

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

REKABET KURULU KARARI

Dosya Sayısı : 2026-2-040
Karar Sayısı : 26-35/988-419
Karar Tarihi : 23.09.2026

A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER

Başkan : Birol KÜLE
Üyeler : Ahmet ALGAN (İkinci Başkan), Şükran KODALAK,
Ayşe ERGEZEN, Cengiz ÇOLAK, Rıdvan DURAN,
Ayşe USLU CEVLEK

B. RAPORTÖRLER: Ebrar KOCAMAN, Nur KÖKSAL, Dilan FİDANER, Burcu SÖNMEZ, Zeynep AKINCI

C. BAŞVURUDA

BULUNAN : - Gizlilik Talebi Bulunmaktadır. (2 başvuru)

D. İNCELENEN

TARAF : - Adkoturk Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.
Temsilcisi: Av. Asilhan ÖZKAYA
Kavacık Mah. FSM Cad. No:56/5 Beykoz/İSTANBUL

(1) **E. DOSYA KONUSU:** Adkoturk Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. hakkında 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca geçici tedbir uygulanması talebi.

(2) **F. DOSYA EVRELERİ:** Rekabet Kurumu (Kurum) kayıtlarına 25.05.2026 tarih ve 85220 sayı ile intikal eden, (.....) tarafından yapılan ve Adkoturk Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. (ADKOTURK)'nin hazır (*instant*) noodle¹ pazarındaki hâkim durumunu kötüye kullanmak suretiyle ilgili pazardaki rekabeti engellediği ve fiili münhasırlığa yol açan uygulamalarla ve davranışlarla rakiplerini pazardan dışladığı, bu suretle de 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (4054 sayılı Kanun)'u ihlal ettiği iddialarını içeren gizlilik ve geçici tedbir talepli başvuruda özetle;

- Türkiye'de hazır noodle pazarının, buğday ve kızartılmış makarna esaslı, baharat poşeti içeren ve sıcak su ilave edilerek 3-5 dakika içinde tüketime hazır hale getirilebilen ürünlerden oluştuğu,
- İlgili ürün pazarı belirlenirken; tekli, 5'li, 10'lu, jumbo, bardak ve poşet gibi tüm ambalaj formatlarındaki kızartılmış makarna esaslı ve hızlı hazırlanan klasik hazır noodle ürünlerinin tek bir pazar olarak değerlendirildiği; ayrıca tek bir pazar olarak ele alınan bu ambalaj türlerinin ileride ayrı alt pazarlar olarak değerlendirilmesi halinde dahi, ADKOTURK'ün bazı ambalaj türlerinde tek el konumunda bulunması sebebiyle tespit edilen hâkim durumunun zayıflamayacağı, aksine daha da pekişeceği,
- Buna karşılık yumurtalı noodle ürünlerinin farklı üretim teknolojisi, hazırlanış biçimi, tüketim anı ve fiyat seviyesi bakımından, hazır çorba ve hazır makarna gibi diğer pratik gıdaların ise tüketici algısı, hazırlık süresi ve kullanım amacı

¹ Hazır noodle, önceden pişirilip kurutularak hızlı tüketime uygun hâle getirilen ve genellikle sıcak su ilavesi veya kısa süreli kaynatma ile hazırlanan hazır erişte ürünüdür.

bakımından hazır noodle ile doğrudan ikame edilebilir olmamaları nedenleriyle pazar dışında bırakıldığı,

- Türkiye genelindeki ulusal zincir marketler, indirim marketleri, bölgesel ve yerel zincirler ile geleneksel kanal dâhil tüm perakende satış noktalarını kapsayan pazarın coğrafi olarak ülke geneli olarak tanımlanması gerektiği,
- Rekabet Kurulu (Kurul)'nun *Fritolay*² ve *Unilever*³ kararlarına benzer şekilde, ilgili ürünler ulusal zincir marketlerde, indirim marketlerde, bölgesel/yerel zincir marketlerde ve geleneksel kanallarda ülke çapında aynı tüketicilere sunulduğundan, coğrafi pazarın Türkiye geneli olarak değerlendirilmesi gerektiği, bu kapsamda ilgili ürün pazarında bölgesel bir farklılığı haklı kılacak unsurun bulunmadığı,
- Türkiye hazır noodle pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin; kendi markaları altında üretim gerçekleştiren şirketler, fason üretim modeliyle faaliyet gösteren markalar ve perakende zincirlerine özel markalı ürün (*private label*) tedarik eden üreticilerden oluştuğu,
- Piyasada öne çıkan markalar ve bunların sahiplerinin veya distribütörlerinin; *Indomie* markası ile ADKOTURK, *Maya Mie* ve *Ottomie* markaları ile Maya Food Gıda San. ve Tic. AŞ (MAYA FOOD), *Dudomi* markası ile Erişler Gıda San. ve Tic. AŞ (ERİŞLER), *Testami* markası ile Testa Un Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. (TESTA UN), *Banetti* markası ile Acarsan Makarna Un Gıda İnşaat San. ve Tic. AŞ (ACARSAN), *Mamma Mie* markası ile As Besin Gıda San. ve Tic. AŞ (AS BESİN), *Knorr Çabuk Noodle* markası ile Unilever San. ve Tic. Türk AŞ (UNILEVER) ve *Oyakata* markası ile Ajinomoto İstanbul Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. (AJINOMOTO) olduğu,
- Pazarda ayrıca kendi üretim tesisleri bulunmayan ve üretim faaliyetlerini fason üretim yoluyla gerçekleştiren bağımsız markaların da bulunduğu, bu kapsamda *Nissin* ve *Bahs Noodle* markalarının ürünlerini üçüncü taraf üreticilere ürettirerek pazara sunduğu; bunun yanı sıra, organize perakende zincirlerinin de kendi özel markalı hazır noodle ürünlerini piyasaya arz ettiği, bu kapsamda Şok Marketler Ticaret AŞ (ŞOK) bünyesinde *Noodlex*, Yeni Mağazacılık AŞ (A101) bünyesinde *Berona* markalarının fason üretim modeliyle pazara sunulduğu, BİM Birleşik Mağazalar AŞ (BİM) tarafından daha önce satışa sunulan *Makarolli* markalı ürünlerin ise satışının sonlandırıldığı,
- Nielsen Araştırma Hizmetleri Ltd. Şti. (NIELSEN) verilerine göre; ADKOTURK'ün *Indomie* markasının 2022-2024 yılları arasında ilgili pazarda hem miktar hem değer bazında %(.....) ile %(.....) arasında değişen çok yüksek pazar payı bantlarında yer aldığı, pazardaki diğer tüm rakiplerin toplam pazar payının %(.....)'nin altında kaldığı,
- Kurulun *Fritolay* kararında %60-70 seviyesindeki pazar paylarının dahi “çok güçlü bir konum” olarak nitelendirildiği; Avrupa Birliği Adalet Divanı (ABAD)'nın *Hoffmann-La Roche*⁴ kararında ise %50'nin üzerindeki payların “süper hâkim durum”, %80'in üzerindeki pazar paylarının ise neredeyse mutlak hâkimiyet seviyesinde kabul edildiği; bu kapsamda ADKOTURK'ün üç yılı aşkın süredir

² 13.02.2025 tarihli ve 25-06/152-78 sayılı Kurul kararı.

³ 18.03.2021 tarihli ve 21-15/190-80 sayılı Kurul kararı.

⁴ C-85/76, 1979

kesintisiz olarak %(.....)'in üzerinde pazar payına sahip olmasının, teşebbüsün pazarda mutlak ve süper hâkim durumda bulunduğunun göstergesi olduğu,

- NIELSEN verilerine göre ADKOTURK'ün Türkiye genelinde hazır noodle satan mağazalardaki ağırlıklı dağıtım oranının 2024 yılı boyunca %(.....)'in üzerinde olduğu, dolayısıyla ADKOTURK'ün *Indomie* markasının pratikte ilgili pazarda faaaliyet gösteren tüm mağazalarda yer aldığı,
- ADKOTURK'ün jumbo paket pazarında %(.....), 10'lu ve 5'li paket pazarlarında %(.....)'in üzerinde, bardak (*cup*) pazarında %(.....) ve poşet (tekli) pazarında %(.....) seviyesindeki pazar paylarıyla alt ambalaj türlerinde tek el konumunda bulunduğu,
- ADKOTURK'ün, dünyanın en büyük hazır noodle üreticisi konumundaki küresel grup olan Salim Group⁵'un parçası olmasının sağladığı finansal gücün perakende kanalında yapılan yüksek tutarlı ödemelere olanak tanıdığı,
- Teşebbüsün 2014 yılından bu yana noodle pazarında Türkiye'deki tek büyük ölçekli üretim tesisine sahip olması ve uluslararası düzeydeki marka bilinirliği gibi avantajlarına perakende kanalındaki münhasırlık benzeri uygulamaların da eklenmesiyle pazara yeni girecek olan ve ölçek bakımından nispeten küçük rakipler açısından ciddi giriş engellerinin oluştuğu,
- ADKOTURK'ün 4054 sayılı Kanun'un 4. ve/veya 6. maddesini ihlal edecek şekilde zincir marketlere "aktivite bütçesi" veya "kategori yönetimi katkısı" gibi adlar altında yüksek tutarlı ödemeler yaptığı⁶, bu ödemelerin küçük ve orta ölçekli rakipler tarafından karşılanamayacak seviyelerde olması sebebiyle bu uygulamaların rakiplerin raf erişimini engellediği ve pazarı kapatma etkisi yarattığı, söz konusu uygulamaların Kurulun Fritolay kararındaki "Dükkan Senin" puanı ve ek iskonto/taviz uygulamaları için tespit ettiği yapıyla da benzerlik gösterdiği,
- Belirli zincir marketlerin ADKOTURK'ten sağladıkları "aktivite bütçesi" nedeniyle rakip ürünleri listelemeye yanaşmadıkları ve yapılan ödemelerin fiilen rakip markaların dışlanması şartına bağlandığı, bu durumun fiili münhasırlık yarattığı, Kurulun *Fritolay* ve *Unilever* kararları ile ABAD'ın *Hoffmann-La Roche* ile *Intel*⁷ kararları çerçevesinde, sözlü anlaşmalarla yürütülen bu tür münhasırlık ve sadakat uygulamalarının hâkim durumun kötüye kullanılması niteliğinde olduğu,
- NIELSEN verilerine göre ADKOTURK'ün ağırlıklı dağıtımı %(.....)'in üzerinde sabit kalırken rakip üreticilerin ağırlıklı dağıtımının %(.....) seviyelerinden %(.....) seviyelerine gerilediği, bu durumun tüketici tercihiyle değil perakende kanaldan fiilen çıkarılma (yapısal dışlanma) ile açıklanabileceği,

⁵ Endonezya merkezli Salim Group, Salim ailesinin kontrol ettiği çok sayıdaki şirketi kapsayan bir şirketler grubu olup başlıca faaliyet alanları arasında gıda ve hızlı tüketim ürünleri, un ve tarımsal ürün işleme, perakende, tarım, otomotiv, gayrimenkul, madencilik ve finansal hizmetler bulunmaktadır.

⁶ Söz konusu ödemelere örnek olarak; (.....) saha ekibinden edinilen bilgiler ışığında, 2025 yılı içerisinde perakende zincirlerinin merkez satın alma birimlerinde "aktivite bütçesi" adı altında talep edilen rakamların aktarıldığı; bu kapsamda (.....) nezdinde yaklaşık (.....) TL, (.....) nezdinde yaklaşık (.....) TL ve (.....) nezdinde yaklaşık (.....) TL tutarında bedellerin gündeme geldiğinin sözlü olarak iletildiği ifade edilmiştir.

⁷ C-413/14 P, 2017

- ADKOTURK'ün perakende noktalarında göz hizası (140-170 cm), gondol başı ve kasa önü gibi en değerli teşhir alanlarını (premium raf konumları) finansal gücü ve ödemeleri vasıtasıyla kapatarak rakiplerin bulunurluğunu azalttığı,
- ADKOTURK'ün %100 hissedarı olan Salim Wazaran Gıda Sanayi ve Yatırım AŞ⁸ (SALİM WAZARAN)'nin; ABAD'ın *Akzo Nobel*⁹ kararı uyarınca %100 hissedar karinesi, yönetici kadrolarındaki örtüşmeler ve aynı pazarda faaliyet yetkisine sahip olması nedenleriyle ADKOTURK ile birlikte "tek ekonomik bütünlük" oluşturduğu ve ihlallerden müştereken sorumlu tutulması gerektiği ve
- Hazır noodle pazarında süper hâkim durumda olan ADKOTURK'ün ve onunla tek ekonomik bütünlük oluşturan SALİM WAZARAN'ın perakende noktalarına sağladığı finansal avantajlar, sözleşmesel/fiili münhasırlık uygulamaları ve raf kapatma eylemleri ile rakiplerin faaliyetlerini zorlaştırdığı ve fiili münhasırlık yaratarak hâkim durumunu kötüye kullandığı

ifade edilerek Kurum nezdinde ADKOTURK ile SALİM WAZARAN hakkında 4054 sayılı Kanun'un 4. ve/veya 6. maddesi kapsamında önaraştırma açılması, yerinde inceleme yapılması, aynı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca geçici tedbir uygulanması ve neticesinde idari para cezası ile davranışsal tedbirler (aktivite bütçesi ödemelerinin sonlandırılması ve rakip ürünlere asgari %30 raf alanı ayrılması) getirilmesi talep edilmiştir.

- (3) Söz konusu iddialara yönelik olarak hazırlanan 04.08.2026 tarihli ve 2026-2-040/İİ sayılı İlk İnceleme Raporu, Kurulun 06.08.2026 tarihli toplantısında görüşülmüş; bu çerçevede düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre dosya konusu iddialara ilişkin olarak 4054 sayılı Kanun'un 40. maddesinin birinci fıkrası uyarınca önaraştırma yapılmasına, önaraştırma işlemleri sırasında, gerekli görüldüğü hallerde 4054 sayılı Kanun'un 14. ve 15. maddelerinin uygulanması konusunda Başkanlığın görevlendirilmesine, 4054 sayılı Kanun'un 14. ve 15. maddesinde verilen yetkilerin SALİM WAZARAN hakkında da kullanılmasına, ADKOTURK hakkında geçici tedbir uygulanmasına ilişkin talebin ise önaraştırma aşamasında değerlendirilmesine 26-28/824-M sayı ile karar verilmiştir.
- (4) Başkanlık Makamının Oluru ile 13.08.2026 tarihinde başlatılan önaraştırma kapsamında 14.08.2026 tarihinde ADKOTURK'te yerinde inceleme gerçekleştirilmiştir. Teşebbüslerden ve NIELSEN'den talep edilen bilgilere ve belgelere istinaden; ADKOTURK tarafından gönderilen cevabi yazılar 28.08.2026 tarih ve 89046 sayı, 09.09.2026 tarih ve 89880, 89827, 89930, 89935 sayılar ile, NIELSEN tarafından gönderilen cevabi yazı 07.09.2026 tarih ve 89796 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 08.09.2026 tarih ve 89843 sayı, 10.09.2026 tarih ve 89957 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (5) Önaraştırma süreci sonunda hazırlanan 11.09.2026 tarihli ve 2026-2-040/ÖA sayılı Önaraştırma Raporu, Kurulun 23.09.2026 tarihli toplantısında görüşülmüş olup ADKOTURK hakkında 26-35/988-M sayı ile soruşturma başlatılmış ve 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesi kapsamında geçici tedbir uygulanması talebine ilişkin olarak 23.09.2026 tarihli ve 26-35/988-419 sayılı karar tesis edilmiştir.

⁸ SALİM WAZARAN, her türlü gıda ve gıda benzeri ürünün üretim ve imalatı, perakende, toptan satın alım, ithalat, ihracat dahil her türlü ticaret ve dağıtım alanında faaliyet göstermektedir.

⁹ C-97/08 P, 2009

- (6) **G. RAPORTÖR GÖRÜŞÜ:** İlgili Rapor'da özetle, mezkûr taraf hakkında,
- 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 4. ve 6. maddesini ihlal edip etmediğinin tespiti amacıyla, Adkoturk Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. hakkında aynı Kanun'un 41. maddesinin birinci fıkrası uyarınca soruşturma açılmasına ve
 - 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca nihai karara kadar satış noktalarına sunulan bedelsiz ürün, delist bütçesi, aktivite bütçesi, görünürlük desteği ve benzeri ticari avantajlar sağlanmamasına yönelik geçici tedbir kararı alınmasının uygun olacağı ifade edilmiştir.

H. YAPILAN İNCELEME VE TESPİTLER

H.1. ADKOTURK Hakkında Bilgi

- (7) ADKOTURK, yabancı sermayeli bir gıda sanayi teşebbüsü olarak 2010 yılında Adana'da kurulmuş olup, dünya genelinde birçok ülkede markası bulunan ve uzun yıllardır faaliyet gösteren Endonezya'da kâin, halka açık şirket olan PT Indofood Sukses Makmur TBK'ye ait "*Indomie*" markasının Türkiye'deki üretim ve pazarlama faaliyetlerini yürütmektedir.
- (8) ADKOTURK'ün Türkiye'deki faaliyetleri, nihai ürünlerin ticaretinin yanı sıra yerli ham madde tedarik zinciri, tarımsal üretim, sanayi üretimi, istihdam, lojistik, ambalajlama ve ihracat bakımından çeşitlilik göstermektedir. Çerkezköy/Tekirdağ'da bulunan üretim tesisi 2014 yılında faaliyete geçmiş olup Türkiye'nin ilk noodle üretim fabrikası özelliğini taşımaktadır.
- (9) Teşebbüsün herhangi bir bağlı ortaklığı veya iştiraki bulunmamakla birlikte ortaklık ve yönetim yapısı bilgilerine aşağıda yer verilmektedir. ADKOTURK'ün, SALİM WAZARAN tarafından kontrol edildiği ve SALİM WAZARAN'ın ilgili teşebbüs üzerinde tek hissedar olduğu ifade edilmiştir.

Tablo 1- ADKOTURK'ün Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Oranı (%)
Salim Wazaran Gıda Sanayi ve Yatırım AŞ	100
Toplam	100
Kaynak: Cevabi Yazı	

Tablo 2- ADKOTURK'ün Yönetim Yapısı

Üye	Gerçek Kişi Temsilci	Ünvan
(.....)	-	Müdür
(.....)	-	Müdür
(.....)	-	Müdür
(.....)	-	Müdür
(.....)	-	Müdür
(.....)	-	Müdür
Salim Wazaran Gıda Sanayi ve Yatırım AŞ	(.....)	Müdür
Kaynak: Cevabi Yazı		

H.2. İlgili Pazar

H.2.1. İlgili Ürün Pazarı

- (10) İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz hükümleri uyarınca; ilgili ürün pazarı belirlenirken tüketicinin gözünde fiyatı, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından aynı sayılan mal ve hizmetler dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda ilgili ürün pazarının tanımlanmasında yapılacak çalışmaların esasını; birbirine benzer nitelik taşıyan her bir ürünün aynı pazarda olması değil, birbiriyle yakın ikame sayılabilecek ürünlerin araştırılması oluşturmaktadır.
- (11) Öneri araştırma tarafı ADKOTURK, hazır noodle ürünlerinin üretimini ve satışını yapmaktadır.
- (12) Geçmiş tarihli Kurul kararlarına bakıldığında noodle sektörünün Türkiye’de daha önce incelenmediği tespit edilmiştir. Benzer pazarların incelendiği geçmiş tarihli Kurul kararları değerlendirildiğinde; ilgili olayın özelliklerine göre pazar tanımlamalarının farklılaşabildiği görülmektedir. *Doğuş/Barilla*¹⁰ ve *Yıldız/Mitsubishi/Nissin*¹¹ kararlarında pazar, tarafların faaliyetleri dikkate alınarak “*makarna pazarı*” olarak tanımlanmıştır. *MGS* kararında¹² ise tarafların üretimini gerçekleştirdiği ürünlerden her biri farklı bir pazar olarak tanımlanmış ve bu kapsamda “*makarna pazarı*” ayrı bir ilgili ürün pazarı olarak değerlendirilmiştir. Bunun yanı sıra *Nuhun Ankara*¹³ kararında makarna pazarının “*dökme makarna*” ve “*paketli makarna*” olmak üzere ikiye ayrılabilceği ancak incelenen teşebbüsün faaliyetleri ile dosya konusu iddiaların paketli makarna pazarına ilişkin olması göz önüne alındığında ilgili ürün pazarının “*paketli makarna*” olarak belirlenmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. *Koza/Ekol*¹⁴ kararında ise etkilenen pazarlar arasında “*un, nişasta, makarna, şehriye gibi ürünler ile hazır gıdaların toptan ticareti*” pazarı sayılmıştır.

¹⁰ 20.02.2003 tarihli ve 03-11/123-57 sayılı Kurul kararı.

¹¹ 05.10.2011 tarihli ve 11-51/1283-449 sayılı Kurul kararı.

¹² 07.02.2008 tarihli ve 08-12/130-46 sayılı Kurul kararı.

¹³ 03.08.2023 tarihli ve 23-36/681-234 sayılı Kurul kararı.

¹⁴ 12.09.2014 tarihli ve 24-37/878-374 sayılı Kurul kararı.

- (13) Avrupa Birliği içtihadına bakıldığında *Unilever/Bestfoods*¹⁵ kararında Avrupa Komisyonu (Komisyon), UNILEVER'in, kuru karbonhidrat ürünlerini tek porsiyonluk hazır atıştırmalıklar (*pot snacks*) ve kuru yan yemekler (*dry side dishes*) olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Tek porsiyonluk hazır atıştırmalıklar kategorisinin; makarna, noodle, patates ve pirinç bazlı çeşitli ürünlerden oluştuğu, söz konusu ürünlerin öğün aralarında doğrudan kendi kabından tüketilmek üzere tasarlandığı, hazırlanması için yalnızca sıcak su eklenmesi gereken bu pratik atıştırmalıkların önemli bir kısmının ev dışında tüketildiği ifade edilmiştir. Kuru yan yemeklerin ise hızlı hazırlanan, sade veya çeşnilendirilmiş makarna, noodle, patates ya da pirinç bazlı ürünlerden oluştuğu, hazırlanması için genellikle yaklaşık beş dakika suda pişirilmesi gerektiği, kendi kaplarında sunulmadığı, tek porsiyondan daha büyük miktarlarda satıldığı ve tam bir öğüne eşlik etmek üzere tasarlandığı belirtilmiştir. Nihai olarak "*kuru yan yemekler*"in ayrı bir ilgili ürün pazarı oluşturduğu kanaatine varılmıştır.
- (14) Japonya Rekabet Otoritesinin *Nissin/Myojo*¹⁶ kararında iki üreticinin paketli noodle, bardak noodle, noodle içeren bardak çorbalar, soğutulmuş noodle ve dondurulmuş noodle ürünleri bakımından örtüşen faaliyetlerinin bulunduğu, ürünlerin tamamının kolaylıkla hazırlanıp servis edilen gıdalardan oluştuğu, pişirilmiş noodle, kurutulmuş noodle ürünleri ve makarnaların bu kategoriye dâhil olan diğer ürünleri oluşturduğu tespit edilmiştir. Kararda pazarların ürünün biçimine (paketli, bardak, soğutulmuş, dondurulmuş vb.) ve çeşidine (Çin tipi, Japon tipi, kızartılmış vb.) göre tanımlanabileceği ifade edilmiş, bu çerçevede çapraz talep esnekliği ölçülmüş ancak veri kısıtı nedeniyle bir sonuca ulaşılamamıştır. Arz bakımından ise aynı biçimde paketlenmeleri halinde Çin tipi, kızartılmış vb. noodle ürünlerinin üretim tesislerinin aynı olduğu, bu durumun anılan ürünler arasındaki ikame ilişkisini gösterdiği ifade edilmiştir. Sonuç olarak pazarlar ürünün biçimi esas alınarak tanımlanmış ve "*paketli noodle*", "*bardak noodle*", "*noodle içeren bardak çorbalar*", "*soğutulmuş noodle*" ve "*dondurulmuş noodle*" şeklinde beş farklı pazar tanımlanmıştır.
- (15) Hazır noodle ürünleri, tüketim için gerekli çeşni, baharat ve/veya sos bileşenlerini kendi ambalajı içerisinde bulundurarak sıcak su ilave edilerek veya kısa sürede pişirilerek pratik ve hızlı bir şekilde hazırlanabilmektedir. Yumurtalı noodle ürünleri ise hazır noodle gibi önceden çeşnilendirilmiş olmayıp, sıcak suda pişirildikten sonra tüketici tercihinine göre ilave malzeme ve/veya sos eklenerek tüketilmektedir. Yumurtalı noodle ürünlerinin pişirme süresi de hazır noodle ürünlerine kıyasla daha uzundur. Hazır noodle ürünleri kısa sürede hazırlanabilen, pratik, taşınabilir, tek başına öğün veya atıştırmalık olarak tüketilebilen ürünlerken; yumurtalı noodle ürünleri hazırlama süresi olarak daha uzun olup ana yemek veya garnitür olarak Uzak Doğu mutfağına özgü yemeklerde kullanılmaktadır.
- (16) Bunun yanı sıra hazır noodle ürünleri tekli, 5'li, 10'lu şeklindeki paket ambalajlara ek olarak, tek kullanımlık ve pratik tüketim için tasarlanmış bardak (*cup*) biçiminde; yumurtalı noodle ürünleri ise paket biçiminde tekli satılabilmektedir. Tekli paketli noodle ürünleri 70-75 gram, bardak noodle ürünleri 60 gram ve yumurtalı noodle ürünleri 350 gram ağırlığında satışa sunulmaktadır. Ürünlerin gramajlarına bakıldığında da hazır noodle ürünlerinin, yumurtalı noodle ürünlerine kıyasla daha düşük gramajlarda satıldığı anlaşılmaktadır. Hazır noodle ürünlerinin daha düşük gramajlarda satışa

¹⁵ 28.09.2000, Case No COMP/M. 990- *Unilever/Bestfoods*.

¹⁶ Japan Fair Trade Commission, Acquisition of Myojo Foods' Shares by Nissin Food Products, Case 2, Major Business Integrations in FY2006, 19.06.2007, s. 9, https://www.jftc.go.jp/en/pressreleases/yearly_2007/jun/2007_june_19.html

sunulması hazır noodle ürünlerinin kısa sürede hazırlanabilir olma ve atıştırmalık olarak tüketilme özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

- (17) Türkiye’de 2023 yılında hazır noodle satın almış tüketiciler¹⁷ üzerinde yapılan bir araştırmada¹⁸ pratiklik ve uygun fiyatın noodle ürünlerinde temel tercih nedenleri arasında yer aldığı, noodle ürünlerine yönelik ilginin son yıllarda özellikle genç tüketiciler arasında önemli ölçüde arttığı, ambalaj türlerinin de tüketicilerin hazır noodle tercihlerinde önemli bir rol oynadığı ve bardak noodle gibi pratik ambalajların tüketim sıklığını önemli ölçüde artırdığı ortaya konulmuştur. Tüketicilerin çoğunun haftada bir kez noodle tükettiği ve bu ürünleri genellikle hafta içi öğünlerinde, özellikle öğle ve akşam yemekleri arasındaki zaman diliminde tercih ettikleri ifade edilmiştir. Tüketim koşulları bakımından ise katılımcılar tarafından bu ürünlerin iş yerinde acıktıklarında, evde yiyecek bulunmadığında veya yemek hazırlamak için yeterli zamanları olmadığında tüketildiği belirtilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun hazır noodle ürünlerini pratik ve ekonomik olmaları nedeniyle tercih ettikleri ve bu durumun yoğun yaşam tarzlarının etkisiyle pratik gıda çözümlerine yönelme şeklindeki küresel eğilimin Türkiye’de de yaygın olduğunu gösterdiği ifade edilmiştir. İlaveten bardak noodle ürünlerinin pratiklikleri nedeniyle tercih edildiği, tekli paket noodle ürünlerinin ise uygun fiyatlı olmaları nedeniyle öne çıktığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca World Instant Noodles Association tarafından yayımlanan yıllık tüketim tahminlerine göre Türkiye’de 2021 yılında 358 milyon porsiyon tüketilen hazır noodle ürünleri 2025 yılında 488 milyon porsiyon tüketilmiştir.
- (18) Bu çerçevede, hazır noodle ile yumurtalı noodle ürünlerinin hazırlanma biçimi, tüketim amacı ve tüketim koşulları bakımından birbirinden farklılaştığı ve tüketici gözünde tam olarak birbirlerinin ikamesi niteliğinde olmadığı söylenebilecektir. Buna ilaveten, yapılan yerinde incelemeler kapsamında elde edilen deliller, ADKOTURK’ün esas olarak diğer hazır noodle üreticilerini rakip olarak konumlandığını ortaya koymaktadır.
- (19) İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz’a göre talep ikamesine eşdeğer etkili durumlarda arz ikamesi de hesaba katılabilmektedir¹⁹. Hazır noodle ürünlerinin üretiminde buğday unu, su, nişasta, bitkisel yağ (palm yağı), guar gam, emülgatör vb. diğer yardımcı bileşenler, baharat ve aroma vericiler başlıca ham maddelerken; yumurtalı noodle ürünlerinde buğday unu, su, tuz ve yumurta tozu ham madde olarak kullanılmaktadır. Üretim süreçlerine bakıldığında ise hazır noodle ürünlerinde öncelikle buğday unu ve diğer ham maddeler ile hamur hazırlanarak şekillendirildikten sonra kesilerek ürüne özgü dalgalı yapı oluşturulmaktadır. Ardından şekillendirilen noodle şeritleri buharlama işleminden geçirilerek ön pişirme işlemine tabi tutulmaktadır. Belirlenen gramaja göre porsiyonlanarak kızartılan ürünler sonrasında soğutularak paketlenmeye uygun hale getirilmektedir. Nihai olarak hazırlanan noodle porsiyonları ilgili ürün formatına uygun şekilde paket veya bardak ambalajlara alınmakta; ürünün çeşidine göre baharat veya aroma verici toz, aroma verici yağ ve/veya ilgili sos bileşenleri de ürünle birlikte ambalajlanmaktadır.

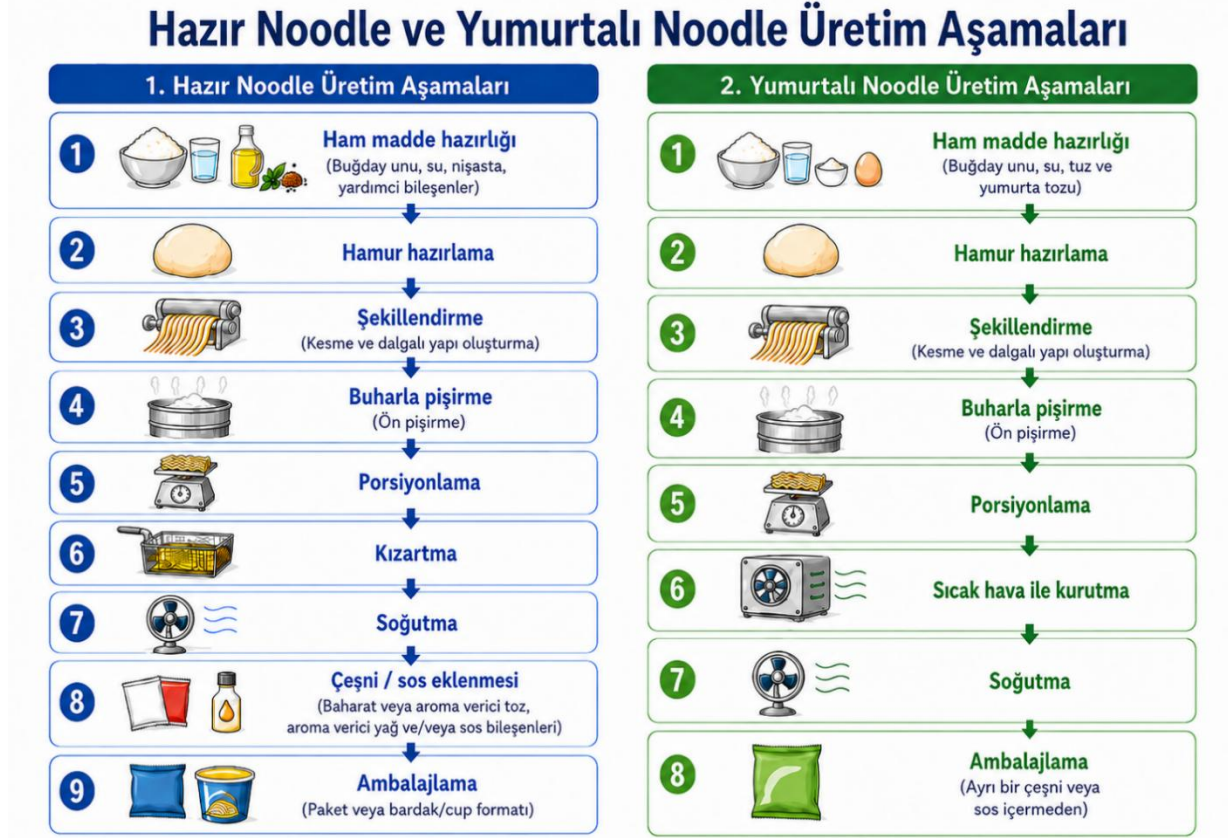
¹⁷ Çalışma kapsamında 2023 yılı içerisinde hazır noodle satın almış 18–44 yaş arasındaki 700 katılımcı üzerinden bir örnekleme ulaşılmıştır.

¹⁸ Güner C., Başdoğan H., Eriş A. “Consumption Behaviors and Factors Influencing Preferences for Instant Noodles: The Case of Türkiye”, *International Journal of Gastronomy Research*, 2024.

¹⁹ İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz, para. 13.

- (20) Yumurtalı noodle ürünlerinin üretim sürecinde ise buğday unu ve diğer ilgili ham maddelerden hazırlanan hamur şekillendirilerek buharlama işleminden geçirilerek ön pişirme işlemi yapılmaktadır. Akabinde porsiyonlanan ürünler sıcak hava ile kurutulduktan sonra soğutularak ayrı bir çeşni veya sos içermeyen paketlenme işlemi yapılmaktadır. Hazır ve yumurtalı noodle ürünlerinin üretim aşamalarını gösteren şekle aşağıda yer verilmektedir.

Şekil 1- Hazır ve Yumurtalı Noodle Ürünlerinin Üretim Aşamaları²⁰



- (21) Teşebbüsler tarafından gelen cevabi yazılardan hazır noodle ve yumurtalı noodle ürünleri için kullanılan ham maddelerin birbirinden farklı olduğu ve hazır noodle ürünlerinde nişasta bazlı bir hamur hazırlanırken yumurtalı noodle ürünlerinde yumurta bazlı bir hamurun hazırlandığı anlaşılmaktadır. İlâveten hazır noodle ürünleri baharat, sos veya çeşni ile birlikte tüketilmekte olup bu baharat ve aroma vericiler paketlenme aşamasında ürünle birlikte ambalajlanmaktadır. Yukarıda da değinildiği üzere hazır noodle üretiminde hamurun hazırlanması ve şekillendirilmesinden sonra buharda ön pişirme, porsiyonlama ve kızartma aşamaları bulunmaktadır. Yumurtalı noodle ürünleri ise kızartma işlemine tabi tutulmadan, şekillendirme ve buharda ön pişirme işleminden sonra sıcak hava ile kontrollü kurutulmaktadır. Bu çerçevede hazır noodle ve yumurtalı noodle ürünleri için kullanılan üretim hatları, üretim aşamaları ve ana ekipmanın birbirinden ayrı olduğu, üretimlerinin yalnızca reçete değişikliğiyle birbirine kolaylıkla dönüştürülemeyeceği ifade edilmiştir. Bu nedenle basit bir hat ayarı veya ürün değişimi ile hazır noodle üretiminin kısa süre içerisinde yumurtalı noodle üretimine kaydırılması teknik olarak mümkün olmamaktadır. Dolayısıyla, hazır noodle ürünleri ile yumurtalı

²⁰ Hazır ve yumurtalı noodle ürünlerinin üretimine ilişkin aşamaları gösteren şekil, açık kaynaklar ve cevabi yazılardan yararlanılarak raportörlerce hazırlanmıştır.

noodle ürünlerinin arz bakımından da ikame edilebilir olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

- (22) Benzer ürün niteliğinde kabul edilebilecek makarna ile noodle ürünlerinin ikame ilişkisine bakıldığında ise yumurtalı noodle ürünlerinin ikame edilebilirlik açısından hazır noodle ürünlerine göre makarnaya daha yakın bir ürün olduğu söylenebilecektir. Yumurtalı noodle ürünleri hazır noodle gibi önceden çeşnilendirilmemekte, makarnaya benzer şekilde daha uzun sürede kaynar suda pişirilmekte ve sos veya sebze, et vb. diğer bileşenlerin ilave edilmesiyle tüketilmektedir. Bununla birlikte klasik makarnanın içeriğinde durum buğdayı irmiği²¹ ve su bulunurken yumurtalı noodle ürünlerinin içeriğinde buğday unu ve yumurta bulunmakta ve söz konusu ürünler kullanılan ham madde bakımından birbirinden farklılık arz etmektedir. Ayrıca yumurtalı noodle ürünleri, ince ve şerit formundaki dalgalı şekli ve ön pişirme aşamasına tabi tutulması bakımından makarnadan teknik olarak ayrılmaktadır. Sonuç olarak kullanılan ham maddeler ile hamurun şekillendirme ve işleme yöntemlerinde bulunan farklılıklar ve yumurtalı noodle ürünlerinin özellikle Uzak Doğu mutfağına özgü yemeklerde kullanılması dikkate alındığında söz konusu ürünler arasındaki ikame edilebilirliğin, bu ürünlerin aynı ilgili ürün pazarı kapsamında değerlendirilmesini gerektirecek düzeyde olmadığı değerlendirilmektedir.
- (23) Hazır noodle ürünleri ise makarnaya kıyasla daha ince bir yapıya sahip olup üretim sürecinde ön pişirme ve kızartma işlemlerinden geçmesi sebebiyle makarnaya kıyasla çok daha kısa sürede tüketime hazır hale gelmektedir. Hazır noodle ürünleri sıcak su ilave edilerek veya kısa sürede pişirilerek hazırlanabilmekte ve tüketim için gerekli çeşni, baharat ve/veya sos bileşenlerini kendi ambalajı içerisinde bulundurmaktadır. Bu çerçevede pratik bir şekilde kısa sürede hazırlanabilen ve tek başına öğün veya atıştırılabilirlik olarak tüketilebilen hazır noodle ürünleri ile ana yemek veya garnitür olarak tüketilen makarnanın kullanım amacı, hazırlama biçimi ve tüketim alışkanlıkları bakımından ikame ilişkisinin sınırlı olduğu kanaatine varılmaktadır.
- (24) Bu kapsamda ADKOTURK'ün faaliyet gösterdiği ilgili ürün pazarı, "*hazır noodle pazarı*" olarak belirlenmiştir.

H.2.2. İlgili Coğrafi Pazar

- (25) İlgili coğrafi pazar belirlenirken, özellikle ilgili mal ve hizmetlerin özellikleri ile tüketici tercihleri bakımından giriş engellerinin, ilgili bölge ile komşu bölgeler arasında teşebbüslerin pazar payları veya mal ve hizmetlerin fiyatları bakımından hissedilir bir farklılığın olup olmadığı gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.
- (26) Hazır noodle ve yumurtalı noodle pazarları bakımından pazara giriş, arz kaynaklarına ulaşım, üretim, dağıtım, pazarlama ve satış şartlarının bölgesel anlamda kayda değer bir farklılık arz etmediği göz önüne alınarak ilgili coğrafi pazar "*Türkiye*" olarak belirlenmiştir.

²¹ Durum buğdayı irmiği; sert buğday türü olan *Triticum durum* buğdayının öğütülmesi ve elenmesiyle elde edilen, yüksek protein ve gluten yapısı sayesinde başta makarna sanayisi olmak üzere hamur ürünlerine pişme direnci ve elastikiyet kazandıran sarı renkli, iri taneli bir öğütme ürünüdür.

H.3. Yerinde İncelemede Elde Edilen Belgeler²²

- (27) Önaraştırma döneminde 14.08.2026 tarihinde ADKOTURK'ün merkezinde yerinde inceleme gerçekleştirilmiştir. Yerinde inceleme kapsamında elde edilen delillere aşağıda yer verilmektedir.
- (28) **Delil 1:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....) ile ADKOTURK Bölgeler Müdürü (.....) arasında 16.02.2018 tarihinde gerçekleşen WhatsApp yazışmasının içeriği aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Bölgeler Müdürü (.....) (16.02.2018, 16.42):	(.....) Bey ²³ (.....) ²⁴ in paylaşımına çok kötü diye yorum yapmış. Fakat o mağazada ürünlerimiz sadece rafta idi. (.....) ²⁵ ekstra stant kurarak ikinci bir teşhir aldı. Rakibin standını kaldırdı. İki görseli dikkate almamış. Bunu (.....) Bey ²⁶ e anlatmak gerekiyor.
---	--

- (29) **Delil 2:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan "Satış Yöneticileri" isimli WhatsApp grubundaki 29.08.2019 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Bölgeler Müdürü (.....) (29.08.2019, 12.35):	(.....) ²⁷ Elinize sağlık. Raftaki ürünlerimizi de göz hizasına aldırabilerseniz daha güzel olacak
ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (29.08.2019, 12.41):	Anlaşıldı. Teşekkür ederim.

- (30) **Delil 3:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan "Satış Yöneticileri" isimli WhatsApp grubundaki 20.09.2019 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (20.09.2019, 16.55):	Mopaş Kayışdağı (Yılmaz Tekin Gıda) 3 farklı konumda ürünlerimiz satışta.
ADKOTURK Bölgeler Müdürü (.....) (20.09.2019, 17.00):	Paket ürünlerimizin göz hizasına konumlandırılması konusunda ekip arkadaşlarımıza tekrar hatırlatma yapalım. 3 ayrı noktada ürünümüzün sergilenmesi sebebi ile emeği geçenlere teşekkür ederim.

²² Yazışmalardan alıntılanan ifadelerle aslına uygun olarak yer verilmiş olup belgelerde herhangi bir düzeltme yapılmamış olup vurgular eklenmiştir.

²³ADKOTURK Genel Müdürü (.....).

²⁴ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

²⁵ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

²⁶ ADKOTURK Genel Müdürü (.....).

²⁷ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (20.09.2019, 17.07):	<i>Hatırlatılacaktır. Ben teşekkür ederim.</i>
---	--

- (31) **Delil 4:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “Satış Yöneticileri” isimli WhatsApp grubundaki 07.09.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....) (07.09.2020, 13.23):	(.....) bey ²⁸ göz hizasına alalım ürünleri.
ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....) (07.09.2020, 13.24):	<i>Özellikle gurme ürünler premium kategori olduğundan premium lokasyonlarda sergilensin.</i>
ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (07.09.2020, 13.25):	<i>Hemen ilgileniyor ve düzelttiriyorum.</i>
ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (07.09.2020, 14.35):	<i>Karadeniz Gıda Sefaköy Nefes Gıda) gurme paket ürünlerimiz el göz hizasına alınmıştır.</i>
ADKOTURK Bölgeler Müdürü(.....) (07.09.2020, 14.37):	(.....) Bey Ürün raf yerleşimi konusunda tüm ekibimize tekrar hatırlatma yapalım
ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (07.09.2020, 14.39):	<i>Gerekli hatırlatma ve uyarı Nefes Gıda ekibine yapılmış ve diğer bayi ekiplerine de yapılacaktır.</i>

- (32) **Delil 5:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “Sales Mang.” isimli WhatsApp grubundaki 11.01.2021 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (11.01.2021, 12.55):	(.....) Bey ²⁹ <i>günaydın ,</i>
ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (11.01.2021, 12.55):	...
ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (11.01.2021, 12.56):	<i>migros ile listing görüşüyorum , banetti delist yapmaya çalışıyorum</i>

- (33) **Delil 6:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “Merchandiser Indomie” isimli WhatsApp grubundaki 13.01.2021 tarihli yazışma aşağıda aktarılmaktadır.

(.....) ³⁰ (13.01.2021, 14.06):	<i>Küçükyağı Migros verdiğim ddestekten dolayı yanaktan 4 raf bedelsiz aldım</i>
--	--

²⁸ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

²⁹ ADKOTURK Genel Müdürü (.....).

³⁰ ADKOTURK tarafından söz konusu numaranın kullanımda olmadığı belirtilmiş, ilgili tarihte hangi çalışan tarafından kullanıldığı hakkında bilgi verilmemiştir.

	desteklerimi sürdürüp yanağın³¹ tamamını alacağım
--	---

- (34) **Delil 7:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “Satış Yöneticileri” isimli WhatsApp grubundaki 25.01.2022 tarihli yazışma aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Doğu Anadolu Bölge Müdürü (.....) (25.01.2022, 08.59):	<i>Aymar Market/ Şırnak-Silopi GK çalışmamız.Rakip ürünleri noktadan çıkartıp stand'ını kullanarak kendi ürünlerimizin satışına başladık.</i>
--	---

- (35) **Delil 8:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “İNDOMİE AVRUPA SAHA” isimli WhatsApp grubundaki 18.05.2023 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Bölge Müdürü (.....) (18.05.2023, 13.41):	<i>Happy center ihlasyuva evleri</i>
ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....) (18.05.2023, 13.42):	<i>Knorr standı kaldırılım</i>
ADKOTURK Bölge Müdürü (.....) (18.05.2023, 13.43):	<i>Tamam (.....) bey</i>

- (36) **Delil 9:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....) ile ADKOTURK Bölgeler Müdürü (.....) arasında 25.12.2023 tarihinde gerçekleşen WhatsApp yazışmalarının içeriği aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Bölgeler Müdürü (.....) (25.12.2023, 15.49):	<i>Biçen bayrampaşa</i> 
--	---

³¹ Yanak, genellikle bir ürünün rafta önden görünen yüzünün hemen sağında veya solunda kalan, ürünün yan tarafına ayrılan raf alanını ifade etmektedir.

	0
ADKOTURK Bölgeler Müdürü (.....) (25.12.2023, 15.49):	<i>Güzel stant yapmışlar</i>
ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....) (25.12.2023, 15.50):	<i>Abi atsinlar stantlari</i>

- (37) **Delil 10:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nün dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan "Sales Mang." isimli WhatsApp grubundaki 03.04.2024 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (03.04.2024, 20.19):	<i>A101 son durumumuz knorr 5 sku³² delist yaptırıyoruz 30 milyon bütçe verdiler bizim bütçe tahmini 20 milyon gibi yıl içerisinde tamamlayabiliriz düşünerek knorr ile restleşin dedim ve ilerliyoruz orada</i>
ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (03.04.2024, 20.23):	<i>A101 Özet; Dudomi Köri & Tavukdışında diğer lezzetler delist edilecek (tavuk üründe belki delist edilebilir) Banetti Delist edildi. Supermi için PL noodle (Berona) 2 SKU delist edilecek, Oba 5li paket 2 SKU Tavuk & Köri Makarna bağlantıları sebebi ile suan delist edemiyorlar. 5 Çeşit Knorr Çorba Delist edilecek, 4 Çeşit PL çorba Delist Edilecek Gurme dahil ürünlerimiz açılacak</i>

- (38) **Delil 11:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nün dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan "Merchandiser Indomie" isimli WhatsApp grubundaki 24.05.2024 tarihli yazışma aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Tanzim Teşhir Elemanı (.....) (24.05.2024, 16.14):	<i>Yalıkavak 3m³³ bedelsiz (Şipariş verildi gelince gondol³⁴ sadece bize ait olacak)"</i>
---	--

³² SKU (Stock Keeping Unit), Türkçe'de stok tutma birimi veya stok kodu anlamına gelir. Bir ürünü boyutu, rengi, modeli ve markası gibi özelliklerine göre benzersiz bir şekilde tanımlamak için kullanılan alfanümerik (harf ve sayılardan oluşan) bir koddur.

³³ "3M" ifadesinin, MİGROS tarafından kullanılan ve yaklaşık 3.000 m² satış alanına sahip mağaza formatını ifade ettiği değerlendirilmektedir.

³⁴ Gondol, perakende satış noktalarında ürünlerin sergilenmesi amacıyla kullanılan, genellikle birden fazla raf veya katmandan oluşan bağımsız teşhir ünitesini ifade etmektedir.

- (39) **Delil 12:** ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) ile Yılmaztekin Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. (YILMAZTEKİN) Satış Temsilcisi (.....) arasında 24.07.2024 tarihinde gerçekleşen WhatsApp yazışmalarının içeriği aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (24.07.2024, 14.29):	...reyonda ön yüz arttırırsın dudomileri mümkün olduğunca kıs haftaya çarşamba ya kadar dedim bir de hasır sepet verecek teşhir açarsın ok
ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (24.07.2024, 14.40):	kim bakırköy incirli (.....) Bey ³⁵ ile görüştm. Stantları tamamlarsın çaprazındaki şarküteri önüne de knorların olduğu yere bizim 5 lileri açarsın stanttaki 5 lileri çıkar konuştuk çok iyi olur ok
YILMAZTEKİN Satış Temsilcisi (.....) (24.07.2024, 15.09):	Tamamdır abi
ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (24.07.2024, 15.37):	Happy Center Bakırköy Referans stand kurulacak tahta stand da 5 liler açılacak. Rakipler en altta olacak. Yine yazdım ok.

- (40) **Delil 13:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan "Sales Mang." isimli WhatsApp grubuna ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) tarafından 21.08.2024 tarihinde gönderilen mesaj aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (21.08.2024, 12.19):	Bim dudomi hakkında **** Indomie Muğla depo 1 aydır sipariş yok / sadece Pl deneme Dudomie Esenyurt 2/3 delist deneme Raf indomie ve bim Pl Muhtemelen dudomie delist olabilir ...
--	---

- (41) **Delil 14:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nın dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan "Sales Mang." isimli WhatsApp grubuna ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) tarafından 12.09.2024 tarihinde gönderilen mesaj aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (12.09.2024, 10.34):	Günaydın ,
--	------------

³⁵ Ersan Alışveriş Hizm. ve Gıda San. Tic. AŞ (KİM) Kaya Uslu Bakırköy İncirli Mağaza Müdürü (.....).

	<i>Tarım kredi ile anlaşma sağlandı , şimdi anlaşma evrak sürecine başladık , hızlı biterse bu ay satışa girecek !</i> <i>Bim maliyetlerinin üzerinde güzel bir anlaşma sağladık</i> <i>Dudomie komple delist olacak tarım kredi de</i>
--	---

- (42) **Delil 15:** ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü (.....)'nün dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “*Sales Mang.*” isimli WhatsApp grubuna ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) tarafından 16.10.2024 tarihinde gönderilen mesaj aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Ulusal Zincir Mağazalar Satış Müdürü (.....) (16.10.2024, 14.27):	[Silinmiş bir görsel paylaşılmıştır.] <i>A101 güncel planogram</i> <i>2 dudomie delist oba devam kalan raflar bizim ve 1 sıra berona (2 ürün delist)</i>
---	--

- (43) **Delil 16:** ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) ile YILMAZTEKİN Satış Temsilcisi (.....) arasında 23.10.2024 tarihinde gerçekleşen WhatsApp yazışmasının içeriği aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) (23.10.2024, 10.27):	<i>Onur Perakende Yeşilyurt burayı düzelt blok şeklinde olsun dudomileri kısarsın</i> <i>ürünlerimizde tamamlandığında en az %80 raf payı bizim olmalı</i> <i>Onur Perakende Yeşilköy de öyle olmalı ok</i> <i>Tüm müşteriler öyle</i>
--	---

- (44) **Delil 17:** ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....)'in dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK ve HÇM Gıda Sanayi Ticaret Ltd. Şti. (HÇM GIDA) çalışanlarından oluşan “*HÇM GIDA INDOMIE ZİNCİR*” isimli WhatsApp grubunda HÇM GIDA Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 20.02.2026 tarihli mesaj aşağıda aktarılmaktadır.

HÇM GIDA Satış Temsilcisi (.....) (20.02.2026, 12.54):	<i>Citygross Lalahan- reyon genişletildi</i> <i>Knorr köşedeki yerini aldı</i>
---	---

- (45) **Delil 18:** ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....)'in dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK ve HÇM GIDA çalışanlarından oluşan “*HÇM GIDA INDOMIE ZİNCİR*” isimli WhatsApp grubunda HÇM GIDA Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 25.02.2026 tarihli mesaj aşağıda aktarılmaktadır.

HÇM GIDA Satış Temsilcisi (.....) (25.02.2026, 13.02):	[Yunus Eryaman mağazasına ait silinmiş bir görsel için yazılmıştır.]
---	---

	Her hafta burada savaş veriyorum hem knorrun mörşüyle hemde müdür ile. Müdür ile görüşmemde karşılaştığım tavır sanki yunus mağaza müdürü değilde knorrun bölge sorumlusu gibi konuşuyor benimle. Her hafta ben yapıyorum knorrcu bozuyor... Görüşmeden önce mağazayı dolaşırken knorrun mallarını basacak bir yer gözüme kestirmiştin neyse ki. Knorrun malları direk knorr standına basıp açık yeri de Indomie lerle doldurdum. Sonra şefle de tekrar konuştum inşallah bu sefer bozulmaz şeklinde zemin yapmak için...
--	---

- (46) **Delil 19:** ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....)'in dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “HÇM GIDA INDOMIE ZİNCİR” isimli WhatsApp grubundaki 09.03.2026 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....) (09.03.2026, 12.28):	Arkadaşlar ricam rafta sınırlı kalmayın teşhir stand vs odaklanalım önemli! ... Dudomi den göremiyorum Bukadar mı satıyor %50 raf payı almış Yan yana açın tam kalbimize girmiş
HÇM GIDA Satış Temsilcisi (.....) (09.03.2026, 12.30):	Klasik paketlerimizin olduğu yerde dudomiler vardı... Yani iyice bizi aşağıya atmışlar Neyseki bir sıra yukarı çıkarttım
HÇM GIDA Satış Temsilcisi (.....) (09.03.2026, 12.31):	Birden radikal şekilde değişikliğe gelmiyor nokta müdürüm Yinede bastırmaya devam

- (47) **Delil 20:** 02.04.2026 tarihinde ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....) tarafından ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....)'ye gönderilen ve bilgi kısmına Özerler Tüketim Maddeleri Paz. San. ve Tic. AŞ (ÖZERLER) Satış Müdürü (.....) ve ÖZERLER Satış Operasyon Müdürü (.....)'in eklendiği “Kırıkkale Mağaza Reyon Görüntüleri” konulu e-posta yazışması aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....) (02.04.2026, 09.53): (.....) hanım³⁶
merhaba,

Aşağıda ziyaret edilen satınalma ve Mağaza şube bilgileri yer almaktadır.

1- ...

2- Aybimaş Kampüs mağazası Blok şekle çevrilmiştir. Dudomi ürünleri azaldıkça reyon hakimiyeti bize geçecektir.

3- ...

4- ...

5- ...

6- ...

7- ...

Bilgilerinize sunarım

Saygılarımla,

ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....) (02.04.2026, 10.22):

İyi çalışmalar (.....) Bey³⁷ ve Değerli iş ortağımız;

Uzun süredir talep ettiğim ama bir türlü neticelendiremediğimiz mağaza görselleri geldi ve maalesef problem devam ediyor..

Kırıkkale-Kırşehir ve akabinde yer alan Çankırı müşterilerimiz sizlere emanet!

Özellikle satış hacminiz gayet yüksek ancak noktalarda bunu tam manası ile hissedemiyorum.

Taktir edersiniz ki 10 bayi ve 6500 nokta analizleri ay ay yapılmakta ve performansları merkez tarafından takip edilmekte..

Buraya kadar tamam ancak satış noktasında aldığınız ürünlerin varlığı yok!

Bu boşluğu da rakip çok güzel almış %2 bile Pazar payı olmayan ürünler ile..

³⁶ ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....).

³⁷ ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....).

(.....) Bey³⁸

Bölge öncelikle sizin sorumluluk alanınızda,

* ...

* ...

***Raflar %95 Pazar payına göre ayarlanmalı ve ek teşhirler mutlaka olmalı!**

***Stand raf değil zaten 10 koli ürün alıyor nasıl verim sağlayabiliriz ki?**

***Bayi sattığı her ürün için bölgesinde risk almalı ve karma grupta Merch desteği mutlaka veriyor olmalı ki bugüne kadar böyle idi..**

***Son düzenleme tarihi 30.04.2026 şayet bayi satın alma ve biz bu grupta bir şey yapamıyorsak anlaşma şartlarını iptal edeceğim...**

Gerekli çalışmaların eski ve yeni hali ile tarafıma rapor edilmesini rica ediyorum.

Konu önem arz etmektedir..

Bilgilerinize..

- (48) **Delil 21:** ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....)nin dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan “HÇM GIDA INDOMIE ZİNCİR” isimli WhatsApp grubundaki 13.04.2026 tarihli mesaj aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....) (13.04.2026, 11.48):

2 indomie arasında lütfen rakip olmasın yer değiştirin önwmli



³⁸ ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....).

- (49) **Delil 22:** 24.04.2026 tarihinde ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....) tarafından ÖZERLER³⁹ Satış Müdürü (.....)'e gönderilen ve bilgi kısmına ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....)'in eklendiği “Kırıkkale Saha Ziyaret, Hk.” konulu e-posta yazışmasında aşağıdaki ifadeler yer almaktadır.

ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....) (24.04.2026, 09.12):

İyi Çalışmalar,

(.....)'cim⁴⁰

Kırıkkale bazı mağaza resimleri ekteki dosyada..

Dudomi hiçbir bölgede inan bu kadar baskın değil!

Bunca zaman yapılan emeklerimize yazık! Pazar payı %4 bile değil! Bizim %94 ve hakkımızı alamamışız...

(.....) ve (.....) bey⁴¹ gezdiği süre içinde azda olsa rafa dokunuyor ancak koruyamıyor..

Zaten 1-1 onların işi de değil...

Rıcam ortak 1-2 firma için karma Merch almanız ki bunları zaten biz sizler ile daha önceden görüşmüştük.

Ürün çok sattığı için takip edilmesi ve dokunulması gerekiyor..

Ciromuz gayet iyi sizde! Karlılıkta karşılıyabiliyoruz..3 il sorumluluk alanı sadece sizde ve yeni yönetim inan bu raf ve teşhirler konusunda çok hassas..

Teşekkürler...

- (50) **Delil 23:** 20.05.2026 tarihinde ADKOTURK Satış Operasyonları Ticari Pazarlama Yöneticisi (.....) tarafından ADKOTURK Pazarlama Müdür Yardımcısı (.....)'ya gönderilen ve bilgi kısmına ADKOTURK Pazarlama Müdürü (.....) ve ADKOTURK Zincir Mağazalar ve E-Ticaret Kanal Müdürü (.....)'in eklendiği “Migros görünürlük ft.” konulu e-posta yazışmasında aşağıdaki ifadeler yer almaktadır.

ADKOTURK Satış Operasyonları Ticari Pazarlama Yöneticisi (.....) (20.05.2026, 14.38):

Selamlar,

Ekteki Migros faturasının pazarlama departmanı tutarı konusunda dönüş rica ederim.

İyi çalışmalar.

³⁹ ADKOTURK'ün bayisi.

⁴⁰ ÖZERLER Satış Müdürü (.....).

⁴¹ ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....) ve ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

ADKOTURK Zincir Mağazalar ve E-Ticaret Kanal Müdürü (.....) (21.07.2026, 11.51):

(.....)⁴² Selam, Migrosta başlayacak 23 Temmuz aktivitemiz için migros ekibi E-ticaret tarafında aşağıdaki gibi (.....) TL'lik bir bütçe ile görünürlük çalışması yapmak istemektedir.

Konu hakkında desteklerini bekliyorum olacağım.

teşekkürler,

İyi çalışmalar dilerim.

- (52) **Delil 25:** ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....)nin dahil olduğu ve üyeleri ADKOTURK çalışanlarından oluşan "HÇM GIDA INDOMIE ZİNCİR" isimli WhatsApp grubundaki 27.07.2026 tarihli mesaj aşağıda aktarılmaktadır.

ADKOTURK İç Anadolu Bölge Müdürü (.....) (27.07.2026, 12.00):

Knorr 2 raf fiyat ve satışına göre çok izin vermeyiniz



H.4. Hazır Noodle Pazarına İlişkin 6. Madde Kapsamında Değerlendirme

H.4.1. Hâkim Durum Analizi

- (53) Hâkim Durum Kılavuzu'na göre, bir teşebbüsün ilgili pazardaki konumunun değerlendirilmesinde birincil gösterge pazar payıdır. Pazar payı satışların parasal

⁴² ADKOTURK Pazarlama Müdür Yardımcısı (.....).

değeri veya satış miktarı esas alınarak hesaplanabilmektedir⁴³. Bu kapsamda, ADKOTURK'ün ve rakiplerinin ilgili pazardaki konumlarının incelenmesi adına, 2023 Ağustos-2026 Temmuz döneminde⁴⁴ söz konusu teşebbüslerin hazır noodle pazarındaki pazar payları ve bulunurluk oranları incelenmiştir.

- (54) Aşağıda ilk olarak hazır noodle pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin değer bazındaki pazar paylarına ilişkin tabloya yer verilmektedir.

Tablo 3- Hazır Noodle Pazarında Pazar Payları (Değer, TL, %) (2024-2026)^{45,46}

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
OBA Makarnacılık San. ve Tic. AŞ (OBA)	(.....)	(.....)	(.....)
Samyang Foods Inc (SAMYANG)	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
AJINOMOTO	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
TESTA UN	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	(.....)	(.....)	(.....)
Genel Toplam	~100,00	~100,00	~100,00
Kaynak: NIELSEN			

- (55) Yukarıda yer alan tabloda hazır noodle pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin pazar payları incelendiğinde 2024-2026 döneminde satış değeri bazında ADKOTURK'ün pazar payının %(.....)'den %(.....)'e yükseldiği ve teşebbüsün rakipleri karşısında pazarda açık ara lider konumda olduğu görülmektedir. Aynı dönemde ERİŞLER'in değer bazında pazar payının %(.....)'den %(.....)'e, OBA'nın pazar payının %(.....)'den %(.....)'e ve UNILEVER'in pazar payının %(.....)'ten %(.....)'ya düştüğü görülmektedir. Öte yandan 2026 yılında değer bazında %(.....) paya sahip olan SAMYANG ile %(.....) paya sahip olan AJINIMOTO'nun pazar paylarında 2026 yılında artış yaşandığı gözlemlenmektedir. 2026 yılında hazır noodle pazarında değer bazında %1'in üzerinde pazar payına sahip yalnızca (.....) teşebbüsün olduğu ve ADKOTURK'ün %(.....)'ı aşan pazar payı dikkate alındığında pazarın tek bir teşebbüs kaynaklı olarak oldukça yoğunlaşmış bir yapıda olduğu ve ADKOTURK'ün pazar payının ikinci sıradaki ERİŞLER'in (.....) kat büyüklüğünde olduğu görülmektedir.

⁴³ Hâkim Durum Kılavuzu, para 11.

⁴⁴ Hazır noodle pazarına ilişkin pazar payı verileri NIELSEN'den elde edilmiştir. NIELSEN tarafından gönderilen cevabi yazıda, veri tabanlarında mevcut olan en eski verinin 2023 yılının ikinci yarısına ilişkin olması nedeniyle pazar paylarının 2023 yılı Ağustos ayı ile 2026 yılı Temmuz ayı arasındaki verileri kapsadığı ifade edilmiştir.

⁴⁵ İlgili tablodaki 2024 yılı pazar payı verileri 2023 Ağustos-2024 Temmuz dönemindeki; 2025 pazar payı verileri 2024 Ağustos-2025 Temmuz dönemindeki ve 2026 pazar payı verileri 2025 Ağustos-2026 Temmuz dönemindeki verileri kapsamaktadır.

⁴⁶ Bu tablo ve işbu başlık altındaki diğer tablolarda "0,0" olarak geçen veriler, ihmal edilebilecek derecede küçük pazar paylarını ifade etmekte olup her zaman 0 (sıfır) anlamına gelmemektedir.

- (56) Aşağıdaki tablolarda ise sırasıyla hazır noodle pazarındaki teşebbüslerin sayısal⁴⁷ ve ağırlıklı⁴⁸ bulunurluk oranları ile nokta içi pazar paylarına⁴⁹ yer verilmektedir:

Tablo 4- Hazır Noodle Pazarında Sayısal Bulunurluk Oranları (%) (2024-2026)

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
OBA	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
AJINOMOTO	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
TESTA UN	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
SAMYANG	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	(.....)	(.....)	(.....)
Kaynak: NIELSEN			

- (57) Yukarıdaki tabloda yer alan sayısal bulunurluk verileri incelendiğinde, 2024-2026 döneminde ADKOTURK'ün sayısal bulunurluk oranının %(.....)'den %(.....)'e yükseldiği görülmektedir. Aynı dönemde rakip teşebbüslerin sayısal bulunurluk oranlarında ise genel olarak düşüş yaşandığı; bu oranın ERİŞLER bakımından %(.....)'ten %(.....)'e, OBA bakımından %(.....)'dan %(.....)'e ve UNILEVER bakımından ise %(.....)'dan %(.....)'e gerilediği görülmektedir. Bununla birlikte, AJINIMOTO, SAMYANG ve TESTA UN'un sayısal bulunurluk oranlarında oldukça küçük bir artış gerçekleşmiş ve söz konusu oranlar 2026 yılında sırasıyla %(.....), %(.....) ve %(.....) seviyelerine ulaşmıştır. Bu çerçevede, incelenen dönem boyunca ADKOTURK ürünlerinin satış noktalarının yaklaşık %(.....)'ında yer aldığı ve sayısal dağıtım bakımından rakip teşebbüslerden belirgin ölçüde ayrıştığı görülmektedir.

⁴⁷ Sayısal bulunurluk oranı (*numerical distribution*), ilgili ürünün satışını yapan bütün satış noktalarının sayısı içerisinde, belirli bir teşebbüsün kendi ürünlerinin bulunduğu noktaların sayısının oranını göstermektedir.

⁴⁸ Ağırlıklı bulunurluk oranı (*weighted distribution*), ilgili ürünün satışını yapan bütün satış noktalarının toplam satış hacmi içerisinde, belirli bir teşebbüsün kendi ürünlerinin bulunduğu noktaların toplam ilgili ürün satış hacminin (satış noktasındaki bütün ilgili ürün satışlarının hacmi) oranını göstermektedir.

⁴⁹ Nokta içi pazar payı, ilgili pazarda belirli bir teşebbüsün, ürünlerinin satıldığı satış noktalarındaki pazar payını göstermektedir. Nokta içi pazar payı, teşebbüsün pazar payının ağırlıklı bulunurluk oranına bölünmesi ile elde edilmektedir.

Tablo 5- Hazır Noodle Pazarında Ağırlıklı Bulunurluk Oranları (%) (2024-2026)

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
OBA	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
TESTA UN	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
AJINOMOTO	(.....)	(.....)	(.....)
SAMYANG	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	(.....)	(.....)	(.....)
Kaynak: NIELSEN			

- (58) Yukarıdaki tabloda yer alan ağırlıklı bulunurluk verileri incelendiğinde, sayısal bulunurluk verilerine benzer şekilde ADKOTURK'ün bulunurluk oranlarında sürekli artış yaşandığı görülmektedir. 2024-2026 döneminde ADKOTURK'ün ağırlıklı bulunurluk oranı %(.....)'dan %(.....)'ye yükselmiştir. Öte yandan aynı dönemde rakip teşebbüslerin ağırlıklı bulunurluk oranlarına bakıldığında ERİŞLER bakımından %(.....)'den %(.....)'e, OBA bakımından %(.....)'den %(.....)'ye ve UNILEVER bakımından %(.....)'dan %(.....)'e kadar gerileme yaşandığı görülmektedir. Sayısal ve ağırlıklı bulunurluk verileri birlikte değerlendirildiğinde, 2026 yılında ADKOTURK'ün satış noktalarının %(.....)'ünde bulunmadığı görülmekle birlikte, söz konusu satış noktalarının hazır noodle pazarındaki toplam satış hacminin yalnızca %(.....)'ünü oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede, ADKOTURK'ün bulunurluğunun pazarın satış hacmi bakımından önemli satış noktalarını büyük ölçüde kapsadığı anlaşılmaktadır.

Tablo 6- Hazır Noodle Pazarında Nokta İçi Pazar Payları (%) (2024-2026)

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
AJINOMOTO	(.....)	(.....)	(.....)
OBA	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
TESTA UN	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	(.....)	(.....)	(.....)
Kaynak: NIELSEN			

- (59) Yukarıda yer alan nokta içi pazar paylarına bakıldığında ise, 2024-2026 döneminde ADKOTURK'ün nokta içi pazar payının artış göstererek %(.....)'den %(.....)'ya yükseldiği, rakip teşebbüslerden ERİŞLER'in nokta içi payının %(.....)'ten %(.....)'ye, OBA'nın %(.....)'den %(.....)'e ve UNILEVER'in %(.....)'ten %(.....)'ye gerilediği görülmektedir. AJINOMOTO ve MAYA FOOD'un nokta içi pazar payları ise 2026 yılında sırasıyla %(.....) ve %(.....) seviyesinde gerçekleşmiştir. Genel görünüme bakıldığında, incelenen dönemde ADKOTURK dışındaki teşebbüslerin ürünlerinin bulunduğu satış noktalarındaki pazar paylarının gerilediği anlaşılmaktadır.
- (60) Hazır noodle pazarında gerçekleştirilen satışların kanal bazında dağılımına ise aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 7- Hazır Noodle Pazarındaki Satışların Kanallara Göre Dağılımı (%) (2024 -2026)

Satış Kanalları	2024	2025	2026
İndirim Marketler	(.....)	(.....)	(.....)
Geleneksel Kanal	(.....)	(.....)	(.....)
Ulusal Marketler	(.....)	(.....)	(.....)
Yerel Zincirler	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	(.....)	(.....)	(.....)
Kaynak: NIELSEN			

- (61) Yukarıdaki tablodaki hazır noodle satışlarının kanallara göre dağılımı incelendiğinde, 2026 yılında satışların %(.....)'inin indirim marketleri kanalı üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir. Aynı dönemde geleneksel kanalın payı %(.....), ulusal marketlerin payı %(.....) ve yerel zincirlerin payı %(.....) şeklinde gerçekleşmiştir. Bu çerçevede, hazır noodle pazarındaki toplam satışlar içerisinde indirim marketleri kanalının oldukça yüksek bir öneme sahip olduğu görülmektedir. Dolayısıyla hazır noodle pazarında indirim marketler kanalında gerçekleşen satış verilerine ayrıca yer vermenin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.
- (62) Aşağıdaki tabloda hazır noodle pazarında indirim marketleri kanalında teşebbüslerin değer bazında pazar paylarına yer verilmektedir.

Tablo 8- Hazır Noodle Pazarında İndirim Marketleri Kanalı Pazar Payları (Değer, TL, %) (2024-2026)

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
OBA	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	(.....)	(.....)	(.....)
Genel Toplam	~100,00	~100,00	~100,00
Kaynak: NIELSEN			

- (63) Yukarıdaki tablo çerçevesinde hazır noodle pazarında indirim marketleri kanalının değer bazındaki pazar payı verileri değerlendirildiğinde, ADKOTURK'ün pazar payının istikrarlı bir şekilde arttığı ve 2026 yılında pazar payının %(.....)'ye ulaştığı görülmektedir. Aynı dönemde ADKOTURK'ün en yakın rakiplerinden ERİŞLER'in pazar payının hemen hemen (.....) kaybettiği ve teşebbüsün ilgili dönemde değer bazında pazar payının %(.....)'dan %(.....)'ye gerilediği görülmektedir. Söz konusu kanalda OBA'nın pazar payı ise ilgili dönemde %(.....) seviyesinde seyretmiştir.
- (64) Aşağıdaki tablolarda hazır noodle pazarında, indirim marketleri kanalında teşebbüslerin sayısal ve ağırlıklı bulunurluk oranları ile nokta içi pazar paylarına yer verilmektedir.

Tablo 9- Hazır Noodle Pazarında İndirim Marketleri Kanalındaki Sayısal Bulunurluk Oranları (%) (2024-2026)

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
OBA	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
Kaynak: NIELSEN			

Tablo 10- Hazır Noodle Pazarında İndirim Marketleri Kanalındaki Ağırlıklı Bulunurluk Oranları (%) (2024-2026)

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
OBA	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
Kaynak: NIELSEN			

Tablo 11- Hazır Noodle Pazarında İndirim Marketleri Kanalındaki Nokta İçi Pazar Payları (%) (2024-2026)

Teşebbüsler	2024	2025	2026
ADKOTURK	(.....)	(.....)	(.....)
ERİŞLER	(.....)	(.....)	(.....)
OBA	(.....)	(.....)	(.....)
MAYA FOOD	(.....)	(.....)	(.....)
UNILEVER	(.....)	(.....)	(.....)
ACARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
Kaynak: NIELSEN			

- (65) İndirim marketleri kanalına ilişkin sayısal bulunurluk, ağırlıklı bulunurluk ve nokta içi pazar payı verileri birlikte incelendiğinde, ADKOTURK'ün 2024-2026 döneminin tamamında rakiplerinden belirgin biçimde ayrıştığı görülmektedir. Nitekim 2026 yılında ADKOTURK'ün indirim marketleri kanalında %(.....) sayısal bulunurluk oranıyla satış noktalarının neredeyse tamamında yer aldığı, ağırlıklı bulunurluk oranının ise %(.....) olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra ADKOTURK'ün indirim market kanalındaki nokta içi pazar payının 2024 yılında %(.....) iken 2026 yılında bu oran %(.....)'e yükseldiği anlaşılmaktadır. Rakip teşebbüslerden ERİŞLER'in sayısal ve ağırlıklı bulunurluk oranları ise 2025 yılında önemli ölçüde gerilemiş, 2026 yılında ise yeniden artış göstererek sırasıyla %(.....) ve %(.....) seviyesine ulaşmıştır. ERİŞLER'in nokta içi pazar payı da benzer şekilde 2025 yılında %(.....)'a geriledikten sonra 2026 yılında %(.....)'ye yükselmiştir. Söz konusu dönemde indirim market kanalında OBA'nın sayısal bulunurluk oranının %(.....)'ten %(.....)'e, ağırlıklı bulunurluk oranının ise %(.....)'ten %(.....)'e yükselmesine karşın nokta içi pazar payı %(.....)'den %(.....)'a gerilemiştir. Diğer taraftan ACARSAN'ın ve UNILEVER'in gerek sayısal gerekse ağırlıklı bulunurluk oranlarının dönem içerisinde belirgin şekilde azaldığı görülmektedir. Bu çerçevede ADKOTURK'ün incelenen dönem boyunca indirim marketleri kanalında gerek

bulunurluk gerekse nokta içi pazar payı bakımından oldukça güçlü konumunu koruduğu değerlendirilmektedir.

- (66) Hâkim Durum Kılavuzu çerçevesinde, hâkim durum değerlendirmesinde birincil gösterge pazar payı olmakla birlikte; pazar payının düzeyi, istikrarı, rakiplerin göreceli gücü, kanallar bazında yoğunlaşma, pazara giriş engelleri ile dağıtım ağı ve bulunurluk gibi unsurların birlikte ele alınması gerekmektedir. Bu kapsamda 2024-2026 dönemine ilişkin pazar payları ile sayısal, ağırlıklı bulunurluk ve nokta içi pazar payı verileri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ADKOTURK'ün hazır noodle pazarında yüksek bir pazar gücüne sahip olduğu ve bu gücünü ilgili dönem boyunca koruduğu anlaşılmaktadır.
- (67) Diğer yandan pazarın geneline ilişkin veriler incelendiğinde, ADKOTURK'ün incelenen dönem boyunca yüksek pazar payını koruyarak pazar lideri konumunda bulunduğu görülmektedir. Teşebbüsün değer bazındaki pazar payı 2024 yılında %(.....) iken 2025 yılında %(.....)'e, 2026 yılında ise %(.....)'e yükselmiştir. Bu itibarla, ADKOTURK'ün pazar payının incelenen dönemin tamamında Hâkim Durum Kılavuzu'nda belirtilen %40 seviyesinin oldukça üzerinde seyrettiği ve dönem içerisinde artış gösterdiği anlaşılmaktadır.
- (68) Rakip teşebbüslerin pazar payları ve söz konusu payların zaman içindeki seyri incelendiğinde ise ADKOTURK ile rakiplerinin pazar paylarının önemli ölçüde farklı olduğu görülmektedir. Nitekim ADKOTURK'ün en yakın rakibi ERİŞLER'in değer bazındaki pazar payının ilgili dönemde %(.....)'den %(.....)'e gerilemesi; OBA'nın pazar payının %(.....)'dan %(.....)'e düşmesi, UNILEVER'in pazar payının benzer şekilde %(.....)'ten %(.....)'ya gerilemesi ADKOTURK'ün pazarda önemli bir rekabetçi baskı ile karşılaşmadığını ve rakiplerinin giderek marjinalleştiğini göstermektedir. Öte yandan SAMYANG ve AJINOMOTO'nun pazar paylarında artış yaşanmakla birlikte, söz konusu teşebbüslerin 2026 yılındaki pazar payları sırasıyla %(.....) ve %(.....) ile sınırlı seviyelerde kalmıştır. Bu çerçevede, incelenen dönemde ADKOTURK'ün pazar payı artarken başlıca rakiplerinin pazar paylarının genel olarak gerilediği ve pazarın hâkim durumdaki teşebbüs lehine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır.
- (69) Satış kanallarının dağılımı ile kanal bazındaki pazar payları birlikte değerlendirildiğinde, hazır noodle satışlarının yaklaşık %(.....)'ünün gerçekleştiği indirim marketleri kanalında ADKOTURK'ün pazar payının oldukça yüksek seviyelerde seyrettiği görülmektedir. Nitekim ADKOTURK'ün bu kanaldaki pazar payı değer bazında 2024-2026 döneminde %(.....)'dan %(.....)'ye yükselmiştir. Buna karşılık, ADKOTURK'ün en yakın rakibi ERİŞLER'in pazar payı %(.....)'den %(.....)'ye, OBA'nın pazar payı ise %(.....)'ten %(.....)'a gerilemiş; diğer rakip teşebbüslerin payları da oldukça düşük seviyelerde seyretilmiştir. Bu çerçevede, hazır noodle satışlarının önemli bir bölümünün gerçekleştiği indirim marketleri kanalında ADKOTURK ile rakip teşebbüsler arasındaki pazar payı farkının oldukça yüksek olması ve %1 ve üzerinde pazar payına sahip rakip sayısının sınırlı olması birlikte değerlendirildiğinde incelenen dönemde ADKOTURK'ün bu kanaldaki konumunun oldukça güçlü olduğu söylenebilecektir.
- (70) Sayısal ve ağırlıklı bulunurluk oranları ile nokta içi pazar payı verileri, pazar payı bulgularını tamamlayıcı nitelikte olup ADKOTURK'ün pazardaki konumuna ilişkin önemli göstergeler sunmaktadır. ADKOTURK'ün sayısal bulunurluk oranının 2024 yılında %(.....) iken 2026 yılında %(.....)'e yükselmesi, teşebbüsün incelenen dönem boyunca hazır noodle satışı gerçekleştirilen noktaların yarısından fazlasında bulunduğunu göstermektedir. Ağırlıklı bulunurluk oranının aynı dönemde %(.....)'dan

%(.....)'ye yükselmesi ise ADKOTURK'ün ürünlerinin bulunduğu satış noktalarının hazır noodle pazarındaki toplam satış hacminin oldukça büyük bir bölümünü oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Söz konusu veriler, ADKOTURK'ün pazarda tüketici erişimi bakımından önemli bir üstünlüğe sahip olduğu ve rekabetçi baskının erişim düzeyinde de sınırlı olduğu yönünde kanaat oluşturmaktadır.

- (71) Nokta içi pazar payları incelendiğinde, ADKOTURK'ün ürünlerinin bulunduğu satış noktalarında da oldukça yüksek pazar payını koruduğu görülmektedir. ADKOTURK'ün nokta içi pazar payı 2024-2026 döneminde %(.....)'den %(.....)'a gelerek görece istikrarlı seyrederken; aynı dönemde ERİŞLER, OBA ve TESTA UN'da düşüşler yaşanması, rakiplerin raf içi rekabet kapasitesinin zayıfladığını göstermektedir. Öte yandan AJINOMOTO ve MAYA FOOD'un nokta içi pazar paylarında artış yaşanmış olmakla birlikte, söz konusu oranlar 2026 yılında sırasıyla %(.....) ve %(.....) seviyesinde kalmıştır. Bu görünüm, ADKOTURK'ün yalnızca genel pazar payı bakımından değil, ürünlerinin bulunduğu satış noktaları özelinde de rakiplerinden belirgin şekilde ayrıışan konumunu sürdürdüğünü göstermektedir.
- (72) Öte yandan, ADKOTURK *Indomie* markasıyla 2010 yılında Türkiye'de faaliyet göstermeye başlamış ve 2014 yılında da Türkiye'deki ilk noodle üretim fabrikasını kurmuştur. Takip eden dönemde 2014 yılında ERİŞLER, 2019 yılında OBA, 2020 yılında UNILEVER, 2025 yılında NISSIN ve TESTA UN ve 2026 yılında BİZİM MUTFAK farklı markalar ile hazır noodle satışı gerçekleştirmeye başlamıştır.
- (73) Kurul uygulamasında⁵⁰, pazara ilk giren olmanın teşebbüse zaman içerisinde müşteri tabanı, bilinirlik ve ticari ağ bakımından avantaj sağlayabileceği ve bu avantajın teşebbüsün pazardaki güçlü konumunu oluşturmaya veya korumasına katkıda bulunabileceği kabul edilmektedir. Pazara ilk giren firma olma avantajı karşısında pazara yeni girecek olan firmaların, kendilerini tanıtmak ve kayda değer bir tüketici kitlesine ulaşmak için katlanması gereken maliyetler daha yüksek olabilecektir. Nitekim ADKOTURK tarafından gönderilen cevabi yazıda Türkiye'de hazır noodle pazarına girişin önünde hukuki veya teknik bir engel olmamakla birlikte yeni bir teşebbüsün pazara girişi veya mevcut bir üreticinin kapasitesini artırması bakımından yatırım miktarı, ölçek, üretim altyapısı, dağıtım ağı ve marka oluşturma ihtiyacı gibi bazı unsurların maliyet ve zaman gerektirebileceği ifade edilmiştir.
- (74) Bu çerçevede, ADKOTURK'ün hazır noodle pazarına ilk giren teşebbüs niteliğinin, teşebbüsün pazardaki mevcut konumunun oluşumunda etkili unsurlardan biri olabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim, takip eden dönemde pazara çok sayıda rakip teşebbüs giriş yapmış olmakla birlikte, söz konusu teşebbüslerin pazar paylarının oldukça düşük seviyelerde kaldığı ve ADKOTURK üzerinde kayda değer bir rekabetçi baskı oluşturmadağı görülmektedir.
- (75) Bir teşebbüsün ilgili pazardaki davranışları üzerinde etkili olan unsurlar sadece fiili ve potansiyel rekabetle sınırlı değildir. İncelenen teşebbüsün müşterilerinin görece büyük, bu müşterilerin; alternatif temin kaynakları hakkında yeterince bilgili ve makul bir süre içerisinde başka bir sağlayıcıya geçmek ya da kendi arzını yaratmak imkânına sahip olmaları halinde bu, müşterilerin pazarlık gücüne, ya da alıcı gücüne sahip oldukları söylenebilecektir. Bu durumda müşterilerin alıcı gücü, incelenen teşebbüsün davranışlarını sınırlayan rekabetçi bir unsur olarak ortaya çıkacak ve teşebbüsün hâkim durumda olup olmadığına yönelik değerlendirmeyi etkileyebilecektir.

⁵⁰ 09.06.2016 tarihli ve 16-20/347-156 sayılı; 02.12.2015 ve 15-42/704-258 sayılı Kurul kararları.

- (76) Dosya kapsamında yapılan incelemeler doğrultusunda ADKOTURK'ün hazır noodle pazarındaki perakende kanalında, horeca kanalında ve toptan kanalında yer alan en büyük müşterilerine ve bu müşterilerin ADKOTURK'ün satışları içindeki paylarına aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 12- 2023, 2024, 2025 ve 2026 yıllarında ADKOTURK'ün Toplam Satışları İçerisinde Perakende Kanalında Yer Alan En Büyük Müşterilerinin Payı (%)

Müşteri Adı	2023	2024	2025	2026
BİM	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
A101	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
ŞOK	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
MİGROS	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
CARREFOUR	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
File Market Mağazacılık AŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
TARIM KREDİ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
ÖZDİLEK	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Cevabi Yazı

- (77) Yukarıda yer alan tablodan görüldüğü üzere hazır noodle pazarında ADKOTURK'ün perakende kanalında (.....) BİM'in, ADKOTURK'ün toplam satışları içerisindeki oranının 2023, 2024, 2025 ve 2026 yıllarında sırasıyla %(.....), %(.....), %(.....) ve %(.....) olduğu görülmektedir. ADKOTURK'ün (.....) A101'e bakıldığında ise bu oranların sırasıyla %(.....), %(.....), %(.....) ve %(.....) olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 13- 2023, 2024, 2025 ve 2026 yıllarında ADKOTURK'ün Toplam Satışları İçerisinde Horeca ve Toptan Kanalında Yer Alan En Büyük Müşterilerinin Payı (%)

Müşteri Adı	2023	2024	2025	2026
Getir Perakende Loj. AŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Bizim Toptan Satış Mağazaları AŞ ⁵¹	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
MİGROS (Toptan)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Yemek Sepeti Banabi Perakende Gıda Tic. AŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Gnt İnş.Proje Tedarik Tic. Ltd. Şti.	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Metro Grossmarket Alışveriş Hiz. Tic. Ltd. Şti. ⁵²	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Amazon Turkey Perakende Hizmetleri Limited Şirketi	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Tespo Tüketim Malları Tic. ve San. AŞ ⁵³	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Sancak Uçak İçi Servisleri AŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Thy Do&Co İkrâm Hizmetleri AŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Cevabi Yazı

- (78) Tablo 13'ten hazır noodle pazarında ADKOTURK'ün horeca ve toptan kanallarındaki en büyük müşterilerinin, perakende kanalında olduğu gibi büyük paylara sahip olmadıkları görülmektedir. Dolayısıyla horeca ve toptan kanallarında ADKOTURK'ün çok sayıda müşterisinin olduğu ve müşterilerinin toplam satışları içindeki paylarının oldukça küçük paylara sahip olduğu anlaşılmaktadır.
- (79) Bu kapsamda gerek ADKOTURK'ün ve rakiplerinin pazardaki konumu gerekse pazara giriş yapan teşebbüslerin çok düşük pazar paylarına sahip olması birlikte değerlendirildiğinde ADKOTURK'ün söz konusu alıcılar karşısında güçlü bir konumda olabileceğine dair ciddi emareler bulunmaktadır.
- (80) Sonuç olarak ADKOTURK'ün incelenen dönem boyunca oldukça yüksek pazar payına sahip olması, rakiplerin pazar lideri ile aralarındaki pazar payı farkının belirgin olması,

⁵¹ Bizim Toptan Satış Mağazaları AŞ (BİZİM TOPTAN)

⁵² Metro Grosmarket Bakırköy Alışveriş Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. (METRO)

⁵³ TESPO Tüketim Malları Ticaret ve Sanayi AŞ (TESPO)

hazır noodle satışlarının önemli bir bölümünün gerçekleştiği indirim marketleri kanalında %(.....)'ın üzerinde pazar payına ulaşması, sayısal ve ağırlıklı bulunurluk oranları ile nokta içi pazar payı bakımından rakip teşebbüslerden belirgin şekilde ayrışması birlikte değerlendirildiğinde, ADKOTURK'ün hazır noodle pazarında güçlü bir pazar konumuna sahip olduğu ve rakiplerinden ve müşterilerinden önemli ölçüde bağımsız hareket edebilme kapasitesine sahip olduğu; dolayısıyla ilgili pazarda hâkim durumda olduğu değerlendirilmektedir.

H.4.2. Kötüye Kullanma Analizi

H.4.2.1. Hâkim Durumun Kötüye Kullanılmasına İlişkin Elde Edilen Belgelere Yönelik Değerlendirme

- (81) Öncelikle yukarıda yer verilen Delil 1'in tarihinin 16.02.2018 olduğu anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, 5326 sayılı Kabahatler Kanunu'nun 20. maddesinin üçüncü fıkrasında yer alan "*Nispî idarî para cezasını gerektiren kabahatlerde zamanaşımı süresi sekiz yıldır.*" ifadesi göz önünde bulundurulmuş ve ilgili delillerin sekiz yıllık zaman aşımına uğrayıp uğramadığı sorgulanmıştır. Bununla birlikte rekabet hukuku çerçevesinde devam eden tek ihlal kavramı dikkate alınacak olursa, bir ihlal ayrı ihlaller olarak kabul edilen anlaşmalar ve uyumlu eylemlerin yanı sıra birbirini takip eden eylemler ya da devam eden bir fiil/uygulama sonucunda da ortaya çıkabilmektedir. Birbirinden farklılık gösteriyor gibi görünen eylemler kapsamlı/toplu bir planın bir parçasını oluşturuyorsa, söz konusu eylemlerin sahip olduğu tek amaç pazarda rekabeti engellediğinden, bu eylemler bütün/tam bir ihlalin parçası olarak kabul edilebilecektir. Ortak bir plan çerçevesinde aynı ekonomik amaca yönelik, zamana yayılmış anlaşma/uyumlu eylemler tek bir ihlal olarak sınıflandırılmaktadır. Kurulun geçmiş tarihli kararlarına bakıldığında da, rekabeti ihlal eden teşebbüslerin belgelerle ortaya konulan anlaşma/uyumlu eylemlere ilişkin kronolojik sürecin iç içe geçmiş olması, ilgili oldukları coğrafi bölgelerin kesişmesi ve bu belgelerin birbirinden bağımsız iki ayrı davranışı göstermemesi nedeniyle tek bir ihlal olduğu sonucuna varıldığı anlaşılmıştır. Dolayısıyla zaman aşımına uğramış gibi görünen söz konusu delilin, ADKOTURK'ün genel stratejisinin bir parçası olması ve söz konusu eylemlerin tek amacının aynı pazardaki rekabeti engellemesi olması sebebiyle bu eylemler bütün/tam bir ihlalin parçası olarak kabul edilebilecektir. Bu itibarla söz konusu delillere ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir.
- (83) İlk olarak,
- Delil 1'de "*(.....)*⁵⁴ *ekstra stant kurarak ikinci bir teşhir aldı. Rakibin standını kaldırdı.*",
 - Delil 7'de "*Aymar Market/ Şirnak-Silopi GK çalışmamız.Rakip ürünleri noktadan çıkartıp stand'ını kullanarak kendi ürünlerimizin satışına başladık.*",
 - Delil 8'de "*Knorr standı kaldıralım*",
 - Delil 9'da ise bir markette bulunan *Dudomi* markalı ürünlerin yer aldığı ERİŞLER standına ilişkin görselin paylaşılarak ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü tarafından gönderilen mesajdaki "*Abi atsinlar stantları*"

⁵⁴ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

ifadeleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde, ADKOTURK'ün satış noktalarındaki rakip stantları kaldırmaya ve rakip teşhir alanlarını ele geçirerek kendi ürünlerine tahsis etmeye yönelik faaliyetlerde bulunduğu yönünde kuvvetli şüphe oluşmaktadır.

- (84) Benzer şekilde Delil 5, 13 ve 15 birlikte değerlendirildiğinde; ADKOTURK'ün farklı perakende kanallarında yürüttüğü ticari temaslar ve saha operasyonları aracılığıyla rakip ürünleri satış noktalarından tamamen çıkarma⁵⁵ ve pazar alanını kendi lehine kapatma yönünde sistematik bir çaba içerisinde olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu belgelerde geçen ifadeler ve ifadelerin değerlendirmelerine aşağıda yer verilmektedir:
- Delil 5'te yer alan *“migros ile listing görüşüyorum , banetti delist yapmaya çalışıyorum”* ifadesi, teşebbüsün listeleme görüşmelerini yalnızca kendi ürünlerinin bulunurluğunu sağlama amacıyla değil, rakip marka *Banetti*'nin satış kanalından tamamen tasfiyesini temin etmek üzere yürüttüğüne işaret etmektedir.
 - Delil 13'te geçen *“Dudomie Esenyurt 2/3 delist deneme Raf indomie ve bim Pl Muhtemelen dudomie delist olabilir”* ifadesi ve Delil 15'te geçen *“A101 güncel planogram 2 dudomie delist oba devam kalan raflar bizim ve 1 sıra berona (2 ürün delist)”* şeklindeki yazışmalar; yukarıda yer verilen ve MİGROS nezdinde sergilenen bu dışlayıcı yaklaşımın BİM ve A101 gibi yüksek satış hacmine sahip indirim marketleri kanalında da somut sonuçlar doğuracak biçimde uygulandığı ve yakından takip edildiği izlenimi vermektedir.
- (85) Söz konusu bulgular bir bütün olarak değerlendirildiğinde; ADKOTURK'ün organize kanalda rakip markaların (*Banetti, Dudomie, Knorr* vb.) listelerden çıkarılması ve raf alanlarının daraltılması sürecini etkin şekilde izlediği ve yönlendirdiği yönünde şüphe oluşmaktadır. Bu durum, ADKOTURK'ün pazar gücünü ve perakendecilerle olan ticari ilişkilerini, rakiplerin nihai tüketiciye erişimini engellemek ve ilgili pazarı rakiplerin aleyhine kapatmak amacıyla kullandığı yönündeki kanaati kuvvetlendirmektedir.
- (86) Delil 18'de ise *“Her hafta burada savaş veriyorum hem knorrun mörşüyle hemde müdür ile. (...) Görüşmeden önce mağazayı dolaşırken knorrun mallarını basacak bir yer gözüme kestirmiştim neyse ki. Knorrun malları direk knorr standına basıp açık yeri de Indomie lerle doldurdum.”* şeklindeki ifadeler, ana reyon raflarında yer alan rakip *Knorr* ürünlerinin toplanarak kendi teşhir standına sıkıştırıldığına/istiflendiğine, bu yolla boşaltılan marketin ana raf alanının ise doğrudan *Indomie* markalı ürünlerle doldurulduğuna işaret etmektedir. Söz konusu uygulama ile rakip markanın market içerisindeki reyon yayılımı daraltılarak ve tek bir teşhir alanına hapsedilerek, ana raf payının *Indomie* lehine genişletildiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda, söz konusu hususlar, ADKOTURK'ün sahadaki *merch*⁵⁶ gücünü rakip ürünlerin market raflarında kapladığı alanı daraltmak ve bu suretle pazar payını kendi lehine artırmak amacıyla dışlayıcı nitelikte fiili eylemlerde bulunmak üzere kullandığı yönündeki kanaati güçlendirmektedir.
- (87) İlaveten Delil 16'da yer alan *“Onur Perakende Yeşilyurt burayı düzelt blok şeklinde olsun dudomileri kısarsın ürünlerimizde tamamlandığında en az %80 raf payı bizim olmalı Onur Perakende Yeşilköy de öyle olmalı ok. Tüm müşteriler öyle”* ifadelerinden, ADKOTURK yönetiminin saha çalışanlarına doğrudan rakip markaların alanını kısıtlama ve yüksek raf payı elde etme yönünde açık talimatlar verdiği anlaşılmaktadır.

⁵⁵ delist ettirme

⁵⁶ Merch/merchandiser, perakende satış noktalarında ürünlerin raf ve teşhir alanlarındaki yerleşiminden ve düzenlenmesinden sorumlu olan saha satış personelinin ifade etmektedir.

Yazışmada geçen “*dudomileri kısarsın*” ve “*en az %80 raf payı bizim olmalı*” ifadeleri, teşebbüsün rakip marka *Dudomie*’ye ayrılan raf alanlarını bilinçli olarak daraltmayı ve satış noktalarında fiili münhasırlık doğurabilecek düzeyde bir raf hakimiyeti kurmayı hedeflediğine işaret etmektedir. Bunun yanı sıra yazışmada geçen “*Tüm müşteriler öyle*” ibaresi, bahse konu uygulamanın münferit bir mağazaya özgü veya saha personelinin anlık inisiyatifinden ibaret olmadığını; teşebbüsün tüm satış kanallarına yaymayı amaçladığı genel ve sistematik bir dışlama stratejisinin parçası olduğu yönünde kanaat oluşturmaktadır. Bahse konu tespitler bir bütün olarak değerlendirildiğinde; ADKOTURK’ün sahadaki tanzim-teşhir faaliyetlerini organize bir şekilde rakiplerin raf payını asgari düzeye indirmek ve pazarı rakiplere kapatmak amacıyla kullandığı yönündeki kanaati pekiştirmektedir.

(88) Bu hususların yanında

- Delil 20’de yer alan “*Dudomi ürünleri azaldıkça reyon hakimiyeti bize geçecektir.*”, “*...Bu boşluğu da rakip çok güzel almış %(.....) bile Pazar payı olmayan ürünler ile..*”, “*Raflar %(.....) Pazar payına göre ayarlanmalı ve ek teşhirler mutlaka olmalı!*” ve “*Son düzenleme tarihi 30.04.2026 şayet bayi satın alma ve biz bu grupta bir şey yapamıyorsak anlaşma şartlarını iptal edeceğim...*”,
- Delil 22’de yer alan “*...Dudomi hiçbir bölgede inan bu kadar baskın değil! Bunca zaman yapılan emeklerimize yazık! Pazar payı %(.....) bile değil! Bizim %(.....) ve hakkımızı alamamışız...*”, “*(.....) ve (.....) bey⁵⁷ gezdiği süre içinde azda olsa rafa dokunuyor ancak koruyamıyor..*” ve “*Ürün çok sattığı için takip edilmesi ve dokunulması gerekiyor..*”,
- Delil 25’te satış noktasına ait raf düzenini gösteren görsel iletilerek “*Knorr 2 raf fiyat ve satışına göre çok izin vermeyiniz*”

ifadeleri birlikte değerlendirildiğinde, ADKOTURK tarafından rakip teşebbüslerin satış noktalarının raflarındaki varlıklarının sınırlandırılmasına ve/veya söz konusu rakip ürünlerin satış noktalarından çıkarılmasına yönelik uygulamaların benimsenmiş olabileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda ADKOTURK’ün pazardaki yüksek payı gerekçe gösterilerek satış noktalarındaki raf payını neredeyse tamamen kapatma amacına sahip olabileceğine, rakiplerin raflardaki bulunurluklarının azaltılmasını ve neticede satış noktalarında mümkün olduğunca *Indomie* markalı ürünlerin yer almasını hedefleyen dışlayıcı nitelikte bir strateji izlenmiş olabileceğine ilişkin şüphe oluşmaktadır.

(89) Dosya kapsamında yer alan Delil 1, 5, 7, 8, 9, 13, 15, 16 ve 18’den elde edilen bulguların; rakiplerin satış noktalarındaki varlığının sınırlandırılmasına yönelik yaklaşımın, sahada somut uygulamalara dönüştüğüne işaret ettiği görülmektedir. Nitekim söz konusu delillerde; satış noktalarında rakip markalara (*Knorr*, *Dudomi* vb.) ait stantların kaldırıldığı, rakip ürünlerin raftaki alanlarının daraltılarak stantlara sıkıştırıldığı ve gerek süpermarket gerekse indirim marketleri kanallarında rakip ürünlerin raflardan tamamen çıkarılmasına çalışıldığına ilişkin çok sayıda yazışma ve tespit yer almaktadır. Söz konusu tespitler; satış noktalarında rakip ürünlerin tasfiye edilmesi ve raf alanının %80-95 gibi yüksek oranlarla ADKOTURK lehine genişletilmesine yönelik girişimlerin fiilen hayata geçirildiğini ve dışlayıcı uygulamaların varlığına ilişkin şüpheyi güçlendirdiğini ortaya koymaktadır.

⁵⁷ ADKOTURK İç Anadolu Bölge Satış Şefi (.....) ve ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

- (90) Buna ilaveten Delil 1, 7, 8, 9, 16, 20, 22 ve 25 dikkate alındığında; sahadaki tanzim-teşhir ve satış personelinin (*merch*), rakip ürünlerin alandan çıkarılması hususunda doğrudan ADKOTURK Ulusal Satış Müdürü, bölge müdürleri ve bölge satış şefleri tarafından talimat aldığı ve yönlendirildiği görülmektedir. Delil 18’de ise saha çalışanlarının satış noktalarında karşılaştıkları direnç ve uygulamalar hakkında yöneticilerini bilgilendirdikleri ve süreci koordineli şekilde yürüttükleri anlaşılmaktadır. Bu nedenle; sahadaki eylemlerin yalnızca personelin bireysel inisiyatiflerinden ibaret olmadığı, aksine yönetim kademesinden sahaya aktarılan organize, hedefli ve sistematik bir dışlama stratejisinin parçası olduğuna ilişkin şüphe oluşmaktadır.
- (91) Yukarıda yer verilen rakip stant ve teşhir uygulamalarına ek olarak, dosya kapsamındaki Delil 6, 10, 11, 14, 23 ve 24’te yer alan yazışmalar, satış noktalarına sağlanan bedelsiz ürün, delist bütçesi, görünürlük desteği ve benzeri finansal avantajların da satış noktalarının marka tercihlerini etkilemeye yönelik olarak kullanıldığına işaret etmektedir.
- (92) Nitekim Delil 6’da yer alan “*Küçükyaşlı Migros verdiğim destekten dolayı yanaktan 4 raf bedelsiz aldım desteklerimi sürdürüp yanağın tamamını alacağım*” ifadesinden ADKOTURK çalışanının MİGROS’a sağladığı destek karşılığında MİGROS’un rafında *Indomie* markalı ürünler için bedelsiz raf alanı elde ettiği, söz konusu desteğin devam ettirilmesi suretiyle ise ilgili raf alanının tamamının *Indomie* markalı ürünlerle doldurulmasının hedeflendiği anlaşılmaktadır.
- (93) İlaveten Delil 10’da yer alan yazışmalarda, A101’de *Knorr*, *Banetti*, *Berona* ve *Oba* gibi rakip ürünlere ilişkin delist süreçlerinin yürütüldüğü, bu kapsamda “*knorr 5 sku delist yaptırıyoruz*”, “*Dudomie Köri & Tavukdışında diğer lezzetler delist edilecek*”, “*Banetti Delist edildi*”, “*Supermi için PL noodle (Berona) 2 SKU delist edilecek*”, “*5 Çeşit Knorr Çorba Delist edilecek*” ve “*4 Çeşit PL çorba Delist Edilecek*” ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Aynı yazışmada, *Knorr*’un delist edilmesi sürecinde 30 milyon TL bütçe verildiği ve yıl içerisinde yaklaşık 20 milyon TL’lik bütçenin tamamlanabileceği belirtilerek *Knorr* ile “*restleşilmesi*” yönünde talimat verildiği anlaşılmaktadır. Söz konusu ifadeler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, A101’e sağlanan destek ve bütçeler kullanılarak rakip ürünlerin delist edilmesi, böylelikle ilgili ürün kategorilerinde ADKOTURK’ün ürünlerine daha fazla raf alanı açılması yönünde çaba gösterildiği anlaşılmaktadır. Üstelik A101’in ADKOTURK’a ait “*Supermi*” markalı ürünü satmak için kendi özel markalı ürünü olan “*Berona*”yı satmaktan vazgeçmesi de dikkat çekicidir.
- (94) Benzer nitelikte, Delil 11’de yer alan “*Yalıkavak 3m bedelsiz (Şipariş verildi gelince gondol sadece bize ait olacak)*” ifadesinden, MİGROS mağazasına sağlanan bedelsiz ürün karşılığında gondolun tamamının ADKOTURK’ün ürünlerine tahsis edilmesinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Söz konusu ifade, verilen desteğin karşılığında rakip ürünlerin teşhir alanının dışında bırakılarak ilgili gondol alanının münhasıran ADKOTURK ürünlerine ayrılmasının amaçlandığına işaret etmektedir.
- (95) Delil 14’te yer alan “*Dudomie komple delist olacak tarım kredi de*” ifadesinden, Tarım Kredi Pazarlama ve Marketçilik AŞ (TARIM KREDİ) ile *Dudomie* markalı rakip ürünlerin satış noktalarından tamamen çıkarılmasına yönelik anlaşma yapıldığına yönelik şüphe oluşmaktadır. Yazışmada ayrıca, TARIM KREDİ ile yapılan anlaşmanın BİM ile gerçekleştirilen anlaşmaya kıyasla “*maliyetlerinin üzerinde güzel bir anlaşma*” olduğu yönündeki ifade dikkate alındığında, ADKOTURK’ün farklı satış kanallarında gerçekleştirdiği ticari anlaşmalar kapsamında rakip ürünlerin delist edilmesini sağlayacak koşullar oluşturduğu yönünde şüphe oluşmaktadır.

(96) Satış noktalarındaki teşhir alanlarının kullanımına ve ürünlerin konumlandırılmasına ilişkin belgelerden;

- Delil 12’de yer alan “...reyonda ön yüz arttırırsın dudomileri mümkün olduğunca kıs haftaya çarşamba ya kadar dedim bir de hasır sepet verecek teşhir açarsın ok”, “Stantları tamamlarsın çaprazındaki şarküteri önüne de knorların olduğu yere bizim 5 lileri açarsın stanttaki 5 lileri çıkar konuştuk çok iyi olur ok” ve “Happy Center Bakırkoy Referans stand kurulacak tahta stand da 5 liler açılacak. Rakipler en altta olacak.” ifadelerinden,
- Delil 17’de yer alan “Citygross Lalahan- reyon genişletildi Knorr köşedeki yerini aldı” ifadesinden ve
- Delil 21’de yer alan “2 indomie arasında lütfen rakip olmasın yer değiştirin önmüli” ifadesinden

satış noktalarındaki raf ve ek teşhir alanlarında Indomie markalı ürünlerin hakimiyetini ve görsel bütünlüğünü temin etmek adına; rakip ürünlerin ön yüzlerinin azaltılması, teşhir alanlarının daraltılması ve bu ürünlerin rafın/standın en az görünür yerlerine konumlandırılması yönündeki irade açığa çıkmaktadır. Keza;

- Delil 4’te yer alan “(.....) bey⁵⁸ göz hizasına alalım ürünleri. Özellikle gurme ürünler premium kategori olduğundan premium lokasyonlarda sergilensin.” şeklinde paylaşılan mesaja istinaden ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....) tarafından “Hemen ilgileniyor ve düzelttiriyorum. Karadeniz Gıda Sefaköy Nefes Gıda) gurme paket ürünlerimiz el göz hizasına alınmıştır.” şeklinde karşılık verdiği ifadeler,
- Delil 2’de yer alan “(.....)⁵⁹ Elinize sağlık. Raftaki ürünlerimizi de göz hizasına aldırabilerseniz daha güzel olacak” ifadesi,
- Delil 3’te yer alan “(.....) Bey⁶⁰ Paket ürünkerimizin göz hizasına konumlandırılması konusunda ekip arkadaşlarımıza tekrar hatırlatma yapalım.” ifadesi,
- Delil 19’da yer alan “Klasik paketlerimizin olduğu yerde dudomiler vardı... Yani iyice bizi aşağıya atmışlar Neyseki bir sıra yukarı çıkarttım” ifadesi ve
- Delil 24’te yer alan “Duygu Selam, Migrosta başlayacak 23 Temmuz aktivitemiz için migros ekibi E-ticaret tarafında aşağıdaki gibi (.....) TL’lik bir bütçe ile görünürlük çalışması yapmak istemektedir.” ifadesi

birlikte değerlendirildiğinde, teşhir alanlarının hem miktar hem de konum itibarıyla ADKOTURK lehine yapılandırılmasının hedeflendiği; buna karşılık rakip ürünlerin görünürlüğünün azaltılması veya teşhir imkânlarının sınırlandırılması yönünde girişimlerde bulunulduğuna işaret eden hususların mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle ADKOTURK tarafından yüksek görünürlük sağlayan alanlara odaklanması, delillerde rakip ürünlerin alt raflara veya daha az dikkat çeken bölgelere taşınmasına ilişkin kullanılan ifadeler birlikte değerlendirildiğinde, satış noktalarında görünürlük temelli bir üstünlük sağlanmaya çalışıldığı yönünde şüphe doğmaktadır.

(97) Benzer nitelikte Delil 23’te ADKOTURK Satış Operasyonları Ticari Pazarlama Yöneticisi (.....) tarafından ADKOTURK Pazarlama Müdür Yardımcısı (.....)’ya gönderilen “Migros görünürlük ft.” konulu e-posta iletilsinde, açıklama kısmında “görünürlük” ibaresi bulunan ve yaklaşık (.....) TL tutarındaki bir faturaya ait görselin

⁵⁸ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

⁵⁹ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

⁶⁰ ADKOTURK Batı Marmara Bölge Satış Şefi (.....).

paylaşıldığı görülmektedir. Söz konusu faturanın MİGROS tarafından ADKOTURK adına düzenlenmiş olması, faturanın satış noktalarındaki görünürlüğe ilişkin bir bedel kapsamında düzenlenmiş olabileceğine işaret etmektedir. Bahse konu bulgu, ADKOTURK'ün zincir market kanallarındaki görünürlüğünü artırmak amacıyla önemli tutarlarda mali kaynak kullandığına ve bu kapsamda sağlanan bütçelerin rakip ürünlerin marketlerde görünürlük ve raf alanı bakımından dezavantajlı konuma düşmesine yol açabilecek uygulamalarla bağlantılı olabileceğine ilişkin şüpheyi güçlendirmektedir.

- (98) Söz konusu yazışma diğer yazışmalarla birlikte değerlendirildiğinde, satış noktalarına sağlanan bedelsiz ürün, delist bütçesi, görünürlük desteği ve benzeri ticari avantajların yalnızca satış hacmini artırmaya yönelik olağan ticari uygulamalar olmanın ötesinde, rakip markaların satış noktalarından çıkarılması veya satışının sınırlandırılması karşılığında sunulan bir teşvik aracı olarak kullanıldığına ilişkin kanaat oluşmaktadır.
- (99) Sonuç olarak, dosya kapsamında elde edilen deliller birlikte değerlendirildiğinde; ADKOTURK tarafından rakip teşebbüslerin satış noktalarındaki varlıklarının sınırlandırılmasına ve/veya söz konusu rakip ürünlerin satış noktalarından çıkarılmasına yönelik uygulamalarda bulunulduğuna, rakibin bulunduğu stant ve raf alanlarının ADKOTURK lehine yeniden yapılandırıldığına ve satış noktalarının mümkün olduğunca yalnızca ADKOTURK ürünlerine tahsis edilmesine yönelik bir yaklaşımın benimsendiğine yönelik kuvvetli şüphe oluşmaktadır.

H.4.2.2. İndirim Sistemlerine İlişkin Değerlendirme

- (100) Başvuruda, ADKOTURK tarafından zincir marketlere “aktivite bütçesi” veya “kategori yönetimi katkısı” gibi kalemler altında yüksek tutarlı ödemeler yapıldığı⁶¹, söz konusu ödemelerin küçük ve orta ölçekli rakipler tarafından karşılanamayacak seviyelerde olması nedeniyle rakiplerin raf erişimini engelleyici ve pazarı kapatıcı etkiler doğurduğu, ayrıca bazı zincir marketlerin ADKOTURK'ten sağladıkları “aktivite bütçesi” nedeniyle rakip ürünleri listelemeye yanaşmadıkları ve söz konusu ödemelerin fiilen rakip markaların dışlanması koşuluna bağlandığı iddia edilmektedir.
- (101) Bu kapsamda, “aktivite bütçesi” ve “kategori yönetimi katkısı” adı altında gerçekleştirilen ödemelerin ekonomik niteliği, hangi koşullara bağlı olarak yapıldığı ve müşterilerin ADKOTURK ürünlerinden gerçekleştirdikleri alım miktarı veya cirosu ile herhangi bir bağlantısının bulunup bulunmadığı hususlarının indirim sistemleri bakımından önem arz ettiği değerlendirilmektedir. Nitekim söz konusu ödemelerin, müşterilerin ADKOTURK ürünlerinden gerçekleştirdikleri alım düzeyine veya belirli hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlı olarak verilmesi halinde, ödemelerin ekonomik niteliğinin bir indirim sistemi kapsamında değerlendirilmesi gündeme gelebilecektir.
- (102) Bu çerçevede, dosya kapsamında ADKOTURK'ten müşterileriyle akdettiği sözleşme örnekleri talep edilmiş olup, ADKOTURK tarafından herhangi bir indirim sisteminin uygulanıp uygulanmadığının ve söz konusu uygulamaların niteliğinin tespit edilmesi amacıyla, ADKOTURK ile alıcı konumunda bulunan ulusal, yerel ve indirim marketleri arasında akdedilen sözleşmeler incelenmiştir. Bu doğrultuda ilgili sözleşmelerde ADKOTURK tarafından;

⁶¹ Söz konusu ödemelere örnek olarak; (.....) edinilen bilgiler ışığında, 2025 yılı içerisinde perakende zincirlerinin merkez satın alma birimlerince "aktivite bütçesi" adı altında talep edilen rakamların aktarıldığı; bu kapsamda (.....) nezdinde yaklaşık (.....) TL, (.....) nezdinde yaklaşık (.....) TL ve (.....) nezdinde yaklaşık (.....) TL tutarında bedellerin gündeme geldiğinin sözlü olarak iletildiği ifade edilmiştir.

- CARREFOUR⁶²'a 2010 yılında (.....) € ürün destek bütçesi verilmesine; 2012 yılında aylık bazda olmak üzere %(.....) oranında iskonto bedeli, %(.....) oranında B2B⁶³ bedeli, %(.....) oranında lojistik bedeli, %(.....) oranında aktivite bedeli, %(.....) yıldönümü aktivite bedeli ve %(.....) oranında fatura altı iskontosu uygulanmasına, ayrıca aylık bazda olmak üzere mağaza aktivite ve tanıtım bedeli olarak hiper mağazalar için mağaza başına (.....) TL ve süper mağazalar için ise mağaza başına (.....) TL uygulanmasına; 2016 yılında akdedilen sözleşmede ise aylık bazda olmak üzere %(.....) oranında iskonto bedeli, %(.....) oranında B2B bedeli, %(.....) oranında lojistik bedeli, %(.....) oranında aktivite bedeli, %(.....) oranında reyon ve ürün hizmet bedeli, %(.....) yıldönümü aktivite bedeli ve %(.....) oranında fatura altı iskontosu uygulanmasına, ayrıca aylık bazda olmak üzere mağaza aktivite ve tanıtım bedeli olarak Hiper mağazalar için mağaza başına (.....) TL ve Mini, Süper ve Gurme mağazalar için ise mağaza başına (.....) TL uygulanmasına; 2017 yılında akdedilen sözleşmede aylık bazda olmak üzere %(.....) oranında iskonto bedeli, %(.....) oranında B2B bedeli, %(.....) oranında lojistik bedeli, %(.....) oranında aktivite bedeli, %(.....) oranında reyon ve ürün hizmet bedeli, %(.....) yıldönümü aktivite bedeli ve %(.....) oranında fatura altı iskontosu uygulanmasına, ayrıca aylık bazda olmak üzere mağaza aktivite ve tanıtım bedeli olarak Hiper mağazalar için mağaza başına (.....) TL ve Mini, Süper ve Gurme mağazalar için ise mağaza başına (.....) TL uygulanmasına⁶⁴; 2017 yılında yapılan ek protokolde ise mağaza aktivite tanıtım bedelinin %(.....)'i aşamayacağına,
- METRO ile 2010 tarihinde akdedilen Ticari Şartlar Anlaşması kapsamında; yeni mağaza açılış bedeli olarak (.....) € ve market yenileme bedeli olarak olay bazlı (.....) € ödenmesine; sözleşmede belirlenen baz ciro/tonaj tutarının gerçekleşme oranına göre prim yüzdesinin belirlendiği hedefe bağlı ciro primi uygulanmasına; ciro gelişimine endekslenen ve yıl sonuna kadar harcanmaması halinde doğrudan ADKOTURK'e fatura edilecek olan WKZ (tanıtım/reklam) bütçesi tahsis edilmesine; her bir ürün için reyonda 1 veya 2 adet raf payı verilmesine; aksiyon, insert ve teşhirler için periyodik kondisyonların net alım cirosu üzerinden kesilmesine⁶⁵, 2017 yılında akdedilen Taşıma Sözleşmesi'nde ise %(.....) oranında lojistik fiyatlandırma uygulanmasına,
- MİGROS⁶⁶'a 2015 yılında, %(.....) ciro primi, %(.....) oranında B2B kullanım primi, %(.....) oranında CRM primi; 2019 yılında, %(.....) oranında ciro primi, %(.....) oranında B2B kullanım primi, %(.....) oranında CRM⁶⁷ primi, %(.....) mobil⁶⁸ primi, %(.....) oranında aktivite primi, %(.....) oranında lojistik primi; 2025 yılında %(.....) oranında ciro primi, %(.....) oranında B2B kullanım primi,

⁶² CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi AŞ (CARREFOUR)

⁶³ "Business to Business" ifadesinin kısaltması olup işletmeler arasında gerçekleştirilen ticareti ifade etmektedir.

⁶⁴ ADKOTURK tarafından CARREFOUR ile 2017 yılında akdedilen anlaşmanın hâlen yürürlükte olduğu ifade edilmiştir.

⁶⁵ ADKOTURK tarafından METRO ile 2010 yılında akdedilen Ticari Şartlar Anlaşması'nın hâlen yürürlükte olduğu ifade edilmiştir.

⁶⁶ Migros Ticaret AŞ (MİGROS)

⁶⁷ CRM primi, müşteri ilişkileri yönetimi (*Customer Relationship Management*) faaliyetleri kapsamında, alıcılar tarafından gerçekleştirilen belirli faaliyetler veya sağlanan hizmetler karşılığında tedarikçi tarafından yapılan ödemeyi ifade etmektedir.

⁶⁸ Mobil primi, alıcıların belirli ürünlerin satışına, teşhirine veya pazarlama faaliyetlerine ilişkin olarak gerçekleştirdikleri faaliyetler karşılığında tedarikçi tarafından sağlanan prim ödemesini ifade etmektedir.

%(...) oranında CRM primi, %(.....) Dataroom & Memobil primi, %(.....) oranında lojistik primi, %(.....) kategori destek primi, %(.....) e-ticaret destek primi, %(.....) iadesizlik primi ve %(.....) oranında aktivite primi; 2026 yılında, %(.....) oranında ciro destek primi, %(.....) oranında B2B kullanım primi, %(.....) oranında CRM primi, %(.....) Dataroom & Memobil primi, %(.....) oranında Dataroom Premium primi, %(.....) oranında lojistik primi, %(.....) kategori destek primi, %(.....) e-ticaret destek primi, %(.....) iadesizlik primi ve %(.....) oranında aktivite primi; ek olarak 2026 yılında (.....) TL kampanya destek bütçesi uygulanmasına,

- ÖZDİLEK⁶⁹'e 2020 yılı için toplam %(.....) genel iskonto, %(.....) oranında dönemsel ciro primi, ek olarak (.....) TL teşhir bedeli, (.....) TL dergi satış bedeli verilmesine,
- ŞOK'a 2018 yılında, %(.....) oranında yıl sonunda ciro primi verilmesine⁷⁰,
- TARIM KREDİ'ye 2026 yılı için %(.....) oranında lojistik primi, 2025 yılı için %(.....) oranında ay sonu fiyat farkı iadesi uygulanmasına ve
- BİZİM TOPTAN'a 2022 yılında %(.....) oranında lojistik primi verileceğine⁷¹

yönelik hükümler bulunduğu görülmektedir.

- (103) Bununla birlikte yukarıda ADKOTURK ile sözleşme akdeden marketler arasında yer alan CARREFOUR, ŞOK ve TARIM KREDİ ile dönemsel kampanya ve aktivitelere ilişkin ticari koşulların, ilgili dönemin ihtiyaçları doğrultusunda anılan teşebbüsler ve ADKOTURK arasında ayrıca sözlü görüşmeler ve/veya e-posta yazışmaları yoluyla mutabakata varılmak suretiyle de belirlenebildiği ifade edilmiştir.
- (104) İlaveten, ADKOTURK'ün zincir marketlerle yürüttüğü ticari ilişkilerde, yazılı çerçeve sözleşmelerde yer almayan bazı indirim ve bedel kalemlerinin dönemsel mutabakatlarla, müstakil bir sözleşme akdedilmeksizin sözlü görüşmeler veya e-posta yazışmaları yoluyla belirlenerek fiilen uygulandığı ve kimi perakendecilere ise doğrudan değil bayiler üzerinden ulaşıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda;
- A101 ile sürdürülen ticari ilişkide, 2014 yılında tarafların akdettiği ve halihazırda yürürlükte bulunan çerçeve sözleşmede⁷² oran olarak düzenlenmeyen %(.....) ciro primi ve %(.....) hamaliye bedelinin, taraflar arasındaki dönemsel ihtiyaçlara göre sözlü ve/veya e-posta üzerinden yazılı mutabakatlar çerçevesinde kararlaştırıldığı ve yürürlüğe konulduğu,
 - BİM ile yürütülen ticari ilişkilerde ise, benzer bir mekanizmanın işletildiği, nitekim tarafların 2021 yılında akdettiği ve halihazırda yürürlükte bulunan çerçeve sözleşmede⁷³ açıkça yer almayan indirim kalemleri kapsamında BİM'e %(.....) ciro primi ile %(.....) hamaliye bedeli, 2026 yılında ise %(.....) ciro primi

⁶⁹ Özdilek Alışveriş Merkezleri ve Tekstil Sanayi AŞ (ÖZDİLEK)

⁷⁰ ADKOTURK tarafından ŞOK ile 2018 yılında akdedilen anlaşmanın hâlen yürürlükte olduğu ifade edilmiştir.

⁷¹ ADKOTURK tarafından BİZİM TOPTAN ile 2022 yılında akdedilen anlaşmanın hâlen yürürlükte olduğu ifade edilmiştir.

⁷² A101 bakımından ise 2014 tarihli Çerçeve Sözleşme hâlen yürürlükte olup, ayrıca 2019 yılında ürün alımına ilişkin bir ek protokol akdedilmiştir.

⁷³ BİM ile ADKOTURK arasındaki güncel Çerçeve Sözleşme 2021 yılında imzalanmış olup hâlen yürürlükte.

yansıtıldığı; söz konusu oranların da dönemsel temaslar ve e-posta yazışmaları üzerinden şekillendirildiği,

- TESPO bakımından, taraflar arasındaki ticari şartların doğrudan gerçekleştirilen görüşmeler ve e-posta yazışmaları yoluyla belirlendiği, bu kapsamda akdedilmiş müstakil ve yazılı bir sözleşme bulunmaksızın ticari ilişkinin fiilî mutabakatlar üzerinden yürütüldüğü ve
- MOPAŞ⁷⁴, YUNUS⁷⁵ ve ZIRHLIOĞLU⁷⁶ özelinde ise; ADKOTURK'ün bahse konu teşebbüslerle doğrudan bir ticari ilişkisinin ve yürürlükte olan herhangi bir sözleşmesinin bulunmadığı; anılan perakendecilere yönelik satış ve dağıtım faaliyetlerinin münhasıran bağımsız bayi/distribütör ağı vasıtasıyla dolaylı yoldan gerçekleştirildiği

tespit edilmiştir.

- (105) Söz konusu sözleşmeler birlikte değerlendirildiğinde, ADKOTURK tarafından satış noktalarına “aylık/yıllık ciro primleri”, “B2B primi/bütçesi”, “CRM primi”, “kategori destek primi”, “ürün destek bütçesi”, “teşhir bedeli”, “fatura altı iskontosu”, “iskonto bedeli”, “aktivite bedeli”, “lojistik primi”, “e-ticaret destek primi” gibi farklı adlar altında çok çeşitli mali teşviklerin sunulduğu görülmektedir. Bu çerçevede, ADKOTURK'ün alıcılara uyguladığı indirim ve/veya prim oranlarının genel olarak birbirinden farklılık gösterdiği, ADKOTURK tarafından uygulanan indirim ve prim sistemlerinin tek tip bir yapı arz etmediği ve indirimlerin alıcı bazında farklılaştırılarak kişiselleştirilmiş nitelikte olduğu söylenebilecektir.
- (106) Nitekim ADKOTURK tarafından Kurum kayıtlarına intikal eden cevabi yazıda da bu husus teyit edilmiş olup; müşterilerle olan ticari ilişkilerde uygulanan indirim, kampanya, prim, destek, promosyon, iskonto, listeleme/giriş bedeli ve yatırım uygulamalarının her bir müşterinin ve satış kanalının ticari özellikleri dikkate alınarak belirlendiği, tüm müşteriler ve tüm satış kanalları için geçerli yeknesak bir indirim veya yatırım modelinin bulunmadığı açıkça ifade edilmiştir. Anılan yazının devamında; uygulamaların niteliğinin ve kapsamının müşteri ve kanal özellikleri, ürün/SKU grubu, kampanyanın niteliği, ticari ihtiyaç, satış hacmi ile ilgili dönemin piyasa ve operasyonel koşulları gözetilerek somut müşteri ve uygulama özelinde değerlendirildiği, bu süreçlere özgülenmiş şirket içi yazılı bir prosedürün veya kılavuzun bulunmadığı; keza indirimlerin uygulama süreleri ve hedefleri bakımından da standart bir sürenin veya tek tip bir hedef sisteminin olmadığı, varsa satış hacmi, ürün, dönem, kampanya veya benzeri hedeflerin ilgili müşteri ve ticari uygulamanın özelliklerine göre şekillendirildiği belirtilmiştir.
- (107) ADKOTURK'ün cevabi yazısında yer verilen açıklamalar doğrultusunda, teşebbüs bünyesinde standart bir indirim sisteminin işletilmediği; aksine uygulanan mali teşviklerin ve koşulların müşteri bazında esnetilerek kişiselleştirilmiş bir yapıda olduğu ortaya konmaktadır. Bilindiği üzere rekabet hukuku uygulamasında alıcıların taleplerine ve kapasitelerine duyarlı olarak kişiselleştirilen indirim sistemleri; alıcının referans dönemdeki alım gücünü hedef alması sebebiyle standart sistemlere kıyasla alıcı üzerinde çok daha yüksek bir sadakat artırıcı etki doğurmaktadır.

⁷⁴ Mopaş Marketçilik Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (MOPAŞ)

⁷⁵ Yunus Market İşletmeleri Ticaret AŞ (YUNUS)

⁷⁶ Zırhlıoğlu Toptan Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (ZIRHLIOĞLU)

- (108) Sadakat indirimleri alıcının belli bir dönemdeki ihtiyaçlarının tamamını ya da önemli bir kısmını ya da artan orandaki bir kısmını indirim veren sağlayıcıdan sağlaması karşılığında verilen sübjektif niteliğe sahip indirimler olarak tanımlanmaktadır. Kurul içtihadında da hedef indirimi, pazar payı indirimi, büyüme indirimi gibi uygulamaların sadakat indirimleri kavramı çerçevesinde değerlendirildiği, artan oranlı ve geriye dönük indirimlerin sadakat artırıcı etkilerinin daha yüksek olabileceği ve kişiselleştirilmiş hedeflere dayanan indirimlerin alıcının hareket özgürlüğünü sınırlandırarak fiili münhasırlık sonucunu doğurabileceği kabul edilmektedir⁷⁷.
- (109) Artan oranlı ve geriye dönük sistemlerde, eşik seviyesinin aşılması hâlinde sağlanan mali avantaj yalnızca marjinal satışlara değil, çoğu durumda ilgili dönemin toplam alım hacmine uygulanmakta; bu durum alıcının alternatif tedarikçilere yönelmesi hâlinde katlanacağı “fırsat maliyetini” artırabilmektedir. Özellikle yüksek ciro basamaklarına ulaşılması hâlinde sağlanan ek prim veya dönüş faturası uygulamaları, alıcılar bakımından alımların belirli bir tedarikçi nezdinde yoğunlaşmasını ekonomik olarak daha cazip hâle getirebilecek niteliktedir. Büyüme primleri bakımından da benzer şekilde, önceki döneme kıyasla belirli oranlarda artış sağlanmasının teşvik edilmesi, marjinal talebin rakipler yerine mevcut tedarikçi üzerinde toplanmasına yol açabilecek bir yapı ortaya koymaktadır.
- (110) Bu kapsamda; ADKOTURK ile alıcısı konumundaki BİZİM TOPTAN, CARREFOUR, MİGROS, ÖZDİLEK, ŞOK ve TARIM KREDİ gibi bazı marketler ile akdedilen sözleşmelerde ADKOTURK’ün uyguladığı iskonto ve prim oranlarının genel olarak sabit yüzdeler veya maktu bedeller şeklinde yapılandırıldığı; kademeli ciro basamaklarına bağlanan artan oranlı bir barem yapısının ve alıcının belirli bir eşiği aşması halinde geçmiş alımlarının tamamını kapsayacak nitelikte geriye dönük bir indirim sisteminin sözleşmelerde açıkça kurgulanmadığı görülmektedir.
- (111) Bununla birlikte, METRO ile akdedilen Ticari Şartlar Anlaşması’nın indirim ve prim sistemine ilişkin hükümleri incelendiğinde; sözleşmenin “Açıklamalar” bölümünün 3. maddesinde “*Belirtilen 2010 hedefe bağlı ciro primi Dinamik/Ciroya Bağlı/Tonaja Bağlıdır*” ifadesine yer verildiği görülmektedir. Aynı maddede yer alan “*Eğer dinamikse, Barem 1 de belirtilen ciro/tonaj tutarı, baz ciro/tonaj olup, gerçekleşen cironun/tonajın baz ciro/tonaja yüzdesi oranında prim yüzdesi geçerli olacaktır*” düzenlemesi uyarınca, uygulanacak prim oranının alıcının belirlenen hedefi (baz ciro veya tonajı) karşılama düzeyine göre değişkenlik göstereceği hükme bağlanmış olup sistemin hedefe ve tonaja bağlı bir yapıda kurgulandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca 4. maddede “*Hedeflenen ciro rakamları ve WKZ bütçesi esastır. WKZ bütçesi, hedef cironun gelişimi oranında arttırılır*” denilerek kooperasyon ve tanıtım bütçesinin de satış hedeflerinin gerçekleşme seyrine doğrudan endekslendiği tespit edilmiştir.
- (112) Söz konusu hedefe bağlı primin geriye dönük niteliği bakımından ise sözleşmenin “Açıklamalar” bölümünün 12. maddesinde yer alan “*Periyodik kesilen kondisyonlar net alım cirosu üzerinden hesaplanacaktır*” hükmü belirleyici niteliktedir. Zira bu düzenleme çerçevesinde, alıcının baz hedefi aşmasıyla hak kazanacağı dinamik prim oranının yalnızca eşiği aşan kısımdaki alımları bakımından değil, alıcının ilgili dönemde gerçekleştirdiği toplam net alım cirosunun tamamına geriye dönük olarak uygulanacağı anlaşılmaktadır. Bu durum, hedefe yaklaşan alıcının ilave alımlarını ADKOTURK üzerinde yoğunlaştırmasını teşvik eden ve alternatif sağlayıcılara

⁷⁷ 03.04.2011 tarihli ve 11-12/215-69 sayılı, 23.02.2017 tarihli ve 17-08/99-42 sayılı ve 13.02.2025 tarihli ve 25-06/152-78 sayılı Kurul kararları.

yönelmenin maliyetini artıran tipik bir geriye dönük sadakat mekanizmasına işaret etmektedir.

- (113) Nitekim doktrinde ve geçmiş tarihli Kurul kararlarında da kabul edildiği üzere, hedefe bağlı geriye dönük indirimlerin pazar kapama riskini doğuran temel unsur, bu sistemlerin işleyiş mantığından ve alıcı üzerinde yarattığı sadakat artırıcı etkiden kaynaklanmaktadır. Bu kapsamda artan oranlı indirim sistemlerinde belirlenen ciro veya alım basamakları kademeli şekilde yapılandırılmakta; her bir üst eşik seviyesine ulaşıldığında uygulanacak indirim oranı veya prim tutarı artmaktadır. Ayrıca indirim, yalnızca eşik üzerindeki satışlara değil, ilgili dönemde gerçekleştirilen toplam satış tutarına uygulanmaktadır. Bu durumda alıcı, bir üst basamağa geçmesi hâlinde tüm dönem cirosu bakımından daha yüksek bir mali avantaj elde etmektedir. Geriye dönük indirimlerde ise alıcılar yalnızca belirlenen hedef üzerindeki satışlardan değil, ilgili dönemde indirim sunan teşebbüsten yapılan tüm alımlar için indirim kazanabilmektedir.
- (114) Diğer yandan; METRO sözleşmesinde hedefe ve tonaja bağlı bir prim mekanizması kurgulanmış olmasına karşın, form üzerinde Barem 1 veya sonraki kademelere karşılık gelen somut sayısal hedeflerin, baz ciro/tonaj tutarlarının ve bu hedeflere tekabül eden net prim oranlarının açıkça doldurulmadığı görülmektedir. Hedefe bağlı dinamik bir sistemin varlığına işaret eden bu sözleşmesel çerçeveye rağmen, fiiliyatta hangi ciro veya tonaj hedeflerinin esas alındığı, bu hedeflerin gerçekleşme oranına göre alıcıya dönem sonunda geriye dönük bir prim yansıtılıp yansıtılmadığı ve prim oranının hangi baremler üzerinden hesaplandığı hususları sözleşme metninden anlaşılamamaktadır. Söz konusu belirsizlik, indirimin alıcı üzerinde yarattığı sadakat ve pazar kapama etkisinin boyutlarının önaraştırma safhasında tespit edilmesini güçleştirmektedir.
- (115) Bahse konu belirsizlik yalnızca METRO ile akdedilen sözleşme ile sınırlı kalmamakta; perakende kanalında geniş yer tutan bazı alıcılarla (özellikle A101, BİM gibi indirim marketleri ve bazı toptancılarla) yürütülen ticari ilişkilerin çerçeve sözleşmelerden ziyade e-posta yazışmaları ve dönemsel sözlü mutabakatlar üzerinden yürütülmesi nedeniyle de derinleşmektedir.
- (116) Bu kapsamda, indirim market kategorisinde kabul edilen A101 ve BİM ile ADKOTURK arasındaki ticari ilişkinin sözlü olarak yürütüldüğü tespit edilmiştir. ADKOTURK tarafından gönderilen cevabi yazıda TESPO ile yürütülen ticari ilişkilerin de doğrudan gerçekleştirilen görüşmeler ve e-posta yazışmaları yoluyla belirlendiği ifade edilmiştir. İlaveten her ne kadar CARREFOUR, ŞOK ve TARIM KREDİ ile ADKOTURK arasında akdedilen sözleşmeler bulunsa da anılan marketlerle olan ticari ilişkilerin dönemin ihtiyaçları doğrultusunda sözlü görüşmeler ve/veya e-posta yazışmaları yoluyla mutabakata varılmak suretiyle iletilebildiği belirtilmiştir. Bu çerçevede önaraştırma kapsamında ADKOTURK tarafından anılan marketlere uygulanan indirim çeşitleri ve oranlarına ilişkin detaylı bilgilere ulaşılamamıştır.
- (117) Bununla birlikte, Tablo 4'te 2024-2026 döneminde ADKOTURK'ün sayısal bulunurluk oranının %(.....)'den %(.....)'e yükseldiği, buna karşılık ERIŞLER %(.....)'ten %(.....)'e), OBA %(.....)'dan %(.....)'e ve UNILEVER %(.....)'dan %(.....)'e gibi rakiplerin bulunurluk oranlarında belirgin kayıplar yaşandığı görülmektedir. Satış noktalarının yarısından fazlasına erişen ADKOTURK'ün pazardaki ağırlığı artarken rakiplerin erişim gücünün erimesi, yerinde incelemelerde elde edilen şirket içi delillerle birlikte ele alındığında önem kazanmaktadır. Zira bahse konu delillerde; perakendecilere “bedelsiz ürün”, “ek iskonto”, “aktivite bütçesi” ve “kampanya destekleri” adıyla sunulan söz konusu mali desteklerin satış noktalarında rakip ürün ve stantların çıkarılması veya

görünürlüklerinin azaltılması amacıyla birer dışlama mekanizması olarak kullanıldığı yönünde kuvvetli göstergeler yer almaktadır.

H.4.2.3. Hazır Noodle Pazarına İlişkin İddialar Kapsamında Genel Değerlendirme

- (118) Hazır noodle pazarına ilişkin incelemeler kapsamında öncelikle ilgili pazarın yapısı ve ADKOTURK'ün pazardaki konumu incelenmiştir. Bununla birlikte çeşnili ambalaj yapısı, pratik hazırlanışı, tek öğün/atıştırmalık tüketim amacı ve kızartma aşamasını içeren farklı üretim teknolojisi nedenleriyle hazır noodle ürünlerinin makarnadan ve yumurtalı noodle ürünlerinden ayrıştığı saptanmış ve ilgili ürün pazarı “*hazır noodle pazarı*” olarak belirlenmiştir.
- (119) Hazır noodle pazarının, giriş engelleri ve ölçek gereksinimi nedeniyle pazarın yüksek yoğunlaşma arz eden bir yapıya sahip olduğu ve bu yoğunlaşmanın lider teşebbüs lehine derinleştiği tespit edilmiştir. Bununla birlikte pazarın büyümeye devam ettiği, toplam satış hacminin yaklaşık %(.....)'sini oluşturan indirim marketleri kanalının pazarda önemli bir yere sahip olduğu ve ADKOTURK'ün pazardaki ağırlığının ve rekabet üstünlüğünün en üst seviyede bu kanalda tezahür ettiği görülmüştür.
- (120) 2024-2026 dönemine ilişkin veriler incelendiğinde; Türkiye'de pazara ilk giren ve ilk fabrikayı kuran teşebbüs konumundaki ADKOTURK'ün, değer bazındaki pazar payını %(.....)'den %(.....)'e yükselttiği ve rakipleriyle arasındaki farkı belirgin şekilde açtığı anlaşılmıştır. Aynı dönemde en yakın rakip konumundaki ERİŞLER'in payının %(.....)'den %(.....)'e, OBA'nın %(.....)'dan %(.....)'e ve UNILEVER'in %(.....)'ten %(.....)'ya gerilediği, satış hacminin yaklaşık %62'sini oluşturan indirim marketleri kanalında ise ADKOTURK'ün %(.....) pazar payı ve %(.....)'un üzerinde bulunurluk oranına ulaştığı saptanmıştır. Pazar genelinde %(.....) ağırlıklı bulunurluk ve %(.....) nokta içi pazar payına sahip olan ADKOTURK'ün rakiplerinden ve müşterilerinden bağımsız hareket edebilme kapasitesiyle ilgili pazarda hâkim durumda olduğu tespit edilmiştir.
- (121) Dosya konusu iddialar bakımından ise ilk olarak, ADKOTURK'ün hazır noodle pazarındaki hâkim durumunu kötüye kullanmak suretiyle pazarı rakiplere kapattığı yönündeki iddialar ele alınmıştır. Bu kapsamda yerinde incelemelerde elde edilen şirket içi yazışmalar birlikte değerlendirildiğinde; ADKOTURK'ün sahada pazardaki hâkim durumundan istifade ederek nihai satış noktalarında rakip teşebbüslerin varlığını sınırlandırmaya, stant ve reyon alanlarını kendi markası *Indomie* lehine dönüştürmeye yönelik doğrudan ve organize eylemlerde bulunduğu yönünde kuvvetli delillere ulaşılmıştır. İlgili belgelerden; satış noktalarında %(.....) ila %(.....) oranında *Indomie* raf hâkimiyeti kurulmasının hedeflendiği, rakip ürünlerin (*Dudomi*, *Knorr*, *Banetti*, *Berona* vb.) reyon ön yüzlerinin daraltılarak alt raflara ya da tek bir teşhir alanına hapsedildiği ve ulusal kanal ile indirim marketleri kanalında rakipleri doğrudan *delist* ettirme girişimlerinde bulunduğu yönünde şüphe oluşmuştur. İlave olarak MİGROS, A101, BİM ve TARIM KREDİ gibi yüksek satış hacmine sahip ulusal ve indirim market zincirlerinde rakiplerin raflardan tasfiye edilmesini (*delist*) sağlamak amacıyla listeleme görüşmelerinin yürütüldüğü, bu doğrultuda bedelsiz ürün, ek iskonto, görünürlük bedelleri ve yüksek tutarlı özel *delist* bütçelerinin sağlandığı yönünde kuvvetli şüphe oluşmuştur. Söz konusu dışlama eylemlerinin Ulusal Satış Müdürü ve bölge müdürleri düzeyinde organize edilmesi ise uygulamaların münferit saha davranışlarının ötesine geçerek stratejik ve sistematik bir nitelik taşıdığına işaret etmektedir.
- (122) Dosya kapsamında elde edilen sözleşme örnekleri ve ticari mutabakatların; ADKOTURK tarafından uygulanan indirim ve prim sistemlerinin METRO ile akdedilen sözleşme örneğinde olduğu gibi yapısal olarak hedefe bağlı ve geriye dönük nitelik

taşıyabildiğini, diğer perakendeciler nezdinde ise alıcı bazında kişiselleştirilmiş koşullara bağlandığını gösterdiği değerlendirilmektedir. Ayrıca mevcut bulgular ve teşebbüsün kişiselleştirilmiş uygulamaları, söz konusu indirim ve bütçe mekanizmalarının alıcıların tedarik tercihleri üzerinde sadakat etkisi doğurma ve alımların hâkim durumdaki teşebbüs nezdinde yoğunlaşmasına yol açarak rakipleri dışlama potansiyeli olduğu yönündeki şüpheyi güçlendirmektedir.

H.4.3. Geçici Tedbir Talebine İlişkin Değerlendirme

- (123) 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası "... nihai karara kadar ciddi ve telafi olunamayacak zararların ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğu durumlarda, ihlalden önceki durumu koruyucu nitelikte ve nihai kararın kapsamını aşmayacak şekilde" geçici tedbir kararı alınabileceği hükmünü haizdir.
- (124) Bu hükme koşut olarak Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde geçici tedbir kararları "*bir rekabet incelemesi sonuçlanana kadar, piyasada sonradan onarılamayacak bir zararın oluşmaması için, rekabet otoritelerinin inceleme süresince teşebbüslere getirdiği ve ihlalden önceki durumu korumaya yönelik önlemler*" olarak tanımlanmaktadır⁷⁸. Bununla birlikte, Kurulun geçici tedbir kararı verebilmesi için; ortada bir ihlal şüphesinin olması, ciddi ve telafi edilemeyecek zarar tehlikesinin varlığı, tedbir kararının ihlalden önceki durumu koruyucu nitelik taşıması ve nihai kararın kapsamının aşılmaması şartlarının kümülatif olarak sağlanması gerekmektedir⁷⁹.
- (125) Geçici tedbir kararının verilebilmesi için gerekli olan ilk şart, ihlal şüphesinin varlığı olarak belirlenmiştir. Bu noktada, söz konusu şartın sağlandığının kabul edilmesi için hangi standardın aranacağı önem arz etmektedir. 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrasında açıkça ifade olunmamakla birlikte, geçici tedbirlere başvurulabilmesi için, Kurulun hakkında önaraştırma ya da soruşturma yürüttüğü teşebbüslerin davranışlarını, Kanun'un 4., 6. veya 7. maddelerini açık şekilde ihlal edici bulması gereklidir. Ancak burada sözü edilen ihlal ile nihai kararla tespit olunacak türde bir ihlal değil, geçici tedbir uygulanmasını haklı kılacak derecedeki kuvvetli ihlal şüphesi kastedilmektedir⁸⁰. Bu bağlamda, geçici tedbir uygulanmasını haklı kılacak derecedeki kuvvetli ihlal şüphesinin yerinde incelemeler neticesinde elde edilen delillerle ve dosya kapsamındaki diğer bulgularla ortaya konulması gerekmektedir.
- (126) Bu bağlamda geçici tedbir talebini konu alan Kurul kararları incelendiğinde Kurulun geçici tedbiri değerlendirdiği ilk kararlar arasında yer alan *Cine5*⁸¹ kararında, "...eylemlerin rekabete aykırı olduğu ve ihlal teşkil ettiği iddialarının incelenmesi ve değerlendirilmesi ancak soruşturma sonucunda ortaya çıkabileceğinden, açıkça ihlal teşkil edip etmediği belirlenemeyen bu iddialarla ilgili olarak, soruşturma tamamlanmadan önce, bu aşamada tedbir kararı verilmesinin mümkün olmadığı..." ifadelerinin bulunduğu ve geçici tedbir uygulanabilmesi için açık ihlal arandığı görülmektedir. Kurulun geçici tedbiri değerlendirdiği daha sonraki kararlarında ise genel olarak açık ihlal standardından vazgeçildiği görülmektedir.
- (127) Kurulun 11.01.2021 tarihli ve 21-02/25-10 sayılı *WhatsApp* kararında ise Facebook'un tüketici iletişim hizmetleri, sosyal ağ hizmetleri ve çevrim içi reklamcılık hizmetleri pazarlarındaki pazar gücü göz önünde bulundurularak *WhatsApp* kullanıcılarının

⁷⁸ https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimler_listesi?icerik=66cbe9d6-419c-4608-884c-bee47ee984e0

⁷⁹ Ankara 9. İdare Mahkemesinin 25.05.2022 tarihli, 2021/2069 E. ve 2022/1157 K. sayılı kararı.

⁸⁰ Ankara 9. İdare Mahkemesinin 25.05.2022 tarihli, 2021/2069 E. ve 2022/1157 K. sayılı kararı.

⁸¹ 13.08.1998 tarihli ve 78/601-111 sayılı Kurul kararı.

verilerinin 08.02.2021 tarihinden itibaren başka hizmetler için kullanılmasına yönelik getirdiği koşulların kaldırılması bakımından geçici tedbir alınmasına karar verilmiştir.

- (128) 30.09.2021 tarihli ve 21-46/669-334 sayılı *Trendyol* kararında DSM Grup Danışmanlık İletişim ve Satış Ticaret AŞ (TRENDYOL)'un çevrim içi pazar yerlerinde kendi perakende ürünlerini ve hizmetlerini öncelikli olarak sunarak satıcılar arasında ayrımcılık yaptığı ve bu eylemlerin 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi kapsamında rekabeti ihlal ettiğine dair ciddi bulguların bulunduğu belirtilmiştir. Bu nedenle, TRENDYOL'un eylemlerinin ve davranışlarının telafi edilmesi güç ve imkânsız zararlara neden olabileceği belirtilerek, TRENDYOL'a geçici tedbir uygulanması gerektiği değerlendirilmiştir.
- (129) Bununla birlikte Kurulun 29.09.2022 tarihli ve 22-44/652-281 sayılı *Krea* kararında ise Krea İçerik Hizmetleri ve Prodüksiyon AŞ (KREA)'nin münhasıran sahip olduğu Türkiye Süper Lig ve 1. Lig futbol müsabakalarının yayın haklarına ilişkin olarak, TRT dışındaki diğer yayıncı kuruluşların ticari faaliyetlerinin zorlaşabileceği ve yayıncı kuruluşların izlenme oranları ile reyting sonuçlarının rekabetçi faktörlerden bağımsız olarak olumsuz etkilenebileceği belirtilerek, KREA'ya "... *hâlihazırda devam eden 2022-2023 futbol sezonu bakımından yayın haklarını satın alan veya almak isteyen yayıncı kuruluşlar nezdinde her hafta ve görüntülerin izleyiciye ulaştırıldığı her maç bakımından geniş özet görüntülerin ve haber amaçlı görüntülerin, herhangi bir yayıncı kuruluş tarafından, haber amaçlı görüntüler için şartnamede belirlenen süreden önce yayımlanmasına izin verilmemesi*" şeklinde geçici bir tedbirin uygulanmasının gerekli olduğu değerlendirilmiştir.
- (130) Kurulun 08.02.2024 tarihli ve 24-07/125-50 sayılı *Meta* kararında Meta Platforms, Inc (META)'in, kullanıma yeni sunmuş olduğu *Threads* isimli uygulama ile *Instagram* uygulaması arasında veri birleştirmesi davranışına ilişkin olarak, *Instagram* ürününü de içerecek şekilde geniş anlamda tanımlanacak olan "sosyal medya pazarı"nda hâkim durumda olduğu tespit edilen META hakkında 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca; "*soruşturmaya konu ilgili ürün pazarında meydana gelebilecek rekabet ihlallerini ve bunların yol açabileceği telafi edilemeyecek nitelikte zararları önlemek amacıyla nihai karar verilinceye kadar, Meta Platforms Inc. tarafından Threads uygulaması aracılığıyla elde edilen verilerin Instagram uygulamasından elde edilen veriler ile birleştirilmesinin engellenmesi*" yönünde geçici tedbir uygulanmasına hükmedilmiştir.
- (131) Kurulun 28.03.2024 tarihli ve 24-15/313-128 sayılı kararında Novo Holdings A/S, Novo Nordisk A/S, Novo Nordisk Sağlık Ürünleri Tic. Ltd. Şti., Novozymes A/S, Novozymes Enzim Dış Ticaret Ltd. Şti., Novozymes Berlin GmbH, Novozymes Fransa S.A.S., Novozymes Switzerland AG, Novozymes North America, Synergia Life Sciences Pvt. Ltd., CHR Hansen A/S ve CHR Hansen Gıda San. ve Tic. AŞ (NOVO) tarafından 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesinin ihlal edilip edilmediğinin tespitine yönelik olarak yürütülmekte olan soruşturma kapsamında NOVO hakkında 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca "un ve fırıncılık enzimleri pazarında ciddi ve telafisi mümkün olmayacak zararların önlenmesi bakımından, NOVO tarafından nihai karara kadar yapılacak olan yeni satış sözleşmelerinde, fungal alfa amilaz enziminin satışında alıcılar bakımından sadakat yaratıcı nitelikte indirim uygulanmamasına ve diğer enzim türlerinin fungal alfa amilaz enzimi ile birlikte satılması durumunda indirim, promosyon, bedelsiz ürün gönderimi veya kampanya adı altındaki herhangi bir türde uygulamaya yer verilmemesi" yönünde geçici tedbir uygulanmasına hükmedilmiştir.

- (132) Kurulun 14.08.2025 tarihli ve 25-31/718-M sayılı Süt Karşılığı Yem kararında, süt ve süt ürünleri üretimi ve satışı faaliyeti ile iştigal eden teşebbüslerin, çiğ süt satın aldıkları hayvancılık işletmelerine süt karşılığı yem uygulamasını baskı/zorlama aracılığıyla uyguladıkları şüphesi üzerine, soruşturma tarafı 39 teşebbüs hakkında; nihai karara kadar yapılacak süt karşılığı yem uygulaması kapsamında üreticilere miktar ve/veya marka zorlamasının yapılmamasına ve Çiğ Süt Üretim Sözleşmesi'nde yer alan ilgili hükümlerin uygulanmasına yönelik geçici tedbir kararı alınmasına karar verilmiştir.
- (133) Yukarıda yer verilen örnek kararlardan da anlaşılacağı üzere, nihai karara kadar ciddi ve telafisi olunamayacak zararların ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğu durumlarda, ihlalden önceki durumu koruyucu nitelikte ve nihai kararın kapsamını aşmayacak şekilde Kurul geçici tedbir kararı almaktadır.
- (134) Mezkur kararın önceki bölümlerinde yer verildiği üzere ADKOTURK hazır noodle pazarında güçlü bir konuma sahiptir. ADKOTURK'ün ilgili pazardaki konumu incelendiğinde; ADKOTURK hazır noodle pazarında faaliyet gösteren uluslararası bir teşebbüs olup, ülkemizde 2010 yılından itibaren faaliyet göstermekle birlikte sektöre ilk giren teşebbüs konumundadır. Bunun yanısıra ADKOTURK'ün incelenen son üç yılda pazar payının %(.)'nin altına düşmediği, rakiplerinin ise incelenen dönem boyunca pazardan pay alamadıkları, bazılarının ise pazar payı kaybettiği görülmektedir. Bu bağlamda ADKOTURK'ün finansal gücü ve marka bilinirliği de dikkate alındığında, teşebbüsün genel olarak hazır noodle ürünleri bakımından güçlü bir konumda bulunduğu değerlendirilmektedir.
- (135) Öte yandan yerinde incelemede elde edilen belgelerden, ADKOTURK tarafından satış noktalarına sağlanan bedelsiz ürün, delist bütçesi, aktivite bütçesi, görünürlük desteği ve benzeri ticari avantajlar sağlanarak rakip markaların satış noktalarından çıkarılmaya çalışıldığına, rakibin bulunduğu stant ve raf alanlarının ADKOTURK lehine yeniden yapılandırıldığına ve satış noktalarının mümkün olduğunca yalnızca ADKOTURK ürünlerine tahsis edilmesine yönelik bir yaklaşımın benimsendiğine yönelik kuvvetli şüphe oluşmaktadır. Dolayısıyla ADKOTURK'ün hazır noodle pazarında gerek mevcut rakiplerinin gerekse de pazara girmek isteyen olası diğer teşebbüslerin veya pazarda büyümek isteyen rakiplerin yeterli müşteri kanalına erişmesini ve etkin birer rakip olarak faaliyet gösterebilmelerini engelleme riskinin yüksek olduğu değerlendirilmektedir.
- (136) Sonuç olarak, ADKOTURK hakkında 23.09.2026 tarihli ve 26-35/988-M sayılı Kurul kararı ile soruşturma açılmış olup 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca hazır noodle pazarında meydana gelebilecek rekabet ihlallerini ve bunların yol açabileceği telafi edilemeyecek nitelikte zararları önlemek amacıyla; ADKOTURK tarafından nihai karara kadar satış noktalarına sunulan bedelsiz ürün, delist bütçesi, aktivite bütçesi, görünürlük desteği ve benzeri ticari avantajlar sağlanmamasına yönelik geçici tedbir kararı alınması kanaatine varılmıştır.

I. SONUÇ

- (137) Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre; 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca soruşturmaya konu ilgili ürün pazarında meydana gelebilecek rekabet ihlallerini ve bunların yol açabileceği telafi edilemeyecek nitelikte zararları önlemek amacıyla; nihai karara kadar satış noktalarına sunulan bedelsiz ürün, delist bütçesi, aktivite bütçesi, görünürlük desteği ve benzeri ticari avantajlar sağlanmamasına yönelik geçici tedbir uygulanmasına, gerekçeli kararın tebliğinden itibaren 60 gün içinde Ankara İdare Mahkemelerinde yargı yolu açık olmak üzere OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.