde, pazarlık gücünü Pazar Kuramı ve Pazarlık Kuramı'nın senteziyle açıklarken, bir diğer kısım ise Pazarlık Kuramı'nı geleneksel ölçütlerin oldukça dışında da genişleterek yorumlamaktadır. Bu modeller pazarlık gücünün niteliğine ve etkisine ilişkin farklı sonuçlara ulaşmaktadır. Bu sonuçlar, alıcı gücüne ait rekabet analizi ve politikası bakımından da önemli ölçüde farklılaşabilen çıkarımlar sunmaktadır.

(129) Pazarlık Kuramının alt yaklaşımları bakımından baskın olanı, her ne kadar alıcı gücünün geleneksel pazar payı eşiklerinin altında var olduğunu kabul etse de, kullanımı ve etkilerine geleneksel ölçütlerle yaklaşma eğilimindedir. Bu yaklaşımda alıcı gücünün ancak tüketici aleyhine rekabetin sınırlaması etkisini doğurduğu takdirde (birincil düzey rekabetin sınırlanması) rekabet hukukunun alanında bir konu olduğu değerlendirilmektedir. Dolayısıyla, rekabet hukuku

³⁰ JENNY, F. (2008), "The "Coming Out" of Abuse of Superior Bargaining Power in the Antitrust World", UNCTAD Ad-Hoc Expert Group on the Role of Competition Law and Policy in Promoting Growth and Development, Geneva, www.unctad.org/sections/ditc_ccpb/docs/ditc_ccpb0008_en.pdf

müdahalesi bakımından tüketici refahına bağlı olarak perakende pazar seviyesinde birincil düzey rekabetin sınırlanması sonucunu aramakta, anılan etki perakende pazarda hâkim durumun ortaya çıkmasına bağlanmaktadır.

(130) Pazarlık Kuramının alıcı gücüne etkileri yönüyle baskın yaklaşımdan ayrışan alt yaklaşım dinamik refah etkileri temelinde şekillenmektedir. Anılan yaklaşım, alıcı gücünün tedarik zincirindeki yatırım seviyesinin, kaliteli üretimi ve çeşitliliği etkileyecek şekilde olumsuz gelişeceğine odaklanmaktadır. Bu çerçevede temel olarak, geleneksel analizin tüketici aleyhine rekabetin sınırlanması ölçütünün, perakende pazarındaki rekabeti ön planda tutmak suretiyle alıcı gücünün kısa vadedeki etkilerine odaklanılmasına neden olduğu eleştirisini dile getirmektedir. Yaklaşım, alıcı gücünün dikey ilişkiden kaynağını almasının, kısa vadede tüketiciler nezdinde değil öncelikli olarak tedarikçiler nezdinde rekabetin sınırlandırılması sonucunu doğuracağını ifade etmektedir.

(131) Rekabetin sınırlandırılması, pazar gücüne bağlı elde edilen indirimler ve etkinlikten bağımsız olarak riskin orantısızca tedarikçiye aktarılması yoluyla tedarik pazarına giriş engeli yaratılmasının yanı sıra alıcı gücüne daha çok maruz kalan küçük sağlayıcıların da büyük sağlayıcılar karşısında yapay olarak, yani etkinlikten bağımsız dezavantajlı konuma getirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır (Jenny 2008, 11)³¹. Alt pazardaki pazar gücüne gecikmeli olarak yansiyacak böyle bir durumda birincil düzeyde rekabetin sınırlanmasının aranması halinde rekabet hukuku müdahalesinde geç kalınabileceği ifade edilmektedir. Rekabetin sınırlanması endişesinin, tüketici refahı ölçütüyle ve temelde de düşük fiyatlarla ilişkilendirilerek, yatay düzleme hapsedilmesinin, rekabet hukukunun nihai amacı olan rekabetçi sürecin korunmasına hizmet etmeyeceği ifade edilmektedir. Bu sürecin, tüketici faydasına kısa vadeli bakış açısıyla yaklaşıp, kalite ve çeşitlilik gibi orta ve uzun vadede gözlemlenebilecek rekabet unsurlarının kısa vadeli değişken fiyat lehine ikincil plana itilmesine neden olduğu iddia edilmektedir.

3.1.2. Alıcı Gücünün Kaynakları

(132) Perakendecileri alıcı gücü tartışmalarının odağına taşıyan gelişme, perakende sektöründe organize kanal da denilen modern perakendecilerin ve bu

³¹ Jenny 2008, agk.

perakendecilerin tedarikçileri karşısında önemli pazarlık gücü elde etmesini sağlayan dikey ilişkiye bağlı üstünlüklerinin ortaya çıkmasıdır. Bu güç kaynakları, perakendecilerin sağlayıcıları karşısında hem müşteri hem raf sağlayıcısı olması ayrıca özel markalı ürünleri ile aynı zamanda rakip olarak yer almasına dayanmaktadır. Perakendecilerin dikey ilişkide sahip oldukları bu roller, pazarlık dolayısıyla ortaya çıkan, pazar gücünün kaynakları olarak nitelendirilmektedir. Anılan üç rolün perakendeciye sağlayıcısının karşısında rekabetin sınırlanması sonucunu doğuracak asimetrik pazarlık gücü sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

(133) Bu değerlendirme, alıcı gücü tartışmalarına geleneksel pazar payı eşiklerinin altında yer alan ve dolayısıyla satıcı olarak pazar gücüne sahip olmayan bir alıcının sağlayıcılarına karşı pazar gücüne sahip olup olmayacağı boyutunu katmaktadır. Literatürde ve içtihadta perakendecinin pazarlık gücünün bu rollere bağlı olarak pazar gücüne devinebileceği dile getirilmektedir. Diğer bir ifadeyle, alıcı gücünün geleneksel ölçütlerin dışına çıkılarak değerlendirilip değerlendirilemeyeceği bu kaynaklar temelinde tartışılmaktadır. Zira geleneksel pazar gücü analizinde pazar payı temelinde yapılan değerlendirme perakende sektöründe perakendecinin müşteri olarak büyüklüğüne odaklanmakta, müşteri rolünün yanı sıra rakip ve sağlayıcı rollerinin pazarlık gücü üzerindeki toplam etkisinin kapsamadığı öne sürülmektedir.

(134) Raf sağlayıcılığı ve müşteri rolleri, tedarikçiler/üreticiler bakımından perakendecilerin ürünlerini tüketiciye ulaştırmada üstlendikleri “geçit bekçiliği” (*gate-keeper*) işlevinin temel bileşenleridir. Geçit bekçiliği, kaynağını raf sahipliğinden alan ve perakendecinin üretici için ürünlerini tüketiciye ulaştırmak üzere raflarında bulunulması gereken bir kaynak olduğunu ifade etmektedir.

(135) Sağlayıcıların gözünde geçit bekçisi olan perakendecilerin aynı zamanda özel markalı ürünlerle sağlayıcılarına doğrudan rakip olmaları ise asimetrik pazarlık gücünün bir diğer kaynağı olarak görülmektedir. Bu rollerin, sağlayıcıların faaliyetlerinin devamı için perakendeciye ekonomik olarak bağımlı hale gelmesine neden olduğu öne sürülmektedir. Perakendecinin bu suretle sağlayıcıları karşısında pazar gücüne devinebilecek pazarlık gücü elde

etmesiyle tedarik pazarından başlamak üzere bütün tedarik zincirinde rekabetin bozulabileceği değerlendirilmektedir.

3.1.2.1. Sağlayıcı Rolü: Raf Sahipliği

(136) Perakendeciler, sağlayıcılar bakımından ürünlerin tüketiciye ulaşmasında zorunlu girdi teşkil eden raf alanının sahibi, dolayısıyla tedarikçisidir (Kuipers 2009, 191)³². Diğer bir ifadeyle perakendeciler raflarını sağlayıcılara satmaktadır.

(137) Raf sahipliği perakendeciye raflara hangi ürün kategorilerinin ve bu kategorilerde hangi ürünlerin gireceği, nasıl konumlandırılacağı, ne kadar süre ile raflarda ve mevcut konumlarında kalacağı, hangi tanıtım/promosyon programlarında yer alacağı ve hangi düzeyden fiyatlandırılacağı gibi birçok değişken bakımından son söz hakkını vermektedir. Bu alan üreticiler bakımından hem satış hem de mağaza içi reklam alanı işlevi görmektedir (Dobson 2005, 531)³³.

(138) Raf alanı, diğer deyişle perakendecilerin sahip oldukları satış alanı ise sınırlı olup, bu durum raflara sınırlı kaynak olma özelliği vermektedir. Perakende sektöründe artan yoğunlaşmalar ile rafların her geçen gün sayıları azalan ve büyüyen perakendecinin elinde toplanması ile raf alanının sınırlı kaynak olma özelliği belirginleşmektedir. Üreticilerin etkin ölçekte faaliyetlerinin devamı, dolayısıyla sektördeki mevcudiyetleri, ürünlerinin nihai tüketiciyle buluşmasını temin edecek bu sınırlı kaynağa yeterli seviyede erişim sağlamalarından geçmektedir.

(139) 1980'lerden itibaren yoğunlaşmaların arazi kısıdının da etkisiyle birleşme/devralma ağırlıklı yapı kazanması ve bu süreçte yukarıda yer verilen tüketici tercihleri değişimi, raf alanının sınırlı kaynak olma özelliğini pekiştirmektedir. Bu süreç ürün sayısındaki artışın raf alanından daha hızlı büyümesine neden olmakta, üreticilerin bütün portföyleri için tek duraklı nokta

³² KUIPERS, P. (2009), "Retailer and Private Labels: Asymmetry of Information, In-Store Competition and the Control of Shelf Spaces", *Private Labels, Brands and Competition Policy, The Changing Landscape of Retail Competition* içinde, (der) A. EZRACHI ve U. BERNITZ, Oxford

³³ DOBSON, P.W. (2005), "Exploiting Buyer Power: Lessons from the British Grocery Trade", *Antitrust Law Journal*, No.2, s. 529-562

niteliğindeki süpermarketlerde yeterli raf alanı temin etmelerini zorlaştırmaktadır. Bu eğilim raf alanının üreticiler bakımından önemini artırmakta, nihai tüketiciye ulaşmada darboğaz (*bottleneck*) niteliğinde bir girdiye dönüştürmektedir (Berasategi 2011,16)³⁴.

3.1.2.2. Müşteri Rolü

(140) Perakendecilerin kendilerine tedarik zincirinde sağlayıcıları karşısında asimetrik güç sağlayabilecek geleneksel özelliği müşteri olmasına dayanmaktadır. Müşteri rolünün pazarlık gücüne katkısının belirlenmesinde, perakendecinin büyüklüğü temel belirleyici değişkendir. Büyüklük, geleneksel rekabet analizlerinde de pazar gücünün tartışmasız belirleyicisi kabul edilmektedir. Ancak perakendeciler bakımından büyüklüğün alıcı gücündeki etkisi, geleneksel pazar gücü analizinde söz konusu olmayan özellikleri barındırmakta, bu özelliklerin önemi ölçüsünde alıcı gücü artmaktadır. Bu çerçevede büyüklük, perakende seviyesindeki alıcıların pazarlık gücüne, ölçek ve kapsam boyutu temelinde kaynaklık etmektedir. Perakendecinin gücü sahip olduğu ölçek ve kapsam büyüklüğü ölçüsünde artmaktadır.

(141) Ölçeğe bağlı büyüklüğün alıcı gücüne etkisi de yine mutlak ve görelî büyüklük olmak üzere ikili bir ayırmda incelenebilecektir. Mutlak büyüklük perakendecinin sektördeki büyüklüğünü, yani yatay pazar payını, görelî büyüklük ise sağlayıcının satışları içindeki büyüklüğünü ve niteliksel önemini temsil etmektedir. Büyüklüğün ölçek/kapsam ve mutlak/görelî boyutlarını barındırması, alıcı gücünü çeşitli biçimlerde artırmasına imkân yaratmaktadır (Doyle ve Inderst 2007, 213)³⁵.

(142) Dolayısıyla mutlak büyüklüğü veya sağlayıcının satışlarındaki payı görece az olan bir perakendecinin de yerel bir pazarın önemli bir bölümünü kapsamaması, sağlayıcının ilgili pazardaki tüketicilere ulaşmak için alternatiflerini önemli ölçüde kısıtlayabilecektir. Bu durum perakendeciye sağlayıcısının müşteri portföyünde nitelikli bir konum sunacak, perakendeciye sağlayıcı nezdinde yerine konulamaz

³⁴ BERASATEGI, J. (2011), "Competition Law in the Grocery Retail: Caring about Consumers?", *University of Oxford Trends in Retail Competition Symposium*, <http://denning.law.ox.ac.uk/lawfile/users/ezrachia/Berastagi.pdf>

³⁵ Doyle ve Inderst (2007), agk.

kılabilecektir (Doyle ve Inderst 2007, 213)³⁶. Bu ölçüde de sağlayıcı perakendecinin taleplerine karşı koyamayabilecektir.

(143) Kapsam, perakendeciye gıda ve gıda-dışı ürün kategorilerinde onbinlerce çeşit ürünün ticareti ile faaliyet alanı genişliği sağlarken, üreticilerin faaliyet alanı genellikle birkaç alt ürün kategorisi ile sınırlı kalmaktadır. Bu asimetrinin ilk etkisi, sağlayıcı perakendecinin bazı kategorilerindeki satışlarının önemli bir kısmını teşkil etse bile, sağlayıcının perakendecinin tüm kategorilerindeki satışlarından aldığı payın düşük olması olacaktır. Bu çerçevede kapsam büyüklüğü, perakendeci ile sağlayıcı arasında ticaretin sonlanması durumunda finansal kayıp bakımından sağlayıcının perakendeciye nazaran daha çok zarar görmesine neden olacaktır. Perakendecinin yüksek kapsama sahip olmasının sağlayıcılarla ilişkisindeki bir diğer etkisi, pazarda sağlayıcılar aleyhine arz esnekliğini fiili olarak azaltmasıdır. Şöyle ki, sağlayıcı bakımından perakendeci, ticaretinde arz ikamesine bağlı geçiş yapabileceği ürünlerin hemen hepsinde karşısındaki müşteri olmaya devam edecektir. Yani sağlayıcı arz esnekliğinin imkân verdiği üretim alanından hangisini seçerse seçsin müşteri havuzu aynı kalacaktır. Sağlayıcılar için ürünlerinin satışını gerçekleştirmek üzere kendi perakende satış noktalarını oluşturmak pek çok durumda mümkün olmayacaktır. Olsa bile, sağlayıcının satışları için perakendeciye olan ihtiyacını ortadan kaldırmayacaktır. Zira tüketicilerin ulaşım maliyetlerini en aza indiren, ayrıca çok sayıda ikame ve tamamlayıcı ürüne bir arada ulaşmasını sağlayan tek duraklı alışveriş alışkanlığı, ürünlerin satışının, geniş ürün yelpazesıyla faaliyette bulunan perakendeciler üzerinde kalmasını sağlayacaktır.

(144) Yukarıda yer verilen çerçevede, raf sahipliğinin artan önemi ve beraberinde perakendecinin ölçek ve kapsam büyüklüğüne bağlı olarak artan geçit bekçiliği işlevi, perakendeciler nezdinde sağlayıcıların ikame edilme düzeyini artırırken, sağlayıcılar nezdinde ise perakendecilerin ikame edilme düzeyini azaltmaktadır. Bu çerçevede başta “ikincil marka” (*secondary brands*)³⁷ sahibi sağlayıcılar

³⁶ Doyle ve Inderst (2007), agk.

³⁷ Pazarlama literatüründe üretici markalı ürünler, birincil ve ikincil markalar olmak üzere iki alt kategoride sınıflandırılmaktadır. Birincil markalar, tüketiciler nezdinde marka bilinirliğine sahip bu nedenle, perakendeci tarafından zorunlu (*must stock*) niteliğe sahip görülebilen ürünlerdir. İkincil markalar ise marka bilinirliği daha zayıf ve perakendecinin kolaylıkla başka bir marka ile yer değiştirebileceği ürünlerdir.

olmak üzere, pazarında hâkim durumda olmayan bir perakendecinin de taleplerine karşı koyamayabilmektedir. “Birincil markaların” (*primary brands*) etkilenmesi birbiriyle bağlantılı iki şekilde açıklanmaktadır. Birincisi kapsam büyüklüğü ile güçlenen geçit bekçiliği sayesinde perakendeci hâkim durumdaki sağlayıcıyı kaybetse bile önemli finansal kayıpla karşı karşıya kalmayacaktır. İkincisi ise teoride “birincil marka” sahiplerinin pazarlıklarda perakendecilerden görece daha güçlü konumda olmaları savı, perakendecinin söz konusu sağlayıcının ürün portföyünün tamamı üzerinde baskı yaratması ile önemli ölçüde zayıflamaktadır. Perakendeci sağlayıcının ana markaları olmasa da ikincil markalarını raflarına almamak tehdidiyle pazarlıklarda güç dengesini lehine çevirebilecektir.

3.1.2.3. Rakip Rolü: Özel Markalı Ürünler

(145) Perakendecilerin geçit bekçiliğinin verdiği gücün yanı sıra üreticiler karşısında kendi markasını taşıyan “özel markalı” (*private label*) ürünleri ile aynı zamanda rakip olarak yer almasıyla tedarik zincirindeki güç dengesi perakendeci lehine dönüşmektedir. Perakendeciler kendi markalarını taşıyan özel markalı ürünleri ile sağlayıcıları karşısında artık yalnızca müşteri ve raf sağlayıcısı olarak değil, aynı zamanda rakip olarak yer almaktadır (Gorrie 2006, 217)³⁸.

(146) 2010 yılı itibarıyla küresel HTM satışlarının %15,2’sini özel markalı ürünler oluşturmakta, özel markalı ürün satışları genel olarak bütün ülkelerde artış eğilimi sergilemektedir (Vandenheede 2011, 28). Gıda satışlarında ise özel markalı ürün oranı %25 seviyesinde olup, bu oranın 2015 yılında %30, 2025 yılında ise %50’ye ulaşması beklenmektedir (Schreijen 2011, 1,7)³⁹.

(147) Özel markalı satış oranları bakımından ülkeler önemli ölçüde farklılaşmakla birlikte, genel olarak yoğunlaşma oranının ve ürün portföyleri önemli ölçüde özel markalı ürünlere dayanan “indirim mağazalarının” (*discount stores*) pazar payının yüksek olduğu ekonomilerde özel markalı ürünlerin satışlardan aldığı payın daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu çerçevede özel markalı ürün pazar

³⁸ GORRIE, A. (2006), “Competition between Branded and Private label Goods. Do Competition Concerns Arise When a Customer is also a Competitor?”, *European Competition Law Review*, Vol 27(5), s.217-227

³⁹ SCHREIJEN, S. (2011), “Private Labels vs. Brands: An Inseparable Combination”, *Rabobank International Food & Agribusiness Research and Advisory*, <http://hugin.info/133178/R/1499322/434858.pdf>

payının, sektördeki yoğunlaşma ve indirim mağazacılığı payı ile pozitif korelasyona sahip olduğu ifade edilebilecektir. Bu nitelik özel markalı ürünlerin, yoğunlaşmaların arttığı ve indirim mağazalarının yüksek büyüme sergilediği ülkelerde daha hızla büyüyeceğine işaret etmektedir (Schreijen 2011, 7)⁴⁰.

(148) Özel markalı ürün satış değeri payı İsviçre’de % 46, İngiltere’de % 42, İspanya’da %38 ile en yüksek düzeydedir. ABD’de oran %17, Türkiye’de ise %11 seviyesindedir. Özel markalı ürünlerin İngiltere’deki anılan paya ulaşmaları yaklaşık 50 ila 60 yıl almıştır.

(149) Rabobank verilerine göre, özellikle uluslararası perakendecilerin ve indirim mağazalarının özel markalı ürünlere artan ilgisiyle birçok Doğu ve Güney Avrupa ülkesinin gelişmiş pazarların bugünkü seviyesini 10 ila 20 yılda yakalayacağı değerlendirilmektedir. 2010-2015 yıllarında en fazla artışı ise 11, 9 ve 8 yüzde puanla sırasıyla Polonya, Rusya ve Türkiye’nin gerçekleştireceği beklenmektedir.

(150) Özel markalı ürün satışlarının, tüketici gelirlerinin gerilediği 2000’li yılların başından itibaren hissedilen ekonomik durgunluk dönemleri ile birlikte rekor seviyede arttığı görülmektedir. Ekonomik iyileşme dönemlerinde özel markalı ürünlerin büyüme hızı gerilemekle birlikte, üretici markalı ürünlerin geçmişte sahip oldukları pazar payını yeniden ele geçirmeleri ise mümkün olamamıştır. Zira özel markalı ürünlerin başlangıçta sahip oldukları düşük fiyatlı-düşük kaliteli imajı günümüzde değişmekte olup, değişim tüketici alışveriş alışkanlıklarındaki özel markalı ürün algısı ile paralel seyretmektedir. Bu gelişmeler paralelinde başta genç kitle olmak üzere tüketiciler, özel markalı ürünleri düşük kalite ile özdeşleştirmemekte, daha ziyade markalı ürünlerin düşük fiyatlı karşılıkları olarak görmektedir. Dolayısıyla tüketici nezdinde önemli fayda yaratan bu ürünlere yönelik artan talep özel markalı üretimi teşvik etmektedir.

(151) Özel markalı ürünler, perakendecilerin özellikle ikincil marka sahibi sağlayıcılarla olan pazarlıklarında gücünü önemli ölçüde artırmaktadır. Özel markalı ürünlerin nicel ve nitel boyutuyla perakendecilerin portföyünde ve

⁴⁰ SCHREIJEN, S. (2011), “Private Labels vs. Brands: An Inseparable Combination”, *Rabobank International Food & Agribusiness Research and Advisory*, <http://hugin.info/133178/R/1499322/434858.pdf>

stratejilerinde önemli bir bileşen halini aldığı günümüzde, üretici markalı ürünlerin sahipleri bakımından önümüzdeki dönemde ağırlaşarak karşılaşacakları asıl sorun ise, raf alanının özel markalı ürünlere daha fazla tayin edilmesiyle nasıl bir sürece girileceğidir. Bu çerçevede özel markalı ürünlerin gelişimi başta ikincil marka sahipleri üzerinde olmak üzere markalı üretim yapan üreticiler için raf alanının daralması veya rafa giriş şartlarının ağırlaşması yönüyle önemli kaygı yaratmaktadır (Gorrie 2006, 218)⁴¹. Bu süreçte perakendeci-tedarikçi ilişkileri bakımından ortaya çıkacak kesin olgu ise, perakendecilerin daha az tedarikçi markasına raflarında yer vermeyi isteyecek olması (Gilo 2009, 145-146)⁴² ve rafta kalmak isteyen tedarikçiler nezdinde güçlerinin de bu ölçüde artacağıdır⁴³.

(152) Yukarıda yer verilen açıklamalar paralelinde özel markalı ürünler, perakendecilerin tedarik zincirinde sahip olduğu diğer rollere bağlı üstünlüklerin vücut verdiği ve tedarik zincirindeki yapısal dönüşümü ve sektörün yol haritasını yansıtan gelişme olarak görülmektedir. Perakendeci algısı, bu ürünlerin hızlandırdığı süreçte, tedarik zincirinde ve sektörde boyut değiştirmektedir. Özel markalı ürünleriyle, süpermarketler artık tüketicilerin gözünde yalnızca ürün satın aldıkları yerler olmaktan çıkmış, aynı zamanda kendi ürünlerinin bütün sorumluluğunu taşıyan üreticiler halini almışlardır. Perakendecilerin özel markalı ürünleriyle sağlayıcıları karşısında önemli bir rakip konumuna ulaştıkları günümüzde perakendecilerin sembolleri tek başlarına ürün markası halini almıştır. Özel markalı ürünler bu süreçte hem mağaza bağımlılığı yaratmada hem de tüketici tercihlerinin yönetilmesinde kullanılan önemli birer araç haline gelmiştir. Bu ölçüde de perakendeciler gerek özel markalı üretimi gerçekleştiren tedarikçiler gerekse markalı ürün tedarikçileri karşısında güç kazanmaktadır.

⁴¹ Gorrie (2006), agk.

⁴² GILO, D. (2009), "Private Labels, Dual Distribution, and Vertical Restraints- An Analysis of the Competitive Effects", *Private Labels, Brands and Competition Policy, The Changing Landscape of Retail Competition* içinde, (der) A. EZRACHI ve U. BERNITZ, Oxford

⁴³ *Rabobank* araştırmasına göre özel markalı ürünlerdeki gelişimin sektörde yaygın olarak "ROB+1" (*retailer own brand+1*) uygulamasının kullanılması ile nihayetlenebileceği ifade edilmektedir. Anılan uygulama, perakendecinin rafında kendi markası ve birincil markaya yer vereceği anlamını taşımaktadır. Özel markalı ürünün baskın olduğu gıda kategorilerinde şimdiden yaygın olarak kullanılmaktadır (Schreijen 2011, 17).

3.1.3. Alıcı Gücünün İçtihatla Ele Alınışı

(153) Perakende sektöründe güçlü alıcıların ortaya çıkmasının rekabet hukuku analizlerine ilk etkisi, birleşme/devralma dosyalarında perakende pazar tanımlarının revize edilmesi şeklinde olmuştur. Perakende pazarlarının, genellikle mağaza formatı temelinde oluşturulan alt pazar kırılımları dâhilinde ele alınmaya başlanmasıyla yoğunlaşmalara rekabet hukuku araçlarıyla müdahale alanı genişlemiş olsa da, bu gelişme alıcı gücünü doğrudan işaret eden bir gelişme değildir.

(154) Alıcı gücünü rekabet analizlerine dâhil eden esas gelişme, birleşme/devralma dosyalarında tedarik pazarlarının tanımlanmasıdır. Komisyon'un *Kesko/Tuko*⁴⁴ kararı bu anlamda öncü karar olup, Komisyon perakende pazarının yanı sıra işlemde etkileneceğini öngördüğü tedarik pazarlarını tanımlamıştır. Kararda, işlemle hâkim duruma gelen teşebbüsün, geçit bekçiliği ve rakip rolleriyle perakende pazarında giriş engellerini yükselteceği ve böylelikle hâkim durumun güçleneceği ifade edilmiştir. Komisyon *Rewe/Meinl*⁴⁵ kararında spiral etki mekanizmasıyla alıcı gücünün perakende pazarındaki pazar gücünü beslediğine hükmetmiş, alıcı gücünün pazar gücü analizindeki etki alanı genişlemiştir. *Carrefour/Promodes*⁴⁶ kararında ise Komisyon, perakendecinin sağlayıcının portföyünden aldığı %22 payı "tehdit noktası" olarak belirlemiş, bu eşğin tedarikçiyi perakendeciye ekonomik olarak bağımlı hale getirdiğini belirtmiştir. Ancak ekonomik bağımlılık, hâkim duruma vücut vermediği, yani perakende pazarında rekabeti sınırlayıcı etkisi gösterilmediği sürece tek başına geleneksel rekabet araçlarıyla müdahaleyi meşru kılan bir eşik olarak görülmemektedir. Zira tüketici refahı ölçütü çerçevesinde yapılan değerlendirmeler, organize kanalın yarattığı etkinliğin perakende pazarda "hâkim durum"un oluşmasının yani alıcı gücünün satıcı gücüne dönüştüğü noktanın akabinde zarar görebileceği, hâkim durumun söz konusu olmadığı durumlarda perakende pazardaki rekabet seviyesinin perakendecilerin tedarikçilerden elde ettikleri avantajları tüketicilere yansıtmasına neden olacağı sonucuna ulaşmaktadır. Dolayısıyla birleşme/devralma kararlarına tedarik pazarı zaman içerisinde daha

⁴⁴ Case No.IV/M.784-*Kesko/Tuko*, O.J. L 110, 26/04/1997

⁴⁵ Case No IV/M.1221-*Rewe/Meinl*, O.J. L 274, 23/10/19

⁴⁶ Case COMP/M.1684, *Carrefour/Promodes*, O.J.L 359, 11/12/1999

fazla dâhil olsa da rekabet analizi bakımından perakende pazar seviyesi odak olarak kalmaya devam etmektedir.

(155) Diğer taraftan, rekabet hukuku içtihadında, perakendecilerin dikey ilişkiye bağlı üstünlüklerinin alıcı gücü boyutuyla analizlere artan düzeyde dâhil olmasıyla tedarik pazarında rekabetin sınırlanması endişesinin daha sık gündeme gelmeye başladığı görülmektedir. Bu çerçevede, sağlayıcıları karşısındaki çok yüzlü (*multi-faceted*) yapılarının (Dobson 2005, 536) -eşanlı müşteri, sağlayıcı ve rakip olmaları- perakendecilere, pazarlıklarında pazardan aldıkları payın ötesinde asimetrik güç verdiği genel olarak kabul gördüğü belirtilebilecektir. Tedarik pazarını konu alan yönüyle bu gücün, perakendecilere sağlayıcılarına karşı hâkim duruma ulaşmadan da etkinliği bozucu uygulamaları dikte edebilme yeteneği verdiği bu anlamda pazar gücü teşkil ettiği ve alıcı gücünün kullanımı ile rekabetçi sürecin uzun vadede zarar görebileceği konusu özellikle yoğunlaşmaların yüksek olduğu ve/veya hızla arttığı ülkelerde daha sıklıkla dile getirilmeye başlanmıştır. Bu yöndeki değerlendirmeler daha önce de ifade edildiği üzere temel olarak sağlayıcıların perakendeciye ekonomik olarak bağımlı hale gelmesine dayandırılmaktadır.

(156) Ekonomik bağımlılık bakımından içtihadta farklı eşikler önerilebilmektedir. Bu kapsamda Komisyon, perakendecinin ilgili ürün kategorisinde %22 paya sahip olmasının, sağlayıcılar bakımından ekonomik bağımlılık teşkil edeceğine hükmetmiştir. İngiltere rekabet otoritesi ise sektörde %8⁴⁷ pazar payına sahip perakendecilerin alıcı gücüne sahip olduğunu değerlendirmiştir. Ekonomik bağımlılık eşiklerinin, değerlendirmenin yapıldığı pazarın yapısal değişkenleri – yoğunlaşma oranı, özel markalı ürün oranı ve tek duraklı alışverişin yaygınlığı gibi– eşliğinde farklılaşmakla birlikte, rekabet hukukunda pazar gücünün varlığı yani hâkim durum için öngörülen %40 pazar payı eşiğinin oldukça altında olduğu görülmektedir.

⁴⁷ İngiltere rekabet otoritesinin (CC) perakende sektörüne yönelik sektör incelemeleri, inceleme metodları ve bulguları bakımından diğer ülkeler bakımından örnek teşkil etmektedir. CC, sektör incelemesinde sektörde %8 pazar payına sahip perakendecilerin, sağlayıcılarına karşı tek taraflı dikte edebildikleri ve tedarik zincirinin uzun dönemdeki etkin işleyişine zarar verecek nitelikte birtakım davranışların tespitiyle alıcı gücüne sahip olduklarını değerlendirmiştir. Anılan uygulamaların etkinlikten bağımsız ve riski orantısız olarak sağlayıcıda bırakması yönüyle uzun dönemde ortaya çıkacak ikincil düzey kayba neden olacağını belirtmiştir.

(157) Türkiye bakımından ise alıcı gücü içtihadının AB içtihadına paralel geliştiği ifade edilebilecektir. Diğer taraftan, alıcı gücüne ilişkin rekabetçi endişelerin artma eğiliminde olmakla birlikte hâlihazırda sektörde organize kanal içerisindeki yoğunlaşmaların düşük olması ve özellikle bazı ürün kategorilerinde geleneksel kanalın ağırlığını korumasına bağlı olarak AB düzeyinde olmadığı görülmektedir.

3.2. Alıcı Gücüne İlişkin Ön Raporda Yer Alan Tespit ve Önerilere İlişkin Paydaşların Görüşleri

(158) Ön Raporun kamuoyu ile bilgi notu ve geniş özet şeklinde paylaşılmasının ardından tedarikçilerin temsilcileri konumundaki derneklerden ve perakendecilerden Ön Rapor'da yer verilen tespit, değerlendirme ve özellikle öneriler hakkındaki görüşleri istenmiş, ardından 3-4.5.2011 tarihlerinde İstanbul'da Kurumumuz tarafından organize edilen 30 kadar tedarikçi/üretici derneği ile bazı teşebbüs temsilcileri ve 25 perakendecinin katılımı ile iki ayrı çalıştay düzenlenmiş ve Ön Raporun bulguları ile önerileri ayrıntılı bir şekilde tartışılmıştır.

(159) Rapordaki tespitler doğrultusunda teşebbüsler; perakendecilerin alıcı güçleri, hızlı tüketim malları içinde organize perakendenin payı, Türkiye'de bölgesel/yerel perakendecilik, tüketim ürünleri perakendeciliğinde yoğunlaşma oranları, küçük ölçekli devralmalar, özel markalı ürünlerin (private label) sektördeki etkisi gibi ana başlıklar altında değerlendirmelerde bulunmuşlardır. Diğer yandan; Rapor'da değerlendirilen önerilere ilişkin olarak da görüşlerini bildirmişlerdir.

(160) Ön Raporun tespit ve önerilerine ilişkin sektör paydaşlarının Kurumumuza iletilen ve çalıştayda ifade edilen görüşleri tedarikçiler ve perakendeciler ayrımında aşağıda toplulaştırılmış olarak sunulmaktadır.

3.2.1. Tespitlere İlişkin Taraf Görüşleri

3.2.1.1. Perakendecilerin Ön Raporun Tespitlerine İlişkin Görüşleri

Sektörün Yapısı ve Yoğunlaşmalar

- (161) Perakendeciler tarafından Türkiye’de henüz Avrupa ülkelerindeki yoğunlaşma oranlarına ulaşılmamış olduğu, bunun sonucu olarak da bu sektörde yüksek bir rekabetin bulunduğu ve fiyatların böylece tüketici lehine düşük kaldığı hususları genel kabul görmekte; sektöre getirilecek daha detaylı yükümlülükler ve sınırlandırmaların hem Rekabet Kurumu hem de sektör aktörleri bakımından faydası ile kıyaslanamayacak ek maliyet ve külfetler getireceği belirtilmiştir.
- (162) Bazı perakendeciler tarafından pazar büyüklüğü ve pazar payları hesaplanırken Türkiye’de önemli boyutta olan açık ürün satışları ile kayıtdışı ürün satışlarının da dikkate alınması gerektiği vurgusu yapılmış olup; Türkiye’de bölgesel ve geleneksel kanalların güçlü olması, pazara giriş engellerinin düşük olması ve talepteki artışın yoğunlaşmanın düşük olmasını sağladığı, bu nedenle söz konusu pazara müdahale için gerekli koşulların henüz oluşmadığı ifade edilmiştir.
- (163) Bununla birlikte, alıcı gücü tesiri yarattığı iddia edilen hâkim sektör devlerinin arasında sayılan firmaların tüm ticari işlemlerinin resmi kayıt altında olduğunu, oysa yerel ve bölgesel firmaların ticari işlemleriyle ilgili bilgilerin büyük kısmını gerçeğe uygun olarak beyan etmediklerini ve bu nedenle maliyet kontrolü anlamında rekabet edilemez özelliklere sahip yerel firmaların tedarikçilerle yaptıkları sözleşmelerde ilave hak ve kazanım elde etmelerine gerek kalmadığını iddia eden perakendeciler olmuştur.
- (164) Ülkemizde büyük birleşme ve devralmaların söz konusu olmadığı, daha çok perakende zincirlerinin yeni mağaza açmak yerine lokasyonu iyi olan küçük zincirleri devralmaları şeklinde gerçekleştiği ifade edilmiştir. Bu nedenle, ülkemiz perakende sektöründe, hakim durum oluşturabilecek bir yoğunlaşmanın bulunmadığını, organize perakendeciliğin sektör içerisinde payının büyümesinin genel sosyoekonomik gelişme ve tüketici alışkanlıklarından kaynaklandığını,

belirli gruplarla sınırlı bir büyümenin değil tüm piyasa aktörlerinin piyasa paylarının arttığını ortaya koymuşlardır.

(165) Perakende seviyesinde yaşanan yoğun rekabet karşısında bazı sektörlerde çok az sayıda üreticinin olduğu yoğunlaşmış bir pazar yapısının olduğundan bahisle, tekelleşme riskinin perakende seviyede değil tedarikçi kanadında olduğu belirtilmiş, Türkiye’de son 15-20 yıldır tedarikçi sayısında önemli artış olduğu, bu durumun ise tedarik pazarlarından çıkış olmadığının aksine yeni girişlerin olduğunu gösterdiği, perakende seviyesinde güçlü bir rekabet ortamının var olduğu ifade edilmiştir.

(166) Bazı perakendeciler tarafından organize perakendecilerin çok düşük kar marjları ile çalıştıkları, sektöre ilave yükümlülüğün doğrudan tüketicilere zarar vereceği, uluslararası zincirlerin Türkiye pazarına girmesiyle perakende sektöründe önemli gelişme kaydedildiği, yerel zincirlerin de iş yapış şekillerinde bu gelişime bağlı ilerleme kaydedildiği belirtilmiştir. Bu gelişim süreci sonucunda tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarında son derece bilinçlendikleri ve gerek ürün gerekse perakendeci tercihlerinde etkin karşılaştırmalar yaptıkları ifade edilen bir diğer husustur.

(167) Bazı perakendeciler tarafından sektördeki en önemli sorunun spota satışlar olduğu, bu satışların kayıt dışılığı körüklediği, tedarikçilerin spot ve diğer kanallar için farklı fiyat listeleri ile çalışmalarının sonucu olarak da sektörde belirsizliğin arttığı ifade edilmiştir.

Alıcı Gücü Kaynaklı Sorunlar

(168) Raporda üzerinde durulan önemli hususlardan birisi, pazarda tedarikçiler aleyhine pazarlık gücünde ortaya çıkan dengesizlikler; perakendecilerin alıcı güçlerini, bazı durumlarda orantısız olarak tedarikçilere yansıttıklarına yönelik bulgulardır. Bu konuda bazı perakendeciler üreticilerin ürünlerini organize perakende aracılığıyla tüketicilere iletme imkânı bulmakta olduklarını; bu nedenle kendilerine sağlanan hizmetlerin karşılığını gerçekçi olarak (fatura karşılığı) ödemesine dayanan geri dönüş faturalama sisteminin bizatihi alıcı gücünün kötüye kullanılması olarak değerlendirilmemesi gerektiği belirtilmiştir. Ön Raporda perakendecilerin talep ettiği bedellere ilişkin olarak, bu tür ücret ve

bedellerin tedarikçileri daha kaliteli ve yeni ürünler geliştirmeye yöneltmek suretiyle markalar arası rekabeti arttırmakta olduğu yorumu yapılmıştır. Tedarikçiler ile perakendecilerin güç dağılımını görebilmek için aslında yapılması gerekenin, farklı tedarik koşulları yerine tedarikçi ve perakendecilerin kar marjlarının karşılaştırılması olduğu ifade edilmiştir. Tedarikçilerin kendilerinden hangi bedellerin isteneceğini bildikleri çünkü istenecek tüm bedellerin tek tek sözleşmede tanımlanmakta olduğu belirtilen bir başka husustur. Ayrıca, tedarikçiler ile perakendeciler arasındaki anlaşmalarda tüm ödeme sürelerinin belirtildiği, ödeme vadesi sisteme kayıtlı olduğundan da, süreleri dolan faturalar düzenli olarak zamanında tedarikçilere ödendiği ifade edilmiş olup; hâlihazırda Yeni Ticaret Kanundaki düzenlemelerin ödeme vadeleriyle ilgili sorunlar bakımından yeterli olduğu vurgulanmıştır.

(169) Yoğunlaşma oranları, zincirlerinin perakende ticaret hacmindeki payının artması ile pazarlık güçlerinin de artmasına bağlı olarak tedarikçi aleyhine gelişen pazarlık gücündeki dengesizliklerin raporun birçok yerinde vurgulandığı, aynı duruma satıcı tarafında maruz kalabileceğinin üzerinde durulmadığı ve bazı kategorilerde satıcıların yüksek pazarlık gücüne sahip oldukları iddia edilmiştir. Alıcı gücünün Türkiye bakımından şu anda anlaşıldığı düzeyde olmadığı, alıcı gücünden bahsetmek için gerekli ön koşul olan alıcıya mecburiyetin Türkiye için geçerli olmadığı, üreticilerin geleneksel kanalın yanı sıra organize kanal içerisinde de çok sayıda alternatif alıcısının olduğu ifade edilmiştir.

(170) Bazı perakendeciler tarafından karşılıksız olduğu düşünülen faturalar için tedarikçilerin ticaret mahkemelerine başvurabilecekleri, bu faturaların 8 gün içerisinde reddedilmesinin mümkün olduğu, tedarikçilerin hukuk başta olmak üzere ilgili birimlerinin faturaları takip etmesi gerektiği, perakendeci ve tedarikçi arasındaki uyuşmazlıkların çözüm merciin ticaret mahkemeleri olduğu, perakendeci-tedarikçi uyuşmazlıklarının rekabet hukukunun alanı olmadığı dile getirilmiştir.

(171) Sınırlı kaynak olan raflarda bütün tedarikçilere yer vermenin imkânsız olduğu, dolayısıyla raflarda tüketici talebinin yüksek olduğu öne çıkan firmalara yer verdikleri, raf bedellerinin taraflar arasında ticari hayatın içerisinde özgürce

belirlenmesinin önüne geçecek bir sınırlama getirilmesinin rekabet hukukunun kabul edemeyeceği bir durum oluşturacağı belirtilmiştir.

(172) Bir yerel perakendeci tarafından ise tedarikçilerin perakendecilerin davranışlarına ilişkin olarak ifade ettikleri birtakım hususların gerçeklik payının olduğu, özellikle küçük tedarikçilerin öngöremediği şartlara imza atıp, perakendeciye sattığı malın karşılığını alamayıp, süreçten borçlu çıktığının sektörde bilindiğini belirtilmiştir.

Özel Markalı Ürünler

(173) Bazı perakendeciler tarafından özel markalı ürünlerin sektördeki rekabet üzerindeki etkisi hususunda genel olarak, özel markalı ürünlerin Türkiye genelinde pazar payının düşük olduğu; bu nedenle söz konusu ürünlerin sektördeki rekabetin işleyişi üzerinde bir risk olarak algılanmaması gerektiği belirtilmiştir. Bir perakendeci tarafından perakende piyasasında yarışan firmaların aynı zamanda tedarikçi olmalarından kaynaklanan dikey entegrasyon ve rekabet sorunlarına dikkat çekilmesi gerektiğini, 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği ile öngörülen düzenlemelere uyum sağlayabilmesi amacıyla özel markalı ürünler konusunda teşebbüslerin şeffaflığa zorlanması ve bu konuda gerekli tedbirlerin alınmasının önemi vurgulanmıştır.

(174) Özel markalı ürünlere sınırlamalar getirilmesinin, tüketiciler için büyük markalı ürünler dışında alternatifin kalmaması veya denetim imkânı düşük, kalitesi ve mahiyeti konusunda emin olunmayan ürünlerin temin edilmesi anlamına geldiği hususu ifade edilmiştir.

(175) Ayrıca tedarikçiler açısından özel markalı ürünler için yapılan fason üretimin, bir pazar engeli olmaktan ziyade, ekonomik yapılarını ve gelirlerini güçlendirmeleri için imkân sağladığı, özel markalı ürünlerin fason üretiminden elde edilen AR-GE bilgisi ve malî gücün firmaların kendi markalarının güçlendirilmesinde kullanılmakta olduğu, özel markalı ürünlerin pek çok büyük tedarikçi tarafından, yurtiçi pazara ilaveten, ihracat amaçlı olarak diğer ülkelerdeki mağazalarında satışa sunulmak üzere de üretildiği ifade edilmiştir.

(176) Özel markalı üretimin tüketici taleplerine en yakın konumda bulunan perakendeci tarafından tercihlerin en doğru şekilde tedarikçiye iletilmesi ile söz konusu olduğu, dolayısıyla bu ürünlerin ortak bir ürün geliştirme sürecinin sonucu olduğu, perakendecinin üretim sürecini yakından takip edebilmesi ile maliyet kontrolünün etkinleştirildiği ve bunun sonucunda tüketicilerin kaliteli ürünlere daha ucuza ulaşabilmesinin sağlandığı ifade edilmiştir.

3.2.1.2. Tedarikçilerin Tespitlere İlişkin Görüşleri

Sektörün Yapısı ve Yoğunlaşmalar

(177) Sektörün tedarik tarafında faaliyet gösteren teşebbüslerin, Rapor'daki tespitlere ilişkin görüşleri büyük oranda perakendecilerden ayrılmaktadır. Bu doğrultuda sektörde farklı alanlarda üretim yapan önemli tedarikçilerin oluşturdukları birliklerden bazılarının görüşleri alınmıştır

(178) HTM perakendeciliğinde yoğunlaşma oranlarının, Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında düşük seviyelerde olmasına rağmen; kategoriler bazındaki analizlerin düzenli olarak yapılmasının önem arz ettiği, bu alanda *AC Nielsen* tarafından düzenli olarak yapılan raporların incelendiği takdirde, özellikle kozmetik, kişisel bakım, temizlik ve birçok gıda kategorisinde çok az sayıda yerli firmanın bulunduğu, çoğunlukla yabancı firmaların pazarda hâkim durumda oldukları, söz konusu durumun, sektöre hâkim olan yabancı perakendeciler ile yine pazara hâkim olan çoğunlukla yabancı sermayeli üreticiler arasındaki ticaretin sürekli gelişmesiyle yerli üreticiler için sorunun daha da mühim hale geldiği belirtilmiştir.

(179) Ayrıca, sektörde gerçekleşen birleşme/devralmaların yoğunlaşma üzerindeki etkisi hususunda; ulusal zincir marketlerin son yıllarda daha küçük ölçekli yerel zincir mağazaları satın alarak metrekare bazında ciddi büyüme sağladıkları, bu durumun pazarlık güçlerinin artmasına ve dolayısıyla perakendecilerin tedarikçilerden aldıkları iskonto ve ödeme vadesi gibi şartların ağırlaşmasına neden olduğu ifade edilmiştir.

(180) Organize kanalın geleneksel kanal aleyhine büyümesinin doğal bir süreç olduğu, organize kanalın sahip olduğu sermaye, bilgi ve organizasyon kabiliyeti

ile tüketici ihtiyaçlarına hızla cevap verebildiği, bu durumun ise kanalın gelişimine önemli katkı sağladığı belirtilmiştir.

(181) Bazı ürün kategorilerinde organize ağırlığının %90'lara çıkabildiği tüketicilerin alışveriş alışkanlıkları ölçüsünde bazı ürün kategorilerinde geleneksel kanalı tercih etmeyerek organize kanaldan alışveriş yaptığı belirtilmiştir.

(182) Bazı dernekler tarafından herhangi bir ildeki tüketiciler bakımından önemli bir nokta olan perakendecide bulunmamakla tedarikçinin, ilgili ilde bulunma şansını önemli ölçüde kaybedebildiği, bu özelliğe sahip bir perakendecinin yerel de olsa tedarikçi karşısında önemli pazarlık gücüne sahip olarak ticarete belirleyici olabildiği ifade edilmiştir.

Alıcı Gücü Kaynaklı Sorunlar

(183) Bazı dernekler perakendecilerin alıcı güçlerini, bazı durumlarda orantısız olarak tedarikçilere yansıttıkları hususunda hem fikir görünmektedir. Genel olarak, özet raporda bahsi geçen alıcı gücünün orantısız kullanımı ile ilgili raf bedeli, teşhir alanı bedeli, insert bedeli, promosyona katılım bedeli, eleman bedeli, mağaza açılış bedeli, sezon ıskontosu, yıl dönümü bedeli, halk günü bedeli vb. bedellerin istenmesi gibi sorunların sektörde yaşanmakta olduğu ifade edilmiştir.

(184) Alıcı gücü kaynaklı yaşanan sorunlar şu şekilde sıralanmıştır:

- listeleme ve raf bedelleri
- ödeme vadelerinin uzunluğu veya sadece satılan malın uzun bir vade sonrası ödenmesi
- anlaşma dışı kesilen ve iptal edilmeyen haksız faturalar.
- üreticinin eşit fiyat politikasının hiçe sayılması ve haksız rekabet oluşturan raf fiyatları
- mağaza açılış bedelleri (perakendecilerin hızlı büyümesinin en önemli sebeplerinden birisinin üreticilere kesilen çok yüksek rakamlardaki mağaza açılış bedelleri olduğu)

- sağlam olarak teslim alınan fakat hasarlı olarak iade edilen yüksek tutardaki haksız ürün iadeleri
- çoğunlukla yerli markaların ya da markalaşma yolunda ilerleyen firmaların gelişimine hiçbir olanak tanınmaması
- markalaşma yolunda; reklam, dağıtım, ürün maliyeti vb. giderlerin çok üzerinde yer alan talepler
- her yıl artan ilave vade ve ek talepler

(185) Perakendecilerin, sözleşme ve anlaşmaları tek taraflı hazırlaması nedeniyle bazı durumlarda çalışmadıkları halde mağaza açılış bedelleri; ürün sevk etmedikleri ve satışını yapmadıkları halde ciro primi ve kaynağı belirsiz faturalara maruz kalındığı ifade edilmiştir.

(186) Çalıştayda tedarikçiler tarafından özellikle üzerinde durulan sorunların ödemeler ve raf/hizmet bedelleri olduğu görülmektedir. Ödeme vadeleri ile ilgili olarak tarafından sektörde ödeme vadelerinin sözleşmelerde 60 gün hükmü yer alsa bile fiili olarak 120-130 gün seviyesine çıkabildiği, ödemelerin tüketiciye satışa endekslendiği, bu durumun satış öncesi oluşan fire, çalıntı gibi perakende noktasında gerçekleşen zararlarında fiili olarak tedarikçiye aktarılması işlevi gördüğü ve perakendeci tarafından kesilen faturaların peşin iskonto işlemi yapılarak ilk ödmeden düşürülmesi ile ödemelerin gerek vade gerekse tutar olarak perakendeci lehine işletildiği ifade edilmiştir.

(187) Marketlerin satın alma yetkilileri tarafından yeni ürün satın alınırken; ürünlerin satış hızı, ciro durumu, firmaların konumu dikkate alınmaksızın, katılım bedeli, gondol, insert, yıl dönümü, kuruluş kampanyası, mağaza yenileme, aylık, üç aylık ve yıllık ciro primi, market puan kartları için destek, mal fazlası, kule, sepet bedeli, aktivite bedeli, bilgi paylaşımı vb. isimleri altında bedeller talep edildiği iddia edilmiştir.

(188) Hizmet bedellerinin tedarikçilerden ürünlerinin satışını artırıcı faaliyetler temelinde talep edilmesi gerektiği, mağaza açılışı, elektrik bedeli gibi bedellerin bu nitelikte olmadığı dolayısıyla bir karşılığı bulunmadan tahsil edildiği belirtilmiştir. Sektörde bedellerin hangi durumlarda ve ölçütlere bağlı olarak

alınacağıının netleşmesinin sektörde şeffaflık ve belirliliğin sağlanmasına önemli katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

(189) Sözleşmelerde ödeme süreleriyle ilgili maddeler bulunduğu; buna karşın uygulamada ödemelerin geç veya hiç yapılmadığı belirtilmiştir. Ayrıca, reyon çalışanlarının ücretlerinin büyük bir kısmının da tedarikçi tarafından ödendiği ve zaman zaman bu çalışanların başka reyonlarda da çalıştırılabildiği ifade edilmiştir.

(190) Tedarikçinin perakendeciden görüşme talebine cevap alabilmesinin 40-50 günü bulunduğu, çok sayıda uyuşmazlığa ilişkin dosyanın mahkeme önünde olduğu, ancak davaların yıllarca devam ettiği, sözleşmelerde netlik bulunmaması ve her iki tarafın da kendisini alacaklı görmesine bağlı olarak konuyla ilgili hâkim tarafından sıklıkla bilirkişi tayin edildiği ve bu durumun dava sürecini daha da uzattığı ifade edilmiştir

Özel Markalı Ürünler

(191) Son yıllarda perakende sektöründe yaşanan gelişimin, Rapordaki verilerde de belirtildiği üzere indirim mağazalarında (*BİM, A101, ŞOK ve Diasa*) daha hızlı bir şekilde gerçekleştiği tespitine yer verilmiştir. İndirim mağazalarının müşterinin ürünlere daha kolay ulaşabileceği mahalle arası diye tabir edilen yerlerde açılması, metrekare olarak küçük olması, ürün sayısının düşük olması gibi özelliklerinin tüketicinin satın alma kararını çabuk verebilmesini ve en önemlisi de fiyatların görece düşük olmasını sağladığı ifade edilmiştir.

(192) Ayrıca, çalışan personel sayısının az olması, mağazalarda raf düzeninin kolili olarak sunulması, insert, kampanya, afiş, katalog vb gibi masraflarının olmaması bu tip mağazaların masraflarının diğer mağazalara göre çok daha düşük olmasını sağladığı; söz konusu durum sayesinde tedarikçilerin, indirim mağazalarında alıcı gücü kaynaklı haksız uygulamalarla daha az karşılaştıkları belirtilmiştir.

(193) Özel markalı üretimin özellikle KOBİ niteliğindeki üreticilerin atıl kapasitelerini değerlendirmelerinde önemli bir fırsat olduğu, bu üreticilerin hem kendi markalarına yatırım yaparken atıl kapasitelerini özel markalı ürünler için

değerlendirerek faaliyet karlılıklarını artırmaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Özel markalı ürünlerin sektör için bir gerçeklik olduğu, günümüzde önemli marka sahibi üreticilerin de bu üretime kaynak ayırdıkları belirtilmiştir.

(194) Özel markalı ürünlerin markaların gelişimini engellediği, ulusal markaların dünya markası olması önünde engel teşkil ettiği, özel markalı ürünlerin ise münhasıran ilgili perakendecide satılmasından kaynaklı olarak dünya markası olamayacağı, bazı perakendecilerin tamamen özel markalı ürün bulundurma yönündeki eğiliminin markalara, tüketiciye ulaşmada bu kanalın kullanılmaması yönüyle zarar vereceği dile getirilmiştir.

3.2.2. Önerilere İlişkin Taraf Görüşleri

3.2.2.1. Perakendecilerin Önerilere İlişkin Görüşleri

Yoğunlaşmaların Bildirilmesine Yönelik Ciro Eşiklerinin Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği ile Sınırlı Olmak Üzere Düşürülmesi

(195) Ülkemizde büyük birleşme ve devralmaların söz konusu olmadığı, perakende zincirlerinin çoğunlukla yeni mağaza açmak yerine lokasyonu iyi olan küçük zincirleri devralmaları şeklinde gerçekleştiği, bu nedenle organize perakende sektöründe, hâkim durum oluşturabilecek bir yoğunlaşmanın bulunmadığı organize perakendeciliğin sektör içerisinde payının büyümesinin genel sosyoekonomik gelişme ve tüketici alışkanlıklarından kaynaklandığından hareketle; bu aşamada yoğunlaşmanın bildirilmesi hususunda eşiklerinin düşürülmesi önerisinin etkili sonuçlar doğurmayacağı ifade edilmiştir. Küçük çaplı yerel firmaların çeşitli sebepler ile el değiştirmesinin kayıt dışı gibi unsurların ortadan kaldırılmasında fayda sağlarken; eşiklerin düşürülmesi ile tüm küçük çaplı birleşmelerin rekabet kurumuna gönderilmesi sürecin uzamasına veya teşebbüslerce farklı yöntemlerle çözümler üretilmesine sebebiyet vereceği vurgulanmıştır.

(196) 2010/4 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'deki ciro eşiklerinin, pazardaki büyük oyuncuların Türkiye ve/veya dünya cirosunun yüksek olması nedeniyle, taraflardan biri küçük ölçekli olsa dahi, teşebbüsler arasında gerçekleştirilen işlemin Kuruma

gönderilmesi için yeterli olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, sektöre özgü “farklı eşik değer” kriteri getirilmesinin, yoğunlaşmaların kontrolü sistemine aykırı ve rekabet kurallarının sektör farkı gözetilmeksizin uygulanması gerektiği şeklindeki genel kuralla bağdaşmaz nitelikte uygulamalara yol açacağı şeklinde görüş bildirilmiştir.

(197) Bir perakendeci ise görüş yazısında belirttikleri ile yukarıda açıklanan görüşlerden ayrılmış; söz konusu öneri doğrultusunda yapılacak düzenlemenin sektöre fayda sağlayacağını düşündüklerini ifade etmiştir.

Davranış Kodu ve Ombudsmanlık Sisteminin Hayata Geçirilmesi

(198) Bazı perakendeciler tarafından piyasadaki aktörlerin rekabet koşulları çerçevesinde pazarlık ederek, günün ve piyasanın şartlarına göre belirlemek durumunda oldukları ticari koşullara belirli ölçüde kısıtlamalar getirecek bir kurallar setinin oluşturulmasının ticari hayatın gelişmesine engel olacak ve hatta rekabete aykırı davranışları da teşvik edebilecek bir uygulama olduğunu ifade edilmiştir.

(199) Davranış kodu ile sözleşme serbestisinin kısıtlanacağı, ombudsmanlığın ise Türkiye’de yerleşik kültür bakımından uygun olmadığı, ticaret mahkemeleri önünde ele alınması gereken ve bu anlamda rekabet mevzuatı çerçevesinde çözümlenmesi mümkün olmayan konularda ombudsmanın yetkilendirilmesinin uygun olmayacağı, dünyadaki örnekleri temelinde de davranış kodu ve ombudsmanlık sisteminin iyi sonuçlar ürettiğinin kesin olarak ifade edilemeyeceği dile getirilmiştir.

(200) Ayrıca ombudsman olarak atanacak kişinin, sektörü Türkiye ve dünya ölçeğinde iyi tanıyan, sektörün içinden gelerek çıkar bağlantısı olmadan hareket edebilen, baskı ve yönlendirmelere boyun eğmeden kararlar alabilen biri olması halinde; söz konusu öneri doğrultusunda yapılacak düzenlemenin yerinde olacağı, Türkiye’de kültür olarak ombudsmanlık gibi bir sisteme hazır olunmasa dahi belirli bir süre sonra sistemin oturacağı ifade edilmiştir.

(201) Bir perakendeci kamu müdahalesi olmadan özel bir platformda (ombudsman aracılığıyla) sektöre ilişkin sorunların giderilmesinin sektörün gelişmesi adına

önemli bir adım olduğunu; bir diğeri ise söz konusu önerinin sektörel anlamda etik kuralların oluşması açısından fayda sağlayacağı, oluşabilecek sorunların daha hızlı ve etkin şekilde çözümlenmesine de katkı vereceğini belirtmiştir.

Tedarikçi-Perakendeci Anlaşmalarının Rekabet Kurumuna Yıllık Olarak Gönderilmesi

(202) Hukuk sistemimizde sözleşme serbestisi ilkesi gereğince tarafların kişisel menfaatlerini göz önüne alarak, diledikleri veya anlaştıkları şartlarda sözleşme yapabilmelerinin esas olduğu belirtilmiş, mevcut yasal düzenlemelerin, sözleşmelerde yer almayan perakendecilerin haksız taleplerine karşı tedarikçileri koruyacak hükümleri ihtiva etmekte olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle, bu alanda yasal bir düzenlemeye ihtiyaç bulunmadığı; kaldı ki, raporda da ifade edilen perakendecilerin alıcı güçlerini kullanarak talep ettikleri raf bedeli, liste bedeli, insert bedeli vb. bedellerin zaten sözleşmelerde yer almadığı; bu nedenle sözleşmelerin Kuruma gönderilmesinin pratik bir sonucu olmayacağı ifade edilmiştir. Diğer yandan, şirketler açısından ticari sır niteliğinde olan birtakım bilgi ve belgelerin düzenli olarak kurum ile paylaşılmasının, şirketler açısından kabulü mümkün olmayan bir uygulama olduğu, şöyle ki; söz konusu bilgi ve belgelerin rakip firmalar tarafında elde edilmesi riskinin tüm ticari şirketler açısından olumsuz sonuçlar doğurabileceği hususunda görüşler sunulmuştur.

(203) 2010/4 sayılı Tebliğ ile belirli ciro altındaki teşebbüslerin bildirim yükümlülüğünün kaldırılması ile amaçlananın rekabet otoritelerinin asli görevleri olan kartellerin ve yoğunlaşmaların denetimine daha fazla kaynak ayırabilmelerine imkân sağlanması olduğu, ancak anlaşmaların belirli aralıklarla Kuruma gönderilmesinin iş yükünü arttıracığı belirtilmiş olup; ayrıca söz konusu uygulama bünyesinde hangi sözleşmelerin bildirilmesinin zorunlu olduğu ya da olmadığı konusundaki belirsizliklerin ticari hayatın yavaşlamasına neden olacağı belirtilmiştir.

(204) Kamu otoritesinden hukuken beklenenin genel olarak perakende sektörünün ve daha genel olarak tüm sektörlerde faaliyet gösterenlerin, yükümlülüklerini yerine getirirken eşit ve adil koşullarda rekabet edebilmelerini sağlamak olduğu;

bu doğrultuda Rekabet Kurumunun da sadece rekabetçi açıdan ihlal niteliği taşıyan işlemlere ilişkin bilgi ve belgeleri talep etmesinin yerinde olacağı şeklinde görüş bildirilmiştir.

(205) Norveç’de uygulamada olan bu düzenlemenin başkaca bir ülke tarafından uygulanmadığı, Norveç’in Türkiye’den oldukça farklı sektör yapısına sahip olduğu dile getirilmiştir.

Diğer Öneriler

(206) Bazı teşebbüsler Rapor’da değerlendirilenler dışında, birtakım farklı öneriler sunmuşlardır. Sektör içerisinde bizatihi faaliyet gösterenler tarafından sunulan önerilerin, sektörde yapılacak muhtemel düzenlemelerin etkin ve yerinde olabilmesi açısından, önem arz ettiği düşünülmektedir.

(207) Ticari açıdan doyum noktasına yaklaşmış bölgelerdeki birleşme/devralmalar konusunda, kamu kuruluşlarının yatırımları ve bölgenin ticari kapasitesi dikkate alınarak inceleme yapılması gerektiği belirtilmiştir.

(208) Perakende alanında faaliyette bulunacak noktaların yerleri ve yoğunluklarının, söz konusu yerin nüfus potansiyeli ve lojistik önemine göre devlet tarafından belirlenmesi gerektiği hususunda görüş bildirilmiştir. Ayrıca, tedarikçilerin farklı perakendecilere farklı fiyat listelerinden mal satışı yapmalarının engellenmesi için tek ve iskontosuz net satış fiyat listelerinin oluşturulması gerektiği ifade etmiştir.

3.2.2.2. Tedarikçilerin Önerilere İlişkin Görüşleri

Yoğunlaşmaların Bildirilmesine Yönelik Ciro Eşiklerinin Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği ile Sınırlı Olmak Üzere Düşürülmesi

(209) Firmaların mağaza sayısını, yeni mağaza açarak arttırması yerine, birleşme ve devralmalarla arttırması usulünün teşvik edilmesi gerektiğini; şöyle ki, satılmak istenen firmanın büyük olasılıkla maddi zorluk içinde, devredilmezse ödeme güçlüğünden ötürü tedarikçilerini zor durumda bırakarak faaliyetlerini durdurmak zorunda kalabilecek, dolayısıyla milli servet kaybına neden olabilecek firmalar olduğu ifade edilmiştir. Bunun yanında organize perakende

pazarı için pazar payı eşiğinin getirilmesinin, özellikle söz konusu eşiğe yaklaşan firmaların kontrol altında tutulması bakımından gerektiği belirtilmiştir.

(210) Küçük ölçekli devralmaların rekabet üzerinde toplam etkisinin ihmal edilemeyecek düzeyde gerçekleştiği konusunda Rapor'da bahsedilen hususlarda hem fikir oldukları, bu nedenle organize perakende sektörü özelinde bildirim eşiğinin aşağıya çekilmesi konusundaki önerinin etkili olabileceği bildirilmiştir.

(211) Bazı tedarikçi dernekleri perakende sektöründe yoğunlaşmaların kontrolünde ciro eşiklerinin daha düşük belirlenmesi ile Rekabet Kurumu tarafından sektörün özellikle yerel düzeydeki yoğunlaşmalar bakımından yakinen takip edilebileceğini ifade etmiştir.

Davranış Kodu ve Ombudsmanlık Sisteminin Hayata Geçirilmesi

(212) Serbest piyasa koşullarında arz-talep dengesinin bozulması ile pazarda meydana gelen sorunların, dışarıdan müdahale ya da dayatmalarla çözüm ulaşmanın yerinde olmayacağı; bununla birlikte, "tedarikçi-perakendeci ilişkileri" özelinde birtakım etik ve adil kurallar konulmasının, bu kurallara gönüllü olarak katılımın sağlanmasının ya da hakeme (ombudsman) başvurarak sorunun çözümlenmesinin faydalı olabileceği hususunda görüş bildirilmiştir. Ombudsmanlık sisteminde olduğu gibi özel yetkili uzlaştırma masaları oluşturulması ve karşılaşılan uyuşmazlıklarda mahkemelere gitmeye gerek kalmadan uzlaştırıcıların devreye girmesi ile sorunların çözüme kavuşturulabileceği ifade edilmiştir.

Tedarikçi-Perakendeci Anlaşmalarının Rekabet Kurumuna Yıllık Olarak Gönderilmesi

(213) Bazı tedarikçi dernekleri tarafından taraflar arasında mutabakata varılıp, imzalanan bir anlaşmanın, üçüncü bir tarafa gönderilmesinin etik olmayacağı ve bu durumun piyasanın serbestliğine müdahale olacağı hususunda görüş bildirilirken; bazıları sözleşmelerin Rekabet Kurumuna düzenli olarak gönderilmesinin yararlı sonuçlar doğurabileceğini ifade etmiştir. Böylece, özellikle zincir mağazalar tarafından düzenlenen matbu sözleşmelerin ve

anlaşmalarda belirtilmeyen, ya da bir takım kelime oyunları ile anlaşılmayan maddelerin önüne geçilmiş olacağı ifade edilmiştir.

Diğer Öneriler

(214) Bazı tedarikçi dernekleri tedarikçilerden çeşitli isimler altında alınan bedellere sınırlama getirilmesi veya sabit bir oran belirlenmesi hususunda önerilerini sunmuşlardır. Bunun dışında dile getirilen öneriler; ciro değeri yıllık 250.000 TL.'nin üzerinde üzerindeki anlaşmaların Rekabet Kurumuna gönderilmesi, perakende raflarında ürün kategorileri bazında raf karlılıklarının perakendeciler tarafından üreticilere eşit olarak sağlanması gerektiği, listeleme ve raf katılımı gibi buna benzer bedellerinin yeni ürün için yıllık cironun en fazla %3'ü ile sınırlandırılması, orta ölçekli ve KOBİ konumundaki firmalar özelinde, özel markalı ürün satışlarında % 25 ortalama oranına ulaşılan kadar sınırlama getirilmemesi, rekabet mevzuatında perakende sektörüne özel hakim durum tanımı yapılması gerektiği ve ekonomik bağımlılık kavramının ve ekonomik bağımlılığın/üstün pazarlık gücünün kötüye kullanılmasına ilişkin bir düzenlemenin rekabet mevzuatına dahil olması gerektiği şeklinde özetlenebilir.

3.3. Tedarikçilerle Yürütülen Saha Çalışması Sonuçları

(215) Büyük HTM perakendecilerinin alıcı gücünün artmasının tedarikçilerin üzerinde olumsuz etkisi olduğu, özellikle perakendecilerin tedarikçilerden çeşitli isimler altında talep ettikleri bedeller ve perakendecilerin artan taleplerinin karşılanmasının zorlaştığı tedarikçiler ve tedarikçileri temsil eden dernekler tarafından çeşitli platformlarda dile getirilmektedir. Ön raporun kamuoyuna duyurulmasından sonra yapılan çalıştayda da benzer konulara dikkat çekilmiştir.

(216) Bu kapsamda tedarikçilere yönelik olarak bağımsız bir araştırma şirketi ile ortak bir çalışma yapılmış ve bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın amacı tedarikçiler ile perakendeciler arasındaki ticari ilişkinin ne şekilde düzenlendiği ve niteliğini ölçmektir. Çalışmanın örneklemini Türkiye'deki perakendeci gruplarına mal veren üretici firmalar oluşturmaktadır. Anket çalışmasına katılacak tedarikçilerin iletişim bilgilerine öncelikle tedarikçi derneklerinden ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışmanın başlangıç aşamasında iletişim bilgilerine ulaşılan tedarikçilere internet üzerinden giriş yaparak anketi doldurabilecekleri kullanıcı adı ve şifreleri gönderilmiştir. Süreç içerisinde

firmalardan HTM perakendecileri ile tedarikçi ilişkisi içinde olmayanlar ve ayrıca iletişim bilgileri mükerrer olanlar ayıklanmıştır.

(217) %95 güven düzeyinde gerçekleştirilen araştırmaya geçerli cevap veren 209 üretici firma dahil edilmiştir. 229 firma anketi tamamlamadığı için, 83 firma da örneklem kapsamına uygun olmadığı için araştırmaya dahil edilmemiştir. Saha çalışması 07 Nisan – 01 Ağustos 2011 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Ankete katılım durumu aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 31. Ankete Katılım Durumu

Tamamlanan	209
Kapsam Dışı	83
Tamamlanmayan	229
Toplam	521

Saha çalışmasına katılan tedarikçilerin ciro büyüklüğüne göre dağılımı aşağıdaki şekildedir.

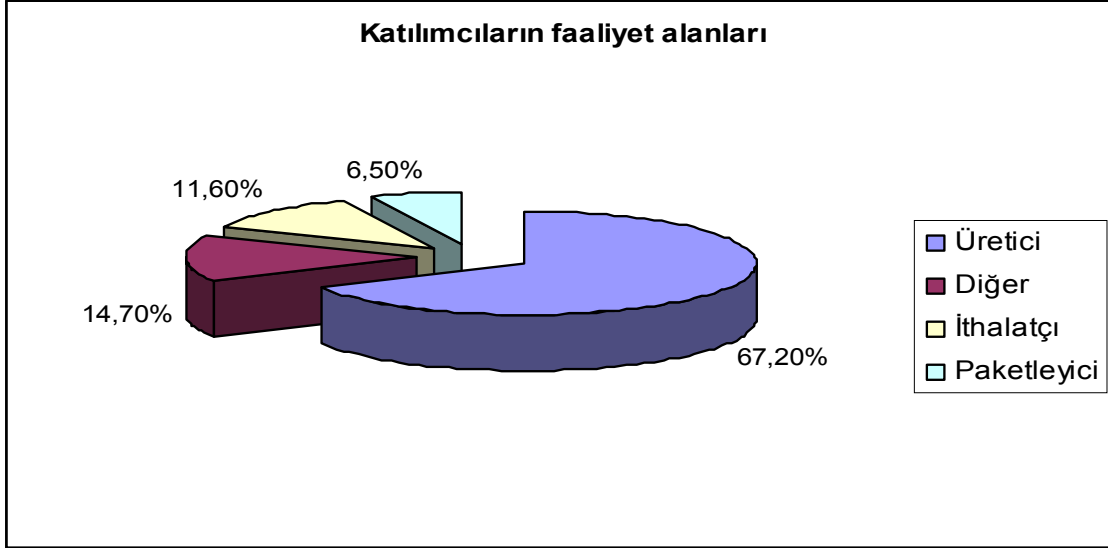
Tablo 32. Anketi tamamlayanların ciro büyüklüğüne göre dağılımı

	Sayı	Yüzde (%)
25 Milyon TL altı	16	7,7
26-50 Milyon TL	4	1,9
51-100 Milyon TL	4	1,9
101-200 Milyon TL	10	4,8
201-300 Milyon TL	12	5,7
301-400 Milyon TL	33	15,8
401-500 Milyon TL	19	9,1
501 Milyon TL ve üstü	78	37,3
Belirtmek istemeyenler	33	15,8
Toplam	209	100,0

(218) Anketi tamamlayanlar arasında cirosu 200 milyon TL'den büyük olan tedarikçilerin toplam katılımcıların %67,9'ini oluşturduğu görülmektedir. Dolayısıyla saha çalışmasına katılım sağlayan büyük ölçekli tedarikçilerin ağırlığı daha fazladır.

(219) Saha çalışmasına katılanların büyük çoğunluğu faaliyet alanını üretici olarak tanımlamış, bir kısmı ise ithalatçı, paketleyici ve diğer faaliyet alanlarını seçmiştir. Aşağıdaki grafikte saha çalışmasını tamamlayan firmaların en çok ciro elde ettikleri faaliyet alanına göre dağılımı gösterilmektedir.

Şekil 5. Katılımcıların ciroya göre faaliyet gösterdiği iş türü



(220) Saha çalışmasını tamamlayan tedarikçiler faaliyetlerini oluşturan ana ürün kategorileri bazında ise aşağıdaki gibi ayrılmıştır.

Tablo 33. Saha çalışmasına katılanların faaliyet gösterdiği ürün kategorisi

	Firma Sayısı	%
Süt ve süt ürünleri	42	20,1
Diğer gıda	36	17,2
Alkolsüz içecekler (gazlı ve gazsız içecekler)	34	16,3
Tahıl ürünleri/unlu mamuller	33	15,8
Kuru gıda	33	15,8
Şekerli ürünler	30	14,4
Et ve et ürünleri	26	12,4
Kişisel bakım	26	12,4
Yağlar	23	11,0
Ev temizlik ürünleri	19	9,1
Alkollü içecekler	18	8,6
Dondurulmuş gıda	16	7,7
Taze sebze ve meyve	10	4,8

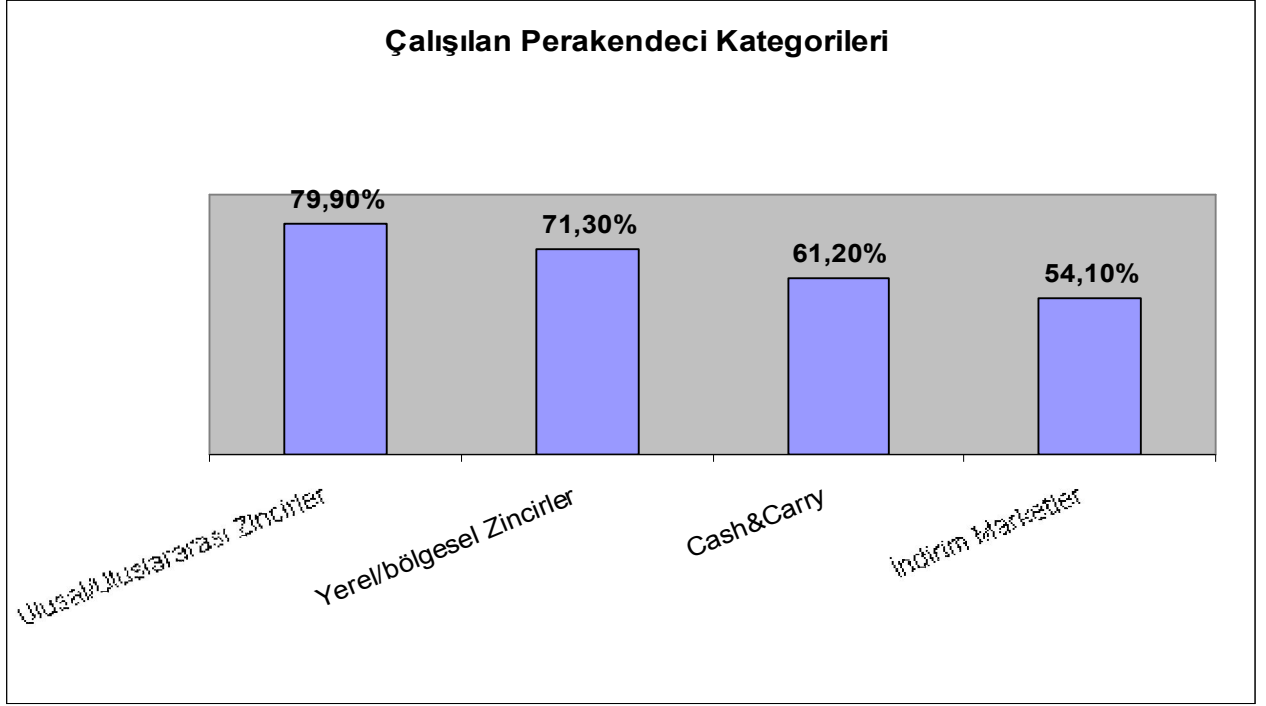
*Birden çok cevap verildiği için toplam %100'ü geçmektedir.

3.3.1. Tedarikçilerin Çalıştıkları Perakendeci Kategorileri

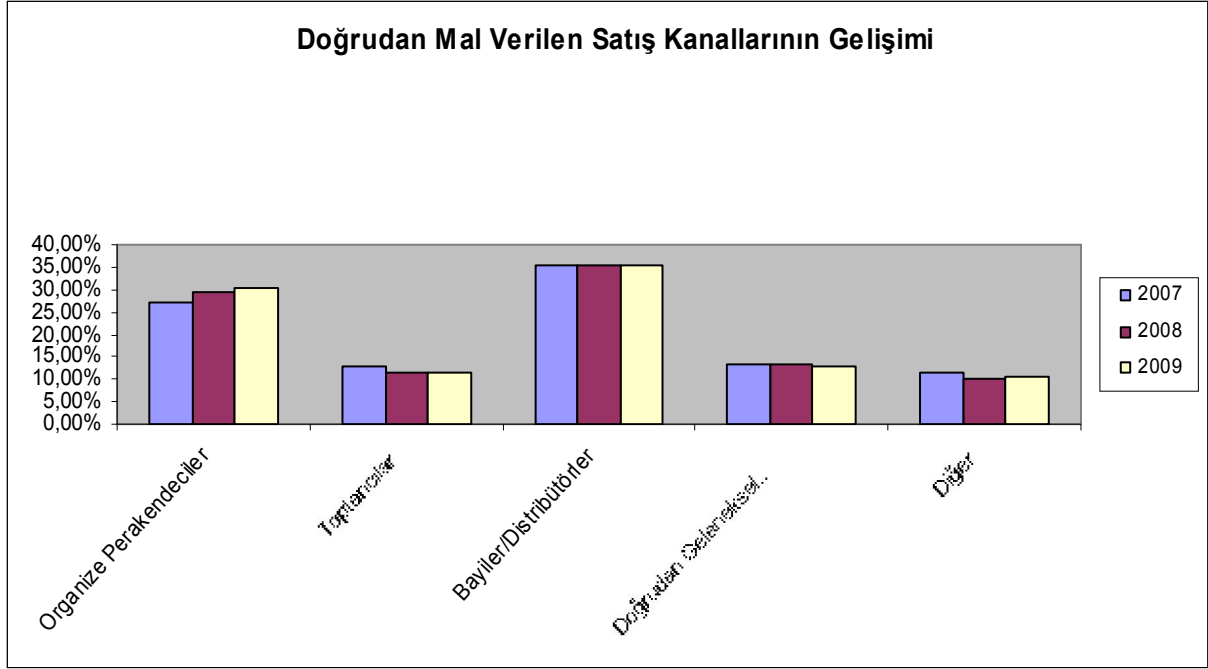
(221) Saha çalışmasına katılan tedarikçilere hangi perakendecilerle çalıştıkları sorulmuştur. Alınan cevaplar aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Buna göre ulusal/uluslararası perakendeciler en çok çalışılan perakendeci kategorisidir. İndirim marketleri ise son sırada yer almaktadır. Bu durum indirim marketlerinde

ürün çeşitliliğinin az olması ve dolayısıyla bu tür perakendecilerin az sayıda tedarikçisinin olması ile açıklanabilecektir.

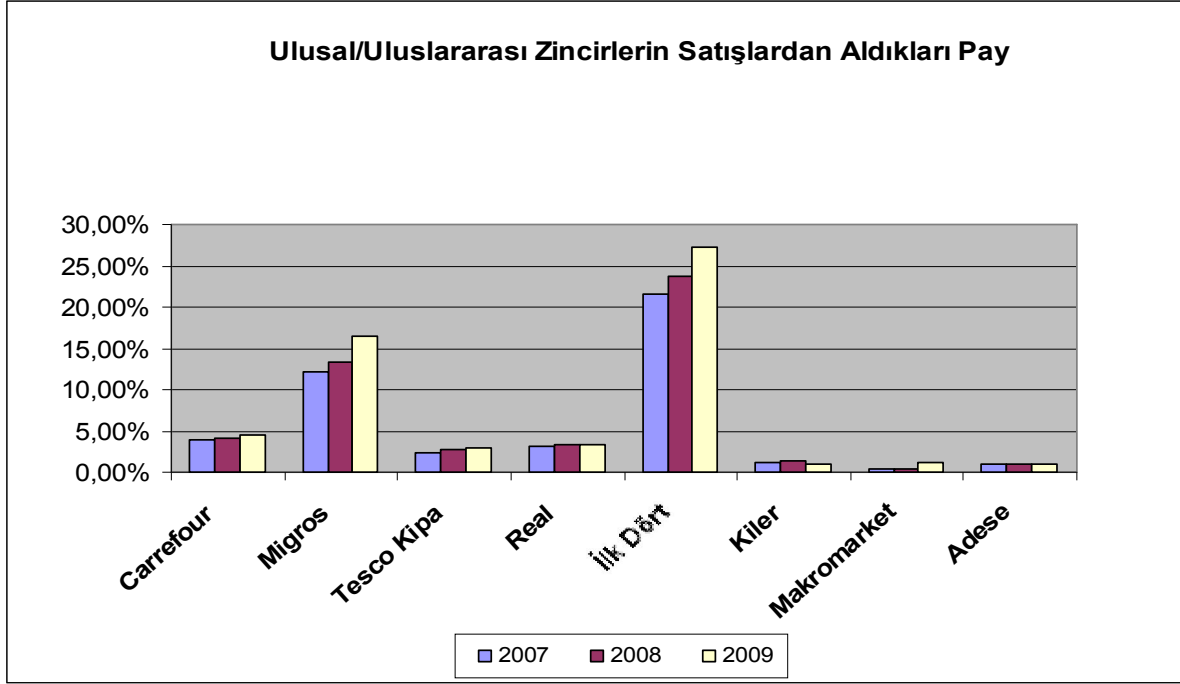
Şekil 6. Tedarikçilerin çalıştıkları perakendeci kategorileri



(222) Aşağıdaki grafikte de yer verilen doğrudan mal verilen satış kanallarının gelişimine baktığımızda son üç yıl içerisinde organize perakendecilerin satışlardan aldıkları payın arttığı görülmektedir. Toptancılara ve geleneksel perakendecilere yapılan doğrudan satışlar bu süreç içerisinde çok hızlı bir düşüş eğilimi göstermese de azalmıştır. Bu azalış trendinin organize perakendecilerin gelişimine bağlı olarak devam edeceği düşünülmektedir.

Şekil 7. Doğrudan mal verilen satış kanallarının son üç yıl içindeki gelişimi

(223) Organize perakendeciler arasında ulusal/uluslararası zincirler bakımından tedarikçilerin satışlarının dağılımı ise aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Son üç yıllık dönemde *Carrefoursa*, *Migros*, *Tesco Kipa* ve *Real*'in tedarikçilerin satışlarından aldıkları payın giderek arttığı görülmektedir. Tedarikçilerin satışları içinde en büyük paya sahip olan *Migros olup*, son üç yıl içinde satışlardaki payını en fazla artıran da *Migros* olmuştur. Söz konusu ilk dört zincirin tedarikçilerin satışları içindeki payları toplamı 2007'de %21,6 iken 2009'da %27,20'ye çıkmıştır. Bu oran ilk dört zincirin tedarikçilerin satışları içindeki payının 3 yıl içinde yaklaşık %20 arttığını göstermektedir. Eğilimin önümüzdeki yıllarda da bu şekilde devam etmesi tedarikçilerin satışlarının daha büyük bir kısmını büyük zincirlere yapmaya başlaması, dolayısıyla büyük zincirlere daha fazla bağımlı olunması sonucunu doğurabilecek niteliktedir.

Şekil 8. Ulusal/uluslararası zincirlerin tedarikçilerin satışlarından aldıkları pay

3.3.2. Tedarikçi ve Perakendeciler Arasında Yapılan Anlaşmalar

(224) Tedarikçilerle perakendeciler arasında alım-satım şartlarına ilişkin yapılan anlaşmaların çoğunluğunun yazılı olarak yapıldığı görülmektedir. Yazılı sözleşmeler, ilişkilerde şeffaflık ve ticari ilişki alanlarında riskin taraflarca öngörülen şekilde paylaşılmasına olanak sağlamaktadır. Anlaşmaların yazılı yapılma oranı ulusal/uluslararası zincirlerde ortalama %95 ile en yüksek düzeydedir. İndirim marketleri ile yazılı anlaşma yapma oranı ortalama %87, yerel/bölgesel zincirlerde %72 ve organize toptan perakendecilere %90 seviyesindedir. Anlaşmalar çoğunlukla yazılı olmakla birlikte anlaşma şartlarında sıklıkla değişikliğe gidilebildiği ve anlaşmalarda yapılan değişikliklerin genelde sözlü olarak talep edildiği yönünde daha önce elde edilen bilgiler doğrultusunda tedarikçilere anlaşma şartlarının perakendeci kategorileri bazında değiştirilip değiştirilmediği sorulmuştur. Bu soruya tedarikçiler tarafından verilen yanıtlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 34. Perakendecilerin yazılı anlaşmalarda değişiklik talep edip etmediği

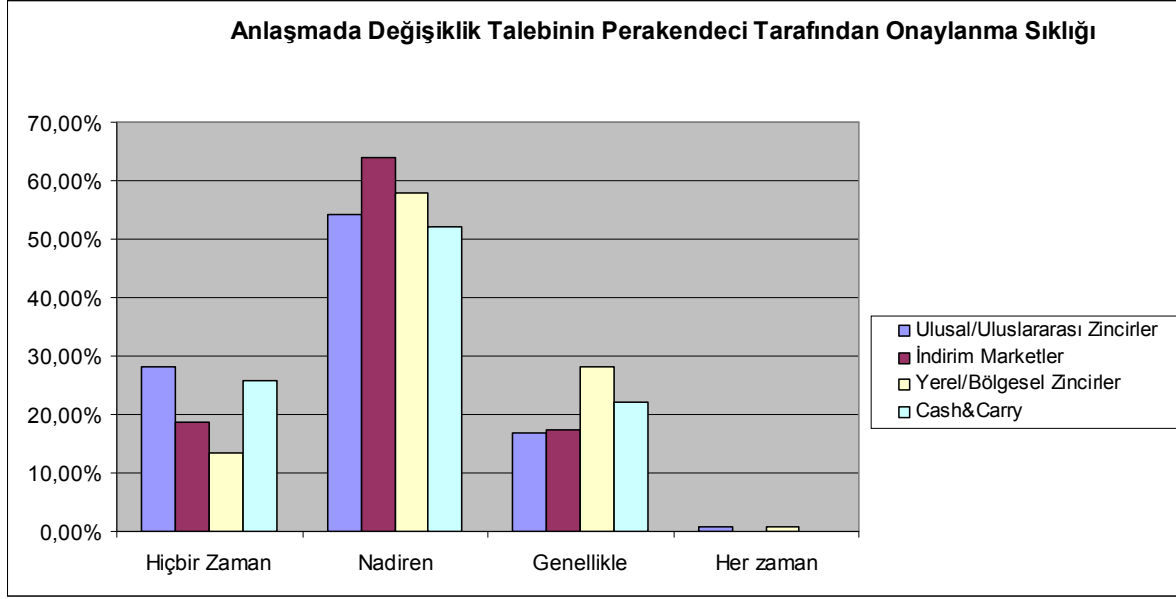
Perakendeci Kategorisi	Hiçbir zaman	Nadiren	Genellikle	Her zaman
Ulusal/uluslararası zincirler	15,00%	47,30%	25,10%	12,60%
İndirim (<i>discount</i>) marketler	14,20%	50,40%	23,90%	11,50%
Yerel/Bölgesel zincirler	14,10%	57,00%	20,80%	8,10%
Organize toptan perakendeciler	11,70%	53,10%	24,20%	10,90%

(225) Sonuçlar perakendecilerin yazılı anlaşma şartlarında değişiklik talep etme sıklığının her 6-12 ayda bir seçeneğinde yoğunlaştığını göstermektedir. 6 aydan kısa sürede değişiklik talep edildiğini belirtenlerin tedarikçilerin oranı ise %102un altındadır.

Tablo 35. Perakendecilerin yazılı anlaşmalarda değişiklik talep etme sıklığı

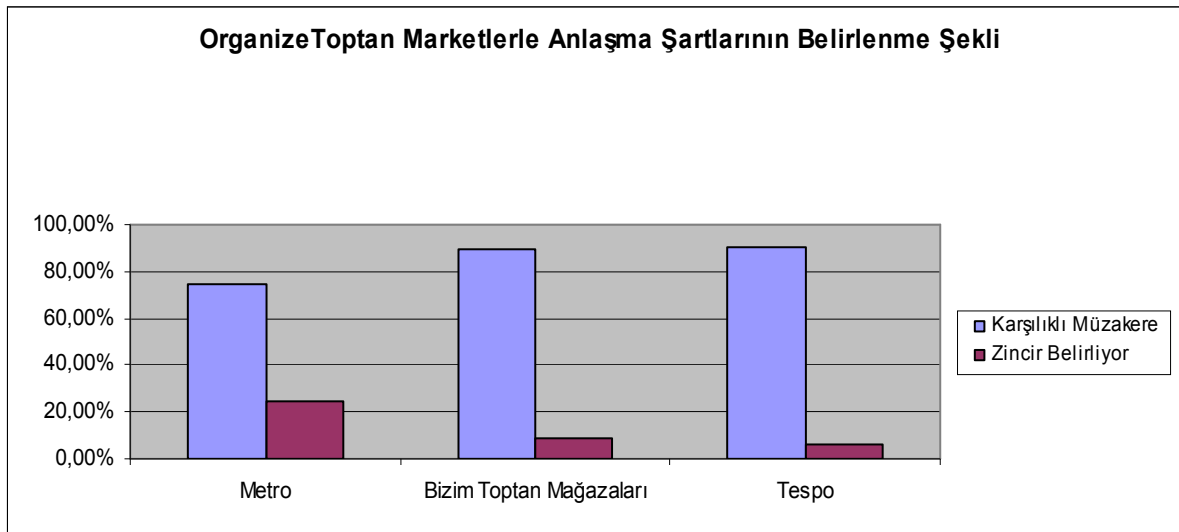
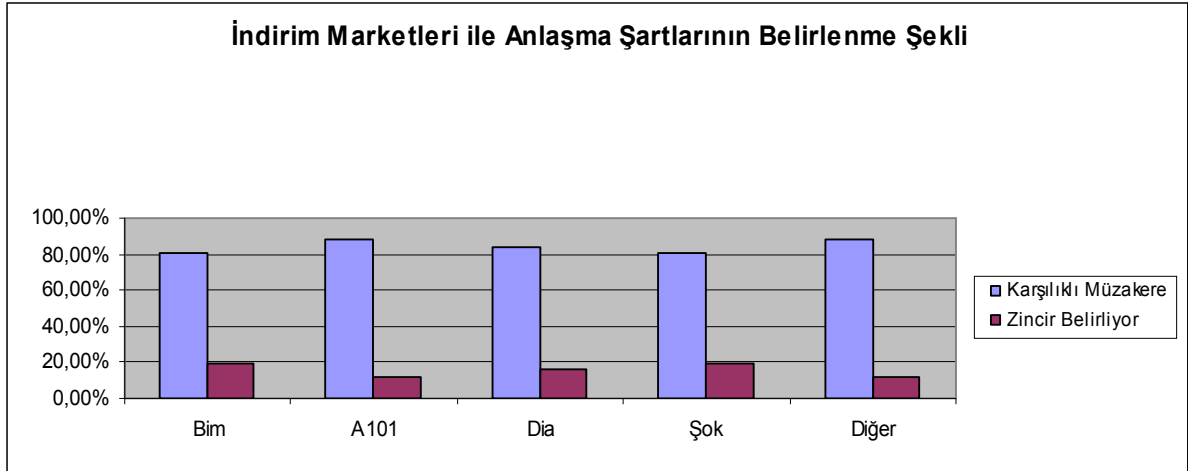
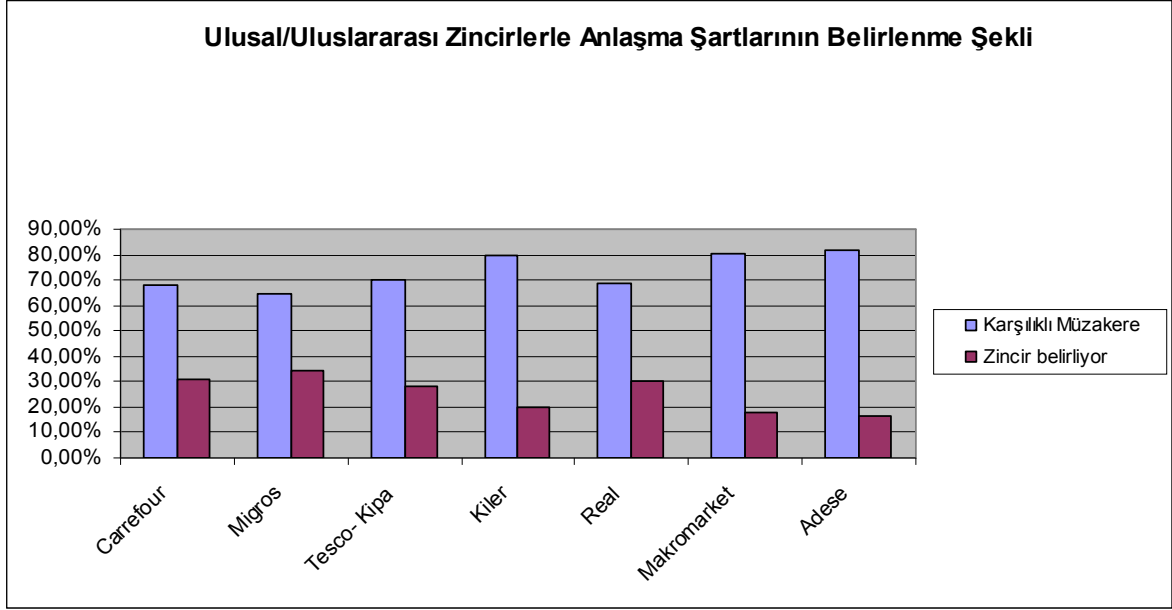
Perakendeci Kategorisi	Hiçbir zaman	1 yıldan fazla	Her 6-12 ayda bir	Her 2-6 ayda bir	Her ay	1 aydan az
Ulusal/uluslararası zincirler	2,4	19,2	70,1	4,8	2,4	1,2
İndirim (<i>discount</i>) marketler	5,3	21,2	63,7	7,1	2,7	0,0
Yerel/Bölgesel zincirler	4,7	19,5	65,8	6,0	2,0	2,0
Cash&Cary	0,8	21,9	69,5	4,7	2,3	0,8

(226) Tedarikçiler ve perakendeciler arasında yapılan anlaşmalarda tedarikçi tarafından gelen bir değişiklik talebinin perakendeci tarafından kabul edilme sıklığı ise aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Anlaşmada değişiklik talebinin perakendeci tarafından hiçbir zaman veya nadiren onaylandığını belirten tedarikçilerin oranı ulusal/uluslararası zincirler için %82,40, indirim marketleri için %82,50, yerel/bölgesel perakendeciler için %71,10 ve organize toptan perakendeciler için %77,90 düzeyindedir.

Şekil 9. Tedarikçinin anlaşmada değişiklik talebinin onaylanma sıklığı

(227) Saha çalışmasına katılan tedarikçilere anlaşma şartlarının farklı perakendeci kategorilerinde ne şekilde belirlendiği sorulmuştur. Aşağıdaki grafiklerde ulusal/uluslararası zincirler, indirim marketleri ve organize toptan perakendeciler ile tedarikçiler arasındaki ticari ilişkilerin, diğer bir deyişle alım-satım şartlarının ne şekilde belirlendiğine ilişkin tedarikçilerin cevapları görülmektedir.

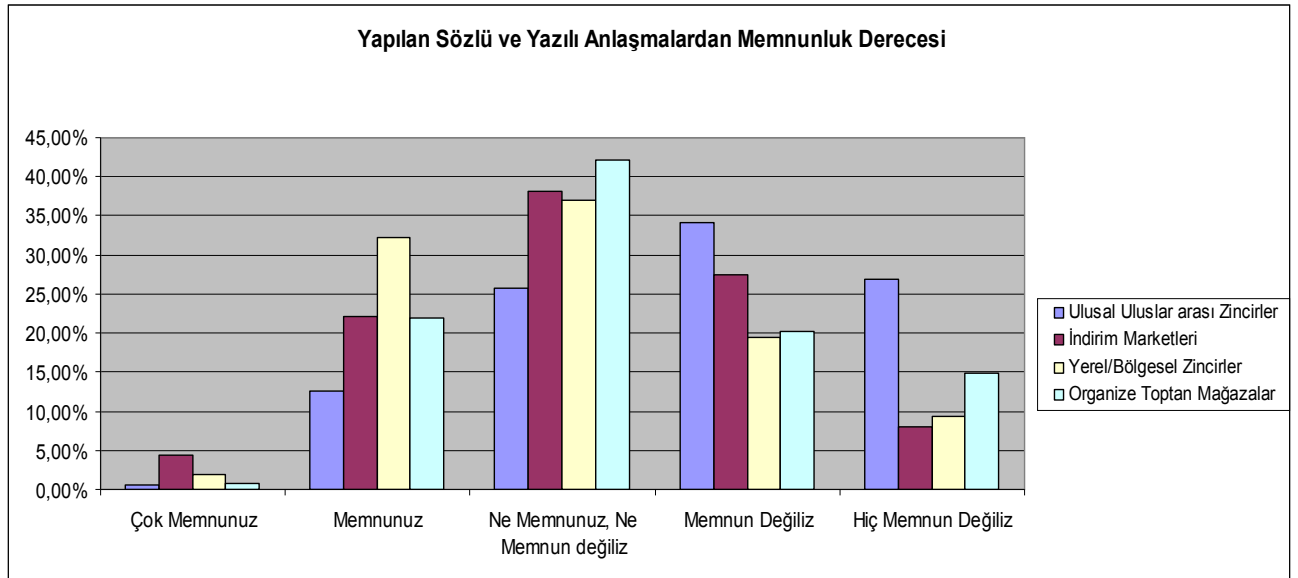
Şekil 10. Ulusal/Uluslararası Zincirler, İndirim Marketleri ve Organize Toptan Perakendecilerle Anlaşma Şartlarının Belirlenme Şekli



(228) Tedarikçilerin çoğu yazılı anlaşma şartlarının tüm perakendeci kategorilerinde karşılıklı müzakere ile belirlendiğini belirtmektedir. Ancak anlaşma şartlarının karşılıklı müzakere ile belirlenme oranı ulusal/uluslararası zincirlerde diğer perakendeci kategorilerine göre daha düşüktür. Tedarikçilerin, ulusal/uluslararası zincirlerle anlaşma şartları belirlenirken karşılıklı müzakerenin en az olduğunu belirttikleri perakendeci olarak ise *Migros* öne çıkmaktadır.

(229) Tedarikçiler yazılı anlaşmaların şartlarının büyük oranda karşılıklı müzakere ile belirlendiğini belirtmekle beraber yapılan anlaşmalardan memnuniyet derecesi sorulduğunda olumsuz bir tablo çizmektedirler.

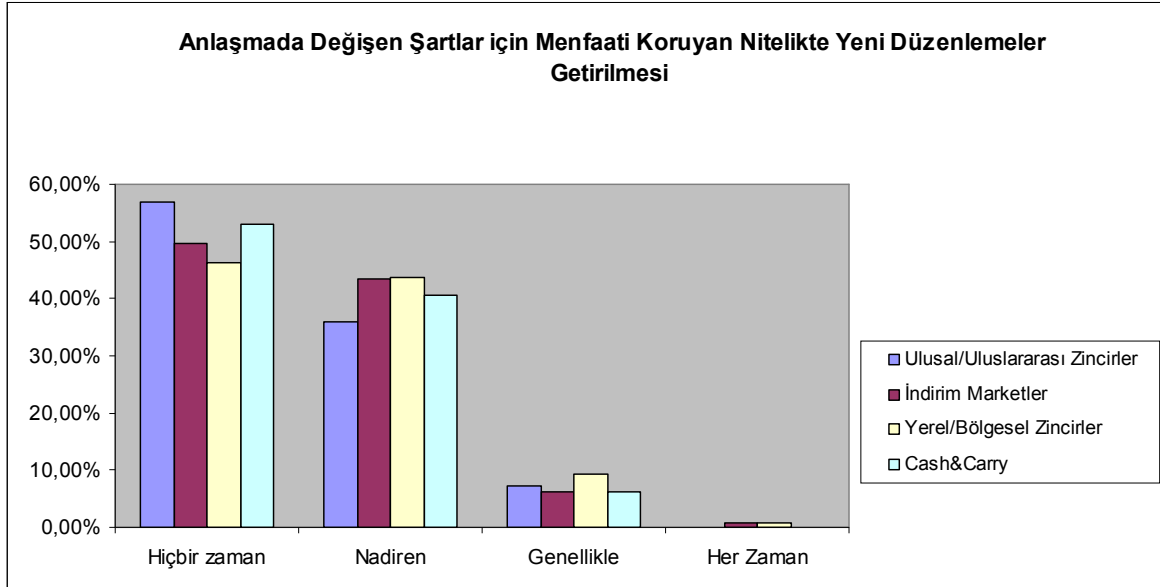
Şekil 11. Perakendeci kategorilerine göre yapılan anlaşmalardan memnuniyet derecesi



(230) Saha çalışmasına katılan tedarikçilerin %61'i ulusal/uluslararası zincirlerle yapılan anlaşmalar için memnun değiliz ve hiç memnun değiliz seçeneğini işaretlemiştir. Bu oran indirim marketleri için %35,40, yerel/bölgesel zincirler için %28,90 ve organize toptan perakendeciler için %35,10 düzeyindedir. Dolayısıyla anlaşma şartlarından en az memnuniyet duyulan perakendeci kategorisi aynı zamanda tedarikçilerin satışları içinde en çok paya sahip olan ulusal/uluslararası zincirlerdir.

(231) Anlaşma şartlarında yapılan değişiklikler sonucunda ortaya çıkan ve tedarikçiyi etkileyen olumsuzluklara ilişkin tedarikçinin menfaatini koruyan yeni düzenlemeler getirilmesi konusunda da tedarikçiler oldukça olumsuz yanıtlar vermiştir. Tedarikçilerin %56,90'ı kendi menfaatlerini koruyan yeni düzenlemelerin ulusal/uluslararası zincirler tarafından hiçbir zaman getirilmediğini, %35,90'ı ise bu tür düzenlemelerin nadiren getirildiğini belirtmektedir. Bu oran indirim marketleri için %46,90 ve %43,40; yerel/bölgesel zincirler için %46,30 ve %43,60 ve organize toptan perakendeciler için %53,10 ve % 40,60 düzeyindedir.

Şekil 12. Anlaşmalarda değişen şartlar sonrasında tedarikçilerin menfaatini koruyan yeni düzenlemeler getirilmesi

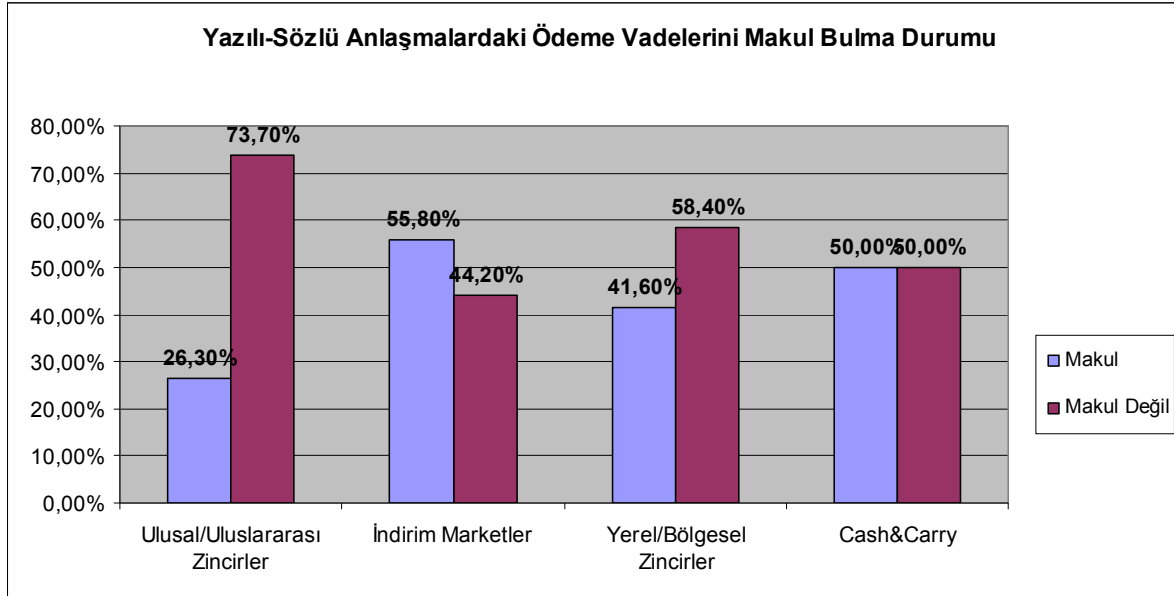


(232) Tedarikçiler tarafından sıklıkla gündeme getirilen bir diğer konu perakendecilerle yaptıkları anlaşmaların şartlarının perakendeci lehine olması ve bu durumdan doğan memnuniyetsizliktir. Özellikle büyük organize perakendecilerin alım güçlerinin sonucu olarak tedarikçilere anlaşma şartlarını dikte edebildikleri, tedarikçilerin ise faaliyetlerine devam edebilmek için perakendecilerle çalışmaktan başka seçenekleri olmadığı belirtilmektedir. Bazı tedarikçilerden gelen bu yöndeki beyanların tedarikçilerin çoğunluğu tarafından paylaşılıp paylaşılmadığının ölçülmesi bakımından tedarikçilere anlaşmalarda yer alan bazı koşullardan memnuniyetleri sorulmuştur.

(233) Tedarikçilerin %73,70'i ulusal/uluslararası zincirlerle yapılan anlaşmalardaki ödeme vadelerini makul bulmadıklarını belirtmektedir. İndirim marketleri için

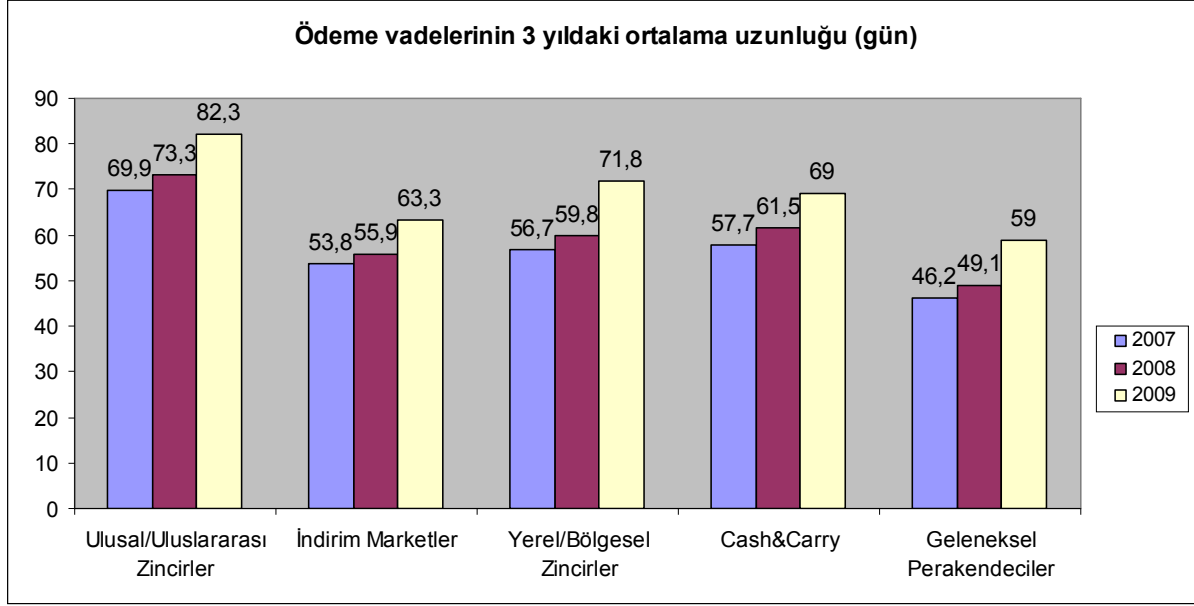
durum biraz daha farklılaşmaktadır. Tedarikçilerin indirim marketleri ile olan anlaşmalarda yer alan ödeme vadelerini makul bulmama oranı % 44,20 iken makul bulma oranı %55,80 düzeyindedir. Dolayısıyla indirim marketleri için ödeme vadelerini makul bulanların sayısı makul bulmayanlardan daha fazladır. Yerel/bölgesel marketlerdeki ödeme vadelerini makul bulmayan tedarikçi oranı ise %58,40'tır. Organize toptan perakendecilerde makul ve makul değil diyen tedarikçi sayısı eşit olmuştur. Tedarikçilerin cevapları en uzun ödeme vadelerinin ulusal/uluslararası zincirler tarafından uygulandığına işaret etmektedir.

Şekil 13. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki ödeme vadelerine ilişkin değerlendirmesi



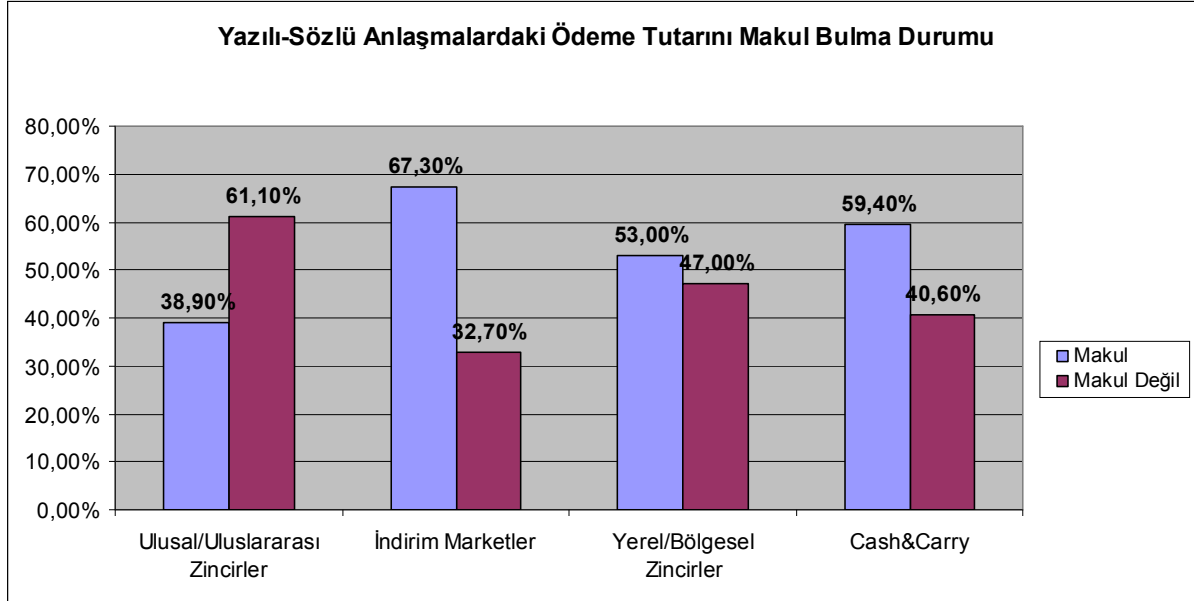
(234) 2007'den 2009'a kadar olan süreçte ödeme vadelerinin ne şekilde değiştiği aşağıdaki grafikte yer almaktadır. Ödeme vadelerinin 3 yıl içerisinde her perakendeci kategorisi için oldukça arttığı gözlemlenmektedir. En uzun ödeme vadeleri ulusal/uluslararası zincirlerdedir ve 3 yıl içerisinde %17,7 artış göstererek ortalama 82,3 güne yükselmiştir.

Şekil 14. Ödeme vadelerinin 3 yıldaki değişimi



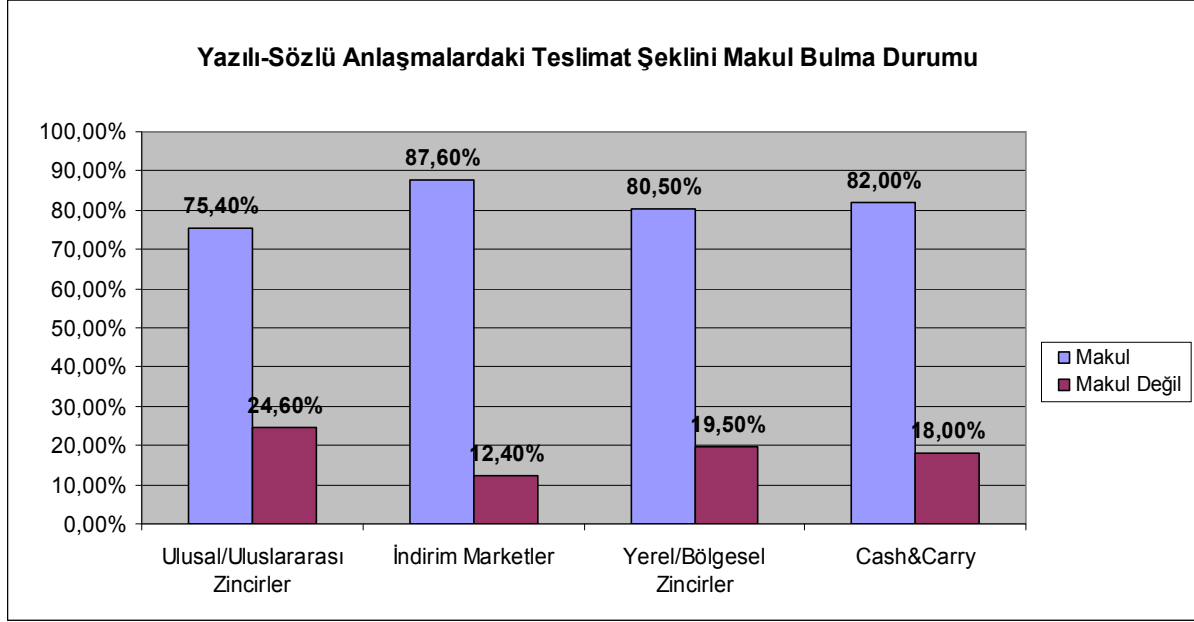
(235) Tedarikçilerin yazılı anlaşmalardaki ödeme tutarını makul bulup bulmadıkları konusunda da ulusal/uluslararası zincirlerin durumu dikkat çekmektedir. Zira yalnızca ulusal/uluslararası zincirler kategorisinde ödeme tutarı makul değil diyenlerin oranı makul diyenlerin oranından fazladır. Aşağıdaki grafikte görülebileceği üzere, diğer kategoriler için ödeme tutarını makul bulma oranı %50'nin üzerinde, hatta indirim marketleri için %67'ye ulaşmış iken tedarikçilerin %61,10'u ulusal/uluslararası zincirlerin ödeme tutarını makul bulmamaktadır.

Şekil 15. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki ödeme tutarına ilişkin değerlendirmesi

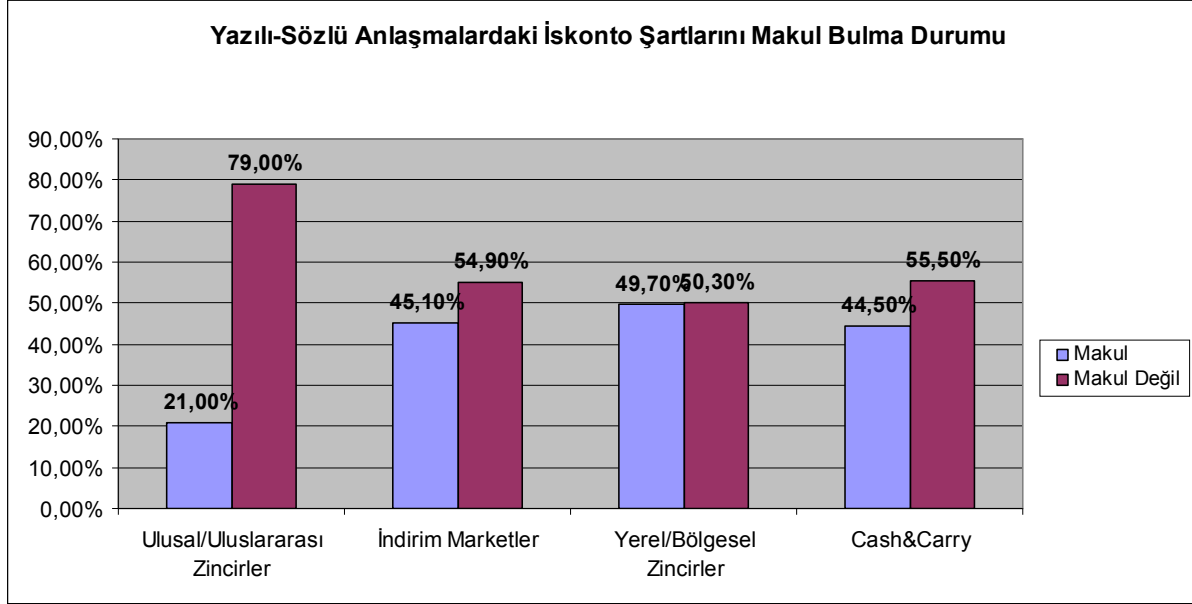


(236) Tedarikçilere yöneltilen anlaşma şartlarına ilişkin bir diğer soru anlaşmadaki teslimat şeklini makul bulup bulmadıkları ile ilgilidir. Ürün teslimatının çoğunlukla tedarikçi tarafından perakendeci deposuna yapıldığı bilinmektedir. Ancak tedarikçilerin büyük çoğunluğu teslimat şeklini makul bulmaktadır. Teslimat şeklini makul bulanların oranı her perakendeci kategorisi bakımından %75'in üzerindedir.

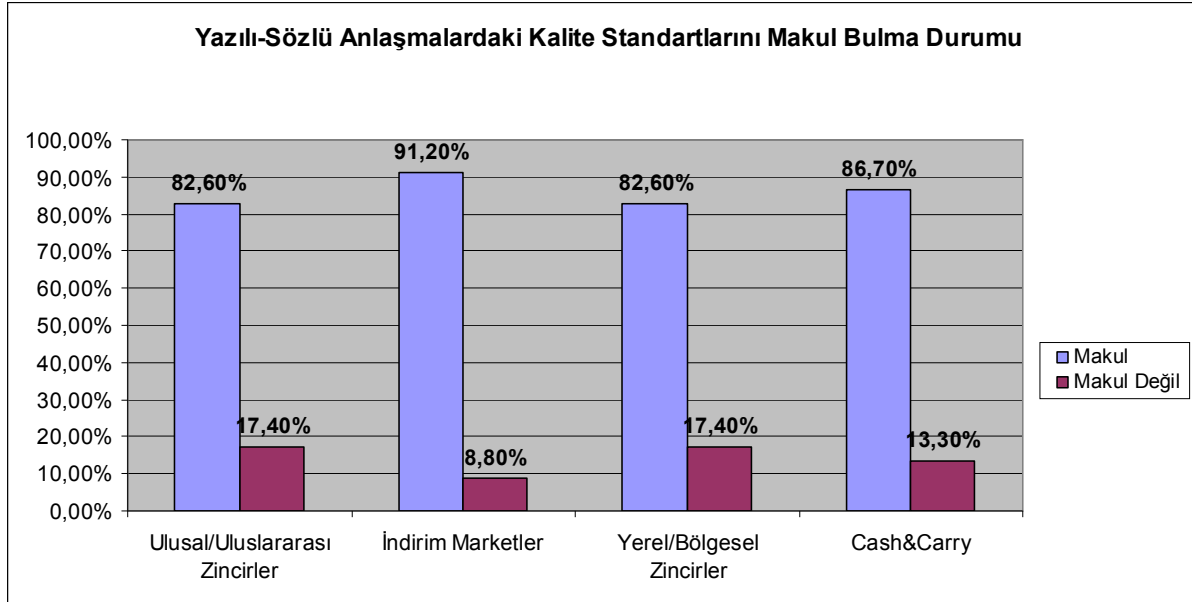
Şekil 16. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki teslimat şekline ilişkin değerlendirmesi



(237) Tedarikçilerin %79'u ulusal/uluslararası zincirlerle yapılan anlaşmalarda yer alan iskonto şartlarının makul olmadığını belirtirken bu oran zincir marketler için %54,90, yerel/bölgesel zincirler için %50,30 ve organize toptan perakendeciler için %55,50 oranındadır. Dolayısıyla tedarikçiler bakımından iskonto şartlarından memnuniyetsizlikte de ulusal/uluslararası zincirler birinci sırada gelmektedir.

Şekil 17. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki iskonto şartlarına ilişkin değerlendirmesi

(238) Tedarikçiler yazılı-sözlü anlaşmalar ile perakendeciler tarafından ürünlerine getirilen kalite spesifikasyonları konusunda ise oldukça olumlu görüş sergilemektedir. Aşağıdaki grafikte de görülebileceği üzere saha çalışmasına katılan tedarikçilerin çok büyük bir bölümü perakendecilerin getirdikleri kalite standartlarını makul bulmaktadır.

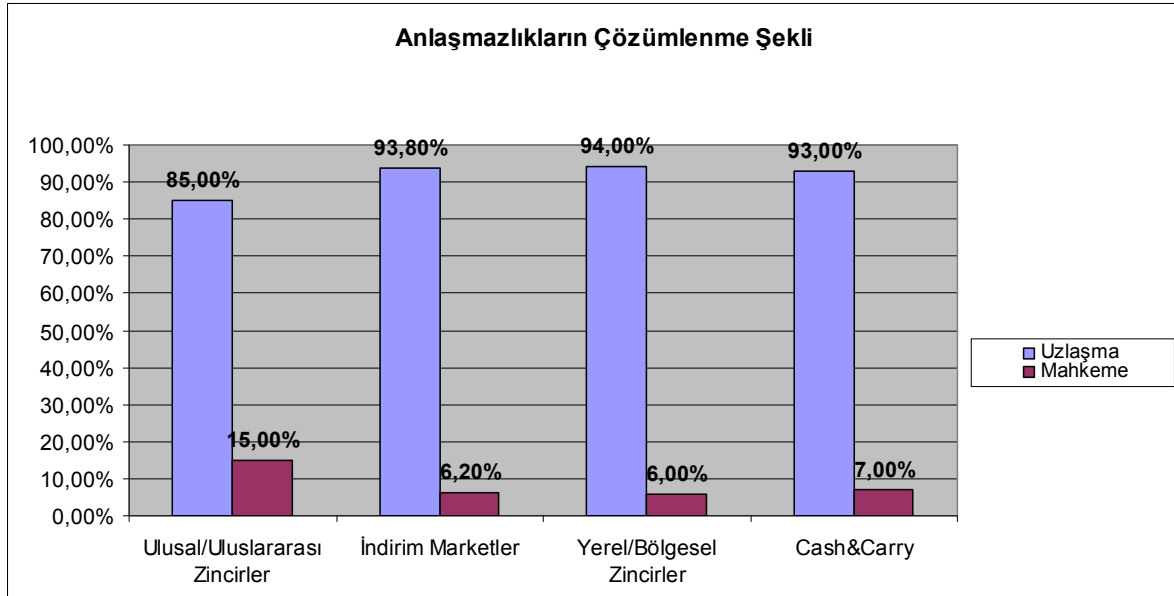
Şekil 18. Tedarikçilerin yazılı-sözlü anlaşmalardaki kalite standartlarına ilişkin değerlendirmesi

(239) Anlaşma şartlarına ilişkin tedarikçilerin görüşünü özetlemek gerekirse, tedarikçilerin büyük bölümünün ödeme vadeleri, ödeme tutarı ve iskonto

şartlarını makul bulmadıkları; bu hususlarda verilen makul değil cevaplarının ulusal/uluslararası zincirler bakımından ağırlık kazandığı, teslimat şartları ve kalite standartlarının ise tedarikçilerin çoğunluğu tarafından makul bulunduğu söylenebilecektir.

(240) Tedarikçiler perakendecilerle anlaşmalar konusunda uzlaşmazlık yaşadıklarında ise bunu mahkeme yoluyla çözmektense uzlaşma yoluna gitmeyi tercih etmektedir. Tedarikçiler tarafından uzlaşmazlıkların çok az bir kısmı mahkemeye taşınmakla beraber bu oranın en yüksek olduğu perakendeci kategorisi %15 ile ulusal/uluslararası zincirlerdir.

Şekil 19. Tedarikçilerle perakendeciler arasındaki anlaşmazlıkların çözümlenmesi



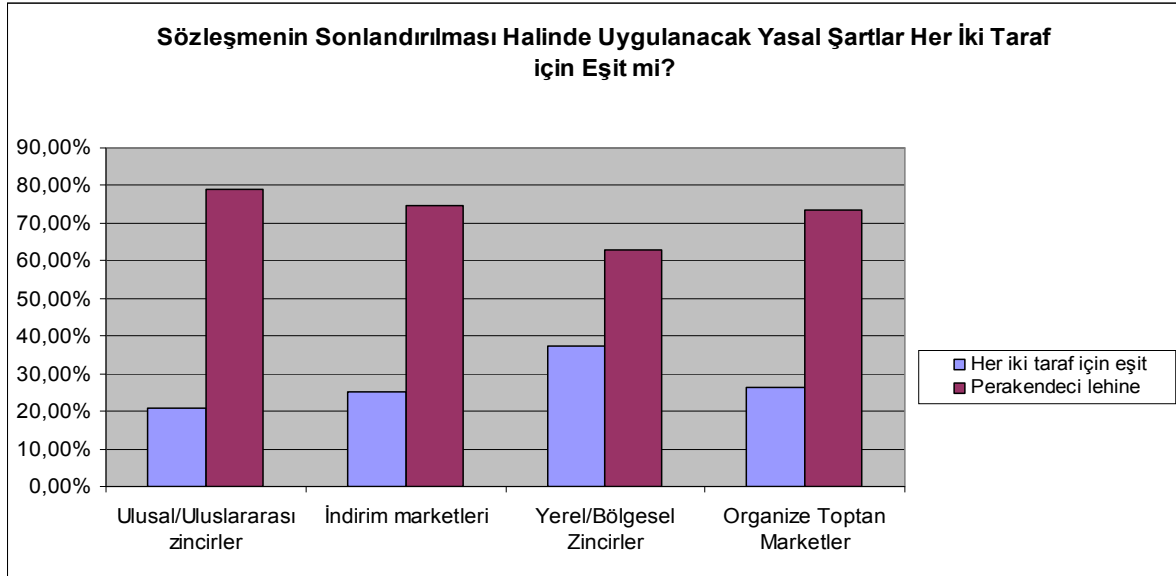
(241) Diğer yandan tedarikçilerin anlaşmazlıkların çözümlenmesi sürecinden memnun olup olmadıklarına ilişkin soruya verilen cevaplar, tedarikçilerin uzlaşma yöntemini tercih etmelerine rağmen bu çözümlenme sürecinden çoğunlukla memnun olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 36. Anlaşmazlıkların Çözümlenmesi Sürecinden Memnun Olma Durumu

Perakendeci Kategorisi	Evet	Hayır
Ulusal/uluslararası zincirler	25,70%	74,30%
İndirim (<i>discount</i>) marketler	41,60%	58,40%
Yerel/Bölgesel zincirler	49,00%	51,00%
Cash&Cary	39,80%	60,20%

(242) Sözleşmenin herhangi bir nedenle sonlandırılması halinde uygulanacak koşulların ne şekilde olduğu sorusuna verilen cevaplar tedarikçilerin bu konuda da sorun yaşadığını göstermektedir. Tedarikçilerin %79'ı ulusal/uluslararası zincirlerle yapılan sözleşmenin sonlandırılması halinde uygulanacak yasal şartların zincir lehine olduğunu belirtmektedir. Bu oran indirim marketleri için %74,70, yerel/bölgesel zincirler için %62,70 ve organize toptan perakendeciler için %73,50 olduğu görülmektedir. Söz konusu uygulama tüm perakendeci kategorileri tarafından uygulanmakta ancak ulusal/uluslararası zincirler tarafından uygulanma oranı daha fazladır.

Şekil 20. Sözleşmenin sonlandırılması halinde uygulanacak yasal şartların her iki taraf için eşit olması durumu



(243) Tedarikçiler sözleşme şartlarına ilişkin olumsuz bir tablo çizmekte ancak tedarikçilerin çoğu perakendecilerle ticari ilişkisini sürdürmeye devam etmektedir. Aşağıdaki tabloda tedarikçiler tarafından perakendecilerin taleplerini karşılama oranı görülmektedir. Sözleşme şartlarından en az memnun olunan ulusal/uluslararası zincirlerin taleplerinin karşılanması oranı en yüksektir. Bu da ulusal/uluslararası zincirlerin müzakere gücünün yüksekliğine işaret etmektedir.

Tablo 37. Tedarikçilerin perakendecilerin taleplerini karşılama oranı

Perakendeci Kategorisi	Evet	Hayır
Ulusal/uluslararası zincirler	51,50%	48,50%
İndirim (<i>discount</i>) marketler	46,90%	53,10%
Yerel/Bölgesel zincirler	43,60%	56,40%
Cash&Carry	48,40%	51,60%

(244) Tedarikçilerin perakendecilerin taleplerini karşılamada zorlandıklarını belirttikleri konular ise aşağıdaki tabloda tedarikçilerin yüzde kaçının o konuyu belirttiği ile beraber gösterilmektedir.

Tablo 38. Perakendecilerin taleplerini karşılamada tedarikçilerin yaşadığı sorunlar

	Talep edilen ürün miktarında hızlı ve/veya sık değişimler	Ürün/pakete ilişkin ani değişiklik talepleri	İskonto şartları	Maliyetten bağımsız bedeller
Ulusal/uluslararası zincirler	%13,2	%13,2	%39,5	%43,7
İndirim (discount) marketler	%56,6	%69,0	%35,4	%52,8
Yerel/bölgesel zincirler	%13,4	%6,7	%28,9	%32,9
Organize toptan perakendeciler (Cash&Carry)	%11,7	%7,8	%35,9	%36,7

(245) Sözleşme şartlarının hem sözleşme yürürlükteyken hem de sonlandırılması halinde perakendeciler lehine olması perakendecilerin müzakere güçlerinin tedarikçilere nazaran yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Tedarikçilerin %56,9'u ulusal/uluslararası zincirler arasında müzakere gücü en yüksek perakendeci olarak *Migros*'u, %29,3'ü *Carrefoursa*'yı ve %10,3'ü *Tesco/Kipa*'yı saymıştır. Aşağıdaki tabloda tüm perakende kategorilerinde tedarikçilerin müzakere gücü en yüksek gördükleri perakendeciler yer almaktadır.

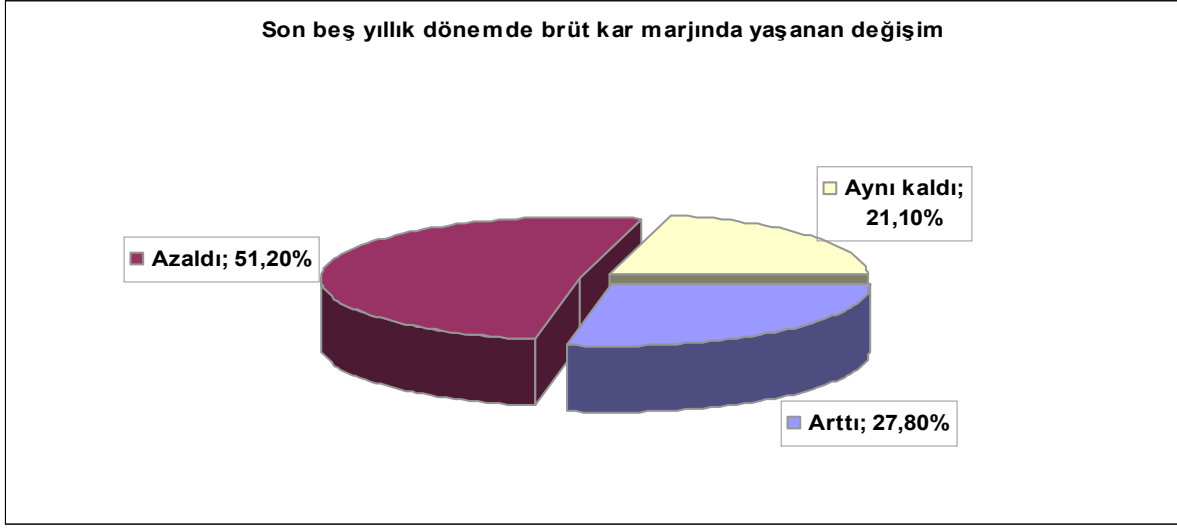
Tablo 39. Tedarikçilerin gözünde müzakere gücü en yüksek perakendeciler

Ulusal/uluslararası zincirler	%	Yerel/Bölgesel Zincirler	%
<i>Migros</i>	56,9	<i>Ardaş</i>	5,0
<i>Carrefoursa</i>	29,3	<i>Genpa</i>	5,0
<i>Tesco Kipa</i>	10,3	<i>Gross</i>	5,0
<i>Real</i>	3,4	<i>Kiler</i>	5,0
Belirtmek istemeyenler	5,2	<i>Kim</i>	5,0
İndirim (discount) marketler	%	<i>Makro</i>	5,0
<i>BİM</i>	55,9	<i>Mopaş</i>	5,0
<i>Diasa</i>	17,6	<i>Sincap</i>	5,0
<i>ŞOK</i>	11,8	<i>Şaypa</i>	5,0
<i>Çetinkaya</i>	2,9	<i>Piyu Kolayda Marketçilik</i>	5,0
<i>Metro</i>	2,9	Belirtmek istemeyenler	50,0
Belirtmek istemeyenler	11,8	Organize Toptan (Cash&Carry)	%
		<i>Metro</i>	82,9
		<i>Bizim Toplu Tüketim</i>	5,7
		Belirtmek istemeyenler	11,4

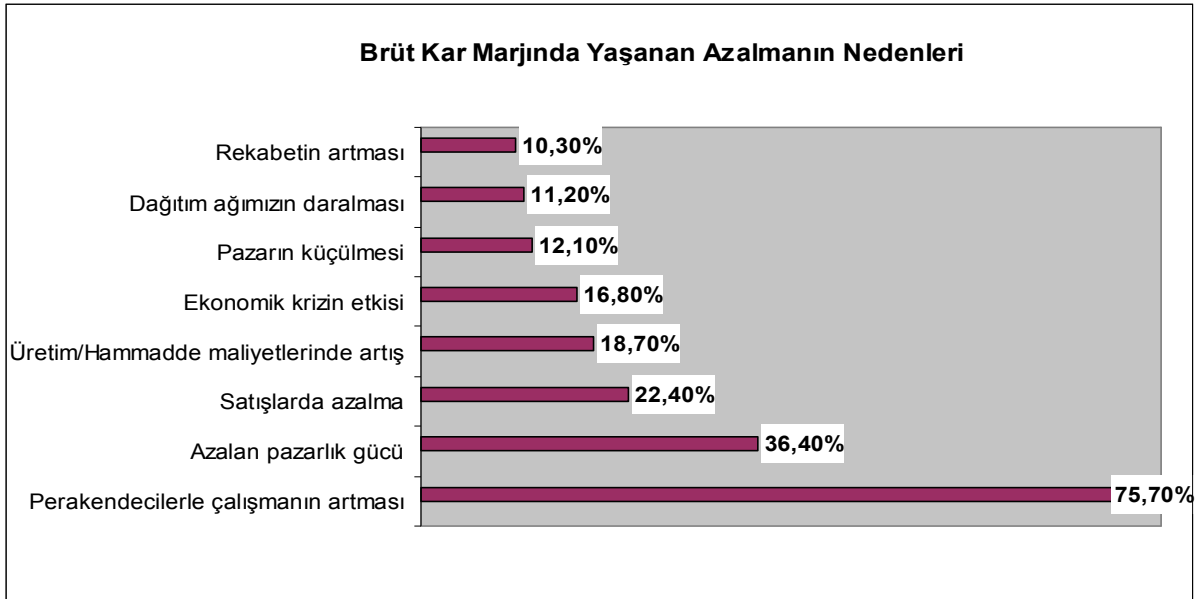
(246) Tedarikçilere yaşadıkları problemlerin belirli perakendeci grupları ile mi yaşandığı yoksa mevcut durumun tüm perakendeciler için ortak mı olduğu sorulmuştur. Tedarikçilerin %66,5'u sorunların tüm perakendeciler için ortak olduğunu belirtmiş, %33,5'i ise sadece belirli perakendeciler için söz konusu olduğunu belirtmiştir.

3.3.3. Tedarikçilerin Brüt Kar Marjında Yaşanan Değişim

(247) Saha çalışmasına katılan tedarikçilere son beş yıllık dönem içerisinde brüt kar marjlarının ne şekilde değiştiği sorulmuştur. Tedarikçilerin %51,20'si brüt kar marjının azaldığını, %21,10'u aynı kaldığını belirtmiştir. Çalışmaya katılan tedarikçilerin yalnızca %27,80'i için son beş yıllık dönemde brüt kar marjı artmıştır.

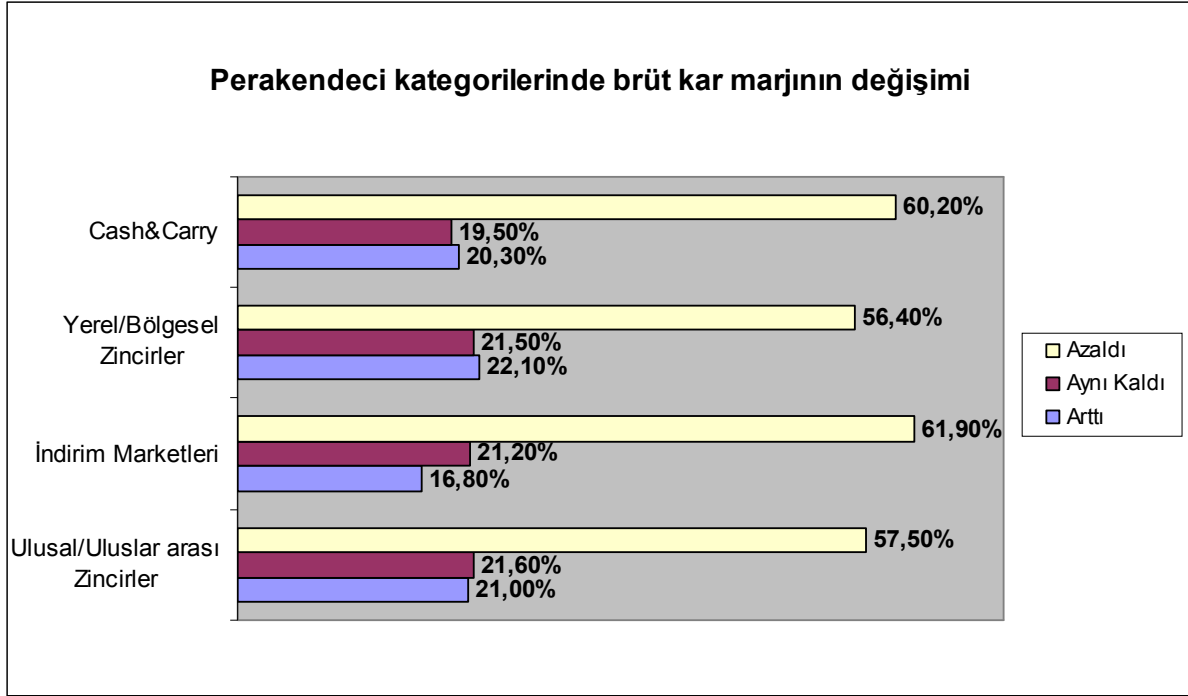
Şekil 21. Son beş yıllık dönemde tedarikçilerin brüt kar marjında yaşanan değişim

(248) Brüt kar marjının azalma nedenleri tedarikçiler tarafından aşağıdaki şekilde ağırlıklandırılmıştır. Brüt kar marjında yaşanan azalmanın ilk sıradaki gerekçesi %75,70 oranla perakendecilerle çalışmanın bu dönemde artması olarak sayılmıştır. İkinci sırada %36,40'la azalan pazarlık gücü yer almaktadır ve satışlardaki azalma üçüncü sırada yer almaktadır. Dolayısıyla tedarikçiler perakendecilerle olan ticaretlerinin artmasını brüt kar marjında azalma yaratan bir etki olarak görmektedirler. Brüt kar marjındaki azalma perakendecilerin alım gücünün artması ile açıklanabilecektir.

Şekil 22. Brüt kar marjında son beş yıldaki azalmanın nedenleri

(249) Brüt kar marjındaki değişimin tedarikçi kategorileri bazında ne şekilde değiştiği aşağıdaki grafikte görülmektedir. Buna göre brüt kar marjı en çok indirim marketleri bakımından azalmış, ikinci olarak *cash&carry* de denilen organize toptan perakendeciler gelmiştir. Ancak brüt kar marjı azaldı cevabı veren tedarikçilerin oranı bütün perakendeci kategorileri için %50'nin üzerindedir.

Şekil 23. Perakendeci kategorilerine göre tedarikçilerin brüt kar marjındaki değişim



(250) Tedarikçilere brüt kar marjının değişimi, cirolarına katkı sağlayan birinci ürün ve ikinci ürün için ayrıca sorulmuştur. Tedarikçinin cirosuna en fazla katkı sağlayan ürünlerin pazarlık gücünün en yüksek olduğu ürün olduğu kabulünden yola çıkarak birinci ve ikinci ürün bakımından brüt kar marjındaki değişimi incelediğimizde genel brüt kar marjına benzer şekilde azalmanın yaygın olduğunu görmekteyiz.

Tablo 40. Ciroya en fazla katkı sağlayan birinci ve ikinci ürünlerin son beş yıl içinde brüt kar marjındaki değişim

	Birinci Ürün	İkinci Ürün
Arttı	22,00%	22,50%
Aynı kaldı	21,10%	23,00%
Azaldı	56,90%	54,50%

(251) Brüt kar marjındaki azalmanın nedeni olarak belirtilen ilk dört durum ise aşağıdaki tabloda görülmektedir ve perakendecilerle ticarete marjların daralması gene birinci sıradaki neden olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 41. Ciroya en fazla katkı sağlayan birinci ve ikinci üründe brüt kar marjının azalmasının ilk dört nedeni

	Birinci Ürün	İkinci Ürün
Perakendeciler marjları daraltdı	75,60%	76,30%
Rekabet arttı	25,20%	22,80%
Satışlarımız azaldı	20,20%	21,90%
Maliyetler arttı	19,30%	20,20%

(252) Tedarikçilere önümüzdeki beş yıllık dönem içinde işlerine devam ediyor olma ihtimalini ne şekilde gördükleri sorulmuştur. Bu soruya tedarikçilerin %85,6'sı kuvvetle devam edeceğini düşünüyorum ve devam edeceğini düşünüyorum yanıtlarını vermiştir. Çalışma katılımcılarının %7,4 ise devam etmeyeceğini düşünüyorum ve kuvvetle devam etmeyeceğini düşünüyorum yanıtını vermiştir. Dolayısıyla brüt kar marjında düşüş söz konusu olmakla birlikte tedarikçiler bakımından bu düşüşün tamamen pazardan çıkma ile sonuçlanacak düzeyde olmadığı algısının varlığından söz edilebilecektir.

Tablo 42. Önümüzdeki beş yıllık dönemde işlerinize devam ediyor olma ihtimaliniz

	Sayısı	Yüzde (%)
Kuvvetle devam edeceğini düşünüyorum	93	44,5
Devam edeceğini düşünüyorum	86	41,1
Tahminim yok	14	6,7
Devam etmeyeceğini düşünüyorum	11	5,3
Kuvvetle devam etmeyeceğini düşünüyorum	5	2,4

3.3.4. Ürünlerin Liste Dışı Bırakılması

(253) Tedarikçilerin ürünlerinin bir perakendecinin mağazalarında satılmaya başlaması için öncelikle ürün listeleme bedeli ödemesi gerekmektedir. Ancak perakendecinin mağazalarında satılmaya başlanan ürünün çeşitli nedenlerle liste dışı bırakılması (satışına son verilmesi) mümkün olabilmektedir. Saha çalışmasında tedarikçilere ürünlerinin liste dışı bırakılmasının yaygın sebepleri

solunulmulltur. AŖađıdaki tabloda tım perakendeci kategorileri için verilen cevaplar görülmektedir.

Tablo 43. Perakendeci kategorileri bazında ürün liste dıŖı bırakma nedenleri

	Ulusal/uluslararası zincirler	İndirim Marketleri	Yerel/bölgesel zincirler	Organize Toptan Perakendeciler
Beklenen kar marjının yakalanamaması dolayısıyla kategori yönetimi kapsamında liste dıŖına ıkarılma	53,90%	38,40%	37,40%	35,10%
İskonto konusunda anlaŖmazlık	49,40%	37,80%	43,50%	39,60%
Listeleme bedeli konusunda anlaŖmazlık	42,90%	22,10%	36,10%	28,60%
Diğer aktivite bedelleri konusunda anlaŖmazlık	41,60%	19,80%	27,90%	27,30%
Perakendecinin neden belirtmeksizin liste dıŖında bırakması	39,60%	25%	29,30%	26,60%
rn promosyonu (satıŖ destek faaliyetleri) konusunda anlaŖmazlık	37,00%	19,80%	30,60%	26,60%
Perakende satıŖ fiyatı konusunda anlaŖmazlık	32,50%	26,70%	25,20%	26,70%
Konumlandırma konusunda anlaŖmazlık	24,70%	15,70%	21,10%	16,20%
İade Ŗartları konusunda anlaŖmazlık	19,50%	11%	16,30%	14,90%
Kalite standartları/ürün spesifikasyonları konusunda anlaŖmazlık	6,50%	6,40%	6,10%	5,20%

(254) Perakendeciler bazen kendilerine tedarikçi tarafından satılan bir ürünün baŖka perakendecilere satılmamasını Ŗart koŖabilmekte veya bu sonucu doğuracak

başka yükümlülükler getirebilmektedir. Tedarikçilere bu konu sorulmuş ve ilgili cevaplar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir. Buna göre tedarikçilerin %21,20'si indirim marketlerinin bazı ürünlerin başka perakendecilere satılmaması şartını getirdiğini belirtmiştir. İndirim marketleri için bu oranın yüksek olmasının nedeni tedarikçilerin bu soruyu cevaplarken fason olarak ürettikleri özel markalı ürünleri de değerlendirmiş olmalarından kaynaklanabilecektir. Nitekim en fazla özel markalı ürün satışı yapan perakendeci kategorisi indirim marketleridir.

Tablo 44. Tedarikçileri diğer perakendecilere satışı engelleme ya da satış yapmamaya teşvik etme durumu

Perakendeci Kategorisi	Evet	Hayır
Ulusal/uluslararası zincirler	16,20%	83,80%
İndirim (<i>discount</i>) marketler	21,20%	78,80%
Yerel/Bölgesel zincirler	12,80%	87,20%
Cash&Cary	7,00%	93,00%

3.3.5. Giriş Engelleri

(255) Tedarikçilere perakendeci raflarına girişte engellerle karşılaşma durumu sorulmuştur. Giriş engeli ile karşılaştığını belirten tedarikçi sayısı ulusal/uluslararası zincirler için en fazladır, organize toptan perakendeciler ikinci sırayı alırken yerel/bölgesel zincirler ise üçüncü sırada bulunmaktadır. Giriş engeli ile karşılaştığını belirten tedarikçilerin en az oranda olduğu kategori ise indirim marketleridir.

Tablo 45. Perakendeci raflarına girişte engelle karşılaşma durumu

Perakendeci Kategorisi	Evet	Hayır
Ulusal/uluslararası zincirler	85,0%	15,0%
İndirim (<i>discount</i>) marketler	57,5%	42,5%
Yerel/Bölgesel zincirler	73,8%	26,2%
Cash&Cary	75,8%	24,2%

(256) Tedarikçilerin giriş engeli olarak değerlendirdiği hususlar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. Tabloda tedarikçilerin yüzde kaçının söz konusu hususu giriş engeli olarak gördüğü bilgisi de yer almaktadır. Buna göre her perakendeci kategorisi bakımından tedarikçilerin giriş engeli olarak gördüğü hususların ilk üçü aktivite katılım bedelleri, iskonto şartları ve ürün listeleme bedelleridir.

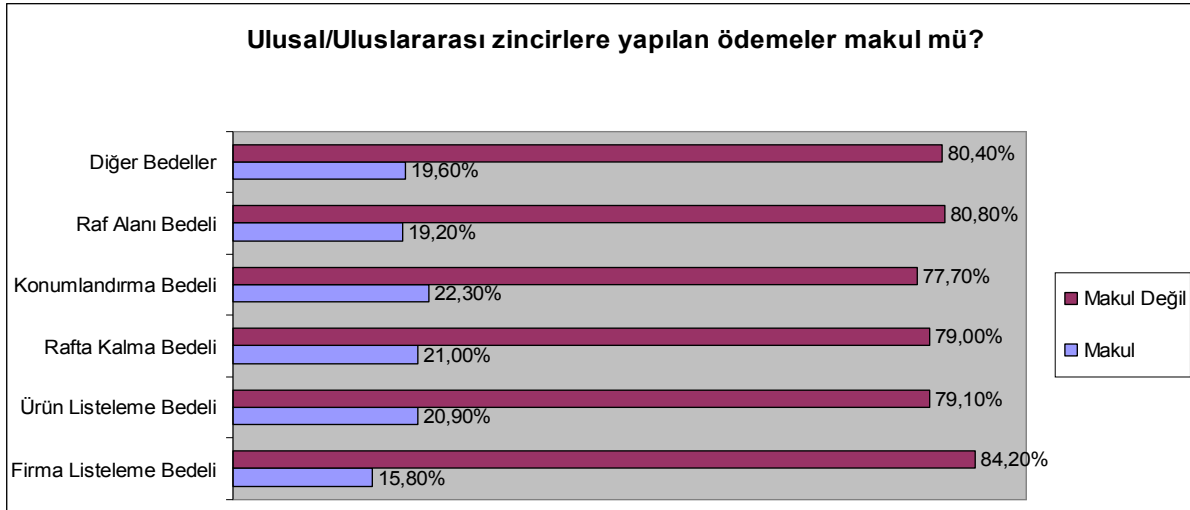
Aktivite katılım bedeli ulusal/uluslararası zincirler ve yerel/bölgesel zincirler bakımından birinci sırada sayılırken, indirim marketleri ve organize toptan perakendecilerde birinci sıradaki giriş engeli iskonto şartlarıdır. En az sayıda tedarikçi tarafından giriş engeli olarak görülen husus ise kalite/ürün spesifikasyonlarıdır.

Tablo 46. Tedarikçilerin giriş engeli olarak gördüğü hususlar

Perakendeci Kategorisi	Firma listeleme bedelleri	Ürün listeleme bedelleri	Rafta kalma bedelleri	Aktivite katılım bedelleri	İskonto koşulları	Kalite/ürün spesifikasyonları	Sözleşme dışı talep edilen bedeller	Diğer
Ulusal/uluslararası zincirler	53,50%	80,30%	43,70%	83,10%	82,40%	16,90%	48,60%	11,30%
İndirim (discount) marketler	36,90%	61,50%	29,20%	61,50%	80,00%	21,50%	38,50%	13,80%
Yerel/Bölgesel zincirler	47,30%	77,30%	45,50%	81,80%	79,10%	10,90%	48,20%	9,10%
Cash&Cary	45,40%	80,40%	39,20%	80,40%	85,60%	14,40%	43,30%	10,30%

(257) Tedarikçiler giriş engeli olarak gördükleri bedellerin çoğunun makul olmadığı görüşündedir. Tedarikçilerin yüzde kaçının bu bedelleri makul olarak gördüğü aşağıdaki grafikte görülebilir.

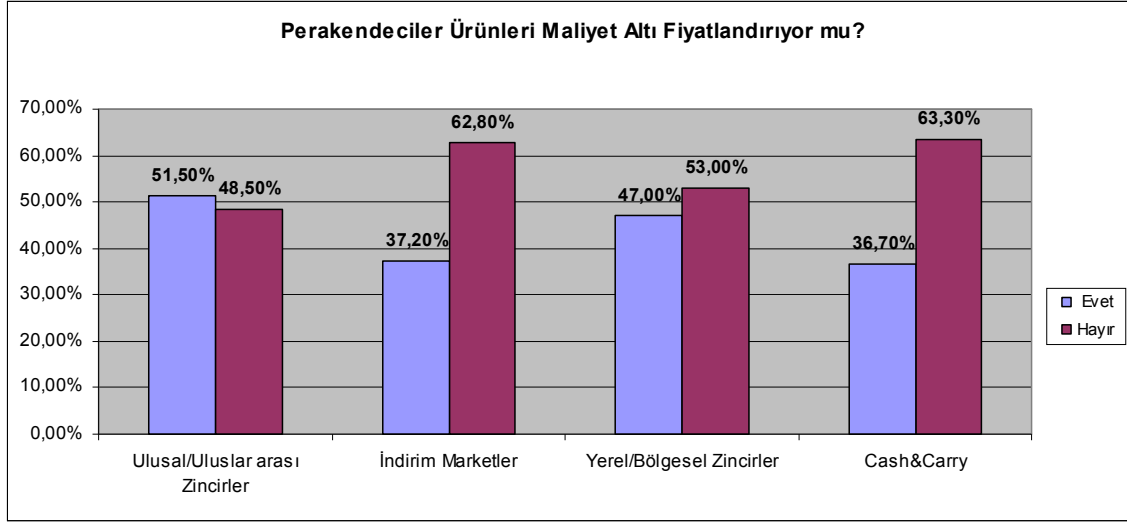
Şekil 24. Ulusal/uluslararası zincirlere yapılan ödemeleri makul bulma durumu



3.3.6. Maliyet Altı Fiyatlandırma

(258) Perakendecilerin bazı ürünleri maliyetinin altında satış fiyatları ile piyasaya sürdüğü zaman zaman gündeme gelen ve Rekabet Kurumu kayıtlarına giren bazı şikâyetlerde de yer bulan bir konudur. Bu bağlamda tedarikçilere perakendeci kategorilerine göre maliyet altı fiyatlandırma yapılıp yapılmadığı sorulmuştur.

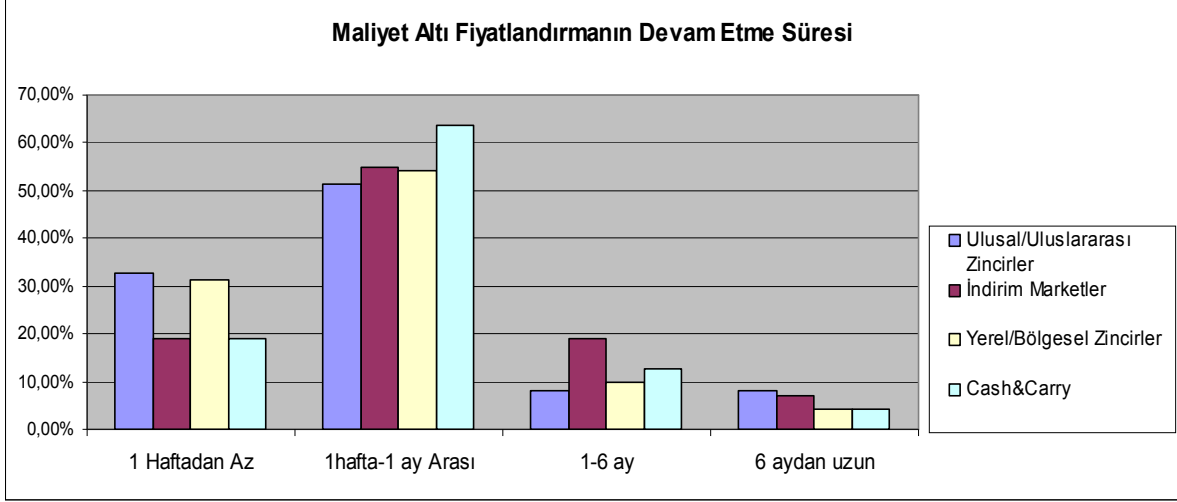
Şekil 25. Perakendecilerce ürünlerin maliyetin altında fiyatlandırılması durumu



(259) Yukarıdaki grafikte tedarikçilerin verdiği cevaplar yer almaktadır. Sonuçlar maliyet altı fiyatlandırmanın en çok uygulandığı perakendeci kategorisinin ulusal/uluslararası zincirler, en az uygulandığı kategorinin ise organize toptan perakendeciler olduğunu göstermektedir.

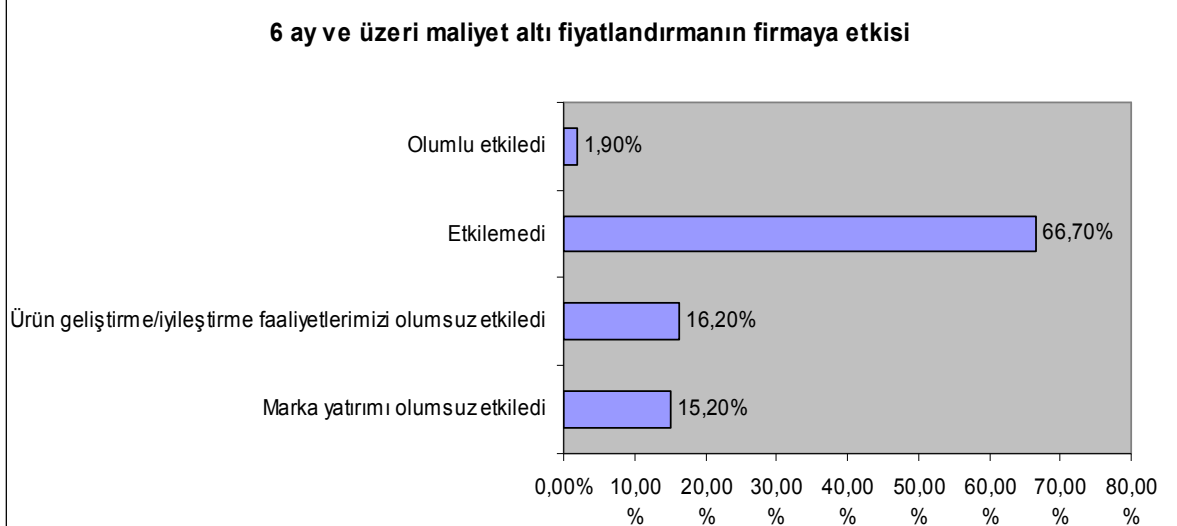
(260) Maliyet altı fiyatlandırmanın ne kadar süre ile devam ettirildiği ise aşağıdaki grafikte yer almaktadır. Saha çalışması maliyet altı fiyatlandırmanın devam etme süresinin genellikle 1 hafta ile 1 ay arasında yoğunlaştığını göstermektedir. Maliyet altı fiyatlandırmanın 6 aydan uzun süre ile devam ettirilmesinin ise sıklıkla karşılaşılan bir durum olmadığı anlaşılmaktadır.

Şekil 26. Maliyet altı fiyatlandırmanın devam etme süresi



(261) Maliyet altı fiyatlandırmanın uzun süre ile uygulanması tedarikçilerin ticari faaliyetini olumsuz etkileyebilmektedir. Mevcut uygulama çerçevesinde maliyet altı fiyatlandırmanın 6 ay ve üzeri süre ile devam ettirilmesinin ticari faaliyeti nasıl etkilediği tedarikçilerin cevapları doğrultusunda aşağıdaki grafikte gösterilmiştir.

Şekil 27. 6 ay ve üzeri süre ile maliyet altı fiyatlandırmanın tedarikçiye etkisi



(262) Tedarikçilerin % 66,70'ı 6 aydan uzun süreli maliyet altı fiyatlandırmanın kendi ticari faaliyetlerini etkilemediğini, %16,20'si ürün geliştirme/iyileştirme faaliyetlerini, %15,20'si ise marka yatırımını olumsuz etkilediğini belirtmiştir.

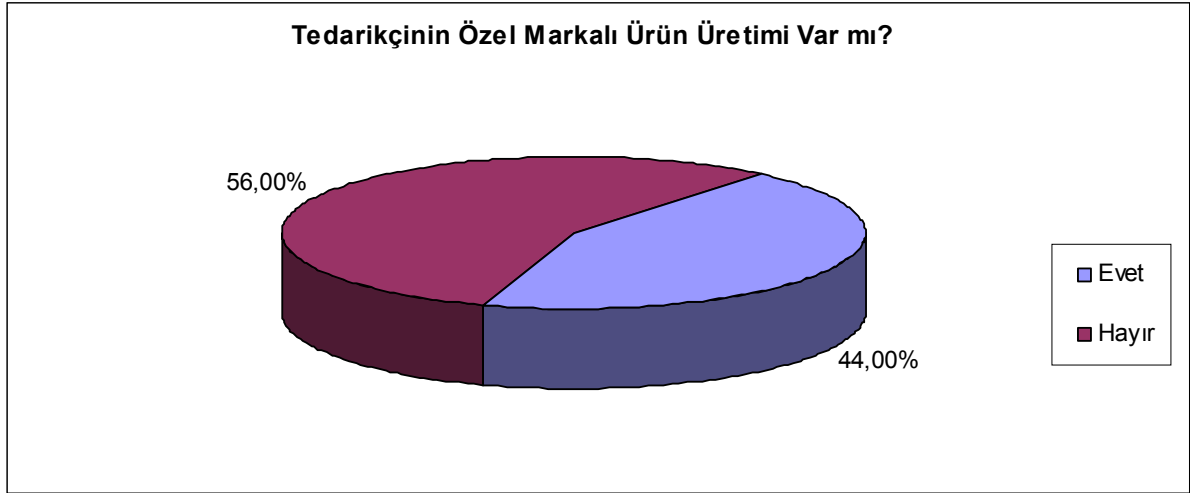
(263) Maliyet altı fiyatlandırmanın çoğunlukla 6 aydan kısa süre ile uygulandığı ve 6 aydan uzun süre ile uygulandığında dahi tedarikçilerin çoğunluğunun bundan

olumsuz etkilenmedikleri dikkate alındığında bu uygulamanın řu aşamada sektörün önemli sorunlarından biri olarak öne çıkmadığını söylemek mümkündür.

3.3.7. Özel Markalı Ürün Üretimi

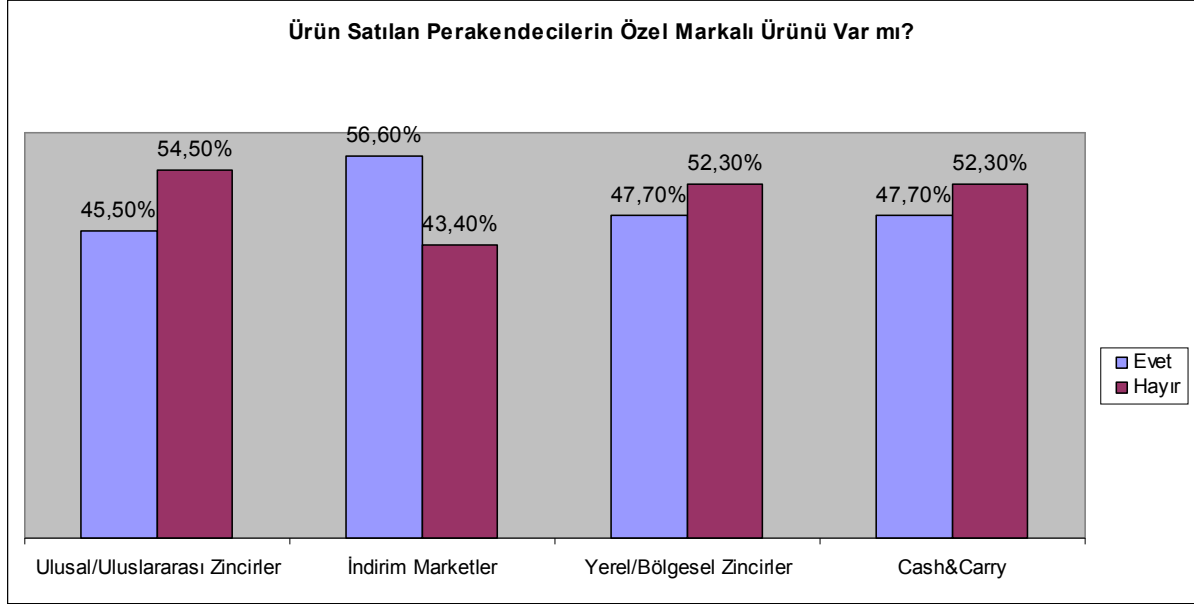
(264) Saha çalışması kapsamında tedarikçilere özel markalı ürün üretimleri ile ilgili sorular da sorulmuştur. Verilen cevaplara göre tedarikçilerin %44'ü perakendecilere özel markalı ürün üretimi yapmaktadır.

Şekil 28. Özel markalı ürün üretimi yapan tedarikçilerin oranı



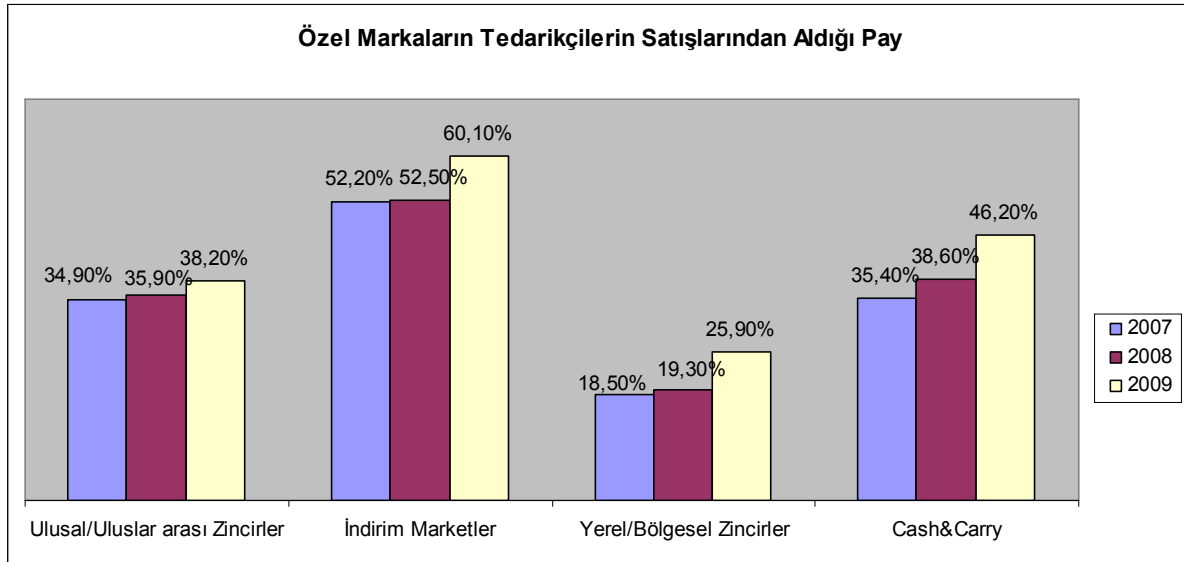
(265) Tedarikçilerin çalıştıkları perakendecilerin özel markalı ürün satışının olup olmadığı sorusuna verilen cevaplar aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Perakendeci kategorilerinin tamamının özel markalı ürün satışı bulunmaktadır. Özel markalı ürün satışı en çok olan perakendeci kategorisi ise indirim marketleridir.

Şekil 29. Özel markalı ürün bulunduran perakendecilerin oranı



(266) Tedarikçilerin toplam satışlarının içinde özel markalı ürün satışından elde edilen pay indirim marketlerinde 2009 yılında %60,10 ile en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Diğer perakendeci kategorilerinde de üç yıllık dönem içinde özel markalı ürün satışının tedarikçinin toplam satışı içindeki payı artış eğilimindedir. Dolayısıyla tedarikçilerin kendi ürününün satışından elde ettiği pay zamanla azalmaktadır.

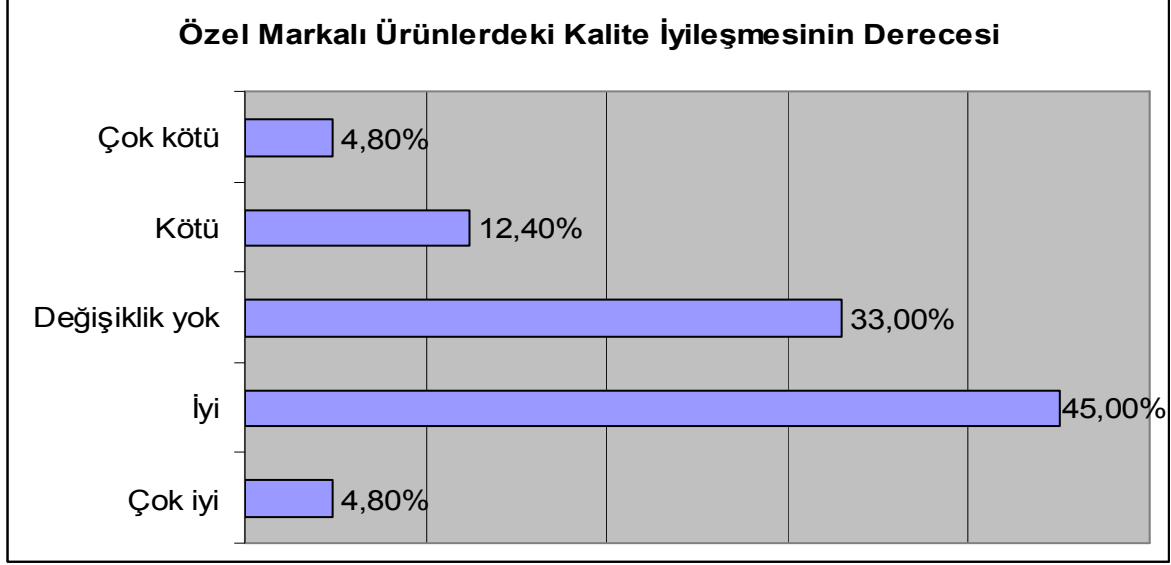
Şekil 30. Tedarikçinin toplam satışları içinde özel markalı ürün satışlarının payı



(267) Özel markalı ürünlerin kalitesi de sıkça gündeme gelen konulardan biridir. Özel markalı ürünlerin 2007-2009 yılları aralığında özel markalı ürün satışının artışına bağlı olarak kalitesinin ne yönde değiştiğine ilişkin tedarikçilerin

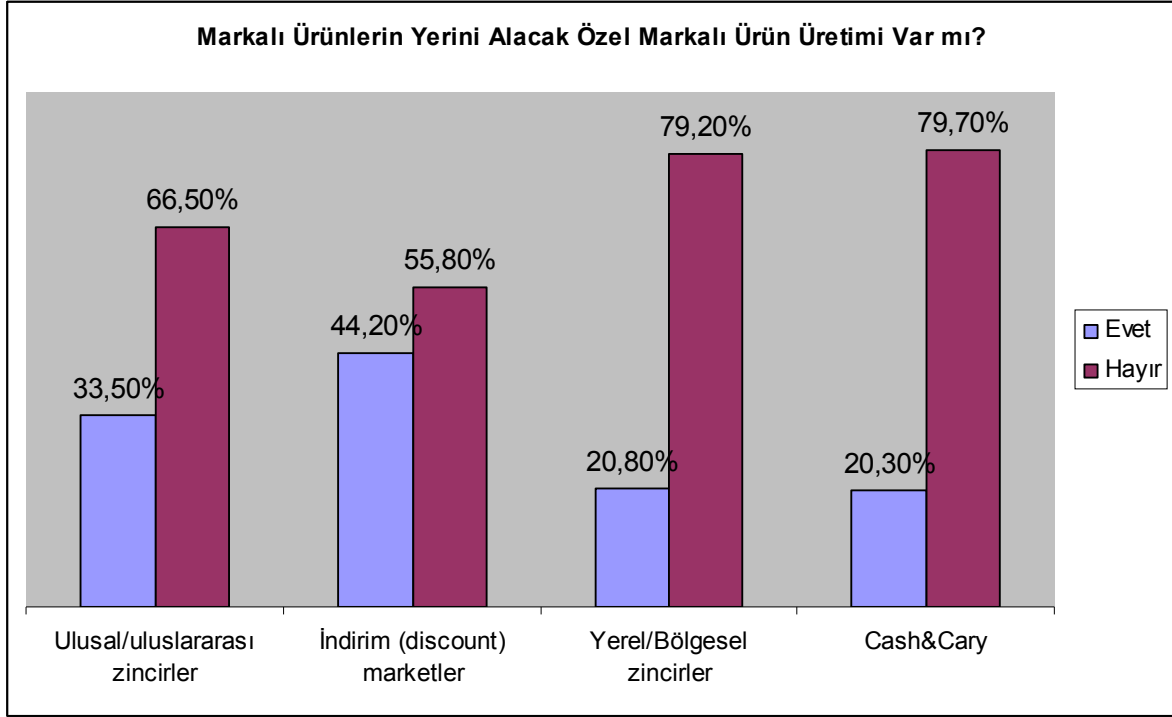
görüşleri aşağıdaki grafikte gösterilmektedir. Tedarikçilerin %45'i özel markalı ürünlerdeki kalitenin iyileştiğini, % 33'ü ise değişiklik olmadığını belirtmektedir.

Şekil 31. Özel markalı ürünlerin kalitesine ilişkin tedarikçi görüşleri



(268) Özel markalı ürünlerin zamanla markalı ürünlerin yerini alacağı ve bu durumun tedarikçilerin kendi markalarının pazardan çıkmasına neden olacağı özel markalı ürünlerle ilgili endişelerden biridir. Tedarikçilere markalı ürünlerin yerini alabilecek nitelikte özel markalı ürün üretimi olup olmadığı sorulmuştur. Tedarikçilerin böyle bir durumun ortaya çıkmasını fazla olası bulmadıkları çoğunluğun hayır cevabı vermesinden de anlaşılmaktadır. Evet diyenlerin oranının en yüksek olduğu perakendeci kategorisi indirim marketleridir.

Şekil 32. Markalı ürünlerin yerini alacak özel markalı ürün üretimi olup olmadığına ilişkin tedarikçi görüşleri



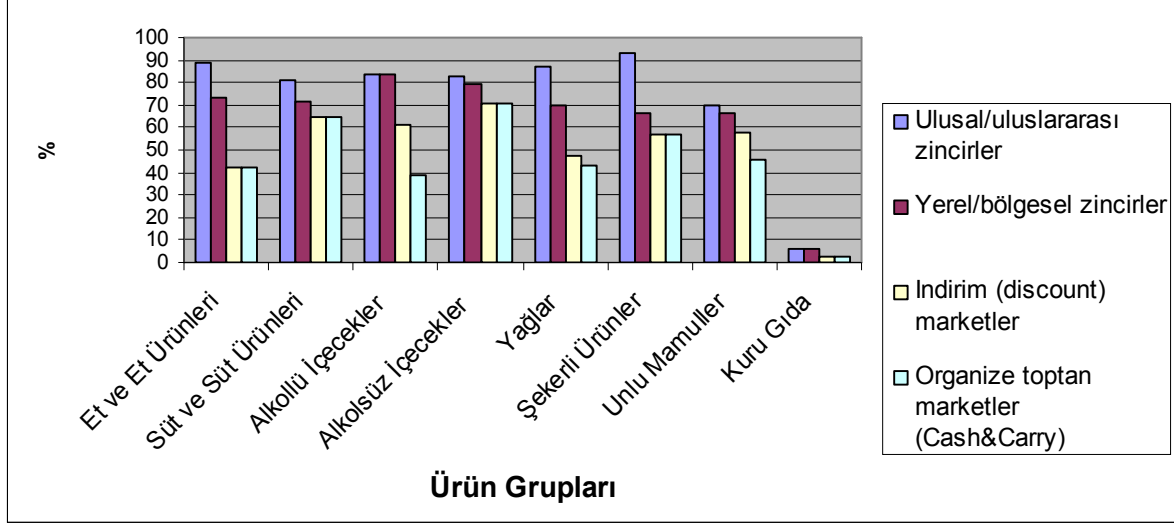
3.3.8. Ürün Kategorileri Ayrımında Saha Çalışması Sonuçları

(269) Saha çalışmasında incelenen konulara ilişkin verilen cevaplar yukarıdaki bölümde tüm tedarikçileri içerecek şekilde verilmiştir. Ancak farklı ürün kategorilerinde tedarikçilerin perakendeciler ile ilişkileri farklılaşabilmektedir. Ürün kategorisinde yer alan tedarikçilerin organize perakendeciler haricinde alternatif satış kanallarının varlığı, ilgili ürün pazarındaki tedarikçilerin pazar gücü, yoğunlaşma oranları gibi etkenler tedarikçi perakendeci arasındaki güç dengelerini etkileyebilmektedir. Bu bakımdan farklı ürün kategorilerinde faaliyet gösteren tedarikçilerin cevaplarının kendi içinde incelenmesinde fayda görülmektedir.

(270) Ürün kategorilerinde tedarikçilerin çalıştıkları perakende türleri bakımından ulusal/uluslararası zincirler öne çıkmaktadır. En çok çalışılan ikinci perakendeci türü ise yerel/bölgesel zincirlerdir. İndirim marketleri ve organize toptan perakendeciler ise daha az çalışılan kategorilerdir. Kuru gıda kategorisi dışındaki tüm ürün gruplarında tedarikçilerin %80'den fazlası ulusal/uluslararası zincirlerle çalışmaktadır. Kuru gıda ürün kategorisinin organize perakendeciler ile çalışma oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kuru

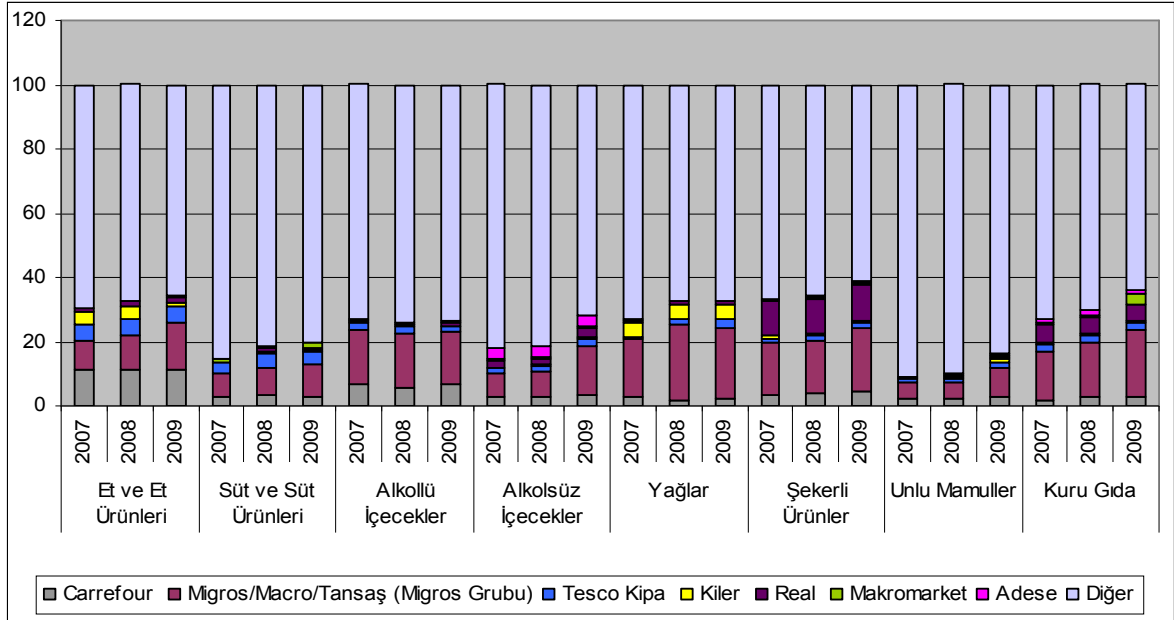
gıda bakımından geleneksel satış kanallarının öneminin daha büyük olması olarak değerlendirilebilir.

Şekil 33. Ürün kategorilerine göre tedarikçilerin çalıştıkları perakendeci kategorileri



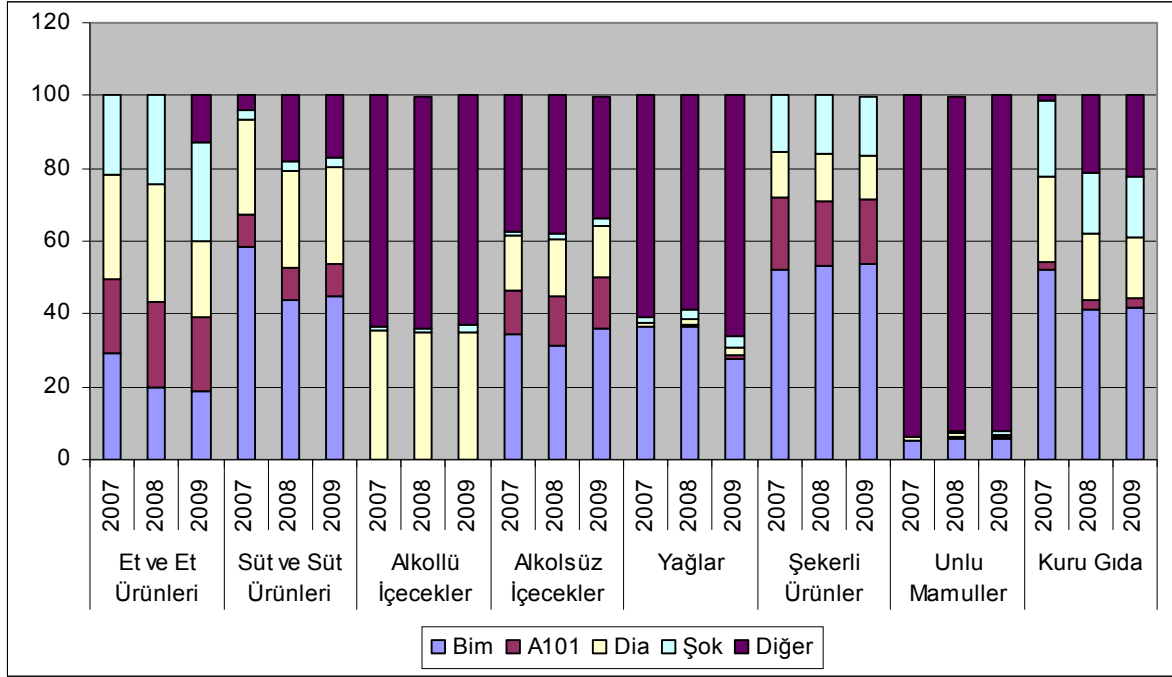
(271) Tedarikçilerin satışlarının ulusal/uluslararası perakendeciler arasında dağılımına baktığımızda her ürün kategorisi için *Migros*'un birinci sırada yer aldığı görülmektedir.

Şekil 34. Tedarikçilerin satışlarının perakendeciler içindeki payı



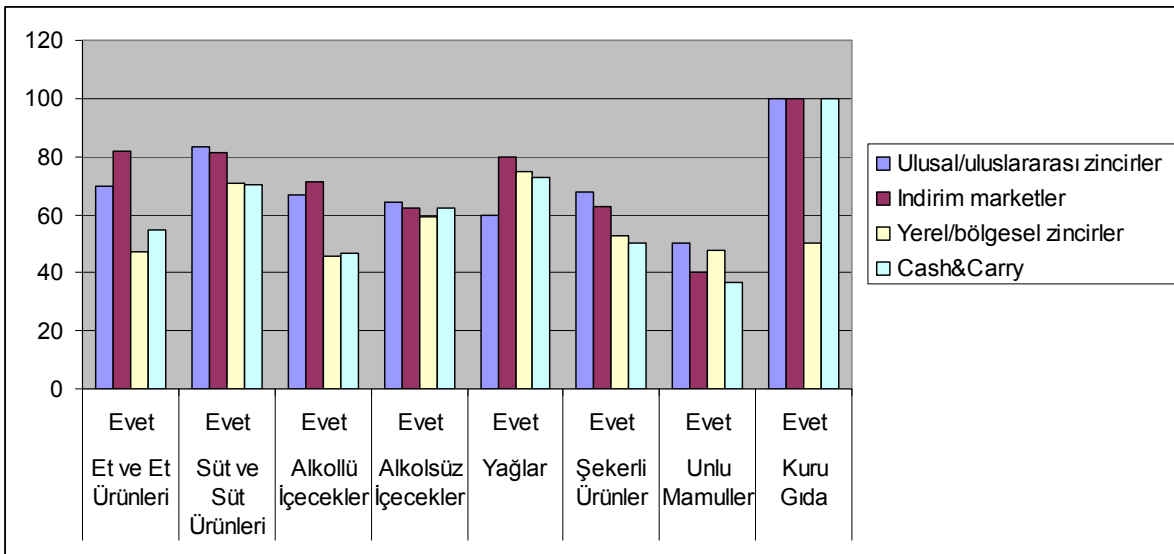
(272) Tedarikçilerin çalıştıkları indirim mağazaları içinde ise *BİM* birinci sırada yer almaktadır.

Şekil 35. Tedarikçilerin satışları içinde indirim marketlerinin payı



(273) Tüm tedarikçilerin ürünlerinin liste dışı bırakılmasına ilişkin genel bilgilere önceki bölümde yer verilmişti. Aşağıdaki grafikte her ürün kategorisindeki tedarikçiler bakımından herhangi bir dönemde herhangi bir ürünün liste dışı bırakılıp bırakılmadığı gösterilmektedir. Bütün ürün kategorilerinde ürünlerin liste dışı bırakılması söz konusu olmakla birlikte kuru gıda kategorisindeki tedarikçilerin %100'ü ulusal/uluslararası zincirler, indirim marketleri ve organize toptan perakendeciler tarafından ürününün liste dışı bırakıldığını belirtmiştir.

Şekil 36. Herhangi bir ürünün herhangi bir dönemde liste dışı bırakılma durumu



(274) Anlaşma şartlarının tedarikçi, tarafından sağlanamaması halinde maddi ceza uygulanıp uygulanmadığı sorulmuştur. Söz konusu soruyu tedarikçiler perakende kategorilerine göre cevaplamıştır. Maddi ceza uygulanması bakımından ürün kategorilerine Ulusal/uluslararası zincirler bakımından maddi ceza uygulanmasına her zaman, sıklıkla ve bazen yanıtını veren tedarikçilerin toplam oranının en yüksek olduğu üç ürün kategorisi sırasıyla alkolsüz içecekler, şekerli ürünler ile et ve et ürünleridir.

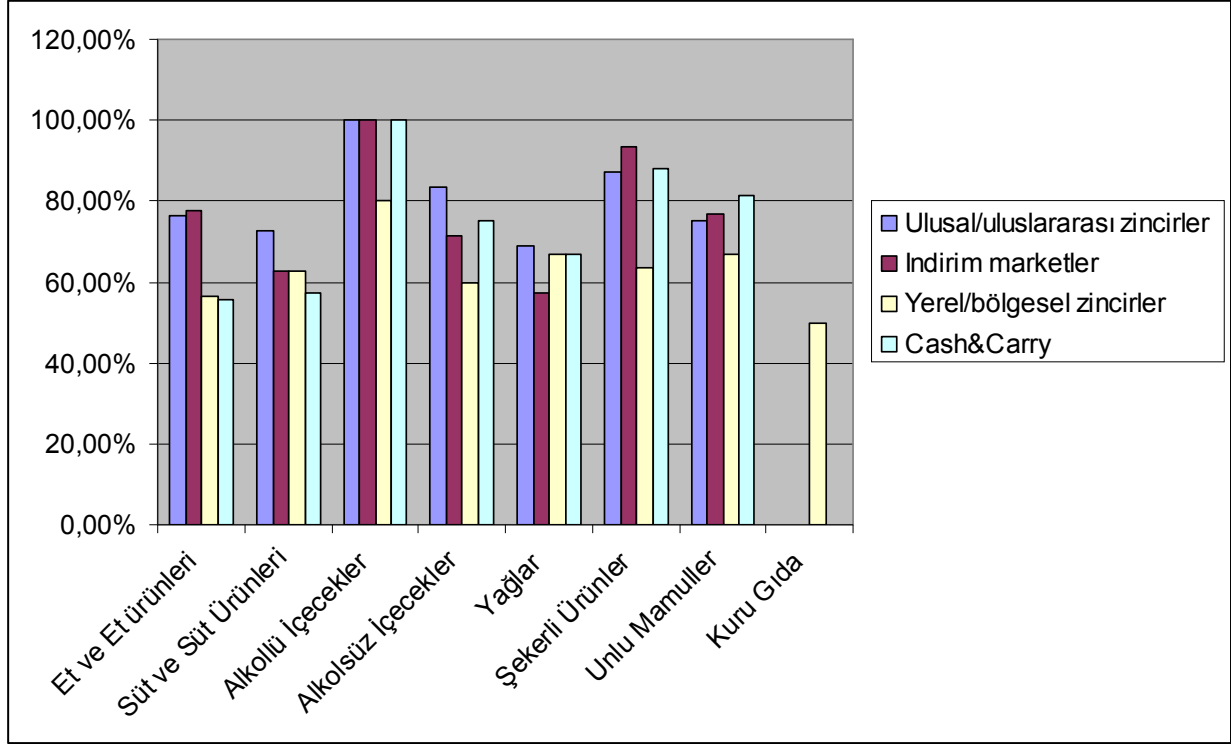
Tablo 47. Anlaşma şartlarına uyulmaması halinde maddi ceza uygulanması durumu

Ulusal/uluslararası zincirler (%)					
	Her zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Et ve Et Ürünleri	17,4	17,4	34,8	4,3	26,1
Süt ve Süt Ürünleri	0	26,7	33,3	6,7	13,3
Alkolsüz İçecekler	21,4	28,6	32,1	7,1	10,7
Alkollü İçecekler	26,7	6,7	26,7	20	20
Yağlar	10	25	20	30	15
Şekerli Ürünler	28,6	25	25	7,1	14,3
Unlu Mamuller	4,5	18,2	22,7	36,4	18,2
Kuru Gıda	0	0	0	100	0
İndirim Marketleri (%)					
	Her zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Et ve Et Ürünleri	36,4	18,2	27,3	9,1	9,1
Süt ve Süt Ürünleri	11,1	11,1	37	25,9	14,8
Alkolsüz İçecekler	16,7	33,3	33,3	8,3	8,3
Alkollü İçecekler	42,9	28,6	0	14,3	14,3
Yağlar	0	30	0	30	40
Şekerli Ürünler	0	29,4	23,5	29,4	17,6
Unlu Mamuller	13,3	6,7	26,7	33,3	20
Kuru Gıda	0	0	0	50	50
Yerel/Bölgesel Zincirler (%)					
	Her zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Et ve Et Ürünleri	15,8	5,3	26,3	21,1	31,6
Süt ve Süt Ürünleri	2,9	11,8	41,2	17,6	26,5
Alkolsüz İçecekler	14,8	22,2	29,6	29,6	3,7
Alkollü İçecekler	9,3	9,3	9,3	27,3	45,5
Yağlar	12,5	6,3	12,5	43,8	25
Şekerli Ürünler	11,8	11,8	35,3	35,3	5,9
Unlu Mamuller	8,7	4,3	13	43,5	30,4
Kuru Gıda	0	0	0	50	50

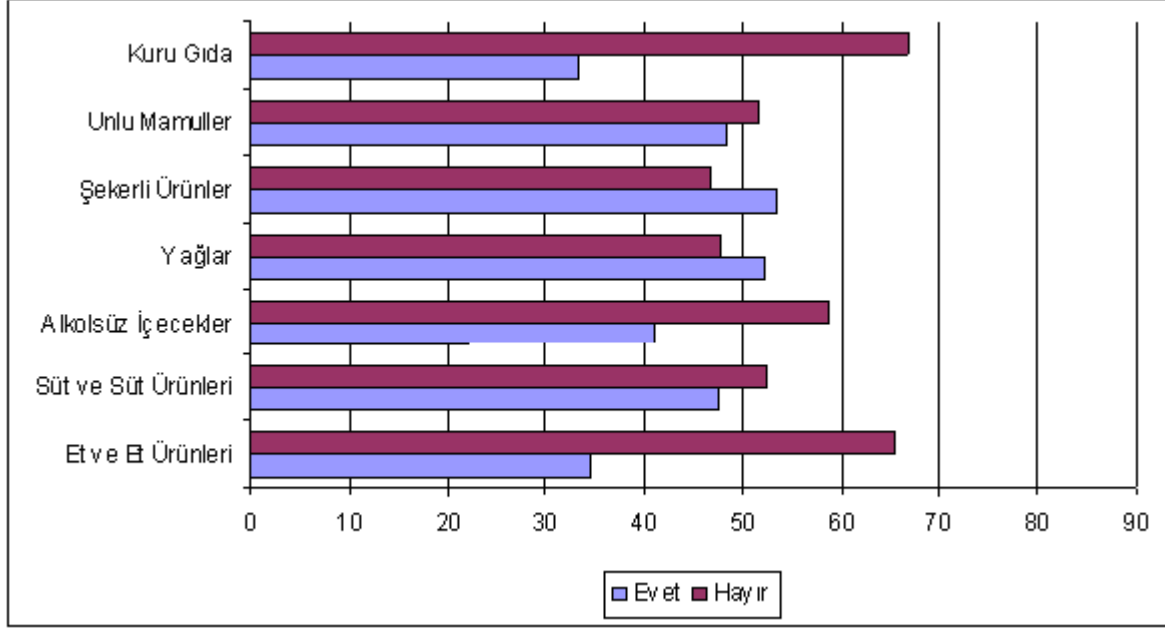
...Tablo 47. devamı	Cash&Carry (%)				
	Her zaman	Sıklıkla	Bazen	Nadiren	Hiçbir Zaman
Et ve Et Ürünleri	9,1	0	45,5	18,2	27,3
Süt ve Süt Ürünleri	11,1	14,8	25,9	29,6	18,5
Alkolsüz İçecekler	16,7	33,3	20,8	20,8	8,3
Alkollü İçecekler	20	6,7	20	13,3	40
Yağlar	9,1	0	27,3	27,3	36,4
Şekerli Ürünler	10	20	35	25	10
Unlu Mamuller	10,5	0	31,6	42,1	15,8
Kuru Gıda	0	0	0	0	100

(275) Anlaşmanın sonlanması halinde uygulanacak yasal şartların her iki taraf için eşit olup olmadığına sorusuna zincir lehine cevabını veren tedarikçilerin oranı kuru gıda kategorisi hariç oldukça yüksektir. Aşağıdaki grafikte anlaşmanın sonlanması halinde uygulanacak yasal şartların zincir lehine olduğunu belirten tedarikçilerin oranı gösterilmektedir. Alkollü içecekler kategorisindeki tedarikçilerin %100'ü ulusal/uluslararası zincirler, indirim marketleri ve cash&carryler için şartların zincir lehine olduğunu belirtmiştir. Kuru gıda da ise sadece yerel/bölgesel zincirler için tedarikçilerin yarısı şartların zincir lehine olduğunu ifade etmiştir.

Şekil 37. Anlaşmanın sonlanması halinde uygulanacak yasal şartların zincir lehine olduğunu belirten tedarikçilerin oranı



(276) Ürün kategorisi bazında bakıldığında marketler için özel markalı ürün üretimi yapan tedarikçi oranının en yüksek olduğu kategorilerin şekerli ürünler, yağlar, süt ve süt ürünleri ile unlu mamuller olduğu görülmektedir. Bu kategorilerde yer alan tedarikçilerin yaklaşık yarısı özel markalı ürün üretmektedir. Bir ürün kategorisindeki özel markalı üretimin artması perakendecinin tedarikçiler karşısında güçlenmesinin bir unsuru olarak görülebilecektir. Bu bakış açısı ile özel markalı üretim düzeyi arttıkça ürün kategorilerinde tedarikçilerin perakendeci karşısında pazarlık gücünün zayıflayacağı değerlendirilmektedir.

Şekil 38. Özel markalı ürün üreten tedarikçi oranı

3.3.9. Ulusal/Uluslararası Zincirlerin Alıcı Gücünün Ölçülmesi

(277) Perakendecilerin büyük ölçeklerde alım yapması alıcı gücünün temel kaynağını oluşturmaktadır. Tedarikçilerin ürünlerini satacak alternatif kanallarının olmaması da alıcı gücünü artıran unsurlardandır. Farklı ürün kategorilerinde faaliyet gösteren tedarikçiler bakımından perakendecilerin alternatifleri de farklılaşmaktadır.

(278) Portekiz Rekabet Otoritesi (PRO) alım gücünü ölçmekte RSP (*Relative Seller Power/* Göreli Pazar (Satıcı) Gücü) kavramını kullanmaktadır. Bilindiği üzere perakendeciler tedarik pazarında alıcı olarak, perakende pazarında ise satıcı olarak faaliyet göstermektedir. Perakendeciler ayrıca tedarikçilere kendi özel markalı ürünlerinin de üretimini yaptırmaktadır. Perakendecilerin alıcı gücü hem tedarikçiden satın aldığı tedarikçi markalı ürünlerin (Tedarikçi markası/TM) hem de tedarikçiye ürettirdiği market markalı ürünlerinin (Market markası/MM) alımına bağlıdır. Tedarikçilerin pazar gücü (satıcı gücü) ise sadece kendi markalı ürünlerinin satışından kaynaklanmaktadır.

(279) PRO'nun uygulamasında göreli pazar gücü tedarikçilerin pazar gücü ile perakendecilerin alıcı gücünün oranlanması ile hesaplanmaktadır. Uygulanan formül:

$$RSP = \frac{HHI \text{ tedarikçilerin TM satışları}}{HHI \text{ perakende zincirlerinin alımları (MM+TM)}}$$

şeklindedir.

(280) Görelî alıcı gücü (*Relative buyer power/RBP*) ise RSP'nin tersidir. RSP'nin 1'den küçük olması durumunda RBP, RSP'den büyük olacaktır. Bu da alıcının satıcıdan daha fazla pazar gücüne sahip olduğu duruma işaret etmektedir. Ancak bu noktada formülden de görüleceği üzere perakendecilerin tedarikçileri karşısında görece pazar gücünü ölçen hesaplamada perakendecinin ilgili kategorideki alım büyüklüğü ve özel markalı ürün ile rakip olma rolleri dikkate alınmakta, geçit beççiliği rolüne bağılı unsurlar (ölçek ve kapsam boyutu bulunan müşteri olmaktan ve raf sağlayıcılığından kaynağını alan güç kaynakları) ise büyük ölçüde dışarıda bırakılmaktadır. Dolayısıyla hesaplamadaki 1 eşiğı esasen perakendecinin sahip olduğu görelî pazarlık gücünü olduğundan düşük yansıtmaktadır.

(281) PRO tarafından yapılan bu analizin benzeri tedarikçilerden ve perakendecilerden elde edilen bilgiler çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Eldeki veriler kullanılarak HHI hesaplanırken birtakım varsayımlar kullanılmıştır. Bu bakımdan hesaplanan RSP'yi mutlak bir değer olarak almak yerine RSP'nin yıllar içindeki değişimine bakarak tedarikçilerin pazar gücünün eğiliminin ne yönde olduğuna yönelik bir yaklaşım olarak görülmesi uygun olacaktır.

(282) Söz konusu RSP hesaplamaları belirli ürün kategorileri için gerçekleştirilmiştir. Bu ürün kategorileri, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, alkolsüz içecekler, alkollü içecekler, yağlar, şekerli ürünler, tahıl/unlu mamuller ve kuru gıdadır. Aşağıda bu ürün kategorileri için HHI ve CR4 (ilk dört teşebbüsün pazar payları toplamı) kullanılarak hesaplanan RSP değerleri gösterilmektedir.

Tablo 48. Belirli ürün kategorilerinde görelî pazar gücü değerleri

Et ve et ürünleri			Süt ve Süt Ürünleri				
	2007	2008	2009		2007	2008	2009
RSP_HHI	4,554052	3,841309	2,879973	RSP_HHI	16,42364	11,43484	9,277519
RSP_CR4	1,772094	1,629345	1,585175	RSP_CR4	4,624198	3,683107	3,482982
Alkolsüz İçecekler			Alkollü İçecekler				
	2007	2008	2009		2007	2008	2009
RSP_HHI	133,4137	117,8598	39,71494	RSP_HHI	9,62273	10,32932	10,27948
RSP_CR4	3,48546	3,365816	2,200619	RSP_CR4	3,552164	3,701908	3,599728
Yağlar			Şekerli Ürünler				
	2007	2008	2009		2007	2008	2009
RSP_HHI	27,90285	17,36236	18,63351	RSP_HHI	2,595079	2,603402	1,882875
RSP_CR4	1,755367	1,451588	1,424325	RSP_CR4	1,637723	1,591802	1,396905
Tahıl/Unlu Mamüller			Kuru Gıda				
	2007	2008	2009		2007	2008	2009
RSP_HHI	28,07964	24,49547	9,448658	RSP_HHI	4,852036	3,902754	2,6617
RSP_CR4	5,633906	5,309307	3,283967	RSP_CR4	2,446002	2,195468	1,947043

(283) Tabloda görülen alkollü içecekler hariç tüm ürün kategorilerinde RSP 2007'den 2009 yılına kadar olan 3 yıllık süreçte azalmakta, diğer bir deyişle tedarikçilerin perakendecilere göre pazar gücü düşmektedir. RSP'nin 1'in altına düştüğü bir kategori Türkiye için hesaplanmamış olmakla birlikte, hesaplamada kullanılan varsayımlar dolayısıyla hesaplanan RSP değerleri temelinde mutlak bir sonuca ulaşmak mümkün değildir. Bu çerçevede hesaplanan değerler yalnızca kategorilerdeki görece durumu ortaya koymasına ve yıllar içindeki eğilimi göstermesi yönüyle ele alınmalıdır. Dolayısıyla perakendecilerin pazarlık gücünün kuru gıda, şekerli ürünler ile et ve et ürünleri kategorilerinde diğer kategorilere göre daha yüksek olduğu görülmekte, bu kategoriler tedarikçi sayısının fazla ve yoğunlaşma oranlarının düşük olması ortak özelliklerini taşımaktadır. Rakamlar daha önce de belirtildiği gibi mutlak sonuçlar olmasa da zaman içerisinde tedarikçilerin perakendeciler karşısındaki gücünün zayıfladığı bulgusunu destekler niteliktedir.

(284) Perakendeciler ve tedarikçilerin ilgili ürün kategorilerindeki görelî pazarlık güçlerini ölçmeye yönelik bir çalışma AMPD tarafından Ipsos KMG araştırma şirketine yaptırılmıştır. Aşağıdaki grafikte sonuçları özetlenen çalışmada ürün kategorileri temelinde perakendeci ve tedarikçi tarafındaki CR4 oranları

belirlenmiş, ilgili oranlar karşılaştırılarak ürün pazarlarında perakendeciler veya tedarikçiler lehine bir tablo ortaya koyulmuştur.

Tablo 49. Ürün kategorilerinde ilk 4 üretici ve perakendecinin pazar payları

	İlk Dört Firmanın Payı				İlk Dört Perakendecinin Payı			
	2007	2008	2009	2010	2007	2008	2009	2010
Alkollü İçecekler	89	83	83	87	20	22	25	30
Dondurma	73	81	72	72	7	9	9	11
Dondurulmuş Gıda	41	41	35	41	47	46	51	56
Kırmızı ve Beyaz Et	8	10	11	11	9	10	11	12
Genel Gıda	7	8	8	8	11	14	16	16
Hazır-Konserve Gıda	49	48	43	47	32	37	41	44
Kağıt Ürünleri	54	56	53	54	19	19	23	24
Kahvaltılık-Bebek Maması	11	11	12	13	12	13	16	15
Kişisel Bakım	61	62	59	57	15	17	18	19
Kozmetik-Parfümeri	63	63	64	61	5	7	7	9
Şekerleme	59	62	61	62	16	18	21	23
Sıcak İçecekler	58	60	60	64	15	17	19	20
Alkolsüz İçecekler	47	43	40	40	8	8	10	11
Süt ve Süt Ürünleri	21	22	20	20	15	18	20	21
Temizlik Ürünleri	66	68	68	72	16	18	20	20
Yemeklik Yağ	37	41	40	38	16	20	21	21
Yumurta	5	5	7	9	7	8	10	11
Sigara	93	94	94	94	2	1	1	1

Kaynak: AMPD- Ipsos KMG

(285) Yukarıdaki tabloda yer verilen ürün kategorilerinde dondurulmuş gıda, kırmızı-beyaz et, genel gıda, kahvaltılık-bebek maması, süt ve süt ürünleri ile yumurta kategorisinde ilk 4 perakendecinin pazar payı aynı kategorideki ilk 4 üreticinin toplam pazar payını geçmektedir. Dolayısıyla anılan ürün kategorilerinde perakendecilerin pazardaki en büyük tedarikçiler karşısında dahi görece yüksek pazarlık gücüne sahip olduğu ifade edilebilecektir. Hazır-konserve gıda kategorisinde ise 2010 yılına ait oranlar arasında 1 puan bulunmaktadır. Diğer 12 ürün kategorisinde ise pazarın üretici tarafındaki yoğunlaşma oranının görece daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak daha önce de ifade edildiği üzere, yoğunlaşma oranları temelinde yaklaşım alıcı gücü bakımından geleneksel pazar gücü kriterlerinin dikkate alınması anlamını taşımaktadır. Dolayısıyla perakendecilerin pazar payını oluşturan ve tedarikçileri karşısında yalnızca müşteri olarak büyüklüğü dikkate alınmakta, tedarikçileri karşındaki çok yönlü yapılarının (eşanlı müşteri, sağlayıcı ve rakip) pazarlık gücüne etkisi ölçümlenememektedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde yukarıdaki tabloda yer alan dağınık ve çok sayıda üreticiden oluşan kırmızı renk ile işaretli 7 ürün

pazarında perakendecilerin görece yüksek pazarlık gücüne sahip olduğu, diğer kategorilerde ise küçük ölçekli tedarikçiler için perakendecilerin görece yüksek pazarlık gücü olması ihtimali bulunmakla birlikte pazardaki büyük tedarikçilerin pazarlık gücünün belirgin olduğu ifade edilebilecektir.

(286) Diğer taraftan gerek RSP analizinde ve gerekse Ipsos KMG araştırmasında elde edilen sonuçlar Türkiye HTM sektöründe ürün kategorilerinin tamamına yaygın bir alıcı gücünü göstermemekte, alıcı gücünün zaman içerisinde artma eğiliminde olmakla birlikte bu aşamada, içtihatla ilgili perakendecinin ürün kategorisi satışlarından yaklaşık %10 ve üzerinde pazar payı alması halinde söz edilebilen bir üstün pazarlık gücünün, diğer bir ifadeyle tedarikçiler nezdinde ekonomik bağımlılık yaratma gücünün bulunmadığına işaret etmektedir.

3.3.10. Genel Değerlendirme

(287) Saha çalışması sonuçları organize perakende sektöründeki eğilimleri ve tedarikçi ile perakendeci ilişkisindeki sorunları ortaya koymaktadır. Bazı tedarikçiler tarafından çeşitli platformlarda dile getirilen sorunların tedarikçilerin geneli tarafından yaşandığını da göstermektedir.

(288) Organize perakendenin toplam perakende pazarı içindeki payı büyümeye devam etmekte ancak 90'lı yıllardaki kadar hızlı bir büyüme trendi görülmemektedir. Geleneksel perakendecilerin ve toptancıların ticaret içindeki payı yavaşta olsa azalmaktadır. Organize perakendeciler arasında tedarikçilerin en çok çalıştıkları kategori ulusal/uluslararası zincirlerdir.

(289) Tedarikçiler perakendeciler tarafından çeşitli adlar altında alınan bedellerden rahatsızlık duymakta ve tedarikçilerin çoğunluğu bu bedelleri makul görmemektedir. Doğrudan ürünün satışına katkı sağlayabilecek türde bedellerin, aktivite katılım bedeli ve ürün listeleme bedeli gibi en makul bulunan bedel türleri olduğu öne çıkmaktadır. Ödeme vadelerinin uzunluğu ve ödeme vadelerinin yıllar içinde uzadığı da tedarikçilerin çoğunluğu tarafından yaşanan bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Tedarikçilerin çoğunluğu anlaşma şartlarının organize perakendeciler ile karşılıklı müzakere ile belirlendiğini belirtmekte ancak buna rağmen anlaşma şartlarından memnuniyet konusunda olumsuz bir tablo çizmektedir. Genel olarak ulusal/uluslararası zincirlerle yapılan

anlaşma şartları tedarikçiler tarafından diğer kategorilere göre daha olumsuz görülmektedir. Perakendecilerle ilişkileri neticesinde işlerine devam edememe endişesi duyan tedarikçi sayısı ise oldukça azdır.

(290) Saha çalışması sonuçları organize perakendecilerin pazarlık gücünün yüksek olduğuna ve tedarikçi ile olan ticaret şartlarının belirlenmesinde etkili olduğuna işaret etmekle birlikte, organize perakendeci kategorilerinden birinin veya tamamının yüksek alıcı gücü olduğu konusunda bu aşamada kesin sonuçlara götürmemektedir. Nitekim RSP analizi ve Ipsos KMG araştırmasında elde edilen sonuçlar da ekonomik bağımlılık düzeyine ulaşmış bir alıcı gücünün söz konusu olmadığını desteklemektedir.

3.4. Perakende Sektöründe Yasal Çerçeve

(291) Türkiye’de organize perakende sektörünün gelişimi 1990’lı yıllarda hız kazanmış ve çok sayıda küresel ölçekte faaliyet gösteren 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. Bu kapsamda HTM perakendeciliği piyasasındaki rekabet koşullarını etkilemesi muhtemel olan ve “Büyük Mağazalar Kanun Taslağı” olarak bilinen düzenleme uzun süredir gündemde kalmaya devam etmektedir. Bilindiği kadarıyla bu konuda hazırlanan ilk yasa tasarısı 1999 yılında TBMM’ne sunulmuştur. Ardından günümüze kadar çeşitli tarihlere farklı kapsama alanlarıyla birçok yasa tasarısı hazırlanmıştır.

(292) 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 küçük/orta ölçekli tedarikçilerin zincir mağaza raflarına girişinin zorlaşmaya başlaması ile birlikte söz konusu tedarikçilerin büyük zincirler 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 merkezlerinin ve gıda perakendecilerin yeni mağaza açmaları için izin kriterleri ve çalışma saatlerine sınır getirilmesi öngörülmektedir. Yasa tasarısının muhatabı konumunda olan organize perakendecilerin temsilcilerinden AMPD, anılan tasarıya kayıt dışılığı teşvik edeceği ve organize perakendenin verimliliğine zarar vereceği gerekçesiyle karşı çıkarken, TPF özellikle çalışanlar açısından Pazar günlerinin tatil edilmesi gerektiğini savunarak farklı bir tutum sergilemektedir. Rekabet Kurumu'nun resmi olarak söz konusu yasa tasarısına yönelik olarak görüşünü ilgili merci ile paylaşmıştır⁴⁸. Kurum görüşünde; büyük mağaza açılışına getirilecek izin kriterleri, çalışma saatlerinin sınırlanması, 400 m²'nin altındaki mağazaların kanun kapsamı dışında olması, özel markalı ürünlere sınırlama getirilmesi gibi hususlarda kanun taslağında yer alan hükümlerinin eşit rekabet şartlarını bozacağı, piyasaya yeni girişleri zorlaştıracığı vurgulanmıştır.

(293) Anılan yasa tasarılarının şimdiye kadar yasalaşmadığı da dikkate alındığında Türkiye'de organize gıda perakendeciliğindeki yasal çerçevenin birçok Avrupa ülkesine göre daha serbest ve yatırım ortamı açısından da yatırımı teşvik eden bir görüntü sergilediğini söylemek mümkündür. Nitekim OECD tarafından üye ülkelerin perakende sektöründe yasal düzenleme yoğunluğunun ölçüldüğü çalışmada Türkiye'nin bu alandaki uluslararası doğrudan yatırımı cezbedecek nitelikte olduğu ve çalışmada hesaplanan skorunun pek çok AB ülkesinden daha iyi konumda olduğu görülmektedir (skorlar düzenleme yoğunluğunun yüksekliği paralelinde artmakta ve bu ölçüde yatırım ortamının teşvik eden yapıdan uzaklaştığı değerlendirilmektedir). Aşağıdaki tabloda OECD'nin anılan çalışmasına ilişkin ülke skorlarının yanı sıra "Büyük Mağazalar Yasa Tasarısı"nın yukarıda yer verilen sınırlamalarının hayata geçirilmesi ile Türkiye için ortaya çıkacak skora da yer verilmektedir. Tablodan görüleceği üzere, anılan tasarının yasalaşması ile yatırımlar için bir nevi giriş engeli düzeyini ölçen düzenleme yoğunluğu bakımından Türkiye'nin 1,5 olarak ölçülen ve OECD üye ülkeleri arasında en iyi dördüncü konumda yer alan skoru iki misli artmakta ve Türkiye 3,3 puan ile üye ülke sıralamasındaki konumu 24. sıraya gerilemektedir. Tabloda dikkat çeken bir diğer gelişme İspanya, Fransa, İtalya, Norveç gibi pek

⁴⁸ <http://www.rekabet.gov.tr/dosyalar/gorusler/gorus135.pdf>

çok ülkenin sektörde deregülasyon sürecinde olduklarıdır. Örneğin Fransa'nın 1996 yılında 4,8 olan skoru 2003 yılına gelindiğinde 3,3; İspanya'nın 1996 yılında 3,6 olan skoru ise 2008'e gelindiğinde 2,7 olarak gerçekleşmiştir. Bu değişim ülkelerin sektörde regülasyon yoğunluğunu azaltarak giriş engellerini azaltma ve bu paralelde yatırım notunu artırma hedeflerini ortaya koymaktadır.

Tablo 50. OECD- Üye Ülke Skorları

	1996	2003	2008	Sıralamadaki Yeri	Büyük Mağazalar Yasa Tasarısı Uygulamaya Alınırsa	Sıralamadaki Yeri
Slovakya	..	1,5	
Yunanistan	4,1	4,2	
İrlanda	1,3	1,1	
Lüksemburg	4,3			
Belçika	3,7	3,9	3,7			
Avusturya	4,1	4,5	3,6			
Polonya	3,6	3,2	3,2			
Finlandiya	3,4	3,1	3,1			
Türkiye	3,3	1,8	1,5	4	3,3	24
Fransa	4,8	3,1	3,1			
Kanada	2,4	2,7	3,0			
Portegiz	3,1	2,8	3,0			
Danimarka	2,8	2,6	2,9			
İspanya	3,6	3,4	2,7			
Norveç	3,5	3,0	2,6			
İtalya	3,0	2,5	2,6			
ABD	..	2,6	2,6			
Japonya	5,2	2,4	2,4			
Almanya	2,3	2,6	2,4			
İzlanda	2,0	2,4	2,4			
Meksika	2,2	2,0	2,4			
Hollanda	2,0	1,6	2,1			
Macaristan	1,0	1,3	2,1			
Yeni Zelanda	..	2,0	2,1			
Birleşik Krallık	3,5	2,0	2,0			
Çek Cumhuriyeti	0,7	0,9	1,6			
Avustralya	1,2	1,2	1,6			
Kore	1,1	1,5	1,0			
İsviçre	1,3	0,8	0,8			
İsveç	1,3	0,5	0,5			

Kaynak: OECD, Retail Distribution: Country Scores

(294) Diğer taraftan 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. Bu kapsamda, perakende sektöründe yaşanan dönüşüm özellikle büyük ve zincir mağazaların, esnaf ile küçük ve orta boy işletmeler ve tedarikçiler karşısında avantajlı koşullar elde etmesi ve ticaretin koşulları, riskin orantısız olarak söz konusu teşebbüslere bırakılması ile sonuçlanabilmektedir. Diğer yandan, anılan sorunların çözümü için kamu otoritelerince yapılan düzenlemeler de, organize perakendenin etkinlik artışları sağlaması bakımından, gelişimini engelleme riski barındırmaktadır. Bu sebeple, düzenlemelerin tartışmaya açılması ve tarafların görüşlerinin de ilgili düzenlemeye yansıtılması önem arz etmektedir. Bu doğrultuda, sektör incelemesi süresi zarfında, tedarikçi ve perakendecilerin Ön Rapor'daki tespit ve önerilere ilişkin görüşleri alınmış; bunlar detaylıca değerlendirilmiştir.

(295) Söz konusu görüşler doğrultusunda, Ön Rapor'da belirtilen önerilerin ve sektöre getirilecek daha detaylı yasal yükümlülükler ve sınırlandırmaların faydası ile kıyaslanamayacak ek maliyet ve külfetler getireceği ve hâlihazırda 13 Ocak 2011 tarih ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (TTK) ile 11 Ocak 2011 tarih ve 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun (TBK), sektörde perakendeci-tedarikçi arasındaki önemli sorunları çözüme kavuşturduğu yönünde, özellikle perakendeciler arasında görüş birliğinin bulunduğu görülmektedir. Yeni TTK'da md. 54 ila 63'de düzenlenen "Haksız Rekabet" ve md. 1530'daki "Ticari Hükümlerle Yasaklanmış İşlemler ile Mal ve Hizmet Tedarikinde Geç Ödemenin Sonuçları" ve TBK md. 20-25'de düzenlenen "Genel İşlem Koşulları" başlıkları altındaki hükümlerin var olan sorunları çözüme kavuşturduğu ifade edilmektedir.

(296) Haksız Rekabet kısmında, öncelikle Amaç ve İlke hükmüne (md. 54) yer verilmiş, sonra Dürüstlük Kuralına Aykırı Davranışlar, Ticari Uygulamalar başlığı altında başlıca haksız rekabet halleri altı ana grup ve alt başlıklar halinde sayılmıştır (md. 55). Devamında ise Hukuki Sorumluluk ve Cezai Sorumluluk başlıkları altında haksız rekabetin sonuçları düzenlenmiştir (md. 56-63). Anılan hükümlerden özellikle, md.54 ve 55.'in birinci fıkrası (a)/6.-7.-8. alt bentleri ile TBK'nın 20-25. maddeleri vurgulanmıştır. Bu nedenle yapılacak değerlendirmelerde bu hükümler üzerinde durulmuştur. Yeni TTK md.54,

"...

1. Haksız rekabete ilişkin bu Kısım hükümlerinin amacı, bütün katılanların menfaatine, dürüst ve bozulmamış rekabetin sağlanmasıdır.

2. Rakipler arasında veya tedarik edenlerle müşteriler arasındaki ilişkileri etkileyen aldatıcı veya dürüstlük kuralına diğer şekillerdeki aykırı davranışlar ile ticari uygulamalar haksız ve hukuka aykırıdır. “ hükmünü amirdir.

(297) Eski TTK ile karşılaştırıldığında, haksız rekabet hükümleri düzenlenirken gerek amaç gerekse terminoloji bakımından Türk rekabet hukukunun terminolojisi ile uyum sağlanmasına özen gösterildiği, nitekim 54. Maddenin gerekçesinde yeni TTK'nın da tıpkı 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun gibi “dürüst ve bozulmamış rekabet”i esas aldığı ve buna aykırılığa sonuçlar bağladığı açıkça ifade edildiği görülmekle birlikte; perakende sektörüne yönelik düşünüldüğünde genel değerlendirmeleri ihtiva etmektedir.

(298) Teşebbüslerce vurgulanan diğer bir hüküm ise, md. 55/6.-7.-8. alt bentlerinde sayılan,

“ ...

6. Seçilmiş bazı malları, iş ürünlerini veya faaliyetleri birden çok kere tedarik fiyatının altında satışa sunmak, bu sunumları reklamlarında özellikle vurgulamak ve bu şekilde müşterilerini, kendisinin veya rakiplerinin yeteneği hakkında yanıltmak; şu kadar ki, satış fiyatının, aynı çeşit malların, iş ürünlerinin veya faaliyetlerinin benzer hacimde alımında uygulanan tedarik fiyatının altında olması hâlinde yanıltmanın varlığı karine olarak kabul olunur; davalı, gerçek tedarik fiyatını ispatladığı takdirde bu fiyat değerlendirmeye esas olur,

7. Müşteriyi ek edimlerle sunumun gerçek değeri hakkında yanıltmak,

8. Müşterinin karar verme özgürlüğünü özellikle saldırgan satış yöntemleri ile sınırlamak” şeklindeki haksız rekabet uygulamalarıdır.

(299) Kanun koyucunun bu hükümler ile düzenlemeyi amaçladığı hususları daha iyi analiz edebilmek için madde gerekçelerinin incelenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

(300) İlk olarak 6 numaralı alt bendin gerekçesi, “Bu bendin konusu olan haksız rekabet eylemi İsviçre öğretisinde, “göstermelik (mostra) ile aldatma” veya

“mostra ile avlama” diye adlandırılmaktadır. Kastedilen, bazı malların seçilmesi, onların fiyatının tedarik fiyatının altında mostra (göstermelik) olarak satışa sunulması, böylece avlanan tüketicinin aldatılmasıdır. Mostra kullanmak arz (sunma) şeklindedir. Hükümdeki “seçilmiş bazı malların” ibaresi “mostra”yı ifade etmektedir.

(301) Dürüstlüğü aykırı olan, sunulan malın “mostra” rolü oynaması, yani kalitesi ve tedarik fiyatı ile seçilmiş mallara hatta miktara özgülenmiş bulunmasıdır. Gerçekte sunanın malı, mostranın kalitesi düzeyinde değildir veya mostrayı gösterenin elinde mostranın kalitesinde yeteri kadar mal yoktur veya satıcı o kalitede malı -varsa – daha yüksek fiyatla satmakta, satmayı amaçlamaktadır. Mostralık mal satıcı veya takdim edici tarafından çeşitli amaçlarla kullanılabilir: yüksek kalite, düşük fiyatla avlanan müşteriye başka mal, başka fiyat uygulamak vs. Müşteri toplam arz konusunda yanıltılabilir. Müşteri satış yerine gittiğinde veya mal kendisine gönderildiğinde, kalitesi, sınıfı ve özellikleri itibarıyla hatta bazen fiyatıyla başka bir malla karşılaşılabılır ya da o malın bittiği belirtilip başka fiyatta mal verilebilir. Avlanan müşterinin nasıl kötüye kullanıldığı önemli değildir; bu hükümde belli bir şekle ve kalıba da bağlanmamıştır. Mostra ile avlama yöntemi, bir anlamda ahlâk kuralları ile bağdaşmayabilir. Ancak bu husus hükmün uygulanmasında önem taşımaz.

(302) Hüküm yanılmanın hangi hallerde varlığının karine olarak kabul edileceğini de göstermiştir: Bunun için reklâmı yapılan fiyatın aynı çeşit malların (iş ürünlerinin veya faaliyetinin) benzer hacimde alımında uygulanan tedarik fiyatının altında olması gerekir. Başka bir deyişle ancak bu halde yanıltma karinesi kabul edilir. Önemli olan aynı çeşit mal, benzer hacimde alımdır.

(303) Rakiplerin yeteneği hakkında yanıltmak ile kastedilen, onların kapasitesine ilişkin olarak alıcıların hatalı algılamaya yöneltmesidir. Tedarik fiyatından “o malın satıcıya mâl olma fiyatı anlaşılır.” şeklinde kaleme alınmıştır.

(304) Perakende sektörü özelinde düşünüldüğünde, söz konusu hüküm, geleneksel kanalda yer alan küçük gıda perakendecilerini organize perakendecilerin rekabetinden koruma işlevine katkıda bulunabilecek iken; sektörün bir diğer önemli sorunu olan perakendeci-tedarikçi ilişkilerindeki alıcı gücü kaynaklı

sorunlara ilişkin herhangi bir düzenlemeyi içermemektedir. Şöyle ki, bu düzenlemeden etkilenecek taraflar rakipler ve tüketicilerdir. Özellikle büyük perakendecilerin ölçek ekonomilerini kullanarak, belirli ürünlerde (pazarda tabanca ürünler olarak tabir edilen), küçük işletmelerin karşılık veremeyeceği oranda indirimlere giderek, rakiplerine kıyasla rekabet avantajı elde etmelerinin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır. Yani, perakende sektöründe alıcı gücü kullanımının üzerinde ilk olarak etki göstermekte olduğu tedarikçileri koruyan ve esasen dikey kısıtlama niteliği taşıyan bir takım alıcı gücü kaynaklı uygulamaları kısıtlayan nitelikte bir düzenleme olmadığı düşünülmektedir.

(305) Diğer yandan, ilgili maddenin tüketiciler açısından dezavantaj yaratacak sonuçları muhtemel gözükmemektedir. Tüketici faydası bakış açısından irdelendiğinde, söz konusu düzenleme sonucunda genel fiyat düzeylerinde artış gözlemlenebileceği görülmektedir. Seçilmiş ürünlerde uygulanan indirimler, tüketiciler açısından fayda sağlamaktadır; ancak, tedarik fiyatı altı satışların yasaklanması ile belirtilen fayda ortadan kaldırılmış olacaktır.

(306) 7 numaralı bent ile hedeflenen sonuç şu şekilde açıklanmıştır:

“Bu bendin konusu, müşteriye armağanlar, primler ve rabatlar gibi avantajlar vaad ederek vererek veya tanıyarak müşterilerin malın kalitesi, tazeliği, defolu olup olmadığı konusunda fazla düşündürmeden, yöneltmesidir. Hükümün ağırlık merkezi müşterinin sunumun gerçek değeri hakkında yanıtılmasıdır.

Bu bent dürüstlüğü aykırı iki eylem içermektedir: (1) Müşterinin karar verme özgürlüğü yanılma ile etkilenmektedir (2) Malın değeri armağanlar, bedelsiz verilen mallarla saklanmakta, müşteri bunu düşünmekten saptırılmaktadır. Hükümdeki “sunum” sözcüğü, icap anlamını da içerir.”

(307) Bu hüküm ile de tüketicilerin korunması amaçlanmış; bir arada satılan ürünlerin fiyatlandırılması ve bu fiyatlandırmanın tüketiciyi aldatıcı bir biçimde sunumu üzerinden gerçekleştirilen uygulamaların haksız rekabet kapsamında değerlendirileceği belirtilmiştir. Bu hükümde de, Ön Rapor’da belirtilen sektöre ilişkin sorunlara yönelik herhangi bir çözüm önerisi bulunmamaktadır.

(308) 55. md. kapsamında, son olarak 8 numaralı alt bendin değerlendirmesi yapılacaktır. İlgili bent her türlü saldırgan satış yöntemini kapsamaktadır. Hüküm

saldırğan reklamları içermez. Başlıca sebepler şunlardır: (1) Bendin merkez unsuru satış yöntemidir. Reklam ise diğer doğrudan işlevlerin yanında satışa yardımcı bir araçtır. Ayrıca hükmün temelindeki düşünce, müşterinin makbul sayılmayacak güç psikolojik duruma sokularak satın alma zorunluluğu altında bırakılmasıdır. Bu düşünce özellikle 'saldırğan' ibaresinde ifadesini bulur. Kastedilen, şaşırtan, beklenmedik evin kapısına gelerek yapılan (kapıdan), bir kamyondan veya yoldan zorla çevirerek yapılan satışlardır. Reklamda ise bu unsur mevcut değildir. (2) Diğer yandan kaynak İsviçre Kanununun tasarısında yer alan ve saldırğan reklamları açıkça zikreden ibare, Parlamentoda, yukarıda anılan gerekçelerle hükümden çıkarılmıştır Bu alt bendin saldırğan reklamlara yer vermemesi, bu tür reklamların dürüstlük kurallarına uygun görüldüğü anlamına gelmez. Saldırğan reklamlar, genel hükmün kapsamındadır.

(309) Özellikle saldırğan ibaresindeki 'özellikle' kelimesi hükmün uygulanabilmesinin şartıdır. Her saldırğan satış yöntemi, haksız rekabet oluşturmaz. Aksi halde, tüm işportacıların, kamyon veya minibüsten satış yapanların, otomobile el sallayıp sizi lokantasına davet edenlerin bu hükmün kapsamına girmesi gerekir. Oysa amaç bu değildir. Önemli olan saldırğanlığın özellik taşıması ve muhatabını adeta köşeye sıkıştırmasıdır. Bu yönden kapıdan satış önem kazanır. Nitekim İsv. TBK'da 1990'da yapılan değişiklikle eklenen ve 24.03.2000 tarihinde yürürlüğe giren 40(a)-40(g) hükümleri kapıdan satışa önem vermiş ve kapıda işlemler ve benzer sözleşmelerin feshi şartlarını düzenlemiştir." şeklinde ifade edilmiştir. Bu hükümden de anlaşılacağı üzere, düzenlenen husus ile sektör incelemesi kapsamında değerlendirilen konular arasında herhangi bir bağlantı bulunmamaktadır.

(310) Önceki bölümlerde, sektöre yönelik yasa tasarılarının hazırlanmasındaki önemli güdülerden birisinin, özellikle son yıllarda sıkça tartışılmaya başlanan organize perakendenin büyümesi ve küçük/orta ölçekli tedarikçilerin zincir mağaza raflarına girişinin zorlaşmaya başlaması ile birlikte söz konusu tedarikçilerin büyük zincirler karşısında korunması olduğu belirtilmişti. Tedarikçilerin korunması doğrultusunda, geç ödemelerin önlenmesine ilişkin Yeni TTK'da yer alan düzenleme önem arz etmektedir.

(311) TTK md. 1530 ile 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.

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.

...”

(312) 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 uyumludur⁴⁹. Söz konusu hüküm ile geç ödemeler sebebiyle yaşanan olumsuzlukların giderileceği düşünülmektedir.

(313) Son olarak; TBK kapsamında, özellikle madde 20 ile madde 25 arasında yer alan ve Genel İşlem Koşulları'nın düzenlendiği hükümlerin, perakende sektörü özelinde değerlendirilmesi yapılacaktır. TBK'nın 20. maddesi aşağıdaki gibidir:

“Genel işlem koşulları, bir sözleşme yapılırken düzenleyenin, ileride çok sayıdaki benzer sözleşmede kullanmak amacıyla, önceden, tek başına hazırlayarak karşı tarafa sunduğu sözleşme hükümleridir. Bu koşulların, sözleşme metninde veya ekinde yer alması, kapsamı, yazı türü ve şekli, nitelendirmede önem taşımaz. Aynı amaçla düzenlenen sözleşmelerin metinlerinin özdeş olmaması, bu sözleşmelerin içerdiği hükümlerin, genel işlem koşulu sayılmasını engellemez. Genel işlem koşulları içeren sözleşmeye veya ayrı bir sözleşmeye konulan bu koşulların her birinin tartışılarak kabul edildiğine ilişkin kayıtlar, tek başına, onları genel işlem koşulu olmaktan çıkarmaz. Genel işlem koşullarıyla ilgili hükümler, sundukları hizmetleri kanun veya yetkili makamlar tarafından verilen izinle yürütmekte olan kişi ve kuruluşların hazırladıkları sözleşmelere de, niteliklerine bakılmaksızın uygulanır.”

(314) Md. 21-22'de “Yazılmamış Sayılma ve Yazılmamış Sayılmanın Sözleşmeye Etkisi” kısmı;

“Karşı tarafın menfaatine aykırı genel işlem koşullarının sözleşmenin kapsamına girmesi, sözleşmenin yapılması sırasında düzenleyenin karşı tarafa, bu koşulların varlığı hakkında açıkça bilgi verip, bunların içeriğini öğrenme imkânı sağlamasına ve karşı tarafın da bu koşulları kabul etmesine bağlıdır. Aksi takdirde, genel işlem koşulları yazılmamış sayılır. Sözleşmenin niteliğine ve işin özelliğine yabancı olan genel işlem koşulları da yazılmamış sayılır.”

⁴⁹http://ec.europa.eu/enterprise/policies/single-market-goods/fighting-late-payments/index_en.htm#h2-2

“Sözleşmenin yazılmamış sayılan genel işlem koşulları dışındaki hükümleri geçerliliğini korur. Bu durumda düzenleyen, yazılmamış sayılan koşullar olmasaydı diğer hükümlerle sözleşmeyi yapmayacak olduğunu ileri süremez.” hükümlerinden oluşmaktadır.

(315) Md. 23 “Yorumlanması” başlığı altında;

“Genel işlem koşullarında yer alan bir hüküm, açık ve anlaşılır değilse veya birden çok anlama geliyorsa, düzenleyenin aleyhine ve karşı tarafın lehine yorumlanır.” hükmü belirtilmiştir.

(316) Md. 24 “Değiştirme Yasağı” kısmında;

“Genel işlem koşullarının bulunduğu bir sözleşmede veya ayrı bir sözleşmede yer alan ve düzenleyene tek yanlı olarak karşı taraf aleyhine genel işlem koşulları içeren sözleşmenin bir hükmünü değiştirme ya da yeni düzenleme getirme yetkisi veren kayıtlar yazılmamış sayılır.” hükmü bulunmaktadır.

(317) Son olarak; md. 25 “İçerik Denetimi” ile;

“Genel işlem koşullarına, dürüstlük kurallarına aykırı olarak, karşı tarafın aleyhine veya onun durumunu ağırlaştırıcı nitelikte hükümler konulamaz.” hükmü getirilmiştir.

(318) Yukarıda belirtilen maddeler, mevcut kanunda yer almayıp borçlar kanunu tasarısıyla getirilen önemli değişiklikler arasında yer alan, "Genel İşlem Koşulları" başlıklı düzenlemedir. Gelişen koşullar, bireysel sözleşme modelleri yanında kitle sözleşmesi denilen yeni bir sözleşme modeli ortaya çıkarmıştır. Bankalar, sigorta şirketleri, hızlı tüketim malları üretimi ve satışı yapan şirketler vb. bireysel sözleşme akdinden önce soyut olarak tek yanlı kaleme aldıkları sözleşme koşulları hazırlamakta ve bunlarla gelecekte kurulacak belirsiz sayıda ancak aynı tipteki hukuki ilişkileri düzenlemektedirler. Genel işlem koşullarının yer aldığı sözleşmelerde, sözleşmenin kurulması ile ilgili görüşmeler ve pazarlık yapılması söz konusu olmamakta; çoğu zaman fiyat konusu bile tarifelerle belirlenir ve müzakere dışı bırakılır. Bu tip bir sözleşmede sözleşen kişi, önüne getirilen metin karşısında "evet" ya da " hayır" deme şansına sahiptir, "evet ama" deme seçeneğinden yoksundur. Müteşebbis ve müşteri arasında fiili bir

eşitlik yoktur, eşitsizlik vardır. Bu durum karşısında da sözleşen kişinin yasalarla korunması ihtiyacı gündeme gelmiş ve TBK'da genel işlem koşulları, tüm sözleşmeleri kapsayacak şekilde genel hükümler karşısında emredici biçimde düzenlenmiştir.

(319) Bu düzenleme, genel işlem koşullarının bulunduğu sözleşmeler için, sözleşmenin karşı tarafına belirli hukuki güvencelerin sağlanması bakımından önemlidir. Perakendeci-tedarikçi ilişkileri kapsamında düşünüldüğünde de, tedarikçilere sözleşme içi ağır koşulların yüklenmesi bağlamında caydırıcı olacaktır. Buna karşın, sektör incelemesi sürecinde tedarikçiler ile yapılan görüşmelerde, söz konusu koşulların (raf konumu bedeli, listeleme bedeli, geçmişe etkili indirimler vb.) sözleşmelerde yer aldığı gibi, bazılarının ise sözleşme dışında talep edildiği belirtilmiştir. Bu durumda ilgili düzenlemenin, bu alandaki sorunların sınırlı bir kısmına çözüm getireceği düşünülmektedir. Diğer yandan tedarikçiler bakımından bir perakendeci ile ticari ilişkinin sonlandırılması iş hacmi bakımından önemli bir tehdit oluşturuyorsa tedarikçinin söz konusu sözleşme şartlarını mahkemeye taşıması sıkıntılar yaşanabilecektir.

4. REKABET POLİTİKASI ÖNERİLERİ

(320) Raporun bu bölümünde rekabet hukuku mevzuatlarında geleneksel kuralların dışında alıcı gücünü konu alan düzenlemelere yer veren ülkelerin bu düzenlemeleri hakkında kısa bilgilere, ardından Ön Raporda yer alan önerilere ve son olarak sektör incelemesi sürecinde ulaşılan tespit ve sonuçlar ışığında oluşturulan nihai rekabet politikası önerilerine yer verilecektir.

4.1. Alıcı Gücüne Yönelik Ülke Düzenlemeleri⁵⁰

(321) Alıcı gücüne yönelik olarak öncelikle belirtilmesi gereken husus, tedarik zincirinde dikey ilişkiye bağlı eşanlı rollerine bağlı olarak önemli asimetrik güce sahip olan perakendecileri konu alan fenomenin klasik rekabet hukuku analizinin önerdiği modellerle tam anlamıyla örtüşmediğidir. Perakendecilerin tedarik zincirinde sahip olduğu bu gücün geleneksel pazar gücü analiziyle yakalanamamasının, sektörü uzun vadede iki veya üç oyunculu sıkı oligopol yapıya doğru kaçınılmaz olarak yönelttiği görüşü ilgili ülkelerdeki pazar gelişim verileri paralelinde artan ölçüde taraftar toplamaktadır. Söz konusu nokta esasen sektörde geleneksel kuralların öngördüğü hâkim durumun yakalandığı eşik olmakla birlikte, perakendecilerin anılan üstünlüklerine bağlı olarak bu noktada fiilen, hâkim durumun öngördüğünden çok daha yüksek düzeyde pazar gücüne sahip olacakları belirtilmektedir. Bu durum anılan görüşe göre rekabetin öncelikle tedarik pazarlarından başlamak üzere, özellikle kalite ve çeşitlilik bakımından hâkim durum eşliğinden önce sınırlanmaya başlamış olacağı endişesini beslemektedir. Nitekim tedarik pazarlarında riskin etkinlikten bağımsız ve orantısız olarak tedarikçilerde bırakılması ile tedarikçilerin sektörden dışlanacağı ve aynı zamanda tedarik pazarındaki uygulamalarla perakende pazarında etkinlikten bağımsız bir büyüme spirali yaratılacağı ve bu pazarda da dışlanmaların söz konusu olacağı dile getirilmektedir.

(322) Alıcı gücünün dikey ilişkiye bağlı ve ancak gecikmeli olarak satıcı pazar gücüne dönüşecek boyutunun olduğu ve bu nedenle perakendecilerin hâkim durum eşiklerinin altında etkinliği bozucu davranışlarda bulunabilecekleri, bazı ulusal rekabet otoritelerinin alıcı gücünü hedefleyen farklı politikaları devreye

⁵⁰ Bu bölüm "İNCE, E. (2011), Alıcı Gücü: Perakende Sektörü Özelinde Kaynakları, Sonuçları, Ele Alınışı ve Politika Yansımaları, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Rekabet Kurumu, Ankara" kaynağından derlenmiştir.

almasına neden olmuştur. Bu çerçevede rekabet hukuku politikası bakımından yoğunlaşmaların kontrolünde ve hâkim durum tanımlarında perakende sektörüne özel olarak daha düşük eşikleri öngören düzenlemelerin yanı sıra “davranış kodu” ve “ekonomik bağımlılığın/üstün pazarlık gücünün kötüye kullanılması” başlıkları altında yeni kuralların da uygulamaya alınabildiği görülmektedir. Bölümün devamında perakende sektöründe alıcı gücüne yönelik ek rekabet hukuku düzenlemelerine, ardından ekonomik bağımlılık/üstün pazarlık gücü temelinde kurulan düzenlemelere ve uygulamada öne çıkan konulara yer verilecektir.

4.1.1. Mevcut Kuralları Alıcı Gücü Yönüyle Genişleten Düzenlemeler

4.1.1.1. Muafiyet Rejiminde Alıcı Gücü Bileşeni

(323) Perakendecilerin alıcı gücüne ilişkin artan rekabetçi endişeler, Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tüzüğü⁵¹ (Grup Muafiyeti Tüzüğü) getirilen “alıcı pazar payı eşiği” ile Komisyon düzenlemelerine yansımıştır. 2010 yılında yürürlüğe giren Grup Muafiyeti Tüzüğü ve Dikey Sınırlamalar Kılavuzu⁵² (Dikey Kılavuz), grup muafiyeti bakımından önceden sağlayıcı için ilgili pazarda aranan %30 pazar payı eşiğini, alıcı için ilgili tedarik pazarı bakımından da öngörmektedir. Muafiyet rejiminde alıcı gücünü konu alan bir diğer değişiklik, “listeleme bedelleri” (*upfront access payment*) ve “kategori yönetimi”⁵³ (*category management*) başlıkları altında perakendecilerden kaynağını alan iki dikey sınırlamanın Dikey Kılavuz’a dâhil edilmiş olmasıdır. Kılavuz’da, perakendeciler tarafından rafa giriş ve rafta kalmak üzere talep edilen bedellerin sınırlı raf kaynağının etkin kullanımına imkân vermesi yönüyle etkinlik doğurucu, ancak tedarik ve perakende pazarında dışlayıcı etki yaratabileceğinden hareketle de rekabeti sınırlayıcı olabileceği belirtilmektedir. Bu çerçevede Kılavuz listeleme bedellerinin haklı sebep (*rule-of-reason*) yaklaşımıyla ele alınmasını öngörmekte, diğer yandan geleneksel yaklaşım muhafaza edilerek rekabeti sınırlayıcı etki bakımından perakende sektörünün yüksek yoğunlaşma oranına sahip olması gerektiğini de belirtmektedir (para 206).

⁵¹ Commission Regulation (EU) 330/2010 [2010] OJ L 102/1

⁵² Commission Notice SEC(2010) 411

⁵³ *Kategori Yönetimi* perakendecinin mağazalarında ürün kategorilerinin yönetimini sözkonusu kategoride yer alan sağlayıcılarından birine vermesi uygulamasıdır. Kategori Yönetimi Dikey Kılavuz’da perakende ve/veya tedarik pazarında koordinasyona yol açma ihtimaline dayalı olarak ele alınmaktadır.

(324) Söz konusu yenilikler, dikey sınırlamaların kaynağını sağlayıcılardan aldığı yönündeki geleneksel algının, pazarın perakendecileri tedarik zincirinde öne çıkaran dinamiği paralelinde, değişmekte olduğuna işaret etmesi yönüyle önemlidir. Komisyon'un dikey anlaşmalara ilişkin yeni düzenlemelerinde yer verdiği bu değişiklikler, yapısal dönüşüme bağlı sektör dinamiğinin içselleştirmesi, dolayısıyla alıcı gücünün değerlendirmeye dâhil edilmesi çabasını ortaya koymaktadır.

4.1.1.2. Yoğunlaşmaların Kontrolünde Perakende Sektörüne Özel Eşik

(325) Fransa'da⁵⁴ 2009 yılından itibaren geçerli olmak üzere uygulamaya alınan yeni Rekabet Kanunu'nda⁵⁵ perakende sektörü Rekabet Otoritesinin yetkilerinin en yükseğe ulaştığı alan olarak belirginlik kazanmaktadır (Nogues 2009, 1-2)⁵⁶. Ülkede birleşme/devralma rejimindeki değişimin önemli bir ayağını, perakende sektöründeki yoğunlaşmalar için bildirim eşliğinin düşürülmüş olması oluşturmaktadır. Bu kapsamda işlem taraflarının toplam dünya cirosu için öngörülen genel 150 milyon Avro eşığı perakende sektörü için 75 milyon Avroya, anlaşmaya taraf en az iki teşebbüsün Fransa cirosu için öngörülen genel 50 milyon Avro eşığı ise perakende sektörü için 15 milyon Avro'ya indirilmiştir. Birleşme/devralma kontrolünde normal bildirim eşiklerini perakende sektörü için önemli ölçüde aşağıya çeken bu düzenleme, Otorite'nin perakende sektöründeki yoğunlaşmaları artan alıcı gücü endişesi paralelinde daha düşük eşiklerden itibaren takip etmek isteğini ortaya koymasına yönüyle dikkat çekicidir. Nitekim perakende sektöründe yoğunlaşma kontrolünün önemi birçok platformda dile getirilmekte, yüksek yoğunlaşma oranında bu ülkelerdeki esnek birleşme/devralma rejiminin rol oynadığını ifade edilmektedir. Bu kapsamda perakende sektöründe yapısal dönüşümün ilk aşamalarında modern perakendeciliğin etkinliğini artırması için yoğunlaşmaların önemli araçlar olduğunu, ancak esas açmazın yoğunlaşmaların belirli bir seviyeden sonra kaçınılmaz olarak oligopol pazara vücut veren bir sürece girilmesiyle ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Alıcı ve satıcı gücünün birbirini beslediği sürecin

⁵⁴ 2006 yılı *Planet Retail* verilerine göre, Fransa'da CR5 yoğunlaşma oranı %70 seviyelerindedir.

⁵⁵ *Loi de Modernisation de l'Economie* ("the LME"), n° 2008-776, 4 August 2008

⁵⁶ NOGUES, P. (2009), "France: The New French Competition Authority", *Mondaq Antitrust/Competition*, <http://www.mondaq.com/article.asp?articleid=75606>

nihayetinde artan toplum çıkarına zarar verebilecek işleyişe büründüğüne dikkat çekmektedir (Fels 2009, 25-26)⁵⁷.

4.1.1.3. Perakende Sektörüne Özel Hâkim Durum Tanımı

(326) Alıcı gücünü, perakende pazarın odakta olduğu yoğunlaşmaların kontrolünde düşük eşik uygulamasından daha fazla etki doğuracak şekilde doğrudan hedef alan düzenleme ise Litvanya'ya aittir⁵⁸. Litvanya Rekabet Kanunu'nda⁵⁹ Eylül 2009'da yapılan değişiklikle aksi ispat edilmediği sürece perakende sektöründe %30 pazar payına sahip teşebbüsün tek başına hâkim durumda kabul edileceği, üç veya daha az teşebbüs bakımından tanımlanan birlikte hâkim durum için ise anılan pazar payı eşığının perakende sektörü için %55 olarak uygulanacağı öngörülmüştür⁶⁰. Litvanya Rekabet Kanunu'nun hâkim durum ve birlikte hâkim durum için öngördüğü genel pazar payı eşikleri ise sırasıyla %40 ve %70'dir. Bu düzenleme, perakendecilerin sağlayıcıları karşısında sahip oldukları üstünlüklerin pazar gücü yarattığının kabulü anlamını taşıması yönüyle dikkat çekicidir. Nitekim %30 pazar payının hâkim durum yani pazar gücü için yeterli görülmesi, bu payı genel pazar payı eşigine ulaştıran ve dikey rekabete atfedilen bir pazar gücünün varlığı anlamına gelmektedir. Dolayısıyla Litvanya Rekabet Otoritesi bu düzenlemeyle geçit bekçiliği ve rakip rollerinin, perakendecinin müşteri olarak gücünü ölçen pazar payının yarattığı pazar gücüne ek pazar gücü yarattığını öngörmektedir.

(327) Hâkim durum eşığının perakende sektörü için düşürülmesi, alıcı gücüne tek taraflı davranışlar yönüyle rekabet hukuku müdahalesi alanını genişletmenin yanı sıra fonksiyonu birleşme/devralma işlemlerine de uzanacak bir düzenleme niteliğindedir. Zira Litvanya Rekabet Kanunu, Komisyon düzenlemeleriyle paralel olarak başta hâkim durum yaratan veya hâkim durumu güçlendiren olmak üzere ilgili pazarda rekabeti önemli ölçüde sınırlandıran birleşme/devralmaları yasaklamaktadır (OECD 2010, 3)⁶¹. Dolayısıyla perakende sektöründeki yoğunlaşmalar için rekabetin önemli ölçüde

⁵⁷ FELLS, A. (2009), "The Regulation of Retailing- Lessons for Developing Countries", *Asia Pasific Business Review*, Vol.15(1), s.13-27

⁵⁸ 2006 yılı *Planet Retail* verilerine göre, Litvanya'da CR4 yoğunlaşma oranı %71,7 seviyesindedir.

⁵⁹ http://www3.lrs.lt/pls/inter3/dokpaieska.showdoc_l?p_id=358114

⁶⁰ Litvanya Rekabet Kanunu, md.11

⁶¹ OECD (2010), "Roundtable on Cross-border Merger Control: Challenges for Developing and Emerging Economies", *Global Forum on Competition*, DAF/COMP/GF/WD(2010)74

sınırlanacak eşiğin, sektör için öngörülen hâkim durum eşiğine bağlı olarak düşeceği de ifade edilebilecektir.

(328) Yoğunlaşma kontrolünde ve hâkim durum tespitinde perakende sektörüne özgü eşikler öngören düzenlemeler hâlihazırda münferit ülke uygulamaları olmakla birlikte, konunun rekabet otoriteleri nezdinde sektörde artan yoğunlaşma oranları ile birlikte ele alınmasında gelişebilecek alternatif yolları göstermeleri bakımından önem taşımaktadır.

4.1.2. Alıcı Gücünü Konu Alan Yeni Kurallar

(329) Rekabet otoriteleri tarafından alıcı gücüne yönelik olarak oluşturulan ve mevcut kuralların dışında olmaları nedeniyle yarı-rekabet kuralı (*quasi-competition rule*) olarak da adlandırılabilir bu düzenlemeler temelde iki başlık altında yer almaktadır. Bunlardan ilki rekabet otoritesinin doğrudan müdahaleden imtina ederek, sektörde perakendeci ve sağlayıcıların katılımıyla oluşturulan ve sektörün kendi kendisini regüle etmesine dayanan “Davranış Kodu” uygulamasıdır. Diğer ise rekabet otoritesinin doğrudan müdahalesini öngören “ekonomik bağımlılığın/üstün pazarlık gücünün kötüye kullanılması” düzenlemesidir.

4.1.2.1. Davranış Kodu (Code of Conduct)

(330) “Davranış Kodu” uygulaması, perakendeciler ve sağlayıcıları arasındaki ilişkilerde belirli davranışlara uyulması ve bazı davranışlardan ise kaçınılması yönüyle ticarete esas alınması gereken davranış normlarını içeren ve genellikle esnek hukuk niteliğinde hayata geçirilen bir düzenlemedir. Davranış Kodunun alıcı gücüne doğrudan müdahaleden kaçınan yapıda oluşturulmasında, geleneksel rekabet hukuku kurallarının alıcı gücündeki artışa birincil düzey tüketici refah ölçütü temelinde olumlu yaklaşması ve doğrudan müdahalenin bu etkinliklere zarar verebileceği şeklindeki genel kabul gören düşünce kaynaklık etmektedir. Alıcı gücü *per se* rekabetçi endişe olarak görülmemekte, perakendecilerin anlaşmalardaki boşlukları kullanarak kendilerine bağımlı olan sağlayıcılarına ticaretten doğan risk ve maliyeti aktarmaları durumuyla sınırlı olarak rekabetçi sürece zarar verebileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede Davranış Kodu esasen tedarik zincirinde yatırım motivasyonuna zarar verebilecek nitelikteki bu uygulamaların belirlenmesi ve anlaşmaların bu

uygulamalara kapatılmasını sağlamaya yönelik bir düzenleme olma özelliği taşımaktadır. Bu çerçevede Kod'la sınırlandırılan uygulamalara geçmişe etkili indirimler, ödemelerin geciktirilmesi, mağaza içi firenin sağlayıcıya mal edilmesi, tedarik spesifikasyonlarının uygun bildirim yapılmadan değiştirilmesi örnek olarak verilebilecektir.

(331) İngiltere, Avustralya ve İrlanda gibi ülkelerde yürürlükte olan Davranış Kodu uygulaması rekabet otoritelerinin genellikle sektör incelemeleri sonucunda alıcı gücünü haiz perakendeciler tarafından kullanıldığını tespit edilen ve tedarik zincirinde rekabetçi işleyişi engellediği değerlendirilen davranışlara yönelik olarak oluşturulmaktadır (Clarke 2010, 6-10)⁶². Bu çerçevede Kod, alıcı pazar gücünün geleneksel rekabet hukuku kurallarıyla yakalanamayan ve ancak tedarik zinciri üzerinde yatırımların olumsuz gelişmesine bağlı olarak uzun dönemde tüketici refahını azaltabilecek sömürücü davranışları engellemeye yönelik bir müdahaleyi barındırmaktadır.

(332) Diğer taraftan perakende pazar seviyesinde yoğunlaşmaların arttığı süreçte davranış kodlarının uygulandıkları ülkelerdeki revizyonlarla bağlayıcılığının arttığı ve bu yönüyle “Ekonomik Bağımlılığın Kötüye Kullanılması” düzenlemesine yaklaştığı ifade edilebilecektir. Bu çerçevede Avustralya’da da Davranış Kodunun içeriği ve uyum şartları da her dönem daha ağırlaştırılarak gündeme gelmektedir. İngiltere Rekabet Otoritesi’nin, 2000 yılında sonuçlandırdığı sektör incelemesinde alıcı gücünü haiz olduğunu değerlendirdiği pazarda %8 ve üzerinde pay sahibi olan perakendeciler bakımından zorunlu diğerleri için gönüllülük esasına dayanan Davranış Kodu uygulamasını, 2008 yılında sonuçlandırılan ikinci sektör incelemesi sonunda revize etmiş ve kodun bağlayıcılığı uygulamadan sorumlu ve re’sen inceleme yetkilerini haiz kamu denetçisi (ombudsman) merciin kurulması önerisiyle artırılmıştır. Ancak bu noktada davranış kodunun ombudsman denetiminde devreye alınması düzenlemesinin hâlihazırda hayata geçirilmediği, sektöre fayda ve maliyet bakımından nasıl yansıtacağı ve uygulamada nasıl sonuçlar üreteceği konusunda ise önemli belirsizlik ve tartışmaların süregeldiği de belirtilmelidir.

⁶² CLARKE, R. (2010), “A Review of recommendations and Remedies to Address Supermarket Buyer Power in the EU”, Agribusiness Action Initiatives, <http://www.rogerclarke.org.uk/sitebuildercontent/sitebuilderfiles/aaifinalreportpdf>

4.1.2.2. Ekonomik Bağımlılığın Kötüye Kullanılması (*Abuse of Economic Dependency*)

(333) Ekonomik bağımlılığın (üstün pazarlık gücünün) kötüye kullanılmasını konu alan yasal düzenleme Fransa, Almanya, İtalya, Avusturya, Çek Cumhuriyeti, Letonya, Slovakya gibi AB ülkelerinin yanı sıra Japonya ve Kore gibi azımsanmayacak sayıda ülkede uygulama alanı bulmaktadır (ICN 2008, 5-6)⁶³. Bu düzenlemeler ülkelerin rekabet kanunlarında (Almanya, Japonya, Kore) veya ayrı bir kanunda da yer alabilmektedir (ICN 2008, 6)⁶⁴. İlgili kanun hükmüyle, temel olarak alıcıların sağlayıcıları nezdinde sahip oldukları ekonomik bağımlılığın, diğer bir ifadeyle üstün pazarlık gücünün kötüye kullanılması yasaklanmaktadır.

(334) Buna karşın konuya ilişkin otoritenin önüne gelen dosyalar arasında yaptırım kararıyla sonuçlananların oranının oldukça düşük olduğu görülmektedir. Bu durumda rekabet otoritelerinin konuya ilişkin incelemelerinde “rekabet üzerindeki etki”yi geleneksel rekabet kurallarında öngörülen birincil düzey tüketici refah kaybı temelinde gösterme eğiliminin yattığı ifade edilmektedir (Heimler 2011, 9)⁶⁵. Bu eğilim alıcı gücünün, geleneksel anlamda pazar gücü teşkil etmediği sürece pazarda etki doğurmadığı değerlendirilmesiyle sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla alıcı gücü uygulamada fiili olarak geleneksel pazar gücü analizinde öngörülen şartlarda ele alınmakta, tedarik pazarındaki gücün etkisinin benimsenen refah ölçütü paralelinde ölçülememesi ise ihlal olmadığı sonucunu beslemektedir.

4.1.3. Uygulamada Öne Çıkan Konular

(335) Raporda daha önce de ifade edildiği üzere, alıcı gücüne yönelik uygun politika aracının ne olduğu konusu rekabet hukukunda tartışmalı bir alan olma özelliği taşımaktadır. Alıcı gücünü konu alan, gerek mevcut kuralları genişleten gerekse yeni kurallar yaratan düzenlemeler bakımından, bu yönde bir düzenlemeye ihtiyaç olup olmadığından başlayıp, düzenlemelerin uygulama esaslarına kadar uzanan düzlemde birbiriyle çelişebilen görüşler öne sürülebilmektedir. Bu durum esasen alıcı gücünün, ilişkilendirildiği rekabetçi endişe yönüyle rekabet

⁶³ ICN (2008), “Report on Abuse of Superior Bargaining Power”, *ICN Special Program for Kyoto Annual Conference*, <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc386.pdf>

⁶⁴ ICN (2008), agk.

⁶⁵ HEIMLER, A. (2011), “Is Abuse of Economic Dependence an Antitrust Violation?”, *Recent Developments in Competition Enforcement Conference*, Roma

hukukunda tanımlanması ve ele alınması zor bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır (Vogel 1998, 4)⁶⁶.

(336) Alıcı gücünün rekabet hukukunda ele alınmasındaki zorluk göre alıcı gücünün kullanılmasının her durumda rekabet ve etkinlik üzerinde etki yaratmayacağı gibi, kısa ve uzun dönemde birbiriyle çelişebilen sonuçlar yaratabilmesinden kaynaklanmaktadır (Jenny 2008, 10-11)⁶⁷. Bu çerçevede literatürde rekabet hukukunun, tacirlerin sofistike ilişkilerinde ortaya çıkan güç dengesine müdahale etmemesi gerektiği görüşünün (Scheelings ve Wright 2006, 223)⁶⁸ yanı sıra, bir davranışın her halükarda rekabeti sınırlayıcı olmamasının, bu davranışın rekabet hukukunun parçası olmasına engel olmadığı, dolayısıyla rekabet otoritelerinin kanunlarında rekabeti sınırlayıcı etkilerinin yanı sıra rekabetçi etkileri olan davranışları kapsayıp kapsamamaktan ziyade bu davranışları haklı sebep (*rule-of-reason*) yaklaşımıyla ele alması gerektiği görüşü de (Jenny 2008,12)⁶⁹ taraftar toplamaktadır.

(337) Alıcı gücünün ekonomik bağımlılık yönüyle rekabet hukukunun alanına girmemesi gerektiği görüşünün dayandığı bir diğer temel, kötüye kullanma olarak ele alınan davranışların esasen tacir taraflar arasında sözleşmesel anlaşmazlığa neden olan adil olmayan ticaret koşulları olduğu ve bu konuda mahkemelerin rekabet otoritelerinden daha donanımlı olduğudur. Bu görüş alıcı gücünün kullanımının tacirler arasında anlaşmazlıklara neden olduğu yönüyle anlamlıdır. Ticari anlaşmazlıklar ticaret kanunlarının asli konuları arasında yer almaktadır ve ticaret mahkemelerine taşınabilecektir. Mahkemeler davranışı önüne gelen dava dosyası bakımından tekil olarak ele almakta ve kararında rantın adil dağıtılıp dağıtılmadığına odaklanmaktadır. Diğer bir ifadeyle mahkeme yalnızca ekonomik bağımlılığın neden olduğu dağıtıcı etkiyi gözetmektedir (Dobson Consulting 1999, 35)⁷⁰. Ancak bu görüşün karşısında yer alan görüş bakımından ise rekabet hukuku temelinde alıcı gücüne kaynaklık eden rekabetçi endişe dağıtıcı etki değil, dağıtıcı etkiye bağlı oluşan toplumsal refah kaybıdır. Yani geleneksel analiz perakende sektöründe rekabetin etkin

⁶⁶ VOGEL, L. (1998), "Competition Law and Buying Power: The Case for a New Approach in Europe", *European Competition Law Review*, Vol.19(1), s.4-11

⁶⁷ Jenny (2008), agk.

⁶⁸ Scheelings and Wright (2006), agk.

⁶⁹ Jenny (2008), agk.

⁷⁰ DOBSON CONSULTING (1999), *Buyer Power and Its Impact on Competition in the Food Retail Distribution Sector of the European Union*, European Commission DGIV, Brussels

olduğu sonucuna ulaşırsa da, alıcı gücü bakımından dağıtıcı etkilerin daha detaylı incelenmesi gerekebilecektir. Bu çerçevede konu yalnızca dağıtıcı etki boyutunu barındırmamakta, alıcı gücünün geleneksel eşiklerin altında rekabet hukuku alanına girmeyip yalnızca mahkemelere bırakılması tedarik zincirindeki rekabeti sınırlayıcı etkilerinin yok sayılması anlamını taşımaktadır. Bunun yanı sıra konuyla ilgili literatürde yer verilen bir diğer husus alıcı gücü bakımından mahkemelerin daha donanımlı olduğu görüşünün ülke gerçekleriyle birlikte ele alınması gerektiğidir. Zira yargı sisteminin etkin işlemediği ülkelerde konuya ilişkin uyuşmazlıklar sürece ilişkin kaygılara bağlı olarak mahkemeye daha az taşınacaktır (Jenny 2008, 16)⁷¹. Sağlayıcılar gelecekteki ticaretlerini tehlikeye atmamak üzere de mahkemeye başvurmaktan kaçınabileceklerdir. Bu nedenle mahkeme ancak ticaret sonlandığı anda bir seçenek olabilecektir. Anılan gerekçelerle alıcı gücünün tedarik zincirinde neden olabileceği rekabeti sınırlayıcı etkiler boyutuyla konuyu re'sen ele alabilecek bir otorite tarafından gözetilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Heimler 2011,7)⁷².

(338) Raporun devam eden bölümünde inceleme sürecinde elde edilen tespit ve bulgular ışığında öncelikle Türkiye HTM perakendeciliği sektöründe alıcı gücüne yönelik genel değerlendirmeye, devamında Ön Rapor'da yer alan ve sektör paydaşları nezdinde tartışmaya açılan önerilerin değerlendirmesine ve son olarak nihai rekabet politikası önerilerine yer verilecektir.

4.2. Türkiye HTM Perakendeciliği Sektöründe Alıcı Gücüne İlişkin Genel Değerlendirme

(339) Raporda yer alan veriler ışığında yapılan tespit ve değerlendirmeler Türkiye'nin HTM perakendeciliği sektöründe yapısal dönüşümden geçmekte olan bir ülke olduğunu göstermekle birlikte, organize perakendenin gelişimini gösteren gerek yoğunlaşma gerekse özel markalı ürün oranları gibi kriterler bakımından alıcı gücüne yönelik ek düzenlemelere giden AB ülkelerinin gerisinde olduğu görülmektedir. Böyle bir noktada, alıcı gücüne yaklaşımda dikkat edilmesi gereken esaslar ve Türkiye'nin alıcı gücü bakımından bulunduğu konumun anlaşılması rekabetçi sürecin korunmasını teminen önem kazanmaktadır. Zira organize perakendeciliğin gelişimi gelişmiş ve gelişmekte

⁷¹ Jenny (2008), agk.

⁷² Heimler (2011), agk.

olan diğer ülkelerde de olduğu gibi önemli etkinlik kazanımlarını beraberinde getirmekte, tüketici tercihlerinin gelişimi bakımından belirleyici bir nitelik taşımaktadır.

(340) Alıcı gücünü konu alan ek rekabet hukuku düzenlemelerinin, genellikle belirli bir yoğunlaşma oranından itibaren ve hakim duruma kıyasla daha düşük pazar paylarında geçerli olduğu değerlendirilen ekonomik bağımlılık/üstün pazarlık gücü temelinde rekabet otoritelerinin gündemine geldiği görülmektedir. Bunun yanı sıra ülkenin sahip olduğu pazarın yapısı da düzenlemenin kapsamı ve zamanlamasında etkili olabilmektedir. Perakendecilere sahip oldukları pazar payının ötesinde alıcı gücü verdiği değerlendirilen özel markalı ürün oranının yoğunlaşmanın öngördüğü ortalama seviyeden yüksek olması ve/veya tek duraklı alışverişin yaygınlığı, düzenlemeleri zaman ve kapsam yönüyle etkileyebilmektedir.

(341) Ekonomik bağımlılık/üstün pazarlık gücü değerlendirmesinde içtihatla sektörde yoğunlaşmaların artması paralelinde aranan pazar payı eşiğinin ise zaman içerisinde azaldığı görülmektedir. Nitekim *Carrefour/Promodes* kararında ilgili ürün pazarında sahip olunan %22 düzeyindeki pazar payının tedarikçiler nezdinde ekonomik bağımlılığa neden olduğu değerlendirilirken, İngiltere Rekabet Otoritesi 2000 yılında sonuçlandırdığı sektör incelemesinde %8 pazar payını etkinlik bozucu uygulamaları dikte edebilme kabiliyeti için yeterli görmüş, 2008 yılında ise bu pazar payı eşiğinden daha küçük paylara sahip perakendecileri de kapsayacak şekilde ciro eşiği getirilmiştir⁷³. Dolayısıyla perakendecilerin tedarikçilerine karşı tedarik zincirinde etkinlik bozucu uygulamalarının hakim duruma gelmeden önce ve ilgili ürün pazarında tedarikçilerin alternatif satış kanallarının daraldığı değerlendirilen belirli bir pazar payı eşiğinden itibaren söz konusu olduğu değerlendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle üstün pazarlık gücü temelinde tedarikçilerin alternatif satış kanallarının daraldığı değerlendirmesinin yapılabilmesi bakımından perakendecinin pazarda belirli büyüklüğe sahip olması gerekmektedir.

(342) Diğer taraftan bazı gelişmekte olan ülkelerin, gelişmiş ülkelerdeki durumdan yola çıkarak yapısal dönüşümün daha erken dönemlerinde ilave düzenlemelere

⁷³ Detaylı bilgi için bkz. Ön Rapor Bölüm V.

gidebildiği de görülmektedir⁷⁴. Söz konusu düzenlemelere, özellikle doğrudan müdahaleyi öngörenlerine, temkinle yaklaşılmasında fayda bulunmaktadır. Özellikle yoğunlaşmalar eşliğinde yapısal dönüşümün önemli etkinlik artışı sağladığı yoğunlaşmanın erken dönemlerinde görece düşük seviyede olan alıcı gücüne doğrudan müdahalenin, bu etkinlik artışını engelleyerek rekabetin sınırlanması net etkisini doğurabileceği düşünülmektedir. Zira alıcı gücünün artışı her durumda rekabetin sınırlanması anlamına gelmemektedir. Diğer bir ifadeyle alıcı gücünün kullanılması rekabetçi etkiler doğurabilecek, bu anlamda satıcı gücü karşısında telafi edici güç oluşturabilecektir. Benzer şekilde perakendeci kaynaklı sınırlamalar tedarik zincirinin etkinliğini artırıcı etki gösterebilecektir. Raf alanına ilişkin bedeller sınırlı bir kaynağın en uygun ürüne ayrılması bakımından, özel markalı ürünler ise tüketici tercihlerinin genişlemesi bakımından etkinlik doğurucu olabilecektir (Ezrachi 2009)⁷⁵. Bu durum alıcı gücünde, rekabet hukukunda alıcı gücü bakımından toplumsal refah kaybını net olarak ortaya koyan iktisadi temel oluşturulmadan benimsenecek *per-se* yaklaşımın olası etkinlik artışlarının önüne geçeceği anlamını taşımaktadır.

(343) Yukarıda yer verilen açıklamalar paralelinde alıcı gücü her ne kadar geleneksel analizin öngördüğü yatay rekabet seviyesine odaklı bir bakış açısıyla tamamen kapsanamayan bir kavram olsa da perakende pazarındaki yoğunlaşma düzeyi alıcı gücünün seviyesinde önemli bir değişken olmaya devam etmektedir. Bu çerçevede Türkiye perakende sektöründeki yoğunlaşma oranları artış göstermekle birlikte henüz önemli seviyelere ulaşmış değildir. Raporun 2.3 numaralı bölümünde detaylı olarak yer verildiği üzere 2010 yılında Türkiye HTM perakendeciliği pazarında CR4 yoğunlaşma oranı toplam ve organize pazar için sırasıyla %12,64 ve %25,76 seviyesinde olup, bu oran 2009 yılında örneğin İngiltere’de %67,9; Fransa’da %65,5; Almanya’da %67; İsveç’te %91,5 ve Norveç’te %63 yaklaşık seviyelerindedir⁷⁶. Dolayısıyla yoğunlaşma evreleri bakımından Türkiye’nin henüz yoğunlaşmanın erken evrelerinde olduğu ifade edilebilecektir. Bu aşamada yoğunlaşmaların dolayısıyla artan alıcı

⁷⁴ CR5 oranı %15 olan (*Planet Retail*) Endonezya’da ekonomik bağımlılığın kötüye kullanılması düzenlemesine yönelik çalışmalar bulunmaktadır ICN (2008).

⁷⁵ EZRACHI, A. (2009), “Unchallenged Market Power? The Tale of Supermarkets, Private Labels and Competition Law”, *University of Oxford Centre for Competition Law and Policy Working Paper*, No.CCLP(L) 27

⁷⁶ Ülke pazar yapısı verileri hakkında detaylı bilgi için bkz. Ön Rapor Bölüm V.

gücünün genel olarak etkinlik doğurucu yönleri ağır basmaktadır. Diğer bir ifadeyle, yoğunlaşmaların erken aşamalarında gerek raf bedellerinin de arasında olduğu alıcı kaynaklı uygulamaların⁷⁷ gerekse perakendecilerin alıcı gücünün kaynakları arasında yer alan özel markalı ürünlerin toplumsal refah üzerindeki net etkisi etkinlik artışı yönünde olacaktır. Ancak bu noktada dikkat edilmesi gereken husus, sektörde alıcı gücünün önemli dışsallıklara neden olma potansiyeline kavuştuğu ve perakendecilerin alıcı gücüyle satıcı gücünün birbirini hızla beslemeye başladığı evreye geçilmeden önce etkin rekabet politikasının oluşturulması gerektiğidir.

(344) Bunun yanı sıra, sektör incelemesi sürecinde sektörde tedarik pazarlarında alıcı gücünün boyutunu ve etkilerini ölçmeye yönelik yürütülen saha çalışmasının sonuçları tedarik zincirinde alıcı gücüne bağlı olarak rekabeti bozucu nitelikte önemli boyutta bir dışsallığın söz konusu olmadığını göstermektedir. Alıcı gücünün küçük ve çok sayıda oyuncunun bulunduğu bazı tedarik pazarlarında (et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, hazır gıda ve konserve gibi Raporun 3. bölümünde detaylı olarak ele alınan pazarlar) hâlihazırda üstün pazarlık gücüne devinebilecek düzeyde olmamakla birlikte artmakta olduğu ve diğer kategorilere göre daha belirgin olduğu görülmektedir. Bu çerçevede alıcı gücünün Türkiye HTM perakendeciliği bakımından sektörde yaygın ve rekabetçi işleyişi tehdit eder boyutta olmadığı, dolayısıyla sektördeki net etkisi etkinlik artışı yönünde olan organize kanal gelişimini engelleyebilecek, doğrudan müdahaleyi meşru kılacak nitelik taşımadığı değerlendirilmektedir. Bu noktada Raporun 3.4. sayılı bölümünde detaylı olarak ele alındığı üzere, perakendeci-tedarikçi ilişkilerindeki ödeme vadeleri, genel işlem şartları gibi temel gerilim noktalarının çözümünü hedef alan TTK ve TBK ile getirilen yeni düzenlemelerin sektörün bu yönde ilave bir düzenleme ihtiyacını önemli ölçüde ortadan kaldırdığının değerlendirildiği belirtilmelidir. Bu çerçevede Türkiye'deki pazar yapısı ve gelişimi ile TTK ve TBK'nın perakendeci-tedarikçi ilişkilerinde uyulması gereken davranış normları bakımından öngördüğü yenilikler dikkate alındığında, HTM sektöründe tarafların faaliyetlerine yönelik hak ve yükümlülüklerini düzenleyen ve sınırlandıran doğrudan müdahale niteliğindeki özel bir düzenlemenin sektörün gelişimini olumsuz etkileyebileceği

⁷⁷ Alıcı kaynaklı sınırlamalar hakkında detaylı bilgi için bkz. Ön Rapor Bölüm IV.

değerlendirilmektedir. Bu bakış açısı temelinde ve raporda yer verilen tespit ve değerlendirmeler ışığında devam eden bölümde ilk olarak Ön Rapor'da yer alan önerilere ilişkin değerlendirmeye, ardından ise sektördeki rekabetçi işleyişin korunması ve etkinleştirilmesi amacıyla hazırlanan nihai rekabet politikası önerileri aşağıda yer verilmektedir.

4.3. Ön Raporda Yer Alan Önerilerin Gözden Geçirilmesi

(345) Ön Rapor'da Türkiye HTM perakendeciliği pazarında alıcı gücüne ilişkin ulaşılan ön bulgular ve diğer ülke düzenlemelerinin detaylı olarak incelenmesi sonucunda üç temel öneri sektör paydaşları nezdinde tartışmaya açılmak üzere oluşturulmuştur. Bu öneriler ve inceleme sürecinde elde edilen tespit ve bulgular temelinde gözden geçirilmesi sonucunda ulaşılan değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

1. Yoğunlaşmaların Bildirilmesine Yönelik Ciro Eşiklerinin Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği ile Sınırlı Olmak Üzere Düşürülmesi

(346) “*Yoğunlaşmaların Bildirilmesine Yönelik Ciro Eşiklerinin Hızlı Tüketim Malları Perakendeciliği ile Sınırlı Olmak Üzere Düşürülmesi*” önerisi ön raporda özetle aşağıdaki şekilde yer almıştır.

(347) “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.

(348) Türkiye'de son yıllarda Hızlı Tüketim Malları 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. Bu tür devralmaların 2010/4 sayılı Tebliğ ile birlikte ilgili eşiklerin altında kalması nedeniyle Rekabet Kurulu'nun önüne gelmeden geçerlilik kazanması söz konusu olabilecektir. Bu durum ise Hızlı Tüketim Malları 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.”

(349) **Önerinin Değerlendirilmesi:** Perakende sektöründeki yoğunlaşmaların kontrolü bakımından sektöre özel eşik uygulamasına yönelik Türkiye HTM perakendeciliği sektörünün yapısı ve gelişimini ortaya koyan veriler ve taraf görüşleri çerçevesinde yapılan nihai değerlendirmede, 2010/4 Tebliğ ile öngörülen eşikler bakımından gerek yoğunlaşma düzeyi ve gelişimi gerekse sektörde yer alan oyuncuların ciroları esas alındığında birleşme/devralma işlemlerinin mevcut durumda yavaş ilerleyen/farkedilmeyen devralmalar yoluyla sektörde rekabetçi işleyişe zarar verecek nitelikte bir tablo ortaya çıkarmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede Ön Raporda tartışmaya açılan bu önerinin değerlendirilmesi sonucunda Türkiye HTM perakendeciliği sektörünün gelişiminde geline aşamada sektöre özel olarak birleşme/devralma eşiklerinin düşürülmesine gerek olmadığı kanaati oluşmuştur. Yoğunlaşmaların kontrolü bakımından bu aşamada, sektöre özel eşik uygulamasından ziyade, Raporun devam eden “Nihai Rekabet Politikası Önerileri” bölümünde detaylarıyla yer verildiği üzere, yoğunlaşmaların kontrolünde kullanılan hakim durum testinin değiştirilmesi ve incelemelerde ilgili pazarların yerel pazar koşullarını daha net şekilde yansıtacak şekilde tanımlanması suretiyle gerek küçük gerekse büyük ölçekli birleşmelerin/devralmaların kontrolüne ilişkin yeterli ve etkin tedbirin alınacağı değerlendirilmektedir.

2. Davranış Kodu ve Ombudsmanlık Sisteminin Hayata Geçirilmesi

(350) “*Davranış Kodu ve Ombudsmanlık Sisteminin Hayata Geçirilmesi*” önerisi ön raporda özetle aşağıdaki şekilde yer almıştır.

(351) “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 birçok 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.”

(352) **Önerinin Değerlendirilmesi:** Davranış Kodu Rapor’da daha önce de yer verildiği üzere, esnek hukuk alanında hayata geçirilen ve sektördeki serbest piyasa işleyişi üzerinde doğrudan müdahaleyi öngören düzenlemelere nazaran daha az rekabetçi endişe yaratan bir uygulama olma özelliği taşımaktadır. Ombudsmanlık sisteminin ise, Davranış Kodu uygulamasını kullanan ülkelerde sisteme sektörde yoğunlaşmalar ve alıcı gücü beraberinde alıcı kaynaklı sorunların daha da arttığı süreçlerde dahil edildiği görülmektedir. Zira ombudsmanlık sistemi, Davranış Kodu uygulamasını doğrudan müdahaleyi öngören bir düzenleme niteliğine yaklaştırmaktadır. Bu paralelde de alıcı gücü kaynaklı uygulamaların/sınırlamaların ele alınmasında genel kabul gören ve haklı sebep (*rule-of-reason*) esasına dayanan etkin rekabet hukuku yaklaşımında, doğrudan müdahalenin kaçınılmaya çalışılan olası rekabeti sınırlayıcı etkilerine Davranış Kodu’na ombudsmanlık sisteminin eklenmesi ile sektörün maruz kalma riskinin arttığı değerlendirilmektedir. Dolayısıyla ombudsmanlık sistemi sektörün kaçınılmaz olarak süpermarket büyüme spiriline girdiği, diğer bir ifadeyle perakendecilerin alıcı ve satıcı güçlerinin hızla birbirini beslemeye başladığı ve alıcı gücü kaynaklı uygulama ve sınırlamaların yarattıkları etkinliğin ötesinde rekabeti sınırlayıcı etkilerinin gündeme geldiği aşamadan –ki bu aşama sektörde belirli yoğunlaşma seviyelerinin yakalanmasından itibaren organize kanalda girişlerin azalmasıyla ve sektörün

olgunlaşma evresine girmesiyle karakterizedir- itibaren Davranış Koduyla birlikte kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Bunun yanı sıra HTM perakendeciliği sektörü yukarıda yer verilen özellikleri haiz İngiltere’de uygulamaya alınmaya çalışılan ombudsmanlık sisteminin işlevselliği ve sektör oyuncularını üzerinde yaratacağı maliyet de tartışma konusu teşkil etmektedir. Bu yönde bir uygulamanın hedeflenen işlevsellik düzeyi sağlanamaması halinde sektörde giriş engeli yaratabileceği yönüyle de endişe uyandırmakta olduğu ifade edilmelidir.

(353) Yukarıda yer verilen açıklamalar çerçevesinde, ombudsmanlık sisteminin uygulamaya alınmasının Türkiye HTM perakendeciliği sektörünün yapısı ve gelişimini gösteren tespit ve bulgularca desteklenmediği görülmektedir. Saha çalışması sonuçları tedarikçi seviyesinde rekabetin bozulması ile sonuçlanacak nitelikte bir alıcı gücünün varlığına işaret etmemekte, ancak tedarikçilerle yapılan görüşmeler, çalıştaylarda edinilen bilgiler ve tedarikçiler nezdinde yürütülen saha çalışması sonuçları çerçevesinde tedarikçiler ve perakendeciler arasında başta ödeme vadelerinde olmak üzere zaman zaman gerilimler yaşandığı görülmektedir. Sektörün gelişim sürecinde gelinecek noktada ve ayrıca TTK ve TBK ile tedarikçi-perakendeci ilişkilerinde yaşanan başta ödeme vadeleri olmak üzere gerilimlerin çözümüne yönelik düzenlemeler getirilmesi ile birlikte davranış kodu uygulamasına acilen ihtiyaç olduğu değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte, mevcut durumda veya sektörde perakendeci-tedarikçi gerilimlerin artması ve sektörün alıcı gücünün daha da belirginleştiği bir gelişim sürecine girmesi ile ilgili kamu otoriteleri nezdinde düzenleme yapılması ihtiyacı oluşması halinde gündeme alınacak bir düzenlemenin perakendeci-tedarikçi ilişkilerindeki gerilimleri azaltmaya yönelik, taraflar arasında iletişim ortamını iyileştirme ve sektörde şeffaflığı artırma amacını taşıyan; bunun yanı sıra sektördeki rekabetçi işleyiş ve yatırım ortamını üzerinde olumsuz etki yaratma potansiyeli en az olduğu değerlendirilen Davranış Kodu uygulaması olduğu düşünülmektedir. Davranış Kodunun kurgulanma ve uygulama esasları aşağıda genel hatlarıyla açıklanmıştır.

(354) Davranış Kodu’nun sektörde belirlilik ve şeffaflığı artırma hedefi paralelinde tedarik zincirinde yatırım motivasyonuna zarar verebilecek nitelikte ve sektörde tarafların hak ve yükümlülüklerinde dengesizliğin objektif olarak var olduğu

uygulamaların/davranışların belirlenmesi ve anlaşmaların bu uygulamalara/davranışlara kapatılmasına yönelik olarak ve sektör taraflarının katılımıyla oluşturulması gerektiği değerlendirilmektedir. Davranış Kodunun mevcut yapı dahilinde hayata geçirilmesinin planlanması halinde, gönüllülük esasına dayalı olarak uygulamaya alınması ve uyumun kamuoyu nezdinde bu yönde bilinç yaratan araçların kullanımıyla teşvik edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Zira Türkiye HTM perakendeciliği sektörünün organize kanaldaki gelişmeler paralelinde Raporda detaylı olarak yer verilen tespit ve değerlendirmeler çerçevesinde hâlihazırda ekonomide verimlilik temelinde önemli etkinlik artışları sergilediği anlaşılmaktadır. Bu etkinlik artışlarının gerek tüketiciler nezdinde gerekse HTM perakendeciliği ve bağlantılı endüstrilerde modernleşme ve kayıtlılık temelinde önemli fayda yarattığı, sektörün yurtiçi ve yurtdışı yatırımları cezbeden bir gelişim sergilediği görülmektedir. Dolayısıyla, zorunluluk esasına dayanan ve meşru uygulamaları tedarikçi lehine sınırlandıran bir davranış kodunun sektörde perakendecilerin yükümlülüklerini artırabileceği ve maliyetleri artırmak suretiyle giriş engeli yaratabileceği değerlendirilmektedir.

(355) Davranış Kodu'na ilişkin düzenlemenin etkinlik yönüyle meşrulaştırılamayan ve ticaret akışı içerisinde riski objektif olarak orantısız şekilde tedarikçilerde bırakan uygulamaları hedef alması, etkinlik boyutu olan ve meşrulaştırılabilen uygulamaların Davranış Kodunun kapsamı dışında kalması gerekmektedir. Zira bu gereklilik dışında yapılacak düzenleme, sektörde taraflardan biri lehine işleyen asimetric bir durum yaratma riski barındırmakta, bu nitelikteki düzenlemeler hedeflenenin aksi yönde sonuçlar doğurma ve ticaretin olağan akışını bozma potansiyeli taşımaktadır.

(356) Davranış Kodu uygulaması dahilinde veya ayrıca perakendeci-tedarikçi iletişimini etkinleştirmek amacıyla ele alınabilecek bir diğer düzenlemenin ise perakendeciler nezdinde tedarikçi ilişkilerinden sorumlu birimlerin kurulması ve bu birimin Koda uyum konusunda ilgili kamu otoritelerini bilgilendirme ve tedarikçilerin ticaret sürecinde karşılaştıkları sorunlarla ilgili ilk müracaat yeri olması işlevini üstlenmesidir.

(357) Davranış Kodu'nun gözetiminden sorumlu merciin ilgili kamu otoritelerinin koordinasyonu ile belirlenebileceği, Kod'un gözetiminden sorumlu merciin

sektörü yakından takip etmek ve taraflardan ve/veya temsilcilerden belirli periyotlarla perakendeci-tedarikçi ilişkilerine yönelik bilgi temin etmek suretiyle Davranış Kodunun uygulanmasında etkinliğin sağlanması ve gerekli görüldüğü hallerde Kodun revizyonu ve gerekli görülen ek düzenlemeler için gerekli adımları atma sorumluluğunun bulunması gerektiği değerlendirilmektedir.

3. Tedarikçi-Perakendeci Anlaşmalarının Rekabet Kurumuna Yıllık Olarak Gönderilmesi

(358) “*Tedarikçi-Perakendeci Anlaşmalarının Rekabet Kurumuna Yıllık Olarak Gönderilmesi*” önerisi ön raporda özetle aşağıdaki şekilde yer almıştır.

(359) “Bu yöntemle, tedarikçi-perakendeci ilişkilerinin sorunlu olduğu ürün kategorilerinde, 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 takibinin sağlanmasıdır. Örneğin Norveç Rekabet Otoritesi bu yöntem ile bazı haksız uygulamaların ortadan kalktığını tespit etmiştir.”

(360) **Önerinin Değerlendirilmesi:** İnceleme sürecinde ulaşılan tespit ve bulgular, sektörde tedarikçiler nezdinde alıcı kaynaklı sorun olarak görülen konuların yazılı anlaşmalarda yer alan hususlardan ziyade perakendecilerin şifahi bildirim ile sözleşme dışında dikte ettiği koşullardan kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Bu durum sektörün yapısı, gelişimi ve taraf görüşleri ile birlikte değerlendirildiğinde, mevcut durumda anlaşmaların Rekabet Kurumu’na gönderilmesi konusunda nihai bir rekabet önerisi oluşturulmasının işlevsel olmayacağı kanaati oluşmuştur.

(361) Yukarıda yer verilen değerlendirmeler çerçevesinde, Ön Raporda yer alan davranış kodu ve ombudmanslık sisteminin hayata geçirilmesi, anlaşmaların Rekabet Kurumuna gönderilmesi ve yoğunlaşmaların kontrolünde eşiklerin HTM perakendeciliğine özgü olarak düşürülmesi gibi tedbirlerin, raporun ilgili bölümlerinde sunulan analizler, bilgi ve bulgular çerçevesinde nihai politika önerileri arasında yer almasına bu aşamada gerek olmadığı sonucuna

varılmıştır. Öte yandan ilgili kamu otoriteleri nezdinde mevcut durumda veya pazardaki rekabet koşullarının değişmesine bağlı olarak konuya ilişkin düzenleme yapma ihtiyacı oluşması halinde davranış kodu uygulamasının, bu alanda yapılabilecek etkin düzenleme alternatiflerinin başında yer alabileceği değerlendirilmektedir.

4.4. Nihai Rekabet Politikası Önerileri

(362) Ön Rapor'da yer alan önerilere ilişkin taraf görüşleri yazılı olarak ve düzenlenen çalıştaylarda temin edilmiş, bu görüşler sektörün yapısına ilişkin veriler ve HTM perakendecilerinin alıcı gücünün tedarikçiler üzerindeki etkilerini ölçmeyi amaçlayan *“Hızlı Tüketim Ürünleri Tedarik Zincirinde Rekabet Koşulları Araştırması”*nin sonuçları ile birlikte nihai rekabet politikası önerilerini oluşturmak üzere ele alınmıştır. Bu bölümde Raporun ilgili bölümlerinde detaylı olarak yer verilen konuya ilişkin anılan tespit ve değerlendirmeler çerçevesinde oluşturulan nihai rekabet politikası önerilerine yer verilecektir.

4.4.1. Yoğunlaşma Kontrolünün Etkin Kılınması

(363) Perakende sektöründe alıcı gücü üzerinde doğrudan olmasa da dolaylı olarak en önemli müdahale alanını yaratan geleneksel rekabet hukuku aracı yoğunlaşmaların kontrolüdür. Bu aracın etkin kullanımına yönelik olarak ilk olarak 4054 sayılı Kanun'da AB müktesebatına paralel olarak “rekabetin önemli ölçüde sınırlanması” ölçütüne ilişkin düzenlemenin hayata geçirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu testin uygulamada genel olarak hâkim durum testine paralel sonuçlar ürettiği ifade edilebilecek olsa da, yerel düzeyde ilgili pazar tanımlarının yapıldığı perakende sektörü bakımından hakim durum testinden daha kapsayıcı olduğu değerlendirilmekte, test bu çerçevede hâkim durum yaratmamakla birlikte ilgili pazarda rekabeti önemli ölçüde sınırlayan yoğunlaşmaların kontrolünde etkinlik yaratması yönüyle önem taşımaktadır.

(364) Yoğunlaşmaların kontrolünde etkinliği artıracak bir diğer konu, ülkemizde tüketici tercihleri ile tedarik ve perakende pazar yapısını yansıtan ve Raporun 2.4 sayılı bölümünde detaylı olarak yer verilen kriterler dikkate alınarak ilgili pazarların gerek ürün gerekse coğrafi bakımından rekabet koşullarını net olarak yansıtacak şekilde tanımlanmasıdır. Böylelikle yoğunlaşmaların kontrolü yerel pazarlar ayırımında daha etkin kılınabilecektir. Zira her ne kadar Türkiye çapında

yoğunlaşma oranları düşük olsa dahi, ilgili pazar tanımlarının dikkate alınması ve değerlendirmelerin yerel pazar koşulları dikkate alınarak yapılması ile etkin bir yoğunlaşma kontrolünün sağlanacağı değerlendirilmektedir.

4.4.2. Dikey Anlaşmalar Mevzuatına Alıcı Gücünün Dâhil Edilmesi

(365) Alıcı gücüne ilişkin geleneksel rekabet hukuku kurallarının etkinliğini artıracak bir diğer düzenleme ise Komisyon'un 2010 yılında Grup Muafiyeti Tüzüğü ve Dikey Kılavuza getirdiği alıcı pazar payı eşiğinin ve "listeleme bedelleri" ile "kategori yönetimi" başlıklı alıcı kaynaklı sınırlamaların Türkiye rekabet mevzuatına taşınmasıdır. Alıcı pazar payı eşiğinin, bu eşik AB'de olduğu gibi %30 olarak belirlenecek olsa bile fiili olarak perakendecilerin ilgili pazarda bu eşiğin altında yer alacak olması nedeniyle uygulama alanı bulamayacağı ifade edilebilecektir. Ancak bu noktada eşiğin birçok AB ülkesi bakımından da tek bir perakendecinin sahip olduğu pazar payının üstünde olduğu belirtilmelidir.

(366) Alıcı pazar payı eşiği ve alıcı kaynaklı dikey sınırlamalar, sektör dinamiğinin içselleştirilmesi ve Kurul'un alıcı gücünü analizlerine daha fazla dâhil edeceği anlamını taşıyacaktır. Ayrıca, Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz'da öngörülen "*benzer dikey kısıtlamaların kullanıldığı dikey anlaşma ağları pazarın %50'sinden fazlasını kapsamakta ise Kurul çıkaracağı bir tebliğ ile [bunları] Tebliğ kapsamı dışına çıkarabilir*"⁷⁸ hükmüne istinaden alıcı kaynaklı dikey sınırlamalara yarattıkları kümülâtif etki temelinde müdahalenin söz konusu olabileceği de belirtilmelidir. Dolayısıyla anılan değişikliklerle sektörde yaygın olarak kullanılan ve rekabetçi süreci sınırlandırdığı değerlendirilen alıcı gücü kaynaklı sınırlamalara müdahale mümkün olabilecektir.

4.4.3. Alıcı Gücü ve Pazar Gelişiminin Takip Edilmesi

(367) Raporda yer verilen tespit ve değerlendirmeler HTM perakendeciliği sektöründe rekabetçi süreci tehdit eder boyutta bir alıcı gücünün hâlihazırda söz konusu olmadığını göstermekle birlikte, alıcı gücünün özellikle tedarikçi sayısının çok ve dağınık yapıda olduğu ürün pazarları başta olmak üzere sektörde artmakta olduğunu da göstermektedir. Gerek pazar yapısı ve gelişimi gerekse tedarikçilerle yürütülen saha çalışmasından elde edilen veriler alıcı

⁷⁸ Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz, para. 51

gücünün, organize kanalın güç kazanmaya ve yoğunlaşmaların artmaya devam edeceği yapısal dönüşüm süreci içerisinde önümüzdeki dönemde perakendeci-tedarikçi ilişkilerinde kilit konular arasında yer alacağını göstermektedir. Bu çerçevede, tedarik zincirinin bütün pazar aşamalarında rekabetçi sürecin korunması ve rekabetçi süreç üzerinde olumsuz etkiler doğurabilecek nitelikte alıcı gücü kaynaklı sorunların zamanında tespit edilebilmesine olanak sağlanmasını teminen sektörün yakından takip edilmesi özel önem arz etmektedir. Aşağıda öngörülen araçlarına yer verilen takip sistemi ile sektörün yapısı ve gelişiminin yakından takip edilmesi ile sektördeki olası rekabet sorunlarına zamanlı müdahale imkânının yanı sıra sektördeki yoğunlaşma kontrolünde de etkinlik artışı sağlanacağı değerlendirilmektedir.

- HTM perakendeciliği sektöründe önümüzdeki dönemde yapısal dönüşüm eşliğinde yoğunlaşmaların ve beraberinde alıcı gücünün artacağı öngörüsü temelinde yoğunlaşmalara yönelik olarak başta bildirilenler olmak üzere, sektörün yapısı ve gelişimini ortaya koyan parametreler temelinde bir veritabanı oluşturulması.

- Raporun II. bölümünde yer verilen ilgili ürün pazarları ve alt kırılımları temelinde pazarın perakendeci ve tedarikçi tarafında yoğunlaşmaların, özel markalı ürün gelişiminin yıllık olarak takip edilmesi, gerekli bilgilerin taraflardan temin edilmesi ile bu veriler temelinde Raporun III. Bölümünde yer verilen alıcı gücü endekslerinin hesaplanması

- Pazarda bulunan ve pazara yeni giriş yapan oyunculara yönelik uluslararası, ulusal, yerel, süpermarket ve indirim mağazası gibi kriterler temelinde basın ve yayın organlarının takibi ile veritabanı oluşturulması.

EK DİZİNİ

Sıra	Tarih/Sayı	Konu	Sayfa Sayısı
1	07.02.2011	Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu	193
2	23.02.2011, 11-10/208-M 09.05.2011, 158 15.07.2011, 242	Kurul Kararı ve Görevlendirmeler	3
3		HTM ana ve alt ürün kategorileri	2
4		Tedarikçi saha çalışması sonuçları	1 CD

İşbu raporun ekleri 4 (dört) sıra numarası altında 198 (yüzdoksansekiz) sayfa ve 1 (bir) CD'den oluşmaktadır.