

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

REKABET KURULU KARARI

Dosya Sayısı : 2025-5-026
Karar Sayısı : **25-40/967-560**
Karar Tarihi : 23.10.2025

(Devralma)

A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER

Başkan : Birol KÜLE
Üyeler : Hasan Hüseyin ÜNLÜ, Ayşe ERGEZEN, Rıdvan DURAN,
Ayşe USLU CEVLEK

B. RAPORTÖRLER: Ezgi EREN BİRDANE, Serkan GÜMÜŞ, Hüseyin Emre ÖZKAN,
Nilay ÖZLÜK, Gülşah DAL AYDIN

C. BİLDİRİMDE

BULUNAN

: - Ceva Corporate Services

Temsilcileri: Dr. M. Fevzi TOKSOY, Bahadır BALKI, Erdem
AKTEKİN, Ayberk KURT ve Seda ELİRİ

Tekkeci Sok. No. 3-5 Arnavutköy, Beşiktaş İstanbul

- (1) **D. DOSYA KONUSU:** Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji AŞ'nin CMA CGM S.A. kontrolünde bulunan CEVA Corporate Services tarafından devralınması işlemi.
- (2) **E. DOSYA EVRELERİ:** Rekabet Kurumu (Kurum) kayıtlarına 16.05.2025 tarih ve 68199 sayı ile giren bildirim üzerine düzenlenen 21.10.2025 tarih ve 2025-5-026/Öİ sayılı Devralma Ön İnceleme Raporu görüşülerek karara bağlanmıştır.
- (3) **F. RAPORTÖR GÖRÜŞÜ:** İlgili raporda, işlemin 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un (4054 sayılı Kanun) 7. maddesi ve bu maddeye dayanılarak çıkarılan 2010/4 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in (2010/4 sayılı Tebliğ) 5. maddesi kapsamında bir devralma işlemi olduğu ve anılan Tebliğ'in 7. maddesi kapsamında Rekabet Kurulunun (Kurul) iznine tabi olduğu, söz konusu işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi anlamında piyasadaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılmasına yol açabileceği, bununla birlikte, CEVA Corporate Services (CEVA) tarafından sunulan taahhüt metninin, işlemin yol açacağı rekabet sorunlarını gidermeye elverişli, kısa sürede yerine getirilebilir ve etkili şekilde uygulanabilir olduğu, bu taahhütler çerçevesinde ilgili işleme koşullu izin verilebileceği ve "*Taahhüt metninin yedinci ve sekizinci maddelerinde yer alan duyuruların gerçekleştirildiğine yönelik bir bildirimin işlemin tamamlanmasını takip eden 45 gün içerisinde Rekabet Kurumuna sunulması*" şeklinde bir yükümlülüğünün getirilebileceği ifade edilmiştir.

G. İNCELEME VE DEĞERLENDİRME

- (4) Bildirime konu işlem, Borusan Tedarik Zinciri Çözümleri ve Teknoloji AŞ'nin (BORUSAN) CMA CGM S.A. (CMA CGM) tarafından kontrol edilen CEVA tarafından devralınmasına ilişkindir.
- (5) Bildirim Formu'nda tespit edilen eksikliklerin tamamlanması adına; 28.05.2025 tarih ve 115897 sayı ile, 25.06.2025 tarih ve 117544 sayı ile, 11.07.2025 tarih ve 119345 sayı ile, 08.08.2025 tarih ve 121268 sayı ile, 04.09.2025 tarih ve 123152 sayı ile, 25.09.2025 tarih ve 124723 sayı ile ve 15.10.2025 tarih ve 126448 sayı ile CEVA'dan bilgi ve belge talebinde bulunulmuştur. Teşebbüs tarafından bilgi ve belge talebine istinaden gönderilen cevabi yazılar; 10.06.2025 tarih ve 69189 sayı ile, 27.06.2025 tarih ve 69848 sayı ile, 23.07.2025 tarih ve 71091 sayı ile, 25.07.2025 tarih ve 71250 sayı ile, 21.08.2025 tarih ve 72413 sayı ile, 10.09.2025 tarih ve 73281, 73306 sayılı yazılar ile, 06.10.2025 tarih ve 74473 sayı ile ve 20.10.2025 tarih ve 75105 sayı ile Kurum kayıtlarına ulaşmıştır.

(6) İşleme ilişkin olarak (.....) tarafından Kurum kayıtlarına 02.05.2025 tarih ve 67329 sayı ile intikal eden bir şikâyet başvurusunda bulunulmuştur. Söz konusu şikâyetle;

- CMA CGM/CEVA'nın yıkıcı rekabet koşulları ve yıkıcı fiyat hareketleri ile Türk ekonomisine zarar verdiği, işlem sonrasında pazar gücünü daha da kötüye kullanabileceği, daha çok fiyat manipülasyonuna ve pazar payı engellemeleri ile piyasadaki rekabetin bozulmasına neden olabileceği,
- Tarafların önceki dönemde de devralmalar yoluyla pazar paylarını büyüttükleri, söz konusu devralma ile birlikte pazar payının daha da artacağı ve lojistik sektöründe monopol (tekel) oluşacağı,
- İşlemin sektördeki rakiplerin faaliyetlerini engelleyebilecek ve ticari faaliyetleri olumsuz yönde etkileyecek nitelikte olduğu, dolayısıyla devir işlemine onay verilmemesi gerektiği

ifade edilmiştir.

(7) Bildirim konusu işlem ile ilgili görüşlerine başvurmak üzere; 28.05.2025 tarih ve 115900 sayı ile Utikad Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği'nden (UTİKAD), 28.05.2025 tarih ve 115899 sayı ile Loder Lojistik Derneği'nden (LODER), 28.05.2025 tarih ve 115898 sayı ile Uluslararası Nakliyeciler Derneği'nden (UND) bilgi ve belge talep edilmiştir. Bu kapsamda gönderilen cevabi yazılar; 18.06.2025 tarih ve 69450 sayı, 23.06.2025 tarih ve 69714 sayı ve 23.06.2025 tarih ve 69715 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(8) Bunun yanı sıra, bildirim konu işlem kapsamında değerlendirilmek üzere lojistik sektöründe faaliyet gösteren diğer teşebbüslerden bilgi ve belge talep edilmiştir. Bilgi taleplerine yönelik olarak; (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70632 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 16.07.2025 tarih ve 70662 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75095 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70806 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70823 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70883 ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70949 sayı ile, (.....)¹ tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70961 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70962 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 21.07.2025 tarih ve 70991 sayı ve 13.10.2025 tarih ve 74755 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 22.07.2025 tarih ve 71026 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 22.07.2025 tarih ve 71024 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 22.07.2025 tarih ve 71022 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75094 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 22.07.2025 tarih ve 71045 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75031 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 23.07.2025 tarih ve 71100 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75065 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 23.07.2025 tarih ve 71115 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 23.07.2025 tarih ve 71121 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 23.07.2025 tarih ve 71120 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75082 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 23.07.2025 tarih ve 71146 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75096 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 24.07.2025 tarih ve 71186 sayı, 28.07.2025 tarih ve 71360 sayı ve 15.10.2025 tarih ve 74878 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 24.07.2025 tarih ve 71197 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 25.07.2025 tarih ve 71242 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75030 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 25.07.2025 tarih ve 71231 sayı, 15.10.2025 tarih ve 74834 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75029 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 25.07.2025 tarih ve 71281 sayı, 14.10.2025 tarih ve 74803 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75015 sayı ile, (.....)

¹ Eski ünvanı: (.....)

tarafından gönderilen cevabi yazı 28.07.2025 tarih ve 71367 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 29.07.2025 tarih ve 71392 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75092 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 29.07.2025 tarih ve 71393 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75044 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 29.07.2025 tarih ve 71391 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 29.07.2025 tarih ve 71390 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 29.07.2025 tarih ve 71389 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 30.07.2025 tarih ve 71467 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 30.07.2025 tarih ve 71468 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75093 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 30.07.2025 tarih ve 71504 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75083 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 01.08.2025 tarih ve 71574 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 01.08.2025 tarih ve 71576 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 01.08.2025 tarih ve 71616 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 15.10.2025 tarih ve 74831 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 20.10.2025 tarih ve 75003, 75078 sayılar ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 20.10.2025 tarih ve 75006 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75055 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75008 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 20.10.2025 tarih ve 75009, 75011 sayılar ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75014 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75018 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75020 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75023 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75026 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75027 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 20.10.2025 tarih ve 75050, 75051 sayılar ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 20.10.2025 tarih ve 75053 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75058 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75057 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75077 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75079 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 20.10.2025 tarih ve 75081 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (9) Ek olarak bildirim konu işlem kapsamında değerlendirilmek üzere lojistik firmalarından hizmet alan teşebbüslerden de bilgi ve belgeler talep edilmiştir. Bu kapsamda; (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70491 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70525 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70527 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70554 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70555 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70561 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70592 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 14.07.2025 tarih ve 70595 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70638 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70626 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70647 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70623 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70653 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70654 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70656 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70658 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 16.07.2025 tarih ve 70663 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75072 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70668 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70675 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 16.07.2025 tarih ve 70676 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75075 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70683 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70685 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 16.07.2025 tarih ve 70697 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75074 sayı ile, İsmet

(.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70698 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70711 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70722 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70734 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70735 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70744 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70747 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 16.07.2025 tarih ve 70693 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70749 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 17.07.2025 tarih ve 70761 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70804 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70803 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70836 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70855 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 18.07.2025 tarih ve 70858 sayı ve 07.08.2025 tarih ve 71838 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 18.07.2025 tarih ve 70873 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75080 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 18.07.2025 tarih ve 70878 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 21.07.2025 tarih ve 70894 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75071 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70927 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70939 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70948 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70952 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70957 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70965 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70967 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70970 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70969 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 21.07.2025 tarih ve 70978 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75067 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 70999 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 71007 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 21.07.2025 tarih ve 71014 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 22.07.2025 tarih ve 71029 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 22.07.2025 tarih ve 71025 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 23.07.2025 tarih ve 71111 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 23.07.2025 tarih ve 71118 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 23.07.2025 tarih ve 71122 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 23.07.2025 tarih ve 71112 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazılar 28.07.2025 tarih ve 71361 sayı ve 20.10.2025 tarih ve 75069 sayı ile, (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 23.07.2025 tarih ve 71127 sayı ile ve (.....) tarafından gönderilen cevabi yazı 07.08.2025 tarih ve 71821 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (10) İlaveten bildirilen işlem kapsamında 17.09.2025 tarihinde (.....), 18.09.2025 tarihinde (.....), 19.09.2025 tarihinde (.....), 22.09.2025 tarihinde (.....), 23.09.2025 tarihinde (.....), 24.09.2025 tarihinde (.....), 25.09.2025 tarihinde (.....), 26.09.2025 tarihinde (.....) 30.09.2025 tarihinde (.....) yetkilileri ile çevrim içi görüşmeler gerçekleştirilmiş ve söz konusu görüşmeler tutanağa bağlanarak Kurum kayıtlarına intikal ettirilmiştir.

G.1. Taraflar Hakkında Bilgi

G.1.1. Devralan: CEVA

- (11) Devralan konumunda olan CEVA, nihai olarak CMA CGM tarafından kontrol edilmektedir. CMA CGM, ağırlıklı olarak konteyner ile yük taşınması için düzenli ve tarifeli hizmetlerin sağlanmasını içeren konteyner hat taşımacılığı alanında küresel olarak faaliyet gösteren uluslararası şirketler grubu olan CMA CGM Grubu'nun ana şirketidir. CMA CGM, CEVA aracılığıyla küresel ölçekte başta navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik olmak üzere çeşitli lojistik hizmetleri sunmaktadır. Ayrıca, iştiraki CMA CGM Air Cargo

aracılığıyla da dünya çapında hava kargo taşımacılığı hizmetlerinde faaliyet göstermektedir.

- (12) CMA CGM Grubu CMA CGM aracılığıyla Türkiye’de konteyner hat taşımacılığı pazarında faaliyet göstermektedir. İşlem kapsamında ilgili teşebbüs konumundaki CEVA ise, dünya çapında, navlun komisyonculuğu kapsamında kara, hava ve deniz taşımacılığı; sözleşmeli lojistik alanında ise entegre çözümler sunmaktadır. Kara taşımacılığında kendi filosunun yanı sıra, üçüncü taraf aracı ve motorlu taşıyıcılarla iş birliği yaparak hizmet vermektedir. Deniz taşımacılığı kapsamında, çeşitli deniz taşıyıcılarıyla akdettiği sözleşmeler aracılığıyla yüklerin sevkiyatını gerçekleştirmektedir. Hava taşımacılığı alanında ise yerel ve uluslararası hava yolu şirketleriyle yaptığı anlaşmalar doğrultusunda kargo taşımacılığı hizmeti sağlamaktadır. Bunlara ek olarak, sözleşmeli lojistik kapsamında; depolama, depo yönetimi, siparişlere yönelik katma değerli hizmetler, gelen/giden kara yolu taşımacılığı, dağıtım ve tersine lojistik gibi çeşitli hizmetleri sağlamaktadır.
- (13) Yukarıda belirtildiği üzere, CEVA, CMA CGM’nin bir iştiraki olarak küresel ölçekte navlun komisyonculuğu kapsamında kara, hava ve deniz taşımacılığı; sözleşmeli lojistik alanında ise entegre lojistik çözümleri sunmaktadır. Türkiye’de ise küresel faaliyetlerine benzer şekilde çeşitli iştirakleri aracılığıyla navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri olmak üzere birçok farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Aşağıdaki tabloda CEVA’nın iştiraklerine ve bu teşebbüslerin faaliyet alanlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir:

Tablo 1: CMA CGM’nin Türkiye’de Faaliyet Gösteren İştirakleri ve Faaliyet Alanları

İştirak	Faaliyet Alanı
(.....)	Konteyner sahası hizmetleri (konteynerlerin onarımı ve bakımı)
(.....)	Sözleşmeli lojistik & Navlun komisyonculuğu (kara)
(.....)	Navlun komisyonculuğu (hava, deniz ve kara)
(.....)	Konteyner hat taşımacılığı
(.....)	Konteyner sahası hizmetleri (konteynerlerin onarımı ve bakımı)
(.....) ²	Sözleşmeli Lojistik
(.....) ³	Sözleşmeli Lojistik
(.....) ⁴	Navlun komisyonculuğu (hava ve deniz)

Kaynak: Cevabi Yazı.

G.1.2. Devre Konu: BORUSAN

- (14) BORUSAN, nihai olarak Borusan Holding AŞ (BORUSAN HOLDİNG) tarafından kontrol edilmektedir. BORUSAN HOLDİNG, Borusan Grubu’nun ana şirketi olarak Türkiye’de ve yurt dışında imalat, makine ve güç sistemleri, otomotiv, lojistik ve enerji alanlarında faaliyet göstermektedir. Bu bakımdan BORUSAN HOLDİNG’in boyuna ve spiral kaynaklı çelik boru üretimi; sıcak daldırma galvanizli çelik, soğuk haddelenmiş çelik ve sıcak haddelenmiş çelik üretimi; entegre lojistik hizmetleri, gemi taşımacılığı, liman işlemleri ve depolama hizmetleri; *BMW, Mini, Jaguar, Land Rover* ve *Caterpillar* gibi markaların satış ve servis temsilciği ile otomobil kiralama hizmeti; fiziksel ve çevrim içi kanallar ile otomotiv alım ve satım platformu; iş makineleri ve güç sistemleri ürünlerinin satış ve satış sonrası servis temsilciliği ve elektrik üretimi alanlarında faaliyeti bulunmaktadır.
- (15) BORUSAN, Borusan Lojistik Dağıtım Depolama Taşımacılık ve Ticaret AŞ (BORUSAN LOJİSTİK) şirketinden kısmi bölünme yoluyla kurulmuştur. BORUSAN, Türkiye’de ise küresel faaliyetlerine benzer şekilde çeşitli iştirakleri aracılığıyla başta navlun

² Önceki ünvanı (.....)’dir.

³ Önceki ünvanı (.....)’dir.

⁴ Önceki ünvanı (.....)’dir.

komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri olmak üzere birçok farklı alanlarda faaliyet göstermektedir. Aşağıdaki tabloda BORUSAN'ın Türkiye'de faaliyet gösteren iştiraklerine ve bu teşebbüslerin faaliyet alanlarına ilişkin bilgilere yer verilmektedir⁵:

Tablo 2: BORUSAN'ın Türkiye'de Faaliyet Gösteren İştirakleri ve Faaliyet Alanları

İştirak	Faaliyet Alanı
(.....)	Sözleşmeli Lojistik Hizmeti
(.....)	Sözleşmeli Lojistik Hizmeti & Navlun Komisyonculuğu Hizmeti

Kaynak: Cevabi Yazı

- (16) BORUSAN, sözleşmeli lojistik faaliyetleri çerçevesinde; kiralanan tesislerde çok kullanıcı depoları ile münferit müşterilere ait tesislerde yürütülen depo yönetimi faaliyetlerini gerçekleştirmekte, envanter yönetimi ile ürün dağıtım alanlarında hizmet sağlamaktadır. Ayrıca müşterilerin ihtiyaçlarına ve/veya taşınan ürünün niteliğine göre farklılaşabilen depolama ve/veya taşıma hizmetleri sunmaktadır. Navlun komisyonculuğu alanında ise dijital platformu aracılığıyla kara yolu ve demir yolu taşımacılığı ile çeşitli ülkeleri kapsayan ana ticaret rotalarında taşıma hizmetlerinin aracılığını üstlenmektedir

G.2. Rakip ve Müşteri Konumundaki Teşebbüslerden Edinilen Bilgiler

- (17) Dosya kapsamında rakip ve müşteri konumundaki teşebbüslerden bilgi ve belge talebinde bulunulmuş olup söz konusu teşebbüslerce gönderilen cevabi yazılarda ilgili pazara ve bildirim konu işleme yönelik olarak çeşitli görüşler/değerlendirmeler iletilmiştir. Buna ek olarak müşteri konumundaki 34 teşebbüs ile çevrim içi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İlgili cevabi yazılarda ve çevrim içi görüşmelerde iletilen görüşlere aşağıda yer verilmektedir.

G.2.1. Cevabi Yazılardan Elde Edilen Bilgiler

G.2.1.1. Rakiplerin Cevabi Yazılarından Elde Edilen Bilgiler

- (18) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;
- Bildirilen işlem neticesinde; Türkiye'de sözleşmeli lojistik, kara yolu taşımacılığı ve depolama hizmetleri alanında faaliyet gösteren iki büyük oyuncunun birleşeceği, bu durumun pazardaki yoğunlaşmayı artıracığı,
 - CEVA'nın uluslararası müşteriler nezdinde, BORUSAN'ın ise yerli müşteriler nezdinde güçlü bir konumda bulunduğu,
 - Bildirilen işlem ile tarafların avantaj elde edeceği, orta ölçekli firmaların müşteriye erişimde sorun yaşayabileceği ve birleşik teşebbüsün müşteriler bakımından vazgeçilmez tedarikçi konumunda bulunabileceği,
 - Bildirilen işlem neticesinde pazardaki diğer oyuncuların ölçek olarak birleşik teşebbüsün gerisinde kalacağı, bu durumun rakiplerin ihalelere girememesiyle sonuçlanabileceği ve nihayetinde müşteri maliyetlerinin artmasına neden olabileceği,
 - Küresel ölçekte özellikle deniz yolu taşımacılığı alanında faaliyet gösteren CEVA'nın kara yolu taşımacılığı ve yerel depolama altyapısı açısından büyük bir güce sahip BORUSAN'ı devralmasıyla uçtan uca entegre bir lojistik hizmeti sunma kapasitesine sahip olacağı ve bu durumun önemli bir rekabet avantajı oluşturacağı,
 - Birleşik teşebbüsün deniz yolu taşıma ile entegre lojistik paketlerinde müşterilere daha avantajlı koşullar sunarak rakiplerin müşterilere erişimini kısıtlayabileceği,

⁵ Türkiye'de faaliyet göstermeyen; (.....) ünvanlı iştirakler sözleşmeli lojistik ve/veya navlun komisyonculuğu alanında faaliyet göstermektedir.

zira büyük ölçekli bir müşterinin lojistik ihtiyaçlarına yönelik açtığı ihalede, birleşik teşebbüsün konteyner hat taşımacılığı ile yurt içi dağıtım hizmetini entegre olarak sunması durumunda rakiplerinin birleşik teşebbüs ile rekabet edemeyeceği,

- Bu durumun sektördeki bazı ihalelerin fiilen yalnızca entegre dev oyunculara açık hale gelmesine yol açarak ilgili pazardaki küçük ve orta ölçekli teşebbüslerin dışlanmasına yol açabileceği,
- Birleşik teşebbüs tarafından hizmetlerin entegre biçimde sunulmasının pazardaki bağımsız oyuncuların müşteriye erişimini engelleyebileceği, zira müşterilerin lojistik hizmetlerine ilişkin farklı ihtiyaçlarını tek teşebbüsten gidereceği ve bu durumun da lojistik hizmetlerindeki belirli alanlarda uzmanlaşan bağımsız teşebbüslerin müşteriye erişiminde sorun yaşayabileceği,
- CEVA'nın ve BORUSAN'ın lojistik sektöründe farklı alanlardaki bilgi birikiminin birleşik teşebbüse, lojistik pazarındaki farklı uzmanlıklara yönelen rakipler hakkında daha iyi bilgi sağlayacağı ve birleşik teşebbüsün önemli bir rekabet avantajı elde edeceği,
- Lojistik sektörünün sermaye yoğun bir pazar olmasının pazara girişi zorlaştırdığı, birleşik teşebbüsün sahip olacağı ölçek ve kapsam ekonomisinin pazara yeni girişleri caydırıcı nitelikte olabileceği,
- Nihayetinde bildirilen işlem neticesinde birleşik teşebbüsün dikey bütünleşik bir yapıda girdi ve müşteri kısıtlamasına neden olabileceği, pazara giriş ve büyümenin önündeki engelleri artırabileceği ve pazardaki etkin rekabeti olumsuz etkileyeceği

ifade edilmektedir.

(19) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Türkiye'de navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik pazarlarında farklı ölçek ve kurumsallık seviyesine sahip çok sayıda oyuncunun faaliyet gösterdiği, söz konusu pazarların parçalı ve rekabetçi bir yapıda olduğu,
- Pazarda hem yerli hem de yabancı sermayeli teşebbüslerin varlığı ile birlikte fiyat, hizmet kapsamı, teknoloji ve operasyonel kapasite gibi unsurlar bakımından yoğun bir rekabet yaşandığı

ifade edilmektedir.

(20) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Pazarda çok sayıda oyuncunun faaliyet gösterdiği, hizmetlerin geniş bir tedarikçi ağı üzerinden sunulduğu ve müşterilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olduğu,
- İşlem sonrasında pazarda rekabetin zarar görmeyeceği, aksine operasyonel verimliliğin artacağı, hizmet kalitesinin artacağı ve uluslararası standartlara uygun hizmet sunumunun sürdürüleceği

ifade edilmektedir.

(21) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- CEVA'nın çok uluslu bir yapıya sahip olduğu, bu sayede Türkiye ve diğer ülkelerdeki lojistik hizmetler kapsamında alıcıların ihtiyaçlarına etkin şekilde cevap verebildiği,
- CEVA'nın uluslararası raporlama yapabilme imkânına ve farklı coğrafyalarda hizmet sunması dolayısıyla avantajı sahip olduğu,
- Bildirime konu işlemin rekabet açısından herhangi bir endişe doğurmadığı

ifade edilmektedir.

(22) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin, sektör açısından olumlu bir gelişme olduğu, ana faaliyet alanı lojistik olmayan bir teşebbüs yerine, temel olarak lojistik sektöründe faaliyet gösteren, yeni teknolojiler kullanan ve çok uluslu şirketlere güven verecek altyapıya sahip bir teşebbüsün sektörde faaliyet göstermesinin pazarda daha büyük fırsatlar yaratacağı

ifade edilmektedir.

(23) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin tarafların pazardaki görece sınırlı konumu ve pazarın dağınık yapısı dikkate alındığında, pazarda önemli bir etki yaratmasının beklenmediği,
- Hizmet alıcılarının birden fazla firmadan teklif alma imkânına sahip olduğu ve teşebbüslerle pazarlık yapabildiği, bu sayede kendi bütçelerine uygun fiyatları elde edebildiği

ifade edilmektedir.

(24) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin, gerek kendileri açısından gerekse de lojistik pazarındaki rekabet koşulları bakımından herhangi bir olumsuz sonuç doğurmayacağı

ifade edilmektedir.

(25) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin, amacına uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi halinde sektöre fayda sağlayacağı

ifade edilmektedir.

(26) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Navlun komisyonculuğu pazarının son derece parçalı bir yapıya sahip olduğu, pazara giriş engellerinin çok düşük ve müşteri geçiş maliyetlerinin sıfıra yakın olması nedeniyle yoğun bir fiyat rekabetinin yaşandığı,
- Söz konusu pazarda hiçbir oyuncunun rekabeti kısıtlayacak bir pazar gücüne sahip olmadığı

ifade edilmektedir.

(27) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin navlun komisyonculuğu pazarında rekabeti kısıtlayıcı bir etki doğurmayacağı ve faaliyetlerini olumsuz yönde etkilemeyeceği,
- İşlemin pazarda yoğunlaşmayı sınırlı ölçüde artıracacağı, ancak pazarın rekabetçi ve çok oyunculu yapısı nedeniyle diğer hizmet sağlayıcılarının faaliyetlerini engelleyici bir yapı oluşturmayacağı,
- Küçük ve orta ölçekli teşebbüslerin, esnek yapıları ve müşteri sadakati sayesinde rekabet edebilme imkânlarını koruduğu

ifade edilmektedir.

(28) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Kullanıcı faydası yaratacak her türlü işlemin piyasa açısından olumlu olacağı

ifade edilmektedir.

(29) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin pazardaki rekabeti sınırlandırmayacağı, lojistik hizmeti alan teşebbüslerin, navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri kapsamında pazarlık güçlerini korumaya devam edecekleri ve bu durumdan olumsuz etkilenmeyecekleri

ifade edilmektedir.

(30) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Son yıllarda pazara büyük oyuncuların girmesiyle rekabetin arttığı ve bunun pazardaki verimliliği yükselttiği,
- CMA CGM'nin deniz taşımacılığı alanında güçlü olduğu, BORUSAN'ı devralmasıyla lojistik alanında pazardaki konumunu güçlendireceği ancak mevcut rakipleri nedeniyle etkisinin sınırlı kalacağı

ifade edilmektedir.

(31) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlemin taraflarının yatay örtüşen pazarlarda faaliyet göstermesinden ötürü pazarda doğrudan bir etki yaratacağı,
- CEVA ve BORUSAN'ın faaliyetlerinde araç yatırımında bulunmadığı, araç ihtiyacını ise spot piyasasından karşıladığı, dolayısıyla bildirilen işlemin spot piyasasında rekabeti etkileyeceği, (.....) kendi araçları ile faaliyette bulunan teşebbüslere karşı maliyetlerinin düşüklüğü nedeniyle rekabet avantajı sağlayacağı

ifade edilmektedir.

(32) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin rekabeti kısıtlayıcı bir etkisinin olmayacağının öngörüldüğü

ifade edilmektedir.

(33) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin pazardaki rekabete etkisinin çok düşük olacağı, bu nedenle işleme ilişkin olumsuz bir görüşlerinin bulunmadığı,
- Global teşebbüslerin Türkiye'de bu tür şirket alımları yapmasının, ülkenin potansiyeline duyulan güveni göstermesi açısından önemli olduğu

ifade edilmektedir.

(34) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlem neticesinde pazarın önemli bir kısmının rakiplere kapanabileceği, zira büyük kurumsal müşterilerin sağlayıcı seçiminde dikey bütünleşik hizmet sunan ve güçlü altyapıya sahip olan teşebbüsleri tercih ettiği, bu durumda da küçük ölçekli rakiplerin müşterilere erişimin zorlaşacağı

ifade edilmektedir.

(35) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin, Türkiye lojistik sektöründeki rekabet yapısını olumsuz etkilemeyeceği,
- Sektördeki toplam hacim ve oyuncu çeşitliliği dikkate alındığında işlemin genel rekabet düzeyinde önemli bir azalmaya yol açmayacağı

ifade edilmektedir.

(36) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlem ile BORUSAN'ın küresel ölçekte güçlü bir yabancı teşebbüs tarafından devralınmasının ilgili pazardaki rekabet üzerinde dolaylı etkiler doğurabileceği,
- CEVA'nın küresel pazarda güçlü bir müşteri ağına sahip olmasının çok uluslu yapıyı haiz müşterilere hizmet sunumunda önemli bir rekabet avantajı sağladığı,
- Bildirilen işlem neticesinde CEVA'nın küresel pazardaki gücünü Türkiye pazarına taşıma imkânının bulunduğu ve bu durumun Türkiye iç pazarındaki rekabetin orta ve uzun vadede bozulmasına neden olabileceği

ifade edilmektedir.

(37) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Deniz taşıma alanında faaliyet gösteren CEVA gibi teşebbüslerin navlun komisyonculuğu alanında hizmet sunan teşebbüsleri devralarak dikey bütünleşik bir yapıya sahip oldukları,
- Dikey bütünleşik yapı gereği müşteriler ile daha fazla doğrudan ilişki kurulduğu, bu durumun yalnızca navlun komisyoncusu olarak faaliyette bulunan teşebbüslere karşı önemli bir rekabet avantajı sağladığı, ek olarak müşterilerin seçeneklerinin azalmasına yol açtığı

ifade edilmektedir.

(38) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- BORUSAN'ın sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarında faaliyet gösteren rakiplerin aksine çok yönlü hizmet sunabilen ve entegre çözümler geliştiren bir teşebbüs olduğu,
- CEVA'nın bildirilen işlem ile müşteri portföyünü genişleterek pazardaki rekabet gücünü artıracak ve bu durumun pazarda faaliyet gösteren diğer teşebbüslerin rekabet gücünün azalmasına yol açabileceği

ifade edilmektedir.

(39) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- CEVA'nın küresel ve yerel pazarda geniş operasyonel kapasite ve müşteri portföyüne sahip olduğu,
- BORUSAN'ın CEVA tarafından devralınması işleminin Türk lojistik sektöründeki yoğunlaşmayı artırarak rekabeti azaltma potansiyeli bulunduğu,
- Navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik pazarlarında faaliyet gösteren orta ölçekli teşebbüsler açısından bildirilen işlemin büyüme engeli yaratabileceği,
- Öte yandan, işlem sonucunda oluşacak birleşik yapının ölçek ekonomileri, entegre hizmet kabiliyeti ve güçlü altyapısı sayesinde müşteri tarafında hizmet kalitesi, operasyonel verimlilik ve lojistik teknolojilere erişim açısından olumlu etkiler yaratmasının muhtemel olduğu,
- İşlemin, hem rekabetçi denge açısından dikkatle izlenmesi gereken bir yapı konsolidasyonu hem de lojistik sektöründe hizmet seviyesini yükseltebilecek yapısal bir gelişme niteliğinde olduğu

ifade edilmektedir.

(40) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Sözleşmeli lojistik pazarına CEVA gibi küresel ölçekte faaliyet gösteren şirketlerin önce pazara doğrudan giriş yaptığı, akabinde ise *Fortune 500*'e giren güçlü şirketleri devralarak pazarda büyüme sağladığı,
- Bu tür devralmaların ilgili pazardaki rekabeti olumsuz etkileyerek kısa vadede pazarın ve uzun vadede ise tüm mal ve hizmetlerin fiyatları üzerinde yönlendirme etkisinin olacağı

ifade edilmektedir.

G.2.1.1. Müşterilerin Cevabi Yazılarından Elde Edilen Bilgiler

(41) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin dünya çapında tanınmış bir lojistik şirketinin Türkiye'de faaliyet gösteren bilinir bir şirkete yatırım yapması olarak değerlendirildiği ve bu durumun kendileri açısından herhangi bir sorun teşkil etmeyeceği

ifade edilmektedir.

(42) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin rekabeti kısıtlayıcı, mevcut piyasa için riskli veya pazarda belli lojistik hizmet sağlayıcıları ile çalışılmasını zorunlu hale getirecek nitelikte olmadığı

ifade edilmektedir.

(43) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....)
- (.....) ihaleyi CEVA'nın kazandığı, öte yandan gerçekleştirilen (.....) ihalede finale kalan firmaların bildirilen işlemin tarafları olan BORUSAN ve CEVA olduğu,
- İşlem neticesinde pazardaki en büyük iki oyuncunun birleşeceği ve bu durumun müşteri konumunda bulunan (.....) pazarlık gücünü etkileyeceği

ifade edilmektedir.

(44) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Türkiye'de lojistik hizmeti pazarının parçalı ve rekabetçi bir yapıya sahip olduğu, pazarda çok sayıda oyuncu ve büyük kurumsal firmanın faaliyet gösterdiği, işlem sonucunda ise etkin rekabetin önemli ölçüde kısıtlanmayacağı

ifade edilmektedir.

(45) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- CEVA'nın hâlihazırda Türkiye ve dünyada sözleşmeli lojistik pazarının en büyük oyuncularından biri olduğu, BORUSAN'ın devralınmasıyla birlikte Türkiye pazarında birinci sıraya yükselmesinin muhtemel olduğu,
- Bu birleşmenin, rekabet ile alıcı gücünün zayıflamasına ve hizmet sağlayıcının fiyatlandırma ve koşulları belirleme açısından daha avantajlı hale gelmesine yol açabileceği,
- Öte yandan, CEVA'nın küresel ölçekteki operasyonel verimliliği, teknoloji yatırımları ve ölçek ekonomileri sayesinde daha rekabetçi fiyatlar ve kaliteli hizmet sunmasının da mümkün olabileceği,
- BORUSAN ve CEVA'nın depolama alanları ve dağıtım ağlarının birleşmesiyle (.....) daha kolay depolama alanı bulabileceği,

- İşlemin (.....) açısından maliyet avantajı veya dezavantajı yaratıp yaratmayacağı hususunun bu aşamada öngörülemediği

ifade edilmektedir.

(46) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin (.....) iş akışına yönelik herhangi bir olumsuz etkisinin olmayacağı

ifade edilmektedir.

(47) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- CEVA'nın BORUSAN'ı devralması ile rekabet gücünün artacağı,
- CMA CGM Grubu'nun Türkiye'de yaptığı liman yatırımları ve deniz yolu taşımacılığı faaliyetlerinin, ülke lojistik sektöründe pazar payını artırmaya yönelik önemli girişimler olduğu,
- Bu yatırımların kısa vadede üretim ve ihracat yapan firmalara doğrudan olumlu etki etmesinin zor olduğu, ancak orta vadede uçtan uca maliyetleri iyileştirmesi yönünde beklenti bulunduğu,
- Yatırımların tedarik zincirinin önemli halkalarından biri olan lojistiğe doğrudan etki etmesi gerektiği, aksi takdirde bu girişimlerin sadece iki firma arasındaki ticari bir anlaşmayla sınırlı kalacağı,
- Yabancı sermayeli yatırımların Türk lojistik sektörüne yeni bir dinamizm kazandırmasının olumlu bir gelişme olduğu, mevcut limanların iyileştirilmesi, yeni limanların devreye alınması ve demir yolu bağlantılarının güçlendirilmesinin özellikle sanayisi gelişmiş bölgeler için önemli olduğu

ifade edilmektedir.

(48) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- BORUSAN ile (.....) sorunsuz bir ticari ilişki yürütüldüğü ve devralan firmanın da (.....) bir firma olması nedeniyle işlemin olumsuz bir yansımasının beklenmediği,
- İşlem sonrasında hizmet sağlayıcı yapısında işleyişi değiştirecek bir farklılık öngörülmediği, devralmanın operasyonlar, tedarik koşulları veya pazarlık gücü üzerinde olumsuz bir etkisinin olmayacağı

ifade edilmektedir.

(49) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....) lojistiği ve (.....) depolama hizmetleri kapsamında BORUSAN ile; (.....) depolama ve lojistiği faaliyetleri kapsamında ise CEVA ile (.....) iş ilişkilerinin olduğu,
- İşleme ilişkin olarak olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüşlerinin bulunmadığı

ifade edilmektedir.

(50) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- BORUSAN ile herhangi bir operasyonlarının bulunmadığı, dolayısıyla işlemin rekabet güçlerini kısıtlamayacağı

ifade edilmektedir.

(51) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin (.....) maliyetleri üzerinde doğrudan bir etki doğurmayacağı,

- İşlem sonrasında CEVA'nın (.....) için daha avantajlı olabilecek ek lokasyonlar ve hizmetler sunabileceği

ifade edilmektedir.

(52) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin olumsuz veya rekabeti bozucu bir etkisinin olmayacağı

ifade edilmektedir.

(53) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin olumsuz veya rekabeti bozucu bir etkisinin olmayacağı,
- Pazarda çok sayıda alternatif sağlayıcının olduğu ve hizmet sağlayıcıları arasında geçişin mümkün olduğu,
- İşlem sonucunda kurumsal yetkinlikler ve operasyonel kabiliyetlerin bir araya geleceği ve bu durumun sektöre değer katacağı

ifade edilmektedir.

(54) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin rekabeti bozucu bir etkisinin olmadığı,
- Pazarda çok sayıda oyuncunun olduğu, hizmet temin süreçlerindeki çeşitlilik ve sağlayıcı esnekliği dikkate alındığında pazardaki rekabetin sürdürülebilir olduğu

ifade edilmektedir.

(55) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- CEVA ile yürütülen iş ilişkisine dair herhangi bir olumsuz görüşün bulunmadığı,
- Firmanın lojistik hizmetlerinin planlanması ve yürütülmesi süreçlerinde profesyonel, şeffaf ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergilediği,
- Alınan hizmetin kalitesi, sürekliliği ve operasyonel uyum seviyesinin genel olarak tatmin edici düzeyde olduğu,
- Bildirime konu işlem sonucunda BORUSAN gibi bir firmanın CEVA'yı kontrol etmesinin, firmanın gelişme potansiyelini artırabileceği

ifade edilmektedir.

(56) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Mevcut durumda BORUSAN ile (.....),
- İhracat operasyonlarında proje özelinde anlık ve spot olarak somut iş özelinde yapılan tekil anlaşmalarla sürecin yönetildiği, söz konusu alanda; (.....), (.....), (.....)⁶ (.....) kısa ünvanlı hizmet sağlayıcılarından hizmet alındığı,
- Pazarda alternatif hizmet sağlayıcılarının bulunduğu, bu çerçevede bildirilen işlem neticesinde herhangi bir olumsuz durumun ortaya çıkmasının beklenmediği

ifade edilmektedir.

(57) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Pazarın çok oyunculu bir yapıya sahip olması nedeniyle işlemin pazarda olumsuz bir etkisin olmayacağı

ifade edilmektedir.

⁶ (.....)

(58) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....) iki firmanın birleşmesinin özellikle hava yolu kargo taşımacılığı açısından IATA sıralamasında önemli bir etki yaratmasının beklenmediği,
- Hava yolu ihracat hacminin yaklaşık %50'sinin hâlihazırda ilk 10 acente tarafından yönetildiği, birleşme sonrasında ise tahmini olarak ilk 20 içerisinde bir hacmin söz konusu olacağı,
- Uluslararası kara yolu ve deniz yolu taşımacılığında, hava yoluna kıyasla çok daha fazla firma ve rekabet bulunduğu için birleşmenin bu pazarlarda da önemli bir etki yaratmasının beklenmediği,
- Yurt içi sözleşmeli lojistiği alanındaki piyasa payları hakkında net bilgi olmamakla birlikte, her iki firmanın da bu alanda önemli oyuncular olduğu, ayrıca (.....) ve (.....) gibi güçlü firmaların faaliyet gösterdiği, birleşmenin bu pazarda güçlü bir rakip oluşturacağı

ifade edilmektedir.

(59) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirime konu işlem sonucunda, (.....) BORUSAN'ın küresel bir lojistik sağlayıcısı ile birleşerek taşımacılık sektöründeki hizmet kalitesinin gelişimine katkı sağlayacağını değerlendirildiği

ifade edilmektedir.

(60) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Sektörel rekabetin artırılmasının firmaların servis sağlayıcı maliyetlerinde doğal yollarla optimizasyonu zorunlu kılacağı ve bu optimizasyonun müşterilerin katlandıkları ürün maliyetlerinde düzeltici etki yapacağını düşünüldüğü

ifade edilmektedir.

(61) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Lojistik sektöründe faaliyet gösteren farklı firmaların bulunması nedeniyle, işlem sonrasında piyasada rekabetin olumsuz yönde etkilenmesinin beklenmediği

ifade edilmektedir.

(62) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....) olarak sundukları hizmet kapsamında (.....) çalışılan lojistik şirketlerinin araçlarının uygun fiziki koşullara ((.....), (.....), (.....) (.....)) sahip olmasının büyük önem taşıdığı,
- Bu nedenle yalnızca(.....) standartlarını karşılayabilecek hizmeti sunan şirketlerle çalışıldığı,
- Ancak her ölçekteki oyuncunun gerekli yatırımlarla bu standartları karşılayabileceğinin düşünüldüğü,
- Bu doğrultuda, bildirime konu işlemin faaliyetler üzerinde herhangi bir etki doğurmayacağını değerlendirildiği

ifade edilmektedir.

(63) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Pazarlarda rekabetin çok yüksek olduğu, işlemin rekabet üzerinde olumsuz bir etkisi olmayacağı

ifade edilmektedir.

(64) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....)
- BORUSAN ile sözleşmeli bir ilişki olmamakla birlikte BORUSAN'dan çeşitli hizmetlerin alındığı,
- Bildirilen işlem ile BORUSAN'a ait *know-how*'un CEVA'ya geçmesiyle CEVA'nın lojistik sektöründe önemli bir güç haline geleceği, özellikle Türkiye iç pazarında kayda değer bir güç kazanımı yaratacağı,
- BORUSAN ile CEVA arasında yürütülen süreçte herhangi bir oyuncunun devre dışı kalması durumunda kara yolu nakliye pazarının rekabet yapısının zayıflayabileceği,
- Bildirilen işlem ile BORUSAN'ın ve CEVA'nın navlun komisyonculuğu ve kara yolu nakliyesindeki uzmanlıklarının entegre edileceği ve bu durumun teşebbüse önemli ölçüde rekabet avantajı sağlayacağı,
- Her ne kadar ilgili pazarda büyük oyuncular bulunsa da bildirilen işlemin pazardaki maliyetleri artıracağına değerlendirildiği

ifade edilmektedir.

(65) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin, (.....) tedarik ettiği navlun komisyonculuğu hizmeti açısından somut bir farklılık yaratmayacağı,
- (.....) bu hizmetleri çok sayıda ve farklı ölçeklerdeki sağlayıcılardan temin ettiği, ihtiyaç duyulduğunda pazarda alternatif hizmet sağlayıcılara erişim imkânının bulunduğu, bu nedenle işlemin gerçekleşmesi durumunda mevcut tedarikçi portföyünde veya operasyonel süreçlerde bir değişiklik beklenmediği,
- (.....) işlemin sözleşmeli lojistik pazarı üzerindeki etkilerine ilişkin bir değerlendirme yapılamadığı ve bu konuda görüş sunulamadığı

ifade edilmektedir.

(66) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlemin kapsamının CEVA ve BORUSAN gibi büyük teşebbüslerden oluşmasının pazardaki rekabeti azaltacağı ve maliyetleri yukarı yönlü hareket ettireceğinin değerlendirildiği

ifade edilmektedir.

(67) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlem sonucunda Türkiye lojistik pazarının iki büyük oyuncusunun birleşmesinin söz konusu olacağı,
- Pazar genelinde çok sayıda aktör bulunsa da birleşen tarafların ölçekleri, hizmet çeşitliliği ve kurumsal müşteri portföyleri itibarıyla en belirgin aktörler arasında yer aldığı,
- Bu birleşmenin özellikle kurumsal müşterilere yönelik yüksek hacimli lojistik hizmetler pazarında rekabeti olumsuz etkileyebilecek nitelikte olduğu,
- İşlem onayının davranışsal taahhütlerle koşullandırılmaksızın gerçekleştirilmesinin, ilgili pazarda sömürücü uygulamalara yol açabileceği

kanaatinde olunduğu, fiyatlamaya ilişkin taahhütlerin verilmesiyle pazar dinamiklerinin korunabileceğinin değerlendirildiği

ifade edilmektedir.

(68) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- İşlemin pazarın rekabetçi yapısı üzerinde kayda değer bir etkisinin olmayacağı, BORUSAN ve CEVA'nın farklı konumlarda ve güçlü yönleri sahip firmalar olduğu,
- Birlikteliğin, farklı becerileri bir araya getirerek sektöre daha geniş kapsamlı hizmet sunma potansiyeli taşıdığı ancak bu durumun operasyonel beceriye bağlı olduğu,
- (.....) operasyonel açıdan zayıf firmalarla çalışmayı tercih etmeyeceği, bu nedenle birlikteliğin rekabete önemli bir etkisinin olmayacağı değerlendirildiği,
- Birleşme durumunda alternatif tedarikçi bulma imkânının mevcut olduğu, sektörün rekabetçi yapısı gereği önemli ölçüde fiyat artışlarının beklenmediği,
- Birleşme sonucunda daha önce farklı firmalardan alınan hizmetlerin (depo, liman, taşıma, gümrük vb.) tek bir firmadan temin edilmesinin mümkün hale gelebileceği bu teknik entegrasyonun avantaj yaratabileceği,
- (.....) fiyatların bu avantajı yansıtmaması halinde daha uygun fiyatlı farklı tedarikçilere yönelebileceği; bu çerçevede pazarlık gücünün şirket nezdinde kalmaya devam edeceği

ifade edilmektedir.

(69) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Türkiye'deki sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarında (.....) ve CEVA gibi küresel oyuncuların yanı sıra BORUSAN, (.....) ve (.....) gibi büyük yerli teşebbüslerin de bulunduğu, ancak son dönemde ilgili pazarda küresel büyük oyuncuların büyük yerli grupları satın aldığı görüldüğü,
- Bildirilen işlem ile CEVA'nın BORUSAN'ı devralacak olmasının ilgili pazardaki rekabet yapısını etkileyeceği,
- İşlemin sağlayıcı değiştirme olanağını zedeleyecek nitelikte olduğu,
- Bildirilen işlem ile büyük hacimli operasyonlara ilişkin hizmet sunabilen sağlayıcı sayısının azalacağı ve bu durumun müşteri konumunda bulunan teşebbüslerin pazarlık gücünü zedeleyeceği,
- (.....)
- (.....)
- (.....)
- Şimdiye kadar gerçekleştirilen ihalelerde birbirine rakip konumda bulunan BORUSAN ve CEVA'nın birleşmesinin rekabetin azalmasına ve lojistik maliyetlerinin yükselmesine yönelik risk oluşturduğu

ifade edilmektedir.

(70) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....) yüksek hacimli ürünlerin son kullanıcıya dağıtım faaliyetinin ciddi planlama, altyapı ve maliyet gerektirdiği ve bu faaliyeti gerçekleştiren az sayıda teşebbüs bulunduğu

ifade edilmektedir.

(71) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Türkiye'deki lojistik sektörünün hem iç nakliye hem de uluslararası nakliye alanında çok geniş makine ekipman ve farklı ölçeklerde geniş bir tedarikçi havuzuna sahip olduğu, dolayısıyla pazarda tekelleşmeye müsait bir ortamın olmadığı

ifade edilmektedir.

(72) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....)
- (.....)
- Parsiyel operasyonlarında tüm Türkiye'yi kapsayan dağıtımı yapacak sağlayıcı sayısının kısıtlı olduğu, bildirilen işlemin bahse konu operasyonları olumsuz etkileme riski bulundurduğu

ifade edilmektedir.

(73) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlemin ilgili pazardaki rekabet yapısını olumsuz etkileyecek nitelikte olduğu, zira işlem sonucunda pazarda yabancı sermaye kontrolünde, dikey entegre ve yüksek pazar gücüne sahip bir teşebbüs oluşacağı, bu durumun özellikle yerli ve orta ölçekli lojistik hizmet sağlayıcılarının gücünü zayıflatarak pazarda tekelleşmeye yol açacağı,
- (.....)

ifade edilmektedir.

(74) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Türkiye'de navlun komisyonculuğu pazarının oldukça rekabetçi bir yapıya sahip olduğu, büyük ölçekli ulusal ve uluslararası firmaların yanı sıra çok sayıda küçük ölçekli yerel oyuncunun da faaliyet gösterdiği,
- Pazarda hem yoğun hem de parçalı yapının bir arada bulunduğu, büyük firmaların kurumsal yapılarıyla, küçük firmaların ise fiyat avantajıyla rekabet ettikleri,
- Mevcut lojistik hizmet sağlayıcılarının entegrasyon süreçleri, hizmet kalitesinin yeniden sağlanması ve sözleşme iptalleri nedeniyle geçiş maliyetlerinin ortaya çıkabildiği bu nedenle geçiş kararlarının maliyet/fayda analizi ile değerlendirildiği,
- Uzun süreli iş birlikleri ve yüksek hacimli hizmet alımları sayesinde lojistik hizmet sağlayıcılar karşısında belirli bir pazarlık gücüne sahip olduğu

ifade edilmektedir.

(75) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- CEVA'nın çok uluslu yapısı ile (.....) lojistik hizmetleri kapsamında ihtiyaçlarına cevap verebildiği, (.....) raporlamalarını gerçekleştirebildiği, (.....) (.....) bu kapsamda ilgili işlem sonucunda süreçlerin ve iletişimin daha efektif şekilde yönetilebileceği

ifade edilmektedir.

(76) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- (.....) lojistik süreçlerinin (.....) uzmanlaşmış firmalar tarafından yürütülmesinin gerekli olduğu, Türkiye'de bahse konu alanda uzmanlaşan az sayıda sağlayıcı bulunduğu, bu nedenle (.....) faaliyet gösteren büyük firmaların genelde aynı

sağlayıcı ile çalışmakta olduğu ve mezkûr sağlayıcıların CEVA, BORUSAN ve (.....) olduğu,

- Bildirilen işlem ile hâlihazırda az sayıda bulunan sağlayıcıların daha da azalacağını ve bu durumun pazardaki yoğunlaşmayı artırarak rekabeti azaltacağı, maliyetleri yükselteceği ve hizmet sunumunun kalitesinde düşüşe yol açacağı,
- CEVA'nın BORUSAN'ı devralmasıyla sağlayıcı sayısındaki azalmanın sağlayıcı değiştirme olanağını azaltacağı ve bu çerçevede alıcı gücünün zayıflayacağı

ifade edilmektedir.

(77) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Mevcut durumda BORUSAN'ın (.....) hizmetini temel faaliyet alanı olarak konumlandırmadığı için rekabetçi bir fiyat sunmadığı ve hizmetlerin iyileştirilmesine yönelik bir çabasının olmadığı,
- CEVA'nın BORUSAN'ı devralması ile pazarda güçlü konumda bulunan (.....) karşı bir alternatif oluşturacağını değerlendirildiği

ifade edilmektedir.

(78) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- BORUSAN'ın küresel pazarda büyük bir oyuncu olan CEVA tarafından devralınmasının orta ve uzun vadede sektördeki rekabet yapısını bozacağı ve sunulan hizmetin kalitesinde azalmaya yol açacağı

ifade edilmektedir.

(79) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- CEVA ve BORUSAN'ın parsiyel ve *milk run* taşımalarında sektördeki güçlü konumu ve iş hacminin yüksek olması nedeniyle bildirilen işlem neticesinde (.....) pazarlık gücünün düşebileceği

ifade edilmektedir.

(80) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirime konu işlem taraflarından CEVA ile geçmiş dönemde çalışıldığı (.....) CEVA tarafından sunulan fiyatın rekabetçi olmaması nedeniyle ticari ilişkinin devam ettirilmediği,
- (.....) BORUSAN ile çalışıldığı ve (.....)
- (.....) ilgili alanda BORUSAN dışında hizmet sağlayabilecek beş adet firma bulunduğu,
- Bildirilen işlem neticesinde nakliye pazarında büyük hacimli hizmet sağlama kapasitesine sahip büyük bir oyuncunun eksileceği

ifade edilmektedir.

(81) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirime konu işlem ile küresel ölçekte faaliyet gösteren CEVA'nın BORUSAN üzerinden Türkiye'deki altyapısını genişletebileceği,
- CEVA'nın agresif fiyatlama veya entegre hizmet paketleri sunmasının ilgili pazardaki yerli ve yabancı oyuncularını daha rekabetçi çözümler üretmeye zorlayabileceği,

- Öte yandan bildirilen işlem neticesinde ilgili pazardaki yerli sermayeye sahip bir teşebbüsün yabancı sermaye tarafından devralınacağı ve içinde bulunulan dönem itibarıyla sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarındaki yerli ve yabancı sermaye dengesinin yabancı sermaye lehine bozulmaya başladığı,
- CEVA'nın küresel ve belirli kalite/sertifikasyonlara dayalı bir iş modeli benimsediği, bu iş modelinin yerel taşıyıcılar ve küçük ölçekli nakliye hizmet sunumunda bulunan teşebbüsler için yüksek maliyetli kalmasından ötürü bu teşebbüslerin pazar dışına itilebileceği

ifade edilmektedir.

(82) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlem taraflarından devre konu BORUSAN'ın (.....) hizmet aldığı en büyük lojistik hizmeti sağlayıcı olduğu ve devralan konumunda bulunan teşebbüsün ise (.....) tarafından gerçekleştirilen ihalelerde BORUSAN'ın en büyük rakibinin CEVA olduğu,
- İşlem sonucundan (.....) operasyonel anlamda zaruri bir değişikliğe girmesinin söz konusu olduğu ve lojistik süreçlerinin orta vadede aksama riskinin bulunduğu ancak bu durumun yönetilebilir olduğunun değerlendirildiği,
- Türkiye'de lojistik hizmetleri pazarının parçalı ve rekabetçi bir yapıya sahip olduğu, pazarda çok sayıda oyuncu ve büyük kurumsal teşebbüslerin faaliyet gösterdiği, bu sebeple işlemin ticari olarak fiyat, maliyet gibi hususlarda kayda değer bir etki yaratmayacağı ve (.....) işlem sonucundan doğrudan negatif olarak etkilenmeyeceği

ifade edilmektedir.

(83) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlem sonucunda CEVA'nın Türkiye pazarında çok daha güçlü bir konuma yükseleceği, zira BORUSAN'ın devralınması ile CEVA'nın Türkiye'de bütünleşmiş hizmet sunma kabiliyetinin önemli ölçüde artacağı

ifade edilmektedir.

(84) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Bildirilen işlem ile ilgili pazarda büyük ölçekli hizmet sunumu gerçekleştiren aktör sayısının azalacağı,
- Bununla birlikte küresel çapta güçlü yatırım kapasitesine sahip tedarikçilerin pazar paylarının artmasının sektöre yenilik ve modernizasyonu getirme potansiyeli açısından olumlu etkilerinin olduğu

ifade edilmektedir.

(85) (.....) tarafından iletilen cevabi yazıda özetle;

- Türkiye'de taşımacılık sektöründe kooperatifleşmenin yaygın olduğu ve tek bir kooperatif üzerinden birden fazla tedarikçi ile hizmetin satın alınabileceği,
- Sözleşmeli lojistik pazarında yerli ve yabancı farklı ölçeklerde sınırlı sayıda oyuncu bulunduğu

ifade edilmektedir.

G.2.2. Çevrim İçi Görüşmelerden Elde Edilen Bilgiler

(86) (.....) tarafından;

- (.....), sözleşmelerin üç ila beş yıllık sürelerle yapıldığı, hâlihazırda (.....) firması ile yurt içi taşımacılık faaliyetlerinin gerçekleştirildiği,
- (.....) dışında da sektörde bu süreler içerisinde teslimat yapabilecek seviyede yeterli sayıda alternatif firmanın bulunduğu, ihale dönemlerinde talepleri karşılayabilecek birçok farklı firmadan teklif alındığı, en uygun teklifi (.....) sunduğu

ifade edilmektedir.

(87) (.....) tarafından;

- Türkiye’de hizmet sağlayıcı sayısının fazla olduğu, ancak sözleşmeli lojistik hizmet sağlayıcısı alternatiflerinin (.....) belirlediği kriterler dolayısıyla daha çok küresel çapta hizmet sunan ve büyük ölçekte faaliyet gösterenler ile sınırlı kalabildiği,
- Hizmet sağlayıcısının tercihinde, farklı coğrafyalarda aynı hizmet seviyesinde faaliyet gösterebilmesi ve sektörde çeşitli başarı referanslarının bulunuyor olması gibi çeşitli hususların dikkate alındığı,
- Depolama hizmetinde sağlayıcı değiştirmenin yeni depo kiralınması gibi hususlar nedeniyle hızlı bir süreç olmadığı

ifade edilmektedir.

(88) (.....) tarafından;

- Nakliye hizmetine kıyasla depolama hizmet sunumunda daha az alternatifin, dolayısıyla daha az rekabetin bulunduğu, bu durumun (.....) depolama hizmetine yönelik belirlediği kalite standartlarının yüksek olmasından kaynaklandığı,
- (.....), (.....) sağlayıcı değişiminin meşakkatli olduğu, zira geçiş sürecinde satış kaybı olmaması için büyük çaba gerektiği, sistem entegrasyonunun öğrenilmesinin zaman aldığı ve (.....) eğitimlerin alınması gerektiği

ifade edilmektedir.

(89) (.....) tarafından;

- (.....) taşıma türleri bakımından CEVA’dan hizmet alındığı, söz konusu taşıma türlerine yönelik (.....) akdedildiği,
- Parsiyel taşımada sınırlı sayıda hizmet sağlayıcının bulunduğu, bu kısıtı oluşturan etmenlerden birinin (.....) esas kısıtın ise teşebbüsün ürünlerinin ilgili dağıtım noktalarına belirli bir hızda dağıtılması ihtiyacından kaynaklandığı, tüm Türkiye’yi kapsayan dağıtım ağı ile ürünlerin dağıtımını hızlı bir şekilde gerçekleştirebilecek az sayıda teşebbüsün bulunduğu,
- (.....) açısından yurt içi parsiyel taşıma hizmetinin kapsamının oldukça geniş ve detaylı olduğu, (.....) CEVA ve BORUSAN dışında (.....) parsiyel taşımaları açısından lojistik ihtiyaçlarını karşılayabilecek alternatif bir hizmet sağlayıcısının bulunmadığı

ifade edilmektedir.

(90) (.....) tarafından;

- *Milk run* taşımacılığının parsiyel ve tam kamyon yükü (*full track load -FTL*) taşımacılık türlerinden daha nitelikli olduğu, (.....) anılan hizmetin sunulması için belirli bir yetkinlik gerektiği,
- Bildirilen işlem tarafı BORUSAN’ın sunduğu hizmetin, (.....) deposundan ürünlerin 81 ile dağıtımı şeklinde olduğu,

- Bildirilen işlem neticesinde etkin rekabetin önemli ölçüde engellenmeyeceğinin değerlendirildiği, zira teşebbüsün gerçekleştirdiği eski ihalelerde (.....) ve (.....) gibi farklı hizmet sağlayıcılarından teklif alındığı

ifade edilmektedir.

(91) (.....)⁷ tarafından;

- *Milk run* taşımacılığının üretime geçecek parça tedarikinin planlanması ve programlanmasına yönelik bir taşıma metodu olduğu, anılan metoda ilişkin sipariş akışı ve takibi için çeşitli yazılımların kullanıldığı, müşterinin ve sağlayıcının yazılımlarının entegre edilerek sürecin yönetildiği,
- *Milk run* operasyonlarında çok güçlü yazılımların ve depoların bulunması gerektiği, zira *milk run* metodunda fabrika üretiminin aksamayacağı şekilde sevkiyat yapılması gerektiği,
- Bildirilen işlem tarafları CEVA ve BORUSAN'ın parsiyel alanında ve *milk run* taşımada üst seviyede rekabet halinde olduğu, (.....) dolayısıyla işlem neticesinde (.....) hizmet sağlayıcı alternatiflerinin azalacağı,
- (.....)
- *Milk run* taşımada ise alternatif olarak yüksek hacme sahip *milk run* taşıma operasyonlarında (.....) faaliyetlerinin bulunduğu ancak mevcut durumda yazılımlarının yetersiz kalabildiği, (.....) yazılımın müşteriye uyarlanması yaklaşık 7-8 aylık bir süreç gerektirdiği,
- (.....)
- Parsiyel taşımada 81 ile varan sevkiyatın yapıldığı, bu noktada küçük cep depolarına (*crossdock*) sahip olunmasının önemli olduğu, küçük araçlar ile dağıtım ağlarının çok önem arz ettiği,
- Parsiyel tarafında alternatif olarak (.....) ve kargo ya da ambar tarzı çalışan firmaların bulunduğu

ifade edilmektedir.

(92) (.....) tarafından;

- Taşıma işine yönelik hizmet sağlayıcı seçiminde teşebbüs açısından hizmet sağlayıcının tüm Türkiye'de dağıtım ağına ve sevkiyatları makul sürelerde gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olması gibi kriterlerin ön plana çıktığı,
- Teşebbüsün lojistik hizmet sağlayıcısını diğerlerinin yanı sıra esasen bu kriterlere göre seçmesi sebebiyle anılan kriterleri sağlayamayan veya (.....) teşebbüsün beklentilerine uygun şekilde taşımalarını yapabilecek kapasiteye sahip olmayan firmaların potansiyel olarak alternatif hizmet sağlayıcılar olarak değerlendirilemediği; (.....) yanı sıra piyasada CEVA, (.....) ve (.....) gibi alternatif seçeneklerin olduğu,
- Mevcut durumda tüm Türkiye'ye yönelik taşıma hizmetine ilişkin (.....) hizmet alındığı ve bazı acil sevkiyatlar bakımından (.....)'nden de hizmet alınabildiği

ifade edilmektedir.

(93) (.....) tarafından;

- (.....)

⁷ (.....)

- (.....)
- (.....)

ifade edilmektedir.

(94) (.....) tarafından;

- (.....) satın alınan ve kargo firmaları tarafından taşınamayan ürünlerin müşterilerin adreslerin ulaştırılması sürecini BORUSAN ile yürüttükleri, yüksek hacimli ürünlerin taşınması noktasında BORUSAN ile çalışıldığı,
- (.....)
- (.....) tam anlamıyla bilgi sahibi olunmamakla birlikte, yüksek hacimli ürünlerin taşınması alanında (.....) hacmini karşılayabilecek teşebbüsler olarak (.....), BORUSAN ve CEVA'nın bulunduğu

ifade edilmektedir.

(95) (.....) tarafından

- (.....) CEVA'dan depolama ve taşıma olarak iki farklı hizmet alındığı,
- Öte yandan (.....) lojistik hizmet sağlayıcılarından beklentisinin yalnızca taşıma ile sınırlı olmadığı; (.....) taşıma sırasında da sağlanmasına yönelik kriterlerinin bulunduğu, bu kriterler çerçevesinde her hizmet sağlayıcının (.....) hizmet sunamadığı, bu nedenle hizmet sağlayıcı alternatiflerinin görece sınırlı olduğu,
- BORUSAN'ın son yıllardaki faaliyetleri çerçevesinde CEVA'ya alternatif haline geldiği

ifade edilmektedir.

(96) (.....) tarafından;

- 30 des ve üzeri ürünlerin sektörde büyük hacimli ürün kategorisinde kabul edildiği, bu ürünlerin taşınmasında (.....), CEVA ve BORUSAN firmalarının öne çıktığı, bu firmalarla da entegrasyon sağlandığı, (.....)
- Yüksek desili ürünlerin nihai tüketiciye taşınmasında az sayıda firmanın bulunduğu,
- CEVA'nın depolar arası taşımacılık için filo tahsis ettiği, taşıma ve depolamanın birlikte yürütülmesinde güçlü konumda olduğu

ifade edilmektedir.

(97) (.....) tarafından;

- CEVA ve BORUSAN ölçeğinde çalışabilecek çok fazla firmanın bulunmadığı, en fazla 5-6 firmanın bu ölçekte iş yapabildiği,
- Birleşme işlemi sonucunda CEVA'nın daha büyük bir firma haline geleceği ve sözleşmelerin devamlılığı konusunda endişe duyulduğu, (.....), yüksek yatırım gereklilikleri nedeniyle alternatiflerin sınırlı olduğu, (.....), ancak (.....) çalışılan firmaların CEVA ve BORUSAN olduğu, bu firmaların özellikle 3PL taşımacılık kapsamında sektörde birbirleriyle rekabet eden iki büyük oyuncu olduğu,
- (.....)
- (.....)
- Depolama ve büyük lojistik merkezlerinin yönetiminde, özellikle elleçleme işlerinde alternatif bir sağlayıcıya geçişin uzun ve zor bir süreç olduğu, bu geçişin 4-5 ay

sürebileceği, böyle bir durumda tüm deponun boşaltılması ve çalışanların değiştirilmesinin gerektiği, bu işlemlerin maliyetli olduğu ve ciddi mali kayıp riski barındırdığı

ifade edilmektedir.

(98) (.....) tarafından;

- (.....) depolamada farklı firmaya geçişin minimum 6 ayı bulabileceği, SAP sistemi entegrasyonu dolayısıyla geçişin 3-4 ay sürebileceği

ifade edilmektedir.

(99) (.....) tarafından;

- (.....)
- (.....)
- Bildirime konu işlemin (.....) lojistik maliyetlerinin artması riskini doğurabileceği, zira (.....) tarafından gerçekleştirilen ihalelerde CEVA ile BORUSAN'ın başa baş olarak rekabet ettikleri, (.....)

ifade edilmektedir.

(100)(.....) tarafından,

- En son gerçekleştirilen ihale sürecinin son aşamasında (.....) firmanın kaldığı ve bunlardan ikisinin CEVA ile BORUSAN olduğu,
- (.....)
- (.....)
- (.....) bildirim konusu işleme izin verilmesi halinde fiyatların yükseleceğini öngördüğü, ayrıca işleme izin verilmesi halinde servis sağlayıcının ilgili sektörde alternatifin bulunmaması nedeniyle hizmetin kalitesini yükseltme yönündeki motivasyonunu kaybedeceğini değerlendirdiği,
- İhaleye katılan servis sağlayıcılarının, (.....) fazla sürede iletmeye yönelik teklif sundukları noktada (.....) bu firmaları elediği,
- CEVA ve BORUSAN dışında teslimat sürelerini sağlayabilen çok az sayıda teşebbüsün olduğu, CEVA ve BORUSAN'ın lojistik ağının tüm Türkiye'yi kapsayacak ve (.....) teslimat süresini sağlayabilecek nitelikte olduğu,
- (.....)

ifade edilmektedir.

(101)(.....) tarafından,

- *Milk run* operasyonunda (.....) gibi alternatifler olmasına rağmen ilgili sektörde CEVA ile BORUSAN'ın en büyük oyuncular oldukları, *milk run* operasyonunda en büyük sıkıntının yazılımdan kaynaklandığı ve bu nedenle firma değiştirmenin maliyetli olduğu, yeni lojistik hizmet sağlayıcısı ile anlaşılması halinde üç ay içerisinde geçişin sağlanabildiği,
- Bildirim konusu işlem sonucunda *milk run* taşımacılığındaki rekabetin azalabileceği

ifade edilmektedir.

(102)(.....) tarafından;

- Depolama hizmetinin alımına yönelik ihale süreci yürüttükleri ve genelde sözleşmelerin minimum üç yıl üzerinden yapıldığı, ihale süreci sonucunda halihazırdaki teşebbüsler dışında başka bir teşebbüsün ihaleyi kazanması halinde operasyonel olarak geçişin çok zor olduğu, geçişin ortalama 9-12 aylık bir hazırlık gerektirdiği

ifade edilmektedir.

(103)(.....) tarafından;

- (.....) lojistik sağlayıcısı teşebbüslerin fazla olduğu ancak her bir teşebbüsün farklı sektör lojistiğinde uzmanlaştığı, (.....) alanında ön plana çıkan hizmet sağlayıcıların CEVA ve BORUSAN olduğu, ayrıca CEVA ve BORUSAN'ın (.....) lojistiği alanında oldukça yüksek pazar payına sahip oldukları,
- (.....) lojistik hizmeti alırken servis sağlayıcısının sunacağı hizmetin kalitesine de bakarak karar verdiği, (.....)
- CEVA ve BORUSAN'a ek olarak (.....) taşınması alanında faaliyet gösterebileceği, CEVA ve BORUSAN'a anılan teşebbüslerin alternatif olmasının mümkün olduğu ancak ilgili teşebbüslerin bilgi birikimi, tecrübe ve hizmetin devamının sağlanması konularında detaylı olarak değerlendirilmesinin gerekeceği, zira (.....) yalnızca fiyat odaklı hizmet almadığı

ifade edilmektedir.

G.3. İlgili Pazar

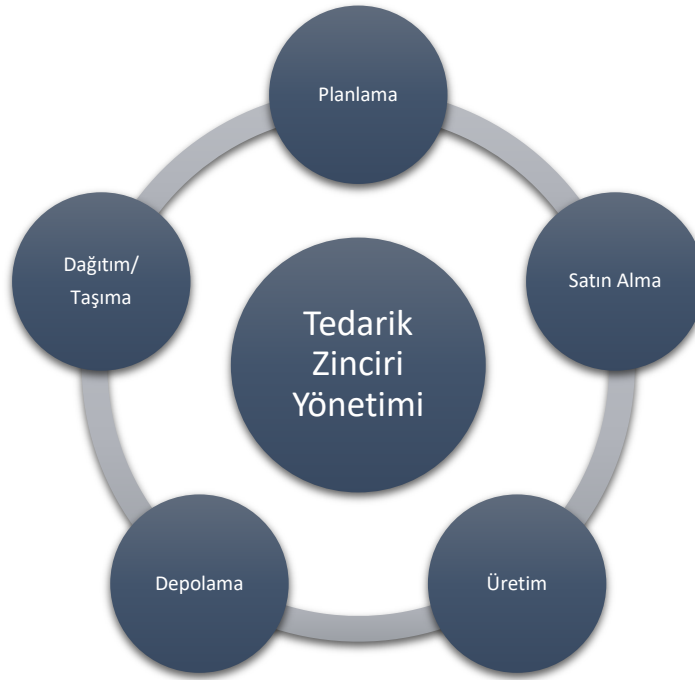
(104)İlgili pazarın tanımlanması birleşme ve devralma işlemlerinin değerlendirilmesi bakımından büyük önem arz etmektedir. Ürün ve coğrafi pazar olmak üzere iki temel boyuttan oluşan ilgili pazar, teşebbüsler arasındaki rekabetin sınırlarının tespit edilmesini sağlayarak devralma sonrası teşebbüslerin pazar gücünün tahmin edilmesine ve teşebbüs üzerinde rekabetçi baskı kurabilecek rakiplerin ortaya çıkarılmasına imkân vermektedir.

(105)Kurul, ilgili pazarın tanımlanmasında esas alacağı temel ilkeleri İlgili Pazar Kılavuzu'nda ortaya koymuştur. Aşağıda, bu ilkeler ışığında dosya konusu devralma işlemine ilişkin olarak yapılan değerlendirmede öncelikle sektöre ilişkin bilgiler sunulacak, akabinde ilgili ürün pazarı ve ilgili coğrafi pazar değerlendirmelerine yer verilecektir.

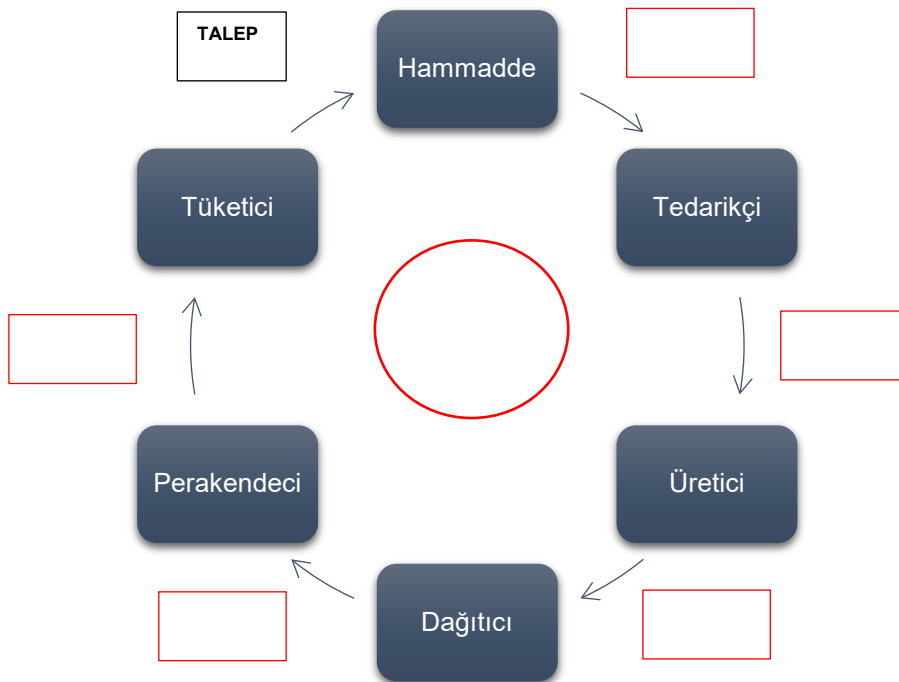
G.3.1. Sektör Hakkında Genel Bilgiler

G.3.1.1. Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik

(106)Tedarik zinciri, hammadde ve ara malların temininden başlayarak, üretim, depolama, dağıtım ve lojistik faaliyetleri aracılığıyla nihai ürünün son kullanıcıya ulaştırılmasına kadar geçen tüm süreçlerin oluşturduğu bütünleşik bir sistem olarak nitelendirilmektedir. Bu sistem; tedarikçiler, üreticiler, dağıtım merkezleri, lojistik hizmet sağlayıcılar, perakendeciler ve nihai müşterilerden oluşan aktörleri ve bu aktörler arasındaki malzeme akışlarının (hammadde, yarı mamul, nihai ürün transferi vb.), bilgi akışlarının (sipariş verileri, talep tahminleri, stok seviyeleri, takip ve izlenebilirlik bilgileri vb.), finansal akışların (ödeme işlemleri, fatura süreçleri, kredi ve maliyet paylaşımı vb.) ve geri akışların (iade, geri dönüşüm, atık yönetimi vb.) koordinasyonunu kapsamaktadır. Tedarik Zinciri Yönetimi (*supply chain management-SCM*) ise tüm bu süreçleri optimize etmeyi amaçlayan yönetim yaklaşımıdır.



(107) Lojistik ise -yukarıda yer verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere- tedarik zinciri sürecinin bir parçası olup ürünlerin fiziksel olarak hareket ettirilmesi, depolanması ve ürünlerin yönetilmesi⁸ kısmına odaklanmakta ve ilgili süreçlerin mümkün olan en verimli şekilde yürütülmesi için gerekli olan planlama, organizasyon ve kontrol faaliyetlerini içermektedir.



(108) Bu noktada değinilmesi gereken önemli bir husus lojistik hizmetlerinin kapsamıdır. Lojistik ifadesi ile genellikle ürünlerin fiziksel olarak bir noktadan diğer bir noktaya taşınması akla gelebilmekle birlikte lojistik faaliyeti; nakliye, depolama, sipariş hazırlama, tersine lojistik

⁸ Ürün yönetimi, ürünlerin doğru koşullarda, doğru miktarda, doğru zamanda ve uygun maliyetle taşınmasına ve depolanmasına yönelik tüm takip sürecini kapsamaktadır.

gibi kapsamlı faaliyetler bütününe içeren bir süreci ifade etmektedir. Lojistik faaliyetleri altında temel olarak aşağıdaki hizmetlerin sunulduğu görülmektedir.

Tablo 3: Lojistik Faaliyeti Altında Sunulan Hizmetler

Hizmet Türü	Açıklama
Taşıma/Nakliye	Ürünlerin üretim noktasından tüketim noktasına kadar fiziksel olarak hareket ettirilmesi faaliyetidir.
Depolama (<i>Warehousing</i>)	Ürünlerin belirli bir süre boyunca korunması, kontrol edilmesi ve sevkiyata hazır hale getirilmesi sürecini kapsayan faaliyettir.
Stok/Envanter Yönetimi	Teşebbüsün müşteri taleplerini karşılayabilmesi için gerekli ürün miktarının optimum seviyede tutulmasını sağlayan planlama, izleme ve kontrol sürecini kapsayan faaliyettir.
Sipariş Yönetimi	Müşteri taleplerinin alınmasından ürünlerin teslimine kadar uzanan tüm operasyonel ve idari sürecin koordinasyonunu kapsayan; siparişin kaydedilmesi, onaylanması, stok kontrolü, sevkiyat planlaması, teslimat ve faturalandırma adımlarını içeren faaliyettir.
Paketleme	Ürünlerin taşınma, depolanma ve satış sürecinde korunmasını sağlamak amacıyla uygun malzeme ve tekniklerle ambalajlanması işlemidir.
Elleçleme	Ürünlerin depo veya terminal alanlarında yüklenmesi, boşaltılması, ayrıştırılması, sınıflandırılması ve yeniden yerleştirilmesi gibi fiziksel hareketlerine yönelik faaliyettir.
Gümrükleme ve Dış Ticaret İşlemleri	Uluslararası ticarete ürünlerin ihracat veya ithalat işlemleri için yasal gerekliliklerinin yerine getirilmesi faaliyetidir.
BT Entegrasyonu	Lojistik süreçlerin dijital sistemler aracılığıyla planlanması, izlenmesi ve yönetilmesini sağlamaktadır. ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>), WMS (<i>Warehouse Management System</i>) ve TMS (<i>Transportation Management System</i>) gibi yazılımların kullanılması ve entegre edilmesi faaliyetidir.
Tersine Lojistik	Ürünlerin tüketim noktasından üretim veya geri dönüşüm noktasına doğru hareketini kapsayan süreci ifade etmektedir. İade edilen, hatalı veya ömrünü tamamlamış ürünlerin toplanması, onarılması, yeniden kullanılması veya çevreye duyarlı şekilde bertaraf edilmesi faaliyetidir.
Lojistik Maliyet Yönetimi	Taşıma, depolama, elleçleme, paketleme, envanter ve bilgi sistemleri dâhil olmak üzere tüm lojistik faaliyetlerden kaynaklanan giderlerin planlanması, analiz edilmesi ve optimize edilmesi faaliyetidir.

G.3.1.2. Lojistik Faaliyetlerinin Dış Kaynaktan Tedariki

(109)Teşebbüsler lojistik ihtiyaçlarını öz kaynakları ile karşılayabilmekte, bu kapsamda depolama ve taşıma gibi çeşitli hizmetleri doğrudan kendi bünyelerinde gerçekleştirebilmektedir. Üretici/satıcı konumundaki bir teşebbüsün ürünlerini doğrudan kendi çalışanları ile kendi yönetimindeki alanlarda (depo, fabrika vb.) depolaması ve/veya özmal niteliğindeki araçlar (tır, kamyon vb.) ile alıcıya (bayi, perakendeci, distribütör, tüketici vb.) ulaştırması bu kapsamda değerlendirilebilecektir⁹. Söz konusu lojistik faaliyeti birinci parti lojistik (1PL) olarak adlandırılmaktadır.

(110)Öte yandan son yıllarda küreselleşme, uluslararası ticaretin gelişmesi ve Covid-19 pandemisi gibi gelişmelerin bir sonucu olarak tedarik zinciri süreçleri karmaşılaşmış,

⁹ Dosya kapsamında bilgi ve belge talep edilen (.....), lojistik faaliyetlerini doğrudan kendi bünyesinde yürüttüğünü, bu çerçevede kendi araç filosu ile ürünlerinin dağıtımını gerçekleştirdiğini ifade etmiştir.

müşteri taleplerinde çeşitli değişiklikler meydana gelmiştir. Buna ek olarak teşebbüslerin maliyet avantajı yaratmak istemesi, ana faaliyet alanlarına odaklanarak rekabet avantajı elde etme hedefleri ve operasyonel esneklik gereksinimleri gibi faktörler nedeniyle lojistik faaliyetlerinin profesyonel teşebbüslere devredilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda son yıllarda teşebbüslerin lojistik hizmetlerini kendi bünyelerinde yürütmek yerine lojistik hizmet sağlayıcısı¹⁰ (*logistic service provider*) olarak adlandırılan üçüncü bir teşebbüsten tedarik etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Lojistik faaliyetlerinin hizmet sağlayıcısı aracılığıyla sağlanması neticesinde hizmet alıcılarının yatırım yapmaksızın profesyonel hizmet alabilmesi, sabit maliyetlerin değişken maliyete dönüşmesi, operasyonel hata ve gecikmelerin azaltılması gibi avantajlardan yararlanabilmesi mümkün olabilmektedir. Nitekim dosya kapsamında bilgi ve belge talep edilen teşebbüslerin büyük bir bölümünün başta depolama ve taşıma olmak üzere çeşitli lojistik ihtiyaçlarını hizmet sağlayıcısı teşebbüsler aracılığıyla karşıladıkları görülmektedir.

- (111)Üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarından alınan lojistik hizmetleri, sunulan hizmetin kapsamına göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

İkinci Parti Lojistik

- (112)Teşebbüsün lojistik faaliyetlerini kendisinin planlaması, ancak taşıma/nakliye hizmetini dış kaynaktan tedarik etmesi ikinci parti lojistik (2PL) olarak adlandırılmaktadır. Geleneksel nakliye hizmetleri 2PL hizmeti kapsamında değerlendirilmekte ve söz konusu hizmeti sağlayan teşebbüsler taşıyıcı (*carrier*) olarak nitelendirilmektedir.

Üçüncü Parti Lojistik

- (113)Teşebbüsün lojistik faaliyetlerini kendi bünyesinde yürütmek yerine dış kaynak kullanarak bu alanda uzmanlaşmış bir hizmet sağlayıcısına devretmesi üçüncü parti lojistik (3PL) olarak nitelendirilmektedir. 3PL hizmeti sunan teşebbüsler nakliye, depolama, paketleme, dağıtım, sipariş yönetimi gibi çeşitli lojistik faaliyetlerinin tamamını veya bir kısmını hizmet alan teşebbüse dış kaynak olarak sağlamaktadır.

Dördüncü Parti Lojistik

- (114)Lojistik süreçlerinin tamamının ya da büyük bir kısmının planlanması, koordine edilmesi, farklı 3PL sağlayıcılarının organize edilerek yönetilmesi ve tek elden entegre hizmet sunulması ise dördüncü parti lojistik (4PL) olarak nitelendirilmektedir.

Beşinci Parti Lojistik

- (115)4PL kapsamındaki hizmetleri içeren ve buna ek olarak destek ve danışmanlık hizmetlerini kapsamına alan lojistik hizmetleri beşinci parti lojistik (5PL) olarak nitelendirilmektedir. 5PL kapsamında lojistik süreçlerin dijitalleştirilmesi, büyük veri analitiği, nesnelerin interneti ve otomasyon gibi hizmetlerin sunulması söz konusu olabilmektedir.

¹⁰ "Hizmet sağlayıcısı", "sağlayıcı" ifadeleri lojistik hizmeti sağlayan üçüncü taraf teşebbüslere karşılık gelecek şekilde kullanılmıştır.



(116)Yukarıda açıklamalarına yer verildiği üzere, 2PL kapsamında yalnızca taşıma/nakliye hizmeti sağlanmakta, 3PL kapsamında ise taşıma/nakliye hizmetinin ek olarak depolama, sipariş karşılama, paketleme, etiketleme, tersine lojistik gibi hizmetler ayrı ayrı veya entegre biçimde sunulmaktadır. 4PL kapsamında 3PL sağlayıcılarının organize edilerek bütüncül bir hizmet sunulması, 5PL’de ise lojistik süreçlerinin dijitalleştirilmesi ve veri analitiği gibi yöntemlerin kullanılması söz konusu olmaktadır.

(117)Hizmet sağlayıcıları tarafından sunulan lojistik hizmetleri (2PL, 3PL, 4PL, 5PL) tek tip bir faaliyeti kapsamamaktadır. Günümüzde hizmet sağlayıcıların çoğunlukla sundukları hizmet olan 3PL hizmeti ise hizmet alıcısının ihtiyaçlarına göre navlun komisyonculuğu veya sözleşmeli lojistik faaliyetleri kapsamında sunulabilmektedir. Bu kapsamda taşıma (kara yolu, deniz yolu, hava yolu, demir yolu), depolama, dağıtım, gümrükleme, stok yönetimi, sipariş yönetimi, paketleme, etiketleme, tersine lojistik, yük birleştirme, kit hazırlama¹¹, montaj, ürün kişiselleştirme gibi birçok hizmet sağlayıcılar tarafından hizmet alıcılara sunulmaktadır.

G.3.1.3. Konteyner Hat Taşımacılığı, Navlun Komisyonculuğu ve Sözleşmeli Lojistik Hizmetlerine İlişkin Bilgiler

(118)Bildirime konu başvuru BORUSAN’ın CEVA tarafından devralınması işlemine ilişkin olup bildirimde hem BORUSAN’ın hem de CEVA’nın navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetlerinin bulunduğu ifade edilmektedir. Ayrıca devralan CEVA’yı kontrol eden CMA CGM’nin konteyner hat taşımacılığı alanında faaliyet gösterdiği belirtilmektedir. İlerleyen bölümlerde de yer verileceği üzere sektöre yönelik geçmiş tarihli Kurul kararlarında söz konusu üç faaliyete ilişkin olarak değerlendirmeler gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda aşağıda söz konusu üç faaliyetin detaylarına ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

A. Konteyner Hat Taşımacılığı Hizmeti

(119)Konteyner hat taşımacılığı (*container liner shipping*, düzenli konteyner hat taşımacılığı veya düzenli hat taşımacılığı), yüklerin konteyner aracılığıyla taşınması için düzenli ve tarifeli seferlerin yapılmasını içeren bir hizmet olarak nitelendirilmektedir. Avrupa Komisyonu’nun (Komisyon) 2008 yılında yayımladığı “*Deniz Yolu Taşımacılığı Hizmetlerine 81. Maddenin Uygulanması Hakkında Rehber*”de de; “*Düzenli hat*

¹¹ İlgili hizmet kapsamında müşterinin farklı ürün veya parçaları aynı pakette toplanmaktadır.

taşımacılığı, yükün temel olarak konteynerler içinde genel olarak ticaret adıyla bilinen belirli bir rotadaki limanlara düzenli olarak taşınmasını kapsamaktadır. Düzenli hat taşımacılığının diğer genel özellikleri ise, sefer tarifelerinin ve tarihlerinin daha önceden ilan edilmesi ve taşıma talebinde bulunan herkesin bu hizmetlerden faydalanabilmesidir.” şeklinde tanımlanmıştır.

- (120)Konteyner hat taşımacılığı kapsamında farklı türdeki kargolar, konteynerler içerisine yerleştirilmekte, konvansiyonel taşımacılığa göre çok daha sağlıklı ve güvenli olarak özel olarak üretilmiş gemiler aracılığıyla taşınabilmektedir. Konteyner kullanımı ile birlikte ürünler, herhangi bir darbeye, zedelenmeye veya kötü hava koşulları nedeniyle bozulmaya maruz kalmadan hedefe ulaştırılabilmektedir. Dolayısıyla düzenli hat taşımacılığı etkin, daha güvenli ve yük taşıtanların daha sağlıklı lojistik planlaması yapmasına imkân veren nakliye hizmeti sunmaktadır.
- (121)Konteynerlerin taşındıkları gemilerde yerleştirildiği bölümlere ise “*slot*” adı verilmektedir. Gemilerin kapasiteleri taşıyabildikleri 20 *feet* uzunluğundaki konteyner miktarına (*Twenty-foot Equavalent Unit- TEU*) göre belirlenmektedir. İlgili gemilerin kalkış saatleri ve uğrayacağı limanlar önceden belirlenmekte ve oluşturulan program çerçevesinde seferler gerçekleştirilmektedir. Söz konusu hizmetin sağlayıcısı ise armatör veya hat operatörü olarak adlandırılmaktadır.
- (122)Konteyner hat taşımacılığı, seferlerin liman uğrak noktaları ve kalkış saatlerinin önceden belirlenmiş olmasıyla, düzensiz taşımacılıktan (*Tramp Shipping*) ayrılmaktadır. Düzensiz taşımacılıkta seferler sabit bir program veya rota olmaksızın, genellikle spot piyasaya göre yapılmakta; gemi talebe bağlı olarak yön değiştirebilmekte ve farklı limanlara uğrayabilmektedir. Ancak konteyner hat taşımacılığında böyle bir belirsizlik bulunmamaktadır. Dolayısıyla, bu hizmeti düzensiz taşımacılıktan ayıran temel unsur, hizmetin düzenli olarak sağlanması ve sefer sıklığıdır. Düzenli konteyner taşımacılığı, bu yönüyle serbest çalışan yük gemileri, kiralanan ve özelleşmiş taşımacılık, tekerlekli araç taşımacılığı (*Ro-Ro*) ve dökme yük taşımacılığından da farklılaşmaktadır¹².

B. Navlun Komisyonculuğu Hizmeti¹³

- (123)Navlun komisyonculuğu (*freight forwarding*, taşıma işleri organizatörlüğü) faaliyeti, müşterilerin adına ve ihtiyaçlarına uygun olarak, ürünlerin taşınmasının organize edilmesi (gümrük işlemleri, ardiyecilik, yer hizmetleri dâhil olmak üzere yan faaliyetleri de kapsayacak şekilde) olarak tanımlanabilmektedir¹⁴. İlgili faaliyet kapsamında; taşıma hizmetine ihtiyaç duyan gerçek veya tüzel kişilerin talepleri doğrultusunda, malın bir noktadan diğerine sevkiyatının gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla üçüncü taraf taşıyıcılarla sözleşme yapılmakta ve taşıma faaliyetinin organizasyonu üstlenilmektedir. Navlun komisyonculuğu hizmeti bakımından özmal araç veya taşıma altyapısına sahip olma zorunluluğu bulunmamakta; genellikle hava, kara ve deniz yolu taşıma operasyonları bizzat gerçekleştirilmeksizin üçüncü taraf taşıyıcılar aracılığıyla yürütülmektedir. Nitekim 14.01.2022 tarihli ve 31720 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan Taşıma İşleri Organizatörlüğü Yönetmeliği’nin 4. maddesinde taşıma işleri organizatörü, taşımayı bizzat üstlenmeyen ancak taşımayı gerçekleştirecek asıl taşıyıcılarla sözleşme

¹² Kurulun 03.01.2019 tarihli ve 19-02/6-3 sayılı kararı.

¹³ Kurul kararlarında navlun komisyonculuğu faaliyeti, taşıma işleri organizatörlüğü veya nakliye yönlendirme hizmeti olarak da ifade edilmektedir.

¹⁴ Kurulun 04.05.2017 tarihli ve 17-15/210-89 sayılı, 12.09.2018 tarihli ve 18-31/530-261 sayılı, 03.01.2019 tarihli ve 19-02/6-3 sayılı, 02.06.2022 tarihli ve 22-25/402-166 sayılı, 30.11.2023 tarihli ve 23-55/1090-384 sayılı ve 15.08.2024 tarihli ve 24-33/791-334 sayılı kararları.

yapan ve taşıma işinin organizasyonunu sağlayan gerçek veya tüzel kişi olarak tanımlanmıştır¹⁵.

- (124)Navlun komisyoncusu olarak faaliyet gösteren teşebbüsler (*freight forwarder*, taşıma işleri organizatörü) taşıma talebi ile taşıma arzı arasında köprü kurarak taşımanın tüm operasyonel süreçlerini baştan sona yöneten, katma değer yaratan teşebbüsler olarak faaliyet göstermektedir. Bu bakımdan navlun komisyonculuğunun temel odağının, ulusal ve/veya uluslararası taşımacılık faaliyetinin organize edilerek üçüncü taraf taşıyıcılar ile anlaşmalar yapılması olduğu söylenebilecektir.
- (125)Navlun komisyonculuğu hizmeti kapsamında, taşıma süreci ürünün/malın ve talep edilen hizmetin niteliğine göre çeşitli taşıma modlarına uygun olarak planlanmakta ve yönetilmektedir. Bu bağlamda kara, hava, deniz, demir yolu gibi yöntemlerden yalnızca biri seçilebilmekle birlikte söz konusu modların entegre edilerek hizmet sunulması (*intermodal*) da mümkün olmaktadır.
- (126)Taşımanın gerçekleşmesi için gerekli planlama, organizasyon ve koordinasyon süreçlerini kapsayan navlun komisyonculuğu hizmeti kapsamında temel olarak taşıma faaliyetine odaklanılmakla birlikte müşterinin talebi veya hizmetin niteliğine göre çeşitli yan hizmetlerin sunulması gündeme gelebilmektedir. Örneğin bir ürünün uluslararası taşınması sürecinde taşımaya ek olarak navlun komisyoncusu tarafından gümrükleme, kısa süreli depolama, sigorta ve danışmanlık gibi ek hizmetler de sunulabilmektedir. Ancak nakliye komisyoncusu tarafından sunulabilecek ilgili hizmetlerin ayrı bir teşebbüsten de tedarik edilmesi söz konusu olabilmektedir. Örneğin uluslararası taşımacılık hizmeti alan bir müşterinin gümrük işlemlerine ilişkin hizmetleri navlun komisyoncusundan alabilmesi mümkün olmakla birlikte ilgili hizmet, üçüncü taraf bir gümrük müşavirliği ya da teşebbüsün kendi bünyesindeki personelleri aracılığıyla da yerine getirilebilmektedir.
- (127)Navlun komisyonculuğu hizmeti kapsamında, müşteri talebine veya taşınan ürünün niteliğine göre değişebilmekle birlikte, genel olarak yürütülen operasyonel süreçler aşağıdaki gibidir:

Taşıma talebinin alınması, teklif ve anlaşma süreci:

- Hizmet sunumu ve operasyonel süreçler genellikle müşterinin taşıma talebiyle başlamakta, müşterinin hizmet talebi işin niteliğine göre değişmektedir. Müşteri ve hizmet sağlayıcı arasındaki ticari ilişki çeşitli şekillerde kurulabilmektedir.
- Müşterinin anlık bir taşıma talebinin söz konusu olması halinde ilgili ihtiyaç, sevkiyatın gerçekleştirildiği anda geçerli olan arz-talep koşullarına bağlı olarak şekillenen spot piyasa fiyatları üzerinden karşılanabilmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli müşterilerle kurulan ilişkiler ve tekil sevkiyat bazında yürütülen işlemler "spot (anlık) işlemler" olarak adlandırılmaktadır. Bu tür işlemlerde taraflar arasında ayrıca müstakil bir sözleşme akdedilmemekte; hukuki ilişki, uluslararası ticarette standartlaşmış olan Konşimento (*Bill of Lading, B/L*) veya Hava Yolu Taşıma Senedi (*Air Waybill, AWB*) üzerinde yer alan genel taşıma koşulları çerçevesinde tesis edilmektedir¹⁶.
- Düzenli taşıma hizmeti alan ancak taşıma hacminde dalgalanmalar görülen müşteriler bakımından ise rekabetçi fiyatlandırmayı temin edebilmek amacıyla aylık veya üç aylık dönemler için geçerli olmak üzere fiyat tarifeleri

¹⁵ Taşıma işleri organizatörü olarak faaliyet gösterilebilmesi için Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığından Taşıma İşleri Organizatörü Yetki Belgesi (TİO Yetki Belgesi) alınması zorunlu kılınmıştır.

¹⁶ Konşimento veya Hava Yolu Taşıma Senedi, genel taşıma şartlarını içermektedir. Dolayısıyla taraflar arasında ayrı bir sözleşme bulunmaması durumunda söz konusu belgeler sözleşme yerine geçen bir hukuki belge niteliği kazanmaktadır.

uygulanabilmekte, hizmet sağlayıcısı ve müşteri arasındaki mutabakat ilgili tarife üzerinden sürdürülebilmektedir. İlgili çalışma yöntemi sektörde “kısa süreli fiyat anlaşmaları” olarak nitelendirilmekte, söz konusu anlaşmalar zaman zaman 12 aylık süreleri de kapsayabilmektedir. Bununla birlikte, bu tür anlaşmalar temel taşıma koşulları bakımından büyük ölçüde standart Konşimento B/L ve AWB hükümlerine tabi olmaya devam etmektedir.

- Öte yandan navlun komisyonculuğu hizmetine yönelik belirli bir dönemi kapsayan ve standart taşıma şartlarının belirli hükümlerinin (örneğin sorumluluk limitleri, ödeme vadeleri veya sigorta yükümlülükleri) müşteri özelinde tadil edilebildiği sözleşmeler de akdedilebilmektedir. Özellikle yüksek taşıma ihtiyacı bulunan müşteriler ile bir ila üç yıllık süreleri kapsayan özel sözleşmeler akdedilebilmekte, ilgili sözleşmelerin akdedilmesi sürecinde ise ihale, açık teklif usulü gibi farklı yöntemler kullanılarak hizmet sağlayıcı seçimi gerçekleştirilmektedir.
- Dosya kapsamında elde edilen bilgilerden müşterilerin genellikle en az üç navlun komisyoncusundan teklif aldığı anlaşılmaktadır. Müşteri tarafından sunulan bilgilere istinaden navlun komisyoncusu tarafından yükün türü, hacmi, teslim noktası, teslim süresi, özel gereksinimleri ve yasal düzenlemeleri göz önünde bulundurularak taşıma ihtiyacının türü ve niteliği belirlenmekte ve buna uygun fiyat teklifi hazırlanmakta, ilgili teklifin müşteri tarafından kabul edilmesi ile taraflar arasındaki ticari ilişki kurulmaktadır.

Planlama, rezervasyon ve operasyon süreci

- Taraflar arasında anlaşma sağlanmasının ardından maliyet, süre, taşıma kapasitesi ve coğrafi faktörlere göre kara, deniz, hava veya çok modlu (*intermodal*) taşıma çözümleri hizmet sağlayıcısı tarafından planlanmaktadır. Navlun komisyoncusu çeşitli taşıyıcılar ile önceden yapılmış çerçeve anlaşmalar veya spot teklif alma yöntemleriyle yükün taşınacağı aracı ve taşıyıcıyı seçmekte, taşıma rezervasyonunu yapmakta ve taşınacak malların fiziksel hareketini koordine etmektedir.

Gümrükleme ve gerekli belgelerin düzenlenmesi/temini

- Özellikle uluslararası taşımacılıkta, taşıma sürecinin yasal gereklilikleri çerçevesinde gümrük beyannamesi, taşıma belgeleri (CMR¹⁷, konşimento, ATR¹⁸, fatura vb.), sigorta belgeleri gibi tüm evraklar navlun komisyoncusu tarafından hazırlanmakta ve sürecin takibi sağlanmaktadır.

Teslimat takibi ve operasyonel kontrol

- Navlun komisyonculuğu hizmeti kapsamında; yükün teslimat süreci ve taşıma esnasındaki olası aksaklıklar (gümrük gecikmeleri, sınır geçişleri, rotalama problemleri vb.) takip edilmekte ve ilgili sorunların çözülerek teslimatın gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

Faturalama ve finansal mutabakat

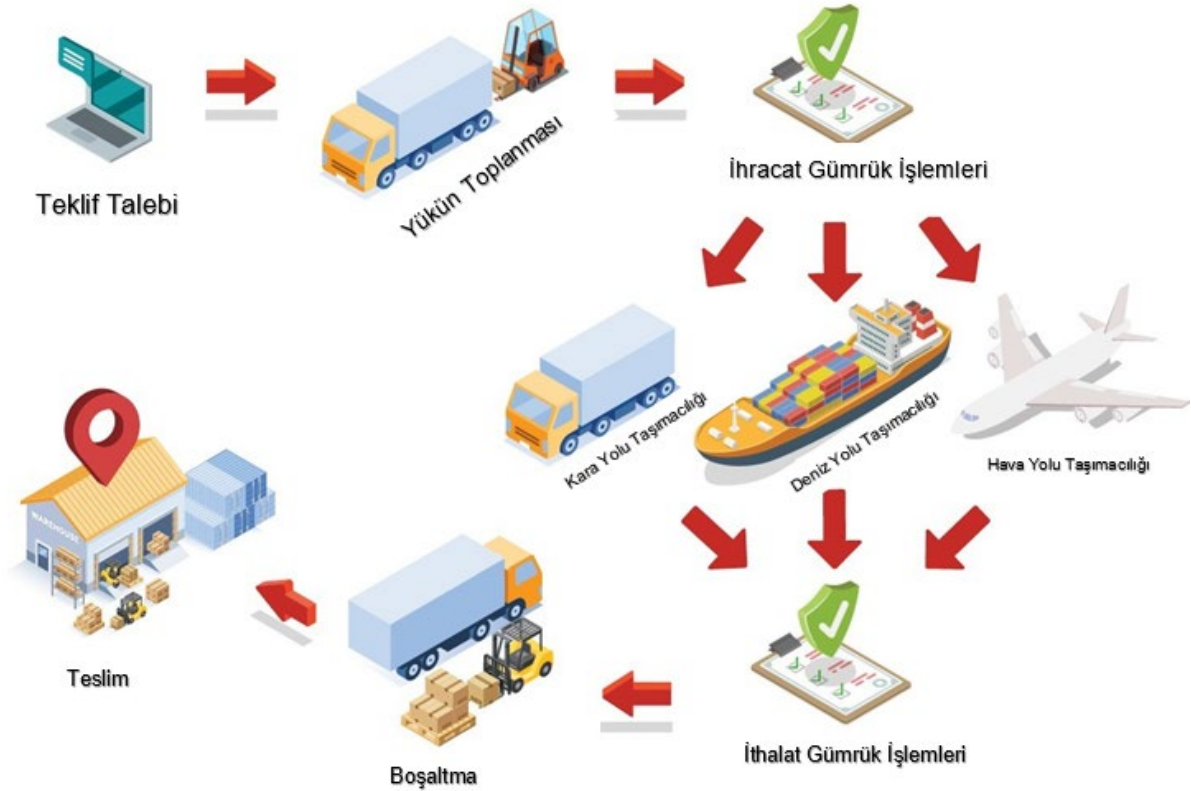
- Taşımanın tamamlanmasını takiben müşteriye fatura düzenlenmekte, hizmetin türüne göre haftalık veya aylık bazda mutabakat süreçleri yürütülmektedir.

¹⁷ CMR (*Convention Marchandise Routier*) belgesi, uluslararası kara yolu taşımacılığında kamyonla yapılan taşımalarda koşulları standardize ederek taşıyıcının sorumluluklarını belirleyen mal taşıma belgesidir.

¹⁸ ATR (*Admission Temporaire Roulette*) belgesi, Türkiye ile Avrupa Birliği ülkeleri arasındaki ticarete kullanılan, belirli kategorideki ürünlerin iki taraf arasında gümrüksüz olarak ithal edilmesine olanak tanıyan gümrük belgesidir.

(128)Navlun komisyonculuğuna ilişkin süreçler aşağıda şematize edilmektedir¹⁹:

Şekil 1: Navlun Komisyonculuğu Süreci



(129)Şemada da yer verildiği üzere operasyon süreci, müşteri talebine istinaden taşıma teklifi talebinin (*Request Quotation*) alınmasıyla başlamaktadır. Talebin onaylanmasını takiben, yükün toplanması (*Shipment Collected*) aşamasına geçilmekte ve ürünler hizmet sağlayıcının taşıma ağına dâhil edilmektedir. Toplanan gönderiler, ihracat gümrük işlemleri (*Export Customs Clearance*) tamamlandıktan sonra, sevkiyat türüne göre kara yolu taşımacılığı (*Road Freight*), deniz yolu taşımacılığı (*Sea Freight*) veya hava yolu taşımacılığı (*Air Freight*) modlarından biriyle yurt dışına gönderilmektedir.

(130)Varış ülkesinde gerçekleştirilen ithalat gümrük işlemleri (*Import Customs Clearance*) sonrasında yükler, iç dağıtım ağı aracılığıyla hedef adrese yönlendirilmekte ve boşaltma (*Unpacked*) işlemleriyle teslimata hazırlanmakta; nihai aşamada ürünler alıcıya teslim edilmekte (*Delivered*) ve süreç tamamlanmaktadır.

C. Sözleşmeli Lojistik Hizmeti²⁰

(131)Sözleşmeli lojistik (*contract logistic*, kontrat lojistiği) hizmeti, başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin verimli, etkili akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçası olarak tanımlanabilecektir²¹. Bu doğrultuda sözleşmeli lojistik hizmeti, bir mal üreticisi ya da satıcısı ile hizmet sağlayıcı arasında akdedilen sözleşme çerçevesinde yürütülen; yüksek iş hacmine sahip, uzun süreli ve stratejik iş birliğine dayalı bir lojistik modeli olarak nitelendirilebilecektir.

¹⁹ Kaynak: <https://www.klfreight.com/wp-content/uploads/2024/05/KL-Freight-Logistics-Map.jpg> Erişim Tarihi: 10.10.2025

²⁰ Sektörde sözleşmeli lojistik hizmetinin, üçüncü parti lojistik (3PL) olarak da nitelendirilebildiği görülmektedir.

²¹ Kurulun 15.08.2024 tarihli ve 24-33/791-334 sayılı kararı.

- (132)Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında hizmet sağlayıcıları tarafından temel olarak depolama ve/veya taşıma/dağıtım hizmeti sunulmaktadır. Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında sunulan depolama hizmeti, hizmet alıcısı tarafından üretilen/satılan ürünlerin hizmet sağlayıcısı tarafından belirli bir süre boyunca ve belirli alanlarda muhafaza edilmesine yönelik çeşitli hizmetleri ifade etmektedir. Depolama süreci temel olarak ilgili ürünün depoya kabulü ile başlamakta, dağıtımı gerçekleştirecek hizmet sağlayıcısına teslimi ile sona ermektedir. Depolama hizmeti kapsamında ilgili ürünlerin muhafaza edilmesine ek olarak envanter ve sipariş yönetimi, paketleme, elleçleme, stok kontrolü, taşıma kiti hazırlama, ambalajlama, kargo performans takibi ve raporlama, boşaltma, sayım, yerleştirme, yeniden sınıflama, sevkiyatı planlama ve hazırlama, tam zamanlı hat besleme, yeniden paketleme ve araçlara yükleme gibi birçok katma değerli hizmet sunulabilmektedir²². Hangi hizmetlerin sunulacağı ise müşterilerin istek ve/veya ihtiyaçlarına, ürünlerin niteliğine göre şekillenmekte ve tarafların arasındaki ticari ilişki kapsamında belirlenmektedir. Bu kapsamda otomotiv sektöründe görece büyük hacimli üretim faaliyetinde bulunan müşteriler bakımından üretim hattının beslenmesi ön plana çıkarken, Türkiye geneline dağıtımı gerçekleştirilen hızlı tüketim malları bakımından yoğun sezonlarda depodaki mal akışının kontrolü ve sipariş takibinin ön plana çıkacağı söylenebilecektir.
- (133)Hizmetin yerine getirilmesi esnasında hizmet alıcısına (*on-site* depolama) veya lojistik hizmet sağlayıcısına ait depolama alanları kullanılabileceği gibi üçüncü taraflardan kiralanan alanlar da depolama hizmetinin sunumu için kullanılabilmektedir. Ek olarak, hizmet sunumunda kullanılan depolar müşteriye özgü (*dedicated* depo) olabileceği gibi birden fazla müşterinin ürünlerinin aynı depoda (*multi-user* depo) muhafaza edilmesi de söz konusu olabilmektedir.
- (134)Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında sunulan temel hizmetlerden bir diğeri ise taşıma/dağıtım faaliyetidir. Taşıma/dağıtım hizmeti temel olarak ürünlerin belirli bir noktadan alınarak farklı bir noktaya ulaştırılması sürecini ifade etmektedir. Söz konusu hizmetin kapsamı müşteri ihtiyaçları, taşınan ürünün niteliği, teslimatın gerçekleştirildiği coğrafi bölge ve süre, özel taşıma koşulları gibi birçok faktöre bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu çerçevede hizmet sağlayıcılarının bölgesel veya tüm Türkiye'yi kapsayacak şekilde; parça, hammadde, bitmiş ürün taşımacılığı/dağıtımını gerçekleştirebildikleri, iade edilecek ürünlerin satıcıya ulaştırılması sürecini kapsayan tersine lojistik gibi katma değerli hizmetler sunabildikleri anlaşılmaktadır. Benzer şekilde hizmet sağlayıcıların belirli yasal gerekliliklere tabi olarak veya ürünün niteliği gereği özel taşıma koşulları (tehlikeli madde, ısıya duyarlı ürün vb.) altında, sahip oldukları özel bilgi ve uzmanlıkları doğrultusunda hizmet sundukları bilinmektedir. Bu çerçevede müşterilerden (.....) tarafından alkollü ürün taşınmasına ilişkin mevzuat gereği belgeye sahip olunması gerektiği, (.....) tarafından lastik ürünlerinin taşıma esnasında zarar görmesi durumunda nihai tüketici bakımından doğuracağı hayati riskler söz konusu olduğu için taşıma ve elleçleme işlemlerini gerçekleştiren personelin teknik bilgiye sahip olması gerektiği, (.....) tarafından bazı ürünlerin taşıma esnasında belirli sıcaklıkta bulunması gerektiği ve nihai olarak (.....) tarafından ise belirli ürün gruplarına yönelik taşımalarda normal araçlardan ziyade özel dorselerin kullanıldığı ifade edilmiştir. Açıklanan hususlar çerçevesinde taşımaya/dağıtıma konu olan bazı ürünlerin eğitimli personel, ürüne yönelik özelleştirilmiş araç gibi sektöre/müşteriye özgü yatırım

²² (.....) tarafından stok tutma, sipariş hazırlama, kargo performans takibi ve raporlama hizmeti alındığı belirtilirken (.....) tarafından depo yönetimi, boşaltma, sayım, yerleştirme, yeniden sınıflama, sevkiyata hazırlama, envanter yönetimi, yeniden paketleme, ambalajlama, araçlara yükleme gibi hizmetlerin alındığı belirtilmiştir. (.....) ise (.....) benzer şekilde mal kabulünün yapılması, uygun koşullarda depolanması, boşaltma, sayım, lokasyonlara yerleştirme, gerektiğinde ürünlerin yeniden sınıflandırılması ve sevkiyata hazır hale getirilmesi, araçlara yüklenmesi envanter sayma vb. hizmetlerin alındığını ifade etmiştir.

gerektirdiği görülmektedir. Dolayısıyla sözleşmeli lojistik hizmetinin müşteriye, sektöre ve taşıma yöntemine göre farklı şekillerde sunulabildiği anlaşılmaktadır.

- (135) Buna ek olarak sözleşmeli lojistik hizmet tedarikinde çalışma yöntemleri değişiklik gösterebilmektedir. Sözleşmeli lojistiğin en temel hizmetleri olarak kabul edilen depolama ve taşıma/dağıtım hizmetleri, aynı hizmet sağlayıcısından karşılanabildiği gibi (örneğin (.....), söz konusu hizmetlerin ayrı sağlayıcılardan da alınabildiği (örneğin (.....) ve (.....)) görülmektedir. Ayrıca sektör uygulamaları incelendiğinde; söz konusu hizmetlerin de kendi içerisinde ayrı sağlayıcılara bölünebildiği anlaşılmaktadır. Farklı lokasyonlardaki depo alanlarının yönetimi farklı sağlayıcılara bırakılabildiği gibi ((.....)) depo hizmetinin tek bir sağlayıcıdan alınmasının da söz konusu olabildiği ((.....)) görülmektedir. Aynı şekilde taşıma/dağıtım hizmetinin de bazı müşterilerce tüm Türkiye'ye yönelik olarak hizmet sağlayan tek bir teşebbüsten alınabildiği ((.....)), sektördeki bazı müşterilerin ((.....)) ise bölgesel olarak farklı sağlayıcıları tercih edebildiği bilinmektedir. Bu çerçevede müşteriler tarafından dağıtım ağının tek bir teşebbüs ve/veya birden fazla teşebbüse bölünmesi, hizmetin niteliğine, hizmet sunulan düzeye ve zamanlama faktörüne bağlı olarak farklılık gösterebilecektir. Şöyle ki, (.....) tarafından lojistik operasyonların büyüklüğü nedeniyle hizmet sağlayıcı seçiminde dağıtım ağının öne çıktığı, (.....) ve (.....) tarafından ise dağıtım ağının yanı sıra ürünlerin dağıtımında sürenin de oldukça önemli olduğu ifade edildiği görülmekteyken (.....) tarafından taşıma hizmetinde özel araçlar ve özel eğitimli şoförlere ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir. Bu çerçevede ifade olunduğu üzere hizmet sunumu, müşteri ve sektör çerçevesinde ortaya çıkan ihtiyaçlara göre farklılaşabilmektedir.
- (136) Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında, başta müşteri talebi olmak üzere birçok faktöre bağlı olarak değişebilmekle birlikte, genel olarak yürütülen operasyonel süreçler aşağıdaki gibidir:

Müşteri talebinin alınması, ihale süreci ve sözleşmenin akdedilmesi:

- Sözleşmeli lojistik hizmeti tedarik etmek isteyen teşebbüslerin büyük bir bölümü ilgili hizmete yönelik olarak kendi iş takvimleri ve ihtiyaçlarına uygun şekilde ihale süreci gerçekleştirmektedir²³. İlgili süreç, hizmet alıcısının sözleşmeli lojistik hizmet ihtiyacını tam olarak belirlemesinin akabinde hizmet sağlayıcı teşebbüslere ulaşması ve ilgili teşebbüslerden sunulacak hizmetin detaylarına ilişkin bilgi (*request for information*, RFI) ve fiyat teklifi (*request for quotation*, RFQ) talep etmesiyle başlamaktadır. İlgili aşamada müşteri tarafından iletilen teknik beklentiler, ürün detayları (tip, ölçü vb.), lokasyon bilgileri, hacimsel veriler, fiyatlandırma formatları vb. hususlar paylaşılmakta, hizmet sağlayıcısı tarafından ise müşterinin ihtiyaçları detaylı olarak analiz edilmektedir. Bu analiz; gerekli depo alanı, ekipman, personel sayısı, teknoloji altyapısı ve süreç akışlarının belirlenmesini sağlamaktadır. Devam eden süreçte mevcut özmal veya kiralık depo olanakları değerlendirilerek ya da yeni depo yatırımı planlanarak, B2B ve B2C projelerinin ihtiyaçlarına göre müşteriye özel bir operasyonel tasarım (çözüm tasarımı) oluşturulmaktadır.
- Sunulacak fiyat teklifine ilişkin olarak hizmet sağlayıcısı tarafından operasyonel senaryo temelinde detaylı bir maliyet çalışması gerçekleştirilmektedir. Sabit (depo kirası, yönetim ücretleri vb.) ve değişken maliyetler dikkate alınarak (sipariş adedi, koli sayısı, taşıma vb. hizmetler) hazırlanan fiyat teklifi, müşteri ile paylaşılmaktadır. İhale süreçleri kapsamında müşteriler tarafından ilgili hizmeti sağlayabilecek birden fazla hizmet sağlayıcısından fiyat teklifi toplanmaktadır.

²³ Sektörde bazı hizmet alıcıların/müşterilerin yeni bir ihale süreci yürütmeksizin mevcut hizmet sağlayıcıları ile yeni sözleşme imzaladıkları veya mevcut sözleşme süresini uzattıkları görülmektedir.

- Akabinde hizmet alıcısı ilgili teklifleri değerlendirmekte, uygun gördüğü hizmet sağlayıcının teklifini onaylamasının ardından taraflar arasında kapsamlı bir hizmet sözleşmesi müzakere edilmektedir. Sözleşme süresi ise müşteri talebine ve hizmetin kapsamına göre şekillenmektedir. Bu bakımdan sözleşme süreleri alınan hizmetin niteliğine göre bir ila on yıl arasında değişiklik gösterebilmektedir. Özellikle sağlayıcı değişikliğinin belli bir süre ve maliyet gerektirdiği depolama hizmetine yönelik sözleşmelerin taşıma/dağıtım sözleşmelerine göre daha uzun süreli akdedildiği bilinmektedir. Ayrıca yüksek yatırım ve varlık amortismanı gerektiren durumlar söz konusu olduğunda sözleşmelere yenileme opsiyonları eklenebilmekte, dolayısıyla süreler uzatılabilmektedir.
- Sözleşme içerikleri detaylı bir şekilde hazırlanmakta; bu kapsamda hizmetin hangi düzeyde, hangi şartlarla ve hangi performans kriterlerine göre sunulacağını tanımlayan hizmet seviyesi taahhütlerine (*Service Level Agreement, SLA*) ve söz konusu performans kriterlerinin ölçülmesine ilişkin olarak anahtar performans göstergelerine *Key Performance Indicator, KPI*) sözleşme çerçevesinde yer verilmektedir.

Entegrasyon ve operasyonel kurulum:

- Sözleşmenin akdedilmesinin ardından operasyonun hayata geçirilmesi için kapsamlı bir entegrasyon ve proje planı hazırlanmaktadır. Bu aşamada; depo altyapısının hazırlanmakta (gerekirse yeni depo kiralınması), depo yönetim sistemi (*warehouse management system-WMS*) ve taşıma yönetim sistemi (*transportation management system-TMS*) gibi sistemler ve yazılımlar oluşturulmakta/entegre edilmekte, hizmete/müşteriye özgü yatırım gerektirenler de dahil olmak üzere ekipman/araç/altyapı tedariki sağlanmaktadır. Ayrıca ilgili hizmetin sunumunda görev alacak personel tespit edilmekte, ilgili personele yönelik eğitim süreci gerçekleştirilmekte, raporlama sürecine yönelik hazırlıklar yürütülmekte ve hazırlık süreci test aşamasıyla tamamlanmaktadır.

Operasyon süreci:

- Entegrasyon ve test süreçlerinin ardından operasyon sürecine geçilmekte, taraflar arasında akdedilen sözleşmeye uygun olarak hizmet sağlayıcısı tarafından hizmet sunumu gerçekleştirilmektedir. Söz konusu operasyon sürecinin tamamı dijital sistemler aracılığıyla yönetilmekte, stok yönetimi, sipariş hazırlama, sevkiyat ve diğer lojistik faaliyetleri anlık olarak takip edilebilmektedir.
- Sözleşmeli lojistik hizmetinin kapsamı müşterinin ihtiyaçları ve sektörü, taşımaya/depolamaya konu olan ürünün niteliği vb. çeşitli faktörlere bağlı olarak farklılaşmakta, bu çerçevede aşağıda bazı örnek operasyon süreçlerine yer verilmektedir:
 - **Yurt İçi Parsiyel Dağıtım Faaliyeti:** Parsiyel dağıtım süreci, sevk edilecek ürün bilgilerinin hizmet sağlayıcısının yurt içi dağıtım sistemine ulaşmasıyla başlamaktadır. Siparişler; elektronik veri transferi (*electronic data interchange, EDI*), e-posta veya telefon aracılığıyla iletilmekte; hizmet alıcısı tarafından iletilen alım emirleri, ürünü temin edip sevk edecek sağlayıcının operasyon birimlerine iş emri olarak aktarılmaktadır. Bu birimler, genellikle hizmet alıcısının deposunda veya üretim tesislerinde yerleşik olarak faaliyet gösterebilmektedir. Yerleşik bir birim bulunmaması durumunda, müşteriye en yakın operasyon birimi tarafından ürünlerin toplanması planlanmaktadır. Ürünler, aktarma merkezine ulaştıktan sonra araçlardan indirilmektedir. Ardından, teslimat adresleri ve zaman planlarına göre sistem üzerinde ayrıştırılarak dağıtım planlaması yapılmaktadır.

Dağıtım planlanan ürünler, ilgili dağıtım rotalarına atanmış araçlara yüklenmekte ve nihai müşteri adreslerine sevk edilmektedir. Teslim edilen ürünlere ait imzalı teslimat evrakları, aktarma merkezine geri getirilmekte, sürecin sonunda, tüm bilgi ve belgeler sistematik olarak arşivlenmektedir.

- **Genel Depolama Faaliyeti:** Operasyon, depoya girişi yapılacak ürünlerin bilgilerinin alınmasıyla başlamaktadır. Hizmet alıcısının depoya ulaşan malları/ürünleri, akdedilen sözleşme hükümlerine uygun olarak kontrol edilmekte ve kabul işlemleri gerçekleştirilmektedir. Kabulü yapılan ürünler, depo yönetim sistemi yardımıyla depo içerisindeki uygun lokasyonlara kaldırılmaktadır. Bu aşamadan sonra, elektronik ortamda iletilen siparişler doğrultusunda dağıtım/sevkiyatı yapılacak mallar/ürünler, depo yazılımının algoritmaları kullanılarak toplanmakta ve sevkiyata hazır hale getirilmektedir. Bu aşamada ihtiyaç duyulması halinde; paketleme, ambalajlama, etiketleme ve birleştirme gibi katma değerli ek hizmetler de sunulabilmektedir. Çıkışa hazır hale getirilen ürünlerin evrakları hazırlanmakta, ilgili ürünler taşıyıcılara teslim edilerek operasyon tamamlanmaktadır. Depo yazılımları; yalnızca giriş ve çıkış lojistiğini yönetmekle kalmamakta, depolama alanının maksimum verimle çalışması için gerekli iç düzenlemeleri de gerçekleştirmektedir.
- **E-ticaret Depolama Faaliyeti:** Operasyon süreci hizmet verilen müşteriye ait ürünlerin tedarikçilerden alınarak depoya giriş işlemlerinin gerçekleştirilmesiyle başlamaktadır. Depoya ulaşan ürünlerin görsel kontrolleri yapılmakta; gerekli görüldüğü durumlarda kalite kontrol süreçleri de uygulanmaktadır. Hizmet kapsamına bağlı olarak, paket bölme, etiketleme gibi ek hizmetler ile sipariş öncesi hazırlık faaliyetleri yürütülmektedir. Müşterilerin satışlarına ilişkin sipariş bilgileri, kendi e-ticaret mağazalarından veya pazar yerlerinden hizmet sağlayıcısının sistemlerine iletilmektedir. Söz konusu siparişler; depo yönetim sistemleri/yazılımları aracılığıyla depo alanındaki konumlarından toplanmakta ve otomasyon²⁴ sistemine aktarılmaktadır. Paketleme işlemleri tamamlanan ürünler, yine otomasyon sistemleri kullanılarak teslimat rotalarına göre ayrıştırılmakta ve kargo firmalarına teslim edilmektedir. Benzer şekilde kargo firmaları aracılığıyla gelen iade ürünlerin yönetimi de benzer bir sistem ile yürütülmekte, iade süreçleri tamamlanmaktadır.
- **Mobilyacılık Depolama ve Dağıtım Faaliyeti:** Operasyon süreci, müşteri ürünlerinin hizmet sağlayıcısının depolarına sevk edilmesi ve kabul işlemlerinin gerçekleştirilmesiyle başlamaktadır. Mağaza ve bayiler aracılığıyla gerçekleştirilen satışlara ait bilgiler, hizmet sağlayıcının sistemlerine aktarılmaktadır. Satış bilgisi iletilen ürünlere ilişkin olarak nihai tüketiciler ile iletişime geçilmekte ve teslimat için randevu oluşturulmaktadır. Ürünler, belirlenen teslimat tarihinden önce hazırlanmakta ve sevke hazır hale getirilmektedir. Sevkiyat planlamaları, optimizasyon algoritmaları kullanılarak oluşturulmakta; bu planlar doğrultusunda montaj ekipleri, ürünleri nihai tüketici adresine ulaştırarak yerinde kurulum hizmeti sunmaktadır. Kurulum işlemlerine ilişkin kayıtlar ve görseller, yerinde gerçekleştirilen çekimlerle belge altına alınmakta ve müşteri onayı sağlanmaktadır. Elde edilen evraklar ve görseller, arşivlenmek üzere sisteme aktarılmaktadır.

²⁴ Depo otomasyonu, bir depo alanının ürün kabulü, stok yönetimi, ürün yerleştirme, sipariş hazırlama, sevkiyat ve benzeri süreçlerinin otomatik sistemler, yazılımlar, donanım ve sensör teknolojileri yardımıyla yönetilmesidir.

- **Bitmiş Araç Lojistiği²⁵ Faaliyeti:** Üretimi tamamlanmış araçların sevkiyatı, yurt içi dağıtım ve yurt dışı taşıma olmak üzere iki ana lojistik sürece ayrılmaktadır. Yurt içinde, araçlar üretim tesislerinde son kalite kontrol süreçlerinden geçirildikten sonra fabrika sahası içerisinde bulunan geçici stok alanlarına yönlendirilmekte ve burada sevkiyat planlaması yapılmaktadır. Lojistik ekipler tarafından hangi araçların hangi bayilere gönderileceği, hangi taşıma araçlarının kullanılacağı ve güzergâh planlaması belirlenmektedir. Bu kapsamda, taşıma işlemleri çoğunlukla özel dorseye sahip *car carrier*²⁶ ile kara yolu üzerinden gerçekleştirilmektedir. Araçlar, taşıyıcılara şasi numaralarına göre yüklenmekte ve sevkiyat süreci dijital olarak takip edilmektedir. Varış noktasına ulaşan araçlar yetkili bayiler tarafından teslim alınmakta, fiziksel kontrolleri yapılmakta ve satışa hazır hale getirilmektedir. Öte yandan, yurt dışı taşımalarda süreç benzer şekilde kalite kontroller ile başlamakta, ancak taşıma yöntemi ve lojistik zinciri farklılık göstermektedir. İhracata konu olan araçlar, öncelikle uygun şekilde etiketlenmekte ve ihracat evrakları ile birlikte limanlara veya demir yolu terminallerine sevk edilmektedir. Yüksek hacimli taşımalarda limanlardan Ro-Ro (*roll-on/roll-off*) gemilerine yükleme yapılmakta, bazı durumlarda ise demir yolu ile sınır kapılarına ulaştırılarak gümrük işlemleri gerçekleştirilmektedir. Yurt dışı taşımalarda her araç için ihracat beyannamesi hazırlanmakta, sevkiyat süreci hem lojistik hem de gümrük otoriteleri tarafından dijital sistemler aracılığıyla izlenmektedir. Tüm bu süreçler, üretimden son varış noktasına kadar planlı, izlenebilir ve entegre lojistik yönetim sistemleriyle koordine edilmekte, böylece hem yurt içi hem de yurt dışı operasyonlarda etkin bir taşıma süreci sağlanmaktadır. Taşınan ürünlerin değerli olması nedeniyle taşıma sırasında meydana gelen herhangi bir hasar, doğrudan aracın piyasa değerini ve satılabilirliğini etkileyeceğinden, bitmiş araç lojistiğinde sürecin her aşamasında özel bir hassasiyet ve uzmanlık gerekmektedir²⁷.
- **Soğuk Zincir Taşımacılığı²⁸ Faaliyeti:** Operasyon süreci, sıcaklık hassasiyeti taşıyan ürünlerin üretim, hasat veya dolum aşamasındayken hızlı biçimde hedef sıcaklığa ulaştırılmasıyla başlamaktadır. Ürünler, belirlenen sıcaklık aralığında tutulmak üzere yalıtımlı depolara alınmakta ve depolama koşulları sürekli izlenmektedir. Depolama sürecini takiben ürünler, gerekli sıcaklığı yolculuk boyunca koruyabilen özel taşıma araçlarıyla sevk edilmektedir. Bu araçlar arasında soğutmalı kamyonlar, soğutma ünitesine sahip küçük veya orta boy nakliye araçları veya yalıtımlı konteynerler bulunmaktadır. Son aşama ise ürünlerin dağıtım merkezlerine, perakende satış noktalarına veya mağazalara ulaşmasıyla

²⁵ Bitmiş araç lojistiği, tamamen monte edilmiş araçların; depolanmasını, taşınmalarının planlamasını, denetimini ve nihai varış noktasına teslim edilmesini içeren lojistik faaliyetidir. İlgili lojistik süreci; üretimi tamamlanmış araçların üretim tesislerinden nihai varış noktalarına taşınmasıyla ilgili tüm süreçleri kapsamaktadır.

²⁶ Oto taşıyıcısı veya araba nakliyecisi olarak da bilinen *car carrier*, arabalar, kamyonlar ve motosikletler dahil olmak üzere araçları taşımak için özel olarak tasarlanmış bir römork türüdür.

²⁷ Kaynak: <https://www.wcshipping.com/blog/what-is-finished-vehicle-logistics> Erişim Tarihi: 13.10.2025.

²⁸ Soğuk zincir lojistiği, bozulabilir ürünlerin üretim noktasından nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar belirli ve kontrollü bir sıcaklık aralığında tutulmasını sağlayan bir lojistik faaliyetidir. Bu sistem ağırlıklı olarak taze gıdalar, ilaçlar, aşılarda ve diğer sıcaklığa duyarlı ürünler için uygulanmaktadır. Söz konusu lojistik faaliyetinin temel noktası; ürünlerin doğru sıcaklık koşullarında muhafaza edilmesini ve bu koşulların taşıma, depolama ve dağıtımın tüm aşamalarında kesintisiz biçimde sürdürülmesini sağlamaktır. Bu nedenle soğuk zincir lojistiği, izlenebilirlik, kontrol ve lojistik hassasiyet gerektiren kesintisiz bir süreci ifade etmektedir.

gerçekleşmektedir. Bu aşamada ürünler hızlıca boşaltılarak tekrar soğuk odalara veya uygun teşhir ünitelerine yerleştirilmektedir²⁹.

Faturalandırma süreci ve performans yönetimi:

- Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında sözleşmede tanımlanan modele uygun şekilde faturalandırma yapılmaktadır. Söz konusu faturalandırma modeli sabit ve değişken maliyetlerin yanı sıra ek hizmetlere ilişkin ücretleri (paketleme ve ambalajlamaya yönelik sarf malzemeleri, palet ücretleri vb.) de kapsayabilmektedir. Faturalar, müşterinin satın alma siparişleri (*purchase order*, PO) ile eşleştirilerek oluşturulmakta ve onay sonrası yasal süresi içerisinde müşteriye iletilmektedir.
- Sağlayıcının sunduğu hizmetler operasyon süreci boyunca sözleşmelerde tanımlanan anahtar performans göstergeleri üzerinden takip edilmektedir. Belirli periyotlarda hizmet alıcısı ve sağlayıcısı arasında yapılan toplantılarla hizmetin kalitesi değerlendirilmekte ve sürecin iyileştirilmesine yönelik düzenlemeler yapılabilmektedir. Ek olarak performansın iyileştirilmesine yönelik “*bonus-malus*” (ödül-ceza) sistemleri gibi çeşitli yöntemler de uygulanabilmektedir.

Şekil 2: Sözleşmeli Lojistik Süreci



(137) Sözleşmeli lojistik operasyon süreci, ürünlerin üretim tesislerinde imal edilmesi ile başlamaktadır. Üretilen ürünler, depolara taşınmakta ve burada 3PL (*third-party logistics*) hizmet sağlayıcısı tarafından teslim alınmaktadır. Ürünlerin kabulü sonrasında, ürünler depo alanlarında uygun koşullarda depolanmaktadır.

(138) Müşteri siparişlerinin alınmasını takiben, ilgili sipariş bilgileri hizmet sağlayıcısına iletilmekte; sağlayıcı tarafından ürünlerin toplanması (*picking*) ve paketlenmesi (*packing*) işlemleri gerçekleştirilmektedir. Hazırlanan siparişler, müşterilere sevk edilmek üzere yüklenip dağıtım ağı aracılığıyla nihai tüketicilere ulaştırılmaktadır. Sürecin son aşamasında, ürünler müşteriler tarafından teslim alınmakta ve işlem tamamlanmaktadır.

G.3.2. Sektöre İlişkin Kararlar

²⁹ Kaynak: <https://www.slimstock.com/blog/cold-chain/> Erişim Tarihi: 13.10.2025.

- (139)Kurulun, Komisyonun ve diğer rekabet otoritelerinin başta navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmeti olmak üzere lojistik sektörüne yönelik birçok kararı bulunmakla birlikte devam eden bölümde, bildirim konu işlemin değerlendirilmesi bakımından bazı kararlara yer verilmektedir.

G.3.2.1. Kurul Kararları

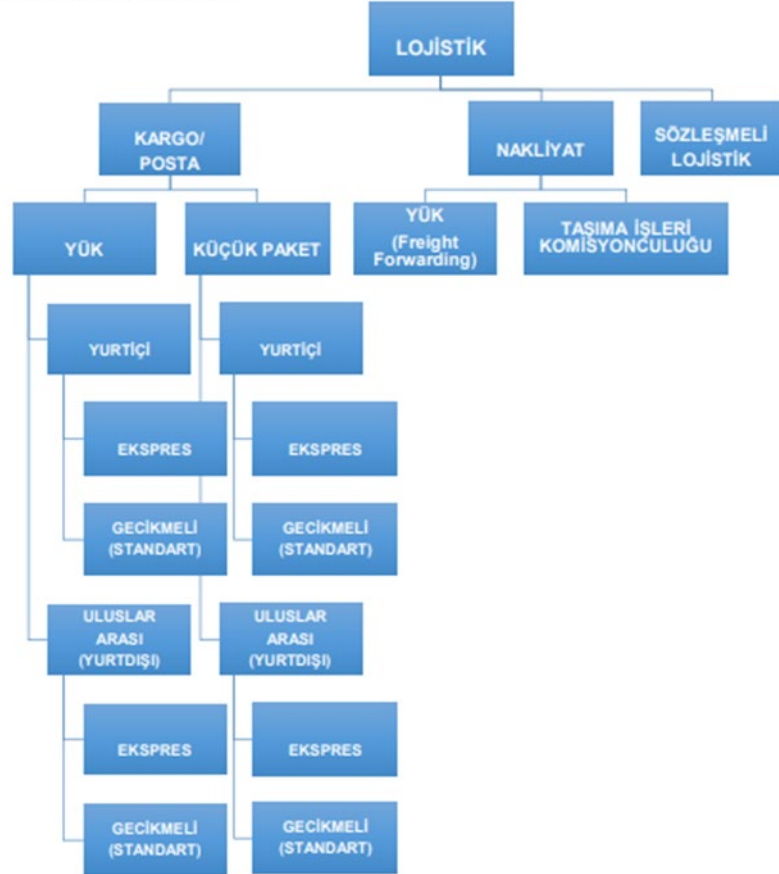
- (140)12.08.2004 tarihli ve 04-52/690-174 sayılı Kurul kararında, Wilson Logistics Holding AB'nin TNT Forwarding Holding AB tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda işlem taraflarının faaliyet alanları dikkate alınarak “nakliye yönlendirme” ve “sözleşmeli lojistik hizmetleri” olmak üzere iki ayrı ilgili ürün pazarı tanımlanmıştır. Ülke genelinde rekabet koşullarının benzerlik göstermesi nedeniyle, ilgili coğrafi pazar “Türkiye Cumhuriyeti sınırları” olarak belirlenmiştir. Devralınan teşebbüs olan Wilson Logistics Holding AB'nin Türkiye’de herhangi bir faaliyeti bulunmaması ve işlem sonucunda tarafların toplam pazar paylarında değişiklik meydana gelmemesi gerekçeleriyle işleme izin verilmiştir.
- (141)02.02.2006 tarihli ve 06-08/97-25 sayılı Kurul kararında, Toyota Tsusho Corporation ve Tomen Corporation’ın birleşmesi işlemi incelenmiştir. Anılan kararda ilgili ürün pazarlarında biri “sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı” olarak belirlenmiştir. Söz konusu hizmetin ve ticaret faaliyetlerinin herhangi bir bölgeyle sınırlı olmaksızın Türkiye genelinde yürütülebilmesi dikkate alınarak, ilgili coğrafi pazar “Türkiye Cumhuriyeti sınırları” olarak tespit edilmiştir. Tarafların bu pazarlarda örtüşen faaliyetlerinin bulunmaması nedeniyle devir işlemi sonucunda pazar yapısında herhangi bir değişiklik meydana gelmeyeceği değerlendirilmiş ve işleme izin verilmiştir.
- (142)28.12.2006 tarihli ve 06-95/1201-364 sayılı Kurul kararında, Apollo Group (APOLLO) tarafından TNT N.V.’ye (TNT) ait TNT Logistics Holdings B.V., TNT Container Logistics GmbH ve TNT Logistics GmbH hisselerinin ve Fransa’daki ticari faaliyetleriyle ilgili birtakım varlıkların devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda ilgili ürün pazarı “lojistik hizmetleri pazarı” ve daha dar kapsamda “sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı” olarak tanımlanmıştır. Ülke genelinde rekabet koşullarının benzerlik göstermesi nedeniyle ilgili coğrafi pazar “Türkiye Cumhuriyeti sınırları” olarak kabul edilmiştir. Bildirim konu işlemde devralan teşebbüs APOLLO’nun lojistik hizmetleri pazarında doğrudan ya da herhangi bir teşebbüs aracılığıyla faaliyeti bulunmadığı, işlem sonrasında APOLLO’nun ilgili pazardaki payının devre konu TNT’nin mevcut pazar payı ile sınırlı kalacağı, bu çerçevede işlemin pazarda yoğunlaşma bakımından herhangi bir değişiklik yaratmayacağı tespit edilmiştir. Bu gerekçelerle söz konusu devralma işlemine izin verilmiştir.
- (143)06.09.2007 tarihli 07-69/840-316 sayılı Kurul kararında, EGL, Inc.’in (EGL) Apollo Group tarafından CEVA Group Plc. aracılığıyla devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda devralan CEVA Group Plc.’nin esas faaliyet alanının sözleşmeli lojistik hizmetleri olduğu belirtilmiş, sözleşmeli lojistik hizmetleri; hammadde ve ara maddelerin temininden başlayarak üretimin her aşamasında gerekli malların tedarikini kapsayan, üretim sürecinde ortaya çıkabilecek sorunları en aza indirmeyi ve malların en uygun maliyetle üretilmesini sağlamayı amaçlayan bir hizmet olarak tanımlanmıştır. Devre konu EGL’nin Türkiye’deki temel faaliyetinin uluslararası hava ve deniz taşımacılığı ile yurt içi kara taşımacılığı olduğu, sözleşmeli lojistik hizmeti faaliyetlerinin ise daha sınırlı ölçekte yürütüldüğü tespit edilmiştir. Kararda sözleşmeli lojistik ve taşımacılık hizmetlerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğu değerlendirilmiştir.
- (144)Söz konusu kararda ilgili ürün pazarları “sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı” ve “taşımacılık hizmetleri pazarı” olarak belirlenmiş, ilgili coğrafi pazar ise “Türkiye Cumhuriyeti sınırları” şeklinde tespit edilmiştir. Tarafların her iki pazarda da pazar paylarının düşük olması dikkate alınarak bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun’un 7.

maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek bildirilen işleme koşulsuz izin verilmiştir.

- (145)18.10.2007 tarihli ve 07-79/982-380 sayılı Kurul kararında, Balnak Nakliyat ve Lojistik Hizmetleri Ticaret AŞ, Balnak Uluslararası Nakliyat ve Lojistik Hizmetleri Ticaret AŞ ve Balship Hava ve Deniz Taşımacılık ve Ticaret AŞ hisselerinin %49,14'ünün Great Circle Logistics LLC (GCL) tarafından iki aşamalı olarak Lütfi AYGÜLER, Kostantinos SANDALCİDİS, H. Nilgün TİYANSAN ve Ahmet Bülent SABUNCU'dan devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda işlem taraflarının faaliyet alanları dikkate alınarak ilgili ürün pazarı "sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı" olarak belirlenmiştir. İlgili coğrafi pazar "Türkiye Cumhuriyeti sınırları" şeklinde tespit edilmiştir. Devralan GCL'nin ilgili pazarda herhangi bir faaliyeti bulunmaması nedeniyle işlem sonucunda pazar yapısında bir değişiklik meydana gelmeyeceği değerlendirilmiş ve işleme izin verilmiştir.
- (146)09.08.2012 tarihli ve 12-41/1184-394 sayılı Kurul kararında, Alba Taşımacılık ve Lojistik Ticaret Ltd. Şti., Balnak Alba Lojistik Hizmetleri AŞ, İzmir Ambalaj Sanayi ve Ticaret AŞ, İzmir Lojistik ve Ticaret AŞ ve İzmir Nakliyat ve Ticaret AŞ'de gerçek kişi hissedarların sahip oldukları hisselerin tamamının BLG Lojistik Hizmetler ve Ticaret AŞ (BLG) tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda ilgili ürün pazarı "sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı", ilgili coğrafi pazar ise "Türkiye Cumhuriyeti Sınırları" olarak tanımlanmıştır. Tarafların toplam pazar paylarının düşük olması ve ilgili pazarda çok sayıda teşebbüsün faaliyet göstermesi dikkate alınarak işleme izin verilmiştir.
- (147)20.09.2012 tarihli ve 12-44/1342-447 sayılı Kurul kararında, TNT Express N.V.'nin hisselerinin tamamının hisse satın alma çağrısı kapsamında United Parcel Service, Inc. tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda işlem taraflarının faaliyet alanları dikkate alınarak ilgili pazarların, ürünün niteliği, teslim zamanı ve gönderilme yerleri esas alınarak "kargo", "yük", "ekspres", "standart", "ülke içi" ve "uluslararası" şeklinde değerlendirilmesinin uygun olduğu belirtilmiştir. İlgili coğrafi pazar "Türkiye" olarak belirlenmiştir. İşlem taraflarının lojistik hizmetleri pazarının alt pazarları olan yük taşımacılığı, taşıma işleri komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarlarındaki pazar payları birlikte değerlendirildiğinde bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek bildirilen işleme izin verilmiştir.
- (148)02.12.2015 tarihli ve 15-42/701-255 sayılı Kurul kararında, DSV A/S tarafından UTI Worldwide, Inc.'in tek kontrolünün devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda işlem taraflarının her ikisinin de Türkiye'de kara, hava ve deniz nakliye yönlendirme pazarlarında ve sözleşmeli lojistik pazarında faaliyet gösterdiği dolayısıyla tarafların "nakliye yönlendirme" ve "sözleşmeli lojistik" pazarlarında Türkiye'de yatay olarak örtüştüğü tespit edilmiştir. Bununla birlikte hem devre konu teşebbüsün hem de alıcı teşebbüsün anılan pazarlardaki pazar paylarının rakiplerine kıyasla oldukça düşük olması ve bu pazarlarda faaliyet gösteren teşebbüslerin sayıca fazla olması gibi nedenlerle bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek işleme izin verilmiştir.
- (149)02.12.2015 tarihli ve 15-42/713-259 sayılı Kurul kararında, TNT Express N.V.'nin (TNT) hisselerinin tamamının FedEx Acquisition B.V. (FEDEX) tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda lojistik sektöründeki pazar tanımlarının teslimat hızı, destinasyon, gönderi ağırlığı ve taşıma şekli gibi kriterlere göre yapıldığı, bu yaklaşımın Komisyon ile paralel olduğu belirtilmiştir. Kararda lojistik hizmetleri üst pazar olarak; kargo hizmetleri, nakliyat hizmetleri ve sözleşmeli lojistik hizmetleri ise lojistik hizmetleri pazarının alt pazarları olarak ayrı ayrı ele alınmıştır. Kararda ayrıca kargo hizmetleri yurt içi ve uluslararası; nakliyat hizmetleri ise yük taşımacılığı ve taşıma işleri komisyonculuğu olarak alt kırılımlara ayrılmıştır.

(150) Bu çerçevede *freight forwarding* faaliyetinin, teşebbüslerin kendi taşıma araçlarına sahip olmadan üçüncü kişilerden taşıma kapasitesi kiralayarak sanal bir ağ kurmaları suretiyle yürütüldüğü, kargo taşımacılığında ise teşebbüsün taşıma aracındaki alanı doğrudan müşteriye sattığı, üçüncü kişilerin imkânlarından faydalanarak bir ağ oluşturulmasının söz konusu olmadığı dolayısıyla iki faaliyet arasındaki bu ayrımın önemli olduğu belirtilmiştir. İlgili coğrafi pazarın “Türkiye” olarak belirlendiği kararda lojistik pazarı ve alt pazarlarına yönelik olarak aşağıdaki şekle yer verilmiştir.

Şekil 1: Lojistik sektörünün alt dalları



(151) Kararda tarafların faaliyetlerinin kesiştiği uluslararası ekspres küçük paket teslimatı, uluslararası hava yolu kargo taşımacılığı ve yük nakliyesi olmak üzere üç ana alt pazar dikkate alınarak değerlendirme yapılmıştır. FEDEX ve TNT'nin faaliyetlerinin kesiştiği bu pazarlarda tarafların pazar paylarının düşük, faaliyetlerinin sınırlı olduğu tespit edilmiştir. Bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek işleme izin verilmiştir.

(152) 06.04.2017 tarihli ve 17-12/148-67 sayılı Kurul kararında, Zet Farma Lojistik Hizmetleri Sanayi ve Ticaret AŞ'nin hisselerinin tamamının Kühne+Nagel Nakliyat Ltd. Şti. tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda ilgili ürün pazarının “lojistik hizmetler pazarı” ve daha dar kapsamda “ilaç ürünlerine yönelik lojistik hizmetler pazarı” olarak ele alınabileceği değerlendirilmiş, ancak alternatif pazar tanımları rekabet açısından endişe yaratmadığından kesin bir pazar tanımı yapılmamıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda bildirim konu devralma işleminin mevcut pazar payının el değiştirmesinden ibaret olması ve pazarda herhangi bir yoğunlaşmaya yol açmaması nedeniyle işleme izin verilmiştir.

- (153)03.01.2019 tarihli ve 19-02/6-3 sayılı Kurul kararında, CEVA Logistics AG'nin tek kontrolünün CMA CGM tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda her ne kadar kesin bir pazar tanımı yapılmamış olsa da işlemin etkileri yatay düzeyde "navlun komisyonculuğu hizmeti pazarı", dikey düzeyde ise "konteyner hat taşımacılığı pazarı" bakımından değerlendirilmiştir. Kararda ilgili coğrafi pazarın "Akdeniz çıkışlı veya varışlı ticari hatlar" olarak tanımlanabileceği bunun daha geniş kapsamda "Türkiye'yi kapsayan Akdeniz Bölgesi" şeklinde de ele alınabileceği ifade edilmiştir. Devralan CMA CGM ile devre konu CEVA Logistics AG'nin Türkiye'deki faaliyetlerinin, navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında yatay, konteyner hat taşımacılığı pazarında ise dikey olarak örtüştüğü tespit edilmiştir. Kararda navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında çok sayıda büyük oyuncunun faaliyet gösterdiği ve oldukça parçalı bir yapıya sahip olduğu değerlendirilmiştir. Söz konusu pazarda tarafların toplam pazar paylarının düşük olduğu bu sebeple işlem sonucunda rekabetin kısıtlanmayacağı şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır.
- (154)Tarafların faaliyetlerinin navlun komisyonculuğu hizmeti ve konteyner hat taşımacılığı bakımından dikey olarak örtüştüğü tespit edilmiş, yapılan değerlendirmede CEVA Logistics AG'nin konteyner hat taşımacılığına ilişkin ihtiyaçlarının tamamını CMA CGM'den temin etmesi hâlinde dahi pazarda rekabeti kısıtlayıcı bir etkinin ortaya çıkmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında, CMA CGM'nin alt pazarda faaliyet gösteren diğer navlun komisyoncuları ile ticari ilişki kurması gerektiği değerlendirilmiş ve girdi kısıtlamasının mümkün olmadığı ifade edilmiştir.
- (155)Sonuç olarak işlem sonrasında tarafların navlun komisyonculuğu hizmeti pazarındaki pazar payı artışının sınırlı kalacağı, konteyner hat taşımacılığı pazarında ise önemli düzeyde rekabet baskısının devam edeceği değerlendirilmiştir. Bu gerekçelerle, bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek işleme izin verilmiştir.
- (156)13.06.2019 tarihli ve 19-21/311-135 sayılı Kurul kararında, Panalpina Welttransport Holding AG (PANALPINA) ve iştiraklerinin tek kontrolünün DSV A/S (DSV) tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda nakliye yönlendirme hizmetleri, müşteriler adına ve onların ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerin taşınmasının organize edilmesi (gümrükten çekme, depolama, kara hizmetleri vb.) olarak tanımlanmıştır. Bu hizmetleri sunan teşebbüslerin genellikle asıl taşımacılığı uzman sağlayıcılarla alt sözleşmeler aracılığıyla gerçekleştirdiği belirtilmiştir. Devralan DSV ile devre konu PANALPINA, taşınan ürünleri kontrol etmeleri ve nakliye faaliyetlerini bağımsız taşımacılık şirketleri, taşıma yüklenicileri, nakliyeciler, gemicilik ve hava yolu şirketleri aracılığıyla yürütmeleri bakımından geleneksel nakliye yönlendirme hizmeti sağlayıcıları olarak nitelendirilmiştir.
- (157)Kararda, nakliye yönlendirme hizmetlerini kara, hava ve deniz yolu olarak üçe ayırmanın ve bu türleri yurt içi/uluslararası şeklinde sınıflandırmanın mümkün olduğu, ayrıca kara yolu ile demir yolu yönlendirmesi arasında kısmi ikame ilişkisinin bulunduğu ifade edilmiştir. Kararda ayrıca hava ve deniz yolu yönlendirmesinin, liman ve havalimanlarından yapılan taşımaları kapsadığı, yönlendiricilerin çoğunlukla üçüncü taraflardan kapasite kiralayarak bu hizmetleri sunduğu belirtilmiştir.
- (158)Kararda sözleşmeli lojistik hizmeti ise malların üretim noktasından tüketim noktasına kadar etkin bir şekilde akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren tedarik zinciri sürecinin bir parçası olarak tanımlanmıştır. Bu hizmetlerin mal üreticileri veya satıcılarıyla lojistik hizmet sağlayıcıları arasında uzun süreli sözleşmelere dayanan yüksek hacimli iş birliklerine konu olduğu vurgulanmıştır. Sözleşmeli lojistik hizmetlerinin nakliye yönlendirmeden temel farkının yalnızca taşımacılık veya depolamayı değil, malların akışının yönetimini de içermesi olduğu ifade

edilmiştir. Komisyonun da bu hizmetleri ayrı pazarlar olarak değerlendirdiği tehlikeli/riskli ürünler, sıcaklık kontrollü taşımalar ve otomotiv tedarik zincirine yönelik bitmiş araç lojistiği gibi özel alanlar bakımından alt pazar tanımlamaları yaptığı belirtilmiştir.

- (159)Kararda işlem taraflarının faaliyetlerinin bu tür alt pazar tanımlamasına gidilmesini gerektirmediği, zira sözleşmeli lojistik hizmetlerinin ürün türünden bağımsız olarak benzer şekilde sunulduğu, tedarikçilerin özel altyapı yatırımı yapmadan farklı sektörlerle hizmet verebildiği değerlendirilmiştir.
- (160)Kararda işlem taraflarının Türkiye'deki faaliyetlerinin yatay düzeyde nakliye yönlendirme ve sözleşmeli lojistik hizmeti pazarlarında örtüştüğü tespit edilmiştir. Bu kapsamda nakliye yönlendirme pazarı kara, hava ve deniz yolu alt pazarlarına ayrılarak değerlendirilmiştir. İşlem sonrasında DSV'nin pazar payında sınırlı bir artış olacağı, tarafların söz konusu pazarlarda düşük pazar paylarına sahip oyuncular konumunda bulunduğu, pazarda DHL, KUHNE+NAGEL, TOLL, DB SCHENKER, EKOL ve MARS gibi çok sayıda büyük rakibin faaliyet gösterdiği belirtilerek ilgili pazarlarda rekabet endişesi doğmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- (161)Kararda ayrıca tarafların sözleşmeli lojistik hizmeti pazarındaki faaliyetlerinin gümrüklü antrepo hizmetleri ve bitmiş araç lojistiği alt pazarlarında kısmen örtüştüğü tespit edilmiştir. Ancak bu alt pazarlarda da tarafların pazar paylarının düşük olması nedeniyle rekabet endişesinin ortaya çıkmadığı değerlendirilmiştir. Sonuç olarak gerek geniş tanımlı pazarlar gerekse alt pazarlar bakımından bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek işleme izin verilmiştir.
- (162)03.09.2020 tarihli ve 20-40/563-246 sayılı Kurul kararında, Ceyhan Kardeşler Nakliyat Konfeksiyon San. ve Tic. Ltd. Şti. ile Omsan Lojistik AŞ hakkında yürütülen soruşturma kapsamında ilgili ürün pazarı kapsamında yapılan değerlendirmede, Kurulun lojistik hizmetlerini üst pazar olarak kabul ettiği ve her dosya özelinde kargo, nakliyat ve sözleşmeli lojistik hizmetlerini alt pazarlar olarak ele aldığı, nakliyat hizmetlerini ise yük taşımacılığı ve taşıma işleri komisyonculuğu şeklinde sınıflandırdığı belirtilmiştir.
- (163)Soruşturma tarafı teşebbüslerin limanlara/limanlardan kara yoluyla konteyner taşımacılığı, kuru ve dökme yük taşımacılığı, ulusal ve uluslararası transit taşımacılık ile antrepoculuk faaliyetlerinde bulunduğu, incelemeye konu faaliyetin ise kara yoluyla yük taşımacılığı kapsamında değerlendirilebilecek transit taşımacılık hizmeti olduğu ifade edilmiştir.
- (164)Transit taşımacılığın, gümrüklü alanlar arasında gerçekleştirilen bir taşıma türü olduğu ve belirli gümrük yükümlülükleri (teminat, ön bildirim vb.) içerdiği ancak bu hizmetin, kara yolu yük taşımacılığı yapan tüm teşebbüslerce yerine getirilebildiği ve önemli ek bir maliyet gerektirmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle, transit taşımacılığın ayrı bir pazar olarak tanımlanmasına gerek olmadığı, ilgili ürün pazarının kara yolu yük taşımacılığı pazarı olarak belirlenmesinin uygun olduğu değerlendirilmiştir.
- (165)04.05.2021 tarihli ve 21-25/314-145 sayılı Kurul kararında, bildirime konu devralma işlemi sonrasında yatay etkilenen pazarın "düzenli konteyner hat taşımacılığı hizmetleri pazarı" olduğu tespit edilmiştir. İşlem taraflarının faaliyetlerinin yatay olarak örtüştüğü Doğu Akdeniz/Karadeniz-Batı Afrika hattında herhangi bir konsorsiyumun bulunmadığı, bu nedenle işlem taraflarının katıldıkları konsorsiyumun pazar payı yerine taraf teşebbüslerin ayrı ayrı pazar paylarının dikkate alındığı belirtilmiştir.
- (166)Devralma sonrasında düzenli hat taşımacılığı pazarında tarafların toplam kapasitelerinde önemli bir artışın gerçekleşmeyeceği, devre konu Nile Dutch Investments B.V.'nin görece küçük ölçekli bir teşebbüs olması nedeniyle olası koordinasyon doğurucu etkilerin sınırlı düzeyde kalacağı değerlendirilmiştir. Bu çerçevede, bildirime konu işlemin, düzenli

konteyner hat taşımacılığı hizmetleri bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek işleme koşulsuz izin verilmiştir.

- (167)24.06.2021 tarihli ve 21-32/419-211 sayılı Kurul kararında, Agility Logistics International B.V. ve Agility International GIL Holdings I Limited'in tek kontrolünün DSV Panalpina A/S tarafından devralınması işlemi incelenmiş, işlem taraflarının faaliyetlerinin hava, kara ve deniz yolu nakliye yönlendirme hizmetleri pazarı ve sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında yatay olarak örtüştüğü değerlendirilmiştir.
- (168)Kurul nakliye yönlendirme hizmetlerini; *"müşteriler adına, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda ürünlerin nakliyesinin organize edilmesi (gümrükten çekme, depolama, kara hizmetleri ve benzeri hizmetler)"* olarak tanımlamış olup ayrıca nakliye yönlendirme hizmet sağlayıcılarının genellikle taşıma hizmetini alt sözleşmeler aracılığıyla uzman sağlayıcılardan karşıladığı belirtilmiştir.
- (169)Öte yandan Kurul tarafından sözleşmeli lojistik hizmeti, *"başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin verimli, etkili akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçası"* olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bağlamda sözleşmeli lojistik hizmeti, müşteri ile sağlayıcı arasında görece uzun bir iş birliği kapsamında oluşan yüksek hacimli bir iş modeli olarak ifade edilmiştir. Ek olarak sözleşmeli lojistik hizmetinin mal akışı yönetimini de içermesi nedeniyle nakliye yönlendirme hizmetinden ayrıştığı belirtilmiştir. Kurul tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler çerçevesinde, bildirilen işlem neticesinde 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi çerçevesinde herhangi bir rekabet endişesi bulunmadığı tespit edilerek işleme koşulsuz izin verilmiştir.
- (170)13.01.2022 tarihli ve 22-03/34-15 sayılı Kurul kararında, BDP Intermediate 1, Inc.'nin (BDP) tek kontrolünün nihai olarak PSA International Pte Ltd (PSA) tarafından devralınması işlemi incelenmiş, Kurul tarafından gerçekleştirilen değerlendirmede, işlem taraflarının sözleşmeli lojistik ve nakliye yönlendirme faaliyetlerinin yatay olarak örtüştüğü tespit edilmiştir.
- (171)Kurul kararında dikkat çeken husus, nakliye yönlendirme hizmet sağlayıcılarını ve yük sahiplerini, sözleşmeli lojistik hizmetlerinin potansiyel kullanıcıları olarak ele alınmasıdır. Bu bağlamda; PSA'nın sözleşmeli lojistik faaliyeti olan CALISTA platformu ile devre konu BDP'nin nakliye yönlendirme hizmetleri tedariki faaliyeti ve BDP'nin sözleşmeli lojistik tedariki PSA'nın nakliye yönlendirme tedariki arasında dikey ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, Kurul tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler çerçevesinde, bildirilen işlem neticesinde 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi çerçevesinde herhangi bir rekabet endişesi bulunmadığı tespit edilerek işleme koşulsuz izin verilmiştir.
- (172)02.06.2022 tarihli ve 22-25/402-166 sayılı Kurul kararında GEFCO S.A (GEFCO) ve GEFCO'nun iştiraklerinin tek kontrolünün CMA CGM tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Kurul tarafından gerçekleştirilen değerlendirmede işlem taraflarının faaliyetlerinin Türkiye'de yatay olarak navlun komisyonculuğu hizmeti ve sözleşmeli lojistik hizmeti; dikey olarak ise konteyner hat taşımacılığı pazarlarında örtüştüğü tespit edilmiştir.
- (173)Etkilenen pazarlar çerçevesinde ele alınan navlun komisyonculuğu hizmeti, *"müşterilerin adına ve ihtiyaçlarına uygun olarak, ürünlerin taşınmasının organize edilmesi (gümrük müsaadesi, ardiyecilik, yer hizmetleri dâhil olmak üzere yan faaliyetleri de kapsayacak şekilde)"* olarak tanımlanmış olup ilgili hizmetin müşteri ihtiyaçları doğrultusunda havaalanları ve/veya limanlar arası taşımayı da kapsadığı ve genellikle taşımanın hizmet sağlayıcı tarafından değil üçüncü tarafça gerçekleştiği belirtilmiştir. Ayrıca Kurul tarafından, navlun komisyonculuğu hizmeti ile konteyner hat taşımacılığı arasında dikey

ilişki bulunduğu, navlun komisyonculuğunun konteyner hat taşımacılığının alt pazarı olduğu tespit edilmiştir.

- (174)Etkilenen pazarlar bakımından bir diğer pazar ise sözleşmeli lojistik hizmeti pazarı olup ilgili hizmet, *“başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin verimli, etkili akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçası”* olarak tanımlanmıştır. Ayrıca 24.06.2021 tarih ve 21-32/419-211 sayılı Kurul kararına paralel şekilde, söz konusu faaliyetin navlun komisyonculuğu faaliyetinden ayrıştığı da ifade edilmiştir.
- (175)İlgili kararda son olarak konteyner hat taşımacılığı pazarı incelenmiş ve ilgili hizmet bakımından *“Konteyner gemileri tarafından düzenli ve planlı olarak yüklerin taşınması hizmetini içermektedir. Konteyner hat taşımacılığı hizmetleri alanında kargolar konteynerler halinde konteyner taşımak için üretilmiş gemilere yüklenerek taşınmakta ve hizmeti veren şirketler konteynere yüklenmiş kargoların deniz yoluyla taşınmasına ilişkin ve tarifeli hizmetler sunmaktadır. Bu pazarı hatsız taşımacılıktan ayıran husus, hizmetin düzenli olarak sağlanması ve hizmetin sıklığıdır. Burada, gemilerin limanlardan kalkış saatleri, hangi limanlara uğrayacağı önceden bellidir”* tespitlerine yer verilmiştir. Bu kapsamda konteyner hat taşımacılığı hizmetinin, düzenli olmayan ve önceden zamanı belirlenmemiş olan hizmetlerden, tekerlekli taşımacılıktan ve dökme taşımacılıktan ayrı ele alındığı görülmektedir. Kurul tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeler çerçevesinde, bildirilen işlem neticesinde 4054 sayılı Kanun’un 7. maddesi çerçevesinde herhangi bir rekabet endişesi bulunmadığı tespit edilerek işleme koşulsuz izin verilmiştir.
- (176)25.05.2023 tarihli 23-24/443-151 sayılı Kurul kararında, ALIŞAN’ın tek kontrolünün PSA-BDP Turkey Supply Chain Solutions Pte. Ltd. (PSA) tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Kurul tarafından yapılan değerlendirmede; ALIŞAN ve işlem tarafı PSA International Pte. Ltd.’nin (PSA INTERNATIONAL) faaliyetlerinin hem yatay hem de dikey olarak örtüştüğü tespit edilmiştir. Bu çerçevede nakliye yönlendirme hizmeti, sözleşmeli lojistik hizmeti ve taşıma işleri organizatörlüğü faaliyetleri bakımından taraflar arasında yatay bir ilişki bulunduğu, liman işletmeciliği pazarı ve lojistik pazarının alt kırılımları arasında ise dikey ilişki bulunduğu değerlendirilmiştir.
- (177)Karar, lojistik hizmetinin üst pazar olarak ele alınması yönüyle dikkat çekmekte, ilgili kararda nakliye yönlendirme, sözleşmeli lojistik ve taşıma işleri organizatörlüğü hizmetleri, lojistik pazarının alt kırılımları olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda nakliye yönlendirme hizmeti ve sözleşmeli lojistik hizmeti Kurul içtihadına paralel şekilde ele alınmış, öte yandan taşıma işleri organizatörlüğü ise, *“eşya taşımacılığı alanında faaliyet gösteren yabancı plakalı taşıtlar ile gerektiğinde diğer taşıma türlerinden de yararlanarak veya bunları kullanarak kombine taşımacılık dâhil eşya taşınması yapılması”* olarak tanımlanmıştır. Kurul tarafından yapılan incelemeler neticesinde, bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun’un 7. maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek bildirilen işleme koşulsuz izin verilmiştir.
- (178)07.12.2023 tarihli ve 23-56/1109-392 sayılı Kurul kararında, Bolloré Logistics SE’nin tek kontrolünün CMA CGM tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. İşlem kapsamında ilgili teşebbüslerin Türkiye’deki faaliyetlerinin yatay olarak navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarlarında örtüştüğü tespit edilmiş, navlun komisyonculuğu (alt pazar) ile konteyner hat taşımacılığı (üst pazar) arasında ise dikey bir örtüşme bulunduğu değerlendirilmiştir.
- (179)Kararda dikkat çeken husus, yurt içi dağıtım, yurt içi komple taşıma, uluslararası kara taşımacılığı ve depoculuk hizmetlerinin bir kısmının sözleşmeli lojistik hizmetleri kapsamında değerlendirilmesidir. Bu bağlamda, söz konusu hizmetlerin tamamı doğrudan sözleşmeli lojistik kapsamında ele alınmamış, ilgili hizmetlerin yalnızca bir

bölümü sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamına dahil edilmiştir. Kurul tarafından yapılan incelemeler neticesinde, bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi bakımından herhangi bir rekabet endişesi doğurmadığı değerlendirilerek bildirilen işleme koşulsuz izin verilmiştir.

- (180)30.11.2023 tarihli ve 23-55/1090-384 sayılı Kurul kararında, Cargo Partner Group Holding AG şirketlerinin tek kontrolünün Nippon Express Holdings, Inc. tarafından devralınması işlemine izin verilmesi talebi incelenmiştir. Kararda işlem taraflarının Türkiye'deki faaliyetlerinin navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarında yatay olarak örtüştüğü değerlendirilmiştir. Navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı Kurul içtihadına paralel şekilde tanımlanmış ve bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi kapsamında herhangi bir rekabet endişesi yaratmayacağı değerlendirildiğinden işleme koşulsuz izin verilmiştir.
- (181)26.07.2023 tarihli ve 23-34/643-216 sayılı Kurul kararında; Ekol Lojistik AŞ'nin kara yolu ile uluslararası taşımacılık faaliyetlerini kapsayan iş kolunun ve EUTS SRL, EUTS GmbH ile EUTS BV ünvanlı teşebbüslerin DFDS A/S tarafından devralınması işlemi değerlendirilmiştir. Kararda işlem taraflarının faaliyetleri çerçevesinde ilgili ürün pazarları; Ro-Ro taşımacılığı pazarı ve kara yolu ile uluslararası yük taşımacılığı pazarı olarak tespit edilmiştir.
- (182)Kararda, uluslararası taşıma işleri komisyonculuğu faaliyetinin (*freight forwarding*) kara yolu ile uluslararası taşımacılık faaliyetini tamamlayıcı nitelikte olduğu değerlendirilmiştir. Öte yandan kara yolu ile uluslararası yük taşımacılığı pazarı ve Ro-Ro taşımacılığı pazarı arasında dikey ilişki bulunduğu ifade edilmiştir. Açıklanan hususlar çerçevesinde, lojistik hizmetleri kapsamında tanımlanan taşımacılık faaliyetinin uluslararası taşımacılık olarak ayrı tanımlandığı, öte yandan uluslararası taşıma işleri komisyonculuğu ile uluslararası taşımacılık faaliyetleri arasında da tamamlayıcılık ilişkisinin bulunduğu tespit edildiği görülmektedir.
- (183)20.12.2024 tarihli ve 24-54/1221-520 sayılı Kurul kararında, Deutsche Bahn Aktiengesellschaft'ın tek kontrolünde bulunan Schenker Aktiengesellschaft'ın nihai olarak DSV tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. İşlem taraflarının nakliye yönlendirme ve sözleşmeli lojistik faaliyetleri arasında yatay örtüşme bulunduğu tespit edilmiştir.
- (184)Örtüşen pazarlar bağlamında nakliye yönlendirme hizmetlerine yönelik olarak "*hizmet sağlayıcılar, nakliye yönlendirme hizmetleri çerçevesinde, fiili nakliye işlemini gerçekleştirmek için nakliye yüklenicileri, taşıyıcılar, nakliye şirketleri ve hava yolu şirketlerini kullanmak suretiyle müşterilerinin mal sevkiyatının organizasyonunu, denetimini ve takibini gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda çoğu nakliye yönlendiricisi, yetkili ekonomik operatör olarak faaliyet göstermesinden ötürü malların hızlı bir şekilde serbest bırakılması ve nihai varış yerine teslim edilmesini sağlamak için müşterilerine gümrük işlemlerinin basitleştirilmesi, ithalat vergileri ve harçların ertelenmesi konularında da yardımcı olabilmektedirler*" ifadelerine yer verilmiştir. Ayrıca nakliye yönlendirme hizmetlerinin kara, deniz ve hava yolu ile nakliye yönlendirme hizmetleri şeklinde alt kırılımlar çerçevesinde ele alınabileceği de ifade edilmiştir.
- (185)Sözleşmeli lojistik hizmetine ilişkin olarak ise "*katma değerli bileşen hizmetleri olan; kit oluşturma, paketleme, yeniden markalaştırma, kişiselleştirme, yeniden paketleme, iade işlemleri vb. faaliyetleri de içermektedir. Buna göre, sözleşmeli lojistik hizmetinde, nakliye yönlendirme hizmetlerindeki gibi bir aracı olmaktan ziyade ek hizmetler sunularak bir katma değer yaratılmaktadır. Diğer bir deyişle, sözleşmeli lojistik hizmetlerinin birincil odağını müşteriler için malların akışının yönetimi, nakliye yönlendirme hizmetlerinin temel fonksiyonunu ise taşımayla ilişkili aracılık hizmetlerinin sağlanması oluşturmaktadır.*" ifadelerine yer verilmiştir. Dolayısıyla söz konusu kararda sözleşmeli lojistik hizmetinin aracılık faaliyetinin ötesinde, katma değerli hizmetleri içerdiği vurgulanmıştır. Nihai olarak

Kurul tarafından yapılan değerlendirmede, bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi kapsamında herhangi bir endişeye yol açmayacağı tespit edilerek bildirilen işleme izin verilmiştir.

- (186)20.12.2024 tarihli ve 24-54/1222-521 sayılı Kurul kararında, SH HoldCo Gmbh'nin tek kontrolünün NIPPON tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. Anılan kararda navlun komisyonculuğu hizmeti pazarı ve sözleşmeli lojistik hizmeti pazarı etkilenen pazarlar olarak ele alınmıştır.
- (187)Kararda dikkat çeken unsur, NIPPON tarafından sunulan ısı kontrollü taşımacılık ve çapraz sevkiyat hizmetlerinin sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında ele alınmış, sözleşmeli lojistik hizmetine ilişkin olarak *"depolama ve nakliye dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere, müşterilerin tedarik zincirleri boyunca müşterilere yönelik bir dizi lojistik hizmetinden oluşmaktadır ve "kaynak yönetimi görevlerinin üçüncü taraf bir şirkete yaptırılması" olarak ifade edilmektedir."* ifadelerine yer verilmiştir. Ayrıca *"Sektör bazlı hizmet olmaktan çok müşteri odaklı hizmetleri içeren ve müşterinin özel ihtiyaçlarına ve taleplerine uygun olarak şekillendirilen sözleşmeli lojistik hizmetleri, sadece sözleşmeli lojistik hizmeti veren sağlayıcılar (üçüncü taraf lojistiği veya 3PL) ve gerekli lojistik hizmetini yerine getirmek üzere lojistik hizmet sağlayıcılarının seçimi ve koordinasyonundan (dördüncü taraf lojistiği veya 4PL) oluşmaktadır. Bu kapsamda sözleşmeli lojistik sağlayıcısı, depolama, nakliye, dağıtım ve diğer ilgili faaliyetler de dahil olmak üzere bir şirketin tedarik zincirinin tamamını veya bir kısmını sözleşmeye dayalı bir anlaşma kapsamında yönetmektedir. Özetle sözleşmeli lojistik hizmetleri, bir şirketin lojistik süreçlerini optimize etmeyi amaçlayan ve geleneksel lojistiği tedarik zinciri yönetimi süreçleriyle bütünleştiren geniş faaliyetler bütünüdür."* değerlendirmelerinde bulunulmuştur. Dolayısıyla ilgili kararda sözleşmeli lojistik hizmetinin müşteri odaklı yapısına vurgu yapılmış, tedarik zincirinin müşteri veya hizmet sağlayıcı tarafından bölünerek yürütülebileceğine de dikkat çekilmiştir. Nihai olarak bildirim konu işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi kapsamında herhangi bir endişeye yol açmayacağını değerlendirilmiş ve işleme izin verilmiştir.
- (188)15.08.2024 tarihli ve 24-33/791-334 sayılı Kurul kararında, Bolloré Logistics SE (BOLLORE) ve HOROZ LOJİSTİK tarafından ortak kontrol edilen Horoz Bolloré Logistics Taşımacılık AŞ'nin tek kontrolünün hisse devri yoluyla BOLLORE aracılığıyla CMA CGM tarafından devralınması işlemi incelenmiştir. İşlem taraflarının Türkiye'deki faaliyetleri çerçevesinde, navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarları yatay örtüşen pazarlar, konteyner hat taşımacılığı (üst pazar) ve navlun komisyonculuğu (alt pazar) pazarları ise dikey etkilenen pazarlar olarak ele alınmıştır.
- (189)Bildirilen işlem kapsamında etkilenen pazarlar Kurul içtihadına paralel şekilde tanımlanmış olup bildirilen işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi kapsamında herhangi bir rekabet endişesine yol açmayacağı gerekçesiyle işleme izin verilmiştir.

G.3.2.2. Komisyon Kararları

- (190)Komisyonun *TPG/Technologistica*³⁰ kararında; TNT Post Group'un (TPG) Tecnologistica, S.p.A'nın (TECNOLOGISTICA) tek kontrolünü devralması işlemi incelenmiştir. Devralan konumundaki TPG'nin ana faaliyet alanlarının; posta ve lojistik hizmetleri olduğu, devre konu TECNOLOGISTICA'nın ana faaliyet alanının ise lojistik hizmetlerinin sağlanması olduğu bildirilmiştir. Komisyon tarafından ilgili ürün pazarı tarafların faaliyet alanları doğrultusunda sözleşmeli lojistik hizmetleri olarak belirlenmiştir. Kararda sözleşmeli lojistik hizmetleri; parça tedariki, envanter kontrolü, ürün takibi, sipariş

³⁰ Case no IV/M.1500 – TPG/Technologistica (1999).

toplama, paketlenme, tam zamanında/düzenli aralıklarla teslimat (*timed line delivery*)³¹, kalite kontrolü, bilgi teknolojisi ve hesap yönetimi gibi faaliyetler bağlamında ele alınmış olup ilgili hizmetin kapsamına teslimat esnasında montaj ve kurulum ile tersine lojistik gibi katma değerli hizmetlerin de dahil edildiği görülmektedir. İşleme ilişkin görüş bildiren rakipler tarafından sözleşmeli lojistik hizmetinin depolama ve taşıma/nakliye faaliyetlerini içerdiği belirtilmiş; ilgili hizmetin temel olarak gelişmiş bilgi teknolojisi çözümleri kullanılarak entegre lojistik yönetiminin sağlanması olduğu ifade edilmiştir. Dolayısıyla ilgili kararda sözleşmeli lojistik hizmetinin depolama ve taşıma/nakliye unsurlarını barındırdığı ve bu unsurların bilgi teknolojileri kullanılarak sunulduğu vurgulanmıştır.

- (191)Öte yandan Komisyon tarafından yapılan değerlendirmede öne çıkan bir diğer unsur ise sağlayıcıların farklı sektörlerle yönelik hizmet sunabildiğinin ve bu bağlamda sektöre özgü uzmanlaşmanın önemli olduğunun vurgulanmasıdır. İlgili kararda üretim süreçleri, ürün özellikleri (örneğin bozulabilirlik, teknik/kullanım özellikleri), tüketici tercihleri, mali koşullar, sağlık ve güvenlik koşulları gibi hususların sektörden sektöre farklılık gösterebileceği belirtilmiş, belirli bir sektör ve ürünün özel gereklilikleri hakkında bilgi sahibi olmanın, lojistik hizmet sağlayıcıları için sözleşme ilişkisinin kurulmasında önemli bir faktör olduğu değerlendirilmiştir.
- (192)Bildirilen işlem kapsamında pazarın toplam büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik olarak sektör oyuncularından veri talep edilmiş ancak teşebbüsler tarafından; lojistik hizmetleri kapsamında sunulan hizmetlerin esnekliği nedeniyle farklılık gösteren sözleşmelerin bulunduğu, temel nakliye hizmetleri, ekspres ve yük teslimatı ile sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarının belirli noktalarda iç içe geçmiş olduğu ifade edilerek pazarın toplam büyüklüğünün sunulmasının mümkün olmadığı belirtilmiştir. Ayrıca bazı rakipler tarafından pazarın toplam büyüklüğüne ilişkin olarak sunulan verilerin, lojistik hizmetlerini şirket içi yürüten teşebbüslere ait verileri de içerdiği, dolayısıyla pazara ilişkin sağlıklı bir veriye ulaşılamadığı ifade edilmiştir.
- (193)Nihayetinde, Komisyon tarafından elde edilen veriler ışığında işlem neticesinde birleşik teşebbüsün İtalya'daki mevcut pazar payının %25-35 seviyesine ulaşacağı ve lider konuma sahip olacağı değerlendirilmiştir. İtalya'da teşebbüslerin son dönemlerde lojistik hizmetlerini dış kaynaklardan tedarik etme eğiliminin giderek arttığı, sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarının büyüme trendinde olduğu, çok sayıda rakibin olduğu, rakiplerin bazılarının ise güçlü konumda bulunduğu, sağlayıcı seçiminde ihale yönteminin kullanılması dolayısıyla pazarda şeffaflığın bulunduğu tespit edilmiştir. Müşteri ile rakiplerin birleşik teşebbüsün İtalya'da hâkim duruma gelmesine yönelik bir endişelerinin söz konusu olmadığı göz önünde bulundurulmuş ve bildirilen işleme izin verilmiştir.
- (194)Komisyonun *Ocean Group/Exel*³² kararında; Ocean Group Plc.'nin (OCEAN) Exel Plc.'yi (EXEL) devralması işlemi değerlendirilmiştir. İlgili karar kapsamında; devralan konumunda bulunan OCEAN'ın, ağırlıklı olarak sözleşmeli lojistik hizmetleri ve navlun komisyonculuğu alanında faaliyet gösterdiği, devre konu EXEL ise sözleşmeli lojistik hizmetleri ve tedarik zinciri hizmetleri alanında faaliyette bulunduğu tespit edilmiştir. Tarafların faaliyetlerinin sözleşmeli lojistik hizmetleri bakımından yatay olarak örtüştüğü değerlendirilmiştir. Sözleşmeli lojistik hizmetinin ise malların akışının ve depolanmasının planlanması, uygulanması ve kontrolünü içeren hizmetler olarak tanımlanabileceği ifade edilmiştir. Sözleşmeli lojistik hizmetinin navlun komisyonculuğundan farkına ilişkin olarak ise sözleşmeli lojistik hizmetinin salt depolama ve taşıma hizmetinden ziyade müşteri için mal akışının yönetimi olduğu belirtilmiştir. Öte yandan sözleşmeli lojistik hizmeti bakımından navlun komisyonculuğu hizmetine benzer şekilde yurt içi ve yurt dışı

³¹ Karara konu olan faaliyetin *Milk Run/Just In Time* başlığı altında yer verilen faaliyet ile benzer nitelikte olduğu değerlendirilmektedir.

³² Case no COMP/M.1895 – Ocean Group/Exel (2000).

bağlamında bir ayırım yapılması hususu değerlendirilmiştir. Yurt içi ve yurt dışı sözleşmeli lojistik hizmetlerinin birbirinden farklılaştığı kabul edilmekle birlikte mevcut dosya kapsamında pazar açısından bu şekilde bir ayırımın uygun olmadığı ifade edilmiştir. Zira sözleşmeli lojistik hizmetlerinin %88'inin yurt içi operasyonlarından, %12'sinin yurt dışı operasyonlarından oluştuğu ve büyük lojistik hizmet sağlayıcılarının çoğunluğunun yurt içi ve yurt dışı olarak faaliyet gösterdiği, yurt içinde faaliyet gösteren sağlayıcıların yurt dışında faaliyet göstermesine yönelik önemli bir giriş engelinin bulunmadığı hususları kümülatif olarak değerlendirilmiş ve sonuç olarak ilgili kararda yurt içi ve yurt dışı sözleşmeli lojistik hizmetine yönelik kesin bir pazar tanımı yapılmamıştır. Komisyon tarafından sözleşmeli lojistik hizmetine ilişkin ilgili kararda değerlendirilen son husus ise taşınan malın türü veya hizmet sunulan sektöre göre bir ayırımın gerekli olup olmadığına ilişkindir. Buna göre hizmet sağlayıcıların sektör bazında uzmanlaştığı, ancak faaliyetlerinde taşınan malın türüne göre bir ayırımın olmadığı, ihale sürecinde şartnamedeki kriterlere kolayca uyum sağlayabildikleri ve belirli varlıkları üçüncü taraflardan temin ederek hizmet sunabildikleri gibi hususlar göz önünde bulundurularak taşınan malın türü veya hizmet sunulan sektöre göre ek bir ayırımın gerek görülmediği değerlendirilmiştir³³.

(195) Ayrıca ilgili kararda dikkat çeken bir diğer husus ise pazarın büyüklüğünün *Datamonitor* isimli bir kuruluş tarafından hazırlanan rapora dayanarak sunulmuş olmasıdır. İlgili veriler doğrultusunda; işlem taraflarının toplam pazar payının Birleşik Krallık ve İrlanda Cumhuriyeti'nde %15'in üzerinde olduğu tespit edilmiş ancak Komisyon tarafından pazarda güçlü rakiplerin bulunması ve Avrupa ölçeğinde pazar paylarının %5-10 arasında olması dolayısıyla işlemin herhangi bir rekabet endişesi doğurmayacağı değerlendirilmiş ve işleme koşulsuz olarak izin verilmiştir.

(196) Komisyonun *Autologic/Tnt*³⁴ kararında; Autologic Holding Plc (AUTOLOGIC), TNT Holdings B.V. (TNT) ve Rederi AB Soya Group'a ait Walleniusrederierna AB (WAB) tarafından halihazırda Renault SA'nın kontrolünde bulunan Compagnie d'Affrètement et de Transport (CAT) ünvanlı teşebbüsün ortak kontrolünün devralınması işlemi incelenmiştir. İşlem taraflarından AUTOLOGIC, ağırlıklı olarak İngiltere ve Benelüks ülkelerinde kara taşımacılığı hizmetleri sunmakta, öte yandan yeni ve ikinci el araçlara yönelik elleçleme, depolama, teslimat öncesi inceleme ve aksesuar ekleme gibi hizmetler sunmaktadır. TNT ise sözleşmeli lojistik hizmetleri alanında ve malların taşınmasına yönelik ekspres ve nakliye hizmetleri alanında faaliyet göstermektedir. WAB ise ortak girişimleri aracılığıyla araçlar için kara taşımacılığı hizmetleri, teknik hizmetler ve deniz taşımacılığı hizmetleri alanında faaliyet göstermektedir. Son olarak ortak girişime konu teşebbüs CAT, işlem öncesinde Renault SA'nın tek kontrolünde bulunmakta olup teşebbüsün bitmiş araç lojistiği (*finished vehicle logistic*- FVL), genel sözleşmeli lojistik ve küçük çaplı navlun komisyonculuğu olarak üç ana faaliyet alanı bulunmaktadır.

(197) İşlem kapsamında etkilenen pazarların; genel sözleşmeli lojistik hizmetleri, kara ve deniz taşımacılığı, FVL ve navlun komisyonculuğu olarak belirlendiği görülmektedir. Bu çerçevede sözleşmeli lojistik hizmetleri yukarıdaki kararlara paralel şekilde "*malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin menşe noktasından tüketim noktasına kadar verimli, etkili akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçası*" olarak tanımlanmıştır. Öte yandan CAT'in ana faaliyet alanı olan FVL kapsamındaki faaliyetlerinin ise yeni üretilmiş ve tamamen monte edilmiş binek ve hafif ticari araçlara yönelik olduğu, kamyon ve diğer ağır ticari araçlar ve ikinci el araçların ise FVL kapsamına dâhil edilmediği ifade edilmiştir. Bu kapsamda bildirimde bulunan taraflarca FVL hizmet sağlayıcılarının otomobil tedarik zinciri boyunca tüm lojistik

³³ Aynı görüş Komisyonun, Case No COMP/M.3492 – Exel/Tibbet & Britten (2004) kararında da benimsenmiştir.

³⁴ Case no COMP/M.2411 – Autologic/ TNT/ Wallenius/Cat Jv. (2001).

hizmetlerini sunabildikleri ve söz konusu hizmetin sektöre özgü özel bilgi teknolojisi sistemleri gerektirdiği ifade edilmiş, FVL hizmet sağlayıcılarının genel sözleşmeli lojistik hizmet sağlayıcılarından ayrı tutulması gerektiği belirtilmiştir. Bu kapsamda taraflarca, genel sözleşmeli lojistik hizmet sağlayıcılarının yalnızca depolama, nakliye, sevkiyat, zamanında teslimat ve kalite kontrol gibi hizmetler sunabildikleri, öte yandan FVL hizmet sağlayıcılarının kontrol, envanter yönetimi, ağ tasarımı ve planlama gibi hizmetleri de bir araya getirerek faaliyet gösterdikleri ifade edilmiştir. Nihayetinde Komisyon tarafından, bildirilen işlem neticesinde alternatif pazar tanımlarında hâkim durum yaratılmayacağı tespit edilmiş, ilgili pazarlar bakımından herhangi bir ayrıma gidilmemiş ve işleme izin verilmiştir.

- (198)Ortak girişime ilişkin bir diğer karar olan *DSV/TNT*³⁵ kararında, hâlihazırda DSV Group'un (DSVG) tek kontrolünde bulunan DSV Logistik Holding A/S (DSV) ile DFDS Transport Logistics OY'nin (DFDS) ortak kontrolünün TNT Logistics (TNT) tarafından devralınması, bir diğer deyişle DSV ve DFDS üzerinde DSVG ve TNT tarafından ortak kontrol kurulması işlemi incelenmiştir. Bu çerçevede devralan konumunda bulunan TNT, TPG Group NV'nin (TPG) %100 iştiraki olup TPG ise posta, ekspres ve lojistik hizmetleri sunan bir teşebbüs olarak küresel düzeyde faaliyet göstermektedir. DSV ve DFDS ise ağırlıklı olarak İskandinav ülkelerinde genel sözleşmeli lojistik hizmetleri alanında faaliyet sunmaktadır.
- (199)Komisyon ilgili ürün pazarının belirlerken sözleşmeli lojistik hizmetlerini önceki kararlardaki gibi tanımlamıştır. Ek olarak bazı kararlara benzer şekilde taşınan mal ve hizmet sunulan sektör bağlamında ek bir ayrıma gerek olup olmadığı tartışılmış, ancak ayrı bir pazar tanımlanmasına gerek duyulmamıştır. Son olarak taraflarca FVL hizmetlerinin sözleşmeli lojistik hizmetlerinden ayrı tutulması gerektiği savunulmuş, Komisyon tarafından da bu çerçevede sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı FVL hizmetleri hariç tutularak belirlenmiştir. Tarafların belirlenen pazardaki pazar paylarının düşüklüğü nedeniyle bildirilen işlemin herhangi bir rekabet endişesi doğurmayacağı değerlendirilerek işleme koşulsuz izin verilmiştir.
- (200)Sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarına ilişkin değerlendirmenin yapıldığı bir diğer karar olan *Exel/Tibbet*³⁶ kararında ise Exel plc (EXEL) tarafından Tibbet & Britten Group plc'nin (TIBBET) tek kontrolünün devralınması işlemine izin verilmesi talep edilmiştir. Komisyon tarafından yapılan değerlendirmede tarafların faaliyet alanlarının sözleşmeli lojistik hizmetleri bağlamında örtüştüğü değerlendirilmiş, pazar tanımında geçmiş kararlardan farklı yönde bir değerlendirmede bulunulmamıştır. Öte yandan sözleşmeli lojistik hizmetlerindeki rekabete ilişkin olarak bazı hizmet sağlayıcılarının belirli sektörlerde diğerlerinden daha güçlü olabileceği, ancak tüm büyük hizmet sağlayıcılarının çeşitli sektörlerde hizmet gösterdiği, bildirilen işlemin taraflarının kümülatif pazar payları dolayısıyla işlemin rekabet karşıtı bir etki doğurmayacağı değerlendirilerek işleme izin verilmiştir.
- (201)Lojistik hizmet sağlayıcıları arasındaki ayrıma odaklanan *Tnt/Wilson*³⁷ kararında ise, TPG N.V.'ye (TPG) ait TNT Forwarding Holding AB'nin (TNTF) Wilson Logistics Holding AB'nin (WILSON) tek kontrolünü devralmasına ilişkin kararda, tarafların faaliyetleri çerçevesinde belirlenen ilgili ürün pazarının önceki kararlardan farklılık arz etmediği görülmektedir. Öte yandan bildirimde bulunan tarafların hizmet sağlayıcılarının farklılaştığı yönündeki savunmalarına karşı Komisyon tarafından yapılan değerlendirmede tedarikten tüketime uzanan tüm tedarik zincirini yapılandıran ve operasyonları yönlendiren lider lojistik sağlayıcılarının (*lead logistics provider*- LLP) geleneksel sözleşmeli lojistik hizmet sağlayıcılarından (*third party logistics*- 3PL) farklılaşabileceği kabul edilmekle birlikte

³⁵ Case No COMP/M.2831 - DSV/TNT Logistics/DSV Logistics (2002).

³⁶ Case No COMP/M.3492 - Exel / Tibbet & Britten (2004).

³⁷ Case No COMP/M.3496 - TNT Forwarding Holding/ Wilson Logistics (2004).

LLP'ler ile 3PL'ler arasındaki farkların halihazırda net bir şekilde ortaya konulamadığı, nitekim bu durumu pazar araştırmalarının da desteklediği ifade edilmektedir. Görüşüne başvurulmuş pazar oyuncuları tarafından da LLP ve 3PL'lerin açık ve belirgin bir kategori oluşturmadığı, henüz hiçbir 3PL'in gerçek anlamda bir LLP haline gelmediği, yalnızca müşteri ihtiyaçlarına yönelik geçici süreyle LLP rolünü üstlendiği hususları ifade edilmiştir. Komisyon, pazar araştırması ve görüşler çerçevesinde ilgili ürün pazarı tanımlamasında LLP ve 3PL arasındaki farka dayalı bir kırıma gerek olmadığını değerlendirmiştir. Nihayetinde işlem taraflarının pazar payları, rakiplerin konumu, müşteri ve tedarikçiler için yeterli alternatifin bulunması dolayısıyla bildirilen işleme izin verilmiştir.

- (202) Sözleşmeli lojistik hizmetlerinin sektörel bazda ayırımına ilişkin değerlendirmeleri içeren *Deutsche Post/Exel*³⁸ kararında Deutsche Post AG'nin (DP) Exel plc'nin (EXEL) tek kontrolünü devralmasına izin verilmesi talep edilmiştir. Tarafların faaliyetlerinin uluslararası hava nakliye ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarları bakımından örtüştüğü tespit edilmiştir. Sözleşmeli lojistik hizmetlerine ilişkin tanımlamada Komisyon içtihiadi benimsenmiş, ek olarak sözleşmeli lojistik hizmetlerinin temel unsurlarının depolama ve taşıma olduğu ifade edilmiştir. Öte yandan Komisyon değerlendirmesinde dikkat çeken unsur, sözleşmeli lojistik hizmetlerinde belirli sektör ve müşterilerin farklı düzeylerde katma değerli uzmanlık talep etmesi ve dolayısıyla bazı hizmet sağlayıcılarının sektörel bazda uzmanlaştığının tespit edilmesidir. Ayrıca ilgili kararda FVL hariç olmak üzere taşınan mal türüne göre alt kırıma gidilmesine gerek olmadığı değerlendirilmiştir. Hizmet sağlayıcılarının sözleşmeli lojistik hizmetlerini sektörel farklılıktan ziyade müşteri ihtiyacına göre tasarladığı ve sunduğu, sağlayıcıların hizmet sunumunda kullandığı varlıkların kendilerine ait olmasının şart olmadığı, üçüncü şahıslardan kiralama yoluyla da faaliyet gösterilebildiği hususları vurgulanmıştır.
- (203) Bildirilen işlemde sözleşmeli lojistik hizmetlerine ilişkin yapılan değerlendirmede; pazarın Avrupa olarak tanımlanması durumunda tarafların toplam pazar payının %5-15 olacağı, rakiplerinin de benzer şekilde %10'dan az pazar payına sahip olacağı tespit edilmiştir. Öte yandan ülke bazında yapılan değerlendirmelerde birleşik teşebbüsün İsveç'te %20-30 (DP %15-25, EXEL %5'ten az) Birleşik Krallık'ta %20-30 (DP %5'ten az EXEL %20-30) pazar payına sahip olacağı, dolayısıyla işlem neticesinde pazar payındaki artışın minimum düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ek olarak ilgili ülkelerde önemli rakiplerin bulunduğu da ifade edilmiştir.
- (204) Komisyon tarafından gerçekleştirilen değerlendirmede; işlem taraflarının Avrupa çapında veya ulusal düzeyde tanımlanan pazarlardaki konumunun rekabet açısından endişe yaratacak nitelikte olmadığı, sektörel bazda yapılan ayırımında birleşik teşebbüsün %15'in üzerinde pazar payına sahip olacağı sektörlerin sayısının oldukça az olduğu, söz konusu sektörlerin ise tüketim malları, ilaç ve FVL olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca söz konusu sektörlerde finansal bakımından güçlü çok sayıda rakibin bulunduğu, giriş engellerinin düşük seviyede olduğu ve söz konusu hizmetin sunumunda yüksek düzeyde altyapı ve ekipman yatırımının gerekli olmadığı ifade edilmiştir. İşleme yönelik oldukça sınırlı sayıda olumsuz görüşün iletildiği de göz önünde bulundurularak bildirilen işleme izin verilmesine karar verilmiştir.
- (205) Taahhüt sunulması ile öne çıkan *Posten AB / Post Danmark A/S*³⁹ kararında Komisyon, Posten AB (POSTEN) ile Post Danmark A/S (PDK) arasındaki birleşme işlemini incelemiştir.
- (206) Tarafların; posta, kargo, navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarlarında örtüşen faaliyetleri dolayısıyla söz konusu pazarlar rekabet açısından

³⁸ Case No COMP/M.3971 - Deutsche Post/Exel (2005).

³⁹ COMP/M.5152 - Posten AB/Post Danmark A/S (2009).

değerlendirilmiştir. Komisyon, sözleşmeli lojistik hizmetinin tanımlanmasında içtihadı uygun bir yaklaşım benimsemiş, sözleşmeli lojistik hizmetinin temel unsurlarını depolama ve nakliye hizmetleri olarak sıralamıştır. Tarafların sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamındaki faaliyetleri, sağlayıcı türüne göre ayrılmış, bir diğer deyişle tarafların 3PL kırımında faaliyet göstermesi hususu vurgulanmıştır.

- (207) Komisyonun söz konusu pazarlar bakımından gerçekleştirdiği değerlendirmeler neticesinde; PDK'nin Danimarka standart B2B paket teslimat hizmetleri pazarında hâkim durumda olduğu ve pazardaki konumunun güçleneceğine dair ciddi şüphelerin bulunduğu değerlendirilmiştir. Taraflarca söz konusu endişeleri gidermek amacıyla elden çıkarma taahhüdü sunulmuş, Komisyon ise sunulan taahhüdün rekabet endişelerini gidermede yeterli olduğu sonucuna ulaşarak işleme izin vermiştir.
- (208) Komisyonun kapsamlı bir değerlendirme gerçekleştirdiği *UPS/ TNT Express*⁴⁰ kararında; United Parcel Service Inc. (UPS) tarafından TNT Express N.V.'nin (TNT) tek kontrolünün devralınması işlemi incelenmiştir. Komisyon tarafından, sözleşmeli lojistik hizmeti, içtihadı paralel şekilde tanımlanmış olup bildirilen işlem neticesinde birleşik teşebbüsün sahip olacağı pazar payının rekabet endişesi doğurmaktan uzak olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öte yandan bildirilen işlem neticesinde Avrupa içi ekspres küçük paket teslimatı hizmetleri pazarında rekabetin önemli ölçüde engelleneceğini değerlendirmiş, taraflarca sunulan taahhütlerin rekabet endişelerini gidermekte yetersiz kaldığı tespit edilerek işleme izin verilmemiştir.
- (209) İşlem taraflarından CMA CGM'e ilişkin bir karar olan *CMA CGM/Gefco*⁴¹ kararında CMA CGM'in GEFCO S.A.'nin (GEFCO) tek kontrolünü devralması işlemi incelenmiştir. GEFCO'nun ağırlıklı olarak kara, deniz ve hava yoluyla navlun komisyonculuğu hizmeti, FVL ve sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında faaliyetleri bulunmaktadır. CMA CGM ise, söz konusu faaliyetlere ek olarak konteyner hat taşımacılığı alanında faaliyet göstermektedir. Bu kapsamda Komisyon tarafından; navlun komisyonculuğu, sözleşmeli lojistik hizmeti ve konteyner hat taşımacılığı pazarları etkilenen pazarlar olarak incelenmiştir.
- (210) Sözleşmeli lojistik hizmetinin tanımının; içtihadı uygun olarak gerçekleştirildiği görülmektedir. Öte yandan ilgili kararda FVL'ye ilişkin olarak *"otomobil tedarik zincirinin tüm aşamalarında otomobil üreticilerinin çok sayıda gereksinimlerine cevap verebilen ve bu nedenle genel sözleşmeli lojistikten farklı özel bir bilgi birikimine sahip olan FVL hizmetleri sağlayıcıları için potansiyel bir pazar olduğu"* tespitine yer verilmiştir⁴². Bu bağlamda sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında ele alınan FVL'nin belirtilen hususlar neticesinde ayrı bir pazar teşkil ettiği değerlendirilmiştir. Ayrıca FVL kırımında farklı ulaşım türlerine yönelik araç türü ve ulaşım türüne göre pazarın olası kırımları değerlendirilmiş ancak nihai ürün pazarı tanımı açık bırakılmıştır.
- (211) Sözleşmeli lojistik hizmeti olarak belirlenen ilgili ürün pazarına yönelik yapılan rekabet değerlendirmede Komisyon; sınır ötesi veya yurt içi hizmetler, sektör/ürün çeşidi, LLP'ler ve 3PL'ler gibi olası pazar alt kırımlarında tarafların toplam pazar payının %20'nin altında kalacağını tespit etmiş, bu nedenle sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında daha derin bir inceleme gerçekleştirmemiştir. Nihayetinde bildirilen işlemin, herhangi bir rekabet endişesi oluşturmadığına ve işleme izin verilmesine karar verilmiştir.
- (212) Komisyonun *Bpost/Staci*⁴³ kararında ise bpost SA/NV société de droit public'in (BPOST) Augusta Progress SAS'ın (AUGUSTA) tek kontrolünü devralması işlemi incelenmiştir.

⁴⁰ COMP/M.6570 - UPS/TNT Express (2013).

⁴¹ Case M.10733 - CMA CGM/Gefco (2022).

⁴² Benzer şekilde Komisyonun *Case M.8881 - Berge/Gefco/JV* kararında da bitmiş araç lojistiği hizmetinin ayrı bir pazar olarak tanımlandığı görülmektedir.

⁴³ Case M.11558 - Bpost/Staci (2024).

İlgili kararda; devralan konumunda bulunan BPOST'un Belçika'daki küçük paket teslimat hizmetleri pazarındaki faaliyetleri üst pazar, BPOST ve AUGUSTA'nın ise Staci SAS aracılığıyla faaliyet gösterdiği sözleşmeli lojistik hizmeti (ve potansiyel alt segmentleri) faaliyetleri ise alt pazar olarak tanımlanmıştır. Bu çerçevede söz konusu pazarlar arasında dikey bir örtüşmenin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Öte yandan tarafların sözleşmeli lojistik hizmetleri ve navlun komisyonculuğu hizmetine yönelik faaliyetleri arasında ise yatay örtüşmenin bulunduğu tespit edilmiştir. Ancak tarafların ilgili pazarlar bakımından pazar paylarının yatay örtüşmede rekabet endişesi doğurmayacağı değerlendirilmiştir.

(213) Kararda sözleşmeli lojistik hizmetinin bir şirketin (müşteri) lojistik operasyonlarını üçüncü taraf bir lojistik tedarikçisine dış kaynak olarak vermesi anlamına geldiği, dış kaynak kullanımının genellikle, malların müşterinin üretim tesisinden çıktığı andan, malların tüketim yerine (B2C) veya satış noktasına (B2B) teslim edildiği ana kadar lojistik zincirinin tüm aşamalarını kapsadığı değerlendirilmiştir. İlgili kararda sözleşmeli lojistik hizmetlerinin;

- taşımanın yurt içi ve sınır ötesi olarak gerçekleşmesine,
- taşınan malın türüne veya hizmet sunulan sektöre,
- hizmet sağlayıcıların türüne

göre alt segmentlerde incelenemeyip incelenemeyeceği değerlendirilmiş, bildirilen işlemin bir rekabet endişesi yaratmaması nedeniyle ilgili ürün pazarının kesin olarak tanımlanmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

G.3.2.3. Diğer Otorite Kararları

(214) Birleşik Krallık Rekabet Otoritesi'nin (*UK Competition and Market Authority, CMA*), *XPO/KNL*⁴⁴ kararında, XPO Logistics, Inc (XPO) tarafından Kuhne + Nagel Limited'in (KNL) sözleşmeli lojistik faaliyetlerinin bir bölümünün devralması işlemi incelenmiştir. İlgili kararda, tarafların İngiltere'de özellikle gıda, içecek ve perakende sektörlerine yönelik sözleşmeli lojistik hizmetleri sunduğu, işlemin ise esasen ikincil içecek dağıtım pazarında rekabet endişeleri doğurduğu değerlendirilmiştir.

(215) Kararda sözleşmeli lojistik hizmeti, malların menşe noktasından tüketim noktasına kadar olan tedarik zinciri sürecinde mal ve hizmet akışının ve depolanmasının müşteri gereklilikleri doğrultusunda planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesini içeren bir hizmet olarak tanımlanmıştır. Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında depolama, envanter yönetimi, sipariş toplama, paketleme, zamanında teslimat, kalite kontrol, bilgi teknolojileri ve hesap yönetimi gibi hizmetlerin sunulduğu belirtilmiştir. Kararda ikincil içecek dağıtım ise içeceklerin üretici veya toptancı depolarından *pub*, restoran ve bar gibi yerinde tüketim noktalarına "son kilometre" teslimatı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca bu hizmetin, birincil içecek dağıtımından farklı olarak özel donanım, *dray* kamyonları, forkliftler ve eğitilmiş personel gerektirdiği ifade edilmiştir.

(216) CMA, ürün pazarı tanımında en dar kapsamdan başlayarak talep ve arz yönlü ikameyi değerlendirmiştir. Talep yönünden birincil dağıtımın ikincil dağıtım için ikame oluşturmadığı, sözleşmelerin ayrı yürütülen ihaleler sonucunda yapıldığı ve müşteri gerekliliklerinin farklı olduğu tespit edilmiştir. Arz yönünden de birincil dağıtımdan ikincil dağıtıma kapasite kaydırmanın kolay olmadığı, ikincil dağıtımın özel donanım, araç ve süreçler gerektirdiği, bu nedenle iki hizmet türü arasında arz ikamesinin sınırlı olduğu değerlendirilmiştir. Toptancıların sunduğu dağıtım hizmetlerinin bazı müşteriler açısından sözleşmeli lojistik hizmetine gerçekçi bir alternatif oluşturduğu değerlendirilmiş ve bu

⁴⁴ ME/6898/20 (2020).

nedenle toptancıların sunduğu hizmetler ilgili ürün pazarı kapsamına dâhil edilmiştir. Kararda ayrıca “self-supply” olarak adlandırılan, üretici veya pub şirketlerinin kendi dağıtımını yaptığı faaliyetler pazar payı hesaplamalarına dâhil edilmemiştir. Bu çerçevede CMA, ilgili ürün pazarını ikincil içecek dağıtımı (sözleşmeli lojistik ve toptan satış hizmetleri dahil, self-supply hariç) olarak ele almıştır. Birincil dağıtım, perakende ve gıda sözleşmeli lojistik hizmetleri ise ayrı pazarlar olarak değerlendirilmiştir.

- (217) Coğrafi pazar bakımından, tarafların müşterilerinin hizmetleri ulusal ölçekte temin ettiği, sözleşmelerin genellikle ülke çapında yapıldığı ve bölgesel dağıtımın istisnai olduğu tespit edilerek coğrafi pazarın ulusal düzeyde tanımlanmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- (218) Kararda pazar yapısı incelenmiş ve KNL'nin birleşme öncesinde %20-30 aralığında pazar payıyla ikinci büyük tedarikçi konumunda olduğu ve birleşme sonrasında bu oranın değişmeyeceği, pazar liderinin %40-50 aralığındaki pazar payı ile DHL'nin içecek lojistik birimi Tradeteam olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca pazarda Matthew Clark ve Marston's %10-20 bandında paylara sahip önemli rakipler olarak kabul edilmiştir. XPO'nun pazar payının ise %0-5 aralığında olduğu ve faaliyetlerinin esasen tek bir müşteri için yürütülen “tahsisli ağ modeli” üzerinden gerçekleştirildiği belirtilmiştir. Bu modelde araç filosunun, depo kapasitesinin, personel ve rota planlamasının tek bir müşteriye özel olarak tahsis edildiği ve hizmetin yalnızca bu müşterinin mallarının taşınmasına yönelik olarak sunulduğu belirtilmiştir. Bu kapsamda tahsisli ağ modelinin ancak düzenli ve yüksek teslimat hacmine sahip büyük ölçekli müşteriler için ekonomik olduğu ifade edilmiştir.
- (219) Buna karşılık KNL'nin, “paylaşımlı ağ modelini” kullandığı ve bu modelde birden fazla müşterinin mallarının tek bir dağıtım ağı içerisinde birleştirildiği, araçların ve depo altyapısının müşteriler arasında paylaşıldığı ve rotaların birden fazla müşterinin teslimatlarını kapsayacak şekilde optimize edildiği ifade edilmiştir. Bu sayede paylaşımlı ağ modeli ile ölçeği daha küçük veya orta büyüklükteki çok sayıda müşteriye aynı anda hizmet verilebildiği belirtilmiştir. CMA, bu iki farklı iş modelinin tarafların pazardaki konumları bakımından belirleyici olduğunu vurgulamıştır. XPO'nun tahsisli ağ yapısının ancak büyük hacimli müşterilere hitap ettiği, KNL'nin ise daha farklı ölçeklerdeki müşterilere hizmet verebilme yeteneğine sahip olduğu, dolayısıyla XPO'nun bu pazardaki rekabetçi baskısının sınırlı düzeyde kaldığı değerlendirilmiştir.
- (220) Kararda yapılan yakın rekabet analizinde, tarafların bazı ihalelerde karşı karşıya geldiği ancak XPO'nun Greene King dışında önemli bir sözleşme kazanmadığı tespit edilmiştir. Müşterilerin bazılarının XPO'nun hizmet modelini alternatif olarak kabul ettiği, bir bölümünün ise ilgili modeli ticari olarak uygun bulmadığı değerlendirilmiştir. XPO'nun tahsisli ağ modelinin yalnızca belirli büyüklükteki müşterilere uygun olduğu, KNL'nin paylaşımlı ağ modelinin ise çok daha geniş bir müşteri tabanına hitap ettiği, bu nedenle tarafların birbirine yakın rakip olarak değerlendirilemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır.
- (221) Kararda pazarda güçlü rakiplerin olduğu ve bu durumun müşterilere alternatif sunduğu ayrıca pazarda faaliyet gösteren toptancıların da ihale süreçlerinde etkili bir rekabet unsuru yarattığı, bu baskıların fiyat artışı ya da kalite düşüşünü engelleyecek düzeyde olduğu değerlendirilmiş ve birleşme sonrasında pazarda güçlü rekabetçi baskıların devam edeceği tespit edilmiştir.
- (222) Ayrıca birincil içecek dağıtımı, perakende ve gıda sözleşmeli lojistik pazarlarında tarafların örtüşmelerinin sınırlı olduğu, pazarda çok sayıda alternatif tedarikçi bulunduğu ve üçüncü tarafların herhangi bir rekabet endişesi dile getirmediği ifade edilmiştir. Bu pazarlarda yatay tek taraflı etkilere dayalı önemli ölçüde rekabetin azalması riskinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak CMA, işlemin ikincil içecek dağıtımı pazarında ya da diğer pazarlarda önemli ölçüde rekabetin azalmasına yol açmasının mümkün olmadığı sonucuna ulaşmış ve işleme izin vermiştir.

- (223)CMA'nın *GXO/Clipper*⁴⁵ kararında, GXO Logistics Inc'in (GXO) Clipper Logistics Plc'yi (CLIPPER) devralmasına ilişkin işlemi incelenmiştir. Tarafların her ikisinin de Birleşik Krallık'ta başta perakende, moda, elektronik ticaret ve tüketim malları sektörleri olmak üzere çeşitli sektörlerle yönelik sözleşmeli lojistik hizmetleri sundukları tespit edilmiştir. İşlemin rekabet endişesi bakımından özellikle elektronik ticaret lojistiği, perakende depolama ve dağıtım hizmetleri, tersine lojistik (iade süreçleri) ve son kilometre teslimat hizmetleri açısından incelenmesi gerektiği değerlendirilmiştir.
- (224)Bununla birlikte kararda GXO'nun küresel ölçekte faaliyet gösterdiği ve Birleşik Krallık pazarında güçlü bir konumda bulunduğu, İngiltere merkezli CLIPPER'in ise İngiltere moda ve perakende sektörlerine özgü uzmanlığı, iade yönetimi kabiliyetleri ve çok kanallı dağıtım yapısıyla öne çıktığı belirtilmiştir.
- (225)Kararda öncelikle tarafların faaliyet gösterdiği sözleşmeli lojistik hizmetlerinin kapsamı değerlendirilmiştir. Sözleşmeli lojistik hizmetinin; malların üretim noktasından tüketiciye ulaşana kadar olan süreçte depolama, stok yönetimi, sipariş hazırlama, paketlenme, dağıtım, teslimat ve iade yönetimi gibi operasyonların üçüncü taraf bir lojistik sağlayıcıya dış kaynak yoluyla devredilmesini kapsadığı ifade edilmiştir.
- (226)İlgili kararda sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarının homojen bir yapıya sahip olmadığı, aksine hizmet türleri ve sektörlerle göre önemli ölçüde farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu nedenle geniş bir pazar tanımından ziyade pazar tarafların faaliyet gösterdiği hizmet türleri arasındaki farklılıklar dikkate alınarak alt kırılımlara ayrılarak incelenmiştir. Bu çerçevede GXO'nun daha çok büyük ölçekli müşterilere yönelik genel sözleşmeli lojistik hizmetleri sunduğu CLIPPER'in ise moda, perakende ve özellikle elektronik ticaret sektörlerine özgü, esnek ve iade yönetimi yoğun hizmetlerde uzmanlaştığı tespit edilmiştir. Tarafların faaliyet alanlarındaki bu yapısal farklılıkların, rekabet analizinin sektörel bazda yapılmasını zorunlu kıldığı vurgulanmıştır.
- (227)Talep yönlü ikame analizinde, farklı sektörlerde sözleşmeli lojistik hizmetlerine duyulan ihtiyaçların ve bu hizmetlerin niteliğinin farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Özellikle e-ticaret lojistiğinin, hızlı sipariş hazırlama, yüksek hacimli iade yönetimi, çok kanallı dağıtım ve kısa teslimat süreleri gibi özellikleriyle geleneksel perakende lojistiğinden ayrıldığı belirtilmiştir. Moda sektöründe ise iade oranlarının yüksek olduğu ve katma değerli hizmetlerin (etiketleme, yeniden paketlenme, kalite kontrol gibi) önem taşıdığı, gıda veya ağır sanayi lojistiğinde ise ihtiyaç duyulan hizmetlerin farklılaştığı değerlendirilmiştir. Bu nedenle e-ticaret odaklı lojistik hizmetlerinin perakende veya diğer sektörlerde sunulan hizmetlerle tam ikame olmadığı tespit edilmiştir.
- (228)Arz yönlü ikame bakımından yapılan değerlendirmede ise, bir hizmet sağlayıcısının farklı sektörlerde faaliyet gösterebilmesi için depo ve araç altyapısının yanı sıra bilgi teknolojileri sistemlerine, operasyonel esnekliğe, özel iş gücüne ve sektöre özgü uzmanlığa ihtiyaç duyduğu vurgulanmıştır. Örneğin moda sektöründe yüksek hacimli iadeleri yönetebilmek için özel süreçler ve deneyimli personel gerektiği belirtilmiştir. Bu nedenle, bir sağlayıcının bir sektörden diğerine kısa vadede ve düşük maliyetle kapasite kaydırabilme kabiliyetinin sınırlı olduğu değerlendirilmiştir. Bu tespitler doğrultusunda sektörel uzmanlaşmanın pazar tanımında önemli bir unsur olduğu vurgulanmıştır.
- (229)İlgili kararda sözleşmeli lojistik hizmetleri; (i) e-ticaret lojistiği, (ii) moda ve perakende lojistiği, (iii) tüketim malları lojistiği, (iv) endüstriyel ve diğer sektörlerle yönelik lojistik hizmetleri olmak üzere dört ana alt pazar olarak incelenmiştir. Bu pazarlardan her birinin talep tarafında müşteri beklentileri, arz tarafında hizmet sağlayıcıların teknik ve operasyonel kapasitesi açısından birbirinden ayrıldığı ifade edilmiştir. Her bir pazar

⁴⁵ ME/6996/22 (2022).

bakımından tarafların rekabetçi konumu, yakın rakiplik ilişkisi, alternatif sağlayıcıların varlığı ve rekabetçi baskı olasılığı ayrı ayrı incelenmiştir.

- (230) Bu kapsamda e-ticaret lojistiği pazarının kısa teslimat süreleri, yüksek sipariş kapasitesi, çok kanallı dağıtım yapıları, yoğun iade akışı ve ileri düzey bilgi teknolojisi altyapısı gerektirdiği tespit edilmiş, CLIPPER'in bu alanda esnek yapısı ve iade yönetimi uzmanlığıyla güçlü bir konumda bulunduğu, GXO'nun ise büyük ölçekli müşterilere yönelik kapasitesiyle faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Tarafların bazı ihalelerde karşı karşıya geldiği, ancak müşteri profillerinin kısmen farklılaştığı tespit edilmiştir. İlgili pazarda güçlü rakiplerin varlığı ve giriş engellerinin görece sınırlı olması dolayısıyla işlemin önemli ölçüde rekabetin azalması sonucunu doğurmayacağı değerlendirilmiştir.
- (231) Moda ve perakende lojistiği alt pazarında; mağaza içi teslimat, sezonluk stok yönetimi ve diğer katma değerli hizmetlerin söz konusu olduğu tespit edilmiş, CLIPPER'in bu pazarda sektörel uzmanlığı, güçlü müşteri tabanı ve esnek operasyonel modeliyle öne çıktığı, GXO'nun ise bu alanda daha sınırlı bir varlığının olduğu değerlendirilmiştir. Tarafların faaliyet alanları kısmen örtüşse de CLIPPER'in belirgin bir uzmanlık avantajının bulunduğu, pazarın çok sayıda tedarikçiye açık olduğu değerlendirilmiştir. Moda markalarının hizmet sağlayıcı seçiminde sıklıkla ihale yöntemini kullanmaları, alternatiflerin güçlü olması ve sözleşme sürelerinin esnekliği gibi hususlar dikkate alınarak işlemin pazarda önemli ölçüde rekabetin azalmasına yol açmayacağı sonucuna ulaşılmıştır.
- (232) Tüketim malları lojistiği alt pazarında tarafların faaliyetlerinin sınırlı ölçüde örtüştüğü, bu pazarda birçok büyük sağlayıcının faaliyet gösterdiği ve GXO'nun pazar payının güçlü rakipler karşısında tek başına belirleyici olmadığı tespit edilmiştir. CLIPPER'in bu alandaki faaliyetlerinin görece küçük çaplı olduğu, tarafların yakın rakiplik ilişkisinin zayıf olduğu belirtilmiştir.
- (233) Her iki tarafın da faaliyetinin bulunduğu endüstriyel lojistik pazarında ise CLIPPER'in görece sınırlı bir pazar payının söz konusu olduğu, pazardaki büyük sağlayıcıların rekabetçi baskı meydana getirdiği ifade edilmiştir.
- (234) Coğrafi pazara ilişkin olarak, sözleşmeli lojistik hizmetlerinin büyük ölçüde ulusal ölçekte sağlandığı, müşterilerin hizmet sağlayıcılarıyla genellikle ülke çapında sözleşme akdettikleri ve depolama-dağıtım ağlarının ulusal düzeyde kurulduğu tespit edilmiştir. E-ticaret lojistiğinde bazı faaliyetlerin bölgesel dağıtım merkezleri üzerinden yürütüldüğü ancak hizmetin genel yapısının coğrafi pazarın ulusal düzeyde tanımlanmasına uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- (235) Kararda GXO'nun İngiltere sözleşmeli lojistik pazarında önemli bir oyuncu olduğu, özellikle büyük ölçekli müşterilere hizmet veren bir yapıya sahip bulunduğu; CLIPPER'in ise moda, perakende ve e-ticaret alt pazarlarında güçlü bir uzmanlığa sahip olduğu, yüksek iade yönetimi kabiliyeti ve esnek operasyonel modeli sayesinde orta ve büyük ölçekli perakendecilere hizmet verdiği tespit edilmiştir. İşlem sonrasında GXO/CLIPPER'in birçok pazarda güçlü bir oyuncu hâline geleceği, ancak pazarın oldukça parçalı bir yapıya sahip olduğu ve çok sayıda alternatif sağlayıcı bulunduğu belirtilmiştir.
- (236) Sözleşmeli lojistik hizmetinin alt pazarlarında yapılan değerlendirme sonucunda; tarafların yakın rakiplik ilişkisinin zayıf olması, pazarda çok sayıda alternatif sağlayıcının bulunması ve müşterilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olması dolayısıyla işlemin herhangi bir pazarda rekabetin azalmasına yol açmayacağı değerlendirilmiş ve işleme koşulsuz olarak izin verilmiştir.

- (237)CMA'nın *GXO/Wincanton*⁴⁶ kararında, GXO Logistics Inc.'in (GXO) Wincanton plc'yi (WINCANTON) devralmasına ilişkin işlem incelenmiştir. Tarafların Birleşik Krallık'ta sözleşmeli lojistik hizmeti sundukları, işlemin özellikle perakende gıda sektörüne yönelik tahsisli (*dedicated*) depolama hizmetleri bakımından rekabet endişesi doğurabileceği değerlendirilmiş ve işlem bakımından ayrıntılı inceleme (*Phase 2*) yapılmasına karar verilmiştir.
- (238)İlgili kararda sözleşmeli lojistik hizmetleri; depolama, stok yönetimi, sipariş toplama, katma değerli faaliyetler (örneğin etiketleme, yeniden paketleme, kalite kontrol), bilgi teknolojileri altyapısı ve taşıma hizmetlerinin üçüncü taraf sağlayıcılar tarafından uzun vadeli sözleşmeler kapsamında sunulduğu bir hizmet bütünü olarak tanımlanmıştır. Bununla birlikte pazarın homojen bir yapı göstermediği, aksine hizmet türleri ve müşteri profillerine göre önemli farklılıklar içerdiği tespit edilmiştir.
- (239)Ürün pazarı tanımında öncelikle faaliyet alanı bakımından bir ayırım gerçekleştirilmiş, sözleşmeli lojistik hizmeti pazarı taşıma ve depolama hizmetleri ekseninde değerlendirilmiştir. Taşıma hizmetlerinin daha çok paylaşımlı (*shared*) ağ yapısına dayandığı, depolama hizmetlerinin ise paylaşımlı ve tahsisli olmak üzere ikiye ayrıldığı ifade edilmiştir. Paylaşımlı depolamada birden fazla müşterinin tek bir depo ve altyapıyı paylaştığı, tahsisli depolamada ise belirli bir müşteriye özel depo, ekipman, bilgi teknolojileri sistemleri ve iş gücünün tahsis edildiği ve bu hizmetin uzun vadeli sözleşmeler kapsamında yürütüldüğü belirtilmiştir. Talep ve arz yönlü ikame analizi sonucunda iki modelin birbirinin tam ikamesi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- (240)İlgili kararda ayrıca müşteri türüne göre de bir alt pazar ayırımı yapılmıştır. Bu kapsamda pazar perakende ve perakende dışı sektörler olarak ayrılmış, perakende sektörü ise gıda perakendecileri ile gıda dışı perakendeciler olarak incelenmiştir. Gıda perakendeciliği pazarının ürünlerin bozulabilirliği, teslimat sıklığı, sıcaklık kontrollü alan ve kesintisiz operasyon ihtiyacı gibi özellikleri dolayısıyla diğer pazarlardan ayrıştığı değerlendirilmiştir. Talep tarafında ise gıda perakendecilerinin paylaşımlı depolama veya gıda dışı çözümleri alternatif olarak değerlendirmede, arz tarafında ise paylaşımlı depolama sağlayıcılarının kısa vadede yüksek yatırım gerektiren tahsisli altyapıyı kurmasının güç olduğu tespit edilmiştir.
- (241)Gıda perakendecilerine yönelik tahsisli depolama hizmetlerinin ise özel altyapı, yüksek sabit yatırım ve bilgi teknolojileri entegrasyonu gerektirdiği, sağlayıcı değişiminin yüksek geçiş maliyetleri ve operasyonel riskler doğurduğu, pazara girişin ciddi yatırım ve uzmanlık gerektirdiği değerlendirilmiştir. Bu unsurların pazarda giriş engellerini artırdığı ve mevcut oyuncuların konumlarını güçlendirdiği tespit edilmiştir.
- (242)Bu değerlendirmeler doğrultusunda CMA tarafından ilgili ürün pazarları; (i) taşıma hizmetleri, (ii) paylaşımlı depolama, (iii) tahsisli depolama olmak üzere üç ayrı pazar olarak belirlenmiştir. Coğrafi pazar ise hizmetlerin ulusal ölçekte sunulması ve sözleşmelerin ülke düzeyinde yapılması gerekçesiyle Birleşik Krallık olarak tespit edilmiştir.
- (243)Rekabet analizi kapsamında CMA, tarafların faaliyetlerinin özellikle gıda perakendecilerine yönelik tahsisli depolama pazarı bakımından yatay olarak örtüştüğünü tespit etmiştir. WINCANTON'un bu pazarda büyük süpermarket zincirleriyle yaptığı uzun vadeli sözleşmelerle güçlü bir konumda olduğu, GXO'nun ise daha sınırlı ölçekte de olsa bu pazarda faaliyet gösterdiği belirlenmiştir. Bu pazarda halihazırda GXO, WINCANTON ve DHL'nin üç büyük oyuncu konumunda olduğu, işlem sonrasında tarafların toplam pazar paylarının %40-50 aralığına ulaşacağı ve pazarda yalnızca DHL'nin güçlü bir rakip olarak kalacağı, *self-supply* uygulamalarının (örneğin büyük marketlerin kendi depolarını

⁴⁶ ME/7099/24 (2025).

işletmesi) ise bu ölçek ve kapsamda yeterli rekabet baskısı oluşturmayacağı değerlendirilmiştir.

- (244) Ayrıca gıda perakendeciliği pazarında alternatif sağlayıcıların sınırlı olduğu, sözleşmelerin uzun vadeli yapıldığı ve sağlayıcı değişiminin yüksek maliyet ve risk içerdiği tespit edilmiştir. Nitekim üçüncü taraf görüşlerinde de sağlayıcı sayısının azlığı ve geçiş maliyetlerinin yüksekliği nedeniyle rekabet baskılarının sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Kararda işlem sonrasında tarafların yakın rekabet ilişkilerinin ortadan kalkmasının ihalelerde fiyat, hizmet kalitesi ve kapasite koşulları üzerinde tek taraflı olumsuz etkiler doğurabileceği değerlendirilmiştir.
- (245) Taşıma ve paylaşımlı depolama pazarları bakımından sağlayıcı sayısının fazla olması, giriş engellerinin düşük olması ve sözleşme döngülerinin daha esnek olması nedeniyle ciddi bir rekabet endişesi tespit edilmemiştir. Gıda dışı perakendecilere veya perakende dışına yönelik tahsisli depolama pazarlarında da tarafların faaliyetlerinin sınırlı ölçüde örtüştüğü ve pazarda güçlü alternatiflerin bulunduğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda rekabet endişesi temel olarak gıda perakendeciliği pazarında yoğunlaşmıştır.
- (246) Sonuç olarak işlemin gıda perakendecilerine yönelik tahsisli depolama pazarında rekabetin önemli ölçüde azalmasına yol açabileceği kanaatine ulaşılmıştır. GXO tarafından rekabet endişelerini gidermek amacıyla GXO tarafından WINCANTON'un gıda perakendecilerine yönelik tahsisli depolama faaliyetlerinin bir kısmının, ilgili tesisler, altyapı, bilişim teknolojileri sistemleri, müşteri sözleşmeleri ve gerekli personel ile birlikte üçüncü tarafa devrini içeren yapısal nitelikte bir taahhüt sunulmuştur. Sunulan taahhüt paketi kapsam, uygulanabilirlik ve rekabetin sürdürülmesi açısından değerlendirilmiş, devredilecek varlıkların rekabet edebilirlik kriterlerini karşıladığı ve bu sayede pazarda bağımsız bir oyuncunun varlığını sürdürebileceği sonucuna ulaşılmış ve işleme koşullu olarak onay verilmiştir.
- (247) Doğu ve Güney Afrika Ortak Pazarı (COMESA) Rekabet Komisyonu tarafından verilen kararda⁴⁷, Hutchison Ports Sokhna Limited (HSPL), CMA Terminals SAS (CMAT) ve Golden Chance Investment Enterprise Limited (GOLDEN) tarafından Mısır'ın Ain Sokhna Limanı'nda yeni bir konteyner terminali işletmek üzere ortak girişim kurulmasına yönelik başvuru değerlendirilmiştir.
- (248) İnceleme kapsamında, HSPL'nin küresel ölçekte konteyner terminal işletmeciliği faaliyetinde bulunduğu ve Hutchison Ports Group'un (HUTCHISON GROUP) dolaylı iştiraki olduğu, COMESA bölgesinde yalnızca Mısır'da terminal hizmeti sunduğu tespit edilmiştir. CMAT'in Fransa merkezli CMA CGM Grubu'nun dolaylı iştiraki olduğu ve konteyner taşımacılığı, terminal işletmeciliği, lojistik ve navlun komisyonculuğu alanlarında faaliyet gösterdiği, GOLDEN'in ise Çin merkezli Cosco Shipping Ports Limited'in (COSCO) iştiraki olduğu ve COMESA bölgesinde navlun komisyonculuğu, lojistik ve terminal hizmetleri sunduğu tespit edilmiştir.
- (249) Kararda, tarafların faaliyet gösterdikleri alanların çeşitliliği dikkate alınarak dört ana ürün pazarı belirlenmiştir. Buna göre; (i) hinterland konteyner terminal hizmetleri pazarı, (ii) soğutmalı konteyner taşımacılığının ayrı bir alt pazar olarak dikkate alınabileceği belirtilmek suretiyle, konteyner hat taşımacılığı (*liner shipping*) pazarı (iii) deniz yolu navlun komisyonculuğu (*freight forwarding*) pazarı ve (iv) sözleşmeli lojistik pazarı ayrı pazarlar olarak değerlendirilmiştir.
- (250) Kararda hinterland konteyner terminal hizmetleri pazarının, terminal işletmeciliği, ürün yükleme, ürün boşaltma, depolama ve kara tarafı taşıma işlemlerinin yönetilmesi gibi faaliyetleri kapsadığı belirtilmiştir. Bu kapsamda hinterland konteyner terminal hizmetleri

⁴⁷ CCC/MER/04/09/2023 (2023).

pazarının trafik türlerine göre ayrılabilmesi ifade edilmiş ve pazarın, limandan doğrudan iç bölgeye ya da iç bölgeden doğrudan gemiye aktarılan konteynerler bakımından hinterland trafiği ve yüklerin gemiden gemiye aktarılması bakımından aktarma (*transshipment*) trafiği olmak üzere iki alt pazara ayrılabilmesi yönünde bir değerlendirme yapılmıştır. Bununla birlikte ortak girişimin özellikle hinterland trafiğine hizmet vereceği dikkate alınarak pazar tanımı bu faaliyetle sınırlı tutulmuştur.

- (251) Konteyner hat taşımacılığı pazarında *liner* taşımacılığın, *tramp* ve dökme yük taşımacılığından farklılaştığı, düzenli ve tarifeli seferlere dayandığı bu sebeple ayrı bir pazar teşkil ettiği, ayrıca derin deniz (*deep-sea*) taşımacılıkla kısa mesafe (*short-sea*) taşımacılığın farklı özellikler arz ettiği, ortak girişimin faaliyet göstereceği alanın ise derin deniz taşımacılığı olduğu belirtilmiştir. Bunun yanında kararda soğutmalı konteyner taşımacılığı da ayrıntılı şekilde incelenmiş ve belirli güzergâhlarda işlem taraflarının soğutmalı konteyner taşımacılığı faaliyetinin önemli bir pazar payına ulaşması halinde bunun ayrı bir pazar olarak tanımlanabileceği belirtilmiştir. Somut olayda ise Mısır-Uzak Doğu hattında CMA CGM'nin %30-40 seviyesindeki pazar payının bu ihtimali güçlendirdiği tespit edilmiştir.
- (252) Pazarlardan bir diğeri olan navlun komisyonculuğu pazarı, müşteriler adına taşımacılığın organizasyonu ile gümrükleme ve depolama gibi süreçleri kapsayan bir hizmet olarak tanımlanmıştır. Bu pazarın farklı taşıma modlarına (deniz, kara, hava) göre alt pazarlara ayrılabilmesi belirtilmekle birlikte işlem bakımından yalnızca deniz yolu navlun komisyonculuğu ayrı pazar olarak kabul edilmiştir.
- (253) Sözleşmeli lojistik pazarının ise tedarik zincirinin planlanması, depolama, dağıtım ve ürünün nihai tüketiciye ulaştırılması süreçlerini kapsadığı belirtilmekle birlikte pazarın taşınan/depolanan malın/ürünün niteliğine göre farklı alt pazarlara (soğuk zincir ürünleri lojistiği, tehlikeli madde lojistiği gibi) ayrılabilmesi de belirtilmiştir. Zira depolanan veya taşınan ürünün sunulan lojistik hizmetinin koşullarını belirlediği, örneğin ısıya duyarlı ve tehlikeli ürünlerin özel ekipman, eğitimli personel, bilgi ve deneyim, özel altyapı gerektirdiği ifade edilmiştir. Öte yandan lojistik hizmet sağlayıcılarının taşınan ürünlerin/malların türüne göre herhangi bir ayırım olmaksızın her sektördeki müşterilere hizmet verebildikleri, hizmet sunumunda kullanılan araçların/ekipmanların üçüncü taraflardan kiralanması yoluyla da faaliyet gösterilebildiği ve bu durumun giriş engellerinin düşük olduğunu ortaya koyduğu, müşterilerin özel ihtiyaçlarının/taleplerinin hizmet sağlayıcıları üzerinde herhangi bir kısıt oluşturmadığı gerekçeleriyle alt pazar ayrımı yapılmamıştır.
- (254) Kararda ilgili coğrafi pazarın belirlenmesinde terminal hizmetleri bakımından limanın çekim alanının belirleyici olduğu, Ain Sokhna Limanı'nın İskenderiye ve El Dekheila limanlarıyla uzaklığı ve Suez Kanalı geçiş maliyetleri nedeniyle ikame edilemeyeceği, bu sebeple ilgili coğrafi pazarın yalnızca Ain Sokhna ile sınırlı olduğu sonucuna varılmıştır. Konteyner hat taşımacılığında ise coğrafi pazar tanımı hat bazında yapılmış, Mısır-Orta Doğu, Mısır-Uzak Doğu ve Mısır-Doğu Afrika hatları ayrı ayrı değerlendirilmiş, her hattın gidiş-dönüş yönleri de farklı rekabet koşulları nedeniyle ayrıca dikkate alınmıştır. Navlun komisyonculuğu pazarının COMESA çapında veya en dar şekilde ulusal ölçekte belirlenebileceği, ancak CMA CGM Grubu'nun faaliyetleri dolayısıyla COMESA ülkeleri arasında Mısır-Kenya gibi ikili bazda değerlendirilebileceği ifade edilmiştir. Sözleşmeli lojistik pazarında ise rekabetin ulusal sınırların ötesinde çoğunlukla COMESA çapında şekillendiği ancak müşterilerin pratik sebeplerle ulusal ve bölgesel aktörleri de tercih edebildiği tespit edilmiştir. Bu çerçevede kararda, ilgili ürün ve coğrafi pazarları bakımından, hinterland terminal hizmetlerinde liman bazlı dar pazar, konteyner taşımacılığında hat bazlı pazar, navlun komisyonculuğu pazarında ülke ve ikili ülke bazlı pazar ve sözleşmeli lojistikte geniş bölgesel pazar yaklaşımının benimsenebileceği değerlendirilmiştir.

- (255) Dosya kapsamında yapılan pazar payı incelemelerinde, ortak girişimin faaliyette bulunacağı Ain Sokhna Limanı'nda mevcut durumda yalnızca DP World Limited'in faaliyet gösterdiği, ortak girişimin faaliyete başlamasıyla ikinci bir oyuncunun pazara gireceği, dolayısıyla pazarda doğrudan yoğunlaşma artışı olmayacağı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, CMA CGM ve COSCO'nun Uzak Doğu-Mısır hattında soğutmalı konteyner taşımacılığı alt pazarında yüksek pazar payına sahip olmaları nedeniyle bu pazarda rekabetin azalması ihtimali üzerinde durulmuştur. Navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik pazarlarında ise tarafların düşük pazar paylarına sahip olması sebebiyle doğrudan yoğunlaşma endişesi oluşmamıştır.
- (256) Bunun yanında, otorite tarafından işlem neticesinde ortaya çıkabilecek dikey örtüşmeler de dikkate alınmıştır. Zira terminal hizmetleri pazarı ile üç farklı pazar (konteyner hat taşımacılığı, navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik pazarları) arasında dikey ilişkinin olması sebebiyle, işlem sonrasında da CMA CGM ve COSCO'nun rakiplerine ayrımcı uygulamalarla terminal erişimini kısıtlama veya kendi şirketlerine avantaj sağlama ihtimalinin söz konusu olabileceği ve bu durumun pazardaki rekabeti kısıtlayabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca ortak girişimin faaliyetleri sırasında ortak girişim taraflarının rakiplerinin hassas ticari bilgilerine (müşteri, fiyat, hacim bilgileri) erişebileceği, bu durumun rakipler arası bilgi değişimi ve koordinasyon riskini artırabileceği ifade edilmiştir.
- (257) Bunun yanı sıra, Mısır hükümeti ile yapılan imtiyaz sözleşmesinde (*Concession Agreement*) yer alan ve ortak girişime gelecekteki liman yatırımlarında öncelik ve ön alım hakkı tanıyan hükümlerin, uzun vadede pazara yeni girişlerin engellenmesine veya rakiplerin teklif bilgilerinin öğrenilmesine yol açarak koordinasyon riskini artırabileceği değerlendirilmiştir.
- (258) Sonuç olarak ilgili kararda, işlem sonucunda COMESA bölgesinde rekabetin tamamen ortadan kalkacağına dair doğrudan bir bulguya ulaşılamadığı değerlendirilmiştir. Ancak dikey ilişkilerden doğabilecek pazara erişim kısıtlamaları, rakipler arasında bilgi değişimi ve koordinasyon riskleri ile imtiyaz sözleşmesindeki rekabet kısıtlayıcı hükümler sebebiyle işlemin potansiyel endişelere neden olabileceği ifade edilmiştir. Bildirim konusu işleme;
- **Bilgi bariyerleri kurulması:** CMA CGM ve COSCO'nun, konteyner terminal operasyonları ile konteyner hat taşımacılığı faaliyetleri arasında bilgi akışını engelleyecek teşebbüs içi organizasyonel bariyerleri kurması ve üç ay içinde COMESA Rekabet Komisyonuna rapor sunması,
 - **İmtiyaz sözleşmesi takibi:** İmtiyaz sözleşmesinin 10.2 sayılı maddesinin uygulanmasının rekabeti kısıtlayıcı sonuç doğurması halinde COMESA Rekabet Komisyonunun re'sen soruşturma başlatabileceği
- şeklindeki iki farklı koşul çerçevesinde izin verilmiştir.
- (259) Hindistan Rekabet Komisyonunun *DSV/Schenker* kararında⁴⁸, DSV Holding Germany GmbH (DSV) tarafından Schenker Aktiengesellschaft'ın (SCHENKER) devralınmasına yönelik bildirim değerlendirilmiştir. Kararda, DSV'nin küresel ölçekte kara yolu, deniz yolu ve hava yolu taşımacılığı ile sözleşmeli lojistik hizmetleri sunduğu, Hindistan'da ise çeşitli iştirakleri aracılığıyla hava ve deniz yolu navlun komisyonculuğu ile sözleşmeli lojistik faaliyetlerinde bulunduğu, SCHENKER'in de küresel ölçekte benzer hizmetler sunduğu, Hindistan'da Schenker India Private Limited üzerinden faaliyet gösterdiği, her iki grubun da kendi lojistik filosuna sahip olmadığı tespit edilmiştir.
- (260) İlgili ürün pazarlarına ilişkin olarak tarafların faaliyetlerinin yatay örtüştüğü alanlar dikkate alınmış ve (i) Hindistan'daki genel lojistik hizmetleri pazarı (*overall logistic market*), (ii)

⁴⁸ C-2024/10/1192 (2024).

hava yolu navlun komisyonculuğu pazarı, (iii) deniz yolu navlun komisyonculuğu pazarı ve (iv) sözleşmeli lojistik hizmeti pazarı olmak üzere dört pazar tanımı yapılmıştır. Kararda, navlun komisyonculuğu hizmetinin fiili taşımadan ziyade müşteri adına taşıma organizasyonu, gözetimi ve gümrükleme süreçlerini içeren bir aracılık faaliyeti olduğu ifade edilmiştir. Sözleşmeli lojistik hizmetinin ise tedarik zincirinin planlanması, depolama ve envanter yönetimi gibi süreçleri kapsadığı belirtilmiştir. İlgili kararda otorite tarafından, coğrafi pazarın Hindistan olarak tanımlanabileceğini belirtmekle birlikte rekabet endişelerinin ortaya çıkmaması nedeniyle kesin bir pazar tanımı yapılmamıştır.

- (261)Yapılan değerlendirmede tarafların birleşme sonrası tüm ilgili pazarlardaki toplam pazar paylarının %0-5 aralığında olduğu, DHL, DACHSER, Hellmann Worldwide Logistics ve Kerry Logistics gibi güçlü rakiplerin pazarda varlığını sürdürdüğü ve pazarın rekabetçi yapıda olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle işlem sonucunda Hindistan'da ilgili pazarlardaki rekabetin önemli ölçüde azalmayacağı değerlendirilmiş ve işleme izin verilmiştir.
- (262)Avustralya Rekabet ve Tüketici Komisyonu (ACCC) tarafından verilen 04.07.2025 tarihli kararda⁴⁹, DP World Australia Limited'in (DP WORLD) Silk Logistics Holdings Limited'in (SILK) %100 hissesini devralmasına ilişkin bildirim değerlendirilmiştir. Kararda, DP WORLD'ün Melbourne, Botany, Brisbane ve Fremantle limanlarında konteyner terminal işletmeciliği ve gemi yükleme, boşaltma hizmetleri sunduğu, ayrıca boş konteyner parkları,randevu/erişim sistemleri, sınırlı kara taşımacılığı, navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetlerinde faaliyet gösterdiği, SILK'in ise ülke genelinde kara taşımacılığı ve sözleşmeli lojistik hizmetleri sağladığı, depolama, dağıtım ve e-ticaret lojistiği alanlarında geniş bir tesis ağına sahip olduğu tespit edilmiştir.
- (263)İlgili ürün pazarlarına ilişkin değerlendirmeler; (i) konteyner terminal işletmeciliği/yükleme ve boşaltma (*stevedoring*) pazarı, (ii) liman lojistiği/konteyner kara taşımacılığı pazarı, (iii) sözleşmeli lojistik hizmeti pazarı ve (iv) navlun komisyonculuğu pazarı olmak üzere dört ana pazar üzerinden gerçekleştirilmiştir.
- (264)Kararda, konteyner terminal işletmeciliği yükleme ve boşaltma (*stevedoring*) pazarının, gemi-kıyı yük elleçleme, kapasite tahsisi ve liman içi operasyonlar ile sınırlı olduğu, liman lojistiği/konteyner kara taşımacılığı pazarının ise liman kapısından iç bölgelere konteynerlerin kamyonla taşınması ve buna bağlı hizmetleri içerdiği vurgulanmıştır. Bu iki hizmet alanının hem işlevsel hem de müşteri tabanı itibarıyla birbirinden ayrı pazarlar olarak değerlendirildiği belirtilmiştir. Sözleşmeli lojistik hizmeti pazarının, depolama, sipariş yönetimi, dağıtım ve e-ticaret lojistiği gibi zincir faaliyetleri kapsamakta olduğu ifade edilmiş, sözleşmeli lojistik hizmeti kara taşımacılığı ile ikame görülmemiş, ancak tamamlayıcı nitelikte bir hizmet olarak tanımlanmıştır. Navlun komisyonculuğu pazarı ise, müşteriler adına taşımacılığın organizasyonunu ve gümrükleme işlemlerini içeren, aracılık niteliğinde bir hizmet olarak tanımlanmıştır. Her bir ürün ilgili ürün pazarı bakımından coğrafi pazarın ise Botany (Sydney), Brisbane, Fremantle and Melbourne limanları olarak belirlenebileceği ifade edilmiştir. Ancak ilgili kararda kesin bir ilgili ürün ve coğrafi pazar tanımı yapılmamıştır.
- (265)Kararda özellikle dikey bütünleşme kaynaklı rekabet endişeleri incelenmiştir. DP WORLD'ün SILK'in rakiplerine ayrımcılık yaparak terminal erişimini zorlaştırabileceği, randevu tahsislerini sınırlayabileceği veya kaliteyi düşürebileceği ihtimali değerlendirilmiş ancak terminal verimliliğinin teşebbüsün ana geliri ve itibarı açısından kritik olduğu, bu nedenle sistematik kötüleştirme davranışının ekonomik olarak rasyonel olmayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca konteyner kara taşımacılığı pazarı ve sözleşmeli lojistik

⁴⁹ Kaynak: <https://www.accc.gov.au/system/files/public-registers/documents/DP%20World%20Silk%20-%20Statement%20of%20Issues.pdf?ref=0&download=y> Erişim Tarihi: 12.10.2025

hizmeti pazarında güçlü ulusal ve bölgesel rakiplerin (Qube, Linfox, Toll, ACFS vb.) varlığının pazardaki rekabetçi baskıyı koruduğu, müşterilerin çoklu tedarikçi kullanabilme imkânının da dışlama stratejilerini sınırlandırdığı tespit edilmiştir. Kararda ayrıca paketleme yoluyla yıkıcı fiyat ve hassas ticari bilgilerin paylaşımı riskleri değerlendirilmiş ancak bu tür davranışların rekabeti önemli ölçüde zayıflatacak düzeyde olmadığı kanaatine varılmıştır. Sonuç olarak, ACCC, işlem neticesinde herhangi bir ilgili pazarda rekabetin önemli ölçüde azaltılmayacağı kanaatine varmış ve devralmaya izin vermiştir.

G.3.3. İlgili Ürün Pazarı

- (266)İlgili ürün pazarının, belirli bir ürün ile tüketici gözünde fiyatı, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından benzer olan ürünlerden oluştuğu kabul edilmektedir. Başka bir deyişle ilgili ürün pazarı; ürün özellikleri, fiyatları ve kullanım amaçları bakımından tüketici tarafından ikame edilebilir sayılan bütün ürünleri kapsamaktadır. Bu kapsamda, talep ikamesinin ilgili ürün pazarı tanımında belirleyici etkisi yüksek olmakla birlikte, arz ikamesi de talep ikamesine eşdeğer etkisi olduğu durumlarda hesaba katılmaktadır. Söz konusu ilkelerden hareketle, dosya konusu işlemin taraflarının faaliyet alanları da dikkate alınarak ilgili ürün pazarına ilişkin değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir.

G.3.3.1. Konteyner Hat Taşımacılığı, Navlun Komisyonculuğu ve Sözleşmeli Lojistik Hizmetleri

- (267)Devre konu BORUSAN ve devralan konumundaki CEVA temel olarak navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri alanlarında faaliyet göstermektedir. Öte yandan CEVA'yı kontrol eden CMA CGM ise Türkiye'yi de kapsayan hatlarda konteyner taşımacılığı alanında hizmet sunmaktadır. Bu çerçevede tarafların faaliyetlerinin navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri bakımından yatay olarak örtüştüğü anlaşılmaktadır. Öte yandan navlun komisyonculuğu faaliyeti ile konteyner hat taşımacılığı faaliyeti arasında Kurulun ve Komisyonun çeşitli kararlarında da tespit olunduğu üzere dikey bir örtüşmenin söz konusu olduğu görülmektedir.
- (268)Bu noktada yukarıda yer verilen konteyner hat taşımacılığı, navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetlerine ilişkin daha ayrıntılı bilgi vermek yerinde olacaktır.
- (269)Konteyner hat taşımacılığı faaliyeti, konteyner gemileri tarafından düzenli ve planlı olarak yüklerin taşınması hizmetini içermektedir. İlgili hizmet kapsamında kargolar konteynerler halinde konteyner taşımak için özel olarak üretilmiş gemilere yüklenerek taşınmakta, hizmet veren şirketler konteynere yüklenmiş kargoların deniz yoluyla taşınmasına ilişkin tarifeli hizmetler sunmaktadır. Konteyner hat taşımacılığı faaliyetini düzensiz taşımacılıktan ayıran husus, hizmetin düzenli olarak sağlanması ve hizmetin sıklığıdır. İlgili hizmet kapsamında, gemilerin limanlardan kalkış saatleri, hangi limanlara uğrayacağı önceden bellidir⁵⁰. Bu kapsamda; konteyner taşımacılığı hizmetleri, düzenli olmayan ve önceden zamanı belirlenmemiş hizmetlerden (serbest çalışan yük gemisi, kiralanan ve özelleşmiş taşımacılık), tekerlekli taşımacılıktan (Ro-Ro taşımacılık olarak adlandırılan vagonetlerin, arabaların taşınması) ve dökme taşımacılıktan ayrılmaktadır.
- (270)Navlun komisyonculuğu hizmeti, müşterilerin adına ve ihtiyaçlarına uygun şekilde ürünlerin taşınmasını organize etmeyi ifade etmekte ve bu organizasyon gümrük işlemleri, ardiyecilik, yer hizmetleri gibi yan faaliyetleri de kapsayabilmektedir. Navlun komisyonculuğu hizmetinde taşıyıcılar ve iş ortaklarından oluşan bir ilişki ağı kurularak müşteriler için tedarik zincirini optimize etmeye yönelik faaliyette bulunmaktadır. Müşteri talebine bağlı olarak farklı taşıma modlarını da içerebilen söz konusu hizmette, taşıma aracı genellikle üçüncü kişilerden taşıma kapasitesi temin etmektedir. Navlun

⁵⁰ KUTOĞLU, Levent, Düzenli Hat Taşımacılığında Regülasyon ve Rekabet, Rekabet Kurumu 5. Dönem Uzmanlık Tezi.

komisyonculuğu hizmeti, müşterilerin ihtiyaçlarına uygun olarak, havaalanından havaalanına veya limandan limana kara taşımacılığını da kapsayabilmektedir.

- (271)Navlun komisyonculuğu ile konteyner hat taşımacılığı hizmetleri arasında doğrudan bir ilişki söz konusu olabilmekte, deniz yolu taşımacılığı hizmetine aracılık edilmesi durumunda navlun komisyoncusu tarafından konteynerin gemi ile taşınabilmesi adına bir konteyner hat taşıyıcısı ile anlaşılması gerekmektedir. Bu yönüyle navlun komisyonculuğu hizmeti, konteyner hat taşımacılığı hizmetini tamamlayıcı nitelikte olup iki pazar arasında dikey bir ilişki bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu ilişki içerisinde navlun komisyonculuğu hizmeti, konteyner hat taşımacılığı hizmetlerinin alt pazarı niteliğindedir.
- (272)Sözleşmeli lojistik hizmetleri ise Kurulun ve Komisyonun birçok kararında da tanımlandığı üzere; başlangıç noktasından tüketim noktasına kadar müşterilerin gereksinimlerini karşılamak amacıyla malların, hizmetlerin ve ilgili bilgilerin verimli, etkili akışını ve depolanmasını planlayan, uygulayan ve kontrol eden tedarik zinciri sürecinin bir parçası olarak kabul edilmektedir⁵¹. Sözleşmeli lojistik hizmeti, bir mal üreticisi veya satıcısı ile lojistik hizmet sağlayıcısı arasında yapılan bir hizmet sözleşmesi kapsamında yüksek bir iş hacminin olduğu uzun bir iş birliğini temel alan bir iş modelini kapsamaktadır. Söz konusu hizmet, hem sözleşmeli lojistik hizmet sağlayıcılarının salt tedarikinden, hem de ihtiyaç olan lojistik hizmetlerini gerçekleştirmek için gereken lojistik hizmet sağlayıcılarının seçimi ve koordinasyonundan oluşmaktadır. Sözleşmeli lojistik hizmetini diğer hizmet türlerinden ayıran temel husus ise, müşteriye özel, nitelikli ve görece uzun süreli bir ticari ilişkisi çerçevesinde hizmet sunulması olarak kabul edilebilecektir. Sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarında faaliyet gösteren teşebbüsler, müşteri beklentilerini/ihtiyaçlarını karşılamak için müşteriye özgü çeşitli çözümler geliştirmekte, hizmet sunumunu ilgili ticari ilişki kapsamında mutabakat sağlanan koşullar çerçevesinde gerçekleştirmektedir.
- (273)İşlem taraflarının faaliyetlerinin yatay olarak örtüştüğü navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetinin her ikisinde de taşımacılık ve depolama faaliyetleri sunulmakla birlikte söz konusu iki hizmetin bazı noktalar bakımından ayrıştıkları görülmektedir. Sözleşmeli lojistik hizmeti temel olarak üretimden nihai satış noktasına dağıtımına kadar olan kapsamlı süreci ve hizmetleri ifade etmektedir. Ürün akışının yönetimiyle ilgili olan sözleşmeli lojistik hizmeti, taşımacılık ve depolama ile sınırlı kalmamakta, komisyonculuk veya aracılık faaliyeti olmaması sebebiyle navlun komisyonculuğu hizmetinden ayrılmaktadır. Taşıma ve depolama faaliyeti gerçekleştirilen navlun komisyonculuğunun temel fonksiyonunun ise ürünlerin bir noktadan diğer noktaya taşınmasının organize edilmesi ve bu doğrultuda aracılık hizmetlerinin sağlanması olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönüyle sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında müşteriler için malların akışının yönetiminin gerçekleştirildiği, navlun komisyonculuğu hizmetinin ise ürünün fiziksel hareketine bir diğer ifadeyle salt taşınmasına odaklandığı görülmektedir.
- (274)Öte yandan her iki hizmet kapsamında da teşebbüslerce depolama hizmetinin sunulabildiği görülmekle birlikte; sunulan depolama hizmetinin kapsamının ve niteliğinin navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmeti bakımından farklılaştığı anlaşılmaktadır. Navlun komisyonculuğu hizmeti kapsamında ürünlerin çıkış ve varış noktaları arasındaki süreçte ihtiyaç duyulması halinde (ithal edilen/ihrac edilen ürünlerin gümrükleme işlemleri esnasında belli bir noktada bekletilmesinin gerekmesi gibi) genellikle kısa süreli depolama gerçekleştirilmekte, bu yönüyle depolama hizmeti navlun komisyonculuğu hizmetinin odak noktasını oluşturmamaktadır. Sözleşmeli lojistik

⁵¹ Kurulun 13.06.2019 tarihli ve 19-21/311-135 sayılı, 24.06.2021 tarihli ve 21-32/419-211 sayılı, 02.06.2022 tarihli ve 22-25/402-166 sayılı, 20.12.2024 tarihli ve 24-54/1221-520 sayılı ve 20.12.2024 tarihli ve 24-54/1222-521 sayılı kararları.

hizmetinde ise bir ticari ilişki doğrultusunda müşteri ürünlerinin depolandığı noktalardan belli bir organizasyon ve planlama çerçevesinde düzenli olarak dağıtımı gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda nihai noktalara düzenli ve kesintisiz olarak ürün, hizmet ve bilgi akışının gerçekleştirilebilmesi amacıyla uzun süreli ve genellikle nitelikli depolama hizmeti alınması gerekmektedir. Nitekim sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında ayrı bir şekilde alınabilen depolama hizmeti kapsamında, depoya ulaşan ürünlerin kontrolü ve kabulü gerçekleştirilmekte, ilgili ürünler depo yönetim sistemi yardımıyla depo içerisindeki uygun lokasyonlara kaldırılmakta, siparişler doğrultusunda dağıtım/sevkiyatı yapılacak mallar/ürünler, depo yazılımının algoritmaları kullanılarak toplanmakta ve sevkiyata hazır hale getirilmektedir. Ayrıca depolama hizmeti kapsamında ihtiyaç duyulması ya da taraflar arasında bu yönde bir anlaşmanın olması durumunda paketleme, ambalajlama, etiketleme, birleştirme, envanter ve sipariş yönetimi, stok kontrolü, depo yönetimi gibi katma değerli hizmetler sunulabilmektedir.

- (275) Dolayısıyla sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında sunulan taşıma ve depolama hizmetlerinin kapsamının navlun komisyonculuğu hizmetine konu olan taşıma ve depolama faaliyetlerinden ayrıştığı, sözleşmeli lojistik hizmetinin daha nitelikli ve düzenli bir taşıma ve depolama hizmetini kapsadığı değerlendirilmektedir.
- (276) Yukarıda yer verilen tüm açıklamalar ışığında; teşebbüslerin Türkiye’de; “konteyner hat taşımacılığı hizmeti”, “navlun komisyonculuğu hizmeti” ve “sözleşmeli lojistik hizmeti” pazarlarında faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır.
- (277) Öte yandan dosya kapsamında yapılan incelemelerde; rakip ve müşteri konumundaki bazı teşebbüslerce bildirim konu işlemin belli taşıma türleri bakımından rekabet endişesi doğurabileceğine yönelik görüşler iletilmiştir. Bu kapsamda ilgili taşıma türlerine yönelik bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

G.3.3.2. Rekabet Endişelerinin Yoğunlaştığı Bazı Hizmetler

- (278) Lojistik hizmetleri kapsamında yukarıda ifade olunan hizmetlerin yanı sıra sektör bazında hizmet sağlayıcılar tarafından müşteri ihtiyaçlarına yönelik farklı taşıma türleri gündeme gelebilmektedir. Bu çerçevede günlük yüksek hacimli üretim gerçekleştirilen özellikle otomotiv, beyaz eşya gibi sektörlerde faaliyet gösteren teşebbüslerin, *milk-run* taşıma metodunu kullanabildikleri görülmektedir. Öte yandan müşterinin ürünlerinin aracı tam olarak doldurmadığı durumlarda parsiyel taşımacılık (*less than truck load – LTL*) hizmeti; beyaz eşya, mobilya, spor ekipmanları gibi büyük hacimli ürünlerin nihai tüketiciye ulaştırılması bakımından ise yüksek hacimli/desili ürün taşımacılığı hizmeti alınabildiği görülmektedir.
- (279) Dosya kapsamında üçüncü taraf teşebbüslere *milk run* taşımacılık, parsiyel taşımacılık ve yüksek desili/hacimli ürün taşımacılığı hizmetlerinin hangi pazarın alt kırılımını oluşturduğuna yönelik sorular iletilmiş olup teşebbüslerin büyük bir bölümü tarafından üç hizmet türünün de sözleşmeli lojistik hizmeti çerçevesinde sunulduğu/alındığı ifade edilmiş, bazı teşebbüsler tarafından ise her iki pazar bakımından da parsiyel taşımacılığın söz konusu olabildiği belirtilmiştir. Öte yandan başvuru sahibince *milk run* taşımacılığının sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında; parsiyel taşımacılık ve yüksek desili ürün taşımacılığının ise navlun komisyonculuğu hizmeti kapsamında değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir. Dosya kapsamında elde edilen bilgiler doğrultusunda; *milk run* ve yüksek desili ürün taşımacılığının sözleşmeli lojistik hizmetinin özelliklerini taşıdığı ve söz konusu hizmetin alt kırılımlarını oluşturduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan çeşitli teşebbüslerce parsiyel taşımacılığa ilişkin dile getirilen endişelerin ise ürünlerin müşteriye özgü koşullarda düzenli dağıtımına yönelik olduğu anlaşılmakta, bu yönüyle ilgili endişelerin sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında sunulan parsiyel dağıtım/taşımacılık hizmetine ilişkin olduğu kanaatine varılmıştır. Ancak dosya kapsamında navlun

komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetinin alt pazarları bakımından kesin bir ilgili ürün pazarı tanımı yapılmasına ihtiyaç olmadığı değerlendirilmektedir.

(280)Devam eden bölümünde ise rekabet endişelerine konu olan *milk run* taşımacılık, parsiyel taşımacılık ve yüksek desili/hacimli ürün taşımacılığına ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

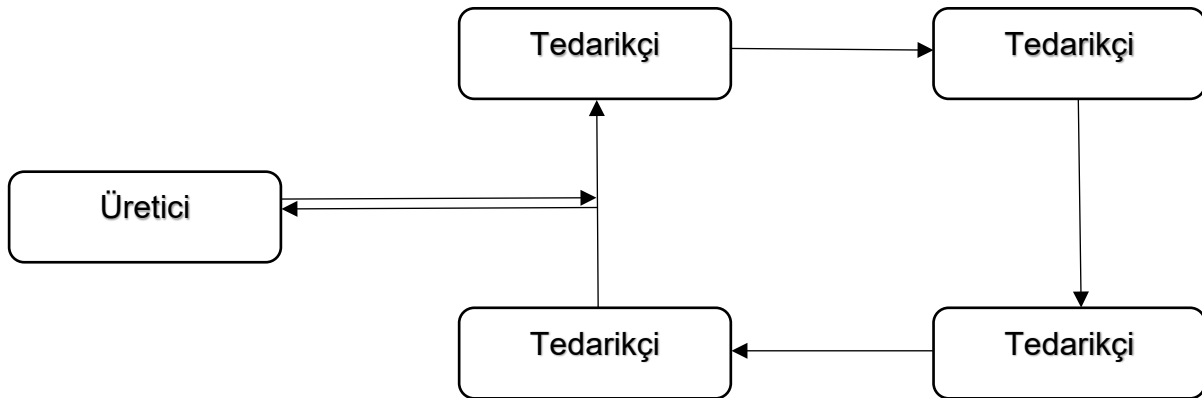
A. *Milk Run/Just In Time* Taşımacılık Hizmeti

(281)*Milk run* taşımacılık, alıcının üretim faaliyeti kapsamında, malların toplanmasını konsolide etmek için rotalama tekniği kullanan bir lojistik tedarik yöntemini ifade etmektedir⁵². Buna göre bir malın A noktasından B noktasında taşınmasını ifade eden geleneksel taşıma yönteminden farklı olarak *milk run* taşımacılık döngüsel bir sistem kullanmaktadır. Bu farklılık aşağıdaki şekillerde görselleştirilmektedir.

Şekil 3: Geleneksel Taşımacılık



Şekil 4: *Milk Run* Taşımacılık



(282)Yer verilen şekillerden görüleceği üzere; geleneksel taşımacılık metodu, doğrusal bir düzlemde mal akışını ifade ederken *milk run* taşımacılık döngüsel bir mal akışı içerisinde, zamanlama kısıtı altında gerçekleştirilen taşımacılığı işaret etmektedir. İlgili taşımacılık yöntemi ile; üretimde kullanılacak ürünlerin farklı konumlarda bulunan farklı tedarikçilerden toplanarak üretimin gerçekleştirileceği noktaya önceden belirlenmiş bir zaman çizelgesine göre ulaştırılması sağlanmaktadır. Böylece ilgili ürünler teşebbüslerce düşük depolama maliyeti ile doğrudan üretim sürecine verimli bir şekilde dahil edilebilmektedir. İlgili yöntem ile ürünlerin toplu bir şekilde alıcıya taşınması, her bir tedarikçideki ürünlerin doğrusal bir taşıma metodu benimsenerek ayrı ayrı müşteriye ulaştırılmasına kıyasla üretimde etkinlik sağlamaktadır.

(283)*Milk run* taşımacılık operasyonlarında hizmet sağlayıcısının tedarikçilere uğrama zamanı ve sırası ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, günlük olarak müşteri tarafından belirlenen

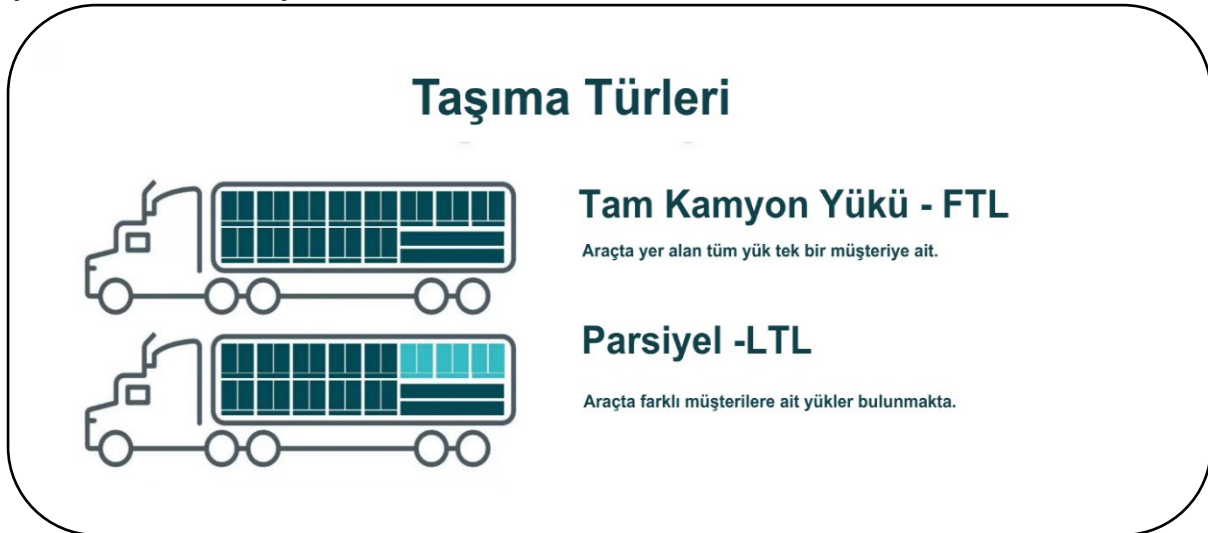
⁵² Mei HUANG vd. (2017), The Modeling of Milk-run Vehicle Routing Problem Based on Improved C-W Algorithm that Joined Time Window, s.717.

sipariş miktarına bağlı şekilde, hizmet sağlayıcı tedarikçilere uğramakta ve ürünleri alıcıya ulaştırmaktadır. Öte yandan *milk run* taşıma metodu, teşebbüslerin stok tutmaksızın bir diğer ifadeyle depolama maliyetine katlanmaksızın üretim gerçekleştirmek istedikleri durumlarda da kullanılabilir. Nitekim üretim tesisine belirli bir uzaklıkta bulunan tedarikçiler ile üretim tesisi arasında sürekli bir taşıma organizasyonu ile elleçleme süresi sıfıra inmekte ve depo/stok kullanımı da ortadan kalkmaktadır. *Milk run* taşımacılık kapsamında; taşımanın üretimi aksatmayacak şekilde eş anlı olarak sağlanması, müşteri siparişlerinin takibi ve tedarikçilerden ürün alımı ciddi bir operasyonel alt yapı gerektirmekte, bu çerçevede hizmet sağlayıcılar tarafından güçlü yazılımlar kullanılarak müşteri altyapısına entegre bir operasyon yürütülmektedir. Yazılım ve entegrasyon ihtiyacına ek olarak sağlayıcının hizmet kapasitesi de önem arz etmektedir. Müşterinin özellikle günlük üretim miktarına bağlı olarak *milk run* taşımacılığa yönelik operasyonel ihtiyaçları şekillenmekte, müşterinin operasyon hacmi arttıkça hizmet sunacak sağlayıcı sayısı ise azalmaktadır. Nitekim dosya kapsamında bazı teşebbüsler tarafından gönderilen cevabi yazılarda; *milk run* taşımacılığa yönelik sınırlı sayıda alternatifin olduğu ifade edilmektedir.

B. Parsiyel Taşımacılık Hizmeti

(284)Taşımacılık hizmeti; taşımaya konu olacak ürünün miktarına bağlı olarak parsiyel taşımacılık (*less than truck, LTL*) ve tam kamyon yük taşımacılığı (*full track load –FTL*) olarak ikiye ayrılabilir. Tam kamyon yük taşımacılığı, taşıma aracında yer alan yükün tamamının tek bir müşteriye ait olduğu durumu ifade ederken parsiyel taşımacılık ise müşterinin taşıma aracının tamamını dolduramadığı durumlarda, aynı rota üzerinde yer alan farklı müşteriler ile birlikte taşıma aracını kullandığı durumu ifade etmektedir. Söz konusu iki hizmet arasındaki farka aşağıdaki görselde yer verilmektedir:

Şekil 5: FTL ve LTL Taşıma Türleri



(285)Parsiyel taşımacılık ve tam kamyon yük taşımacılığı arasındaki temel fark taşıma aracındaki yükün sahipliğinde ortaya çıkmaktadır. Parsiyel taşımacılık hizmeti alan ve ürünleri aynı araç ile taşınan teşebbüsler/müşteriler, ilgili aracın maliyetlerini paylaşmakta, böylece daha düşük maliyet ile hizmet alabilmektedir. Ayrıca parsiyel taşımacılık ile daha az miktarda ürünün daha sık bir şekilde gönderimi mümkün olabilmekte, aracın dolmasının beklenmesine gerek olmaksızın dağıtımın gerçekleştirildiği noktalara sürekli bir ürün tedariki sağlanabilmektedir. Öte yandan hizmetin doğası gereği farklı müşterilere ait yüklerin aynı rota üzerinde dağıtılmasının gerekli olması nedeniyle geniş bir dağıtım ağına ihtiyaç duyulmaktadır. Dosya kapsamında gönderilen cevabi yazılarda; özellikle tüm Türkiye'ye yönelik dağıtım

gerçekleştirebilecek nitelikte bir dağıtım ağı bulunan sağlayıcıların sınırlı sayıda olduğu ifade edilmektedir.

C. Yüksek Desili/Hacimli Ürün Taşımacılığı Hizmeti

- (286) Dosya kapsamında endişe belirtilen bir diğer taşımacılık türü ise yüksek desili/hacimli ürün taşımacılığıdır. 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunu'nun (6475 sayılı Kanun) 3. maddesinin (u) bendinde *"Posta gönderisi: Göndericinin bizzat kendisi veya talimatıyla, üzerinde belirtilen yer ve adrese, gönderi türüne ve özel hizmetine göre teslim edilen haberleşme gönderileri ile kitap, katalog, gazete ve süreli yayınları, görme engellilere özgü yazıları, ticari değeri olsun veya olmasın eşya içeren en fazla beş kilogram ağırlığa veya elli desimetreküp hacme sahip posta maddesi ile posta kolisi veya kargosu"* olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan aynı maddenin (ü) bendinde ise, *"Posta kolisi veya kargosu: Hizmet sağlayıcısı aracılığıyla yollanan ve kapsamında haberleşme niteliği taşıyan yazılar bulunmayan, en fazla otuz kilogram ağırlığa veya üç yüz desimetreküp hacme sahip her türlü madde"* şeklinde tanımlanmaktadır. Mevzuatta yer alan hükümler çerçevesinde beş kilogram ağırlığa veya 50 desimetreküp hacme kadar taşınan ürün "posta gönderisi" olarak kabul edilmekte, öte yandan 30 kilogram ağırlığa veya 300 desimetreküp hacme kadar taşınan ürünler ise "posta kolisi veya kargosu" olarak adlandırılmaktadır⁵³.
- (287) Bu kapsamda yüksek desili/hacimli ürün taşımacılığı ile posta gönderisi veya kargosu kapsamına girmeyen mobilya, ofis aletleri, spor ekipmanları (örneğin egzersiz bisikletleri), büyük ekran televizyon ve beyaz eşya (buzdolabı ve çamaşır makinesi gibi elektrikli eşyalar) gibi belli bir ağırlığı veya hacmi aşan ürünler nihai tüketicilere ulaştırılmaktadır⁵⁴. Söz konusu hizmet kapsamında; e-ticaret ve pazaryeri platformlarının yanı sıra mobilya, beyaz eşya ve spor ekipmanı üreticileri ve perakendecileri gibi müşterilere hizmet sunulmaktadır. Hizmet sağlayıcısı seçimi ise temel olarak fiyat, teslimat süresi, coğrafi bölgedeki teslimat kapasitesi, sipariş sistemi ve durum entegrasyonu, düşük hasar oranları, müşteri hizmetleri ve çağrı merkezi, kapasite artırma kabiliyeti vb. kriterlere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir. Dosya kapsamında gönderilen cevabi yazılarda ise taşınan ürünlerin niteliği gereği büyük araçlar ile hizmet sunan sağlayıcıların öne çıktığı, parsiyel taşımacılığa benzer şekilde dağıtım ağı bakımından geniş bir coğrafi alana hizmet sunan az sayıda teşebbüsün bulunduğu ifade edilmektedir.
- (288) Sonuç olarak işlem tarafı teşebbüslerin Türkiye'deki faaliyetlerinin "navlun komisyonculuğu hizmeti" ve "sözleşmeli lojistik hizmeti" pazarları bakımından yatay olarak örtüştüğü anlaşılmaktadır. Öte yandan işlem sonucunda tarafların "konteyner hat taşımacılığı" ve "navlun komisyonculuğu hizmeti" pazarlarındaki faaliyetleri dolayısıyla dikey bir örtüşmenin meydana geldiği görülmektedir. Bu kapsamda bildirim konusu işlem bakımından pazarların geçmiş Kurul ve Komisyon kararları⁵⁵ ışığında *"konteyner hat taşımacılığı pazarı"*, *"navlun komisyonculuğu hizmetleri pazarı"* ve *"sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarı"* olarak belirlenebileceği değerlendirilmektedir. Öte yandan dosya konusu rekabet endişelerinin *"milk run/just in time taşımacılık"*, "parsiyel taşımacılık" ve

⁵³ Karayolu Taşıma Yönetmeliği de bu hususa benzer bir şekilde posta gönderisini *"Göndericinin bizzat kendisi veya talimatıyla, üzerinde belirtilen yer ve adrese, gönderi türüne ve özel hizmetine göre teslim edilen haberleşme gönderileri ile kitap, katalog, gazete ve süreli yayınları, görme engellilere özgü yazıları, ticari değeri olsun veya olmasın eşya içeren en fazla beş kilogram ağırlığa veya elli desimetreküp hacme sahip posta maddesi ile posta kolisi veya kargosunu"* olarak tanımlamıştır.

⁵⁴ Dosya kapsamında elde edilen bilgi ve belgelerden sektörde ortak bir yüksek desili/hacimli ürün tanımının söz konusu olmadığı, teşebbüslerin yüksek desili/hacimli ürün bakımından farklı ağırlık ve hacim kriterleri belirlediği anlaşılmaktadır.

⁵⁵ Kurulun 03.01.2019 tarihli ve 19-02/6-3 sayılı, 02.06.2022 tarihli ve 22-25/402-166 sayılı, 30.11.2023 tarihli ve 23-55/1090-384 sayılı, 07.12.2023 tarihli ve 23-56/1109-392 sayılı ve 15.08.2024 tarihli ve 24-33/791-334 sayılı kararları. Komisyonun Case M.10733 sayılı CMA CGM/Gefco (2022) ve Case M.11558 - Bpost/Staci (2024) kararları.

“yüksek desili/hacimli ürün taşımacılığı” hizmetlerinde yoğunlaştığı görülmekte, ancak bildirim konusu işlemin, ilgili hizmetler bakımından dosya kapsamında herhangi bir pazar tanımı yapılmaksızın değerlendirilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

G.3.4. İlgili Coğrafi Pazar

- (289)İlgili coğrafi pazar, teşebbüslerin mal ve hizmetlerin arz ve talebi konusunda faaliyet gösterdikleri, rekabet koşullarının yeterli derecede homojen ve özellikle rekabet koşulları komşu bölgelerden hissedilir derecede farklı olduğu için bu bölgelerden kolayca ayrılabilen bölgelerdir. İlgili coğrafi pazarın tespiti; ürünün özellikleri, kullanım alanları, taşıma ve dağıtım maliyetleri gibi kriterler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.
- (290)Navlun komisyonculuğu hizmeti ve sözleşmeli lojistik hizmetinin Türkiye genelinde sunulması ve hizmetlerin bölgesel bir farklılık göstermemesi nedeniyle söz konusu hizmetler bakımından ilgili coğrafi pazarın “Türkiye” olarak belirlenebileceği anlaşılmaktadır.
- (291)Konteyner hat taşımacılığı hizmetlerinin coğrafi boyutu, hizmetin her iki ucunda hizmet vermekte olan çeşitli limanların olduğu tekil ticareti içermektedir. Kurulun geçmiş kararları doğrultusunda ilgili coğrafi pazarın konteyner hat taşımacılığı hizmeti bakımından “Akdeniz çıkışlı veya varışlı ticari hatlar”⁵⁶ olarak belirlenebileceği değerlendirilmektedir.

G.4. Değerlendirme

G.4.1. Bildirim Konusu İşlemin Niteliği Açısından Yapılan Değerlendirme

- (292)2010/4 sayılı Tebliğ’in 5. maddesinin birinci fıkrasında, “*Kontrolde kalıcı değişiklik meydana getirecek şekilde; a) İki veya daha fazla teşebbüsün birleşmesi ya da b) Bir veya daha fazla teşebbüsün tamamının ya da bir kısmının doğrudan veya dolaylı kontrolünün, hisse ya da mal varlığının satın alınmasıyla, sözleşmeyle veya diğer bir yolla bir ya da daha fazla teşebbüs veya hâlihazırda en az bir teşebbüsü kontrol eden bir ya da daha fazla kişi tarafından devralınması, Kanunun 7’nci maddesi kapsamında birleşme veya devralma işlemi sayılır.*” hükmü yer almaktadır.
- (293)Bildirim konusu işlem, BORUSAN’ın hisselerinin tamamının CEVA tarafından devralınmasına ilişkindir. Hâlihazırda BORUSAN’ın hisselerinin %(.....)’i BORUSAN HOLDİNG’e ve %(.....)’i BORUSAN YATIRIM’a ait olup BORUSAN, BORUSAN HOLDİNG tarafından kontrol edilmektedir⁵⁷. Bildirilen işlemin gerçekleşmesi sonucunda CEVA, BORUSAN’ın hisselerinin tamamına ve tek kontrolüne sahip olacaktır. BORUSAN’ın işlem öncesi ve sonrası hissedarlık yapısına aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 4: BORUSAN’ın İşlem Öncesi ve İşlem Sonrası Hissedarlık Yapısı

Devralma Öncesi		Devralma Sonrası	
Hissedar	Hisse Oranı (%)	Hissedar	Hisse Oranı (%)
BORUSAN HOLDİNG	(.....)	CEVA	(.....)
BORUSAN YATIRIM	(.....)		
TOPLAM	100,00	TOPLAM	100,00

Kaynak: Bildirim Formu.

- (294)Bildirim konusu işlem BORUSAN HOLDİNG, BORUSAN YATIRIM ve CEVA arasında 26.04.2025 tarihinde imzalanan Hisse Alım Sözleşmesi (HAS) çerçevesinde gerçekleşecek olup anılan sözleşme ile BORUSAN’ın tüm hisseleri CEVA tarafından satın alınacaktır. Bu bağlamda bildirim konusu işlem 2010/4 sayılı Tebliğ’in 5. maddesi kapsamında bir devralma niteliği taşımaktadır.

⁵⁶ Kurulun 04.05.2017 tarihli ve 17-15/210-89 sayılı, 02.06.2022 tarihli ve 22-25/402-166 sayılı, 07.12.2023 tarihli ve 23-56/1109-392 sayılı kararları.

⁵⁷ BORUSAN YATIRIM da hâlihazırda BORUSAN HOLDİNG tarafından kontrol edilmektedir.

(295) Bildirimde, işlemin değerinin yaklaşık (.....) olduğu, ilgili rekabet otoritelerinden izin alınmasının ertesinde işlemin kapanışının gerçekleştirilmesinin planlandığı belirtilmektedir⁵⁸.

G.4.2. İşleme İlişkin Bildirim Yükümlülüğü Açısından Yapılan Değerlendirme

(296) 2010/4 sayılı Tebliğ'in 7. maddesinin birinci fıkrasında "5 inci maddede belirtilen bir birleşme veya devralma işleminde; a) İşlem taraflarının Türkiye ciroları toplamının yedi yüz elli milyon TL'yi ve işlem taraflarından en az ikisinin Türkiye cirolarının ayrı ayrı iki yüz elli milyon TL'yi veya b) Devralma işlemlerinde devre konu varlık ya da faaliyetin, birleşme işlemlerinde ise işlem taraflarından en az birinin Türkiye cirosunun iki yüz elli milyon TL'yi ve diğer işlem taraflarından en az birinin dünya cirosunun üç milyar TL'yi, aşması halinde söz konusu işlemin hukuki geçerlilik kazanabilmesi için Kuruldan izin alınması zorunludur" hükmü ile hangi tür birleşme ya da devir işlemlerinin Kurulun iznine tabi olduğu belirlenmektedir.

(297) Aşağıdaki tabloda tarafların cirolarına yer verilmektedir:

Tablo 5: İşlem taraflarının 2024 Yılı Ciro Bilgileri⁵⁹

İşlem Tarafları	Türkiye Cirosu (TL)	Dünya Cirosu (TL)
CMA CGM	(.....)	(.....)
BORUSAN	(.....)	(.....)
TOPLAM	(.....)	(.....)

Kaynak: Bildirim Formu

(298) Yukarıdaki tabloda sunulduğu üzere, işlem taraflarının 2024 yılına ait cirolarının 2010/4 sayılı Tebliğ'in 7/1. maddesinin (a) ve (b) bentlerinde belirtilen ciro eşiklerini aştığı ve dolayısıyla bildirim konusu işlemin Kuruldan izin alması gereken bir birleşme/devralma işlemi niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır.

G.4.3. 4054 Sayılı Kanun'un 7. Maddesi Açısından Yapılan Değerlendirme

(299) 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi uyarınca "Bir ya da birden fazla teşebbüsün başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması" hukuka aykırı ve yasaktır. Buna göre, bildirim konusu işlemin etkilenen pazarlarda etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğurup doğurmayacağının değerlendirilmesi gerekmektedir. Devam eden bölümde, Türkiye'de yatay olarak *navlun komisyonculuğu hizmetleri ve sözleşmeli lojistik hizmetleri*, dikey olarak ise *konteyner hat taşımacılığı* pazarları etkilenen pazarlar olarak incelenmiştir.

G.4.3.1. Konteyner Hat Taşımacılığı Hizmetine İlişkin Değerlendirme

(300) Rekabet hukukunda farklı ilgili ürün pazarlarında faaliyet gösteren teşebbüsler arasında gerçekleşen birleşme ve devralma işlemleri yatay olmayan birleşme ve devralmalar

⁵⁸ İşlemin Pakistan Rekabet Otoritesi'ne de bildirildiği, yapılan bildirimin tamamen teknik bir nitelik taşıdığı, (.....) belirtilmektedir.

⁵⁹ Bildirim Formu'nda, ABD doları tutarlarının Türk lirası karşılıkları, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası'nın 2024 mali yılı için ilan ettiği ortalama döviz alış kuru olan 1 ABD doları = 32,79 TL üzerinden hesaplanmıştır.

olarak tanımlanmaktadır. Yatay olmayan birleşmeler ise, genel olarak dikey birleşmeler ile çok pazarlı birleşmeleri (konglomera) kapsamaktadır.

- (301)Dikey birleşmeler, tedarik zincirinin farklı seviyelerinde faaliyet gösteren teşebbüsler arasında gerçekleştirilen işlemleri ifade etmektedir. Bu tür işlemlerin değerlendirilmesinde birleşme tarafı olan teşebbüslerin faaliyet gösterdikleri pazarlar genel olarak alt pazar ve üst pazar olarak ayrıma tabi tutulmaktadır. Üst pazarda faaliyet gösteren teşebbüslerin, alt pazarda faaliyet gösteren teşebbüslere girdi sağladıkları kabul edilmektedir. Bu doğrultuda dosya konusu işlem bakımından, “konteyner hat taşımacılığı pazarı”, “navlun komisyonculuğu hizmeti pazarı” bakımından üst pazar niteliği arz etmektedir. BORUSAN’ın navlun komisyonculuğu faaliyeti, CMA CGM’nin konteyner hat taşımacılığı faaliyetini tamamlayıcı nitelikte olup iki pazar arasında dikey bir ilişki bulunduğu değerlendirilmektedir. Bu kapsamda öncelikle CMA CGM’nin Akdeniz bölgesindeki her bir ticari hatta sahip olduğu pazar paylarına aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 6: CMA CGM’nin Akdeniz Bölgesindeki Her Bir Ticari Hattaki Pazar Payı Bilgileri

Ticari Hat	Pazar Payı (%)		
	2022	2023	2024/9 ⁶⁰
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)

Kaynak: Bildirim Formu

- (302)Yukarıda yer verilen tablo incelendiğinde 2024 yılının ilk dokuz aylık döneminde CMA CGM’nin yalnızca Akdeniz-Orta Amerika ve Karayipler hattında %(...) üzerinde pazar payı olduğu görülmektedir. Akdeniz-Güney Amerika Batı Kıyısı hattında ise son üç yılda %(....) üzerinde pazar payı elde edildiği görülmektedir. İlgili hatlarda faaliyet gösteren rakiplere ve pazar paylarına aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 7: Akdeniz-Orta Amerika & Karayipler Hattında Faaliyet Gösteren Rakipler ve Pazar Payları

Teşebbüsler	Pazar Payı (%)		
	2022	2023	2024/9
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)

Kaynak: Bildirim Formu

Tablo 8: Akdeniz-Güney Amerika Batı Kıyısı Hattında Faaliyet Gösteren Rakipler ve Pazar Payları

Teşebbüsler	Pazar Payı (%)		
	2022	2023	2024/9
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)
(....)	(....)	(....)	(....)

Kaynak: Bildirim Formu

⁶⁰ Teşebbüs tarafından 2024 yılına ilişkin olarak sunulan bilgiler Ocak-Eylül dönemini kapsamakta olup işlem taraflarınca yılın tamamına ilişkin verilerin mevcut olmadığı belirtilmektedir.

- (303)Yukarıdaki tablolarda yer verildiği üzere; CMA CGM'nin özellikle Akdeniz-Orta Amerika & Karayipler ve Akdeniz-Güney Amerika Batı Kıyısı hatlarında MSC, Hapag-Lloyd ve Maersk gibi büyük konteyner hat taşıyıcıları ile rekabet halinde olduğu, bu hatlardaki yoğun rekabete rağmen Akdeniz-Güney Amerika Batı Kıyısı hattında son üç yılda %(.....), Akdeniz-Orta Amerika & Karayipler hattında ise %(.....) üzerinde pazar payının bulunduğu görülmektedir. CMA CGM'nin faaliyet gösterdiği diğer hatların büyük bir bölümünde ise pazar payının %(.....) seviyelerinde seyrettiği anlaşılmaktadır.
- (304)Yatay olmayan birleşmenin mevcut ve potansiyel rakiplerin tedarik kaynaklarına ya da pazarlara erişiminin güçleştirilmesi veya engellenmesi ve bu yolla söz konusu rakiplerin rekabet edebilme imkânı ve/veya güdüsünün azaltılmasına (pazar kapama) yol açabileceği durumları girdi kısıtlaması (*input foreclosure*) ve müşteri kısıtlaması (*customer foreclosure*) olarak iki açıdan incelemek mümkündür. İlgili değerlendirmelere sırasıyla aşağıda yer verilmektedir.
- (305)Girdi kısıtlaması; birleşme sonrasında birleşik teşebbüsün, alt pazardaki rakiplerin ihtiyacı olan önemli girdilere erişimini kısıtlaması ve bu yolla rakiplerin maliyetlerini artırması olarak ifade edilmektedir.
- (306)İşlem kapsamında girdi kısıtlaması bakımından yapılacak değerlendirmede konteyner hat taşımacılığı faaliyetinde bulunan teşebbüslerin, taşıyıcı gelirlerinin önemli bir kısmını oluşturan navlun komisyoncuları için yoğun bir rekabet içerisinde olduğu⁶¹, bu itibarla CMA CGM'nin, BORUSAN dışında diğer navlun komisyoncularına konteyner hat taşımacılığı hizmetini kısıtlı olarak veya dezavantajlı olarak sağlamasının veya bu hizmeti hiç sunmaması beklenemeyeceği, zira CMA CGM'in bu yönde bir davranışının olması halinde diğer taşıyıcıların bu müşterilere hizmet sağlamaya başlayacakları düşünülebilecektir.
- (307)Diğer yandan CMA CGM tarafından Türkiye çıkışlı ve varışlı olarak taşınan toplam TEU⁶² hacmine, BORUSAN'ın 2024 yılının ilk dokuz aylık döneminde Türkiye çıkışlı ve varışlı toplam TEU bazlı taşıma ihtiyacına ve bunun ne kadarının CMA CGM'den karşılandığına yönelik bilgilere aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 9: Türkiye Çıkışlı ve Varışlı Toplam Ticaret Hacmi

Kapsam	Hacim (TEU)
CMA CGM Tarafından Taşınan Toplam TEU	(.....)
BORUSAN Tarafından Talep Edilen/Hizmet Alınan Toplam TEU	(.....)
BORUSAN'ın CMA CGM'den Karşıladiğı Toplam TEU	(.....)

Kaynak: Bildirim Formu

- (308)İlgili tablo incelendiğinde; BORUSAN'ın 2024 yılında (.....) TEU'luk bir taşıma talebi bulunduğu, bu talebin (.....) TEU'luk kısmının CMA CGM aracılığıyla karşılandığı görülmektedir. BORUSAN'ın taşıma talebinin tamamının CMA CGM'den karşılandığı bir durumda dahi söz konusu talep miktarı CMA CGM'nin 2024 yılının ilk dokuz aylık döneminde Türkiye varışlı ve Türkiye çıkışlı olarak gerçekleştirdiği konteyner hat taşımalarının %(.....) denk gelmektedir. Bu nedenle, CMA CGM'nin alt pazarda faaliyet gösteren BORUSAN dışındaki navlun komisyoncularına da hizmet sunma güdüsüne sahip olacağı ve bildirim konusu işlem sonucunda CMA CGM'nin yoluyla pazar kapama olasılığının düşük olduğu değerlendirilmektedir.
- (309)Dikey tek taraflı etkileri ifade eden pazar kapamanın diğer unsuru olan müşteri kısıtlaması ise birleşme sonrasında birleşik teşebbüsün, üst pazardaki rakiplerin yeterli müşteri tabanına erişimini kısıtlaması anlamına gelmektedir. Bu kapsamda, üst pazarda faaliyet gösteren bir teşebbüsün alt pazarda önemli derecede pazar payına sahip olan bir

⁶¹ Kurulun 03.01.2019 tarihli ve 19-02/6-3 sayılı kararı.⁶² TEU (*Twenty-foot Equivalent Unit*), deniz taşımacılığında kullanılan bir ölçü birimi olup standart 20 feet (yaklaşık 6,1 metre) uzunluğundaki bir konteyneri ifade etmektedir.

teşebbüs ile birleşmesi müşteri kısıtlaması yoluyla rekabeti engelleme ve kısıtlama ihtimalini ihtiva etmektedir.

- (310) Yatay Olmayan Birleşme ve Devralmaların Değerlendirilmesi Hakkında Kılavuz (Dikey-Konglomera Kılavuz'da müşteri kısıtlamasına ilişkin yapılacak değerlendirmede ilk olarak, birleşik teşebbüsün üst pazarda faaliyet gösteren rakip teşebbüslerden girdi alımını azaltarak onların alt pazara erişimini sınırlandırmasının pazar kapamaya neden olup olmayacağının tespit edilmesi gerektiği belirtilmektedir. İkinci olarak ise birleşik teşebbüsün girdi alımını azaltma yönünde bir güdüye sahip olup olmadığı değerlendirildikten sonra böyle bir pazar kapama uygulamasının nihai tüketici üzerinde olumsuz etkisinin oluşup oluşmayacağının analiz edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.
- (311) Bu işlem kapsamında müşteri kısıtlaması bakımından incelenmesi gereken husus, birleşik teşebbüsün navlun komisyonculuğu hizmetini sunarken üst pazarda yer alan konteyner hat taşımacıları ile olan ticaretini sonlandırarak/kısıtlayarak konteyner hat taşımacılığı pazarında pazar kapamaya yol açıp açmayacağıdır.
- (312) Müşteri kısıtlamasının rekabet bakımından bir endişe yarattığının kabul edilebilmesi için söz konusu dikey birleşmenin tarafı olan alt pazar biriminin önemli bir müşteri olması ve alt pazarda ciddi pazar gücüne sahip olması gerekmektedir. Aksi durumda, yeteri derecede büyük bir müşteri tabanının alternatif sağlayıcılara yönelme ihtimalinin söz konusu olması halinde, böyle bir dikey birleşmenin rekabet açısından sorun yaratmaması beklenebilecektir.
- (313) Birleşik teşebbüsün navlun komisyonculuğu hizmeti alt pazarında 2024 yılında Türkiye'de toplam yaklaşık %(.....) pazar payına sahip olduğu görülmekte olup bu kapsamda birleşik teşebbüsün işlem sonrasında alt pazarda önemli bir pazar gücünden söz edilemeyeceği anlaşılmaktadır. Ayrıca yukarıda yer alan tabloda yer verildiği üzere, BORUSAN'ın toplam taşıma talebi (.....) TEU olup söz konusu talebin (.....) TEU'su CMA CGM tarafından karşılanmaktadır. Bu durumda BORUSAN'ın CMA CGM'ye yönelik talebi, CMA CGM'nin 2024 yılının ilk dokuz aylık döneminde Türkiye varışlı ve çıkışlı taşıdığı hacmin %(.....) denk gelmektedir. Öte yandan BORUSAN'ın toplam talebinin tamamı ((.....) TEU) CMA CGM tarafından karşılanırsa dahi BORUSAN'ın CMA CGM'nin satışları içindeki payı %(.....) olacaktır. Sonuç olarak birleşik teşebbüsün alt pazardaki toplam pazar payı ile devre konu BORUSAN'ın taşıma talebinin üst pazarda faaliyet gösteren CMA CGM'nin içerisindeki payı göz önünde bulundurulduğunda bildirim konu işlem neticesinde müşteri kısıtlaması yoluyla pazar kapama olasılığının düşük olduğu değerlendirilmektedir.
- (314) Yukarıda yer verilen tüm açıklamalar ışığında; konteyner hat taşımacılığı pazarı ile navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında işleme bağlı oluşan dikey örtüşme dolayısıyla başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunun doğmayacağı görülmektedir.

G.4.3.2. Navlun Komisyonculuğu ve Sözleşmeli Lojistik Hizmetlerine İlişkin Değerlendirme

- (315) Yatay birleşme ve devralmalar, başta hâkim durum yaratılması veya mevcut hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere piyasadaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması yoluyla rekabeti kısıtlayıcı sonuç yaratabilmektedir. Etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması, başta işlem sonucunda hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi suretiyle söz konusu olmaktadır. Nitekim Yatay Birleşme ve Devralmaların Değerlendirilmesi Hakkında Kılavuz'un (Yatay Kılavuz) 2. paragrafında, birleşmelerin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesini ihlal edip etmediğine yönelik değerlendirmelerin ilk olarak hâkim durum kavramı üzerine kurulmakta olduğu ve hâkim durum yaratılmasının veya mevcut hâkim durumun güçlendirilmesinin, birleşmelerin etkin

rekabeti önemli ölçüde azaltıp azaltmadığının belirlenmesinde esas alınacak rekabet sorununun önemli bir göstergesi niteliği bulunduğu dile getirilmektedir.

- (316) Yatay birleşmeler kapsamında oluşan tek taraflı etkiler teşebbüsler arasında koordinasyon olmaksızın birleşik teşebbüs tarafından bir ya da birden fazla teşebbüs üzerindeki önemli rekabetçi baskının ortadan kaldırılması sonucunda pazar gücünün artırılması şeklinde gerçekleşmektedir.
- (317) Aşağıda yatay örtüşmenin gerçekleştiği navlun komisyonculuğu ve sözleşmeli lojistik hizmetleri pazarlarında etkin rekabetin önemli ölçüde kısıtlanıp kısıtlanmadığı değerlendirilmektedir.

A. Navlun Komisyonculuğu Hizmetine İlişkin Değerlendirme

- (318) Dosya kapsamında tarafların faaliyetlerinin yatay olarak örtüştüğü pazarlardan ilki navlun komisyonculuğu hizmeti pazarıdır. Bu kapsamda ilk olarak ilgili pazarın özelliklerine değinilecek olup ardından bildirilen işlem bakımından yapılan değerlendirmelere yer verilecektir.

Pazarın yapısı

- (319) Dosya kapsamında görüşüne başvurulmuş teşebbüslerce; navlun komisyonculuğu hizmeti pazarının, hem yerli hem de yabancı çok sayıda aktörün faaliyet gösterdiği, parçalı, rekabetçi ve düşük yoğunlaşma düzeyine sahip⁶³ bir yapıya sahip olduğu belirtilmektedir. Nitekim Kurulun son dönemdeki birçok kararında da benzer değerlendirmelere yer verilmiş olup yakın tarihli *DP World*⁶⁴ kararında da navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında yaklaşık 5.000 aktif firmanın bulunduğu, yaklaşık 100 firmanın ise önemli oyuncu olarak değerlendirildiği belirtilmiştir.
- (320) Söz konusu pazarda faaliyet gösteren teşebbüslerin⁶⁵ gelir bazında pazar payları ise aşağıda sunulmaktadır:

⁶³ Nitekim (.....) tarafından pazardaki en büyük oyuncuların dahi pazar paylarının tek haneli ve genellikle %5'in altında tahmin edildiği belirtilmiştir.

⁶⁴ Kurulun 13.03.2025 tarihli ve 25-10/242-124 sayılı kararı.

⁶⁵ Sektörde farklı ölçekte çok sayıda oyuncunun bulunduğu bilinmekle birlikte dosya kapsamında büyük ve orta ölçekte olduğu tespit edilen teşebbüslere bilgi ve belge talebi gönderilmiştir. Teşebbüslerin pazar payı bilgileri; sunulan ciro bilgilerinin başvuru sahibinin bildirimde belirttiği tahmini toplam pazar büyüklüğüne oranlanması yöntemiyle hesaplanmıştır. Gönderilen cevabi yazılar doğrultusunda hesaplanan pazar büyüklüğü ise tarafın belirttiği pazar büyüklüğünün yaklaşık %(.....) tekabül etmekte, bu durumun ise pazarın parçalı yapısını ortaya koyduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 10: Tarafın Sunmuş Olduğu Pazar Büyüklüğüne Göre Hesaplanan Pazar Payları (%)

Teşebbüs	2022	2023	2024
CEVA+BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)
CEVA	(.....)	(.....)	(.....)
BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)
MARS	(.....)	(.....)	(.....)
DSV	(.....)	(.....)	(.....)
NOATUM	(.....)	(.....)	(.....)
OMSAN	(.....)	(.....)	(.....)
PSA BDP	(.....)	(.....)	(.....)
BARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
EVOLOG	(.....)	(.....)	(.....)
DHL	(.....)	(.....)	(.....)
KUHNE+NAGEL	(.....)	(.....)	(.....)
EKOL	(.....)	(.....)	(.....)
ASAV	(.....)	(.....)	(.....)
ALIŞAN	(.....)	(.....)	(.....)
DİNÇER	(.....)	(.....)	(.....)
TLS	(.....)	(.....)	(.....)
NETLOG	(.....)	(.....)	(.....)
ODAK	(.....)	(.....)	(.....)
YUSEN	(.....)	(.....)	(.....)
MTS	(.....)	(.....)	(.....)
HOROZ	(.....)	(.....)	(.....)
LINK	(.....)	(.....)	(.....)
DP WORLD	(.....)	(.....)	(.....)
ALP ÖZLER	(.....)	(.....)	(.....)
KARINCA	(.....)	(.....)	(.....)
YENİAY	(.....)	(.....)	(.....)
TALAY	(.....)	(.....)	(.....)
DB SCHENKER ARKAS	(.....)	(.....)	(.....)
GNW	(.....)	(.....)	(.....)
MAERSK	(.....)	(.....)	(.....)
CBN	(.....)	(.....)	(.....)
AĞAÇLI	(.....)	(.....)	(.....)
FEVZİ GANDUR	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Teşebbüslerden elde edilen bilgi ve belgeler.

(321)Tarafların sunmuş olduğu tahmini toplam pazar büyüklüğüne göre hesaplanan pazar paylarının yer aldığı tablo incelendiğinde; pazarın oldukça parçalı bir yapı arz ettiği anlaşılmaktadır. Nitekim 2024 yılı itibarıyla MARS yaklaşık %(.....) pazar payı ile (.....) sırada yer almakta, işlem tarafı CEVA ise %(.....) pazar payı ile(.....) sırada bulunmaktadır. Teşebbüsleri %(.....) pazar payı ile DSV takip etmekte, devre konu BORUSAN ise %(.....) pazar payı ile (.....) sırada yer almaktadır. Bu kapsamda pazarın genel görünümüne bakıldığında, pazarda %(.....) pazar payına sahip teşebbüs bulunmadığı ve (.....) ise %(.....) daha az bir pazar payına sahip teşebbüslerden oluştuğu görülmektedir. Bildirilen işlem neticesinde birleşik teşebbüsün %(.....) pazar payı ile ilk sırada yer alacağı, ancak ilk beşte yer alan rakipleri ile arasında büyük farkların söz konusu olmayacağı anlaşılmaktadır.

(322)Yukarıdaki tablodan da görüleceği üzere; pazarda ağırlıklı olarak küçük ve orta ölçekli teşebbüsler yer almakta, ancak büyük ölçekli ve yüksek kurumsallaşma seviyesine sahip bazı teşebbüsler de faaliyet göstermektedir. Küresel olarak faaliyet gösteren teşebbüsler ile bazı büyük ölçekli yerli teşebbüslerin gelişmiş bilgi teknolojileri, dijital takip altyapıları ve yüksek kurumsal standartlarla hizmet sunduğu⁶⁶, buna karşılık küçük ve orta ölçekli

⁶⁶ (.....) tarafından lojistik teknolojilerine yatırım yapan ve bilgi sistemlerini etkin şekilde kullanan teşebbüslerin pazarda daha yüksek rekabet gücüne sahip olduğu, sektörde dijitalleşme ve otomasyonun rekabet avantajı bakımından giderek daha belirleyici bir unsur haline geldiği ifade edilmiştir.

oyuncuların daha sınırlı kaynaklar ve düşük teknolojik altyapısı ile genellikle yerel veya bölgesel olarak belirli alanlarda, kişisel ilişkiler doğrultusunda faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Ayrıca küçük ölçekli navlun komisyoncularının daha çok spot pazarda faaliyet gösterdiği, daha esnek ve maliyet avantajlı fiyatlar sunabildikleri ifade edilmektedir.

- (323)Özellikle anlık (*spot*) taşıma taleplerine yönelik pazarda çok sayıda alternatif hizmet sağlayıcısına ulaşılabilen, ihale süreçlerinin işletilmesi durumunda ise farklı ölçekte çok sayıda hizmet sağlayıcıdan teklif toplanabilmektedir. İhale süreçleri neticesinde, sağlayıcı değiştirme yönünde dinamik bir yapı oluşmakta; bu durum, mevcut tedarikçi firmalar üzerinde fiyat ve hizmet kalitesi bakımından sürekli bir rekabet baskısı yaratmaktadır. Söz konusu yapısı dolayısıyla, pazardaki en önemli rekabet parametresinin ise fiyat olduğu ve pazarın lojistik sektörünün en dinamik ve rekabetçi segmentlerinden biri olduğu sektör paydaşlarınınca belirtilmektedir.
- (324)Öte yandan parçalı yapı arz eden pazarda, navlun komisyoncularının belirli bir taşıma moduna ve sektöre göre uzmanlaşmış olduğu bilinmektedir. Nitekim bazı hizmet sağlayıcıları tarafından yalnızca kara yolu taşımacılığı hizmeti verildiği, bazıları tarafından ise faaliyetlerinin tüm taşıma modlarını kapsamakla birlikte ağırlıklı olarak bir mod (örneğin deniz yolu) üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Yine belirli hizmet sağlayıcılarının ağırlıklı olarak otomotiv, perakende, demir-çelik gibi sektörlerde faaliyet gösteren müşterilere hizmet verebildiği görülmektedir. Nitekim özellikle küçük ve orta ölçekli hizmet sağlayıcılarının belirli sektörlerde uzmanlaştıkları, kendilerine rekabet avantajı sağlayan bu uzmanlıklarını ise büyük ölçekli hizmet sağlayıcıları ile rekabet etmek amacıyla kullanabildikleri görülmektedir.

Giriş büyüme engelleri

- (325)İlgili pazarın giriş ve büyüme koşulları incelendiğinde; navlun komisyonculuğu faaliyetinin sermaye yoğun bir yatırım gerektirmediği, pazara giriş için gereken başlangıç yatırımlarının sınırlı düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Temel yatırım kalemleri; gerekli lisans ve izinler (taşıma işleri organizatörlüğü yetki belgesi vb.), temel seviyede teknoloji altyapısı ve küçük ölçekli ofis alanı ile sınırlı kalmakta; taşıma araçlarının (kamyon, uçak, konteyner vb.) mülkiyetine ihtiyaç duyulmadan, varlık yatırımı düşük (*light asset*) iş modeli çerçevesinde faaliyet gösterilebilmektedir.
- (326)Söz konusu özellikleri nedeniyle navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında organizasyonel yapılanma hızlı bir şekilde tamamlanarak, kısa süre içerisinde faaliyete başlanabilmesi mümkün olmaktadır. Ek olarak taşıma araçlarının üçüncü taraf teşebbüslerden temin edilmesi batık maliyetlerin de düşük olmasını sağlamakta ve pazara girişleri kolaylaştırmaktadır.
- (327)Bu çerçevede söz konusu pazarda faaliyet göstermek isteyen teşebbüslerin genel olarak bir önemli giriş engeli ile karşılaşmadıkları anlaşılmaktadır. Nitekim pazarın parçalı yapısının da pazara girişlerin önünde ciddi engellerin bulunmamasının bir göstergesi olduğu değerlendirilmektedir.
- (328)Bununla birlikte sektörde faaliyetlerin sürdürülebilirliği ve faaliyet ölçeğinin büyütülmesi aşamasında bazı zorlukların ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır. Pazarda sürdürülebilir büyüme ve rekabetçi konumun korunabilmesi açısından, finansal yeterlilik, operasyonel kapasitenin güçlendirilmesi, yaygın müşteri ağı oluşturulması ve yüksek hizmet kalitesi kritik önem arz etmektedir. Ayrıca uluslararası taşımacılık ve lojistik faaliyetlerinde, etkin bir şekilde rekabet edebilmek için küresel lojistik ağlarına entegrasyonun sağlanması, yurt dışı iş birliklerinin kurulması ve global düzeyde kapasite paylaşımının gerçekleştirilmesi gibi hususlar ölçek ekonomilerine ulaşmak ve rekabet gücü kazanmak açısından belirleyici rol oynamaktadır.

(329)Bu itibarla, pazara giriş teknik olarak mümkün ve erişilebilir olmakla birlikte, pazarda etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmek ve büyüebilmek için belirli niteliksel ve stratejik koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Diğer taraftan pazarda spot taşımaların da gerçekleştirilebilmesi, kısa süreli anlaşmaların söz konusu olması ve müşterilerin çoklu hizmet sağlayıcı kullanımını tercih etmesi gibi unsurların pazara girişi ve büyümeyi kolaylaştırdığı anlaşılmaktadır. Zira pazarda müşteri ile hizmet sağlayıcı arasında kurulan anlaşmaların genellikle 3 ila 12 aylık sürelerle sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu yapı, müşterilerin sağlayıcılarını görece sık şekilde ve düşük maliyetlerle değiştirebilmelerine olanak tanımakta; pazara yeni giren aktörlerin müşteri edinme olasılığını artırmaktadır. Ayrıca pazarın çok oyunculu yapısı nedeniyle, büyük ölçekli müşteriler ihtiyaçlarını birden fazla navlun komisyoncusundan karşılayabilmekte ve hizmeti farklı sağlayıcılar arasında paylaştırarak tedarik edebilmektedir. Bu durum, pazara yeni giren veya daha küçük ölçekli yerleşik teşebbüslerin büyük müşteri portföylerine erişimini kolaylaştırmakta; böylece söz konusu pazar rekabetçi açıdan daha homojen bir yapı sergilemektedir. Bu çerçevede pazarda büyümenin önünde belirli zorlukların bulunduğu söylenebilecekse de ilgili pazarda genel olarak önemli bir büyüme engelinden söz edilebilmesi mümkün görünmemektedir.

Sağlayıcı değiştirme olanakları ve geçiş maliyetleri

(330)Navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında müşterilerin çok sayıda alternatif hizmet sağlayıcısı seçeneğinin bulunduğu, bu yönüyle pazarın genel olarak rekabetçi ve parçalı bir yapıya sahip olduğu değerlendirilmektedir. Düzenli ve yüksek hacimli taşıma ihtiyacı bulunan kurumsal müşterilerin belirli standartlarda hizmet talep ettiği ve bu ihtiyaçları karşılayabilecek ölçek ve nitelikte daha dar bir sağlayıcı kümesi bulunduğu görülmekle birlikte söz konusu kurumsal müşterilerin sağlayıcı değişikliği açısından alternatiflerinin bulunduğu anlaşılmakta, nitekim bu husus ilgili kategoride sayılabilecek müşteriler tarafından da dile getirilmektedir,

(331)Diğer yandan alternatif hizmet sağlayıcıları arasında geçişler belirli bir hazırlık ve planlama gerektirse dahi sağlayıcı değişikliğinin genellikle müşteriler özelinde önemli bir maliyet doğurmadığı, dolayısıyla pazarda geçiş maliyetlerinin düşük düzeyde seyrettiği belirtilmektedir. Müşteri ile sağlayıcı arasında belli bir seviyede entegrasyon bulunduğu durumlarda geçişin çeşitli maliyetler oluşturabileceği, ancak söz konusu maliyetlerin geçici nitelikte ve düşük düzeyde olacağı ifade edilmektedir. Bu çerçevede navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında genel olarak müşterilerin çok sayıda hizmet sağlayıcı alternatifinin bulunduğu, bu alternatifler arasında geçişin istisnai haller haricinde düşük maliyetler ile yapılabileceği anlaşılmaktadır.

Alıcı/pazarlık gücü

(332)Navlun komisyonculuğu hizmeti pazarının yapısı dikkate alındığında müşterilerin pazarlık gücünün görece yüksek olduğu söylenebilmektedir. Zira pazarda çok sayıda hizmet sağlayıcının faaliyet göstermesi sonucu ortaya çıkan parçalı piyasa yapısı, hizmet sağlayıcıları arasında, özellikle fiyat alanında yoğun bir rekabet ortamı yaratmakta, müşterilerin alternatifler arasında kolayca tercih yapabilmesini sağlamakta ve bu durum müşterilerin fiyat ve kalite bakımından pazarlık konumunu güçlendirmektedir.

(333)Küçük ve orta ölçekli teşebbüslerin fiyat hassasiyetlerinin yüksek olduğu; dış ticaret hacmi yüksek, düzenli sevkiyat yapan görece büyük teşebbüslerin pazarlık güçlerinin ise diğer müşterilere kıyasla çok daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Özellikle ihale süreçlerinde müşterilerce çok sayıda teşebbüsten teklif alınmakta, söz konusu ihalelerde yoğun fiyat rekabeti söz konusu olmakta ve alıcı teşebbüsler pazarlık güçlerini bu süreçte aktif olarak kullanmaktadır. Ayrıca pazardaki görece kısa süreli ticari ilişkiler ve düşük geçiş maliyetleri gibi etkenlerin de müşterilerin pazarlık gücünü artırdığı görülmektedir.

İşlemin değerlendirilmesi

- (334) Bildirilen işlem neticesinde, yukarıda genel olarak özellikleri aktarılan navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında bir yatay örtüşme meydana gelmektedir. İşlemin ilgili pazardaki olası etkilerinin incelenmesi kapsamında ilk olarak işlem taraflarının son üç yıl içerisinde gerçekleşen ciro ve pazar payı bilgilerine aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 11: İşlem Taraflarının Ciro ve Pazar Payı Bilgileri

Teşebbüs	2022	2023	2024	2022	2023	2024
CEVA	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
BORUSAN	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
CEVA+BORUSAN	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)	(....)
Toplam Pazar Büyüklüğü ⁶⁷	(....)	(....)	(....)			

Kaynak: Bildirim Formu.

- (335) Tarafların işlem öncesinde ve sonrasındaki pazar payları incelendiğinde; işlemin rekabet endişesi meydana getirme olasılığının düşük olduğu değerlendirilmektedir. Zira işlem öncesinde devralan tarafın son üç yıllık dönemdeki pazar payı %(....) civarında, devre konu teşebbüsün pazar payı ise %(....) civarında seyretmektedir. Bu çerçevede, genel olarak navlun komisyonculuğu hizmeti kapsamında, birleşik teşebbüs yaklaşık %(....) pazar payına ulaşmaktadır. Tablo 10'da da görüldüğü üzere; ilgili pazarda işlem taraflarının yanı sıra MARS, DSV, NOATUM, OMSAN, PSA BDP gibi önemli oyuncular faaliyet göstermekte, ancak ilgili pazarda %(....) üzerinde pazar payına sahip olan herhangi bir teşebbüs bulunmamaktadır. Söz konusu tabloya yansıdığı üzere; pazarın parçalı bir yapıda olduğu, ilgili pazarda büyük ölçekte ve yüksek kurumsallaşma seviyesine sahip teşebbüslerin yanı sıra küçük ve orta ölçekli teşebbüslerin de ağırlıklı olarak faaliyet gösterdiği görülmektedir.
- (336) Diğer taraftan navlun komisyonculuğu hizmeti, kullanılan taşımacılık moduna göre kara, hava ve deniz yoluyla navlun komisyonculuğu şeklindeki alt kırılımlar bakımından da incelenebilmektedir⁶⁸. Bu doğrultuda, işlem taraflarının kara, deniz ve hava yolu özelinde ayrıştırılmış pazar paylarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 12: İşlem Taraflarının Pazar Payı Bilgileri (%)

Teşebbüs	Hizmetler	2022	2023	2024
CEVA	Kara Yolu ⁶⁹	(....)	(....)	(....)
	Deniz Yolu	(....)	(....)	(....)
	Hava Yolu	(....)	(....)	(....)
BORUSAN	Kara Yolu	(....)	(....)	(....)
	Deniz Yolu	(....)	(....)	(....)
	Hava Yolu	(....)	(....)	(....)
CEVA + BORUSAN	Kara Yolu	(....)	(....)	(....)
	Deniz Yolu	(....)	(....)	(....)
	Hava Yolu	(....)	(....)	(....)

Kaynak: Cevabi Yazı.

- (337) Kara, hava ve deniz yoluyla navlun komisyonculuğu hizmetleri birlikte ya da ayrı ayrı değerlendirildiğinde birleşik teşebbüsün ulaşacağı tahmini pazar paylarının rekabet endişesi doğurmaktan uzak olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim, Yatay Kılavuz'un 18. paragrafında "*Birleşik teşebbüslerin ilgili pazardaki paylarının toplamının %20'nin altında olması halinde, söz konusu birleşme işleminin rekabet bakımından olumsuz etkilerinin, incelemenin derinleştirilmesini ve birleşmenin yasaklanmasını gerektirecek düzeyde olmadığı varsayılabilir.*" ifadeleri yer almaktadır.

⁶⁷ Başvuru sahibi tarafından sunulan tahmini pazar büyüklüğü bilgileri esas alınmıştır.⁶⁸ Kurulun 13.06.2019 tarihli ve 19-21/311-135 sayılı, 24.06.2021 tarihli ve 21-32/419-211 sayılı ve 02.12.2024 tarihli ve 24-54/1221-520 sayılı kararları.⁶⁹ İlgili pazar payı bilgileri demir yolu ile gerçekleştirilen taşımaları da içermektedir.

(338)Yukarıda yer verilen tüm açıklamalar ışığında; işlem taraflarının faaliyetlerinin yatay olarak örtüştüğü navlun komisyonculuğu hizmeti pazarında bildirim konusu işlem neticesinde; başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunun doğmayacağı sonucuna varılmaktadır.

B. Sözleşmeli Lojistik Hizmetine İlişkin Değerlendirme

(339)Dosya kapsamında tarafların faaliyetlerinin yatay olarak örtüştüğü pazarlardan bir diğeri ise sözleşmeli lojistik hizmeti pazarıdır. Bu kapsamda ilk olarak ilgili pazarın özelliklerine değinilecek olup ardından bildirilen işlem bakımından yapılan değerlendirmelere yer verilecektir.

Pazarın yapısı

(340)Sözleşmeli lojistik hizmeti, bir teşebbüsün tedarik zinciri yönetimi faaliyetinin uzun vadeli olarak bu alanda uzmanlaşmış üçüncü taraf teşebbüslere dış kaynak kullanımı yoluyla devredilmesidir. Bu bakımdan sözleşmeli lojistik faaliyeti genellikle kapsamlı bir hizmet sürecini içermekte, dolayısıyla söz konusu hizmetin sunumu, özellikle navlun komisyonculuğu hizmeti ile kıyaslandığında, genel olarak lojistik hizmetlerinin farklı segmentlerinde faaliyet göstermeyi gerektirmektedir.

(341)Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında ERP⁷⁰/WMS/TMS gibi teknolojik sistemler kullanılmakta, SLA ve KPI gibi teknik parametreler belirlenmekte, bu parametreler doğrultusunda hizmet sunumu taahhüt ve takip edilmekte, kapsamlı bir entegrasyon süreci işletilmektedir. Dolayısıyla sözleşmeli lojistik hizmetinin sunumunda genel olarak entegre hizmet sunma kabiliyeti, yüksek hizmet kalitesi ve özellikle dijital altyapı sahipliği gibi hususlar önem arz etmektedir. Bu durum, hizmetin tarafları arasındaki ticari ilişkinin de uzun vadeli olmasına sebep olmaktadır. Bu çerçevede sözleşmeli lojistik hizmetinin sunumu için alınan hizmetin niteliğine (taşıma, depolama gibi) göre bir ila on yıl arasında değişiklik gösterebilen sözleşmeler akdedilmektedir.

(342)Sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında müşteri ihtiyaçları, sektörler göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin; e-ticaret, perakendecilik gibi sürekli ürün akışına ihtiyaç duyulan sektörlerde, stokların devamlı kontrolü ve müşteriye mal/ürün akışı daha sık gerçekleştirilmekte, ürün akışının bu seviyede olmadığı bir sektörde ise talebe göre seyreden bir yapıda ve görece daha az sıklıkta kontrol ve taşıma/dağıtım gerekebilmektedir. Benzer şekilde doğrudan ürünün kendisinden kaynaklı olarak da sözleşmeli lojistik hizmeti alınan teşebbüsün ilgili alanda uzmanlaşmış olmasına ihtiyaç duyulabilmektedir. Örneğin; bitmiş araç, lastik, cam, tehlikeli madde, ilaç gibi ürünlerin üretimi, depolanması ve dağıtımı daha nitelikli bir hizmet sunumu gerektirmekte, nitekim söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren müşterilere hizmet sağlayan teşebbüslerin genellikle ilgili alanda uzmanlaşmış olduğu bilinmektedir.

(343)Diğer yandan sabit maliyetlerin görece yüksek olduğu sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında; hizmet sağlayıcısının operasyonel hacmini artırması birim maliyetlerin düşmesi ve operasyonel verimliliğin artması sonucunu doğurmakta; ölçek ekonomisinden yararlanabilecek kapasitede faaliyet gösteren sağlayıcılar maliyet avantajı elde ederek rekabet güçlerini yükseltebilmektedir. Bu bakımdan hizmet sağlayıcılarının sürdürülebilir bir faaliyet gösterebilmesi açısından belirli bir ölçeği yakalaması önem arz etmektedir.

⁷⁰ ERP (*Enterprise Resource Planning*, Kurumsal Kaynak Planlaması) kavramı; bir teşebbüsün iş gücü, finans, üretim, tedarik, stok, satış, dağıtım gibi tüm kaynaklarını bir entegre sistem üzerinden planlamak, yönetmek ve izlemek amacıyla kullanılan kapsamlı yazılım sistemini ifade etmektedir.

(344)Pazarın mevcut yapısı incelendiğinde; sunulan hizmetlerin geniş kapsamı, uzmanlaşma gereksinimi, ölçek ekonomilerinin varlığı gibi hususlar nedeniyle pazarda söz konusu kapsamlı ve entegre hizmet sunumunu gerçekleştirebilecek yerli ve yabancı kurumsal teşebbüslerin faaliyet gösterdiği görülmektedir.

(345)Dosya kapsamında ilgili pazarda faaliyet gösterdiği tespit edilen rakip teşebbüslere bilgi ve belge talebi gönderilmiş, teşebbüslerin pazar payı bilgilerinin hesaplanması bakımından iki ayrı yöntem benimsenmiştir. İlk olarak, rakip teşebbüslerce sunulan ciro bilgilerinin başvuru sahibinin bildirimde belirttiği tahmini toplam pazar büyüklüğüne oranlanmasıyla pazar payları hesaplanmıştır. İlgili pazar paylarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 13: Tarafın Sunmuş Olduğu Pazar Büyüklüğüne Göre Hesaplanan Pazar Payları (%)

Teşebbüs	2022	2023	2024
CEVA+BORUSAN	(....)	(....)	(....)
BORUSAN	(....)	(....)	(....)
CEVA	(....)	(....)	(....)
NETLOG	(....)	(....)	(....)
Ekol Lojistik AŞ	(....)	(....)	(....)
HOROZ	(....)	(....)	(....)
TALAY	(....)	(....)	(....)
REYSAŞ	(....)	(....)	(....)
DHL ⁷¹	(....)	(....)	(....)
OMSAN	(....)	(....)	(....)
ARVATO	(....)	(....)	(....)
KUHNE+NAGEL	(....)	(....)	(....)
MERTUR	(....)	(....)	(....)
ALIŞAN	(....)	(....)	(....)
BARSAN	(....)	(....)	(....)
ODAK	(....)	(....)	(....)
MEPAR	(....)	(....)	(....)
ANT	(....)	(....)	(....)
GPS	(....)	(....)	(....)
DSV ⁷²	(....)	(....)	(....)
TLS	(....)	(....)	(....)
CBN	(....)	(....)	(....)
GÜLER NAKLİYAT	(....)	(....)	(....)
VEGATRANS	(....)	(....)	(....)
KARINCA	(....)	(....)	(....)
MARS	(....)	(....)	(....)
NAKLOG	(....)	(....)	(....)
DB SCHENKER ARKAS	(....)	(....)	(....)
AĞAÇLI	(....)	(....)	(....)
ASAV	(....)	(....)	(....)
AKKOÇ	(....)	(....)	(....)
YUSEN	(....)	(....)	(....)
ALP ÖZLER	(....)	(....)	(....)
SİTE LOJİSTİK	(....)	(....)	(....)
EVOLOG	(....)	(....)	(....)
GÖKSA	(....)	(....)	(....)
FEVZİ GANDUR	(....)	(....)	(....)
UK LOJİSTİK	(....)	(....)	(....)

⁷¹ DHL Lojistik Hizmetleri AŞ, DHL Freight Taşımacılık ve Lojistik Hizmetleri AŞ'den oluşan ekonomik bütünlüğü ifade etmektedir.

⁷² DSV Hava ve Deniz Taşımacılığı AŞ ve DSV Uluslararası Kara Taşıma İşleri Organizatörlüğü AŞ'den oluşan ekonomik bütünlüğü ifade etmektedir.

Teşebbüs	2022	2023	2024
MAERSK	(.....)	(.....)	(.....)
SERTRANS	(.....)	(.....)	(.....)
KNS	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Teşebbüslerden elde edilen bilgi ve belgeler.

(346) Tarafın sunmuş olduğu tahmini toplam pazar büyüklüğüne göre hesaplanan pazar paylarının yer aldığı tablo incelendiğinde 2024 yılında işlem öncesinde NETLOG'un %(.....) pazar payı ile (.....) sırada bulunduğu, BORUSAN'ın %(.....) pazar payı ile (.....) sırada, CEVA'nın ise %(.....) pazar payı ile (.....) sırada yer aldığı görülmektedir. İlgili tablodan NETLOG, BORUSAN ve CEVA haricinde %(.....) arasında pazar payına sahip (.....) teşebbüsün bulunduğu, kalan teşebbüslerin ise %(.....) altında pazar payına sahip olduğu anlaşılmaktadır. İşlem neticesinde birleşik teşebbüsün %(.....) pazar payı ile (.....) sıraya yükseleceği, pazarın (.....) ve (.....) sırasında yer alan EKOL ve HOROZ'un (.....) katından fazla pazar payına sahip olacağı görülmektedir.

(347) İkinci olarak, rakip teşebbüslerin ve işlem taraflarının ciro bilgilerinin toplanmasıyla elde edilen toplam pazar büyüklüğüne⁷³ göre pazar payları hesaplanmıştır. İlgili pazar payı bilgilerine aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 14: Dosya Kapsamında Elden Edilen Toplam Pazar Büyüklüğüne Göre Hesaplanan Pazar Payları (%)

Teşebbüs	2022	2023	2024
CEVA+BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)
BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)
CEVA	(.....)	(.....)	(.....)
NETLOG	(.....)	(.....)	(.....)
Ekol Lojistik AŞ	(.....)	(.....)	(.....)
HOROZ	(.....)	(.....)	(.....)
TALAY	(.....)	(.....)	(.....)
REYSAŞ	(.....)	(.....)	(.....)
DHL	(.....)	(.....)	(.....)
OMSAN	(.....)	(.....)	(.....)
ARVATO	(.....)	(.....)	(.....)
KUHNE+NAGEL	(.....)	(.....)	(.....)
MERTUR	(.....)	(.....)	(.....)
ALIŞAN	(.....)	(.....)	(.....)
BARSAN	(.....)	(.....)	(.....)
ODAK	(.....)	(.....)	(.....)
MEPAR	(.....)	(.....)	(.....)
ANT	(.....)	(.....)	(.....)
GPS	(.....)	(.....)	(.....)
DSV	(.....)	(.....)	(.....)
TLS	(.....)	(.....)	(.....)
CBN	(.....)	(.....)	(.....)
GÜLER NAKLİYAT	(.....)	(.....)	(.....)
VEGATRANS	(.....)	(.....)	(.....)
KARINCA	(.....)	(.....)	(.....)
MARS	(.....)	(.....)	(.....)
NAKLOG	(.....)	(.....)	(.....)
DB SCHENKER ARKAS	(.....)	(.....)	(.....)
AĞAÇLI	(.....)	(.....)	(.....)
ASAV	(.....)	(.....)	(.....)
AKKOÇ	(.....)	(.....)	(.....)
YUSEN	(.....)	(.....)	(.....)
ALP ÖZLER	(.....)	(.....)	(.....)
SİTE LOJİSTİK	(.....)	(.....)	(.....)

⁷³ Söz konusu yöntem ile hesaplanan toplam pazar büyüklüğü, tarafın sunduğu tahmini toplam pazar büyüklüğünün %(.....) tekabül etmektedir.

Teşebbüs	2022	2023	2024
EVOLOG	(.....)	(.....)	(.....)
GÖKSA	(.....)	(.....)	(.....)
FEVZİ GANDUR	(.....)	(.....)	(.....)
UK LOJİSTİK	(.....)	(.....)	(.....)
MAERSK	(.....)	(.....)	(.....)
SERTRANS	(.....)	(.....)	(.....)
KNS	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Teşebbüslerden elde edilen bilgi ve belgeler.

- (348) Dosya kapsamında elde edilen ciro bilgilerine göre oluşturulan Tablo 14 incelendiğinde, 2024 yılında işlem öncesi NETLOG'un %(.....) pazar payı ile (.....) sırada yer aldığı, teşebbüsü %(.....) pazar payı ile BORUSAN'ın ve %(.....) pazar payı ile CEVA'nın takip ettiği görülmektedir. Öte yandan diğer teşebbüslerin pazar paylarına bakıldığında; (.....) üzerinde pazar payına sahip teşebbüslerin yalnızca (.....) ve (.....) olduğu, kalan teşebbüslerin ise %(.....) altında pazar payının bulunduğu görülmektedir.
- (349) Bildirilen işlem neticesinde ise birleşik teşebbüsün %(.....) pazar payı ile (.....) sıraya yükseleceği, ilgili teşebbüsü %(.....) pazar payı ile NETLOG'un takip edeceği, birleşik teşebbüsün pazarın (.....) ve (.....) sırasında yer alan (.....) ve (.....) katından fazla pazar payına sahip olacağı görülmektedir.
- (350) Yukarıda yer verilen tablolar incelendiğinde; kurumsal hizmet sağlayıcılarının pazarda önemli bir paya sahip olduğu, nitekim Tablo 13'e göre ilk on teşebbüsün pazarın yaklaşık olarak (.....), Tablo 14'e göre ise pazarın yaklaşık %(.....) oluşturduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sözleşmeli lojistik hizmet pazarının navlun komisyonculuğu hizmeti pazarına kıyasla, kurumsal hizmet sağlayıcılar lehine daha yoğunlaşmış bir yapıda olduğu anlaşılmaktadır.
- (351) Öte yandan söz konusu pazarda ağırlıklı olarak sektörel bazda uzmanlaşmış kurumsal teşebbüslerin faaliyet gösterdiği ve pazarın kurumsallaşma seviyesinin giderek arttığı değerlendirilmekle birlikte çok sayıda küçük ve orta ölçekli teşebbüsün de mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Söz konusu teşebbüslerin ise genellikle yerel ve bölgesel olarak belirli alanlarda uzmanlaşarak (soğuk zincir, e-ticaret lojistiği vb.) faaliyet gösterdiği ve güçlü yönlerine göre farklı alanlarda kurumsal hizmet sağlayıcılar ile rekabet halinde oldukları görülmektedir.

Giriş büyüme engelleri

- (352) Sözleşmeli lojistik hizmeti; depolama, taşıma, envanter yönetimi, tersine lojistik gibi birçok farklı hizmeti içermesi nedeniyle navlun komisyonculuğu hizmetine kıyasla daha nitelikli ve kapsamlı bir hizmet sunumunu gerektirmektedir. Hizmet sağlayıcıları iki farklı yöntem çerçevesinde söz konusu hizmetleri sağlayabilmekte; sunulacak hizmetlere ilişkin kullanılacak depo ve araçları kiralayabilmekte veya özmal niteliğindeki varlıkları ile hizmet sunabilmektedir. Her iki yöntem birbirine göre farklı yatırım maliyetlerini beraberinde getirmekte, ancak kiralama yöntemi kullanıldığında dahi teşebbüsler açısından yüksek maliyetler ortaya çıkabilmektedir. Nitekim (.....) tarafından depolama hizmetlerindeki kiralama giderlerinin, hizmetten elde edilen gelirin %(.....) kapsadığı ifade edilmektedir. Dolayısıyla sözleşmeli lojistik hizmeti pazarının giriş ve büyüme engelleri bakımından, yüksek başlangıç maliyetlerinin ön plana çıktığı söylenebilecektir. Örneğin; sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında depolama hizmeti sunmak isteyen bir teşebbüsün ilk etapta depolama tesisine erişimi gerekmekte, ancak depolama basit fiziki mekanların kiralanması ya da alınmasının ötesinde gelişmiş depo yönetim sistemleri (WMS⁷⁴) kurulmasını gerektirmekte, bu durumda da kapsamlı bir dijital altyapının gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Sözleşmeli lojistik hizmeti kapsamında taşıma/dağıtım hizmetinin

⁷⁴ Warehouse Management System.

sunumu için ise ilk etapta kiralık veya özmal niteliğindeki bir araç filosuna ihtiyaç duyulmakta, ayrıca araç tedariki ve yönetimine ek olarak dijital bir taşıma yönetim sisteminin de (TMS⁷⁵) yatırım yapılan araç filosuna entegre edilmesi gerekmektedir. Bu çerçevede pazara giriş aşamasında depolama ve taşımaya ilişkin fiziki yatırımların yanı sıra kapsamlı dijital yatırımların da yapılması gerekmektedir. Ayrıca söz konusu yatırımlara ek olarak hizmet sunumuna ilişkin çeşitli kalite standartlarının karşılandığı veya taşımanın güvenilirliğini ortaya koyan ISO veya TAPA gibi sertifikaların alınması gerektiği ifade edilmektedir.

(353) Bu hususlara ek olarak pazarda müşteri talebine göre özelleşen yatırım gereksinimleri de söz konusu olmaktadır. Örneğin; sıcaklık kontrollü bir ortamda depolanması ve taşınması gereken ürünler bakımından müşterinin ürün ölçüleri, paketleme formatı veya sıcaklık gereksinimlerine göre özelleştirilmiş depolama ve raf sistemleri geliştirilmesi mümkündür. Yine ilaç sektöründe faaliyet gösteren müşteriler tarafından, tedarik zincirinin güvenliğini ve kalitesini sağlamak amacıyla hizmet sağlayıcılardan GDP (İyi Dağıtım Belgesi, *Good Distribution Paper*) belgesi talep edilmekte, alkol gibi bazı ürünlerin dağıtımı ise özel yetki belgesi ile gerçekleştirilebilmektedir. Söz konusu unsurlar, pazara giriş yapma ya da büyüme gayesinde bulunan teşebbüsler açısından batık maliyet teşkil edebilmektedir. Nitekim müşteriye özel olarak gerçekleştirilen depolama hizmetine yönelik modifikasyonlar ve dijital alt yapı uyumuna yönelik teknolojik yatırımlar farklı müşteriler söz konusu olduğunda işlevsiz kalabilmekte, bir diğer deyişle batık maliyet olarak nitelendirilebilmektedir.

(354) Öte yandan, gereken fiziki ve dijital yatırımları gerçekleştiren bir teşebbüsün, müşteri ile ticari ilişki kurabilmesi için belli referanslara sahip olması gerekebilmektedir. Müşterilerin beklentisinin bulunduğu ve özellikle hizmetin kalitesinde süreklilik sağlanmasının elzem olduğu durumlarda, hizmet sağlayıcı tarafından yüksek kalitede ve kesintisiz bir hizmet sunumunun gerçekleştirilebileceğine ilişkin güvenin oluşturulması önem arz etmektedir. Hizmet sağlayıcının sektörde güvenli marka imajı oluşturması ise belirli bir zaman alabilecektir. Bu çerçevede pazarda güvenilir marka algısı yaratılması ve müşteri kazanımı sürecinin zor, uzun ve maliyetli bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

(355) Sözleşmeli lojistik hizmeti pazarı açısından ölçek ekonomileri önemli bir rol oynamaktadır. Pazarda faaliyet gösterebilmek için belirli bir ölçeğe ulaşmak kritik önem arz etmekte, aynı şekilde sürdürülebilir bir büyüme sağlamak için de faaliyet gösterilen ölçeğin büyütülmesi gerekmektedir. Ölçeğin genişletilmesi ise yüksek sermaye ve teknolojik yatırımlara bağlı olarak gerçekleştirilebilmektedir.

(356) Sonuç olarak depolama ve taşıma/dağıtım hizmetlerinin niteliği, kapsamlı entegrasyon ihtiyacı ve teknolojik altyapı gereksinimi, müşteriye özel hizmet sunumu, ölçek ekonomilerinin rolü, güvenilir marka imajı ve güçlü müşteri ilişkilerinin oluşturulması/korunması gibi hususların sözleşmeli lojistik hizmeti pazarı bakımından giriş ve büyüme engeli olarak kabul edilebileceği değerlendirilmektedir.

Sağlayıcı değiştirme olanakları ve geçiş maliyetleri

(357) Sözleşmeli lojistik hizmetinin oldukça kapsamlı bir süreci içermesi nedeniyle, hizmet sağlayıcı ile müşteri arasında fiziksel ekipmandan ortak bilişim altyapılarına varan çeşitli alanlarda yüksek entegrasyonun sağlanması gerekmektedir. Sağlayıcı değişikliği durumunda ise yüksek entegrasyon dolayısıyla önemli geçiş ve uyum maliyetleri gündeme gelebilmektedir. Sağlayıcı değişikliği sonucunda maddi maliyetlerin yanında zamansal kayıp, operasyonel aksaklıklar ve müşteri memnuniyetsizliği gibi durumların da ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Özellikle hizmet sağlayıcının

⁷⁵ Transport Management System.

yazılımlarının/sistemlerinin kullanıldığı daha nitelikli durumlarda geçiş maliyetlerinin daha da artabileceği anlaşılmaktadır.

- (358)Diğer yandan sözleşmeli lojistik hizmetinin temel faaliyetlerinden biri olan depolama/depo yönetimi faaliyetleri kapsamında yüksek miktarda malın depolanması, stok yönetimi ve fiziksel hareketi hizmet sağlayıcı tarafından sağlanmaktadır. Bu çerçevede sağlayıcı değişikliği durumunda yeni deponun konumu müşteri için önem arz etmekte, aynı zamanda stokların yeni depoya devrinin gerçekleştirilmesi gibi işlemlerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu durum sağlayıcı değişikliğini maliyetli hale getirmekte ve geçiş esnasında operasyonel risklerin doğmasına neden olabilmektedir.
- (359)Parasal ve zamansal maliyet, operasyonel riskler, hizmet kalitesinin azalma riski, yazılım geçişinin zorluğu gibi belli faktörler dolayısıyla müşteriler genel olarak özellikle depolama hizmetinde sıklıkla sağlayıcı değiştirmemekte; mevcut sağlayıcının hizmet kalitesinin aşırı düşmesi veya rakip sağlayıcıların çok daha avantajlı fiyatlar sunması gibi istisnai durumlar dışında sözleşme ilişkisi devam ettirilmektedir. Nitekim bazı sektörlerdeki müşterilerin (örneğin; (.....)) ise sağlayıcılar ile uzun dönemli olarak çalıştıkları görülmektedir. Ancak sağlayıcı değişikliğine karar verilmesi durumunda ise nitelikli taşıma/dağıtım gerekli olmayan durumlar hariç olmak üzere, sağlayıcı değişikliğinin dikkatle planlanması gerekmekte, geçiş için 3 ila 12 ay arasında bir zaman aralığında gerçekleştirilebilmektedir. Zira müşteri açısından bir sağlayıcıdan diğerine geçiş, tüm süreçlerin yeniden tasarlanmasını ve teknolojik entegrasyonların sıfırdan yapılmasını, maddi ve zamansal maliyetleri, tedarik zincirine ilişkin personelin yeniden eğitimini gerektirebilmektedir. Hizmet kalitesinde düşüş ve operasyonel kesinti riskleri barındıran bu sürecin belirli bir zamana yayılması ve dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi önem arz etmektedir.

Alıcı/pazarlık gücü

- (360)Sözleşmeli lojistik hizmetinin sektör ve sektör içerisinde müşteri odaklı yapısı göz önüne alındığında müşterilerin pazardaki konumunun önemli olduğu anlaşılmaktadır. Dosya kapsamında elde edilen bilgi ve belgelerden, müşterilerin özellikle otomotiv, hızlı tüketim malları, ilaç ve kozmetik gibi sektörlerde faaliyet gösteren yüksek montanlı ve entegre hizmet ihtiyacı olan teşebbüslerden oluştuğu, söz konusu müşterilerin yüksek hacimli hizmet ihtiyacının sağlayıcılar karşısında bir pazarlık unsuru olarak kullanılabildiği anlaşılmaktadır. Nitekim sağlayıcı ve müşteri konumundaki birçok teşebbüs tarafından müşterilerin hizmet sağlayıcılar karşısında güçlü bir konumda olduğu belirtilmektedir.
- (361)Öte yandan müşterilerin alıcı gücü yalnızca yüksek montanlı taleplerden kaynaklanmamakta, küresel olarak faaliyet göstermeleri pazarlık güçlerini artırmaktadır. Nitekim önceki bölümlerde ifade olunduğu üzere, hizmet sağlayıcıları açısından referans kazanımı pazarda büyümeyi sağlayan bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bakımdan büyük ve kurumsal müşterilerin referansının alınması hizmet sağlayıcılar açısından kritik rol oynamaktadır. Nitekim sektördeki bazı oyuncular tarafından büyük müşteriler ile çalışırken genellikle düşük kâr marjı ile çalışıldığı, müşterilerin ihtiyaçlarına göre esnek çözümlerin geliştirildiği ve KPI ve ek raporlama gibi yükümlülöklere uygun olarak hizmet sunulduğu ifade edilmektedir.
- (362)Ticari ilişkinin ve alınan hizmetin kapsamına göre değişmekle birlikte, özellikle yüksek montanlı hizmet talebi bulunan müşterilerin sağlayıcılar karşısında belli bir oranda pazarlık gücüne sahip oldukları anlaşılmaktadır. Öte yandan Yatay Kılavuz'un 96. paragrafında pazarlık gücüne yalnızca sınırlı bir müşteri kitlesinin sahip olduğu bir durumda dengeleyici alıcı gücünden söz edilemeyeceği ifade edilmektedir. İlgili pazarın mevcut yapısı incelendiğinde alıcı gücünün pazarın geneline atfedilemeyeceği, bazı büyük müşteriler dışında hizmet alıcıların büyük bir bölümünün alıcı gücünün bulunduğuna yönelik bir tespitin yapılamayacağı değerlendirilmektedir. Ayrıca bildirim

konusu işlem neticesinde önemli bir alternatif temin kaynağının ortadan kalkabileceği ve müşterilerin pazarlık güçlerinin işlemle birlikte azalabileceği anlaşılmaktadır.

İşlemin değerlendirilmesi

- (363) Bildirilen işlem neticesinde, yukarıda genel olarak özellikleri aktarılan sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında bir yatay örtüşme meydana gelmektedir. İşlemin ilgili pazardaki olası etkilerinin incelenmesi kapsamında ilk olarak işlem taraflarının son üç yıl içerisinde gerçekleşen ciro ve pazar payı bilgilerine aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 15: İşlem Taraflarının Ciro Bilgileri ve Tarafın Sunmuş Olduğu Pazar Büyüklüğüne Göre Hesaplanan Pazar Payı Bilgileri

Teşebbüs	2022	2023	2024	2022	2023	2024
CEVA	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
CEVA+BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Toplam Pazar Büyüklüğü	(.....)	(.....)	(.....)			

Tablo 16: İşlem Taraflarının Ciro Bilgileri ve Dosya Kapsamında Elde Edilen Toplam Pazar Büyüklüğüne Göre Hesaplanan Pazar Payı Bilgileri

Teşebbüs	2022	2023	2024	2022	2023	2024
CEVA	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
CEVA+BORUSAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Toplam Pazar Büyüklüğü	(.....)	(.....)	(.....)			

- (364) Önceki bölümlerde yer verilen Tablo 13 ve Tablo 14'ten de görüleceği üzere; CEVA ve BORUSAN'ın bildirilen işlem öncesinde pazarın (.....) ve (.....) sıralarında yer aldıkları, işlem neticesinde (.....) oyuncunun (.....) oyuncuyu devralarak (%(.....) ile %(.....) arasında değişen pazar payı ile) pazar lideri konumuna yükseleceği anlaşılmaktadır. Ayrıca birleşik teşebbüsün pazarın (.....) ve (.....) sırasında yer alan (.....) ve (.....) katından fazla pazar payına sahip olacağı, diğer rakiplerin ise birleşik teşebbüsün oldukça gerisinde kalacağı değerlendirilmektedir.

- (365) Dosya kapsamında elde edilen bilgi ve belgelerden; sözleşmeli lojistik hizmetinin yüksek iş hacmine sahip, uzun süreli, stratejik iş birliğine dayanan ve müşteri/ürün gereksinimleri çerçevesinde şekillenen bir hizmet olduğu ve ilgili faaliyet kapsamında sunulan hizmetlerin farklılaşabildiği anlaşılmakta, bu çerçevede ilgili pazarın bazı alt kırılımlara ayrılarak ele alınabileceği değerlendirilmektedir. Nitekim sektörel ihtiyaçlar ve ürünün niteliği gibi çeşitli unsurlar doğrultusunda şekillenen alt kırılımların farklı uzmanlıklar gerektirdiği, *milk run* taşımacılık, yüksek desili/hacimli ürün taşımacılığı, bitmiş araç lojistiği başta olmak üzere çeşitli alanlarda uzmanlaşmış hizmet sağlayıcıların faaliyet gösterdiği görülmektedir. Bazı alt kırılımlardaki mevcut durum incelendiğinde ise ilgili alanda uzmanlaşmış hizmet sağlayıcı sayısının sınırlı olduğu, büyük müşterilerin yüksek montanlı taleplerini karşılayabilecek nitelikteki alternatif sağlayıcıların ise daha az sayıda olduğu anlaşılmaktadır.

- (366) Dosya kapsamında görüşüne başvurulmuş teşebbüslerce de kurumsallaşma seviyesinin sektör bazında değiştiği, taşınan ürün bazında uzmanlaşmanın söz konusu olduğu ve ürün özelinde uzmanlaşmış firmaların tercih edildiği, sektör özelinde sahip olunan uzmanlığın müşterilerin hizmet sağlayıcı seçiminde dikkate aldıkları en önemli kriterlerden biri olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca hassas taşıma ve depolama gerektiren ürünlere (.....) ilişkin olarak hizmet sağlayan alternatiflerin sınırlı olduğu, tarafların da bu alternatifler arasında yer aldığı belirtilmiştir.

- (367) Sonuç olarak işlem taraflarının faaliyetlerinin yatay olarak örtüştüğü sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında giriş ve büyüme engellerinin görece yüksek olduğu, bazı büyük

teşebbüsler haricinde dengeleyici alıcı gücünün bulunmadığı, özellikle depolama ve yazılım kullanımının söz konusu olduğu hizmetler bakımından sağlayıcı geçişlerinin maliyetli ve zor olduğu anlaşılmaktadır. Uzmanlaşmanın bir sonucu olarak ise bazı alt kırılımlar bakımından yoğunlaşmış bir pazar yapısının söz konusu olduğu ve işlem neticesinde önemli alternatiflerden birinin ortadan kalkacağı değerlendirilmektedir. Dosya kapsamında elde edilen bilgi ve belgeler ışığında; bildirim konusu işlemin sözleşmeli lojistik hizmeti pazarında rekabeti kısıtlayıcı bir etkisinin söz konusu olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca rakip ve müşteri konumundaki bazı teşebbüslerce de işlemin sağlayıcı değişikliği olanaklarını kısıtlayabileceği, mevcut ticari ilişkileri ise olumsuz etkileyebileceği ifade edilmektedir. Söz konusu rekabet endişelerinin giderilebilmesi amacıyla CEVA tarafından çeşitli davranışsal taahhütler sunulmuş olup ilgili taahhütlerin detaylarına ilerleyen bölümlerde yer verilmektedir.

C. Rekabet Endişelerinin Yoğunlaştığı Hizmetlere İlişkin Değerlendirme

(368) Dosya kapsamında rakip ve müşteri konumundaki bazı teşebbüslerce bildirim konu işlemin sözleşmeli lojistiği alt kırılımı olarak ifade edilen belli taşıma türleri bakımından rekabet endişesi doğurabileceğine yönelik görüşler iletilmiştir. Söz konusu teşebbüs görüşlerine aşağıda yer verilmektedir.

(369) *Milk run/just in time* taşımacılığına ilişkin olarak çeşitli teşebbüslerce;

- *Milk run* taşımacılığının parsiyel ve FTL taşımacılık türlerinden daha nitelikli ve katma değerli bir hizmet olduğu, anılan hizmetin sunulması için belirli bir yetkinlik gerektiği,
- *Milk run* operasyonlarında çok güçlü yazılımların ve depoların bulunması gerektiği, zira *milk run* metodunda üretimin aksamayacağı şekilde sevkiyat yapılması gerektiği,
- *Milk run* operasyonunda CEVA ile BORUSAN'ın en büyük oyuncular oldukları, *milk run* operasyonunda en büyük sıkıntının yazılımdan kaynaklandığı ve bu nedenle firma değiştirmenin maliyetli olduğu,
- CEVA ve BORUSAN'ın *milk run* taşımalarında sektördeki güçlü konumu ve iş hacminin yüksek olması nedeniyle bildirilen işlem neticesinde alıcıların pazarlık gücünün düşebileceği,
- Bildirim konusu işlem sonucunda *milk run* taşımacılığındaki rekabetin azalabileceği,
- *Milk run* taşımacılığı kapsamında veri sistemlerine ilişkin entegrasyonun gerekli olduğu ve bu entegrasyonun müşterinin ihtiyaçlarına göre geliştirilip güncellendiği, bildirilen işlem sonrasında yazılım entegrasyonunun ve ilgili entegrasyondan sorumlu kritik personellerin görevlerine devam etmesinin kritik öneme sahip olduğu, zira entegrasyonda yaşanacak aksamalar sonucu ciddi ve telafi edilemeyecek kayıplar ile karşılaşılmasının muhtemel olduğu,
- Bildirilen işlem tarafları CEVA ve BORUSAN'ın *milk run* taşımasına yönelik ihalelerde üst seviyede rekabet halinde olduğu, dolayısıyla işlem neticesinde müşterilerin hizmet sağlayıcı alternatiflerinin azalacağı, lojistik maliyetlerinin yükselebileceği,
- *Milk run* taşımada CEVA ve BORUSAN'ın rakiplerinin yazılımlarının yetersiz kalabildiği, zira her müşterinin kendi lojistik faaliyetleri özelinde yazılımlarda özelleştirme isteyebileceği ve söz konusu firmaların yazılımlarının bu ihtiyaçlara yanıt veremeyebildiği, yazılımın müşteriye uyarlanması yaklaşık 7-8 aylık bir süreç gerektirdiği,

- *Milk run* taşıma sürecinin yazılım kullanılmaksızın manuel olarak gerçekleştirilmesinin oldukça zor olduğu, bu nedenle karmaşık bir yazılım altyapısının kullanıldığı, bu çerçevede yazılımın oluşturulması, yönetimi ve geliştirilmesinin servis sağlayıcısı tarafından gerçekleştirildiği ve bu alanda çok fazla oyuncunun bulunmadığı,
- Kullanılan sistemlerin karmaşıklığı ve ihtiyaçlara göre şekillendirilmiş olması nedeniyle sağlayıcı değiştirme olanağının zor olduğu, bu nedenle müşterilerin ihale süreçlerine belli bir süre öncesinde başladıkları, yeni bir servis sağlayıcısı ile anlaşılması durumunda ilgili sağlayıcının gerekli yazılımı ve hazırlıkları tamamlayabilmesi için ihalenin minimum altı ay önce sonuçlandırılmasını isteyebildikleri

ifade edilmiştir.

(370) Parsiyel taşımacılığa/dağıtıma ilişkin olarak çeşitli teşebbüslerce;

- Parsiyel operasyonlarında tüm Türkiye'yi kapsayan dağıtımı yapacak sağlayıcı sayısının kısıtlı olduğu, bildirilen işlemin bahse konu operasyonları olumsuz etkileme riski bulundurduğu,
- Parsiyel taşımada 81 ile varan sevkiyatın yapıldığı, bu noktada küçük cep depolarına (*crossdock*) sahip olunmasının önemli olduğu, küçük araçlar ile dağıtım ağlarının büyük bir önem arz ettiği,
- Müşterilerin hizmet sağlayıcı seçiminde tüm Türkiye'de dağıtım ağına ve sevkiyatları makul sürelerde gerçekleştirebilme kapasitesine sahip olunması gibi kriterlerin ön plana çıktığı,
- Müşterilerin lojistik hizmet sağlayıcısını esasen bu kriterlere göre seçmeleri sebebiyle anılan kriterleri sağlayamayan veya ürünlerin müşterilerin beklentilerine uygun şekilde taşınmasını yapabilecek kapasiteye sahip olmayan firmaların potansiyel olarak alternatif hizmet sağlayıcılar olarak değerlendirilemediği,
- CEVA ve BORUSAN dışında teslimat sürelerini sağlayabilen çok az sayıda teşebbüsün olduğu, CEVA ve BORUSAN'ın lojistik ağının tüm Türkiye'yi kapsayacak ve teslimat süresini sağlayabilecek nitelikte olduğu, hızlı bir şekilde ulaşması gereken ürünler bakımından alternatif servis sağlayıcılarının sınırlı olduğu,
- Yurt içi parsiyel taşıma hizmetinin kapsamının oldukça geniş ve detaylı olduğu, mevcut durumda CEVA ve BORUSAN dışında müşterilerin parsiyel taşıma ihtiyaçlarını karşılayabilecek alternatif bir hizmet sağlayıcısının bulunmadığı, bu nedenle yüksek rekabet halinde olan CEVA ve BORUSAN'ın parsiyel taşımacılıkta sektörde güçlü bir konuma ve yüksek iş hacmine sahip olduğu,
- CEVA'nın lojistik pazarındaki gücü nedeniyle zamanla hizmetin ifasına yönelik taleplerinin de arttığı,
- Bildirilen işlem ile hâlihazırda az olan sağlayıcıların sayısının daha da azalacağını ve bu durumun pazardaki yoğunlaşmayı artırarak rekabeti azaltacağı, maliyetleri yükselteceği ve hizmet sunumunun kalitesinde düşüşe yol açacağı, alıcı gücünü zayıflatacağı

ifade edilmiştir.

(371) Yüksek desili/hacimli ürün taşımacılığına ilişkin olarak çeşitli teşebbüslerce;

- Şehirler arası yüksek desili/hacimli ürünlerin son kullanıcıya dağıtım faaliyetinin ciddi planlama, altyapı ve maliyet gerektirdiği ve bu faaliyeti gösteren az sayıda teşebbüs bulunduğu,
- Yüksek hacimli/desili ürünlerin taşınması alanında büyük müşterilere hizmet verebilecek teşebbüslerin BORUSAN ve CEVA olduğu,
- Bildirilen işlem neticesinde nakliye pazarında yüksek hacimli/desili hizmet sağlama kapasitesine sahip büyük bir oyuncunun eksileceği

ifade edilmiştir.

(372)Önceki bölümlerde yer verildiği üzere; ilgili hizmetlerin sözleşmeli lojistik hizmeti pazarının alt kırılımı olarak kabul edilebileceği, dolayısıyla söz konusu pazara ilişkin değerlendirmelerin mezkûr hizmetler bakımından da geçerli olduğu görülmektedir. Gereksiz tekrara düşmemek amacıyla ilgili değerlendirmelere bu bölümde yer verilmemektedir. Söz konusu hizmetlere ilişkin rekabet karşıtı endişelerin de giderilmesi bakımından CEVA tarafından davranışsal taahhütler sunulmuş olup ilgili taahhütlerin detaylarına ilerleyen bölümlerde yer verilecektir.

G.4.4. Sunulan Taahhütler ve İlgili Taahhütlerin Değerlendirilmesi

G.4.4.1. Sunulan Taahhütler

(373)Yoğunlaşma işlemlerinin bir kısmında ortaya çıkan ve işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesinde düzenlenen yasak kapsamına girmesine yol açan rekabet sorunlarının, belirli düzeltmeler veya değişiklikler sonrasında giderilebilmesi mümkün olabilmektedir. Birleşme/Devralma İşlemlerinde Rekabet Kurumunca Kabul Edilebilir Çözümlere İlişkin Kılavuz'da (Taahhüt Kılavuzu) da belirtildiği üzere bu amaçla teşebbüsler yapısal ya da davranışsal taahhütler sunabilmektedirler.

(374)Dosya süreci devam ederken, işlem neticesinde ortaya çıkan rekabet karşıtı endişelere yönelik olarak CEVA tarafından Kurum kayıtlarına 20.10.2025 tarih ve 75129 sayı ile bir taahhüt metni sunulmuştur. İlgili taahhüt metnine aşağıda yer verilmektedir:

"CEVA, İşlem sonrası Birleşik Teşebbüs olarak, Kurum'un olası rekabet endişelerine cevap vermek üzere aşağıdaki çözümleri sunmaktadır:

1. CEVA, İşlem'in tamamlanmasını takiben bir yıl süreyle,
 - a. talep etmeleri halinde, sağlayıcı değiştirmek isteyen müşterilerine ve
 - b. 31.12.2025 tarihine kadar sözleşmesi sona eren müşterilerine, 31.12.2025 tarihinden önce CEVA'ya başka bir sağlayıcıyla sözleşme yaptıklarını yazılı olarak bildirmeleri şartıyla, 12 aylık bir geçiş dönemi sağlamayı taahhüt etmektedir; bu süre zarfında, Birleşik Teşebbüs, müşterilerin herhangi bir zarar yaşamamasını teminen, mevcut sözleşme şartları çerçevesinde hizmet sunumuna devam edecek, mevcut yazılım entegrasyonlarını sürdürecektir ve veri aktarımını kolaylaştıracaktır.
2. CEVA, İşlem'in tamamlanmasını takiben iki yıl süreyle, rakiplerinin talebi sırasındaki mevcut dağıtım ağı hizmetini adil, makul ve ayrımcı olmayan şartlar ve fiyatlarla rakiplerine sunmayı taahhüt etmektedir.
3. CEVA, İşlem'in tamamlanmasını takiben bir yıl süreyle, mevcut müşterilerle olan tüm sözleşmelerin, mevcut hüküm ve koşullarıyla kesintisiz ve değişiklik yapılmaksızın tam olarak yürürlükte kalacağını taahhüt etmektedir. Ancak aşağıda belirtilen hâller bu taahhüdün istisnasını teşkil etmektedir:

- a. Müşterinin, 4 numaralı taahhütte belirtildiği şekilde sözleşmesinin feshedilmesini yazılı olarak açıkça talep etmesi; veya
 - b. Sözleşmenin mevcut şartlarına göre olağan bitiş süresine ulaşması veya
 - c. Fesih için objektif bir gerekçenin mevcut olması. Bu objektif gerekçeler, bunlarla sınırlı olmamak üzere, sözleşmenin ihlali, müşteriler tarafından ödeme yapılmaması, ödemenin gecikmesi, hukuka aykırı faaliyetlerde bulunma vb. hususlar olabilir.
4. CEVA, İşlem'in tamamlanmasını takiben bir yıl süreyle, Taraflar'ın mevcut müşteri sözleşmelerine ve bu süre içinde akdedilecek yeni sözleşmelere, müşteriye herhangi bir zamanda, en az 3 aylık bildirim süresine tabi olmak üzere, sözleşmeyi feshetme hakkı tanıyacak bir hüküm eklemeyi taahhüt etmektedir. CEVA'nın tarafı olduğu ve hâlihazırda yürürlükte bulunan tüm müşteri sözleşmeleri işbu taahhüt doğrultusunda revize edilecek ve ilgili değişiklikler İşlem'in tamamlanmasını takiben 120 gün içerisinde Kuruma tevsik edilecektir. Geçiş süreci boyunca, müşterilerin herhangi bir zarar yaşamamasını teminen, Taraflar ayrıca 1 numaralı taahhütte belirtilen desteği sağlamaya devam edecektir.
 5. CEVA, İşlem'in tamamlanmasını takiben bir yıl süreyle, yurtiçi taşımacılık ve depolama faaliyetleri için fiyatlarını mevcut sözleşme şartlarında öngörülen sınırların ötesinde artırmamayı taahhüt etmektedir.
 6. CEVA, İşlem'in tamamlanmasını takip eden iki yıl içinde, Türkiye'deki müşterilere depolama hizmetleri, dağıtım ağı hizmetleri ve herhangi bir sözleşmeli lojistik hizmetini ayrı ayrı sunmayı reddetmeyeceğini taahhüt etmektedir.
 7. CEVA, yukarıda listelenen tüm taahhütleri CEVA Türkiye'nin internet sitesinde duyurarak kamuoyunu taahhütler hakkında bilgilendirecektir. Bu duyuru, İşlem'in tamamlanmasının ardından bir hafta içinde yapılacaktır.
 8. Hâlihazırda CEVA ile hizmet sözleşmesi bulunan müşterilere İşlem'in tamamlanmasını takiben 30 gün içinde taahhütlere dair bilgilendirme duyuruları yapılacaktır.
 9. CEVA, İşlem'in tamamlanmasından sonraki 30 gün içinde Rekabet Kurumu tarafından onaylanan bağımsız bir denetçi atamayı taahhüt etmektedir. Denetçi, taahhütlerin uygulanmasını izlemekten sorumlu olacak ve iki yıllık bir süre boyunca Rekabet Kurumu'na 6 ayda bir (toplamda dört rapor olacak şekilde) CEVA'nın taahhütlere bağlılığını teyit eden düzenli uyum raporları sunacaktır."

(375) Söz konusu taahhütlerin ayrıntılı değerlendirilmesine bir sonraki başlık altında yer verilmektedir.

G.4.4.2. 3. Taahhütlerin Değerlendirilmesi

(376) Sunulan taahhüt paketinin ilk maddesi incelendiğinde, CEVA tarafından işlemin tamamlanmasını takip eden bir yıllık süre içerisinde, sağlayıcı değiştirmek isteyen müşterilerine, talep etmeleri halinde 12 aylık bir geçiş dönemi boyunca hizmet sağlanması taahhüt edilmektedir. Ayrıca ilgili madde kapsamında 31.12.2025 tarihine kadar sözleşmesi sona eren müşteriler bakımından da 12 aylık süre boyunca geçiş dönemi hizmetlerinin sunulması taahhüt edilmektedir. Söz konusu taahhüt ile birleşik teşebbüs ilgili süre boyunca, müşterilerin herhangi bir zarar yaşamaması adına mevcut

sözleşme şartlarına uygun olarak hizmet sunmayı, mevcut yazılım entegrasyonlarını sürdürmeyi ve geçiş sürecinde veri aktarımını kolaylaştırmayı taahhüt etmektedir.

- (377)Önceki bölümlerde yer verildiği üzere, rakip ve müşteri konumundaki bazı teşebbüslerce sağlayıcı değişikliğine yönelik olarak endişeler dile getirilmiş, geçiş operasyonlarının belli bir süre gerektirdiği, geçiş sürecindeki operasyonel risklerin (hizmet kalitesinde düşüş, hizmetin kesintiye uğraması vb.) sağlayıcı değişikliği bakımından önemli bir engel teşkil ettiği ifade edilmiştir. Sunulan taahhüt ile birleşik teşebbüsün mevcut müşterileri, işlem sonrasında sağlayıcı değiştirmek istemeleri halinde belli bir dönem boyunca (12 ayı geçmemek koşuluyla) taraflar arasındaki son sözleşme koşullarına uygun olarak hizmet almaya devam edebilecektir. Böylece müşterilerin herhangi bir ek maliyet veya operasyonel aksama ile karşılaşmaksızın alternatif hizmet sağlayıcılara geçişi mümkün olabilecektir. Ayrıca ilgili taahhüdün kapsamında yer alan yazılım entegrasyonu ve veri aktarımının sağlanması ile özellikle yazılım ve veri kullanımının önem arz ettiği ve alternatif sağlayıcıya geçişin görece daha zor olduğu çeşitli hizmetler (*milk run* taşımacılık, depolama vb.) bakımından meydana gelebilecek geçiş maliyetlerinin azaltılabileceği veya ortadan kaldırılabileceği değerlendirilmektedir. İlgili taahhüt maddesinde birleşik teşebbüsün 31.12.2025 tarihine kadar sözleşmesi sona eren müşteriler bakımından da geçiş dönemi taahhüdü sunulduğu görülmekte, söz konusu taahhüdün işlemten ilk olarak etkilenecek müşterilerin mevcut ticari ilişkiyi belli bir süre boyunca sürdürebilmelerine ve sonraki dönemde kendilerini pazarın yeni yapısına adapte edebilmelerine imkân tanıdığı değerlendirilmektedir. Ayrıca ilgili taahhüdün söz konusu müşteriler bakımından da sağlayıcı değişikliğini kolaylaştırıcı nitelikte olduğu anlaşılmaktadır.
- (378)Taahhüt paketinin ikinci maddesi incelendiğinde, işlemin tamamlanmasını takip eden iki yıllık süre içerisinde rakiplerin talebinin bulunması halinde birleşik teşebbüsün mevcut dağıtım ağı hizmetini adil, makul ve ayrımcı olmayan şartlar ve fiyatlarla ilgili rakiplere sunacağı taahhüt edilmektedir.
- (379)Önceki bölümlerde yer verildiği üzere, rakip ve müşteri konumundaki bazı teşebbüslerce CEVA ve BORUSAN'ın dağıtım ağının tüm Türkiye'yi kapsadığı, benzer bir dağıtım ağına sahip olan alternatif sayısının ise sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Sunulan taahhüt ile rakip teşebbüsler iki yıllık bir süre boyunca adil, makul ve ayrımcı olmayan şartlar ve fiyatlarla birleşik teşebbüsün dağıtım ağına erişim sağlayabilecektir. Böylece halihazırda bu yönde bir faaliyeti bulunmayan küçük/orta ölçekli teşebbüsler veya bölgesel faaliyet gösteren rakipler geniş bir dağıtım ağı oluşturulmasına yönelik yüksek yatırım maliyetlerine (*cross-dock* oluşturulması maliyeti vb.) katlanmaksızın tüm Türkiye'ye hizmet sunabilecektir. İlgili taahhüt özellikle sözleşmeli lojistik kapsamındaki parsiyel dağıtım hizmeti gibi geniş dağıtım ağı gerektiren hizmetler bakımından giriş ve büyüme engellerine yönelik endişeleri giderebilecektir.
- (380)Taahhüt paketinin üçüncü maddesi incelendiğinde, işlemin tamamlanmasını takip eden bir yıl boyunca birleşik teşebbüsün mevcut müşterileri ile olan tüm sözleşmelerinin mevcut hüküm ve koşullarıyla kesintisiz ve değişiklik yapılmaksızın tam olarak yürürlükte kalması taahhüt edilmektedir.
- (381)Dosya kapsamında bazı müşteriler tarafından bildirim konusu işlem sonrasında mevcut sözleşmelerin aynı koşullar çerçevesinde devam ettirilmesinin önem arz ettiği, zira sözleşme ilişkisinin sona erdirilmesi durumunda müşterilerin telafisi güç zararlar ile karşılaşabileceği belirtilmiştir. Sunulan taahhüt sözleşme koşullarındaki tek taraflı değişiklikler, hizmet kalitesinde yaşanabilecek düşüşler, fiyat artışları, objektif bir gerekçe olmaksızın sözleşmenin tek taraflı feshi gibi müşteri aleyhine sonuç doğurabilecek çeşitli gelişmelere yönelik endişeleri ortadan kaldıracak niteliktedir. Böylece mevcut müşteriler işlemin akabindeki bir yıllık süre boyunca, birleşik teşebbüsün olağandışı taleplerinden

korunacak, mevcut sözleşme koşullarında değişiklik yapılmaksızın hizmet almaya devam edebilecektir.

- (382) Taahhüt paketinin dördüncü maddesi incelendiğinde, birleşik teşebbüsün mevcut sözleşmelerine ve işlemin tamamlanmasını takip eden bir yıllık süre içerisinde akdedilecek yeni sözleşmelere, en az üç aylık bildirim süresine tabi olmak koşuluyla müşterilere fesih hakkı tanınmasına yönelik bir hüküm eklenmesi taahhüt edilmektedir. Ayrıca ilgili taahhüt ile müşterinin fesih hakkını kullanması halinde bir numaralı taahhüt maddesine konu olan geçiş dönemi hizmetlerinin sunulacağı beyan edilmektedir.
- (383) Söz konusu taahhüdün bir numaralı taahhüt maddesine benzer şekilde müşterilerin sağlayıcı değişikliklerini desteklediği ve daha avantajlı sözleşme koşulları ile çalışmasını kolaylaştırdığı, bu yönüyle ilgili taahhüt maddesinin bir numaralı taahhüt maddesini tamamlayıcı nitelikte olduğu ve sağlayıcı değişikliğine ilişkin rekabet endişelerini gidermeye katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.
- (384) Taahhüt paketinin beşinci maddesi incelendiğinde, birleşik teşebbüsün, işlemin tamamlanmasını takip eden bir yıllık süre içerisinde yurt içi taşımacılık ve depolama hizmetine ilişkin fiyatlarını mevcut sözleşme şartlarında öngörülen sınırların ötesinde artırmayacağı taahhüt edilmektedir.
- (385) Dosya kapsamında bazı müşteriler tarafından birleşik teşebbüsün işlem neticesinde sözleşme ilişkisi devam ederken fiyat artışına yönelik talebinin söz konusu olabileceğine ilişkin endişeler dile getirilmiştir. Söz konusu taahhüt ile birleşik teşebbüsün çeşitli gerekçelerle (otoyol geçiş ücretleri, gümrük maliyetleri vb.) sözleşme koşulları dışında bir fiyat artışı gerçekleştiremeyecek, böylece müşterilerin ticari çıkarları korunacak ve işlem sonrasındaki dönemde müşteriler için fiyat belirliliği sağlanacaktır.
- (386) Taahhüt paketinin altıncı maddesi incelendiğinde, işlemin tamamlanmasını takip eden iki yıllık süre içerisinde, müşterilerin başta depolama ve dağıtım olmak üzere farklı sözleşmeli lojistik hizmetlerini birlikte almasının zorunlu tutulmayacağı taahhüt edilmektedir.
- (387) Dosya kapsamında bazı müşteriler ve rakipler tarafından işlem neticesinde birleşik teşebbüsten hizmet almak isteyen müşterilerin birden fazla hizmeti birlikte almak zorunda bırakılacağı ve bu durumun bir sonucu olarak rakiplerin dışlanacağına yönelik endişeler dile getirilmiştir. Özellikle taşıma ve depolama hizmetlerinin tedarik edilme süreçleri incelendiğinde söz konusu hizmetlerin farklı sağlayıcılardan tedarik edilmesinin sektörde yaygın bir uygulama olduğu anlaşılmaktadır. İşlem sonrasında birleşik teşebbüsün entegre hizmet sunma kabiliyetinin artacağı göz önüne alındığında ilgili taahhüt ile farklı hizmetlerin bir arada alınması tercihi müşteriye bırakılmaktadır. Böylece pazardaki mevcut uygulamanın sürdürüleceği ve pazarın rakiplere kapanması endişesinin ortadan kalkacağı sonucuna varılmaktadır.
- (388) İlgili taahhüt paketinde yukarıda yer verilen taahhütlere ek olarak taahhüdün uygulanmasına yönelik hükümler de yer almaktadır. Taahhüt paketinin yedinci maddesinde, birleşik teşebbüsün tüm taahhütleri internet sitesinde duyuracağı ve kamuoyunu taahhütler hakkında bilgilendireceği taahhüt edilmektedir. Taahhüt paketinin sekizinci maddesinde ise halihazırda birleşik teşebbüs ile hizmet sözleşmesi bulunan müşterilere işlemin tamamlanmasını takiben otuz gün içinde bilgilendirme duyuruları gönderileceği taahhüt edilmektedir.
- (389) Söz konusu duyurular ile taahhütlere konu olan müşterilerin ve sektörün tamamının bilgilendirilmesi sağlanacak olup ilgili duyuruların sektördeki bilgi asimetrisinin ortadan kaldırılması adına olumlu sonuçlar doğurabileceği değerlendirilmektedir.

- (390) Taahhüt paketinin dokuzuncu maddesi incelendiğinde, işlemin tamamlanmasını takip eden otuz gün içerisinde Kurum tarafından onaylanan bağımsız bir denetçi atanması ve ilgili denetçinin iki yıl boyunca altı aylık periyotlarla birleşik teşebbüsün taahhütlere uyumuna ilişkin uyum raporları sunması taahhüt edilmektedir. İlgili taahhüt paketine ilişkin olarak denetleyici uzman vasıtasıyla denetim ve raporlama yapılmasının taahhütlerin takibini kolaylaştıracağı değerlendirilmektedir.
- (391) Ayrıca taahhüt paketinin dördüncü maddesinde revize edilecek sözleşmelerdeki değişikliklerin işlemin tamamlanmasını takiben 120 gün içerisinde Kuruma tevsik edileceği taahhüt edilmektedir. İlgili taahhüt doğrultusunda yapılacak değişikliklerin Kuruma sunulmasının taahhüdün uygulandığının denetlenmesi bakımından uygun olacağı değerlendirilmektedir.
- (392) Yukarıda yer verilen taahhütler değerlendirildiğinde; işlem ile ortaya çıkan rekabet sorunlarının giderilmesi bakımından birleşik teşebbüsün tüm hizmetlerine yönelik kapsamlı bir taahhüt paketi sunulduğu, taahhütlerin işlem konusu rekabet endişelerinin giderilmesinde rekabet sorunlarıyla orantılı, bu sorunları gidermeye elverişli, kısa sürede yerine getirilebilir ve etkili şekilde uygulanabilir olduğu, dolayısıyla sunulan taahhütler çerçevesinde işleme koşullu izin verilebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

H. SONUÇ

- (393) Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre,
- Bildirim konusu işlemin 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi ve bu maddeye dayanılarak çıkarılan 2010/4 sayılı Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in 5. maddesi kapsamında bir devralma işlemi olduğuna ve 7. maddesi kapsamında Rekabet Kurulunun iznine tabi olduğuna,
 - İşlem sonucunda 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi çerçevesinde etkin rekabetin önemli ölçüde kısıtlanması ihtimalinin söz konusu olduğuna,
 - Bununla birlikte CEVA Corporate Services tarafından sunulan, 20.10.2025 tarih ve 75129 sayı ile Kurum kayıtlarına giren ve davranışsal çözümleri içeren taahhüt metninin işlemin yol açacağı rekabet sorunlarını gidermeye elverişli, kısa sürede yerine getirilebilir ve etkili şekilde uygulanabilir olması dolayısıyla işleme söz konusu taahhütler çerçevesinde izin verilmesine,
 - Taahhüt metninin yedinci ve sekizinci maddelerinde yer alan duyuruların gerçekleştirildiğine yönelik bir bildirim işlemin tamamlanmasını takip eden 45 gün içerisinde Rekabet Kurumuna sunulmasına,
 - İzin kararı bakımından getirilen davranışsal taahhütlerin yükümlülük teşkil edeceğine, yükümlülüklerin ihlal edilmesi durumunda taraflar hakkında 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 17. maddesinde öngörülen idari para cezasının uygulanmasına

gerekçeli kararın tebliğinden itibaren 60 gün içinde Ankara İdare Mahkemelerinde yargı yolu açık olmak üzere OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.