

**TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİ
SEKTÖR İNCELEMESİ
ÖN RAPORU**

**ŞUBAT 2021
ANKARA**

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

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

Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi
Şerife Demet KORKUT

© Rekabet Kurumu. Her Hakkı Saklıdır.

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

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
1. TÜRKİYE'DE PERAKENDE TİCARET	9
2. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN YAPISI	11
2.1. Sektörün Gelişimi.....	11
2.2. HTM Perakendeciliği Pazar Yapısı	13
2.3. Dikey Bütünleşik Yapı.....	17
2.4. HTM Perakendeciliği Pazarı	18
2.5. İndirim Marketçiliği.....	27
2.6. HTM Toptan Perakende Pazarı	34
2.7. Bölgesel/Yerel Gıda Perakendecileri.....	34
2.8. HTM Perakendeciliğinin Kategoriler Bazında İncelenmesi.....	37
3. REKABET HUKUKU BAKIMINDAN HTM PERAKENDECİLİĞİNDE İLGİLİ PAZAR TANIMLARI	43
3.1. İlgili Ürün Pazarı	43
3.1.1. Perakende Seviyesi Bakımından İlgili Ürün Pazarı	43
3.1.2. Tedarik Pazarı Bakımından İlgili Ürün Pazarı	51
3.2. İlgili Coğrafi Pazar	52
3.2.1. Perakende Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar	52
3.2.2. Tedarik Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar.....	55
4. HTM PERAKENDECİLİĞİNİN ALICI GÜCÜ VE ÖZEL MARKALI ÜRÜNLER BAKIMINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ	56
4.1. Alıcı Gücü	56
4.1.1. HTM Perakendeciliğinde Alıcı Gücünün Etkileri.....	57
4.1.2. Sektör Araştırması Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	60
4.2. Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi.....	67
4.2.1. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Üzerindeki Etkileri.....	68
4.2.2. Sektör Araştırması Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi.....	71
5. ALICI GÜCÜNE İLİŞKİN İKTİSADİ ANALİZLER	80
5.1. Alıcı Gücüne Yönelik Yoğunlaşma Analizi	80
5.2. Brüt Marj Analizi	85
5.2.1. Toplam HTM.....	87
5.2.2. Süt ve Süt Ürünleri	88
5.2.3. Dondurulmuş Gıda	89
5.2.4. Şekerlemeler	90
5.2.5. Konserve Gıda	91

5.2.6. Yemeklik Yağ	92
5.2.7. Kağıt Ürünleri	93
5.2.8. Çamaşır Deterjanları	94
5.3. Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Alıcı Gücü Analizi.....	95
5.3.1. Satış Kırılımı	96
5.3.2. Ödeme Vadeleri.....	98
5.3.2. Risk Seviyesi	99
5.4. Sektördeki Genel Maliyet ve Kârlılık Konusunda Tespitler	101
5.4.1. Maliyet Analizi	101
5.4.2. Kârlılık Analizi ve Tespitler.....	105
5.5. Yoğunlaşma ve Kârlılık Analizine Yönelik Ortak Tespitler	111
6. ALICI GÜCÜNE YÖNELİK DÜZENLEMELER.....	113
6.1. Haksız Ticari Uygulamalar.....	114
6.1.1. Haksız Ticari Uygulamalara Genel Bakış.....	114
6.1.2. Haksız Ticari Uygulamaların Etkileri	116
6.2. Türk Hukukunda Haksız Ticari Uygulamalar	119
6.3. AB Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi.....	125
6.3.1. Direktife Giden Süreç	125
6.3.2. Direktif	130
6.4. İngiltere Ombudsmanlık Sistemi.....	132
7. SONUÇ	134

TABLO DİZİNİ

Tablo 1- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Büyüklüğü (Ciro ve Mağaza Sayısı Bazında).....	12
Tablo 2- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarında Organize ve Geleneksel Perakende Kanalının Payları (Ciro ve Mağaza Sayısı Bazında).....	12
Tablo 3- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro.....	13
Tablo 4- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı.....	13
Tablo 5- 2019 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Başlıca HTM Perakendecilerinin Profili.....	14
Tablo 6- 2017 – 2019 Yılları Arasında Türkiye HTM Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%).....	18
Tablo 7- 2017 – 2019 Yılları Arasında Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%).....	19
Tablo 8- 2011 – 2019 Yılları Arasında Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%).....	21
Tablo 9- Teşebbüslerin Yıllar İtibariyle Mağaza Sayıları	22
Tablo 10- Yıllar İtibariyle Pazardan Çıkan Teşebbüsler.....	23
Tablo 11- HTM Perakendecilerinin Ciro Gelişimi.....	24
Tablo 12- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro.....	25
Tablo 13- 2017 - 2019 Döneminde Süpermarket Formatının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro.....	25
Tablo 14- 2017 - 2019 Döneminde HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı.....	25
Tablo 15- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Hipermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%).....	26
Tablo 16- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Süpermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%).....	27
Tablo 17- 2019 Yılı İtibariyle İndirim Marketlerinin Yapısı.....	29
Tablo 18- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre İndirim Marketçiliğinin Gelişimi	31
Tablo 19- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre İndirim Mağazaları Pazar Paylarının Gelişimi (%).....	32
Tablo 20- Ciro Büyüklüğüne Göre İndirim Mağazaları Pazar Paylarının Gelişimi (%).....	32
Tablo 21- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%).....	34
Tablo 22- Ciro Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%) ..	34
Tablo 23- Bölgesel/Yerel Perakendecilere İlişkin Veriler (2019)	35
Tablo 24- TPF Üyesi Perakendecilerin Gelişimi	36
Tablo 25- TPF Üyesi Bazı Perakendecilerin Mağaza Artış ve Azalışları.....	36
Tablo 26- Toplam Ürün Sayısının ve Cironun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı (%).....	38
Tablo 27- Sektörde Faaliyet Gösteren İlk Beş Teşebbüsün Toplam Ürün Sayısı ve Cirounun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı (%)	39
Tablo 28- 2018 Yılı İçin Toplam SKU Sayıları	41
Tablo 29- HTM Perakendeciliğindeki Bazı Devralmalara İlişkin 2012 Sonrası Kurul Kararlarında İlgili Pazar Tanımları	45
Tablo 30- Perakendecilerin Diğer Perakendecileri Rakip Olarak Konumlandırma Mesafeleri	54
Tablo 31- 2015-2020 Yıllarında Tedarikçilerden Alınan Ek Bedellerin Ciroya Oranı (%)	62
Tablo 32- Perakendecilerin 2019 Yılındaki Tedarikçisi Sayıları	63

Tablo 33- Tedarikçilerin 2019 Yılında İlk Beş Müşterisinin Toplam Cirodan Aldıkları Paylar (%)	64
Tablo 34- Tedarikçilerin 2019 Yılında İlk 10 Müşterisinin İndirim Marketleri ve Diğer Kırılımında Toplam Cirodan Aldıkları Paylar (%)	65
Tablo 35- 2019 Yılı İçin Ürün Kategorileri Bazında Tedarikçi Payları	70
Tablo 36- Özel Markalı Ürünlerin 2011-2019 Yılları İçin Adet ve Ciro Bazında Oranı (%)	72
Tablo 37- Özel Markalı Ürünlerin 2011-2019 Yılları İçin Adet ve Ciro Bazında Oranı (%)	74
Tablo 38- Toplam Cironun 2011-2019 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün Bazında Dağılımı (%)	76
Tablo 39- Toplam Cironun 2011-2019 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün Bazında Dağılımı (%)	79
Tablo 40- Kategorilerinde İlk 4 Üretici ve Perakendecinin CR4 Değerleri (%)	81
Tablo 41- Ürün Kategorilerinde Üretici ve Perakendeci CR4 Oranlarının Karşılaştırılması	82
Tablo 42- Perakendeci CR4'ün Ürün Kategorilerinde Artış Oranları Düzeyi	82
Tablo 43- Üretici/Tedarikçi CR4'ün Ürün Kategorilerinde Artış/Azalış Oranları Düzeyi	83
Tablo 44- Perakendeci CR4>Tedarikçi CR4 Olan Ürün Kategorileri	83
Tablo 45- Özel Markalı Ürün Gelişimi (%)	84
Tablo 46- Üretici Markaları İçin Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri (%)	87
Tablo 47- Özel Markalar (ÖM) İçin Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	88
Tablo 48- Üretici Markaları İçin Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	88
Tablo 49- Özel Markalı Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri (%)	89
Tablo 50- Dondurulmuş Gıda Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	89
Tablo 51- Dondurulmuş Gıda Kategorisinde Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	90
Tablo 52- Şekerlemeler Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	90
Tablo 53- Şekerlemeler Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	91
Tablo 54- Konserve Gıda Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	91
Tablo 55- Konserve Gıda Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	92
Tablo 56- Yemeklik Yağ Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	92
Tablo 57- Yemeklik Yağ Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	92
Tablo 58- Kağıt Ürünleri Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	93
Tablo 59- Kağıt Ürünleri Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	93
Tablo 60- Çamaşır Deterjanları Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	94
Tablo 61- Çamaşır Deterjanları Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri	94
Tablo 62- Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Pazar Payları ve Yoğunlaşma Oranları (%)	96
Tablo 63- Süt Üreticilerinin Toplam Ciroları İçinde Organize Kanalin Gelişimi (%)	97
Tablo 64- En Büyük Beş Perakende Müşterisinin Süt Üreticilerinin Modern Kanal ve Toplam Ciroları İçindeki Payı (%)	97
Tablo 65- Süt Üreticilerinin Kanal Bazında Ortalama Vadeleri (Gün Sayısı)	98
Tablo 66- Risk Seviyesi Tablosu	100
Tablo 67- Süt Üreticilerinin Toplam Cirolarının İçindeki En Büyük İki Müşterilerinin Payları (%)	100
Tablo 68- Türkiye Geneli ve Örneklemede Satış Hacimleri ve Satış Maliyetleri Yıllık Değişimler	104
Tablo 69- Türkiye Geneli ve Örneklemede Faaliyet Giderlerinin ve SMM'nin Satış Hacmine Oranı	104
Tablo 70- Market Kategorilerine Göre Brüt Kâr Marjları	108
Tablo 71- Market Kategorilerine Göre Faaliyet Kâr Marjları	108
Tablo 72- İlk Beş Marketin Brüt ve Faaliyet Kâr Marjları	110

GRAFİK DİZİNİ

Grafik 1- HTM Perakendeciliği Pazarının Ürün Kategorilerine Dağılımı (%).....	42
Grafik 2- Market Kategorilerine Göre Türkiye Geneli Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti	102
Grafik 3- Market Kategorilerine Göre Örneklem Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti.....	102
Grafik 4- İlk Beş Marketin Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti	102
Grafik 5- Diğer Marketlerin Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti	103
Grafik 6- Market Kategorilerinde Brüt Kâr Marjları	106
Grafik 7- Market Alt Kategorilerinde Brüt Kâr Marjları	106
Grafik 8- Örneklem İçerisindeki Brüt Kâr Marjlar	107
Grafik 9- 2011 ve 2019 Yılları için Brüt Kâr Marjı Değişimi.....	108
Grafik 10- Türkiye Genelinde Pazar Payları ve Kârlılık İlişkisi	111
Grafik 11- Örneklem Özelinde Pazar Payları ve Kârlılık İlişkisi	111
Grafik 12- CR5 ve Market Kategorilerinin Kar Marjı Karşılaştırması.....	112

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1- AB Gıda Tedarik Zinciri Endeksi (2007-Mart 2017)	126
--	-----

GİRİŞ

- (1) Hızlı Tüketim Malları (HTM) perakende sektörü, yapısı ve ekonomideki kilit rolü sebebiyle Rekabet Kurumu (Kurum)'nun merceğindeki önemli alanlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Bu kapsamda sektöre yönelik yapılan ilk sektör araştırması 24.05.2012 tarihinde Türkiye HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu (2012 tarihli Sektör Raporu) adı altında yayımlanmıştır.
- (2) İlgili sektör raporundan geçmişte birçok inceleme ve araştırmada yararlanılmasına karşın, Tesco Overseas Investments Limited kontrolündeki Tesco Kipa Kitle Pazarlama Ticaret Lojistik ve Gıda San. AŞ hisselerinin %95,495'inin Migros Ticaret AŞ tarafından devralınması işlemine izin verildiği 09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı Rekabet Kurulu (Kurul) kararı (**Belge 1**) çerçevesinde hazırlanan 13.02.2017 tarih ve 2017-3-14/BN (**Belge 2**) sayılı bilgi notunda, sektördeki hâlihazırdaki pazar yapısının 2012 tarihli Sektör Raporu'na konu olan pazar yapısından birçok açıdan farklılaştığı vurgulanmaktadır.
- (3) Bu rapor sonrasında hazırlanan bilgi notunda HTM perakendeciliği pazarında yaşanan yapısal değişimler ve önümüzdeki dönemdeki olası devralmalar göz önüne alındığında HTM perakendeciliği sektörüne yönelik olarak yeni bir sektör raporunun hazırlanmasının yararlı olacağına düşünüldüğü ifade edilmiş, akabinde Kurul 16.02.2017 tarih ve 17-07/73-M sayılı kararı (**Belge 3**) ile "HTM Perakendeciliğine yönelik olarak yeni bir sektör incelemesi yapılmasına karar vermiştir. Bu çerçevede Başkanlık Makamının 13.02.2018 tarih ve 1992 sayı (**Belge 4**) ile 28.02.2019 tarih ve 2721 sayılı yazısı ile yürütülecek incelemede yer alacak raportörler görevlendirilmiştir.
- (4) İkinci sektör raporunun hazırlanma sürecinde; organize gıda perakendecileri, tedarikçiler, araştırma şirketleri, çevrimiçi market hizmeti sunan teşebbüsler ve internet temelli ticari platformlar dâhil birçok teşebbüs, teşebbüs birliği ve kamu kurumundan bilgi ve belge talep edilmiştir.
- (5) Öncelikle 24.05.2019 tarih ve 6277 sayılı belge (**Belge 7**) ile Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF)'den, akabinde organize gıda perakendecilerinden; Yeni Mağazacılık A.Ş (A101), Adese Alışveriş Merkezleri Ticaret AŞ (Adese), Akyurt Gıda İnş. San. ve Tic. AŞ (Akyurt), Ali Pehlivanoğlu Gıda Paz. İnş. San. ve Tic. AŞ (Pehlivanoğlu), Altunbilekler Ticaret ve Sanayi AŞ (Altunbilekler), Başgimpa Başdurak Gıda İht. Mad. Tic. ve San. Ltd. Şti. (Başgimpa), Bildirici Gıda Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti. (Bildirici), BİM Birleşik Mağazalar AŞ (BİM), CarrefourSA Carrefour Sabancı

Ticaret Merkezi Anonim Şti. (Carrefoursa), Yeni Çağdaş İhtiyaç ve Gıda Maddeleri İnş. Tic. Ltd. Şti. (Çağdaş), Furpa Gıda Tekstil Kuyumculuk San. ve Tic. Ltd. Şti. (Furpa), Çağrı Gıda Temizlik Maddeleri İnşaat Sanayi ve Ticaret AŞ (Çağrı), Gimsa Perakende Gıda San. ve Tic. AŞ (Gimsa), Hakmar Gıda Tur. Hayv. İnş. San. Tic. Ltd. Şti. (Hakmar), Halciler Gıda Alışveriş Hiz. San ve Tic. A.Ş (HALCİLER), ERSAN Alışveriş Hizmetleri ve Gıda San. Tic. AŞ(Kim), Makro Market AŞ (Makro), Metro Grosmarket Bakırköy Alışveriş Hizmetleri Tic. Ltd. Şti. (Metro), Migros TİCARET AŞ (Migros), Mopaş Marketçilik Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (Mopaş), Özen Alışveriş Hizmetleri AŞ (Onur), Şafak Gıda ve Dayanıklı Tüketim Maddeleri Ticaret Sanayi AŞ (Rammar), Sincap Gıda ve İht. Mad. San. ve Tic. AŞ (Sincap), Soykan Tük. Mal. Paz. San. ve Tic. AŞ (Soykan), Şok Marketler Ticaret AŞ (ŞOK), Turgut Seyhan ve Kardeşleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti. (Seyhanlar), Uşak İç Egeşok Manav Kafe Gıda Tekstil Ev Aletleri İnş. San. Tic. Ltd. Şti. ve Yunus Market İşletmeleri Ticaret AŞ (Yunus)'dan 24.05.2019 tarih ve 6273 sayılı belge **(Belge 6)** ile bilgi talebinde bulunulmuştur.

- (6) Ardından, Beğendik Mağaza İşletmeleri Tic. Ve San. AŞ (Beğendik), Bizim Toplu Tüketim Pazarlama San. Ve Tic. AŞ (Bizim Toptan), Çetinkaya Giyim Sanayi Ve Ticaret AŞ (Çetinkaya), Düzgün Marketçilik Gıda İnş. Taah. San. Tic. Ltd. Şti. (Düzgün), Esenlik İmar İnş Ve Tic Ltd Şti (Esenlik), Groseri Gıda Ve İhtiyaç Mad. Tic. Ve San. Ltd. Şti. (Groseri), İsmar Marketler Zinciri Gıda Ve Tük. Malları San. ve Tic. AŞ (İSMAR), Özdilek Alışveriş Merkezleri Ve Tekstil Sanayi AŞ (Özdilek), Tespo Tüketim Malları Tic. Ve San. AŞ (Tespo)'dan 11.07.2019 tarih ve 8129 sayılı belge ile **(Belge 9)** bilgi talebinde bulunulmuş, ayrıca 24.05.2019 tarih ve 6277 sayılı yazı kapsamında daha önce bilgi talebinde bulunulan teşebbüslere soruların içeriğine ilişkin daha detaylı bilgi vermek ve bazı soruların revize edilmesi amacıyla 11.07.2019 tarih ve 8129 sayılı **(Belge 8)** yazı iletilmiştir.
- (7) Bahsi geçen bilgi taleplerine yönelik cevaplar; Soykan için 22.08.2019 tarih ve 5450 sayılı **(Belge 10)**, Tespo için 27.08.2019 tarih ve 5624 sayılı **(Belge 11)**, Seyhanlar için 27.08.2019 tarih 5602 sayılı **(Belge 12)**, Makro için 27.08.2019 tarih ve 5602 sayılı **(Belge 13)**, Çağrı için 27.08.2019 tarih ve 5620 sayılı **(Belge 14)**, Groseri için 28.08.2019 tarih ve 5649 sayılı **(Belge 15)**, Özdilek için 28.08.2019 tarih ve 5655 sayılı **(Belge16)**, Adese için 28.08.2019 tarih ve 5664 sayılı **(Belge 17)**, Başgimpa için 28.08.2019 tarih ve 5653 sayılı **(Belge 18)**, Mopaş için 28.08.2019 tarih ve 5652 sayılı **(Belge 19)**, Bildirici için 28.08.2019 tarih ve 5651 sayılı ile **(Belge 20)**, Altunbilekler için 29.08.2019 tarih ve 5690 sayılı **(Belge 21)**, Bizim Toptan için 29.08.2019 tarih ve 5727

sayı (**Belge 22**), BİM için 29.08.2019 tarih ve 5718 sayı (**Belge 23**), A101 için 29.08.2019 tarih ve 5714 sayı (**Belge 24**), Yunus için 29.08.2019 tarih ve 5681 sayı (**Belge 25**), Akyurt için 29.08.2019 tarih ve 5691 sayı (**Belge 26**), Sincap için 29.08.2019 tarih ve 5695 sayı (**Belge 27**), Metro için 29.08.2019 tarih ve 5729 sayı (**Belge 28**) ile 02.09.2019 tarih ve 5763 sayı (**Belge 30**), Pehlivanoğlu için 02.09.2019 tarih ve 5768 sayı (**Belge 29**), ŞOK için 02.09.2019 tarih ve 5750 sayı (**Belge 31**), Düzgün için 02.09.2019 tarih ve 5745 sayı (**Belge 32**), Hakmar için 02.09.2019 tarih ve 5766 sayı (**Belge 33**), Onur için 02.09.2019 tarih ve 5762 sayı (**Belge 34**), Kim için 02.09.2019 tarih ve 5746 sayı (**Belge 35**), Rammar için 02.09.2019 tarih ve 5759 sayı (**Belge 36**), Migros için 09.09.2019 tarih ve 5981 sayı (**Belge 37**), **CARREFOUR** için 10.09.2019 tarih ve 6009 sayı (**Belge 38**), Gimsa için 30.09.2019 tarih ve 6538 sayı (**Belge 39**), Çağdaş için 02.10.2019 tarih ve 6595 sayı (**Belge 41**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (8) Ayrıca raporun hazırlanma süreci içerisinde 01.10.2019 tarih ve 11100 sayılı (**Belge 40**) yazı kapsamında Ekonomik Analiz ve Araştırma Dairesi (EAAD)'nin görüş ve destekleri talep edilmiştir.
- (9) Paydaşlar tarafından, 24.05.2019 tarih ve 6273 sayı ile 11.07.2019 tarih ve 8129 sayılı bilgi taleplerine yönelik gönderilen cevaplara ilişkin ek bilgi, belge ve açıklamalara ihtiyaç duyulmasını müteakiben, taraflara 13.02.2020 tarih ve 2636-2668 sayılı (**Belge 44-77**) yazılar gönderilmiştir.
- (10) İlgili yazıya ilişkin cevaplar; Gimsa için 25.02.2020 tarih ve 1943 sayı (**Belge 78**) , Düzgün için 02.03.2020 tarih ve 2151 sayı (**Belge 79**), Bildirici için 05.03.2020 tarih ve 2383 sayı (**Belge 80**), Migros için 10.03.2020 tarih ve 2530 sayı (**Belge 81**) ile 17.06.2020 tarih ve 5964 sayı (**Belge 109**), Başgimpa için 12.03.2020 tarih ve 2602 sayı (**Belge 82**), Tespo için 12.03.2020 tarih ve 2587 sayı (**Belge 83**), Furpa için 12.03.2020 tarih ve 2596 sayı (**Belge 84**), Carrefoursa için 12.03.2020 tarih ve 2610 sayı (**Belge 85**) ile 02.06.2020 tarih ve 5685 sayı (**Belge 108**), ŞOK için 13.03.2020 tarih ve 2636 sayı (**Belge 86**), Mopaş için 13.03.2020 tarih ve 2634 sayı (**Belge 87**), Akyurt için 13.03.2020 tarih ve 2637 sayı (**Belge 88**), Soykan için 13.03.2020 tarih ve 2651 sayı (**Belge 89**), Sincap için 13.03.2020 tarih ve 2626 sayı (**Belge 90**), Adese için 16.03.2020 tarih ve 2687 sayı (**Belge 91**), Bizim Toptan için 16.03.2020 tarih ve 2711 sayı (**Belge 92**), Altunbilekler için 16.03.2020 tarih ve 2710 sayı (**Belge 93**), Çağrı için 16.03.2020 tarih ve 2676 sayı (**Belge 94**), Metro için 16.03.2020 tarih ve 2712 sayı (**Belge 95**), Groseri için 16.03.2020 tarih ve 2678 (**Belge 96**), Hakmar için

16.03.2020 tarih ve 2700 sayı (**Belge 97**), BİM için 17.03.2020 tarih ve 2731 sayı (**Belge 98**), Çağdaş için 17.03.2020 tarih ve 2728 sayı (**Belge 99**), Onur için 17.03.2020 tarih ve 2733 sayı (**Belge 100**), Rammar için 18.03.2020 tarih ve 2799 sayı (**Belge 101**), 11.08.2020 tarih ve 8414 sayı (**Belge131**), Kim için 18.03.2020 tarih ve 2813 sayı (**Belge 102**), Bizim Toptan için 18.03.2020 tarih ve 2814 sayı (**Belge 103**), Esenlik için 19.03.2020 tarih ve 2846 (**Belge 104**) ile 23.03.2020 tarih ve 2908 sayı (**Belge 106**), BİM için 19.03.2020 tarih ve 2847 sayı (**Belge 105**), Hakmar için 22.06.2020 tarih ve 6130 sayı (**Belge 110**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(11) EAAD tarafından yapılacak çalışmalara yönelik ise paydaşlardan çeşitli iktisadi veri ve açıklamalar 17.07.2020 tarih ve 9310 sayılı (**Belge 111**), 27.07.2020 tarih ve 10161 sayılı (**Belge 115**), 11.08.2020 tarih ve 10882-10883 sayılı (**Belge 126-128**) yazı kapsamında istenmiştir.

(12) İlgili bilgi taleplerine olan cevaplar; Seyhanlar için 30.07.2020 tarih ve 8031 sayı (**Belge 118**), Başgimpa için 10.08.2020 tarih ve 8365 sayı (**Belge 124**) ile 02.09.2020 tarih ve 9332 sayı (**Belge 201**), Çağrı için 10.08.2020 tarih ve 8325 sayı (**Belge 127**), 20.08.2020 tarih ve 8878 sayı (**Belge 156**) ile 31.08.2020 tarih ve 9216 sayı (**Belge 176**), Adese için 10.08.2020 tarih ve 8299 sayı (**Belge 122**) ile 19.08.2020 tarih ve 8839 sayı (**Belge 149**), Çetinkaya için 06.08.2020 tarih ve 8221 sayı (**Belge 120**), Bildirici için 27.07.2020 tarih ve 7802 sayı (**Belge 116**), 11.08.2020 tarih ve 8418 sayı (**Belge135**) ile 25.08.2020 tarih ve 9045 sayı (**Belge 162**), Kim için 11.08.2020 tarih ve 8423 (**Belge 130**) ile 21.08.2020 tarih ve 8945 sayı (**Belge 160**), Rammar için 11.08.2020 tarih ve 8417 sayı (**Belge 131**) ile 31.08.2020 tarih ve 9233 sayı (**Belge 177**), Sincap için 11.08.2020 tarih ve 8460 sayı (**Belge 132**) ile 27.08.2020 tarih ve 9137 sayı (**Belge 173**), Seyhanlar için 12.08.2020 tarih ve 8456 sayı (**Belge 133**) ile 25.08.2020 tarih ve 9061 sayı (**Belge 163**), Migros için 12.08.2020 tarih ve 8491 sayı (**Belge 134**), 18.08.2020 tarih ve 8780 sayı (**Belge 143**), 31.08.2020 tarih ve 9250 sayı (**Belge 178**), 09.09.2020 tarih ve 9539 sayı (**Belge 209**) ile 09.09.2020 tarih ve 9539 sayı (**Belge 213**), Altunbilekler için 12.08.2020 tarih ve 8493 sayı (**Belge 136**) ile 26.08.2020 tarih 9111 sayı(**Belge 170**), Carrefoursa için 13.08.2020 tarih ve 8546 sayı (**Belge 137**), 20.08.2020 tarih ve 8896 sayı (**Belge 154**), 28.08.2020 tarih ve 9182 sayı (**Belge 175**) ile 02.09.2020 tarih ve 9331 sayı (**Belge 200**), Tespo için 13.08.2020 tarih ve 8510 sayı (**Belge 138**), 20.08.2020 tarih ve 8876 sayı (**Belge 157**), 26.08.2020 tarih 9105 sayı (**Belge 169**) ile 09.09.2020 tarih ve 9522 sayı (**Belge 212**), Groseri için 14.08.2020 tarih ve 8598 sayı (**Belge 139**) ile 24.08.2020 tarih ve 8988 sayı (**Belge**

161), Onur için 17.08.2020 tarih ve 8676 sayı (**Belge 141**) ile 26.08.2020 tarih ve 9107 sayı (**Belge 172**), Esenlik için 17.08.2020 tarih ve 8683 sayı (**Belge142**) ile 08.10.2020 tarih ve 10862 sayı (**Belge 284**), Bizim Toptan için 19.08.2020 tarih ve 8825 sayı (**Belge 150**), Soykan için 18.08.2020 tarih ve 8779 sayı (**Belge 147**), Metro için 19.08.2020 tarih ve 8857 sayı (**Belge 148**), 26.08.2020 tarih ve 9126 sayı (**Belge 168**) ile 09.09.2020 tarih ve 9538 sayı (**Belge 210**), Özdilek için 19.08.2020 tarih ve 8828 sayı (**Belge 151**) ile 26.08.2020 tarih 9123 sayı (**Belge 171**), Hakmar için 20.08.2020 tarih ve 8888 sayı (**Belge 155**), Gimsa için 19.08.2020 tarih ve 8824 sayı (**Belge 153**), Düzgün için 20.08.2020 tarih ve 8886 sayı (**Belge 158**), Çağdaş için 25.08.2020 tarih ve 9655 sayı (**Belge 164**), BİM için 26.08.2020 tarih ve 9085 sayı (**Belge 165**), 27.08.2020 tarih ve 9132 sayı (**Belge 166**) ile 07.09.2020 tarih ve 9403 sayı (**Belge 203**), Akyurt için 26.08.2020 tarih ve 9118 sayı (**Belge 167**), ŞOK için 27.08.2020 tarih ve 9146 sayı (**Belge 174**), Esenlik 07.09.2020 tarih ve 9438 sayı (**Belge 208**)

- (13) Organize perakendecilerin yanı sıra sektördeki oyunculara ürün tedariki gerçekleştiren; Karadeniz Kardeşler Gıda San. ve Tic. A.Ş (KARADENİZ), Aynes Gıda Sanayi Ticaret AŞ (AYNES), Peysan Gıda Sanayii Anonim Şirketi (PEYSAN), Muratbey Gıda Sanayi Ve Ticaret Anonim Şirketi (MURATBEY), Akbel Süt ve Süt Ürünleri San. ve Tic. A.Ş (AKBEL), Danone Tikveşli Gıda ve İçecek San. ve Tic. AŞ (DANONE), Yörükoğlu Süt ve Ürünleri San. Tic. AŞ (YÖRÜKOĞLU), Eker Süt Ürünleri Gıda San. ve Tic. AŞ (EKER), Yörsan Gıda Mamülleri San. ve Tic. AŞ (YÖRSAN), Konya Şeker San. ve Tic. AŞ (TORKU), Tat Gıda Sanayi AŞ (TAT GIDA), Ak Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (AK GIDA), Pınar Süt Mamulleri Sanayii A.Ş (PINAR), Sütaş Süt Ürünleri AŞ (SÜTAŞ) ve Panek Zir. Alt. Dayanıklı Tük. Mal. Oto. Yak. Pet. Ür. Tar. Tic. AŞ (PANEK)'den 29.07.2020 tarih ve 10375 sayılı (**Belge 117**) yazı ile ABC Deterjan Sanayi ve Ticaret AŞ (ABC), Abalioğlu Yem-Soya ve Tekstil Sanayi A.Ş (LEZİTA), Banat Fırça ve Plastik San. AŞ(BANAT), Beyaz Kağıt AŞ (BEYAZ KAĞIT), Bifa Bisgüvi ve Gıda San. AŞ (BİFA), BUNGE GIDA SAN. VE TİC. AŞ (BUNGE), Burcu Gıda Konservecilik ve Salça San. AŞ (BURCU), Durum Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (DURUM), Eczacıbaşı Tüketim Ürünleri Sanayi ve Ticaret AŞ (ECZACIBAŞI), Eruslu Sağlık Ürünleri San ve Tic AŞ (ERUSLU), Evyap Sabun Yağ Gliserin San. ve Tic. AŞ (EVYAP), Hobi Kozmetik İmalat San. ve Tic. AŞ (HOBİ), Lila Kağıt San. ve Tic. AŞ (LİLA), OBA Makarnacılık San. ve Tic. AŞ (OBA), Oğuz Gıda AŞ (OĞUZ), Penguen Gıda AŞ (PENGUEN), Pereja İleri Kimya San. ve Tic. AŞ (PEREJA), Rebul Kozmetik San. ve Tic. AŞ (REBUL), Sedat Tahir Tük. Mad. San. AŞ (COOK), Yayla Agro Gıda Sanayi ve Nakliyat AŞ

(YAYLA)'dan 04.09.2020 tarih ve 12131 sayılı (**Belge 196**) yazı ile Akçaabatlılar Gıda Maddeleri Sanayi Nakliyat ve Ticaret AŞ (AKÇAABATLILAR), Alaybeyi Gıda San. ve Tic. AŞ (ALAYBEYİ), Akmehmet Gıda San. ve Tic. AŞ (AKMEHMET), Amasya Un Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti. (AMASYA UN), Beşler Makarna Un İrmik Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (BEŞLER), Ulaş Gıda Un Tekstil Nakliye Tic. ve San. AŞ (ULAŞ GIDA), Hekimoğlu Un Fabrikası Tic. ve San. AŞ(HEKİMOĞLU), Akhan Un Fabrikası ve Tarım Ürünleri Gıda San. Tic. Ltd. Şti.(AKHAN), Ulusoy Un Sanayi ve Ticaret AŞ (ULUSOY), Usta Un Gıda Motorlu Araçlar Nak. Tur. San. Tic. AŞ (USTA UN), Ova Un Fabrikası AŞ (OVA UN), ksun Gıda Tarım Sanayi Ve Ticaret AŞ (EKSUN GIDA)'dan 11.11.2020 tarih ve 15750 sayılı (**Belge 306**) yazı ile bilgi talep edilmiştir.

- (14) Sektöre ürün tedariki gerçekleştiren oyuncularından gelen cevaplar; TORKU için 10.08.2020 tarih ve 8347 sayı (**Belge 121**), EKER için 18.08.2020 tarih ve 8762 sayı (**Belge 145**), MURATBEY için 18.08.2020 tarih ve 8763 sayı (**Belge 146**), PANEK için 19.08.2020 tarih ve 8813 sayı (**Belge 152**), YÖRÜKOĞLU için 21.08.2020 tarih ve 8941 sayı (**Belge 159**), PINAR için 01.09.2020 tarih ve 9252 sayı (**Belge 173**), SÜTAŞ için 01.09.2020 tarih ve 9283 sayı (**Belge 181**), AK GIDA için 01.09.2020 tarih ve 9270 sayı (**Belge 183**), TAT GIDA için 02.09.2020 tarih ve 9291 sayı (**Belge 197**) Karadeniz için 02.09.2020 tarih ve 9319 sayı (**Belge 199**), DANONE için 10.09.2020 tarih ve 9597 sayı (**Belge 215**), 10.09.2020 tarih ve 9597 sayı (**Belge 215**) ile 11.09.2020 tarih ve 9646 sayı (**Belge 230**) , OĞUZ için 11.09.2020 tarih ve 9627 sayı (**Belge 227**) ile 09.11.2020 tarih ve 11998 sayı (**Belge 298**), PEREJA için 16.09.2020 tarih ve 9858 sayı (**Belge 235**), YAYLA için 16.09.2020 tarih ve 9855 sayı (**Belge 240**) ile 09.11.2020 tarih ve 12018 sayı (**Belge 303**), PENGUEN için 16.09.2020 tarih ve 9831 sayı (**Belge 242**) ile 04.11.2020 tarih ve 11782 sayı (**Belge 293**), LİLA için 16.09.2020 tarih ve 9819 sayı (**Belge 243**) ile 09.11.2020 tarih ve 11985 sayı (**Belge 299**), ERUSLU için 16.09.2020 tarih ve 9816 sayı (**Belge 244**) ile 13.11.2020 tarih ve 12242 sayı (**Belge 309**), LEZİTA için 18.09.2020 tarih ve 9907 sayı (**Belge 245**) ile 09.11.2020 tarih ve 12008 sayı (**Belge 301**), BURGE için 21.09.2020 tarih 10072 sayı (**Belge 252**) ile 02.11.2020 tarih ve 11714 sayı (**Belge 291**), HOBİ için 21.09.2020 tarih ve 10060 sayı (**Belge 254**) ile 25.11.2020 tarih ile 12711 sayı (**Belge 318**), COOK için 21.09.2020 tarih ve 10039 sayı (**Belge 258**) ile 06.11.2020 tarih ve 11875 (**Belge 297**), BURCU için 24.09.2020 tarih ve 10245 sayı (**Belge 266**) ile 10.11.2020 tarih ve 12059 sayı (**Belge 304**), ABC için 18.09.2020 tarih ve 10118 sayı (**Belge 267**) ile 09.11.2020 tarih ve 11995 sayı (**Belge 300**), ECZACIBAŞI için 23.09.2020 tarih ve 10169 sayı (**Belge**

268), 06.11.2020 tarih ve 11882 sayı (**Belge 296**) ile 09.11.2020 tarih ve 12010 sayı (**Belge 302**), BİFA için 23.09.2020 tarih ve 10188 sayı (**Belge 271**) ile 11.11.2020 tarih ve 12098 sayı (**Belge 307**), BEYAZ KAĞIT için 06.10.2020 tarih ve 10773 sayı (**Belge 276**), 05.11.2020 tarih ve 11826 sayı (**Belge 294**) ile 02.11.2020 tarih ve 11827 sayı (**Belge 295**), REBUL için 10.11.2020 tarih ve 12069 sayı (**Belge 305**), HEKİMOĞLU için 16.11.2020 tarih ve 12284 sayı (**Belge 310**), OVA UN için 18.11.2020 tarih ve 12444 sayı (**Belge 311**), ALAYBEYİ için 18.11.2020 tarih ve 12440 sayı (**Belge 312**), USTA UN için 18.11.2020 tarih ve 12439 sayı (**Belge 313**) ile 25.11.2020 tarih ve 12714 sayı (**Belge 319**), ELİF UN için 19.11.2020 tarih ve 12494 sayı (**Belge 314**), AKMEHMET için 20.11.2020 tarih ve 12560 sayı (**Belge 315**) ile 24.11.2020 tarih ve 12671 sayı (**Belge 316**), AYHAN UN için 25.11.2020 tarih ve 12710 sayı (**Belge 317**), EKSUN GIDA için 25.11.2020 tarih ve 12715 sayı (**Belge 320**), ULUSOY UN için 26.11.2020 tarih ve 12785 sayı (**Belge 321**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

(15) COVID-19 salgın süreci ve sektörün dijitalleşme eğilimlerini de ortaya koymak amacıyla paydaşlardan 02.09.2020 tarih ve 11990-111996 sayılı (**Belge 184-189**) ve 02.09.2020 tarih ve 12003 sayılı (**Belge 190**) yazılar ile bilgi talep edilmesinin yanında; Getir Perakende Lojistik Hizmetleri AŞ (GETİR), Yemek Sepeti Elektronik İletişim Tanıtım Pazarlama Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (BANABI), Future Teknoloji Tic. AŞ (İSTEGELSİN)'den 02.09.2020 tarih ve 12001 sayı (**Belge 191**), DSM Grup Danışmanlık İletişim ve Satış Ticaret AŞ (TRENDYOL), D-Market Elektronik Hizmetler ve Tic. AŞ (HEPSİBURADA), Doğu Planet Elektronik Ticaret ve Bilişim Hizmetleri AŞ (N11), Gitti Gidiyor Bilgi Teknolojileri San. ve Tic. AŞ (GİTTİGİDİYOR), Amazon Turkey Perakende Hizmetleri Limited Şirketi (AMAZON)'dan 02.09.2020 tarih ve 12013 sayı (**Belge 192**) bilgi talebinde bulunulmuştur.

(16) İlgili bilgi taleplerine olan cevaplar; Çağdaş için 14.09.2020 tarih ve 9728 sayı (**Belge 217**) ile 05.10.2020 tarih ve 10682 sayı (**Belge 277**), Altunbilekler için 14.09.2020 tarih ve 9753 sayı (**Belge 219**), Gimsa için 14.09.2020 tarih ve 9716 sayı (**Belge 221**), Esenlik için 14.09.2020 tarih ve 9714 sayı (**Belge 222**), Hakmar için 14.09.2020 tarih ve 9687 sayı, Groseri için 14.09.2020 tarih ve 9691 sayı (**Belge 223**) (**Belge 225**), Düzgün için 11.09.2020 tarih ve 9624 sayı (**Belge 226**), Başgimpa için 11.09.2020 tarih ve 9656 sayı (**Belge 228**), Pehlivanoğlu için 11.09.2020 tarih ve 9626 sayı (**Belge 231**) ile 16.09.2020 tarih ve 9867 sayı (**Belge 238**), Adese için 14.09.2020 tarih ve 9701 sayı (**Belge 232**), Tespo için 16.09.2020 tarih ve 9773 sayı (**Belge 234**), Çetinkaya için 16.09.2020 tarih ve 9868 sayı (**Belge 237**), Soykan için 16.09.2020 tarih ve 9827 sayı

(**Belge 239**), ŞAFAK için 16.09.2020 tarih ve 9840 sayı (**Belge 241**), Mopaş için 19.09.2020 tarih ve 9890 sayı (**Belge 246**),17.09.2020 tarih ve 9889 sayı (**Belge 247**),18.09.2020 tarih ve 9964 sayı (**Belge 261**) ile 05.10.2020 tarih ve 10674 sayı (**Belge 279**), Migros için 21.09.2020 tarih ve 10050 sayı (**Belge 249**), BİM için 21.09.2020 tarih ve 10065 sayı (**Belge 250**), ŞOK için 21.09.2020 tarih ve 10077 sayı (**Belge 253**), Bildirici için 21.09.2020 tarih ve 10058 sayı (**Belge 255**) ile 30.09.2020 tarih ve 10601 sayı (**Belge 273**), Sincap için 21.09.2020 tarih ve 9988 sayı (**Belge 256**), Çağrı için 21.09.2020 tarih ve 10017 sayı (**Belge 257**), Seyhanlar için 18.09.2020 tarih ve 9942 sayı (**Belge 260**) ile 05.10.2020 tarih ve 10685 sayı (**Belge 278**), Kim için 24.09.2020 tarih ve 10250 sayı (**Belge 265**), Bizim Toptan için 23.09.2020 tarih ve 10193 sayı (**Belge 269**), Özdilek için 23.09.2020 tarih ve 10189 sayı (**Belge 270**), Akyurt için 02.10.2020 tarih ve 10593 sayı (**Belge 272**), Carrefoursa için 01.10.2020 tarih ve 10547 sayı (**Belge 274**) ile 03.11.2020 tarih ve 11740 sayı (**Belge 292**), A101 için 08.10.2020 tarih ve 10867 sayı (**Belge 281**) ile 09.10.2020 tarih ve 11016 sayı (**Belge 282**), BANABİ için 14.09.2020 tarih ve 9749 sayı (**Belge 218**), AMAZON için 07.09.2020 tarih ve 9406 sayı (**Belge 204**) ile 22.09.2020 tarih ve, TRENDYOL için 04.09.2020 tarih ve 9380 sayı (**Belge 205**) ile 21.09.2020 tarih (**Belge 259**), İSTEGELSİN için 14.09.2020 tarih ve 9722 sayı (**Belge 220**), GETİR için 11.09.2020 tarih ve 9635 sayı (**Belge 229**) ile 01.10.2020 tarih ve 10549 sayı (**Belge 275**), HEPSİBURADA için 17.09.2020 tarih ve 9887 sayı (**Belge 248**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (17) Rapor kapsamında ayrıca, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)'nden 11.08.2020 tarih ve 10881 sayılı (**Belge 125**) ve Gelir İdaresi Başkanlığı (GİB)'den 18.08.2020 tarih ve 11285 sayılı (**Belge 140**), Nielsen Araştırma Hizmetleri Limited Şirketi (Nielsen) ve Ipsos Araştırma ve Danışmanlık Hizmetleri AŞ (İpsos)'den sırasıyla 17.07.2020 tarih ve 9344-9345 sayılı (**Belge 112-113**), Özel Markalı Ürünler Sanayicileri ve Tedarikçileri Derneği (PLAT)'dan 02.09.2020 tarih ve 12010 sayılı (**Belge 195**), Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası (TCMB)'nden 30.10.2020 tarih ve 15185 sayılı (**Belge 290**) bilgi talebi yazıları ile sektöre yönelik çeşitli bilgi ve mevcut çalışmalar talep dilmiş, gelen cevaplar; NIELSEN için 18.08.2020 tarih ve 8778 sayı (**Belge 144**), Ipsos için 10.09.2020 tarih ve 9586 sayı (**Belge 214**), TCMB için 26.11.2020 tarih ve 12782 sayı (**Belge 322**) ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

1. TÜRKİYE'DE PERAKENDE TİCARET

- (18) HTM perakendeciliği, tedarikçiler tarafından sağlanan hızlı tüketime konu nihai ürünlerin son kullanıcılar olan tüketicilere çeşitli yollarla ulaştırılmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür. HTM perakendeciliği, gerek sağlamış olduğu istihdam olanakları gerekse de ekonomiye yapmış olduğu doğrudan ve dolaylı katkılarından ötürü Türkiye'de ve dünyada hizmet sektörünün en önemli kollarından birisini oluşturmaktadır. Bununla birlikte HTM perakendeciliği, tedarik zincirinin her aşamasında oluşturduğu katma değerle lojistikten enerjiye, finanstan e-ticarete birçok sektör ile etkileşim içerisine girmekte ve tüketicilere sunulan ürünlerin üreticilerinin yanında farklı sektörlerde yer alan iş birimlerini de beslemektedir.
- (19) Üreticiden tüketiciye tedarik zinciri içerisinde birçok aktör yer almasına rağmen tüketici ile doğrudan ilişki kuran ve köprü vazifesi gören perakendecilik faaliyetleri, hem tüketiciler hem de karar vericiler tarafından yakından takip edilmektedir. Bu yönüyle perakende sektörü üreticiler için bir temsilci ve tüketiciler için aradıkları ürüne en hızlı ve ekonomik şekilde ulaşabilmek adına bir garantör niteliği taşımaktadır¹.
- (20) Dünyada profesyonel anlamda 19. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başladığı düşünülen perakendeciliğin Türkiye'de modern anlamda hayata geçmesi 1950'li yıllara uzanmaktadır². 1950'li yıllarda Migros ve Gima ile başlayan organize perakende faaliyetleri 1990'lı yıllarda pazara giriş yapan Carrefoursa ve Metro gibi yabancı sermayeli perakendeciler ile hızla büyümeye başlamıştır. Yine 1990'lı yıllarda Avrupa'daki indirim mağazacılığı formatından esinlenerek oluşturulan ve 2000'li yıllarda pazardaki mevcudiyetini güçlü bir şekilde artıran indirim marketleri, tüm Türkiye sathına yayılarak perakende sektörünün gelişiminde önemli değişikliklere neden olmuştur.
- (21) Halen bakkal, büfe ve organize olamamış küçük marketlerden oluşan geleneksel perakende kanalın ağırlığını koruduğu Türkiye'de, organize HTM perakendeciliği yıllar itibarıyla gelişimini sürdürmektedir. Öte yandan geleneksel perakendeden organize perakendeye geçişte bölgesel/yerel perakende zincirlerinin katkısı yadsınamaz boyuttadır. Bölgesel/yerel zincirler, doğrudan zincir şeklinde faaliyetlerine başlayabildikleri gibi ticari hayata bakkal veya küçük market formatında başlayıp yıllar itibarıyla edindikleri tecrübeler ve sermaye birikimi ile zincirleşerek ulusal

¹ Gürman, A. A., Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri, 2006, Yüksek Lisans Tezi, syf. 4-5.

² Bursa Perakende Ticaret Sektörü Zirvesi Çalıştay Raporu, 2017, syf. 22, 30.

perakendecilerin en önemli rakipleri konumuna gelebilmişlerdir. Ulusal çapta faaliyet gösteren perakendeciler yanında indirim marketleri ile de yoğun bir rekabet içerisinde olan bölgesel/yerel perakende zincirleri pazarda yaşanan değişim ve dönüşüme ayak uydurarak sanal ticareti de yoğun bir şekilde kullanmaktadırlar. Bununla birlikte yerel dinamiklere ilişkin kuvvetli öngörüler ve ulusal perakendecilere karşı nispeten esnek yapıları ile hızlı karar alabilme mekanizmaları sayesinde önlerindeki rekabet engellerinin kaldırılması durumunda pazarda etkin birer rakip olarak kalabileceklerdir.

- (22) Organize HTM perakendeciliğinin önemli bileşenlerinden birisi de indirim marketleridir. İndirim marketleri küçük satış alanlarına sahip olup diğer perakende zincirlerine göre daha esnektirler ve bu küçük satış alanlarının vermiş olduğu avantajla mahalle aralarında dahi kendilerine daha kolay satış yerleri bulabilmektedirler. Benzer şekilde bünyelerindeki özel markalı ürün sayılarıyla da diğer perakendecilerden bir miktar farklılaşmaktadırlar. İndirim marketlerinin sayısının son on yıl içerisinde hızla artışı pazarın yapısında da birtakım değişikliklere neden olmuştur. Başta ilgili pazara dönük yaklaşımdaki değişiklik olmak üzere pazarın yoğunlaşma seviyesindeki artış, perakendecilerin sahip oldukları alıcı gücünün sorgulanır hale gelmesine neden olmuştur. Pazardaki indirim marketlerin sayısının artması özel markalı ürünlerin (*private label*)³ payının da artması anlamına geleceğinden özel markalı ürünlerin de ayrıca ele alınması gerekmektedir.
- (23) Özel markalı ürünlerin ekonomiye ve tüketicilere bazı faydalarının bulunduğu bilinmektedir. Örneğin atıl kapasite ile çalışan tedarikçilerin tam kapasite ile çalışması sağlanarak birim maliyetlerin düşürülmesi ve kaynakların etkin kullanımı sağlanabilmektedir. Bu vesileyle, düşen birim maliyetlerin fiyatlara yansması ile tüketicilerin ürünlere daha düşük fiyatlarla ulaşmaları sağlanabilmektedir. Düşen ürün fiyatları bir yandan tedarikçilerin tam kapasite ile çalışmalarını sayesinde istihdam seviyesinin artmasını sağlarken düşen fiyatlar yoluyla da fiyatlar genel seviyesinin artması belli oranlarda önlenebilmektedir.
- (24) Ne var ki uzun vadede özel markalı ürünlerin sayısında ve büyüklüğünde yaşanan artış, indirim marketlerinin sayısı ve pazar içindeki büyüklüğü ile birlikte değerlendirildiğinde, tedarikçilerin markalarının pazarın toplamında elde edebilecekleri raf oranının düşmesini kaçınılmaz kılacaktır. Zaten kısıtlı satış alanına sahip olan indirim marketleri, pazardaki artan paylarının verdiği güçle birlikte, satış alanlarında ve

³ Perakendeci markası ya da market markası olarak da isimlendirilebilmektedir.

raflarında özel markalı ürünlere yer verdikçe, tedarikçilerin kendi markalarını tanıtabilecekleri ve kârlılıklarını koruyabilecekleri satış alanları giderek azalmaktadır. Bu durum küçük ve orta ölçekli tedarikçiler ile pazara yeni giriş yapacak tedarikçiler için daha belirgin olacaktır. Keza perakendecilerin ölçeği küçüldükçe söz konusu perakendecilerin, tedarikçilerin özel markalı ürünler ve indirim marketleri karşısındaki kârlılık ve görünürlük düşüşlerini telafi edebilecekleri alanlar haline gelmeleri kaçınılmaz olacaktır.

- (25) Bunun yanı sıra marketlerin özel markalı ürünleri raflarında istedikleri gibi konumlandırabilmekte ve söz konusu ürünler için raf ücreti gündeme gelmemektedir. Bu durumsa marketlere markalı ürünler karşısında büyük avantaj sağlamakta ve bir noktada marketler kendi tedarikçileriyle rakip konumuna gelebilmektedirler. Marketlerin elde etmiş olduğu bu rekabetçi avantajdan en çok da küçük ölçekli üretici firmalar olumsuz etkilenmektedir⁴.
- (26) Büyük satış alanlarına sahip ulusal düzeyde faaliyet gösteren marketler ile küçük satış alanlarına sahip olmasına rağmen çok sayıda mağaza ile faaliyet gösteren indirim marketleri bazı ürünlerde ve markalarda zarar etse dahi bunu diğer ürünlere olan yüksek yansıtma kabiliyetleri ile telafi edebilmektedirler. Buna karşılık satış alanı ve ürün çeşitliliği az olan bölgesel/yerel perakendeciler bu imkâna sahip olamamakta ve bazı markalardaki düşük kârlılıklarını diğer markalarla telafi edememektedirler⁵. Benzer şekilde ulusal düzeyde faaliyet gösteren perakendeciler ile indirim marketlerinin sahip olduğu alıcı gücü karşısında pazarlık güçleri daha az olan tedarikçiler de buradaki kayıplarını daha küçük ölçekli perakendecilerden telafi edebilmektedirler.

2. TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİNİN YAPISI

2.1. Sektörün Gelişimi

- (27) HTM perakendeciliği pazarının gelişimine ilişkin veriler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir. Tablo 1’de ciro ve mağaza sayısı bazında geleneksel⁶ ve organize⁷ perakende kanalın büyüklüğü ile toplam HTM perakendeciliği pazarının büyüklüğüne yer verilmektedir. Tablodan görüleceği üzere, hem geleneksel hem de organize

⁴ Gürman, syf. 259

⁵ Gürman syf. 259

⁶ Geleneksel kanal; bakkal, benzin istasyonu, kuruyemişçi, büfe, eczane ve parfümerileri kapsamaktadır.

⁷ Organize kanal; süpermarketleri, hipermarketleri ve indirim marketleri kapsamaktadır.

perakende kanalı ciro bazında büyüyerek toplam HTM perakendeciliği pazarının gelişimine katkı sağlamaktadır. Öte yandan, mağaza sayısı bazında ise geleneksel kanal küçülürken organize kanalda yer alan mağaza sayısında yaşanan artışın bu düşüşü de kapatarak HTM perakendeciliği pazarının mağaza sayısı bazında da büyümesini sağladığı görülmektedir.

Tablo 1- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Büyüklüğü (Ciro ve Mağaza Sayısı Bazında)

Ciro (TL)	2017	2018	2019
Toplam HTM Perakendeciliği
Geleneksel Perakende Kanalı
Organize Perakende Kanalı
Mağaza Sayısı	2017	2018	2019
Toplam HTM Perakendeciliği
Geleneksel Perakende Kanalı
Organize Perakende Kanalı
Kaynak: Nielsen			

- (28) Tablo 2’de ise 2017 – 2019 dönemine ait yıllık bazda geleneksel ve organize perakende kanalının toplam HTM perakendeciliği pazarındaki payları gösterilmektedir. Son 3 yılda organize kanalın payının gerek ciro gerekse mağaza sayısı bazında arttığı dikkat çekmektedir.

Tablo 2- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarında Organize ve Geleneksel Perakende Kanalının Payları (Ciro ve Mağaza Sayısı Bazında)

Ciro (TL)	2017	2018	2019
Geleneksel Perakende Kanalı
Organize Perakende Kanalı
Toplam
Mağaza Sayısı	2017	2018	2019
Geleneksel Perakende Kanalı
Organize Perakende Kanalı
Toplam	%100,0	%100,0	%100,0
Kaynak: Nielsen			

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

Tablo 3- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Ciro

Ciro (TL)		2017	2018	2019
Organize Kanal	Hipermarket (m ² ≥2500)
	Süpermarket (1000< m ² < 2499)
	Süpermarket (400< m ² < 999)
	Süpermarket (m ² <400)
	İndirim Marketleri (m ² <400)*
Geleneksel Kanal	
TOPLAM	
Kaynak: Nielsen				

* A101, BIM ve ŞOK

Tablo 4- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı

Ciro (TL)		2017	2018	2019
Organize Kanal	Hipermarket (m ² ≥2500)
	Süpermarket (1000< m ² < 2499)
	Süpermarket (400< m ² < 999)
	Süpermarket (m ² <400)
	İndirim Marketleri (m ² <400)*
Geleneksel Kanal	
TOPLAM	
Kaynak: Nielsen				

* A101, BIM ve ŞOK

- (30) Her ne kadar organize kanalın payı henüz geleneksel kanal payını geçememiş olsa da Türkiye'nin organize kanal büyüme spiralinin erken dönemlerinde yer aldığı ve gelişimini sürdürdüğü görülmektedir.

2.2. HTM Perakendeciliği Pazar Yapısı

- (31) Türkiye'de ulusal çapta veya birçok coğrafi bölgede ve ilde faaliyet gösteren HTM perakendecileri ve bunların sahip oldukları formatlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5- 2019 Yılı İtibariyle Türkiye'deki Başlıca HTM Perakendecilerinin Profili

Grup	Marka	Mağaza Formatı	Mağaza Sayısı	Ciro (Milyar TL)	Perakendeci Hakkında Bilgi
BİM	BİM	İndirim	1995 yılında kurulan BİM, yüksek indirim perakendeciliği alanında faaliyet göstermektedir. FİLE markası adıyla süpermarket alanında faaliyette bulunan yeni modelinin ise 2015 yılında hizmete sunmuştur. Her iki marka da indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösterirken FİLE, BİM'den farklı olarak çok daha fazla sayıda ürün çeşidinin satışını gerçekleştirmektedir.
	FİLE	İndirim	
A101	A101	İndirim	İlk marketini 2008 yılında açan A101, BİM gibi yüksek indirim mağazacılığı alanında faaliyet göstermektedir. Kısa süre içerisinde ciddi bir büyüme grafiği yakalayan A101, 2019 yılı itibarıyla 9.000 mağaza sayısını aşarak sektörün en çok mağaza sayısına sahip teşebbüsü konumundadır.
Anadolu	Migros	Hipermarket	1954 yılında kurulan Migros, 1975 yılında çoğunluk hisselerinin devri ile Koç Holding'in kontrolüne geçmiştir. 2008 yılında BC Funds'un kontrolüne giren Migros, son olarak 2015 yılında Anadolu Grubu tarafından devralınmıştır. 2005 yılında Tansaş'ı devralan Migros 2011 yılında indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösteren ŞOK'u Ülker Grubuna devretmiş ve 2017 yılında Tesco Kipa'yı devralmıştır.
	Migros	Süpermarket	
	Migros	Toptan	
Ülker	Bizim Toptan	Toptan	2002 yılında organize toptan perakendeci olan Bizim Toptan ile HTM pazarına giriş yapan Ülker Grubu, 2011 yılında ŞOK'u Migros'tan devralarak HTM perakendeciliğindeki satış kanallarını genişletmiştir. 2013 yılında ise indirim perakendeciliği alanında faaliyet gösteren DiaSA'yı devralmıştır. Bununla birlikte SEÇ Market modeliyle de geleneksel kanaldaki satış noktalarının ana tedarikçisi konumundadır.
	ŞOK	İndirim	
Carrefoursa	Carrefoursa	Hipermarket	

	Carrefoursa	Süpermarket	...						1993 yılında Türkiye'de faaliyetlerine başlayan Carrefoursa, 1996 yılında Sabancı Holding ile ortaklığa girmiş ve Carrefoursa ismini almış, 2013 yılında ise şirket yönetimi tamamen Sabancı Holding'e geçmiştir. 2005 yılında GİMA ve Endi'yi satın alan Carrefoursa, 2015 yılında İsmar ve 1e1'den toplamda 55 mağaza satın almış ve ayrıca Kiler'i devralmıştır.
	Carrefoursa	Mini	...						
	Carrefoursa	Gurme	...						
Metro	Metro	Toptan					Almanya merkezli bir uluslararası perakende şirketi Metro, Türkiye'deki ilk mağazasını 1990 yılında açmıştır. Metro, HTM perakendeciliği içinde organize toptan perakendeci olarak faaliyet göstermektedir.
Adese	Adese	Hipermarket					
	Adese	Süpermarket	...						
	Adese	Midi	...						
	Adese	Mini	...						Bir İttifak Holding iştiraki olan Adese 1991 yılında faaliyetlerine başlamış ve 2011 yılında Borsa İstanbul'a kote olmuştur. Adese, HTM perakendeciliğinde 4 farklı formatta faaliyet göstermektedir.
Çetinkaya	Çetinkaya	Hipermarket					
	Çetinkaya	Süpermarket	...						1957 yılında Adana'da hazır giyim işine başlayan Çetinkaya Türkiye'nin tüm bölgelerinde bulunan mağazaları ile büyük mağazacılık (deparment store) formatında faaliyet göstermektedir.
Özdilek	Özdilek	Süpermarket					1983 yılında perakende sektörüne giren Özdilek, alışveriş merkezi, hipermarket ve büyük mağazacılık formatlarıyla faaliyetini sürdürmektedir.
Yunus	Yunus	Süpermarket					1995 yılında Ankara'da bir yerel zincir olarak kurulan Yunus, 2008 yılında Ankara'da dışında da faaliyet göstermiş ve 2019 yılı itibarıyla 12 şehirde perakendecilik yapmaktadır.
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler ve Teşebbüslerin İnternet Siteleri									

(32) BİM, halen ciro bazında pazarın en büyük oyuncusu olma özelliğini korumaktadır. Sadece indirim mağazacılığı alanında faaliyet gösteren BİM, 2005 yılında hayata geçirdiği FİLE formatı ile indirim marketçiliği formatını sürdürürken ürün çeşitliliği ve mağaza büyüklükleri açısından süpermarket formatını da hedeflemektedir. Zira indirim marketler yaklaşık 750 – 1.500 çeşit ürünle faaliyet gösterirken, süpermarketlerde

ortalama 5.000 – 15.000 çeşit ürün satışa sunulmaktadır. ..., ortalama ... ürünle en az çeşit ürüne sahip marketken, ... ortalama ... çeşit ürünle indirim marketi kanalında yer almasına rağmen ürün çeşitliliği kapsamında süpermarket formatına yaklaşmaktadır. Benzer şekilde ... ortalama ... mağaza büyüklüğü ile faaliyet gösterirken, ... ortalama ... mağaza büyüklüğü ile faaliyet göstermektedir. 2008 yılında ilk mağazasını açan A101, geride kalan 13 yılda 9.000 mağazayı aşarak mağaza sayısı bakımından pazarın lider oyuncusu olmuştur. HTM perakendeciliğine toptan formatında Bizim Toptan ile başlayan Ülker Grubu, önce 2011 yılında ŞOK'u Migros'tan devralmış, ardından 2013 yılında DiaSA'yı devralarak indirim marketçiliğinde önemli bir oyuncu haline gelmiştir. Pazarda farklı indirim marketçiliği aktörleri olsa da gerek ulusal boyutta olmaları gerekse de büyüklükleri itibarıyla indirim marketçiliğinin en önemli üç oyuncusu BİM, A101 ve ŞOK olmuştur.

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

(34) HTM toptan perakendeciliği pazarında faaliyette bulunan Metro, her ne kadar hipermarket formatındaki önemli oyuncularından biri olan Real'i kaybetmiş olsa da yıllar itibarıyla Türkiye pazarında gerek mağaza sayısı gerekse ciro olarak istikrarlı bir şekilde büyümesini sürdürmektedir. Birden fazla bölgede ve şehirde faaliyet gösteren perakendecilere bakıldığında Adese'nin mağaza sayısı ve ciro olarak yıllar itibarıyla bir düşüş yaşadığı görülmektedir. Buna karşılık özellikle HTM perakende ürünlerinin yanında hazır giyim, cafe&restoran, AVM gibi bölümlerin olduğu büyük mağazacılık formatında faaliyet gösteren Çetinkaya ve Özdilek yıllar itibarıyla gelişimini sürdürmüşlerdir. Pazarda çok sayıda bölgesel/yerel zincirin olduğu bilinmekle birlikte, Ankara'da yerel bir market zinciri olarak açılan Yunus, 2019 yılı itibarıyla 12 farklı şehirde faaliyet göstermekte ve organik büyümesini sürdürmektedir. Yunus gibi

pazarda faaliyetlerini sürdüren ve büyüten birçok yerel ve ulusal perakendeci bulunurken; Kipa, Makromarket gibi birçok perakendeci de pazardan çıkmak zorunda kalmışlardır.

2.3. Dikey Bütünleşik Yapı

- (35) HTM perakendeciliği pazarında bazı teşebbüslerin hızlı tüketim malları üretimi ile toptan ve/veya perakende satışı gibi seviyelerde aynı anda faaliyet gösterdiği bilinmektedir. Dikey bütünleşik yapıdaki bir teşebbüs, farklı üretim aşamalarının kontrolüne sahip olmaktadır. Bu vesileyle ölçek ve kapsam ekonomilerinden faydalanma imkânı bulan teşebbüsler, rakiplerine göre maliyet avantajı elde etmektedir. Sektörde faaliyet gösteren pek çok teşebbüs tarafından, dikey bütünleşik firmaların pazardaki rekabeti olumsuz etkilemediği, ancak dikey birleşmelerin uzun vadede özellikle üst pazardaki rakiplerine dezavantaj oluşturabileceği, özellikle ulusal ölçekte yaygın mağazaya sahip HTM perakendecileri bakımından bu konunun önem arz ettiği ifade edilmiştir. Ayrıca, dikey bütünleşik yapı içerisinde faaliyet gösteren perakendeci lehine, tedarikçinin bilgi asimetrisi sebebiyle diğer perakendecilerin ürün maliyetini bileceği ve bu ürünlerde daha rekabetçi fiyatlama yapabileceği belirtilmiştir.
- (36) 2012 tarihli Sektör Raporu'nda da belirtildiği üzere Ülker'in pazarın üretimin ardından perakende seviyesinde de yer almaya başlaması, sektörde dikey entegrasyona yönelimi ön plana çıkaran ve yapısal dönüşümde ölçek ve kapsam ekonomilerinin artan önemini vurgulayan bir gelişmedir. Ülker Grubu'nun ŞOK'u devralmasının üstünden 4 yıl geçtikten sonra da 2015 yılında Anadolu Grubu, Migros'u devralmasıyla pazardaki dikey bütünleşik yapıya sahip olan teşebbüs sayısı artış göstermiştir.
- (37) HTM sektöründe alkollü içecekler (Efes Pilsen grubu ürünleri ile), alkolsüz içecekler (Coca-Cola grubu ürünleri ile), yaş sebze ve meyve, kırtasiye malzemeleri pazarında faaliyet gösteren Anadolu Grubu'nun HTM perakendeciliği pazarında faaliyet gösteren Migros'u devralmasını konu alan 09.07.2015 tarih, 15-29/420-117 sayılı *AEH-Migros* kararında, işlemden kaynaklanan rekabetçi endişeleri gidermek için üç yıl süreli olarak verilen davranışsal taahhütler üç yılın sonunda yeniden değerlendirilmiş ve 28.06.2018 tarih, 18-21/360-177 sayılı Kurul kararı ile bu taahhütler sona erdirilmiştir. Dolayısıyla teşebbüslerin dikey bütünleşik yapısının etkileri olay bazında etki temelli bir yaklaşımla değerlendirilmiştir.

- (38) Hali hazırda Bizim Toptan ile dikey bütünleşik yapı oluşturan Ülker Grubu ise ŞOK'u devralarak dikey yapıya sahip olmanın gücünü ve avantajını pazarın büyük bir kısmına yaymıştır. İlgili teşebbüs şeker, çay, unlu mamuller, bisküvi ve çikolata üretimi (Ülker markası ile) gibi üst pazarlarda, Bizim Toptan ile toptan perakende, ŞOK ile ise indirim marketçiliği alanında faaliyet göstermektedir. Ancak ŞOK tarafından, dikey bütünleşik yapının kendileri açısından önemli derecede olumlu bir etkisinden söz edilemeyeceği; nitekim Nielsen verilerine göre ŞOK'un Ülker'den yapılan alımlarının toplamının ...seviyesinde olduğu, HTM perakende pazarı içerisinde ise Ülker'den tedarik edilip ŞOK'ta satılan ürünlerin ...seviyesinde olduğu belirtilmiştir.
- (39) HTM perakendeciliği pazarında temelde perakende, indirim ve toptan olmak üzere üç alt pazardan bahsetmek mümkündür. Raporun devamında bu alt pazar kırılımları temelinde pazarın yapısına ilişkin bilgilere yer verilecek ardından perakende pazar için bölgesel/yerel rekabet koşulları değerlendirilecektir.

2.4. HTM Perakendeciliği Pazarı

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

Tablo 6- 2017 – 2019 Yılları Arasında Türkiye HTM Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)

Toplam Perakende Pazarı			
	2017	2018	2019
BİM
A101
Migros
ŞOK
Metro
Carrefoursa
Bizim Toptan
Çağdaş
Hakmar Express
Gimsa
CR3
CR4
CR10
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler ve Nielsen			

(41) Pazarın son üç yıllık seyrine bakıldığında BİM'in açık ara pazar lideri olduğu görülmektedir. 2017 yılında BİM'den sonra ikinci oyuncu konumunda olan Migros, bu yıldan sonra her ne kadar istikrarlı bir şekilde pazar payını artırsa da A101'in gerisinde kalmıştır. Pazarın yoğunlaşma seviyesine bakıldığında ise 2019 yılı itibarıyla ilk dört teşebbüsün yoğunlaşma oranları pazarın %50'sini geçmiştir. Bu oran 2012 tarihli Sektör Raporu'nda ortaya koyulduğu üzere 2010 yılı itibarıyla yalnızca ... Sadece söz konusu rakamlara bakarak son on yılda pazarın yoğunlaşma oranının ... ve yalnızca dört teşebbüsün pazarın yarısından fazlasına hâkim olduğu görülmektedir. Pazardaki en büyük on oyuncuya bakıldığında ise bu rakam ... seviyelerine ulaşmaktadır. Bununla birlikte geleneksel kanal da dâhil toplam HTM pazar büyüklükleri, HTM organize perakende faaliyeti yürüten teşebbüslerin pazardaki gerçek konumlarını ve pazarın gerçek yoğunlaşma oranlarını göstermekten bir hayli uzak kalmaktadır. Bu nedenle marketlerin sadece HTM organize perakende kanalındaki paylarına aşağıda yer alan Tablo 7'de yer verilmektedir.

Tablo 7- 2017 – 2019 Yılları Arasında Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)

Organize Perakende Pazarı			
	2017	2018	2019
BİM
A101
Migros
ŞOK
Metro
Carrefoursa
Bizim Toptan
Çağdaş
Hakmar Ekspres
Gimsa
CR3
CR4
CR10
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler			

(42) Teşebbüslerin pazar paylarına ve pazardaki yoğunlaşma oranlarına HTM organize perakende pazarı özelinde bakıldığında BİM'in pazar liderliği daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. BİM, 2019 yılı itibarıyla cüzi bir miktar pazar payı kaybı yaşasa da en yakın rakibinin yaklaşık ... puan üzerinde paya sahiptir. A101 ve ŞOK'un pazar paylarını yıllar itibarıyla artırdıkları görülürken ilgili tabloda ... dışında pazarın önemli

oyuncularının tamamı pazar payı kaybı yaşamıştır. Bu durumsa hali hazırda pazarın ilk sıralarında yer alan teşebbüslerden oluşan yoğunlaşma oranlarının artmasına neden olmaktadır. 2012 tarihli Sektör Raporu'nda 2010 yılı itibarıyla ... seviyelerinde olduğu tespit edilen CR4 oranı 2019 yılı itibarıyla ... seviyesine ulaşmıştır. Pazardaki en büyük on oyuncuya bakıldığında ise bu rakam ... seviyelerine ulaşmaktadır. Söz konusu rakamlar HTM organize perakende pazarı içerisinde yoğunlaşma oranlarının yıllar itibarıyla ciddi oranda arttığını göstermektedir.

Tablo 8- 2011 – 2019 Yılları Arasında Türkiye HTM Organize Perakende Pazar Payları Gelişimi ve Yoğunlaşma Oranları (%)

2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...	BİM	...
Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	Migros	...	A101	...	A101	...
Carr.	...	Metro	...	A101	...	A101	...	A101	...	A101	...	A101	...	Migros	...	Migros	...
Metro	...	Carr.	...	Metro	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...	ŞOK	...
Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Carr.	...	Metro	...	Carr.	...	Carr.	...	Carr.	...	Metro	...	Metro	...
A101	...	A101	...	Bizim Toptan	...	Carr.	...	Metro	...	Metro	...	Metro	...	Carr.	...	Carr.	...
Adese	...	ŞOK	...	ŞOK	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...	Bizim Toptan	...
Gimsa	...	Gimsa	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...	Çağdaş	...
Çağdaş	...	Çağdaş	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Hakmar Express	...	Hakmar Express	...	Hakmar Express	...
ŞOK	...	Adese	...	Adese	...	Çağrı	...	Hakmar Express	...	Hakmar Express	...	Gimsa	...	Gimsa	...	Gimsa	...
CR3	...	CR3	...	CR3	...	CR3	...	CR3	...	CR3	...	CR3	...	CR3	...	CR3	...
CR4	...	CR4	...	CR4	...	CR4	...	CR4	...	CR4	...	CR4	...	CR4	...	CR4	...
CR10	...	CR10	...	CR10	...	CR10	...	CR10	...	CR10	...	CR10	...	CR10	...	CR10	...

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (43) Pazarda yer alan teŖebbüslere ve pazarın geneline daha uzun bir zaman diliminde bakıldığında indirim marketlerinin yıllar itibarıyla pazar paylarını istikrarlı bir Ŗekilde artırdıkları ve pazarın yoğunlaşma seviyesinin de giderek arttığı görölmektedir. 2011 yılında pazarın en büyük beŖ teŖebbüsü içerisinde sadece bir indirim marketi bulunurken 2019 yılı itibarıyla ilk dört teŖebbüsten üçü indirim marketlerden oluŖmaktadır.
- (44) 2019 yılı itibarıyla pazarın en büyük on teŖebbüsüne bakıldığında, ilk on içerisinde dört indirim marketi, iki toptan market, iki ulusal market, iki de bölgesel/yerel marketin olduğu görölmekte olup, son beŖ yıldır pazardaki en büyük on teŖebbüsün deđiŖmediđi dikkat çekmektedir.
- (45) Pazarda önemli derecede büyüme performansı gösteren teŖebbüslerin yakalamıŖ oldukları bu performansın detaylarına bakılmasının pazarın mevcut durumu ve geleceği açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Tablo 9- TeŖebbüslerin Yıllar İtibarıyla Mağaza Sayıları

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A101
Adese
Akyurt
Altunbilekler
BaŖgimpa
Beğendik
Bildirici
BİM
Bizim Toptan
Carrefoursa
ÇađdaŖ
Çağrı
Çetinkaya
Düzgün
Esenlik
Furpa
Gimsa
Groseri
Hakmar
Hakmar Express
Kim
Metro
Migros
MopaŖ
Onur
Özdilek
Pehlivanoğlu
Rammar
Seyhanlar
Sincap
Soykan
ŖOK
Tespo

Yunus
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler									

- (46) Tabloya bakıldığında, özellikle indirim marketlerinin mağaza sayılarındaki artışlar dikkat çekerken Migros ve Carrefoursa gibi ulusal zincir marketlerin de mağaza sayılarını artırmaya devam ettiği görülmektedir. Pazarda faaliyet gösteren toptan marketler ile bölgesel/yerel marketlerin mağaza sayıları ise ya düşüş göstermiş ya da çok sınırlı bir artış performansı yakalayabilmiştir. Bununla birlikte indirim marketlerinin mağaza sayılarındaki artış pazarın geri kalanından önemli derecede ayrılmaktadır. Zira yukarıda da yer verildiği üzere mağaza sayıları artan Migros ve Carrefoursa gibi marketler yapmış oldukları yeni mağaza yatırımlarının yanında gerçekleştirmiş oldukları birleşme/devralma işlemleri ile pazarda bir büyüme göstermişlerdir. Buna karşılık pazarın büyümesinde öncü role sahip olan indirim marketleri ise herhangi bir birleşme/devralma işlemine girmeden sadece yeni mağaza yatırımları ile söz konusu büyüme rakamlarını elde etmiştir. Bu durumunsa indirim marketlerinin pazardaki konumunu ve gücünü göstermesi açısından son derece önemli olduğu değerlendirilmektedir.
- (47) Pazarın yıllar itibarıyla yoğunlaştığı bilgisi verilirken pazara giriş ve çıkışların da ortaya konulması gerekmektedir. Kurulun 2017 tarihli *Migros/Kipa* kararında da vurgulandığı üzere, son yıllarda organize perakende pazarında büyük çaplı yeni bir giriş olmaması, büyümenin devralmalar yoluyla veya çoğunluğu indirim marketler kanalıyla olmak üzere zincir marketlerin yeni noktalar açması yoluyla gerçekleşmesinden hareketle pazarda yüksek seviyede giriş engeli bulunduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.
- (48) Nitekim 2012 tarihli Sektör Raporu'ndan bu yana pazarda etkili olabilecek herhangi bir giriş teşebbüsü olmadığı bilinmekle birlikte pazardan çıkan bazı önemli marketler bulunmaktadır.

Tablo 10- Yıllar İtibarıyla Pazardan Çıkan Teşebbüsler

Teşebbüs	Çıkış Tarihi	Açıklama
DiaSa	2013	Yıldız Holding'e ait olan ŞOK, DiaSA'yı devralmış ve tüm DiaSA mağazaları ŞOK markasına dönüşmüştür.
Onurex	2013	Onurex, ŞOK tarafından devralınmış ve ŞOK mağazalarına dönüşmüştür.
Kiler	2015	Carrefoursa Kiler'i 2015 yılında devralmış ve tüm Kiler mağazaları Carrefoursa bünyesine katılmıştır.
Kipa	2016	Tesco Overseas Investments Limited kontrolündeki Kipa, Migros tarafından devraldıktan sonra Türkiye pazarından çıkmıştır.

Makro Market	2018	Migros, Makro Market'in bazı mağazalarını devralmış ve Makro Market'in söz konusu şubeleri Migros'a dönüştürmüştür. Konkordato sürecinde olan Makro Market'in faaliyet gösteren mağazası bulunmamaktadır.
Uyum	2018	Makro Market ile aynı grup bünyesinde bulunan Uyum Marketler, Makro Market'in Migros tarafından devralınması işlemi ile Migros bünyesine katılmıştır.
Real	2017	İflas etmiştir.
Beğendik	2020	Konkordato sürecinde bulunmaktadır.

- (49) Yukarıda yer alan tablodan da görüldüğü üzere, gerek yerli gerekse yabancı sermayeli önemli büyüklükteki marketler yıllar itibarıyla pazardan çıkmış olup pazara aynı ölçüde yeni girişler olmamıştır. Bir yandan artan nüfus ve tüketimle birlikte büyüyen pazara yeni girişlerin olmaması pazardan çıkışlarla birlikte değerlendirildiğinde, pazarın yoğunlaşma seviyesindeki artışı açıklar niteliktedir.
- (50) Pazardaki en büyük teşebbüslerin ve temsil ettikleri pazarın büyüklüğünün gelişimini göstermesi açısından teşebbüslerin 2011 – 2019 yılları arasındaki ciro gelişimleri de aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 11- HTM Perakendecilerinin Ciro Gelişimi

	HTM Ciroları (Milyon TL)										Ciro Artış Oranı (%)
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2011-2019	
BİM
A101
Migros
ŞOK
Metro
Carrefoursa
Bizim Toptan
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler											

- (51) Pazarın ciro gelişimine bakıldığında önceki tablolarda ortaya çıkan sonuçlar ciro büyümeleri açısından daha belirgin hale gelmektedir. Pazarın en büyük dört oyuncusundan üçü indirim mağazacılığı alanında faaliyet göstermektedir ve indirim mağazalarının toplam pazardan aldıkları pay yıllar itibarıyla ciddi oranda artış göstermiştir. Pazara giriş yaptıktan sonra A101 ve Ülker Grubu'nun devralmasından sonra ŞOK, 2011 – 2019 döneminde pazarın çok üstünde büyüyerek %... gibi

alışıl gelmişin dışında büyüme rakamları elde etmişlerdir. Söz konusu dönemde ... ise ciro artış hızı en düşük olan zincirlerdir.

Tablo 12- 2017 - 2019 Dönemine Ait Yıllık Bazda HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Cirosu

Ciro (TL)	2017	2018	2019
Hipermarket
Süpermarket
İndirim Marketçiliği*
Toplam Organize

Kaynak: Nielsen

*A101, BİM ve ŞOK

- (52) 2017 – 2019 yılları arasında HTM perakende pazarı içerisinde yer alan formatların ciro gelişimine bakıldığında süpermarket ve indirim marketçiliği formatlarının önemli oranda büyümelerine karşılık hipermarket formatındaki büyümenin oldukça sınırlı kaldığı görülmektedir. Zaten toplam pazar içerisindeki hipermarket formatının oranı da son derece düşüktür. Pazarda oransal olarak en yüksek artışı indirim mağazaları elde etmiştir. İndirim marketçiliği formatındaki toplam mağaza sayılarında yaşanan artış, cirolara da yansımıştır.

Tablo 13- 2017 - 2019 Döneminde Süpermarket Formatının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Cirosu

Ciro (TL)	2017	2018	2019
Hipermarket (m ² ≥2500)
Süpermarket (1000< m ² < 2499)
Süpermarket (400< m ² < 999)
Süpermarket (m ² <400)

Kaynak: Nielsen

- (53) 100 ila 2.500 m² arasında değişen ve satış alanı büyüklüklerine göre alt kırılımlara ayrılan süpermarket formatında özellikle 1.000 m² altı büyüklüğe sahip satış noktalarındaki ciro artışı ve büyüme dikkat çekmektedir.

Tablo 14- 2017 - 2019 Döneminde HTM Perakendeciliği Pazarının Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Toplam Mağaza Sayısı

	2017	2018	2019
Hipermarket (m ² ≥2500)
Süpermarket (1000< m ² < 2499)
Süpermarket (400< m ² < 999)

Süpermarket (m ² <400)
İndirim Marketleri (m ² <400)*
Toplam Organize
Kaynak: Nielsen			

* A101, BİM ve ŞOK

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

Tablo 15- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Hipermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%)

Hipermarket	2015		2016		2017		2018		2019	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
Migros
Carrefoursa
Hakmar
Çetinkaya
Diğer
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler										

- (55) Hızlı tüketim malları dışında tekstil, tüketici elektroniği, dayanıklı tüketim mallarının satışının yapıldığı hipermarket formatı Nielsen sınıflandırmasına göre 2.500 m² ve üzeri satış alanına sahip mağazalardan oluşmaktadır. Yukarıda da ifade edildiği üzere hipermarket formatı yıllar itibarıyla pazardaki göreceli önemini kaybetmiş, öyle ki hipermarket formatının en önemli oyuncularından Kipa ve Real pazardan çıkmak zorunda kalmıştır.
- (56) Pazarda hâlihazırda hipermarket formatında faaliyet gösteren perakendeciler içerisinde gerek mağaza sayısı gerekse mağaza satış alanı olarak Migros en yakın rakibinin iki katından fazla büyüklüğe sahip olup yaklaşık tüm formatın yarısını tek başına oluşturmaktadır. Migros'un pazardaki ağırlığı 2017 yılında devralmış olduğu Kipa sonrasında önemli derecede artmıştır. 2019 yılında ise Migros'un payında ...

puandan fazla bir düşüş yaşanmıştır. Formatın diğer oyuncularına bakıldığında ... ve 2019 yılında pazar payını ... artırdığı görülmektedir. ...

Tablo 16- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre Süpermarket Pazar Paylarının Gelişimi (%)

Süpermarket	2015		2016		2017		2018		2019	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
Migros
Carrefoursa
Adese
Özdilek
Çetinkaya
Diğer

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (57) Süpermarket formatı pazarda en çok sayıda oyuncunun olduğu formattır. Süpermarket formatı içerisinde Migros, Carrefoursa gibi çeşitli büyüklüklerde mağazalara sahip multi format ulusal perakendeciler olduğu gibi Yunus, Onur, Çağrı, Çağdaş gibi çok sayıda bölgesel/yerel zincir de yer almaktadır. Öte yandan 2019 yılına kadar pazarın en büyük kanalını oluşturan süpermarket formatı 2019 yılı itibarıyla pazar liderliğini indirim mağazacılığına devretmiştir.
- (58) Hipermarket formatında olduğu gibi süpermarket formatında da Migros lider konumda olup, mağaza sayısı ve mağaza satış alanı bakımından en yakın rakibinin ... katından fazla büyüklüğe sahiptir. ... Formatın önemli oyuncularından biri olan ... 2015 – 2019 döneminde ciddi pazar payı kaybı yaşamıştır. Her ne kadar “Diğer” başlığının formatta önemli bir paya sahip olduğu görünse de başlığın altında 20’den fazla perakendecinin yer aldığını belirtmek gerekmektedir.

2.5. İndirim Marketçiliği

- (59) Pazarın bir diğer önemli alt kolu da indirim marketleridir. İndirim marketleri, diğer kanallara göre HTM perakendeciliği içinde en hızlı büyüyen alt kanal olmuştur. Yukarıdaki tablolarda da ortaya konulduğu üzere pazardaki en büyük dört teşebbüsün üçü indirim marketi formatındadır. 2000’li yılların başlarında az sayıda bulunan ve sunmuş oldukları markasız (özel markalı) ürünler nedeniyle tüketicilerce kalitesiz olabileceği algısıyla temkinli yaklaşılan indirim marketleri, yıllar itibarıyla bu algının değişmesiyle pazardaki payını istikrarlı bir hızla artırmıştır.
- (60) Modern anlamda indirim marketlerinin temeli, az sayıda ürün grubunun doğrudan ürün kolileri içerisinde satış yapılması, süpermarketlerden daha dar bir alanda satış alanına sahip olması ve görece daha düşük fiyatlı ürünlerin satışa sunulması ilkeleri ile

1962 yılında Almanya’da Aldi tarafından atılmıştır. Bu formatın tüketiciler tarafından ilgi görmesi, bir başka Alman markası Lidl’in 1973 yılında ilk indirim mağazasını açmasını beraberinde getirmiştir. İndirim marketleri zamanla diğer ülkelerde de yaygınlaşarak organize perakendecilikte süpermarketlerin yanında farklı bir format olarak kendine yer bulmuştur. Türkiye’de ise ilk indirim marketi 1995 yılında BİM tarafından açılmıştır. Ardından ŞOK, DiaSA ve A101 ile HTM perakendeciliğinde indirim marketlerinin gelişimi devam etmiştir.

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

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

Tablo 17- 2019 Yılı İtibariyle İndirim Marketlerinin Yapısı

Teşebbüs	Ortalama m ²	SKU	Özel Markalı Ürün (%)
ŞOK
Hakmar Ekspres
BİM
A101
Ortalama
Kaynak: Teşebbüsten Gelen Bilgi			

- (65) Öte yandan indirim marketleri, zamanla süpermarketlerin önemli birer rakibi haline gelmiş, sürekli bir büyüme ivmesiyle süpermarketlerden ciddi paylar almıştır. Bu rekabetçi baskı neticesinde, indirim marketlerinin ürün portföylerinde önemli bir yer teşkil eden özel markalı ürünler süpermarketler tarafından da benimsenmiş ve süpermarketler de maliyet avantajlarından faydalanmak adına kendi özel markaları ile ürün satışına başlamıştır. Bu açıdan indirim marketleri ile süpermarketler arasındaki farklılığın özel markalı ürünler bakımından azalmaya başladığı söylenebilecektir.
- (66) Birleşik Krallık'ta indirim marketlerinin çevrim içi satışlar da dâhil perakende satışlar içerisindeki payı 2018 yılı itibarıyla 23,1 milyar Pound ile %12,1'dir⁸. 2010 – 2018 yılları arasında 500 yeni mağaza açan indirim marketlerinin ilerleyen süreçte de yeni mağazalar açmaya devam etmesi ve 2023 yılındaki pazar payının ise %14 olarak gerçekleşmesi beklenmektedir. 2019'daki Sainsbury's/Asda birleşme işlemine yönelik raporunda CMA, indirim marketlerinden Aldi ve Lidl'in satışını yaptıkları ürünlerin %90'ından fazlasının kendi özel markalı ürünlerinden oluştuğunu ifade etmiştir⁹.
- (67) Almanya'da 2019 yılı itibarıyla gıda perakende sektörü 123 milyar Euro üzerinde büyüklüğe ulaşırken, 2018'de %43,1 olan indirim marketlerinin sektördeki payı 2019'da %43,4'e yükselmiştir¹⁰. Fransa'da ise 2018 yılında market satışları içerisinde indirim marketlerinin payı %8,6 olarak gerçekleşmiştir¹¹. Türkiye'de indirim marketlerinin organize perakende satışları içindeki payı ise 2019 yılında yaklaşık %... ulaşmıştır¹².

⁸ <https://www.igd.com/about-us/media/press-releases/press-release/t/uk-food-and-grocery-market-to-grow-148-by-282bn-by-2023/i/19052>

⁹ <https://www.gov.uk/cma-cases/j-sainsbury-plc-asda-group-ltd-merger-inquiry>

¹⁰ <https://www.statista.com/statistics/505710/revenue-of-discounter-supermarkets-in-germany/>

¹¹ Kantar France Food Retail Country Report

¹² Sektör incelemesi kapsamında elde edilen veriler baz alınmıştır.

İndirim marketlerinin toplam pazardaki oranı Avrupa'da ülkeden ülkeye önemli oranda farklılık göstermekle birlikte indirim marketlerin Avrupa'da doğduğu ülke konumundaki Almanya'da dahi Türkiye'de elde edilen rakamlara ulaşamamıştır. Bu durumsa pazarın belirli bir format özelinde oldukça yoğunlaştığını göstermektedir. Türkiye'de indirim marketlerinin yıllar itibarıyla pazar içindeki gelişimi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

İndirim Marketçiliğinin Gelişimi

	2013		2014		2015		2016		2017		2018		2019	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
...
...
...
...
...
...
...
...

2019 yılı içerisinde indirim marketçiliğinin ulaştığı büyüklüktür. Söz konusu performansı ile indirim marketleri, hızla büyümeye başlamıştır. Üstelik bu artış organik bir şekilde gerçekleşmiştir. 2008 yılında A101'in pazara girmesiyle birlikte indirim marketleri organik olarak büyümeye başlamıştır. 2008 yılında A101'in pazara girmesiyle birlikte indirim marketleri organik olarak büyümeye başlamıştır. 2011 yılında indirim marketçiliğinde 2019 yılı itibarıyla yaklaşık ... mağaza bulunmaktadır ve bu rakamlar hızlı bir şekilde büyümeye başlamıştır. 2019 yılına göre bir önceki yıla göre yaklaşık %... büyümüş ve hacimsel olarak da mağaza sayısı bir yılda yaklaşık ... artış göstermiştir. Bu güçlü konumu alıcı gücü kapsamında ayrıca değerlendirilecektir.

Tablo 19- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre İndirim Mağazaları Pazar Paylarının Gelişimi (%)

İndirim	2015		2016		2017		2018		2019	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
A101
BİM
ŞOK
Hakmar Express
Seyhan Express

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(69) HTM organize perakendeciliği içinde 2019 yılı itibarıyla en yüksek ticaret hacmine sahip olan indirim mağazacılığına bakıldığında ... mağazanın üzerinde satış noktasına sahip olan ... formatın lideri konumundadır. 2011 yılı itibarıyla mağaza sayıları ve mağaza satış alanları kapsamında indirim mağazacılığının yarısından fazlasını oluşturan ..., özellikle ... hızlı büyümesi ile karşılaşmış ve 2015 yılı itibarıyla pazardaki liderliğini kaybetmiştir. ... daha yüksek çeşitlilikte ürün satışı yapmaktadırlar. ... bu durum orantılı bir şekilde mağaza satış alanı büyüklüğü olarak tabloya yansırken ... ortalama mağaza büyüklüğü daha düşük (yaklaşık 220 m²) olduğu için ... mağaza büyüklüğü payı mağaza sayısı payından oldukça düşük gerçekleşmiştir.

Tablo 20- Ciro Büyüklüğüne Göre İndirim Mağazaları Pazar Paylarının Gelişimi (%)

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

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(70) İndirim mağazacılığına ciro bazında bakıldığında her ne kadar yıllar itibarıyla payı düşse de ... pazar lideri olduğu görülmektedir. Mağaza sayıları açısından formatın ilk sırasında yer almasına rağmen ..., ciro payı bakımından formatın ikinci sırasında yer almaktadır. Mağaza satış alanı büyüklüğü olarak ... yaklaşık yarı büyüklüğünde olan ..., ciro bazında ... arasındaki oransal farkı giderek kapatmaktadır.

(71) Bu bilgilere ilaveten sektörde faaliyet gösteren perakendecilere HTM perakendeciliği pazarının geleceğine ilişkin görüşleri de sorulmuş olup, görüş bildiren 19 teşebbüsten 17'si ilgili pazarda yoğunlaşmanın artacağını, ... ise azalacağını belirtmiştir. ...

tarafından, ilgili pazarın mevcut dengesini korumaya devam edeceği ifade edilmiştir. Yoğunlaşmanın artmasını bekleyen teşebbüsler bu görüşlerine gerekçe olarak;

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

hususlarına yer vermiştir.

(72) Pazarda yoğunlaşmanın azalabileceğini ifade eden ..., artan rekabet ile başa çıkmakta zorlanan küçük ölçekli teşebbüslerin daha büyük teşebbüsler tarafından devralınması eğiliminin, ilk bakışta yoğunlaşma oranını artıracak düşünülse de e-ticaret kanalları ve ihtisas mağazalarının, organize HTM perakendecisi teşebbüsleri artan bir rekabet ile karşı karşıya getirdiği, diğer taraftan HTM perakendeciliğinin, giriş engelleri yüksek olmayan bir pazar olduğu ve özellikle yerel düzeyde yeni girişlerin olabileceği, tüketicinin beslenme konularında hassaslaşması ve bilinçlenmesi ile doğrudan üreticiden ürün satın alabileceği internet sitelerinin de çoğalabileceği ifade edilmiştir.

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

perakendeciliğine market seviyesinde özellikle ulusal ölçekte doğrudan bir girişin olmadığı gözlenmektedir.

2.6. HTM Toptan Perakende Pazarı

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

Tablo 21- Mağaza Satış Alanı Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%)

Toptan	2015		2016		2017		2018		2019	
	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²	Sayı	m ²
Metro
Bizim Toptan
Tespo

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (75) HTM organize toptan perakende içerisinde yer alan oyunculara bakıldığında ... mağaza satış alanı büyüklüğü olarak formatın lideri olduğu görülmektedir. Mağaza sayıları açısından bakıldığında ise ... tek başına formatın ... oluşturmaktadır. ... ile faaliyet gösteren ... göre ortalamada daha küçük mağazalarla hizmet sunmaktadır.

Tablo 22- Ciro Büyüklüğüne Göre HTM Toptan Perakende Pazar Paylarının Gelişimi (%)

	2015	2016	2017	2018	2019
Metro
Bizim Toptan
Tespo

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (76) ...

2.7. Bölgesel/Yerel Gıda Perakendecileri

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

Tablo 23- Bölgesel/Yerel Perakendecilere İlişkin Veriler (2019)

	Merkez	Mağaza Sayısı	Ciro	m ²	İl Sayısı	Bölgeler
Adese	Konya
Akyurt	Ankara
Altunbilekler	Ankara
Başgimpa	Ankara
Bildirici	Ankara
Çağdaş	Ankara
Çağrı	İstanbul
Çetinkaya	İstanbul
Düzgün	Erzurum
Esenlik	Malatya
Furpa	Bursa
Gimsa	Ankara
Groseri	Adana
Hakmar	İstanbul
Kim	İstanbul
Mopaş	İstanbul
Onur	İstanbul
Özdilek	Bursa
Pehlivanoğlu	İzmir
Rammar	İstanbul
Seyhanlar	Bursa
Sincap	Konya
Soykan	Ankara
Yunus	Ankara
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler						

(78) Yukarıda yer alan tabloda Türkiye'deki önemli büyüklüğe sahip bölgesel/yerel gıda perakendecilerin birçoğuna yer verilmektedir. Anılan zincirler arasında Ankara'da faaliyet gösterenlerin sayısı sekiz iken İstanbul'dakilerin sayısı yedidir. Ayrıca üç Bursa, iki Konya ve birer İzmir, Adana, Malatya ve Erzurum merkezli gıda perakende zinciri bulunmaktadır.

(79) HTM organize perakende pazarının gelişimi içerisinde bölgesel/yerel gıda perakendecilerinin de önemli bir payı bulunmaktadır. Pazar, gelenekselden organizeye doğru dönüşürken ulusal perakendecilerin yanında yerel zincirler de şube ve mağaza satış alanlarını artırmışlardır.

Tablo 24- TPF Üyesi Perakendecilerin Gelişimi

	2017	2018	2019	2018-2017 (%)	2019-2018 (%)
Üye Sayısı
Şube Sayısı
Çalışan Sayısı
Toplam m²
Kaynak: TPF					

(80) Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF) tarafından sağlanan bilgiler uyarınca 2019 yılı itibarıyla Türkiye genelinde TPF üyesi ... bölgesel/yerel zinciri bulunmaktadır. ... şubesi bulunan söz konusu zincirler toplam ... m² satış alanına sahip olup, ... çalışan istihdam etmektedirler. Bölgesel/yerel zincirlerin gelişimine bakıldığında ise 2018 yılında 2017 yılına göre üye sayısı, şube sayısı, çalışan sayısı ve toplam satış alanında düşüş yaşandığı görülmektedir. 2019 yılına gelindiğinde ise üye sayısındaki düşüş devam ederken şube sayısı, çalışan sayısı ve toplam satış alanı yeniden yükselişe geçmiştir.

Tablo 25- TPF Üyesi Bazı Perakendecilerin Mağaza Artış ve Azalışları

	2018		2019		Artış/Azalış	
	Mağaza	m ²	Mağaza	m ²	Mağaza	m ²
Adese
Akyurt
Altunbilekler
Başgimpa
Bildirici
Çağdaş
Çağrı
Çetinkaya
Düzgün
Esenlik
Furpa
Gimsa
Groseri
Hakmar
Kim
Mopaş
Onur
Özdilek
Pehlivanoğlu
Rammar
Seyhanlar
Sincap

Soykan
Yunus
Toplam
Kaynak:	Teşebbüslerden Gelen Bilgiler					

- (81) Mağaza sayılarındaki artış ve azalışlar TPF üyesi bazı önemli perakendeciler özelinde incelenecek olursa, yukarıdaki tablodan da görüldüğü üzere ... bazı perakendeciler şube sayısı ve mağaza satış alanı büyüklüklerini artırırken ... bazı perakendeciler de ciddi düşüşler yaşamışlardır. Tablonun geneline bakıldığında ise şube sayıları azalırken mağaza satış alanı büyüklüklerinin arttığı ve TPF tarafından sunulan verilere benzer bir görünümün elde edildiği görülmektedir.
- (82) TPF tarafından sağlanan veriler bölgesel bazda ele alınacak olursa toplam şube sayıları açısından İstanbul'da yer alan bölgesel/yerel zincirler neredeyse formatın yarısına sahiptir. İstanbul'daki zincirleri sırasıyla Ankara, Ege, Bursa ve Karadeniz'deki bölgesel/yerel zincirler takip etmektedir. Bölgesel/yerel perakendecilerin zincirleşme oranları incelenecek olursa İstanbul ve Ankara'da yer alan perakendecilerin ortalama şube sayıları sırasıyla 42 ve 20 iken bu rakamlar Güneydoğu ve Doğu Anadolu'da 3 – 4'lere düşmektedir.

2.8. HTM Perakendeciliğinin Kategoriler Bazında İncelenmesi

- (83) Sektör araştırması kapsamında, 2018 yılı sonu itibarıyla gıda, kozmetik, temizlik, alkollü içecekler, tütün, spot satılan ürünler¹³, yaş meyve-sebze, paketlenmemiş veya işlenmemiş et, tavuk, yumurta ve diğer olmak üzere toplam dokuz kategori belirlenmiş ve kategorilerin ciro payları ile SKU bazında ürün sayıları hakkında aşağıdaki tablo hazırlanmıştır.

¹³ Spot satışlar ile rafta sürekli satışı olmayan, sadece haftanın, ayın ya da yılın belli bir döneminde satışa sunulan ürünler kast edilmektedir.

Tablo 26- Toplam Ürün Sayısının ve Cironun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı (%)

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

	Ciro
Kim	SKU
	Ciro
Metro	SKU
	Ciro
Migros 5M	SKU
	Ciro
Migros MJET	SKU
	Ciro
Mopaş	SKU
	Ciro
Onur	SKU
	Ciro
Özdilek	SKU
	Ciro
Pehlivanoğlu	SKU
	Ciro
Rammar	SKU
	Ciro
Seyhanlar	SKU
	Ciro
Sincap	SKU
	Ciro
Soykan	SKU
	Ciro
ŞOK	SKU
	Ciro
Tespo	SKU
	Ciro
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler											

(84) Aşağıdaki tabloda ise sektörde faaliyet gösteren ilk beş teşebbüsün 2018 yılı sonu itibarıyla, ilgili dokuz kategori bakımından SKU ve ciro paylarına yer verilmektedir.

Tablo 27- Sektörde Faaliyet Gösteren İlk Beş Teşebbüsün Toplam Ürün Sayısı ve Cirounun İlgili Kategoriler Bazında Dağılımı (%)

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

Migros 5M	SKU
	Ciro
ŞOK	SKU
	Ciro
Carrefoursa	SKU
	Ciro
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler										

- (85) Tablolara göre gıda kategorisi, %40-70 oranında ciro payı ile en çok satış yapılan kategoridir. Adet bazında hesaplanan paylar da genel olarak buna paralel seyretmekte olup yalnızca ... spot satılan çok sayıda ürün olduğu için bu teşebbüslerde spot kategorisi adet bazında öne çıkmaktadır. ... de spot satışlar diğer kategorisinde toplulaştırılmış olup adet bazında gıda kategorisinin önüne geçmektedir. ... bakımından da benzer bir durum söz konusu olup diğer kategorisinin adet bazında daha yüksek pay aldığı görülmektedir¹⁴.
- (86) Gıda kategorisinden sonra, ciro bazında ortalama %11,2 pay ile meyve-sebze ve %10,9 ile et-tavuk-yumurta kategorileri ikinci sırada gelmektedir. Bu kategorileri ortalama %9 pay ile temizlik kategorisi takip etmektedir. Meyve – sebze kategorisi bakımından ... %5'in altında bir oranla satış yaptıkları görülmektedir. Bu marketlerde genellikle paketlenmiş ve markalı satılan ürünlere yer verildiği anlaşılmaktadır.
- (87) Alkollü içecekler satan ... segmentlerinde faaliyet göstermektedir. Alkollü içecekler kategorisinin bahsi geçen dokuz teşebbüs arasında ortalama ciro payı %... iken, bu pay ankete katılan 33 teşebbüs hesaba katıldığında %... düşmektedir. Tütünlü ürünler kategorisinin ciro bazında aldığı ortalama pay ise %... ... dışında, teşebbüslerin tamamında tütün ürünlerinin satıldığı görülmekte olup, bu kategoride en az çeşit ... adetle ..., en fazla çeşit ise ... adet ile ... bulunmaktadır.
- (88) Son olarak ... spot satılan ürünlerin adet bazında ortalama oranı %... olarak hesaplanmışken, ciro payı %... olarak gerçekleşmiştir. Özellikle indirim marketlerinde çok sayıda spot satışa sunulan ürün bulunmaktadır. Spot kategorisinin payı adet bazında ... bakımından %..., ... bakımından ise %... olarak gerçekleşmiştir.

¹⁴ ... (%...) ve ... (%...) gıda kategorisinin diğer teşebbüslerden ayrık olduğu, her iki teşebbüste de diğer kategorisinin payının diğer teşebbüslerden daha yüksek olduğu görülmüştür (sırasıyla %... ve %...). Öte yandan, ... diğer kategorisinin alt kırılımlarında tansiyon aletinden şofbene kadar çeşitli elektronik ürünler, plastik ürünler ve hırdavat gibi kategoriler yer almaktadır.

(89) Aşağıdaki tabloda ise perakende sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslerin, 2018 yılı sonu itibarıyla satışını gerçekleştirdikleri ürünlerin toplam SKU sayısı spot ürünler hariç ve dahil olmak üzere gösterilmektedir.

Tablo 28- 2018 Yılı İçin Toplam SKU Sayıları

	Spot Ürünler Hariç	Spot Ürünler Dahil
BİM
ŞOK
A101
Migros MJET
Soykan
BİM FİLE
Tespo
Sincap
Mopaş
Pehlivanoğlu
Esenlik
Bizim Toptan
Bildirici
Seyhanlar
Hakmar Express
Rammar
Kim
Başgimpa
Akyurt
Onur
Migros 5M
Özdilek
Beğendik
Gimsa
Altunbilekler
Çağrı
Çağdaş
Çetinkaya
Groseri
Metro
Carrefoursa
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler		

(90) Spot satılan ürünler hariç tutulduğunda sektörün önde gelen perakendecilerinden olan ... marketlerinin SKU sayılarının ... altında olduğu görülmektedir. Dolayısıyla indirim marketlerinin ve bu formata yakın faaliyet gösteren marketlerin SKU sayılarının

nispeten düşük seviyelerde kaldığı söylenebilecektir. İndirim marketi olarak faaliyet gösteren gibi bazı bilinen marketlerin ise ... SKU ile faaliyet gösterdiği anlaşılmaktadır. ... süpermarket formatı ile faaliyet gösteren marketleri ... SKU sayısı ... seviyesinde olup, süper market formatlarının seviyesine çıkmadığı görülmektedir.

(91) Aşağıdaki grafikte, seçilen ilgili kategorilerin ciro ve adet bazında aldığı ortalama paylara yer verilmektedir.

Grafik 1- HTM Perakendeciliği Pazarının Ürün Kategorilerine Dağılımı (%)

(92) Grafiklere göre adet bazında en yüksek payı alan spot ürünler kategorisi, ciro bazında en düşük payı alan kategoridir. Bu ürünler dönemsel satıldığından çok fazla çeşit barındırır da ciro bazında oldukça düşük oranda kalmaktadırlar.

(93) Sektör araştırması kapsamında marketlere yöneltilen sorularla, bahsi geçen kategoriler için tedarik süreci, satış kanalları, pazarlama ve fiyatlama stratejilerinin farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmış olup, ilgili soruya cevap veren 13 teşebbüs, kategori bazında farklı stratejileri olmadığını, 14 teşebbüs ise özellikle tedarik stratejilerinin farklılaştığını belirtmiştir. İlgili analize daha yakından bakıldığında ise farklı stratejiler uyguladığını belirten ve belirtmeyen tüm teşebbüslerin, esasen aynı kapsamda olduğu, yalnızca şarküteri ve meyve – sebze reyonunda tedarik süreçlerinin farklılaştığını ya da soğuk zincire dikkat ettiklerini belirttikleri görülmektedir. Bir başka deyişle bu analizde, kategori bazında farklı satış ve pazarlama stratejileri

uygulanmadığı anlaşılmaktadır. Buna karşılık ... tarafından, internetten satışa sunulan bazı ürünlerde pazarlama ve fiyat stratejilerinin farklılaştığı belirtilmiştir. Diğer taraftan meyve – sebze kategorisi bakımından ürünlerin genellikle ortak bir depodan mağazalara sevk edildiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında, bazı teşebbüsler tarafından yerel rekabet koşullarına da dikkat edilerek bazı ürünlerde yerli üreticilerle çalışıldığı, yerel marka bağımlılığının olduğu bölgelerde bu markalara da yer verildiği belirtilmiştir.

3. REKABET HUKUKU BAKIMINDAN HTM PERAKENDECİLİĞİNDE İLGİLİ PAZAR TANIMLARI

3.1. İlgili Ürün Pazarı

- (94) Rekabet hukukunda pazar tanımı teşebbüsler arasındaki rekabetin sınırlarını tespit etmekte kullanılan bir araçtır. İlgili pazar, ürün ve coğrafi pazar olmak üzere iki temel boyuttan oluşmaktadır. Pazarı hem ürün hem de coğrafi bölge boyutlarıyla tanımlamaktaki amaç teşebbüslerin davranışlarını sınırlama ve etkin bir rekabetçi baskıdan bağımsız olarak davranmamalarını önleme gücüne sahip rakiplerinin ortaya çıkarılmasıdır¹⁵.
- (95) İlgili ürün pazarının belirlenmesinde talep ikamesi ve arz ikamesine göre bir değerlendirme yapılmaktadır. Talep ikamesinin değerlendirilmesi, tüketici gözünde ilgili ürünün yerine geçer kabul edilen başka ürünlerin belirlenmesini gerektirmektedir. Bir ilgili ürün pazarı tüketicinin gözünde fiyatı, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından birbiriyle değiştirilebilir veya ikame edilebilir olarak kabul edilen bütün mal veya hizmetlerden oluşan pazarları kapsamaktadır¹⁶. Talep ikamesine eşdeğer etkisi olduğu durumlarda arz ikamesi de pazar tanımlamasında hesaba katılabilmektedir.

3.1.1. Perakende Seviyesi Bakımından İlgili Ürün Pazarı

- (96) Perakende zincirlerinin karşı karşıya oldukları rekabet koşullarının belirlenebilmesi bakımından bu bölümde ilgili pazarın belirlenmesine yönelik geçmiş Kurul kararları ve inceleme kapsamında elde edilen bilgilere yer verilecektir.
- (97) HTM perakendeciliğinin konu olduğu Kurul kararlarında da ifade edildiği üzere, ilgili pazarın tanımının kesin ölçütlerle ortaya konulması güçtür¹⁷. HTM perakendeciliğinde ilgili pazar tanımının iki boyutu bulunmaktadır. Bunlar, tedarik zincirinde üst pazar

¹⁵ 10.01.2008 tarih ve 08-04/56-M sayılı İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz par. 1

¹⁶ 2010/4 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in Eki Bildirim Formu

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

olarak da nitelendirilebilecek alım (tedarik) pazarı ile alt pazar olarak nitelendirilebilecek perakende pazarıdır.

- (98) HTM perakendeciliği, raf devir hızları yüksek, kısa süreli stoklanan ve sürekli tüketilen gıda, içecek, kişisel bakım ürünleri, kozmetik ve temizlik ürünleri gibi ürünlerin son kullanıcılara satışı hizmetidir. Büyük ölçekli HTM perakende mağazalarının bir kısmında aynı zamanda mobilya, elektronik gibi dayanıklı tüketim malları ve tekstil, cam gibi çeşitli ürünlerin satışı da yapıyor olmakla birlikte, bu sektörün cirosunun çok büyük bir bölümü HTM satışından elde edilmektedir. Dolayısıyla bu mağazaların tüketici gözünde asıl işlevi HTM satışlarıdır. HTM perakendeciliğinin temel aktörlerini hipermarketler, süpermarketler, orta ölçekli marketler, marketler, bakkallar, büfeler, ihtisas mağazaları (kasap, manav, kuruyemişçi gibi) olarak sıralamak mümkündür¹⁸.
- (99) Kurulun geçmiş tarihli kararlarında HTM perakendeciliği en belirgin olarak organize (modern) ve geleneksel kanal ayrımında ele alınmıştır. Kararlarda, organize kanalda faaliyet gösteren oyuncuların sahip oldukları ölçek ve kapsam dikkate alınarak sunulan ürün ve hizmet portföyü, fiyat gibi kriterler bakımından tüketici nezdinde geleneksel kanaldan ayrı bir pazar teşkil ettiği yaklaşımı benimsenmiştir. Şöyle ki, Kurulun son dönemdeki kararlarına bakıldığında organize ve geleneksel ayrımına dair bir tartışma dahi yer almamaktadır.
- (100) Diğer yandan, organize kanalın çeşitli alt kırılımlarda ele alınıp alınamayacağı yönünde kararlarda geçmişten günümüze farklı yaklaşımların benimsendiği görülmektedir. Bu yaklaşımların, ürün pazarlarının indirim marketleri ve mağaza alanı büyüklüğü etrafında şekillendiği görülmektedir. Bu ayrımın yapılmasında mağazaların büyüklüğü, ürün portföyü, fiyat gibi kriterlerin dikkate alındığı, bazı mağazaların tüketicilerin farklı ihtiyaçlarına karşılık verdiği ve bu yönüyle de her mağazanın birbirlerine doğrudan rekabet halinde olmayabileceği düşüncesinin etkili olduğu görülmektedir.
- (101) Bu bakımdan *Migros/Tansaş* kararında, organize kanal özelinde “indirim mağazaları”, “1.000 m² ve üstü” ve “indirim mağazaları hariç 1.000 m² altı” temelinde bir ayrımın mümkün olduğu ifade edilmiştir¹⁹. Diğer yandan *Migros/Tansaş* kararında Kurul, 300 m²'den büyük perakendecilerin de 1.000 m² üzeri perakendecilere rakip olduklarını belirterek ilgili ürün pazarını “300 m² ve üstü” mağazalar olarak belirlemiştir. *Carrefoursa/Kiler* kararında²⁰ ise Kurul, kesin bir ilgili ürün pazarı yapmamış ancak

¹⁸ 2012 tarihli Sektör Raporu, par. 74

¹⁹ 31.10.2005 tarih, 05-76/1030-287 sayılı *Migros/Tansaş* Kararı

²⁰ 30.06.2015 tarih, 15-27/297-82 sayılı *Carrefoursa/Kiler* Kararı

hâkim durum değerlendirmesinde mağazaları “300 m² ve üzeri”, “300-999 m² arası” ve “1.000 m² ve üzeri” ölçütüne göre ayırma tabi tutmuştur. Ancak bugüne kadarki kararların çoğunda perakende pazarındaki rekabet koşulları nedeniyle yapılan alternatif pazar tanımlarının sonucu değiştirmeyeceğinden hareketle, eş deyişle bir rekabet sorunu ortaya çıkması söz konusu olmaması nedeniyle net ilgili pazar tanımı yapılmamış olup, ayırımın yalnızca organize ve geleneksel kanal bakımından netleştiği görülmektedir. 2012 yılında Kurum tarafından HTM perakendeciliğine yönelik yayımlanan sektör raporunda da Kurul kararlarında yer alan benzer yaklaşımın benimsendiği söylenebilecektir.

(102)2012 tarihli Sektör Raporunda süpermarket ve indirim marketlerinin satış alanı, mağaza yapılanması, ürün portföyü ve pazarlama açısından birbirlerinden ayrıldığı ifade edilmiştir. Süpermarketlerin daha fazla ürün çeşitliliği sunması ve HTM dışındaki ürün ihtiyacını da karşılayabilmesi nedeniyle tüketicilere “tek duraklı alışveriş” (*one-stop shopping*) imkânı sağladığı, indirim marketlerin ise ürün portföyünün sınırlı kategorilerde kalması nedeniyle tüketicilere “telafi/tamamlayıcı alışveriş” (*top-up shopping*) imkânı sunduğu belirtilmiştir.

(103)Mağaza alanları bakımından indirim marketlerinin küçük süpermarketlere yaklaştığı ancak düşük fiyatlama stratejilerinin indirim marketlerini küçük süpermarketlerinden ayırdığı belirtilen 2012 tarihli Sektör Raporu’nda mağaza büyüklüğü nedeniyle ürün ve hizmet sunumunun farklılaştığı ve küçük süpermarketlerin de diğer süpermarketlerden ayrıştığı vurgulanmıştır.

(104)Ayrıca, söz konusu raporda, özel markalı ürün oranı, sınırlı sayıda ürün grubu ve az çeşit bulunmasının yanı sıra park alanı gibi yan hizmetlerin ve taze et, balık ve şarküteri tezgâhlarının bulunmaması yönüyle indirim marketlerinin süpermarketlerden farklılaştığı belirtilmiştir. Dolayısıyla indirim marketlerinde bulunmayan bu reyonlar açısından süpermarketler ile indirim marketlerinin rakip olmadıkları ifade edilmiştir.

(105)2012 tarihli Sektör Raporu sonrasında Kurul tarafından alınan bazı devralma kararlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 29- HTM Perakendeciliğindeki Bazı Devralmalara İlişkin 2012 Sonrası Kurul Kararlarında İlgili Pazar Tanımları

Tarih ve Sayı	Karar	İlgili Ürün Pazarı	Alım Pazarı	İlgili Coğrafi Pazar
02.05.2013 tarih ve 13-25/338-156 sayılı Kurul Kararı	İsmar/Eko	HTM Perakendeciliği	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
26.06.2013 tarih ve 13-40/513-	Yıldız Holding/DiaSA	Tanımlanmamış	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda

223 sayılı Kurul Kararı				tanımlanmasına gerek görülmemiş -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
13.08.2013 tarih ve 13-47/635-274 sayılı Kurul Kararı	ŞOK/Onur Ekspres	Tanımlanmamış	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda tanımlanmasına gerek görülmemiş -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
26.03.2014 tarih ve 14-12/221-97 sayılı Kurul Kararı	Gerçek Kişiler/UCZ	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	-Perakende pazarda "İstanbul ili" -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
08.05.2014 tarih ve 14-17/321-139 sayılı Kurul Kararı	Migros/Petrol Ofisi	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
02.07.2014 tarih ve 14-23/475-208 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Genyapı	Tüketim malları perakende pazarı	Tedarik pazarı	"Antalya" ve "Muğla"
26.11.2014 tarih ve 14-46/844-384 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Genyapı 2	HTM organize perakende pazarı	Tedarik pazarı	-Perakende pazarda "Antalya ili" -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
30.06.2015 tarih ve 15-27/297-82 sayılı Kurul Kararı	Carrefoursa/Kiler	Tanımlanmamış	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda "tanımlanmamış" -Alım pazarında "Türkiye" olarak tanımlanmış
09.07.2015 tarih ve 15-29/420-117 sayılı Kurul Kararı	AEH/Migros	HTM perakende organize pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	Türkiye
23.06.2016 tarih ve 16-21/381-176 sayılı Kurul Kararı	Yıldız Holding/UCZ	HTM perakendeciliği	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
27.07.2016 tarih ve 16-25/421-189 sayılı Kurul Kararı	Yeni Mağazacılık/Semt Marketçilik	HTM perakendeciliği	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
16.11.2016 tarih ve 16-39/661-295 sayılı Kurul Kararı	Özen/Şaypa	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
09.02.2017 tarih ve 17-06/56-22 sayılı Kurul Kararı	Migros/Kipa	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarda "76 ilçe" -Alım pazarında "Türkiye"
27.09.2017 tarih ve 17-30/493-	Carrefoursa/Migros	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış

215 sayılı Kurul Kararı				
28.12.2017 tarih ve 17-44/689-303 sayılı Kurul Kararı	Migros/Carrefoursa	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış	Tanımlanmamış
18.04.2018 tarih ve 18-11/204-95 sayılı Kurul Kararı	Migros/Makro	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarında "30 ilçe" -Alım pazarında "Türkiye"
13.12.2018 tarih ve 18-47/736-356 sayılı Kurul Kararı	Migros/Makro 2	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	-Perakende pazarında "4 ilçe" -Alım pazarında "Türkiye"
16.01.2020 tarih ve 20-04/38-20 sayılı Kurul Kararı	Migros/Dörtler	HTM organize perakende pazarı	Ürün grupları bazında ayırım	Adana ili Çukurova ilçesi

(106)Yukarıda yer alan tabloya bakıldığında, geçmiş tarihli birçok Kurul kararının aksine son yıllardaki kararlarda gerek ilgili ürün pazarı gerekse ilgili coğrafi pazarın tanımlanması yoluna gidildiği görülmektedir. Söz konusu kararların, ilgili pazarların değerlendirilmesi bakımından da geçmiş tarihli kararlardan farklılaşmadığı belirtilmelidir.

(107)Yukarıdaki tabloda yer alan geçmiş tarihli bazı Kurul kararında ilgili pazarlar tanımlanmış olsun veya olmasın, değerlendirme yapılırken organize kanalın alt kırılımlara ayırımında indirim marketlerinin veya belirli m² alanına sahip mağazaların ayrı pazarlar olarak ele alındığı görülmektedir. Ancak, özellikle *Migros/Kipa* kararı ile birlikte, bu ayrımların terk edildiği ve organize kanalın bir bütün halinde değerlendirildiği görülmektedir. Söz konusu kararda, HTM organize perakende pazarında tüketicilerin gelirleri ve fiyat esneklikleri, mağaza büyüklükleri ve konumlandırmaları, ürün çeşitliliği ve özel markalı ürünlerin toplam portföy içerisindeki yeri gibi kriterlerin indirim mağazacılığı ile süpermarketler arasında gerek niteliksel gerekse niceliksel anlamda keskin bir ayırım yapılmasını güçleştirdiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, indirim mağazacılığı ile süpermarketlerin tamamen ayrı pazarlarda değerlendirilerek birbirlerine rekabetçi baskı oluşturmadıkları veyahut bir formatı tercih eden tüketicilerin bir diğer formattan alışveriş yapmadığını ileri sürmenin de pazarın gerçekleri ile bağdaşmadığı belirtilmiştir.

(108)Yukarıda ifade edilen indirim marketleri ve süpermarketlerin nitelik bakımından birbirlerinden farklı olduklarına yönelik değerlendirmeler çoğunlukla geçerliliğini korumaktadır. İşbu inceleme kapsamında bilgi sağlanan perakendecilerin çoğunluğu da, indirim marketleri ile mağaza büyüklüğü farklı olan marketlerin ayrı pazar içinde yer aldığını ve dolayısıyla birbirlerine ikame olduğu görüşündedir

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

(110)Tüketici bakımından ise ..., mağaza formatının veya mağaza büyüklüğünün tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılama noktasında bir farklılığa neden olmadığını, tüketicinin almak istediği ürün türünü bulabildiği her marketten alışveriş yapabileceğini belirtmiştir. ... ise tüketicilerin ürünleri satın alırken markasına, kalitesine ve fiyatına göre değerlendirme yaptığını ve mağaza formatı veya büyüklüğünün tüketicinin öncelikleri arasında yer olmadığını ifade etmiştir. Aynı şekilde ..., tüketici davranışlarının fiyat ve kaliteye odaklandığını, tüketicilerin perakendeciler arasında kolaylıkla geçiş ve ürün bazında perakendeci tercihi yapabildiğini belirtmiştir. Nielsen verilerine göre de ulaşım kolaylığı, uygun fiyatlar ve kaliteli marka imajı tüketici tercihlerini en çok etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır²¹.

(111)Artan dijitalleşme ve internet kullanımının da mağaza formatı veya mağaza büyüklüğünün önemini giderek azalttığını söylemek mümkündür. Günümüz itibarıyla tüketiciler ihtiyaç duyduğu bir ürünü süpermarket, indirim market, çevrim içi platformlar veya marketlerin kendi çevrim içi mağazalarından alabilme imkânına sahiptir. Böylece, farklı mağaza büyüklüklerine sahip marketlerin birbirlerine rakip olabilmeleri dışında fiziki mağazalara sahip olmayan çevrim içi platformların da fiziki mağazaya sahip marketlere bazı ürün ve kategorilerde rakip olabilmektedir. Bu nedenle, büyüklükleri farklı olan mağazaların perakendeci ve tüketiciler üzerinde tamamen ayrı ürün pazarlarında bulunduğunu söylemek kolay görünmemektedir.

²¹ Nielsen Alışverişçi Trendleri, 2019

- (112)Mağaza formatı ve mağaza büyüklüğünün ürün pazarı tanımını değiştirebileceğini öne süren perakendeciler ise mağaza alanlarının büyüdükçe ürün çeşitliliğinin arttığını belirtmektedir. Ürün çeşitliliğinin artmasının tüketici tercihlerini etkileyen bir unsur olduğu ve büyük mağazaların tüketicilere rahat alışveriş ortamı sağladığı ifade edilmiştir. Buna göre, mağaza satış alanları büyüdükçe teşhir alanları genişlemekte ve araç park alanı, kasa sayısı gibi ilave hizmetler artmaktadır.
- (113)Diğer yandan, görüşleri alınan perakendecilerin neredeyse tamamı indirim marketlerini rakip olarak görmekte ve satış, pazarlama, fiyatlandırma gibi parametrelerde indirim marketlerinin aksiyonlarını dikkate almaktadır. İndirim marketlerinin kendine has birtakım özellikleri olsa da satışa sunduğu ürünler bakımından diğer süpermarket formatındaki marketler ile benzerlik göstermektedir. Perakendeciler, özellikle tüketicilerin temel ihtiyaç maddelerini karşılama noktasında indirim marketleri ile süpermarketlerin rekabet içerisinde olduklarını belirtmektedir. Ayrıca, indirim marketleri belirli dönemlerde yaptığı geçici kampanyalarla düzenli olarak satışını yapmadığı HTM ürünleri dışında kalan çeşitli yelpazedeki ürünlerin de satışını gerçekleştirmektedir. Böylece indirim marketleri, belirli dönemlerde süpermarketler ile söz konusu ürünler noktasında da rekabet edebilmektedir.
- (114)İndirim marketlerini diğer süpermarket formatlarından ayıran önemli bir özellik özel markalı ürünlerin oranının markalı ürünlere göre daha fazla olmasıdır. Süpermarketler ise daha çok markalı ürünlerin satışı ile ön plana çıkmaktadır. Özel markaların kullanımı, indirim marketlerinin düşük fiyat stratejisi çerçevesinde ön plana çıkmış bir uygulamadır. Düşük fiyatlı özel markalı ürünleri satan indirim marketleri, ağırlıklı olarak markalı ürünler satan süpermarketlere göre fiyata duyarlı tüketiciler tarafından daha cazip görülebilmektedir. Ancak, son zamanlarda özel markalı ürünlere süpermarketlerin de yönlendiği görülmekte ve süpermarketlerin kendi özel markalı ürünlerinin satışlarında da bir artış yaşandığı gözlemlenmektedir. IPSOS verilerine göre, ulusal zincir marketlerde özel markalı ürünlerin payı Eylül 2018'de %... iken, Eylül 2019'da %... olmuştur²². Süpermarketlerin son zamanlarda özel markalı ürün satışlarının artması, indirim marketlerinin özel markalı ürünler ile sağladığı avantajları dengelemek açısından önemli bir hamle olarak görülmektedir. Bu durumu, indirim marketlerinin süpermarketler üzerinde rekabetçi bir baskı yarattığı şeklinde de okumak mümkün olabilecektir.

²² IPSOS Yöneticinin Ulusal Zincir Rehberi, 2019

- (115)Diğer bir nokta ise artan şehirleşme ile birlikte tüketicilerin ürünlere hızlı bir şekilde ulaşma ihtiyacı doğrultusunda hareket etmesidir. Perakendeciler ise tüketicilere daha hızlı ulaşabilmek adına şehirleşmenin yoğun olduğu bölgelere mağaza açmaktadır. Bu durum çok sayıda mağazanın birbirlerine yakın konumda bulunmalarına neden olmaktadır. Bu nedenle, temelde benzer ürünlerin satışını gerçekleştiren indirim marketler ve süpermarketler, aynı müşteri tabanını kendi mağazalarına çekme konusunda rekabete girebilmektedirler.
- (116) Nitekim bazı perakendeciler, indirim marketlerinin çevrelerine yakın bir noktada mağaza açtıklarında satışlarının ve kârlılıklarının etkilendiğini belirtmiştir. Benzer şekilde indirim marketlerinin, yerel/bölgesel ve ulusal süpermarketlerden sürekli olarak pazar payı aldığı vurgulanmaktadır. Hatta ..., giderek sayıları artan indirim marketlerinin zaman içerisinde küçük ölçekli marketler ile üretici ve tedarikçilerin gelişimi noktasında engelleyici bir rol oynayacağını belirtmiştir. ... ise indirim marketlerinin düşük stok yükü ve toplu alımlar nedeniyle sahip olduğu düşük işletme maliyetlerinin, pazar payı kaybetmelerine neden olduğunu ve gelecek dönemde bu durumun artarak devam edeceğini ifade etmiştir. Perakendeciler arasındaki ortak görüşse, ilerleyen dönemlerde indirim marketlerinin payını giderek artıracığı yönündedir.
- (117)Mağaza büyüklüğü ve mağaza formatı dışında, HTM perakendeciliğinde değinilmesi gereken diğer aktörler bölgesel/yerel marketler, hızlı tüketim mamulleri satılan noktalar ve ihtisas mağazalarıdır. Esasında bölgesel/yerel marketler satışa sundukları ürün portföyü bakımından diğer ulusal süpermarketlerden farklı bir niteliğe sahip değildir. İndirim marketler de dahil birçok perakendeci satış fiyatlarını belirlerken bölgesel/yerel marketlerin fiyatlarının dikkate alındığını belirtmiştir. Bu bakımdan ulusal süpermarketlerin veya indirim marketlerinin mağazasının bulunduğu herhangi bir bölgede süpermarketler ve indirim marketleri ile rakip konumunda olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.
- (118)İhtisas mağazaları ise sadece belirli ürün veya ürün kategorilerinde satış yapan uzmanlaşmış mağazalardır. Görüşlerine başvuru alan perakendecilerin bir kısmı sattıkları ürünler ile ikame ürünleri sattığı ölçüde ihtisas mağazalarını rakip olarak konumlandırmaktadır. Örneğin; kozmetik ürünler satan bir ihtisas mağazasının, marketlerin satışını yaptığı kozmetik ürünler bakımından rakip olacağı belirtilmektedir. Ancak marketlerin diğer kategorilerdeki ürünlerine rakip olarak değerlendirilmemektedir. Bazı perakendeciler, ihtisas mağazalarının yaptıkları

kampanya ve indirimlerin satışlarını olumsuz yönde etkileyebildiğini ifade etmiştir. Perakendecilerin bir kısmı ise ihtisas mağazalarını kendi ürün portföyü ile önemli ölçüde örtüşmemesi ve sınırlı kalması nedeniyle rakip olarak görmediklerini ve etkilerinin düşük düzeyde kaldığını dile getirmiştir.

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

3.1.2. Tedarik Pazarı Bakımından İlgili Ürün Pazarı

(120) Perakendeciler ile satışa sundukları ürünleri tedarik ettikleri üreticiler arasında ortaya çıkan dikey ilişki tedarik pazarını oluşturmaktadır. Tedarik pazarı, HTM perakendeciliği pazarında gerçekleşen birleşme ve devralmalardan etkilenecek pazarlardan birisidir. Üreticilerin alternatif ürünlerin üretimine geçişinin sınırlı olması ve perakende noktalarında satılan ürünlerin tamamını üretememeleri nedeniyle tek bir tedarik pazarından bahsedilememektedir. Bu nedenle, alıcı gücüyle ilgili yapılan incelemelerde, üretim anlamında birbirine ikame teşkil eden ürünlerin bir araya geldiği ürün gruplarının ayrı ayrı ilgili pazarlar şeklinde tanımlandığı görülmektedir. Komisyon da birçok kararında sınırlı arz yönlü ikame edilebilirliği dikkate alarak tedarik pazarıyla ilgili benzer bir sınıflandırmayı kullanmıştır. Komisyon *Rewe/Meinl* ve *Rewe/Plus Discount* kararında alım pazarını 19 ana başlık altında yer alan ürün kategorileri bazında tanımlarken diğer birçok Komisyon ve üye ülke kararlarında da aynı yaklaşım dikkate alınmıştır. Kurul da *AEH/Migros* ve *Migros/Kipa* da dahil son dönemdeki birçok kararında benzer bir yaklaşım benimseyerek, alım pazarına ilişkin olarak çeşitli ürün grupları bazında değerlendirme yapılmasının yerinde olacağını belirtmiştir. Sonuç olarak süpermarket ortamında satılan gıda ağırlıklı hızlı tüketim ürünleri dikkate alındığında, önümüzdeki süreçte HTM perakendeciliği ürün tedarikinde radikal

değişiklikler olmadığı müddetçe, aşağıda ana başlık olarak yer alan HTM kategorilerinin ve alt ürün kategorilerinin kullanılabileceği düşünülmektedir.

- İçecekler
- Süt ve Süt Ürünleri
- Et ve Et Ürünleri
- Taze Meyve, Sebze
- Atıştırmalık ve Şekerlemeler
- Yağlar
- Dondurulmuş Ürünler
- Bakliyat ve Unlu Mamuller
- Temel Gıda
- Sigara
- Kişisel Bakım Ürünleri
- Ev Temizlik Ürünleri

3.2. İlgili Coğrafi Pazar

(121)İlgili coğrafi pazar teşebbüslerin, mal ve hizmetlerin arz ve talebi konusunda faaliyet gösterdikleri rekabet koşullarının yeteri derecede homojen ve özellikle rekabet koşulları komşu bölgelerden hissedilir derecede farklı olduğu için bu bölgelerden kolayca ayrılabilen bölgelerdir²³. Coğrafi pazar değerlendirilmesi yapılırken, özellikle ilgili mal ve hizmetlerin özellikleri, tüketici tercihleri, giriş engelleri, ilgili bölge ile komşu bölgeler arasında teşebbüslerin pazar payları veya mal ve hizmetlerin fiyatları bakımından hissedilir bir farklılığın varlığı gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.

3.2.1. Perakende Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar

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

²³ 2010/4 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in Eki Bildirim Formu

(123)Kurulun önceki kararlarında da HTM perakendeciliğinde coğrafi pazarların yerel olarak tanımlanması gerektiği belirtilmiştir. Bu çerçevede, Tablo 29'dan da görüldüğü üzere genel olarak *Migros/Kipa* kararına kadar ya ilgili coğrafi pazarın tanımlanmadığı ya da il bazında coğrafi pazar tanımlarına gidilmiş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, *Migros/Kipa* kararı sonrasında coğrafi pazarların tanımlanmasının gerektiği durumlarda coğrafi pazarın ilçe bazında tanımlandığı görülmektedir. Şehirleşme oranının artması, artan trafik ve park sorunları ile birlikte coğrafi pazarı tanımlarının daha da daraldığını söylemek yanlış olmayacaktır. Öte yandan, yoğunlaşmaların yıllar itibarıyla giderek artması da Kurulun coğrafi pazar tanımlamalarında il bazında geniş yorumlamadan vazgeçerek ilçe bazında daha dar yorumu tercih etmesinde etkili olmuştur. Bununla birlikte ilerleyen dönemlerde HTM perakendeciliğinde coğrafi pazarlara ilişkin olay bazında daha farklı tanımlamalara da gidilebilecektir. Şöyle ki, 16.06.2020 tarihinde yapılan değişiklikte birlikte 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi, "*Bir ya da birden fazla teşebbüsün başta hâkim durum yaratılması ya da mevcut bir hâkim durumun güçlendirilmesi olmak üzere ülkenin bütünü yahut bir kısmında herhangi bir mal veya hizmet piyasasındaki etkin rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracak şekilde birleşmeleri veya herhangi bir teşebbüsün ya da kişinin diğer bir teşebbüsün mal varlığını yahut ortaklık paylarının tümünü veya bir kısmını ya da kendisine yönetimde hak sahibi olma yetkisi veren araçları, miras yoluyla iktisap durumu hariç olmak üzere, devralması hukuka aykırı ve yasaktır.*" şeklinde düzenlenmiştir. Söz konusu değişiklikten, birleşme veya devralma işlemlerine yönelik incelemelerde hakim durum testinin yanı sıra etkin rekabet testinin de uygulanacağı anlaşılmaktadır. Bu bakımdan, yapılan değişiklikte birlikte birleşme ve devralma işlemlerine yönelik getirilen etkin rekabet testi ile yoğunlaşma açısından önceki yaklaşıma göre görece daha düşük yoğunlaşmaların dahi detaylı incelenebilecek olması, coğrafi pazar açısından farklı tanımlamalara gidilebileceği olgusunu güçlendirmektedir.

(124)Komisyon, perakende pazarı özelinde coğrafi pazarı, tüketicilerin satış noktalarına kolayca ulaşılabilen bir bölgenin sınırları olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda Komisyon, *Rewe/Plus Discount* ve *UAB Rimi Lietuva/UAB Palink* kararında perakende pazarı bakımından müşteri çekim alanını 20-30 dakikalık sürüş mesafesi olarak dikkate almıştır. Ayrıca, 10-30 dakikalık mesafenin dikkate alındığı kararların da olduğu göz önüne alındığında genel olarak maksimum 30 dakikalık bir sürüş mesafesinin Komisyon tarafından kabul gördüğü söylenebilecektir. Bununla birlikte, her vakanın kendine özgü

koşulları nedeniyle farklılaşabileceği belirtilmektedir. Birleşik Krallık'ta ise CMA'nın geçmiş kararlarında büyük perakende satış noktaları bakımından ilgili coğrafi pazar 10-15 dakikalık sürüş mesafesinden, orta büyüklükteki perakende satış noktaları açısından coğrafi pazar 5-10 dakikalık sürüş mesafesinden oluşmaktadır. Bununla birlikte CMA, *Sainsbury's/Asda* kararında büyük ve orta büyüklükteki mağazalar için müşteri çekim alanlarını 15 dakikalık sürüş mesafesi olarak değerlendirmiştir.

(125) İşbu inceleme kapsamında perakendecilere satış, pazarlama, fiyatlandırma vb. stratejilerin belirlenmesi noktasında hangi mesafedeki marketlerin rakip olarak görüldüğü sorulmuş ve 32 perakendeciden sürüş mesafesi bakımından dakika bazında, yürüyüş mesafesi bakımından ise dakika ve metre bazında cevaplar istenmiştir. Perakendeciler tarafından gönderilen cevaplar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 30- Perakendecilerin Diğer Perakendecileri Rakip Olarak Konumlandırma Mesafeleri

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

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

- (126)Perakendeciler tarafından gönderilen cevaplara bakıldığında, genellikle 5-10 dakikalık ve 10-15 dakikalık sürüş mesafesinde yer alan marketlerin kendilerine rakip olarak kabul edildiği görülmektedir. Satış, pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesi noktasında sürüş mesafesi bakımından 10 perakendeci 10-15 dakikayı, 8'i 5-10 dakikayı, 6'sı ise 0-5 dakikayı dikkate aldıklarını ifade etmiştir. Bu noktada, verilen cevapların marketlerin niteliğine göre farklılaşmadığını da belirtmekte fayda bulunmaktadır. Diğer bir deyişle, ulusal marketlerin belli bir mesafeyi, bölgesel/yerel marketlerin belli bir mesafeyi dikkate aldıkları söylenemeyecektir.
- (127)Benzer bir durum, yürüyüş mesafesi bakımından da geçerlidir. Perakendeciler çoğunlukla 5-10 ve 10-15 dakikalık yürüyüş mesafesinde bulunan marketleri rakip olarak konumlandırmaktadır. Ayrıca, yürüyüş mesafesinde 500-1.000 metre arasında uzaklıkta bulunan marketlerin dikkate alındığına yönelik bir çoğunluk görüşü bulunmaktadır. Nitekim Kim tarafından, yeni bir mağaza açılışında 1 km çapındaki rakip mağaza sayısının dikkate alınan hususlardan biri olduğu belirtilmiştir. Adese ise mağaza büyüklüğüne göre bu kriterlerin değişebildiğini ifade etmiştir.
- (128)Diğer yandan, perakendecilerden bazıları satış, pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinin belirlenmesinde sadece yürüyüş mesafesini dikkate aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca, bu konuda herhangi bir mesafeyi dikkate almayan perakendeciler de bulunmaktadır. Örneğin, ..., satış, pazarlama ve fiyatlandırma stratejilerinin tüm mağazalar için ortak olduğunu ve rakip marketlerin uzaklığına göre değişmediğini belirtmiştir. Aynı şekilde ... çevrim içi satış platformlarının artması neticesinde fiyatlandırma stratejileri için rakip marketlerin mesafesini dikkate almayı gerekli görmemektedir.
- (129)Nihayetinde geçmiş Kurul kararlarında perakende pazarı bakımından coğrafi pazar, il ve ilçe bazında belirlenmiştir. İlerleyen dönemlerde ilgili dosyanın kendine özgü koşulları ve rekabetçi endişelerin düzeyine bağlı olarak coğrafi pazar açısından daha dar bir tanımlamaya gidilebileceği de düşünülmektedir. Dolayısıyla işbu sektör raporu ile sınırları kesin olarak belirlenmiş bir ilgili coğrafi pazar tespit edilmesinden ziyade Kurulun önüne gelecek olay bazında değerlendirme yapılmasının daha sağlıklı ve etkili olacağı mütalaa edilmektedir.

3.2.2. Tedarik Pazarı Bakımından Coğrafi Pazar

- (130)Tedarik (alım) pazarında coğrafi pazarın, gerek üreticilerin gerekse perakendecilerin ülke genelinde yaygın pazarlama ve dağıtım kanalları bulunması ve tedarikin pek çok

ürün kategorisi bakımından ülke geneline gerçekleştirilebilmesine bağlı olarak, Kurulun geçmiş kararlarında “Türkiye” olarak belirlendiği görülmektedir. Ürün tedarikinde bölgesel ve/veya yerel bir yapılanmaya gidilmediği müddetçe söz konusu eğilimin olduğu gibi devam edeceği değerlendirilmektedir.

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

4.1. Alıcı Gücü

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

(132)Alıcı gücü, alıcı pazar gücü (*buyer market power*) ve pazarlık gücü (*bargaining power*) terimlerini kapsayan genel bir terimdir. Alıcı pazar gücünün ortaya çıktığı en belirgin durum, piyasada faaliyet gösteren tek bir alıcının ve birden çok tedarikçinin yer aldığı monopson piyasasıdır. Monopole benzer şekilde, ancak alıcının tek olduğu bu piyasada refah kaybı sebebiyle piyasa başarısızlığı kaçınılmazdır. Alıcı pazarlık gücü ise alıcı gücünü daha modern bir yaklaşımla ele alan ve satıcının pazar gücünü dengelediği için verimliliği artırma eğiliminde olduğu kabul edilen bir yaklaşımdır. Bu anlamda alıcı gücü, alıcının girdi fiyatını kârlı bir şekilde, üst pazarda faaliyet gösteren tedarikçinin standart satış fiyatının altında belirleyebilmesidir²⁴. Dolayısıyla alıcı gücü, bir alıcının, fiyatları rekabetçi seviyenin altında belirleyebilme kabiliyetini göstermektedir. Alıcı gücü; tedarikçinin müşterilerinin görece büyük, alternatif temin kaynakları hakkında yeterince bilgili ve makul bir süre içerisinde başka bir sağlayıcıya geçmek ya da kendi arzını yaratmak imkânına sahip olması durumunda ortaya çıkmaktadır²⁵. Daha büyük miktardaki alımlar için daha uygun satın alma koşulları elde edilmesi, anlaşılabilir bir durumken; süpermarketlerin ölçek ekonomisinden

²⁴ Chen, Z. (2007), “Buyer power: Economic Theory and Antitrust Policy”, *Research in Law and Economics* Vol. 22, s.17-40, s. 19.

²⁵ Hakim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Davranışlarına İlişkin Kılavuz, para. 21

yararlanmadıkları durumda dahi tedarikçilerden daha uygun koşullar elde etmesi alıcı gücünün kötüye kullanılmasına işaret edebilecektir²⁶.

(133)Perakende sektörü bakımından, bir perakendecinin alt pazarda sahip olduğu pazar payı, alıcı gücünün tespit edilmesinde kullanılan en önemli faktördür. Bununla birlikte pazar gücünün tespitinde kullanılan pazar payı eşiklerinin altında kalan paylar bakımından da alıcı gücünün ortaya çıkabileceği kabul edilmektedir. Pazar payı, alıcının alt pazarda sahip olduğu güç ve karşılaştığı rekabet koşullarını belirlediği için önemli olsa da tedarikçi ile alıcı arasındaki ilişkinin pek çok boyutu bulunmakta ve bu ilişki alıcı gücüne etki etmektedir. Şöyle ki; perakendecinin tedarikçinin satışlarında aldığı payın düşük olduğu bir senaryoda, alıcı tedarikçi için vazgeçilmez bir müşteri olmayacağından alıcı gücünün etkisi sınırlı olacaktır. Diğer taraftan geçiş maliyetlerinin düşük olduğu ve alternatif temin kaynaklarının bulunduğu bir durumda, alıcı gücünün etkisi daha belirgin olacaktır.

(134)Bu bölümde alıcı gücünün etkileri bakımından hem teorik çerçeveye yer verilecek hem de sektörde faaliyet gösteren perakendeciler ve tedarikçilerden elde edilen veriler çerçevesinde sektörün genel yapısı ele alınacaktır.

4.1.1. HTM Perakendeciliğinde Alıcı Gücünün Etkileri

(135)Alıcı gücünün tedarikçiler ve tüketiciler üzerindeki etkileri kısa vadede ve uzun vadede farklı şekillerde ortaya çıkmakta, zaman içerisinde daha da belirginleşmektedir. Perakendecilerin gücü, tedarikçiler üzerindeki etkilerinin yanı sıra, tüketici tercihlerinin azalması, daha yüksek fiyatlar ve inovasyon üzerindeki sonuçları ile tüketiciyi de etkilemektedir. Perakendeciler pazarda sahip oldukları güç nedeniyle tüketici talebini, tüketicilerin neyi, nasıl ve nerede satın aldıklarını şekillendirmektedir.

(136)Perakendecinin daha uygun fiyatlarla ürün temin etmesi nihai tüketicilerin ürünlere daha uygun fiyatlarla ulaşmasını sağlayabilecektir. Ancak alıcı gücünün tüketicilere daha iyi fiyat olarak yansiyabilmesi, kuşkusuz alıcının perakende seviyesindeki gücünün büyüklüğüne bağlıdır. Alıcının faaliyet gösterdiği pazarda maruz kaldığı rekabet yoğunsa, indirimlerin tüketiciye yansıtılması ihtimali artacaktır. Aksi durumda perakendecilerin sahip olduğu pazar gücü dolayısıyla indirimlerin tüketiciye yansıtılmaması söz konusu olabilecektir.

²⁶ NICHOLSON, C. ve B. YOUNG (2012), "The relationship between supermarkets and suppliers: What are the implications for consumers?", s. 2, https://www.law.ox.ac.uk/sites/files/oxlaw/the_relationship_between_supermarkets_and_suppliers.pdf, Erişim Tarihi: 22.01.2021

- (137) Süpermarketlerin perakende seviyesindeki pazar gücü ve tedarik seviyesinde sahip oldukları alıcı gücü birbirini güçlendirmektedir. Şöyle ki; pazar gücü arttıkça perakendeci daha uygun koşullarda alım yapabilir ve daha düşük fiyatlarla bu ürünler tüketiciye sunulabilir. Bu durum da pazar gücünün artmasına neden olur. Dolayısıyla pazar/perakendeci gücü ve alıcı gücü birbirlerinden bağımsız olarak ortaya çıkmamaktadır.
- (138) HTM perakendeciliğinde, bir perakendecinin alıcı gücüne sahip olması durumu, perakendeci lehine bazı avantajlar ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda alıcı ek hizmet bedeli gibi doğrudan finansal destek alabileceği gibi münhasır ürün tedariki, en çok kayrılan müşteri desteği gibi başkaca avantajlar da elde edebilmektedir. Alıcı gücü çoğu zaman üst pazarda faaliyet gösteren teşebbüslerin pazar gücünü dengeleyen bir unsur olarak değerlendirilirken, bazı durumlarda alıcı gücünün rekabetçi piyasa yapısını bozabileceği kabul edilmektedir.
- (139) Perakende seviyesindeki rakipler açısından bakıldığında, alıcı gücü sebebiyle tedarikçilerin bazı müşterileri ile daha düşük kâr marjlarıyla çalışıyor olmaları, buradan kaybettikleri kârı diğer müşterilerine yansıtmaları sonucunu doğurabilecektir. Alt pazarda rekabet edebilen bir rakip perakendecinin, daha yüksek fiyatlar ile ürün tedarik ediyor olması, bu perakendeciye dezavantajlı duruma getirerek, alıcı gücü olan perakendecinin dışlayıcı uygulamalarını artırabilecektir. Bu çerçevede, görece güçlü perakendecilerin, sahip oldukları ölçek ve kapsam ekonomileri sayesinde, daha küçük ölçekli rakiplerine kıyasla alıcı gücüne sahip olduğu ve rekabetçi bazı avantajlar elde ettikleri söylenebilecektir. Literatüre su yatağı etkisi (*waterbed effect*) olarak geçen bu durumda, alıcı gücüne sahip olmayan küçük işletmelerin daha yüksek fiyatlarla alım yapması söz konusu olabilmektedir.
- (140) Rekabete aykırı alıcı gücü dosyaları sık rastlanılan bir durum olmayıp, çoğunlukla alım kartelleri şeklinde veya adil olmayan satın alma uygulamalarının dayatılması şeklinde karşılaşılmaktadır. Alım kartelleri Kurum nezdinde de incelenmiş olup²⁷ bu kararlarda alıcı gücüne ilişkin analizlere yer verilmemiştir. Bu kararlarda, değerlendirme 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında yapıldığından, etki temelli bir analiz yerine rekabetin amaç bakımından kısıtlanması üzerinde durulduğu gözlemlenmektedir. Alıcı gücü Türk rekabet hukuku uygulamalarında, genellikle hâkim durumun tespiti ve

²⁷ 17.6.2004 tarih ve 04-42/519-126 sayılı Kiraz Kararı, 24.7.2007 tarih ve 07-60/713-245 sayılı Kiraz Karteli, 27.10.2010 tarih ve 10-67/1428-544 sayılı Kiraz Kararı, 12.12.2014 tarih ve 14-51/900-410 sayılı Diye Danışmanlık Kararı, 02.01.2020 tarih ve 20-01/3-2 sayılı Konteyner Taşımacılığı Kararı.

birleşme devralmalarının değerlendirilmesi kapsamında, alıcının sahip olduğu pazar gücünün, müşterilerin sahip olduğu alıcı gücü ile dengelenip dengelenmediği bakımından ele alınmıştır²⁸. Bu rapor kapsamında ise tedarikçilerin müşterisi konumundaki alıcıların sahip olduğu güce, alıcıların pazar gücüne ve bu durumun piyasadaki etkilerine odaklanılacaktır.

(141)Alıcı gücünün tedarikçiler bakımından bazı etkileri şunlardır;

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

(142)Alıcı gücünün tüketiciler bakımından hem olumlu hem de olumsuz etkileri bulunmaktadır. Alıcı gücünün tüketiciler bakımından bazı etkileri şunlardır;

- Tedarikçiler üzerindeki fiyat baskısı arzın devamlılığını tehlikeye atabilir, zaman içerisinde ürün çeşitliliğini azaltabilir,
- Tedarikçiye yansıtılan ilave bedeller uzun vadede fiyatların yükselmesine neden olabilir,
- Özel markalı ürünlere daha çok yer verilmesi ile markalı ürünlerin liste dışı bırakılması ürün çeşidini ve tüketici tercihlerini sınırlandırabilir.

(143)Binlerce tedarikçi, birkaç perakendeci ve milyonlarca tüketicinin yer aldığı perakende sektöründe, marketlerin tüketiciler ve tedarikçiler arasında oldukça önemli bir rolü bulunmaktadır. Tedarikçilerin tüketiciye ulaşması en çok marketler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Her ne kadar e-ticaret platformları da tüketicilere ulaşmak için kullanılsa da, bu kanalın etkisi henüz sınırlı bir seviyede kalmaktadır. Bu çerçevede hem üst hem de alt pazar doğrudan süpermarketler tarafından kontrol edilmektedir. Marketler üretim faaliyetinde bulunmasalar da; 1) Üreticiler süpermarket raflarında yalnızca süpermarketler tarafından belirlenen koşullarda yer bulmaktadırlar ve 2)

²⁸ 25.10.2017 tarih ve 17-34/537-228 sayılı Mey İçki Kararı, 28.11.2017 tarih ve 17-39/623-270 sayılı *Celanese/Blackstone* Kararı, 01.10.2018 tarih ve 18-36/585-286 sayılı *Essilor/Luxottica* Kararı.

üreticilere doğrudan erişimi olmayan tüketiciler, yalnızca süpermarketlerin satmayı seçtikleri ürünleri satın alabilmektedirler²⁹.

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

4.1.2. Sektör Araştırması Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi

(145)Raporun ilgili bölümünde ifade edildiği üzere, teşebbüslerin perakende pazar payları incelendiğinde organize kanal bakımından, 2019 yılı için ciro bazında, en büyük dört perakendecinin toplam pazar payı (CR4 oranı) ... Aynı yıl için CR10 oranı ... olarak hesaplanmıştır. En büyük 4 perakendecinin pazar payları birbirine yakın olmakla birlikte, bunlar dışında kalan perakendecilerin pazar payından en iyi ihtimalle ... kat daha yüksektir. Bununla birlikte en büyük dört perakendeciden üçünün indirim marketi (A101, BİM ve ŞOK) ve diğerinin ulusal organize perakende zinciri (Migros) olduğu değerlendirildiğinde alıcı gücü incelemesi bakımından indirim marketlerinin ayrıca ele alınmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda yapılan değerlendirmelere aşağıda yer verilecektir.

(146)Her ne kadar satın alma davranışları tedarikçilere yönelik olsa da alıcı gücü, davranışın gerçekleştiği alt pazarın yanı sıra alıcının perakendecilik faaliyetini yürüttüğü ilgili üst pazarı ve nihayetinde tüketicileri de etkilemektedir. Araştırma kapsamında 25 adet bölgesel ve yerel markete görüşleri sorulmuş olup, bu teşebbüslerin tamamı indirim marketlerinin tedarikçiler karşısında alıcı gücüne sahip olduğunu belirtmiştir. Ayrıca bahsi geçen alıcı gücünün pazardaki etkilerine yönelik olarak;

- Mağaza sayısı, ciro ve kârlılık gibi ölçütlerin tamamında sektör liderlerinin el değiştirdiği ve indirim marketlerinin sektörde lider konuma geldiği,
- Toplu alım, düzenli ödeme ve bulunurluk gibi gerekçelerle indirim marketlerinin daha uygun maliyetler ile ürün tedarik ettiği ve tedarikçilerin bu müşterileri kaybetmeyi göze alamadığı,
- Bu durumdan özellikle yerel marketlerin olumsuz etkilendiği ve tedarikçiler karşısında pazarlık güçleri olmadığı,

²⁹ Nicholson ve Young 2012, s. 12.

- Yerel marketlerin rekabet edebilmek için çok düşük kârlılıklar ile çalışmak durumunda kaldığı, bu sebeple ciro kaybettikleri ve kâr marjlarının düştüğü,
- İndirim marketlerine verilen özel iskontoların, daha uygun alım şartlarının ve daha uzun vade olanağının yerel marketlere verilmediği,
- Bazı ürünlerin fiyatlarının indirim marketlerinde yerel perakendecilerden daha pahalı olmasına rağmen, indirim marketlerinin ucuz olduğu algısı sebebiyle kendi düşük fiyatlarının fark edilmediği, bu sebeple daha çok tanıtım faaliyetinde bulunduğu ve giderlerin arttığı

hususları dile getirilmiştir.

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

(148)HTM perakendeciliğinde, alıcı gücü kaynaklı uygulamalardan en belirgin olanı ise pazardaki oyuncular tarafından da sıklıkla dile getirilen, perakendecilerin çeşitli isimler altında tedarikçilerden aldıkları bedellerdir. Bu bedeller, ticaretin doğası gereği katlanılması gereken riskin orantısız bir şekilde tedarikçiler üzerinde bırakılması ile de sonuçlanabilmektedir. Literatürde konuyla ilgili olarak farklı görüşler bulunmakta olup, bir yandan bu bedellerin bir tür rekabet unsuru olduğu, diğer yandan ise tedarikçinin artan maliyetlerinin alt pazarda rekabeti kısıtlayabileceği savunulmaktadır. Bu kapsamda konuyla ilgili olarak 33 perakendeci ve 20 tedarikçinin görüşlerine başvurulmuş; perakendeciler tarafından ne tür bedellerin alındığı, talebin hangi taraftan geldiği, kendileri için avantaj sağlayıp sağlamadığı, bedellerin ciroya oranı ve alım şekli gibi hususlarda bilgi toplanmıştır.

(149)Bu beyanlara göre raf bedeli, ürün listeleme bedeli, insert bedeli, enerji bedeli³⁰, teşhir bedeli³¹, yılsonu iskontosu³², kampanya bedeli, yeni ürün tanıtım bedeli, veri paylaşım bedeli ve ciro primi³³ gibi pek çok farklı isim altında bedeller alınmaktadır. Perakendeciler açısından pazarlama maliyetlerinin bir kısmını tedarikçilerle paylaşmak

³⁰ Elektrik ve su gibi perakendecinin aylık harcamalarına katkı sağlanması için talep edilmektedir.

³¹ Sepet, kule, gondol, stand ve palet gibi alanlarda sergilenmeye ilişkin talep edilmektedir.

³² Perakendeci tarafından hedeflenen bütçelerin yakalanması amacıyla talep edilen ilave indirimlerdir.

³³ Belirli miktarda satış yapılması sebebiyle alınan bedellerdir.

için alınan bu bedeller, tedarikçiler tarafından pazar payı ve ciro artışı, stok eritme, yeni ürün tanıtımı ve marka bilinirliğine katkı gibi avantajlar elde edilmesi için verilmektedir.

(150) Ankete katılan 33 perakendeciden ... tedarikçilerden ilave bedel talebinde bulunmadıklarını belirtirken, kalan perakendeciler ek hizmet ya da bedel talebinde bulunulduğunu, en azından ciro primi aldıklarını belirtmişlerdir³⁴. Tedarikçilerden alınan görüşlerde ise ankete katılan 20 tedarikçinin tamamı, perakendecilere ek bedel ödendiğini ve bu talebin perakendecilerden geldiğini belirtmiştir. Tedarikçiler arasında, ek bedellerin avantajlı olduğunu düşünen bir kesim karşısında bu bedellerin avantajlı olmadığına ve perakendeciler tarafından dayatıldığına dair iki zıt görüş bulunmaktadır. Öte yandan tedarikçilerin tamamı bu bedellerin sözleşmeler kapsamında önceden belirlendiğini belirtmiştir. Ek olarak bu bedellerin faturalar ile kendilerine iletildiği, bazı durumlarda bu faturalar üzerinden pazarlık yapıldığı ifade edilmiştir. Perakendecilerin tamamı da ek bedellerin daha önce kararlaştırılan sözleşmeler kapsamında alındığını, bu bedellere ilişkin olarak belirlenen zamanlar için hizmet faturası düzenlendiğini belirtmiştir. Tedarikçiler tarafından dile getirilen bir diğer husus ise indirim marketlerinin ek bedel talep etmek yerine ürünün net fiyatı üzerinden pazarlık yapmayı tercih ettikleri, ek bedel talebinin özellikle ulusal ve yerel perakendeciler tarafından istendiği olmuştur. Bununla birlikte indirim marketlerinin de hedeflenen ciroyu tutturabilmek adına yılsonunda bedel isteyebildikleri belirtilmiştir.

(151) ... indirim marketlerinin ürünün fiyatı üzerinden pazarlık yaptığı, ek bedel talebinde bulunmadığı belirtilmiştir. İndirim marketleri dışında kalan perakendecilerin ise (ulusal ve bölgesel/yerel zincirler ile toptan marketler) ek hizmet ya da ek bedel talebinde bulunduğu belirtilerek, bu bedellerin fiyatın bir parçası olduğu ve tedarikçi üzerinde ilave bir yük oluşturmadığı ifade edilmiştir.

(152) Bazı perakendecilerin, tedarikçilerden aldığı bedellerin toplam HTM cirolarına oranları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 31- 2015-2020 Yıllarında Tedarikçilerden Alınan Ek Bedellerin Ciroya Oranı (%)

	2015	2016	2017	2018	2019	2020*
A101
Adese
Bizim Toptan
Carrefoursa
Çağdaş

³⁴ İlave bedel talep edilmediğini belirtmesine rağmen, performansa dayalı ciro primi veya iskonto aldığını belirten ya da bu bedellerin ciroya oranı sorusunu yanıtlayan teşebbüslerin ek bedel aldığı kabul edilmiştir.

Çağrı
Migros
ŞOK
Yunus
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler						

*2020 ilk yedi ayın verisini kapsamaktadır

(153)Tablo incelendiğinde, perakendecilerin yıllar itibarıyla tedarikçilerden aldıkları bedellerin, incelenen perakendeci bazında ciddi oranda değişkenlik göstermediği ve aynı seyirde kaldığı görülmektedir. ... ilave bedel almadıklarını dile getirirken diğer indirim marketlerinin aldıkları bedeller ortalama %... olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, tedarikçi beyanlarını destekler şekilde, ulusal ve yerel marketlerin ek bedel aldıkları özellikle ulusal perakendecilerde bu oranların nispeten daha yüksek oranlarda seyrettiği görülmektedir.

(154)Tedarikçiler tarafından perakendecilere ödenen ek bedellerin de yıllar itibarıyla seyri incelenmiş olup bu bedellerin toplam cirolarına oranının %... ile %... arasında değiştiği görülmüştür. Özel markalı ürünler ve markalı ürünler arasında bir ayırım yapılması istendiğinde, tedarikçilerin çoğu özel markalı ürünler için ilave bedel talep edilmediğini, yalnızca istisnai durumlarda talep edildiğini belirtmiştir. Özel markalı ürünler için ilave bedel ödediğini belirten tedarikçiler bakımından bu oran %... altında kalmıştır.

(155)Daha önce de belirtildiği üzere alıcı gücünün belirlenmesine etki eden bir diğer husus perakendecilerin makul zamanda, tedarikçi değiştirebilme imkânıdır. Ek olarak perakendecinin alımlarının, tedarikçi cirosunun ne kadarına tekabül ettiği de önem arz eden bir diğer konudur. Bu kapsamda HTM perakendeciliği faaliyetinde bulunan bazı teşebbüslerin 2019 yılında çalıştıkları tedarikçi sayısı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 32- Perakendecilerin 2019 Yılındaki Tedarikçisi Sayıları

	2019
BİM	...
A101	...
FİLE	...
ŞOK	...
Migros	...
Carrefoursa	...
Gimsa	...
Çağdaş	...
Bizim Toptan	...
Onur	...
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler	

(156)Tablodan da görüleceği üzere perakendeciler bir yılda ortalama ... tedarikçi ile çalışmaktadırlar. Sektörde faaliyet gösteren ilk beş teşebbüs bakımından ise bu sayı daha fazla olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla tabloya bakıldığında perakende seviyesini şekillendiren üç dört adet süpermarket ve yoğunlaşmış bir pazar bulunuyorken, arz seviyesinde binlerce üretici ve parçalı bir pazar yapısı bulunduğu söylenebilecektir. Bu da alıcı gücünü güçlendiren önemli bir etmendir. Bu kapsamda perakendecilerin; tedarikçiler karşısında önemli pazarlık güçlerinin olduğu, tedarikçilerini kolaylıkla değiştirebilecekleri, buna karşılık çok sayıdaki tedarikçinin aynı güce sahip olmadığı değerlendirilmektedir.

(157)Daha verimli bir analiz yapabilmek adına tedarikçilerin de en büyük ilk 10 müşterisi incelenmiş olup, aşağıdaki tabloda bazı tedarikçilerin ilk beş müşterisinin cirodan aldığı paylara yer verilmektedir.

Tablo 33- Tedarikçilerin 2019 Yılında İlk Beş Müşterisinin Toplam Cirodan Aldıkları Paylar (%)³⁵

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

(158)Tabloya göre tedarikçilerin ilk beş müşterisinin toplam cirodan aldığı pay %... ile %... arasında değişmektedir. En büyük müşteri içinse bu oran %... ile %... olarak gerçekleşmiştir. Bu durumda, bir tedarikçi kaybedeceği en büyük perakendeci için en iyi ihtimalle cirosunun %... oluşturan miktarda ürün pazarlamak durumunda kalacaktır.

³⁵ Bu oranlara tedarikçilerin perakendeciler için ürettikleri özel markalı ürünler de dâhildir.

Kaldı ki bu oran %... kadar yükselebilmektedir. Bir önceki tablodaki tedarikçi sayıları incelendiğinde perakendecilerin tedarikçi değiştirme olanağının, tedarikçilerin kaybettikleri müşterileri telafi etme olanağından çok daha yüksek olduğu söylenebilecektir. Zira marka bağımlılığı çok yüksek olmayan bir tüketici, ilgili ürün özelinde rafta aradığı bir markayı bulamaması durumunda bir diğer markaya yönelebilecektir. Buna karşılık satışlarının en az %... oluşturan bir perakendeciye kaybetmek, alternatifini kolaylıkla oluşturamadığı ölçüde tedarikçinin satışlarını düşüreceği gibi ölçeği kaybetmekten ötürü maliyetlerini de artırmaya çalışacaktır.

(159)Aşağıdaki tabloda ise, tedarikçilerin ilk 10 müşterisi için indirim marketleri ve diğer perakendeciler ayırımında ciro paylarına yer verilmiştir.

Tablo 34- Tedarikçilerin 2019 Yılında İlk 10 Müşterisinin İndirim Marketleri ve Diğer Kırılımında Toplam Cirodan Aldıkları Paylar (%)

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

(160)Yukarıdaki tablodan ... incelenen tedarikçiler bakımından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Şöyle ki ilk 10 müşteri içerisinde indirim marketlerinin cirodan aldıkları pay %... ile %... arasında değişmektedir. Oranların yüksek olmasının bir nedeni, incelenen tedarikçilerin sektörün önde gelen yerli üreticileri olmaları ve bu konumları sebebiyle özel markalı ürün üretiminde tercih edilmeleridir. Diğer taraftan rakamların yüksekliği indirim marketlerinin alıcı gücünü analiz ederken katkı sağlayabilecektir.

Buna göre, bir tedarikçinin indirim marketlerini kaybetmesi durumunda bunun yerine koyabileceği bir zincir market bulmasının oldukça zor olduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan tedarikçilerin indirim marketlerine hem markalı hem de özel markalı ürün tedarikinde bulunuyor olmaları durumunda, bu müşterilerle çalışmak oldukça kârlı olacaktır.

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

(162)Diğer taraftan kalan ... tedarikçinin özel markalı ürünler üretilmesi konusunda daha temkinli olduğu görülmektedir. Bu görüşte öne çıkan en önemli husus markalı ürünlerin gelişmesinin azalması ve bu ürünlerin market raflarında yer bulamaması endişesi olmuştur. Tedarikçiler tarafından yenilikçi pek çok ürünün markalı ürünler olarak piyasaya sunulduğu, dolayısıyla ucuz ve kolay ulaşılabilir olsa da özel markalı ürünlerin sektörün gelişmesi için gerekli inovasyonu sağlayamayacağı belirtilmiştir. Bazı perakendeciler özel markalı ürün satışlarının sınırlandırılması gerektiğini aksi takdirde uzun vadede markalı ürünlerin piyasadan dışlanacağını belirtmiştir. ... tarafından iletilen görüşlerde de bu hususla ilgili olarak, indirim marketlerinin alıcı gücüne sahip olduğu ve yerel marketlerin peşin alım yapmadıkları sürece indirim marketlerine yakın fiyatlarda alım yapmalarının mümkün olmadığı belirtilmiştir. ... tarafından bu gücün sınırlandırılabilmesi amacıyla, özel markalı ürün satışlarına %30 oranında kota koyulması ve satışı gerçekleştiren özel markalı ürün yanında, markalı 3 farklı ürünün daha tüketiciye satılması önerilmiştir. Ek olarak indirim marketlerinin mağazaları arasındaki mesafesinin sınırlandırılmasının da yerel marketlere ve küçük işletmelere rekabetçi fayda sağlayacağı belirtilmiştir.

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

4.2. Özel Markalı Ürünlerin Gelişimi

(164) Özel markalı ürünler HTM sektöründe faaliyet gösteren teşebbüsler için, düşük maliyetle satışa sunulan ürünler olduğundan, özellikle son yıllarda birçok teşebbüs tarafından tercih edilmektedir. Nitekim Raporun önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere yüksek oranda özel markalı ürünle faaliyet gösteren indirim marketçiliği Türkiye’de en hızlı büyüyen alt kanal olmuş, indirim marketçiliği alanında faaliyet göstermeyen teşebbüsler de özel markalı ürün üretmeye başlamıştır. Bununla bağlantılı olarak da özel markalı ürünlerin üretiminde kayda değer bir büyüme yaşanmıştır. Nielsen verilerine göre, 2019 yılının ilk dokuz ayında, HTM perakende pazarı, bir önceki yılın aynı dönemine göre %... büyürken, özel markalı ürünler %... büyüme kaydetmiştir³⁶. Keza ... elde edilen veriler de indirim marketlerinin ve özel markalı ürünlerin gelişme eğiliminde olduğunu göstermektedir. Yeni alışkanlıklarıyla birlikte tüketiciler markette, markadan çok fiyata bakmaya başlamıştır. ... satılan her ... adet üründen üç tanesinin özel markalı ürün olduğunu ve market alışverişinde harcanan her ... TL’nin ... TL’sinin özel markalı ürünlere verildiğini belirtmiştir. Bu oran Avrupa’da ... seviyesinde olduğundan, büyümenin devam edeceğinin beklendiğini ifade etmiştir.

(165) İndirim marketlerinin yapısı incelendiğinde, bu marketlerin süpermarket formatında ancak bu formatın alışılmış özelliklerinin dışında faaliyet gösterdiği söylenebilecektir. Şöyle ki, indirim marketleri özel markalı ürün ağırlıklı olmak üzere daha az sayıda ürünü tüketicilere sunarken, otopark hizmeti, mağaza büyüklüğü ve ürün çeşitliliği bakımından süpermarkete göre çok daha sınırlı bir hizmet sunmaktadır. Bu durumun indirim marketlerine, mağazalarını konumlandırabilmeleri bakımından önemli derecede esneklik kattığı değerlendirilmektedir. Zira süpermarketler başta büyükşehirler olmak üzere ciddi anlamda yer sıkıntısı yaşarlarken indirim marketleri, bu esneklikleri sayesinde yerleşim alanlarının en kılcak birimlerine dahi girebilmektedir.

³⁶Marketing Türkiye 2019, “10 tüketiciden 9’u alışverişte önce fiyata sonra markaya bakıyor”, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/10-tuketiciden-9u-alisveriste-once-fiyata-sonra-markaya-bakiyor/>, Erişim Tarihi: 05.11.2020

4.2.1. Özel Markalı Ürünlerin Rekabet Üzerindeki Etkileri

(166)Özel markalı ürünlerin gelişiminde ve bu kanalın büyümesinde etkili olan en önemli husus bu ürünlerin uygun fiyatlarla tüketiciye sunulmasıdır. Fiyatların düşük olmasında ise iki temel etken öne çıkmaktadır. İlk olarak, tedarikçiler araştırma geliştirme ve pazarlama maliyetlerine katlanmadığından ürünler markalı ürünlere göre daha uygun fiyatlarla temin edilmektedir. İkincisi, perakendeci, rafta kalma, listeleme ve konumlandırma gibi avantajlar elde ettiği için, kendi markasını tüketiciye sunarken daha uygun fiyatlar belirleyebilmektedir. Pazarda faaliyet gösteren pek çok oyuncu tarafından da indirim marketlerinin operasyonel giderlerinin çok daha düşük olduğu ve bunun da fiyatlara yansıdığı belirtilmiştir. Nitekim indirim marketleri az sayıda ürünü, ilave hizmet sunmadan, nispeten küçük alanlarda ve az sayıda çalışanla tüketiciye sunmaktadır. Bir görüşe göre³⁷ perakendeciler, ürün gamlarına daha fazla özel markalı ürün dahil ettikleri bir iş yöntemi geliştirerek brüt kârlarını artırmayı hedeflemektedirler. Perakendeciler tarafından tasarlanan ve üretilen bu ürünler üçüncü taraflara ait maliyetleri azaltmakta, perakendecinin ürünlerini farklılaştırmasına olanak tanımakta ve böylece bir fiyatlandırma gücü sağlamaktadır. Bu durumsa, markalı ürünleri özel markalı ürünler karşısında rekabet açısından dezavantajlı konuma getirebilmektedir. Ek olarak özel markalı ürünlerin zaman içerisinde tüketici alışkanlıklarına etki ettiği ve sadakat artırıcı rol oynadığı, indirim marketlerinin mağaza sayısının artmasıyla birlikte kolay ulaşılabilir olma özelliğinin de ön plana çıktığı ve bu sayede gelişmeye devam ettiği söylenebilecektir.

(167)Özel markalı ürünlerin sektördeki rekabet üzerinde hem yatay hem de dikey etkileri vardır.³⁸ Özel markalı ürünlerle ilgili araştırmalar, bu ürünlerin tüketiciler üzerindeki etkisinin belirsiz olduğunu göstermektedir. Dikey anlamda rekabete olan etkileri üzerine temelde iki görüş yer almaktadır. Buna göre özel markalı ürünlerin fiyatlarındaki düşüş sebebiyle, bu ürünlerle rekabet halinde olan ulusal markaların da fiyatları düşecek ve tüketiciler bundan fayda elde edecektir. Diğer taraftan özel markalı ürün üreticilerinin sahip olduğu pazar gücü, nispeten küçük rakipler için “su yatağı etkisi” oluşturacağından daha yüksek fiyatlardan ürün tedarik edilmesi anlamına

³⁷ CARTER, M. (2019), “Competition and Profit Margins in the Retail Trade Sector”, <https://www.rba.gov.au/publications/bulletin/2019/jun/competition-and-profit-margins-in-the-retail-trade-sector.html>, Erişim Tarihi: 05.11.2020

³⁸ OECD Policy Roundtables (2013), “Competition Issues in the Food Chain Industry”, DAF/COMP(2014)16, s. 27, <https://www.oecd.org/daf/competition/CompetitionIssuesintheFoodChainIndustry.pdf>, Erişim Tarihi: 01.11.2020.

gelebilecektir. Pazar gücü bulunan marketler, tedarikçilerden daha uygun koşullarda ürün temin edebilirken, tedarikçiler diğer alıcılara daha yüksek kar marjları ile ürün temin edebileceklerdir. Ek olarak, perakende seviyesinde yaşanan yoğunlaşma, uzun vadede firma sayısının azalmasına ve fiyatların yükselmesine sebep olabileceği gibi; alıcı gücünü artıracığından daha uygun fiyatlarla ürün temin edilmesine de yol açabilecektir. Diğer taraftan, perakendecilerin, üreticiler karşısında sahip oldukları pazarlık gücünün artması, üst pazarda faaliyet gösteren üreticiyi olumsuz etkileyebilecektir. Bahsi geçen etkilerden hangisinin baskın olacağı perakende seviyesinde yaşanan rekabete bağlı olarak şekillenmektedir.³⁹

(168)Özel markalı ürünlerin etkileri yalnızca fiyatlar üzerinden şekillenmemektedir. Bu ürünlerin sayısındaki artışın, uzun vadede yatırımı ve inovasyonu azaltma riski de bulunmaktadır. Perakende sektöründeki yenilik ve gelişme genellikle markalı ürünler aracılığı ile gerçekleşmekte ve özel markalı ürünler bu alandaki gelişimi kopyaladıkları için, özel markalı ürünlerin gelişimi daha az yeniliğe yol açmaktadır. Perakendeci yeniliği takip etmekte çok hızlı olduğunda bu durum yeniliği ortaya çıkaran üreticilerin kârlılığını ve yenilik teşvikini zayıflatacaktır.⁴⁰ Ayrıca perakendecilerin raflarında daha az markalı ürünlere yer verilecek olması, tedarikçilerin ürün geliştirme motivasyonunu olumsuz etkileyecektir.⁴¹

(169)Üreticiler bakımından özel markalı ürünler atıl kapasitelerinin kullanılmasını sağlayarak ölçek ekonomisi yaratmaktadır. Perakendeci ise düşük fiyatlarla bu ürünleri ürettirebilmekte ve maliyet avantajı elde etmektedir. Böylece bu ürünleri alt pazarda düşük fiyata satabilmektedir. Diğer taraftan özel markalı ürünlerin pazar payı artarken ulusal markalı ürünlerin satışları azalmakta ve üreticilerin kendi ürünlerinden elde ettikleri kar düşmektedir. Bu durum üretim seviyesinde yukarı yönde artan yoğunlaşmaya neden olarak uzun vadede rekabeti sınırlandırabilecektir.⁴²

(170)Perakendecilerin özel markalı ürün üretmesi, onları tedarikçiler karşısında alıcı olmanın yanı sıra, doğrudan bir rakip haline getirmiştir.⁴³ Bu anlamda perakende marketleri, markalı ürünün üreticisi ile de doğrudan rekabet etmektedir. Böylece tüketiciye ulaşmak için perakendeci rafına bağımlı olan tedarikçi, aynı zamanda rakibi

³⁹ OECD 2013, s. 29

⁴⁰ EZRACHI, A. (2010), "Unchallenged Market Power? The Tale of Supermarkets, Private labels and Competition Law", The University of Oxford Centre for Competition Law and Policy Working Paper No. CCLP (L) 27, s.4, <https://ssrn.com/abstract=1524718>, Erişim Tarihi: 01.11.2020

⁴¹ OECD 2013, s. 29

⁴² Ezrachi 2010, s.3.

⁴³ Nicholson ve Young 2012, s.7.

olduğu perakendecinin özel markalı ürün siparişlerine de bağımlı hale gelmektedir. Raf alanının sınırlı olduğu göz önüne alındığında, markalı ürünlerin giderek özel markalı ürünlerin arkasında kalacağı söylenebilecektir. Tedarikçilerin markalı ürünlerine raflarda yer verilmemesi ise tüketicilerin ürün çeşitliliği ve kalite bakımından daha az seçeneğe ulaşmasına sebep olacak ve tüketici tercihleri sınırlanacaktır.⁴⁴

(171) Ayrıca özel markalı ürün üreten bazı güçlü firmaların, alt pazarda sahip oldukları pazar gücünü kullanarak markalı ürünlerin raf alanına erişimini engellemesi ve rekabeti bozması ihtimali bulunmaktadır.⁴⁵ İlk bakışta özel markalı ürünlerin üretilmesi tüketiciler bakımından seçenekleri artırıyor gibi görünse de uzun vadede daha yüksek kar marjı sağlayan özel markalı ürünlerin markalı ürünlerin yerini alması ihtimali bulunmaktadır.⁴⁶ Dolayısıyla üreticilerin özel markalı ürün üretimine yoğunlaşması, markalı ürünlerin gelişimini ve bulunurluğunu azaltmaktadır. Özel markaların raf alanlarında artan bulunurluğu özel marka üreten ve üretmeyen tüm tedarikçilerin perakendeciler karşısında gücünü zayıflatmakta, perakendecinin alıcı gücünü pekiştirmektedir. Bu alıcı gücünün tedarikçi üzerinde ne derece etkili olacağı ise tedarikçinin üst pazarda sahip olduğu pazar ve marka gücüne bağlı olarak değişecektir. Aşağıdaki tabloda bazı kategoriler bazında, 2019 yılı için tedarikçilerin sahip oldukları paylara yer verilmektedir.

Tablo 35- 2019 Yılı İçin Ürün Kategorileri Bazında Tedarikçi Payları

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

Çay	Bulaşık Deterjanları

Kuruyemiş	Bebek Bezleri

Gazlı İçecekler	Çerez

⁴⁴ Nicholson ve Young 2012, s. 12.

⁴⁵ OECD 2013, s. 6,

⁴⁶ Ezrachi 2010, s.5.

Bebek Maması	Dondurma

Kaynak: Nielsen					

(172) Tablodan da görüleceği üzere bazı ürün gruplarında tedarikçilerin ve ilk üç tedarikçinin sahip oldukları pay %... üzerindedir. Sektörde faaliyet gösteren bu güçlü tedarikçilerin genellikle uluslararası çapta faaliyet gösteren ve marka bilinirliği yüksek üreticiler olduğu görülmektedir. Ayrıca bazı ürün gruplarında özel markalı ürünlerin ilk üçe girdiği anlaşılmaktadır. Yukarıda bahsedilen alıcı gücünün, böyle güçlü tedarikçiler üzerinde nispeten çok daha az etkili olacağı aşikardır. Diğer taraftan özel markalı ürünler çoğunlukla yerli üreticilere ürettirilmekte ve bu teşebbüsler bakımından alıcı gücünün etkisi ve indirim marketlerine olan bağımlılık artmaktadır.

(173) Daha önceki bölümlerde de yer verildiği üzere Türkiye’de faaliyet gösteren dört büyük süpermarket, toplam market satışlarının yaklaşık %... gerçekleştirmektedir. Bu marketlerde satılan ürünlerin yaklaşık %... özel markalı ürünlerden oluşmaktadır. Ayrıca bahsi geçen en büyük dört perakendeciden üçü indirim marketi (A101, BİM ve ŞOK) olarak faaliyet göstermektedir. Bu marketlerin özel markalı ürün üretimi konusundaki stratejileri, kayda değer bir kümülatif etki yaratmaktadır. Perakendecilerin üretim seviyesine dahil olması ile gelen pazar gücü perakendecilerin tedarik üzerinde de kontrol sahibi olmasına yol açmaktadır. Mevcut koşullarda bunun rekabeti doğrudan olumsuz etkileyeceği söylenemeyecek olsa da rekabete aykırı bir etki doğmayacağını söylemek de doğru olmayacaktır.

4.2.2. Sektör Araştırması Kapsamında Elde Edilen Bilgilerin Değerlendirilmesi

(174) Rapor kapsamında bilgi talep edilen 33 teşebbüsten ... özel markalı ürün ürettiğini belirtmiştir. Özel markalı ürünlerin gelişimi bakımından bu alanda reklam harcaması yapılıp yapılmadığının tespit edilebilmesi adına, bu perakendecilere özel markalı ürünlere yönelik reklam harcaması yapılıp yapılmadıkları sorulmuştur. Buna göre ... teşebbüs özel markalı ürünlere yönelik reklam harcaması yapıldığını belirtmiştir. ... verilerine bakıldığında, son 10 yılda özel markalı ürünlere yönelik reklam harcamalarının, toplam reklam harcamalarının yaklaşık %... denk geldiği görülmektedir. ... tarafından, diğer ürünlere yönelik reklamlar içerisinde bu ürünlere de yer verildiği belirtilmiştir. İndirim marketleri dışındaki perakendecilerin özel markalı

ürünlere yönelik reklam harcamaları ise %... oranlarında seyretmektedir. Bu durumunsa indirim marketleri merkezli olarak özel markalı ürünlerin pazarda daha fazla tutundurulmasını ve markalı ürünler karşısında paylarının daha da artırılmasını sağlayacağı, hatta bu vesileyle indirim marketleri özelinde özel markalı ürünlerde markalaşmaya doğru gidebileceği değerlendirilmektedir. Böylelikle aynı rafta yan yana bulunmasına rağmen raf parası vermeme, düşük maliyetle üretme gibi avantajlara sahip olan özel markalı ürünlerin markalaşmaya doğru gitmesiyle markalı ürünlerin özel markalı ürünler karşısındaki rekabetçi dezavantajlarının daha da pekişeceği düşünülmektedir.

(175)Özel markalı ürünlerin en çok üretildiği kategoriler; süt ürünleri, bakliyat, şarküteri ve unlu mamuller başta olmak üzere gıda, kozmetik ve temizlik ürünleri olarak raporlanmıştır. BİM, A101 ve ŞOK ise meyve – sebze ve tütün ürünleri dışında kalan tüm ana kategorilerde özel markalı ürün üretmektedir. Özel markalı ürün üretilmemesine gerekçe olarak bu ürünleri üretmek için gerekli alt yapıya sahip olmama, üreticilere üretim yaptırmak için gerekli miktarda sipariş verememe, özel markalı ürünlerin üretim aşamasındaki kalite denetiminin zor olması gibi hususlar öne çıkmaktadır. Diğer taraftan, özel markalı ürün üretimini kârlı ve avantajlı bulmayan ve piyasada çok fazla özel markalı ürün bulunduğundan bu ürünlerle rekabet etmenin zor olduğunu belirten teşebbüsler de bulunmaktadır. İndirim marketlerinin pazarda sahip oldukları ölçek ve tedarikçiler karşısındaki pazarlık güçleri, bu marketlerin pazarın geri kalanından önemli derecede ayrışmasına neden olmaktadır.

(176)Aşağıdaki tabloda 2011-2019 yılları arasında, teşebbüs bazında özel markalı ürünlerin toplam ürün sayısı ve toplam cirodan aldığı paylara yer verilmektedir.

Tablo 36- Özel Markalı Ürünlerin 2011-2019 Yılları için Adet ve Ciro Bazında Oranı (%)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A101	Ciro
	Adet
Adese	Ciro
	Adet
Beğendik	Ciro
	Adet
Bildirici	Ciro
	Adet
BİM	Ciro
	Adet
FİLE	Ciro

	Adet
Bizim Toptan	Ciro
	Adet
Carrefoursa	Ciro
	Adet
Çağrı	Ciro
	Adet
Esenlik	Ciro
	Adet
Gimsa	Ciro
	Adet
Groseri	Ciro
	Adet
Hakmar Express	Ciro
	Adet
Kim	Ciro
	Adet
Metro	Ciro
	Adet
Migros	Ciro
	Adet
Onur	Ciro
	Adet
Özdilek	Ciro
	Adet
Pehlivanoğlu	Ciro
	Adet
Seyhanlar	Ciro
	Adet
Soykan	Ciro
	Adet
ŞOK	Ciro
	Adet
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler											

(177)Tabloda yer alan 22 teşebbüsten⁴⁷ 2019 yılı için ciro bazında en fazla özel markalı ürün üreten teşebbüs takip etmektedir. 2007 yılında yerel indirim perakende zinciri olarak faaliyet göstermeye başlayan ... verilerinden 2011-2019 yılları arasında özel markalı ürün üretiminin artan bir seyir ile devam ettiği anlaşılmaktadır. ... için de benzer

⁴⁷ Çetinkaya da özel markalı ürün üretmesine rağmen, bu ürünlerin ciro bazında oranı %1'i geçmediğinden, ilgili teşebbüse tabloda yer verilmemiştir.

bir grafik geçerliyen, ... özel markalı ürünlerin ciro payının, 2015 yılından sonra az da olsa azaldığı görülmektedir. İlgili sektörde ... cirosunun %..., ... cirosunun ise %... özel markalı ürünler oluşturmaktadır. Ulusal zincirlere bakıldığında ... oranında özel markalı ürün ürettiği görülmektedir. Yerel zincirlerin ise %... ile %... arasında değişen oranlarda özel markalı ürün üretiminde bulunduğu anlaşılmaktadır. ... yıllar itibarıyla özel markalı ürün cirosunu artırırken, yerel marketlerde bu oranın genel olarak belirli bir seviyede seyrettiği görülmektedir.

(178)Aşağıdaki tabloda ise sektörde faaliyet gösteren ilk beş teşebbüs bakımından, özel markalı ürünlerin adet ve ciro bazında oranına yer verilmektedir.

Tablo 37- Özel Markalı Ürünlerin 2011-2019 Yılları için Adet ve Ciro Bazında Oranı (%)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BİM	Ciro
	SKU
A101	Ciro
	SKU
Migros	Ciro
	SKU
ŞOK	Ciro
	SKU
Carrefoursa	Ciro
	SKU

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(179)Tabloya bakıldığında, ...satılan özel markalı ürünlerin sayısının toplam ürün sayısına oranının, özel markalı ürün cirosunun toplam ciroya oranından daha fazla olduğu görülmektedir. Benzer bir tablo 2019 yılı haricinde ... için de geçerlidir. ... ise özel markalı ürünlerin adet ve ciro bazında oranları birbirine çok yakın seyretmektedir. Diğer teşebbüsler bakımından ise genellikle, özel markalı ürünlerin ciro bazında sahip olduğu yüzdelik oran, adet bazında sahip olduğu orandan daha yüksektir.

(180)...satılan az sayıda ürünün (yaklaşık 700) üçte ikisi özel markalı ürünlerden oluşmaktadır. ... 2015 yılında rakiplerinin küçük formatlı mağazalar açma stratejisine karşı hamle olarak, yeni bir konseptle ve daha fazla ürün sayısı ile ... faaliyete geçirdiği mağazaları olan Bu açıdan, ... süpermarket formatına daha yakın olmak için açmış olduğu ve markalı ürünlere daha çok yer verilen mağazalarında bile diğer indirim marketleri olan ... daha fazla özel markalı ürün satışı gerçekleştirilmiştir.

(181)Özel markalı ürünlerin sektördeki etkilerine yönelik olarak ise teşebbüsler arasında fikir ayrılıkları bulunmaktadır. Şöyle ki, soru yöneltilen teşebbüslerin yarısı, bu ürünlerin

olumlu etki yarattığını düşünüyorken⁴⁸, diğer yarısı olumsuz etkilerini öne çıkararak özel markalı ürünlerin sektöre zarar verdiğini belirtmiştir⁴⁹. Özel markalı ürünlerin olumlu etkilerine yönelik olarak;

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

hususlarına yer verilmiştir.

(182) Dolayısıyla özel markalı ürünlere olumlu yaklaşan teşebbüslerin, özel markalı ürünlerin kalitelerini de korumaya devam ettikleri sürece sektördeki paylarının, artan tüketici talebi ile birlikte giderek artacağını ön gördükleri anlaşılmaktadır. Pek çok teşebbüs, tüketici alışkanlıklarının özel markalı ürünler lehine değiştiğini, marka bağımlılığının oluşmaya başladığını, özellikle son yıllarda her ekonomik kesimden özel markalı ürünlere talep olduğunu ve bu ürünlerin rekabeti artıracığını ifade etmiştir. Nielsen tarafından yapılan “Nielsen Shopper Trends 2019” araştırmasının sonuçlarına göre de tüketicilerin ürün fiyatlarına karşı daha duyarlı ve bilinçli hale geldiği anlaşılmaktadır⁵⁰. Buna göre her on tüketiciden dokuzu önce fiyata daha sonra markaya bakarken, her dört alışverişçiden üçü markalı ürünlerin fiyatlarını özel markalı ürünlerin fiyatı ile karşılaştırmaktadır.

48

49

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

(183) 2011-2019 yıllarında özel markalı ürünlerin, adet bazında payının artan bir seyir izlediği görülmektedir. 2015 yılındaki sıçrayışta ... etkili olduğu düşünülmektedir. Özel markalı ürünlerin ciro bazında payı ise 2014 yılına kadar artış göstermiş, daha sonra az da olsa düşmüş ve 2018 yılında tekrar 2014 yılındaki seviyelere ulaşmıştır. 2019 yılında sektördeki ürünlerin adet bazında %..., ciro bazında ise %... özel markalı ürünler oluşturmaktadır. 2015 yılı sonrasında özel markalı ürünlerin adet bazında payının, ciro bazındaki payından daha yüksek olmaya başladığı görülmektedir.

(184)Özel markalı ürünlerin pazardaki payı büyürken, bu payı markalı ürünlerden mi yoksa açık ürünlerden mi aldıklarını görmek önem arz etmektedir. Aşağıdaki tabloda, 2011-2019 yılları itibarıyla, HTM perakende mağazalarının cirosu, üretici markalı, özel markalı ve açık ürün kırılımında sunulmaktadır.

Tablo 38- Toplam Cironun 2011-2019 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün Bazında Dağılımı (%)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
A101	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Adese	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Akyurt	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Altunbilekler	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Başgimpa	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Beğendik	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Bildirici	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
BİM	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
FİLE	Markalı
	Özel Markalı
	Açık

Bizim Toptan	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Carrefoursa	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Çağdaş	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Çağrı	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Düzgün	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Esenlik	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Gimsa	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Groseri	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Hakmar Express	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Kim	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Metro	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Migros	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Mopaş	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Onur	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Özdilek	Markalı	

	Özel Markalı
	Açık
Rammar	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Seyhanlar	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Sincap	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Soykan	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
ŞOK	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Tespo	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Yunus	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler											

(185)İndirim marketleri açısından, ... göre daha fazla markalı ürün satmaktadır. Markalı ürün oranı ... olarak gerçekleşmiştir. ... 2011 yılında özel markalı ürünler toplam ürünlerin sadece ... oluşturmaktayken, bu oran yıllar itibarıyla artmış ve son dört yıldır %... seviyesine ulaşmıştır. Özel markalı ürünlerdeki bu artışın markalı ürünlerden karşılandığı, açık ürün satışının neredeyse hiç gerçekleştirilmediği (%...) görülmektedir. ... bakımından da aynı senaryo geçerli olmakla birlikte açık ürün satış oranlarının daha yüksek olduğu (sırasıyla ortalama %... ve %...) görülmektedir. ... özel markalı ürünlerin ciro payı 2015 yılına dek artış göstermiş bu tarihten sonra çok düşük de olsa düşme eğilimine geçmiştir. Açık ürün satışına yalnızca meyve sebze için sınırlı bir oranda başlayan ... de özel markalı ürün satışlarındaki artış markalı ürünlerden karşılanmaktadır.

(186)Ulusal zincirlerden ... da özel markalı ürünlerin payı artış eğilimindedir. Ancak indirim marketlerinden farklı olarak ... artışın açık ürünlerden karşılandığı ve markalı ürün satışlarının %... seviyesinde istikrarlı bir seyir izlediği görülmektedir. Yine indirim

marketçiliği dışındaki perakendecilere bakıldığında ... özel markalı ürün üretmemesi dikkat çekmektedir. ... satışa sunulan ürünlerin ..., ... ise yaklaşık olarak %... markalı ürünlerden oluşmaktadır.

(187)Aşağıdaki tabloda ise 2011-2019 yılları itibarıyla, sektörde faaliyet gösteren ilk beş teşebbüsün cirosu, üretici markalı, özel markalı ve açık ürün kırılımında sunulmaktadır.

Tablo 39- Toplam Cironun 2011-2019 Yıllarında Markalı-Özel Markalı-Açık Ürün Bazında Dağılımı (%)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BİM	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
A101	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Migros	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
ŞOK	Markalı
	Özel Markalı
	Açık
Carrefoursa	Markalı
	Özel Markalı
	Açık

Kaynak: Teşebbüslerden Gelen Bilgiler

(188)Bölgesel/yerel zincirlerin birçoğu %... arasında özel markalı ürün satışı gerçekleştirmektedir. ... gibi güçlü yerel zincirler özel markalı ürün üretmemekte, bu teşebbüslerin %... üzerinde satışlarını markalı ürünler oluşturmaktadır. ... ise 2011 yılından bu yana özel markalı ürünlerin toplam cirodan aldığı payın azaldığı, bu azalışın markalı ürünler lehine arttığı görülmektedir. Nitekim ... tarafından, sahip oldukları özel markalı ürünleri ile markalı ürünlerle rekabet etmekte zorlandıkları ve özel markalı ürün üretimini durdurmaya planladıkları belirtilmiştir.

(189)Pek çok perakendeci tarafından Türkiye’de özel markalı ürün payının Avrupa ortalamasının gerisinde kaldığı ifade edilerek, bu oranın artacağı ifade edilmiştir. Nielsen verilerine göre, Türkiye’de özel markalı ürünlerin cirosu %... civarındayken bu oran Avrupa’da %... dünyada ise %... civarındadır⁵¹. Özel markalı ürünlerin

⁵¹ Marketing Türkiye 2019, “10 tüketiciden 9’u alışverişte önce fiyata sonra markaya bakıyor”, <https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/10-tuketiciden-9u-alisveriste-once-fiyata-sonra-markaya-bakiyor/>, Erişim Tarihi: 05.11.2020

Avrupa'daki payı son dört yıldır aynı seviyelerde seyrettiğinden, Türkiye'nin bu kategorideki büyüme oranlarına bakıldığında, oranın birkaç yıl içerisinde Avrupa'daki seviyeye ulaşılacağı söylenebilecektir. Tedarikçiler tarafından da özel markalı ürünlerin büyümeye devam edeceği, hâlihazırda bu ürünler için atıl kapasitelerin kullanıldığı belirtilmiştir. Bu noktada perakendeciler ile tedarikçiler arasında bir noktada fikir ayrılığı bulunduğu belirtilmelidir. Perakendeciler tarafından –genellikle– bu ürünlerin satışına kota ve benzeri uygulamalar getirilmesinin sektöre yapay bir müdahale olacağı savunulurken, tedarikçiler –genel olarak– özel markalı ürünlerin markalı ürün gelişimini engellemeyecek seviyelerde tutulması gerektiğini savunmaktadır.

(190)Diğer taraftan, bazı perakendeciler bakımından, özel markalı ürünlerin sektöre zarar verdiği, fiyat avantajını kaybederek ürün fiyatlarının markalı ürünlere yakın bir seviyeye yükseldiği, yalnızca fiyat rekabetine önem verilen bu ürünlerde hizmet ve kalitenin düştüğü, özellikle indirim marketlerinde özel markalı ürünlerin payının artmasının tehlikeli olduğu ve sınırlanması gerektiği, aksi takdirde bu ürünlerle rekabet edemeyen firmaların pazardan çıkabileceği yönünde görüşler de bulunmaktadır. ... özel markalı ürünlerin markalı ürünler bakımından tehdit oluşturduğunu ve markalı ürünlerin gelişimini engellediğini belirtmiştir. ... tarafından gönderilen görüşlerde, İspanya Rekabet Otoritesinin, gıda sektörünü incelediği bir rapora⁵² gönderme yapılarak, markalı ürünlerin büyümesi ile özel markalı ürünlerin büyümesinin paralel seyretmediği bir senaryoda, piyasadaki rekabetin özellikle uzun vadede kısıtlanabileceği ihtimalinin dikkate alınması gerektiği, markalar arası rekabetin ve yerli markaların dünya çapında rekabet etme gücünün azalabileceği ifade edilmiştir.

5. ALICI GÜCÜNE İLİŞKİN İKTİSADİ ANALİZLER

5.1. Alıcı Gücüne Yönelik Yoğunlaşma Analizi

(191)Bilindiği üzere perakendeciler tedarik pazarında (üreticiler ile perakendeciler arasındaki satın alım pazarında) alıcı olarak, tüketiciler ile karşı karşıya oldukları perakende pazarında ise satıcı olarak faaliyet göstermektedir. Perakendeciler ayrıca üreticilere kendi özel markalı ürünlerinin üretimini de yaptırmaktadır. Perakendecilerin alıcı güçleri, satın alım miktarlarına bağlı olarak arttığı gibi kendi markalı ürünlerinin kategori içindeki paylarının artması ile de yükselmektedir. Bir başka deyişle ürün kategorilerinde perakendecilerin üretici markalarla rekabet eden kendi markalı

⁵² İspanya Rekabet Otoritesi, "Report on the relations between manufacturers and retailers in the food sector", https://www.cnmc.es/sites/default/files/1186012_7.pdf, Erişim Tarihi: 20.11.2020.

ürünlerinin oranının artması alıcı gücünün arttığı bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Perakendecilerin tedarik pazarında satın alım miktarlarının artması, perakende pazarındaki pazar paylarının artması ile doğrudan ilişkilidir. Bu bölümde perakendecilerin ve üreticilerin ürün kategorilerindeki pazarlık güçlerine ve dolayısıyla alıcı güçlerine yönelik değerlendirme Ipsos verileri kullanılarak yapılacaktır. Alıcı gücünün bir diğer kaynağı olan ilgili ürün kategorilerindeki özel markalı ürün oranı da yıllara göre ayrıca incelenecektir.

(192) Rekabet Kurumu hızlı tüketim ürünleri perakendeciliği sektörüne yönelik olarak 2012 tarihli Sektör Raporu yayımlamıştır. Benzer analizlerin ilgili raporda da yapılmasından dolayı mevcut durum geçmiş dönem ile karşılaştırmalı olarak sunulacaktır.

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

Tablo 40- Kategorilerinde İlk 4 Üretici ve Perakendecinin CR4 Değerleri (%)

	İlk 4 Firmanın Payı (CR4)			İlk 4 Perakendecinin Payı (CR4)		
	2010 ⁵³	2015	2019	2010	2015	2019
Dondurma
Dondurulmuş Gıda
Kırmızı ve Beyaz Et
Genel Gıda
Hazır - Konserve Gıda
Kağıt Ürünleri
Kahvaltılık - Bebek Maması
Kişisel Bakım
Kozmetik - Parfümeri
Şekerleme
Sıcak İçecekler
Alkolsüz İçecekler
Süt ve Süt Ürünleri
Temizlik Ürünleri
Yemeklik Yağ
Yumurta

(194) Yukarıdaki tablonun sol tarafında ürün kategorileri bazında en büyük dört üretici firmanın pazar payı toplamı olan CR4 oranları gösterilmektedir. Örneğin dondurma pazarında CR4 oranı 2010 yılında ... iken, 2019 yılında ... yükselmiştir. Sağ taraftaki sütunlarda ise ilgili kategorideki perakende kanalında ilk dört perakende zincirinin CR4

⁵³ 2010 yılına ait veriler, Rekabet Kurumu tarafından yayımlanan 2012 tarihli Sektör Raporu'ndan alınmıştır.

oranına yer verilmektedir. Buna göre yine dondurma kategorisinde ilk dört perakendecinin dondurma perakende pazarında CR4 değeri 2010'da %... iken, bu değer 2019'da % ... ulaşmıştır. Bir başka deyişle dondurma ürünlerini tüketicilere ulaştıran perakende pazarında ilk 4 perakendeci, pazarın %... kontrol etmektedir. Tablonun diğer kategoriler için yorumlanması benzer şekilde yapılabilir.

(195)Bu tabloda tüm ürün kategorilerinde ilk dört perakendecinin pazar payı toplamı olan CR4 oranı 2012 tarihli Sektör Raporu'ndaki 2010 yılı verileri ile karşılaştırılmaktadır. Yaklaşık on yıllık bir süreçte perakendecilerin yoğunlaşma oranları tüm kategorilerde artmıştır.

Tablo 41- Ürün Kategorilerinde Üretici ve Perakendeci CR4 Oranlarının Karşılaştırılması

	Perakendeci CR4			Üretici/Tedarikçi CR4		
	2010	2019	Artış Oranı (kat)	2010	2019	Artış Oranı (kat)
Dondurma
Dondurulmuş Gıda
Kırmızı ve Beyaz Et
Genel Gıda
Hazır - Konserve Gıda
Kağıt Ürünleri
Kahvaltılık - Bebek Maması
Kişisel bakım
Kozmetik - Parfümeri
Şekerleme
Sıcak İçecekler
Alkolsüz İçecekler
Süt ve Süt Ürünleri
Temizlik Ürünleri
Yemeklik Yağ
Yumurta

(196)Tablo 41, Tablo 40'deki veriler kullanılarak türetilmiştir. Hızlı tüketim ürünlerinin tüm ürün kategorilerinde perakendecilerin yoğunlaşma oranları yani CR4 değerleri istisnasız artmıştır. Artış oranları ise 2019 yılı CR4 oranının 2010 yılı CR4 oranına bölünmesi ile bulunmuştur. Perakendeci tarafındaki yoğunlaşma oranları 10 yıllık süreç içerisinde ... ila ... kat arasında değişik oranlarda artmıştır (Tablo 42).

Tablo 42- Perakendeci CR4'ün Ürün Kategorilerinde Artış Oranları Düzeyi

Kozmetik - Parfümeri	...	Artış
Dondurma	...	Artış
Kırmızı ve Beyaz Et	...	Artış

Yumurta	...	Artış
Alkolsüz İçecekler	...	Artış
Kişisel Bakım	...	Artış
Kahvaltılık - Bebek Maması	...	Artış
Temizlik Ürünleri	...	Artış
Yemeklik Yağ	...	Artış
Kağıt Ürünleri	...	Artış
Şekerleme	...	Artış
Sıcak İçecekler	...	Artış
Genel Gıda	...	Artış
Süt ve Süt Ürünleri	...	Artış
Hazır - Konserve Gıda	...	Artış
Dondurulmuş Gıda	...	Artış

(197)Öte yandan anılan dönemde tedarikçi/üretici tarafındaki yoğunlaşma oranları ise iki ürün kategorisi (dondurma ve kırmızı/beyaz et) dışında azalmış ya da sabit kalmıştır (Tablo 43).

Tablo 43- Üretici/Tedarikçi CR4'ün Ürün Kategorilerinde Artış/Azalış Oranları Düzeyi

Tedarikçi CR4 artış oranı sıralaması		
Kırmızı ve Beyaz Et	...	Artış
Dondurma	...	Artış
Yemeklik Yağ	...	Aynı
Şekerleme	...	Aynı
Kağıt Ürünleri	...	Azalış
Kahvaltılık - Bebek Maması	...	Azalış
Kozmetik - Parfümeri	...	Azalış
Alkolsüz İçecekler	...	Azalış
Dondurulmuş Gıda	...	Azalış
Sıcak İçecekler	...	Azalış
Temizlik Ürünleri	...	Azalış
Hazır - Konserve Gıda	...	Azalış
Süt ve Süt Ürünleri	...	Azalış
Yumurta	...	Azalış
Genel Gıda	...	Azalış
Kişisel Bakım	...	Azalış

(198)Aşağıdaki tabloda ise perakende tarafındaki yoğunlaşma oranlarının üretici tarafındaki yoğunlaşmadan daha fazla olduğu ürün gruplarının sayısı karşılaştırmalı olarak sunulmaktadır (Tablo 44).

Tablo 44- Perakendeci CR4>Tedarikçi CR4 Olan Ürün Kategorileri

Perakende CR4>Tedarikçi CR4		
	2010	2019
1	Kırmızı ve Beyaz Et	Dondurulmuş Gıda
2	Genel Gıda	Kırmızı ve Beyaz Et
3	Kahvaltılık - Bebek Maması	Genel Gıda

4	Süt ve Süt Ürünleri	Hazır - Konserve Gıda
5	Dondurulmuş Gıda	Kağıt Ürünleri
6	Yumurta	Kahvaltılık - Bebek Maması
7		Kişisel Bakım
8		Süt ve Süt Ürünleri
9		Yemeklik Yağ
10		Yumurta

(199) Toplam 16 ürün kategorisi içerisinde 2010 yılında perakendeci tarafındaki yoğunlaşma, üretici tarafına göre yüksek olan ürün kategorisi sayısı 6 iken, bu sayı 2019 yılı itibarıyla 10'a çıkmıştır.

(200) Söz konusu oranların zaman içindeki değişimi bile tek başına tüm ürün gruplarında perakendecilerin pazar gücünün ve dolayısıyla alım gücünün arttığını göstermektedir.

Özel Markalı Ürün Oranlarının Gelişimi

(201) Özel markalı ürünlerin gelişimi perakendecilerin tedarikçiler/üreticiler karşısında alıcı gücünün artışının kaynaklarından birisidir. Zira özel markalı ürünler ile perakendecilerin üreticilerle olan dikey ilişkisi, yatay rekabet ilişkisine dönüşmektedir. Bir başka deyişle perakende zincirleri artık ürünlerini sattıkları üreticilerin rakibi konumuna gelmektedirler. Buradaki ilişki iki yönlü olarak gerçekleşmektedir. İlki perakende zincirleri, kendi markaları ile üreticilerle olan ilişkilerinde rakiplik konumuna bağlı olarak ve rekabet yaratarak üreticilere olan bağımlılıklarını azaltmaktadır. İkincisi ise özel markalı ürünleri çoğunlukla pazarda var olan üreticiler tarafından sağlandığından, bu üreticilerin perakende zincirlerine olan bağımlılıkları daha da artmaktadır. Sonuç olarak hem toplam kategoride hem de ürün kategorilerinde markalı ürünlere göre özel markalı ürün oranlarının artması perakendecilerin alıcı güçlerinin artmasının kaynaklarından birini oluşturmaktadır.

(202) Nielsen verilerine dayanılarak hazırlanan aşağıdaki tablo ile hızlı tüketim ürünleri toplam kategorisinde ve alt ürün kategorilerinde son 6 yıllık gelişimi sunulmaktadır.

Tablo 45- Özel Markalı Ürün Gelişimi (%)

	2014	2020 ⁵⁴	Fark
TOPLAM HTM⁵⁵
GIDA İÇECEK
Süt ve Süt Ürünleri
Dondurulmuş Gıda
Şekerlemeler
Konserve Gıda

⁵⁴ Ekim 2020 ile biten son 12 ay toplamıdır.

⁵⁵ Alkol ve tütün hariç hızlı tüketim ürünlerinin toplamından oluşmaktadır.

Yemeklik Yağ
KİŞİSEL BAKIM
Kağıt Ürünleri
TEMİZLİK
Çamaşır Deterjanları

(203)İlgili dönemde hızlı tüketim ürünleri kategorisinde özel markalı ürün oranı ... puan artarak %... ulaşmıştır. Görüldüğü üzere dondurulmuş gıda hariç olmak üzere tüm ürün kategorilerinde özel markalı ürün oranı son 6 yılda belirgin bir şekilde yükselmiştir. Dolayısıyla özel markalı ürün penetrasyonunun artması yukarıda belirtilen gerekçelerle perakende zincirlerinin alıcı güçlerini de artırmaktadır.

5.2. Brüt Marj Analizi

(204)Bu bölümde Türkiye'nin ulusal ölçekte en büyük 5 perakende zinciri olan BİM, A101, Migros, ŞOK ve Carrefoursa'nın brüt marjlarına dayalı bir analiz yapılacaktır. A101, BİM ve ŞOK indirim mağazacılığı formatında, Migros ve Carrefoursa ağırlıklı olarak hipermarket/süpermarket olarak faaliyet göstermektedir. BİM, A101 ve ŞOK'un cirolarında özel markalı ürünler, Migros ve Carrefoursa'da ise üretici markalı ürünler ağırlıktadır.

(205)Brüt marj, belli bir ürün veya ürün kategorisi için satış fiyatı ile satın alım fiyatı arasındaki fark olarak tanımlanabilir. Tedarikçilere ödenen verinin satın alım fiyatı olarak alınması durumunda brüt marj, tüketiciler tarafından ödenen fiyatı doğrudan etkilemektedir. Bir başka deyişle satın alım fiyatı değişmezken yüksek brüt marj, düşük marja göre tüketiciler için daha yüksek fiyat anlamına gelebilmektedir. Öte yandan brüt marjdaki artışlar mutlaka satış fiyatlarının arttığı anlamına da gelmeyecektir; zira ilgili perakendeci belli bir ürün kategorisi için tedarikçilere ödediği fiyatı da azaltmış olabilmektedir. Burada kullanılan analiz yöntemi Avustralya Rekabet ve Tüketici Komisyonu'nun 2008 tarihli perakende sektörüne yönelik incelemesinde de uygulanmıştır⁵⁶. Bu noktada şu husus özellikle vurgulanmalıdır: Raporda yapılan analizin amacı brüt marjların seviyesinin tespitinden ziyade söz konusu marjların yıllara göre değişimini görmektir.

(206)Bu bağlamda söz konusu perakende zincirlerinden, toplam hızlı tüketim ürünleri ve önceden belirlenen 7 kategori için (süt ve süt ürünleri, dondurulmuş gıda, şekerlemeler,

⁵⁶ <https://www.accc.gov.au/publications/report-of-the-accc-inquiry-into-the-competitiveness-of-retail-prices-for-standard-groceries-july-2008>

konserve gıda, yemeklik yağ, kağıt ürünleri ve çamaşır deterjanları) üretici markalı ve özel markalı ürün ayırımında satış ciroları ve alım ciroları istenmiştir⁵⁷. Toplam kategori alkol ve tütün hariç olmak üzere gıda, kişisel bakım ve temizlik ana kategorilerinin toplamından oluşan hızlı tüketim maddeleridir. Ürün kategori tanımlarında standart sağlamak adına Nielsen'in ürün kategori içerikleri baz alınmış ve veriler buna göre talep edilmiştir.

(207)Öte yandan özellikle kategori bazındaki verilerde olmak üzere bazı durumlarda alım cirolarının satış cirolarından daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İlgili perakende zincirleri ile yapılan görüşmelerde bu durumun esas olarak iki durumdan kaynaklandığı ifade edilmiştir. Birinci sebebi stok etkisidir. Kimi yıllarda, dönemlerde ürünlerin stoklara girdiği yıl, bu ürünlerin bir kısmı stoklarda kalmaya devam etmekte ve sonraki yıla aktarılmakta veya tedarikçiye iade edilmektedir. İkinci önemli sebep ise ilgili ürünler satın alındıktan sonraki dönemde perakendeciler çeşitli adlar altında (ciro primi, aktivite prim vb) tedarikçilere/sağlayıcılara fatura kesmekte ve bu şekilde ilave gelir elde etmekte ve dolayısıyla satın alım maliyetini düşürmektedirler. Bu çerçevede perakendecilerden anılan etkileri gidermek ve brüt marjı daha doğru hesaplayabilmek açısından dönem başı ve dönem sonu stok tutarları ve tedarikçilere kesilen ciro primi, aktivite primi, iade ürün tutarı, ürün imha bedeli, iskonto faturası gibi çeşitli adlar altındaki bedellerin toplam tutarları talep edilmiştir. Ardından aşağıdaki formül çerçevesinde her bir yıl için satın alım maliyeti aşağıdaki gibi bulunmuştur:

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

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

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

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

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

⁵⁷ Hızlı tüketim ürünlerinin gıda, kişisel bakım ve temizlik ürünleri olarak üç ana kategoriden oluştuğu dikkate alınarak ve gıdanın toplam HTM payının yaklaşık %80 olduğundan hareketle; beş alt kategori gıdadan, birer kategori de temizlik ve kişisel bakım kategorilerinden seçilmiştir.

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

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

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

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

5.2.1. Toplam HTM

(211)Beş büyük perakende zinciri toplam hızlı üretim ürünleri kategorisinde (tütün ve alkol hariç) ÜM için hesaplan brüt marj oranları aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 46- Üretici Markaları İçin Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri (%)

	BİM ⁵⁸	A101 ⁵⁹	Migros	ŞOK ⁶⁰	Carrefoursa ⁶¹
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020 ⁶²

(212)BİM'in brüt marjı 2011'de %... iken, bu oran 2020 yılında yaklaşık %... ulaşmıştır. A101 %... %...; Migros %... %... yükselmiştir. ŞOK'taki artış ise yaklaşık ... puan düzeyindedir. Carrefoursa'da ise brüt marj oranı 2017-2020 döneminde yaklaşık ... puan artış göstermiştir.

⁵⁸ BİM perakende zinciri toplam kategoride satın alım cirosu yerine satın alım maliyetini sunduğu için, çifte hesaplama kaçınmak için stok verileri dikkate alınmamıştır. BİM ve File (BİM'in süpermarket/hipermarket formatı) bir bütün olarak değerlendirilmiştir. BİM toplam kategoride ciro primi, aktivite primi vb gelirleri ÖM/ÜM ayrıştıramamıştır. Bunun üzerinde ilgili teşebbüsten bu gelirleri ayrıştırmak için ÜM/ÖM bazında oranlar talep edilmiş ve ayrıştırma bu veriler üzerinden yapılmıştır.

⁵⁹ A101; 2011 ve 2012 için ciro primi, aktivite primi vb. gelirler sunamamıştır. Dolayısıyla başlangıç yılı olarak 2013 yılı alınmıştır.

⁶⁰ ŞOK perakende zinciri için 2011 yılına ait stok tutar ve ciro primi, aktivite primi vb tutar değerleri olmadığı için başlangıç yılı olarak 2012 alınmıştır.

⁶¹ Carrefoursa için 2011-2013 yılları arası stok tutarları, 2011-2016 arası için ise ciro primi, aktivite primi vb tutar değerleri sunulmadığı için başlangıç yılı olarak 2017 yılı baz alınmıştır.

⁶² Aksi belirtilmediği sürece 2020 yılı verileri ilk altı ayı kapsamaktadır.

Tablo 47- Özel Markalar (ÖM) İçin Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

(213)Özel markalı ürünler için brüt marjların yıllara göre düzeyi Tablo 47’de sunulmaktadır. Buna göre ... özel markalı ürünlerde brüt marjı ilgili dönemde yaklaşık ... puan azalırken, ... ise neredeyse aynı kalmıştır. Öte yandan indirim mağazacılığı formatında faaliyet gösteren ve ÖM ürünlerin ciro içindeki paylarının çok yüksek olduğu ... ilgili dönemde brüt marjları artmıştır. ... artış düzeyi yaklaşık ... puan iken, bu artışpuan ve ... ise ... puandır. Bu noktada perakende zincirlerinin brüt marj seviyelerini ÜM ve ÖM olarak karşılaştırmak da faydalı olacaktır. Üretici markalarında perakende zincirlerinin brüt marjları hem seviye olarak hem de artış oranı olarak ÖM’ye göre göre daha yüksektir.

5.2.2. Süt ve Süt Ürünleri

(214)Süt ve süt ürünleri kategorisi; süt, ayran, özel peynirler, sürülebilir peynirler, beyaz peynir ve yoğurtan oluşmaktadır. Perakende zincirlerinin brüt marj oranları ÜM ve ÖM ayrımında aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 48- Üretici Markaları İçin Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

	BİM ⁶³	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012	
2013	
2014	
2015	
2016	
2017

⁶³ Ürün kategorileri bazında ciro primi, aktivite primi gibi sair gelirleri ... ayırtıramadığı için ilgili gelirler diğer perakende zincirlerinden farklı olarak hesaba katılmamıştır. Bu yüzden ... marj oranı seviyelerini diğer perakende zincirleri ile karşılaştırmak anlamlı olmayacaktır. Öte yandan ... ürün kategorileri bazında marj oranlarının gelişimi alıcı gücü bakımından karşılaştırılabilir olarak değerlendirilmiştir.

2018
2019
2020

(215)Tüm perakendecilerin üretici markaları brüt marjında ilgili yıllarda belirgin artışlar yaşanmıştır. Marjlar, BİM'de 2011-2020 döneminde yaklaşık ... puan, A101'de yaklaşık ... puan, Migros'ta yaklaşık ... puan, ŞOK'ta ... puan ve Carrefoursa'da ise ... puan artmıştır.

Tablo 49- Özel Markalı Süt ve Süt Ürünlerinde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri (%)

	BİM	A101	Migros ⁶⁴	ŞOK	Carrefoursa
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

(216)Süt kategorisinde özel markalı ürünlerde ... perakende zincirlerinde brüt marj oranları azalmış; ... ise artmıştır. ... artış ... puan; ... ise ... puandır. Süt ürünleri kategorisinde üretici markalarında brüt marj seviyeleri ve artış oranları ÖM'lere göre daha yüksektir.

5.2.3. Dondurulmuş Gıda

(217)Dondurulmuş gıda özel soğutucularda belirli bir sıcaklığın altında muhafaza edilen et, meyve, hamur ve sebzeden oluşmaktadır.

Tablo 50- Dondurulmuş Gıda Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

⁶⁴ ... 2011 yılı için brüt marjı ... bulunmuştur. Bu yüzden karşılaştırmada 2012 yılı baz alınmıştır.

2020
------	-----	-----	-----	-----	-----

(218) Üretici markalarında brüt marj oranları ... zincirlerinde ... puanlık bir artış gösterirken ... çok büyük bir artış yaşanmıştır.

Tablo 51- Dondurulmuş Gıda Kategorisinde Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

	BİM	A101	Migros ⁶⁵	ŞOK	Carrefoursa ⁶⁶
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

(219) Dondurulmuş gıdada özel markalı ürünlerde ... düşüş yaşanmıştır. ... marjında yaklaşık ... puan, ... ise yaklaşık ... puan bir artış gerçekleşmiştir.

5.2.4. Şekerlemeler

(220) Şekerlemeler ürün kategorisi; bisküvi, kek, çikolata kaplama, çikolata, krem çikolata, sakız, çerez, kuru meyve ve kuruyemiş ürünlerinden oluşmaktadır.

Tablo 52- Şekerlemeler Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

⁶⁵ ... dondurulmuş ürün kategorisinde özel markalı ürünü bulunmamaktadır.

⁶⁶ ... tarafından 2020 yılının ilk 6 ayında özel markalı ürün alımı yapılmamıştır.

(221)Tablo 52'ye göre ... ilgili dönemde marjı aynı kalırken ... marjı ... puan azalmıştır. Öte yandan ... ise brüt marjlarda sırasıyla ... puan artış yaşanmıştır.

Tablo 53- Şekerlemeler Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

(222)Özel markalı ürünlerde anılan dönemde ... marjları düşerken; ...marjı ise ... puan civarında artmıştır. ... artışı ise ... puan düzeyindedir.

5.2.5. Konserve Gıda

(223)Konserve gıda kategorisi; bakliyat, konserve meyve, sebze ve domates püresinden oluşmaktadır.

Tablo 54- Konserve Gıda Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

	BİM ⁶⁷	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011		
2012		
2013	
2014	
2015	
2016
2017
2018
2019
2020

(224)Konserve gıda kategorisinde üretici markalı ürün marjlarında yıllara göre büyük oynaklıklar görülmektedir. ... marjı ilgili dönemde aynı kalırken, ... puanlık artış söz konusudur. ... marjları ilgili dönemde çok yüksek bir artış göstermiştir. ...marjlar başlangıç dönemlerine göre azalmıştır.

⁶⁷ ... 2011-2015 döneminde üretici markalı ürün satışı yapmamıştır.

Tablo 55- Konserve Gıda Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

(225)Konserve gıdada özel markalı ürünlerde ilgili dönemde ..., yaklaşık ... puan ile en yüksek marj artışı gösteren perakende zinciridir. ... artışı ise ... puandır. ... puan marj artışı tespit edilmiştir. ... ise marjlarında belirgin düşüşler görülmektedir.

5.2.6. Yemeklik Yağ

(226)Yemeklik yağ kategorisi; tereyağ, sıvıyağ ve margarinden oluşmaktadır. Üretici markaları için brüt marj tablosuna aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 56- Yemeklik Yağ Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

(227)Yemeklik yağ kategorisinde ilgili dönemde perakendecilerin marjlarında artış yaşanmakla beraber, yıllar içerisinde marj oranlarında oynaklık da görülmektedir. En yüksek artış ... puan ile görülmekte; ... puan, ... puan, ..., ... puan artış bulunmaktadır.

Tablo 57- Yemeklik Yağ Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011
2012
2013

2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

(228)Tablo 57'ye göre özel markalı ürünlerde perakende zincirlerinin marjlarında yıllara göre oynaklıklar görülmektedir. Ayrıca ... haricindeki zincirlerin marjlarında ilgili dönemde düşüşler tespit edilmiştir.

5.2.7. Kağıt Ürünleri

(229)Kağıt ürünleri kategorisi; temizlik kağıtları, bebek bezleri, bebek mendilleri, hijyenik pedlerden oluşmaktadır.

Tablo 58- Kağıt Ürünleri Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

(230)Kağıt ürünlerinde üretici markaları marj oranlarının diğer kategorilere göre yüksek olduğu görülmektedir. İlgili dönemde... marj oranı yaklaşık... puan artmıştır. ... zincirinde ise artış oranı ... puandır. ... ise marj oranı son üç yılda yaklaşık ... puan yükselmiştir. ... marj oranı ilgili dönemde neredeyse aynı kalmıştır. ... marj oranı ise düşmüş olmakla beraber, seviye olarak ... ardından en yüksek marj oranına sahiptir.

Tablo 59- Kağıt Ürünleri Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

	BİM	A101	Migros	ŞOK	Carrefoursa
2011
2012
2013
2014
2015
2016

2017
2018
2019
2020

(231)İlgili dönemde ... haricinde diğer zincirlerin marjında artışlar yaşanmıştır. ... marjı yaklaşık ... puan, ... marjı ... puan; ... marjı ... puan ve ... marjı ise ... puan artmıştır.

5.2.8. Çamaşır Deterjanları

(232)Çamaşır deterjanları kategorisi; matik deterjanlar, elde yıkama, makine temizleyicileri, toz leke çıkarıcı, makine koruma, leke çıkarıcı deterjanlardan ve yün şampuanlarından oluşmaktadır.

Tablo 60- Çamaşır Deterjanları Üretici Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

(233)İlgili dönemde perakende zincirlerinin hepsinde marj oranları artmıştır. İlgili artışlar ... puan; ... puan; ... puan; ... yaklaşık ... puan ve ... olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 61- Çamaşır Deterjanları Özel Markalı Ürünlerde Brüt Marjların Yıllara Göre Seyri

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

(234)Özel markalı ürünlerde ... marj oranlarında azalma görülürken; ... yaklaşık ... puan, ... ise ... puan artış görülmektedir.

Brüt Marjlara Yönelik Özet Değerlendirme

(235)Toplam kategoride üretici markalarında perakende zincirlerinin tümünün, özel markalı ürünlerde ise indirim mağazalarının brüt marjları yıllara göre yükseliş göstermiştir. Üretici markalarında perakende zincirlerinin brüt marjlarının hem seviye olarak hem de artış oranı olarak özel markalı ürünlere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kategori ayırımında ise süt kategorisinde üretici markalarında marj oranları yıllara göre belirgin bir şekilde artış gösterirken, özel markalı ürünlerde kimi zincirlerde marj düşerken kiminde yükseliş görülmektedir. Bu kategoride üretici markalarında brüt marj seviyeleri ve artış oranları özel markalı ürünlere göre daha yüksektir. Dondurulmuş ürünler kategorisinde üretici markalarında perakende zincirlerinin tümünde marjlar yükselirken, özel markalı ürünlerde zincirler arasında bir ayrışma söz konusudur. Benzer şekilde dondurulmuş ürün kategorisinde de üretici markalarının marj seviyeleri özel markalı ürünlere göre daha yüksektir. Şekerlemeler kategorisinde üretici markalarında indirim mağazalarının marjlarında ilgili dönemde artış tespit edilmiştir. Bu kategoride üretici markalarının marj seviyeleri, özel markalı ürünlere göre daha yüksektir. Konserve gıda ve yemeklik yağ kategorilerinde diğer kategorilere göre perakende zincirlerinin marjlarında görece yüksek oynaklıklar vardır. Kağıt ürünleri üretici markalarında marj oranlarının diğer kategorielere göre yüksek olduğu, çamaşır deterjanlarında ise üretici markalarında perakende zincirlerinin marj oranlarında yıllara göre artış olduğu görülmüştür.

5.3. Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Alıcı Gücü Analizi⁶⁸

(236)Bu bölümde süt ve süt ürünleri pazarında yer alan 11 üreticiden elde edilen verilere göre alıcı gücünün varlığına yönelik olarak satış kırılımı, ödeme vadeleri ve risk seviyesi başlıkları altında tespitlere yer verilecektir.

⁶⁸ Alıcı gücü analizinde tedarikçi/üretici tarafındaki teşebbüslerden bilgi/veri toplamak, resmin bütününe görmek bakımından yararlı olacaktır. Öte yandan hızlı tüketim ürünlerinde toplamda 16 ana kategori ve her bir kategori içinde çok sayıda üretici bulunmaktadır. Nielsen (2019) verilerine göre süt ve süt ürünlerinin gıda kategorisi içindeki payı %... Süt ürünleri kategorisinde özel markalı ürün oranı ise Dolayısıyla süt ürünleri kategorisinin gıda içindeki payının ağırlığı, özel markalı ürün payının yüksek olması ve yine bu kategorinin tüketiciler açısından temel ihtiyaç maddelerinden oluşması gibi hususlar dikkate alınarak, alıcı gücü analizi bakımından bu kategori seçilmiştir.

(237)Bu pazarda Pınar, Sūtaş, Ak Gıda, Aynes, Danone, Eker, Karadeniz, Tat Gıda, Torku, Yörükođlu İle Muratbey belli başlı firmalar olarak yer almaktadır.

Tablo 62- Süt ve Süt Ürünleri Pazarında Pazar Payları ve Yoğunlaşma Oranları (%)

	2011	2015	2020	CR4-2011	CR4-2015	CR4-2020
Ak Gıda
Sūtaş
Pınar
Torku
Aynes
Danone
Tat Gıda
Yörükoğlu
Eker
Muratbey
Karadeniz

(238)Yukarıdaki tabloda yer alan pazar payı hesaplamaları pazarın söz konusu firmalardan olduğu varsayımına dayanmaktadır. İlgili pazar payları ve yoğunlaşma oranları süt üreticilerinin toplam yurt içi cirolarına göre oluşturulmuştur. Öte yandan buradaki temel amaç zaman içinde firmaların pazar paylarının ve yoğunlaşma oranlarının seviyesini değil, gelişimini görmektir. Üretici tarafındaki yoğunlaşmanın zaman içerisinde azaldığı tespit edilmiştir. Pazarın lider firması ... organize kanalda ... için ... markası ile özel markalı ürün üretmektedir. Markalı ürün üreticileri arasındaki lider firma ise

5.3.1. Satış Kırılımı

(239)Süt ürünleri pazarında alıcı gücünün gelişimine yönelik olarak öncelikle üretici firmaların toplam yurt içi satış cirolarının kırılımına yer verilecektir. Hızlı tüketim ürünleri pazarında üretici firmalar tüketicilere ürünlerinin esas olarak organize kanal ve geleneksel kanal yoluyla ulaştırmaktadır. Üretici firmalar geleneksel kanala distribütör/bayi vasıtasıyla ürünlerini pazarlamaktadır. Üretici/tedarikçi firmaların toplam cirolarında modern (organize) kanal payının gelişimi alıcı gücü değerlendirmesi bakımından önemli olacaktır. Aşağıdaki tabloda süt üreticilerin toplam ciroları içinde modern kanalın payı sunulmaktadır.

Tablo 63- Süt Üreticilerinin Toplam Ciroları İçinde Organize Kanalin Gelişimi (%)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pınar
Sütaş
Akgıda
Aynes
Danone		
Eker
Karadeniz
Tat Gıda				
Torku			
Yörükoğlu
Muratbey
ORTALAMA

(240)Süt üreticilerinin satışları içinde organize kanalın payı 2011 yılında ortalama ... iken, bu oran 2020 itibarıyla ... yükselmiştir. Eş deyişle geleneksel kanalın payı yıllar içerisinde istikrarlı bir biçimde azalmıştır.

(241)Yukarıdaki tabloyu tamamlayıcı bir diğer veri ise perakende zincirlerinin süt üreticilerinin modern kanal ve toplam cirolarındaki payının yıllara göre gelişimidir.

Tablo 64- En Büyük Beş Perakende Müşterisinin Süt Üreticilerinin Modern Kanal ve Toplam Ciroları İçindeki Payı (%)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pınar	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Sütaş	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Akgıda	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Aynes	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Danone	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Eker	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Karadeniz	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Tat Gıda	<i>Modern</i>							
	<i>Toplam</i>							
Torku	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Yörükoğlu	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>

Muratbey	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>
Ortalama	<i>Modern</i>
	<i>Toplam</i>

(242) Bu tabloya göre örneğin ... en büyük beş perakende müşterisinin ... modern kanaldaki ve toplam yurt içi cirosu içindeki payları 2011-2020 döneminde düzenli bir biçimde artmıştır.

(243) Sonuç olarak süt ürünleri pazarında modern kanalın payı geleneksel kanala göre yıllar içerisinde artmaktadır. Ayrıca en büyük beş perakendecinin payı hem organize kanal içinde hem de toplam pazar içinde düzenli biçimde yükselmektedir. Söz konusu payların yükselmesi de alıcı gücünün zaman içinde artmasına yol açmaktadır.

5.3.2. Ödeme Vadeleri

(244) Perakende sektöründe alıcı gücü kaynaklı sorunlardan birisi de ödeme vadelerinin uzunluğudur. Ödeme vadesi üretici firmaların ürünleri perakendecilere ulaştıktan sonra, ürün bedellerinin üreticilerin ellerine geçme süresi (gün sayısı) olarak tanımlanmıştır. Burada perakende zincirlerinin vadeleri ile süt üreticisi firmaların distribütörleri/bayileri ve ayrıca bakkal, market gibi geleneksel kanal perakendecilerinin vadeleri hem düzey olarak hem de zaman içindeki değişimi olarak karşılaştırılmaktadır.

Tablo 65- Süt Üreticilerinin Kanal Bazında Ortalama Vadeleri (Gün Sayısı)

	Kanal	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pınar	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Sütaş	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>										...
Ak gıda	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Aynes	<i>Organize</i>				
	<i>Distribütör</i>				
	<i>Geleneksel</i>				
Danone	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Eker	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>										...

	<i>Geleneksel</i>
Karadeniz	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Tat Gıda	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Torku	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Yörsan	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Muratbey	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>
Ortalama	<i>Organize</i>
	<i>Distribütör</i>
	<i>Geleneksel</i>

(245) Söz konusu tablodan iki önemli sonuç çıkmaktadır: Organize perakende kanalındaki ödeme vadeleri hem distribütör hem de geleneksel kanaldaki perakendecilere göre oldukça yüksektir⁶⁹. Örneğin 2020 için organize kanaldaki ortalama ödeme vadesi 70 gündür ve distribütörlere göre 21 gün, küçük perakendecilere göre vade 23 gün daha uzundur. Diğer önemli sonuç ise, 2011-2020 döneminde organize kanaldaki ödeme vadelerinin süresi 64 günden 70 güne çıkmıştır. İlgili tablo alıcı gücünün zaman içinde arttığına işaret etmektedir.

5.3.2. Risk Seviyesi

(246) Bu bölümde sağlayıcıların perakende zincirleri karşısındaki risk seviyesinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Avrupa Birliği Komisyonu'nun perakende sektörüne yönelik birleşme/devralma kararlarında (*Rewe/Meinl*, *Carrefoursa/Promodes*); sağlayıcıların satışlarının %22'sinin tek bir perakendeciye bağlı olması durumunda, bu sağlayıcının ilgili perakendeciye ekonomik olarak bağımlı hale geleceği belirtilmiştir. İlgili eşik sağlayıcının söz konusu perakendecideki satışlarını kaybetmesi halinde uğrayacağı satış kaybı nedeniyle iflas riski ile karşı

⁶⁹ Veri setindeki bazı firmaların organize kanal için vade süreleri sözleşmede yer alan standart sürelerdir Fiili süreler aslında sözleşmede yer alan sürelerden çok daha uzun olabilmektedir.

karşıya kalabileceği oran olarak belirtilerek, ekonomik bağımlılığın yadsınamaz olduğu tehdit noktası olarak değerlendirilmiştir.

(247) Süt üreticilerine toplam yurt içi satışlarının hangi oranda tek bir perakendeciye bağımlı olması halinde iflas riski/faaliyet gücü ile karşı karşıya kalabilecekleri sorulmuştur. Gelen cevaplar doğrultusunda aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 66- Risk Seviyesi Tablosu

	Faaliyet Güçlüğü (%)	İflas Riski (%)
Sütaş
Aynes
Danone
Eker
Karadeniz
Yörükoğlu

(248) ... toplam satışlarının ... tek bir perakende zincirine bağımlı olması durumunda faaliyet gücü, ... üzerinde olduğu zaman ise iflas riskinin olabileceğini belirtmiştir.⁷⁰ Süt üretici cirolarında en büyük iki perakende zinciri müşterisinin toplam ciroları içindeki değişimine aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 67- Süt Üreticilerinin Toplam Cirolarının İçindeki En Büyük İki Müşterilerinin Payları (%)

		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Pınar	<i>A101</i>
	<i>Migros</i>
Sütaş	<i>Migros</i>
	<i>ŞOK</i>
Ak gıda	<i>BİM</i>
	<i>ŞOK</i>
Aynes	<i>BİM</i>
	<i>ŞOK</i>
Danone

Eker

Karadeniz

Tat Gıda

Torku

Yörükoğlu	

⁷⁰ ... en büyük perakende zincirler çalışmayı bıraktığında farklı perakendeciler ile çalışmaya başlanacağını dolayısıyla bir iflas tehlikesi riski olmadığını ifade etmiştir.

Muratbey

(249)... olmak üzere süt üreticilerinin en büyük perakende zinciri müşterilerinin payları ... üzerindedir. Kimi zincirlerin oranının %40'lar seviyesine ulaştığı da görülmektedir. toplam cirosu içinde ... payı 2020 yılı itibarıyla ...; ... payı ise

(250)Sonuç olarak, son yıllarda tedarik tarafındaki yoğunlaşma veri iken perakende tarafındaki yoğunlaşmanın belirgin bir şekilde arttığı görülmektedir. En büyük beş perakende zincirinin toplam hızlı tüketim malları kategorisinde üretici markalarında brüt marjlarının zaman içerisinde arttığı tespit edilmiştir. Öte yandan ürün kategorileri bazında kimi kategorilerde brüt marjlar zaman içerisinde artarken kimilerinde azalmıştır. Sonuç olarak süt ürünleri pazarında; satış kırılımı, ödeme vadeleri ve risk seviyesi bakımından yapılan analizler perakende zincirlerinin alıcı güçlerinin zaman içerisinde arttığına işaret etmektedir.

5.4. Sektördeki Genel Maliyet ve Kârlılık Konusunda Tespitler

5.4.1. Maliyet Analizi⁷¹

(251)Sektördeki kârlılık analizine geçmeden önce, bu analizde kullanılacak iki ana maliyet kalemi olan satışların maliyeti ve faaliyet giderleri konusunda tespitlerde bulunulması düşünülmüştür.

(252)Aşağıdaki dört grafik, Grafik 2, 3, 4 ve 5 hem Türkiye genelinde hem de örneklem düzeyinde market kategorilerine göre satışların hacmini ve satışların maliyetini (SMM) göstermektedir⁷².

⁷¹ Bu analizde Nace Rev 2'ye göre 47.11. faaliyet koduna kayıtlı bilgiler toplulaştırılmış şekilde Türkiye geneli için kullanılmıştır. Ayrıca, teşebbüslerden gelen veri de örneklem olarak analize dâhil edilmiştir.

⁷² Grafiklerde yer alan "tahsisli market" kavramı, belirli bir ürüne tahsis edilmiş gıda içecek ve tütün perakende ticareti (Nace Rev 2. Kod: 47.2.) ifade etmekten "Diğer_Büt" ifadesi ile ilk beş teşebbüs hariç hipermarket, süpermarket ve diğer marketler toplamı kastedilmektedir. "HM" ise hipermarketi ifade etmektedir.

Grafik 2- Market Kategorilerine Göre Türkiye Geneli Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti

Grafik 3- Market Kategorilerine Göre Örnekleme Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti

Grafik 4- İlk Beş Marketin Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti

Grafik 5- Diğer Marketlerin Satış Hacimleri ve Satış Maliyeti

(253)Yukarıdaki grafikler Türkiye genelindeki tabloyu aşama aşama detaylandırarak, indirim marketleri, iki büyük hipermarket ve sektörün diğer marketleri açısından göstermektedir. Grafikler incelendiğinde, öncelikle göze çarpan satış cirolarının ve maliyetlerinin arasının zaman içerisinde açıldığıdır. Bu durum, Türkiye genelinde bütün marketler kategorisinde gözlenmektedir. Bu tablo örnekleme de yansımış durumdadır. Ancak, örnekleme içerisinde indirim marketleri açısından bu fark, diğer iki hipermarkete ve örneklemin geri kalanına göre daha fazla açılmış gözlenmektedir.

(254)Aşağıdaki tablo da (Tablo 68) yıllık satış cirosu ve satış maliyeti değişimlerini yıl bazlı göstermektedir. Tablo 69'da ise faaliyet giderlerinin ve SMM'nin ciroya oranı yer almaktadır.

Tablo 68- Türkiye Geneli ve Örneklemde Satış Hacimleri ve Satış Maliyetleri Yıllık Değişimler⁷³

Satış Hacimlerinin ve Satış Maliyetlerinin (SMM) Yıllık Değişimleri (%)								
	Büt_market_Satış	Büt-market_SMM	Örneklem_Satış	Örneklem_SMM	İlk 5_Satış	İlk 5_SMM	İM_Satış	İM_SMM
2011								
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019

Tablo 69- Türkiye Geneli ve Örneklemde Faaliyet Giderlerinin ve SMM'nin Satış Hacmine Oranı

Faaliyet Giderlerinin ve Satış Maliyetinin (SMM) Net Satışlara Oranı								
	F_Gider_Büt	SMM_Büt	F_Gider_Örn.	SMM_Örn.	F_Gider_İlk 5.	SMM_İlk 5	F_Gider_İM	SMM_İM
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020

⁷³ Tablolarda yer alan “büt” kavramı, belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda, içecek ve tütün ağırlıklı perakende ticareti (Nace Rev 2. Kod: 47.11) ifade etmektedir. “İM” ise indirim marketini ifade etmektedir.

(255) Satış hacmi ve satışların maliyetindeki değişimlere bakıldığında, 2019 yılı hariç satış hacimlerindeki artış oranının maliyetlerdeki artış oranından genellikle büyük olduğu ve aradaki farkın ... üzerine de çıkabildiği görülmektedir. Ancak, 2019 yılına gelindiğinde SMM'nin satışlara göre yaklaşık ... puan daha fazla arttığı gözlenmiştir. Bu tablo neredeyse bütün market kategorilerinde gözlenmektedir. Bu durumun ayrıntısı aşağıda kârlılık analizinde incelenecektir.

(256) Maliyet analizinde ayrıca, SMM'nin yanı sıra faaliyet giderleri de incelenmiştir. Faaliyet giderlerinin marketlerin bütçesinde az oranlarda da olsa bir artış içinde olduğunu gözlemek mümkündür. İlk beş market zincirinde ve indirim marketlerinde faaliyet giderlerinin oranı sektör ortalamasının bir miktar üzerinde seyretmektedir. Bununla birlikte, SMM'nin satış hacmine oranı da diğer marketlere göre ilk beş markette sektör ortalamasında düşük düzeyde kalmıştır. Tüm bu etkenler ilk beş marketin kârlılığının sektörün geri kalanından farklılaştığına yönelik sinyal niteliğindedir. Bu bakımdan, ilerleyen bölümde kârlılık analizi bu marketleri ve sektörün geri kalanını ayrıştıracak şekilde de yapılmıştır.

5.4.2. Kârlılık Analizi ve Tespitler

(257) Satış hacimleri ile satış maliyeti arasındaki farkın, neredeyse bütün market kategorilerinde, son yıllara doğru açıldığına gözlemlendiği daha önce belirtilmiştir. Ancak bu durumun kârlılığa yansması, aradaki farkın satış hacmine oranlanmasıyla ortaya çıkacaktır. İktisat ve finans uygulamalarında kârlılığın çeşitli ölçüm yöntemleri bulunmaktadır. Bu ölçüm yöntemleri de sektörün yapısına ve özelliklerine göre değişmekte, farklı kârlılık ölçütleri farklı sektörler için daha anlamlı sonuçlar vermektedir. Aynı zamanda, her bir kârlılık ölçütü özellikle finans alanında yatırım yapmaya, devralmaya karar verme gibi farklı bir amaca da hizmet etmektedir. Sektör incelemesinde esas amaç ise bu sektördeki kârlılığın alıcı gücü bağlamında ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Bu nedenle, esas olarak brüt kar marjları üzerinde durulmuş, ayrıca, faaliyet kârlarına (*Return on Sales*) da yer verilmiştir.

(258) Brüt kâr marjı, satış cirolarıyla satış maliyeti arasındaki farkın (Net Satışlar-SMM) satış cirolarına bölümüyle hesaplanmıştır. Faaliyet kâr marjı ise, faaliyet karının net satışlara oranı olarak hesaplanmıştır.

(259) Aşağıdaki üç grafik kârlılık analizini market kategorilerinde aşama aşama detaylı bir şekilde vermektedir.

Grafik 6- Market Kategorilerinde Brüt Kâr Marjları

Grafik 7- Market Alt Kategorilerinde Brüt Kâr Marjları

Grafik 8- Örnekleme İçerisindeki Brüt Kâr Marjları

(260) Grafikler yorumlandığında, öncelikle sektördeki kâr marjları ... arasında seyretmekte ve marjlarda dalgalanmalar olsa da genel olarak artış gözlenmektedir. Ancak bu konuda kategori bazlı farklılıklar göze çarpmaktadır. Şöyle ki, hiper ve süpermarketlerin kârlılığının sektörün diğer kategorilerine göre, marketlere ve belirli bir ürüne tahsis edilmiş marketlere, göre oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İkinci olarak, tahsisli marketlerin kâr marjı durağan kalırken marketlerin ve hiper ve süpermarketlerin kar marjında artış yaşanmıştır. Üçüncü olarak, örneklemin ortalama kâr marjı, sektörün ortalamasından yüksek, ilk beş marketin kâr marjı da örneklemin ortalamasından ve dolaylı olarak sektörün ortalamasından daha yüksektir. Dördüncü olarak, sektörün geneli ve örneklemin, ilk beş market ve diğerleri olarak ikiye ayrıldığında ise, ilk beş marketin ortalama kar marjı diğer marketlerin ortalamasından yaklaşık ... fazla gerçekleşmiştir. Bu fark zamanla artış da göstermiştir. Hatta ilk dönemlerde örneklemin diğer marketlerinin kâr marjı ortalaması ilk beş marketten yüksek seyretmiş ancak daha sonra altına düşmüştür. İndirim marketleri özelinde ise, kâr marjları ... sektörün diğer genelinden yüksektir. Aşağıdaki grafik bu tabloyu 2011 ve 2019 yılı için özetlemektedir.

Grafik 9- 2011 ve 2019 Yılları için Brüt Kâr Marjı Değişimi

(261)Aşağıdaki tablo (Tablo 70) da, brüt kar marjlarını sırasıyla, hiper ve süper marketler; bakkal ve marketler; tahsisli marketler; örneklem ortalaması; ilk beş büyük market; indirim marketleri ve örneklemdeki ve sektördeki diğer marketler için yıllık bazda göstermektedir. Tablodan, ilk beş marketin ve ortalamasının sektörün geri kalanından özellikle son yıllarda yüksek seyrettiği yıllık bazda da açık bir şekilde görülmektedir.

Tablo 70- Market Kategorilerine Göre Brüt Kâr Marjları

Marketlerin Brüt Kar Marjları (%)								
	H_S_Market	Market	Tahsisli	Örn_Ort	İlk5_Ort	İM_Ort	Di_Örn	Diğer_Büt
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017
2018
2019
2020/6				

Tablo 71- Market Kategorilerine Göre Faaliyet Kâr Marjları

Marketlerin Faaliyet Kar Marjları (%)							
	H_S_Market	Market	Büt_Market	Tahsisli	Örn_Ort	CR5_Ort	İM_Ort
2011
2012
2013
2014
2015
2016
2017

2018
2019
2020/6ay				

(262) Faaliyet kâr marjlarına bakıldığında ise, kısmen farklı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Öncelikle faaliyet giderlerinin de hesaplamalara dâhil edilmesi nedeniyle faaliyet kar marjları brüt marjlara göre oldukça düşük gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, sektörün geneli ile özel incelenen market kategorilerinde farklılık da göze çarpmaktadır. Bütün kategorilerde faaliyet kar marjlarında artış eğilimi olmakla birlikte bu marj ... civarında dalgalanmaktadır. Ancak, ilk beş market özelinde başlarda eksi olan faaliyet kar marjları zaman içerisinde artarak ... üzerine çıkmıştır. Bu marketler özelinde faaliyet giderlerinin net satışların artması sonucu hızla karşılandığı görülmektedir. İlk büyük beş market özelinde kâr marjlarına ise aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 72- İlk Beş Marketin Brüt ve Faaliyet Kâr Marjları

		İlk Beş Büyük Teşebbüsün Kar Marjları (%)									
		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Brüt Kar Marjı (%)	A101
	BİM
	ŞOK
	Carrefoursa
	Migros
Faaliyet Marjı (%)	A101
	BİM
	ŞOK
	Carrefoursa
	Migros

5.5. Yoğunlaşma ve Kârlılık Analizine Yönelik Ortak Tespitler

(263)Bu bölümde, sektördeki pazar payları, yoğunlaşma oranları ve kârlılık düzeyleri arasındaki olası ilişkiler incelenmiş ve çıkarımlar yapılmıştır.

(264)Bu bağlamda ilk olarak, Türkiye genelindeki marketlerin pazar payları brüt kar marjlarıyla; ikinci olarak da örneklemdaki pazar payları brüt kar marjlarıyla eşleştirilmiştir. Aşağıdaki iki grafik bu kapsamda sonuçları sunmaktadır.

Grafik 10- Türkiye Genelinde Pazar Payları ve Kârlılık İlişkisi

Grafik 11- Örnekleme Özelinde Pazar Payları ve Kârlılık İlişkisi

(265)İki grafikten de anlaşılacağı üzere, pazar paylarıyla kârlılık arasında doğrudan bir ilişki gözlenmesi mümkün olmamıştır. Grafiğin ilk kısımlarındaki yoğunlaşma, pazar payı

düşük olan marketlerin farklı düzeylerde kârlılık oranına sahip olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, yüksek pazar payına sahip marketlerin de sektör ortalamasından çok daha yüksek kâr elde ettiğini söylemek mümkün değildir. Ancak grafiğin sağ kısmında yer alan gözlemlerin büyük marketlere ait olduğunu söylemek mümkündür. Bu sonuçlar doğrultusunda ilk beş büyük marketin kârlılık ve pazar payı arasındaki ilişkiyi irdelemek, pazardaki yoğunlaşma ve kârlılık ilişkisini ortaya koymak açısından önemli olmuştur.

Grafik 12- CR5 ve Market Kategorilerinin Kar Marjı Karşılaştırması

(266)Grafik 12'ye göre ilk bakışta, sektörde CR5'e göre yoğunlaşma artışı ile birlikte sektörün bütününde kar marjlarında bir artış gözlenmekte ise de, bu artışın esas olarak yüksek pazar payı neticesinde sektördeki değişkenlere yön veren büyük market zincirlerinin marj artışından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Nitekim bu marketler dışarıda tutulduğunda oluşan ve grafikte, "Diğer_Büt_KarMarjı" olarak nitelendirilen sektörün geri kalanının kâr marjı hem daha düşük hem de daha durağan seyretmiştir. İlk beş marketin kâr marjının, içinde barındırdığı indirim marketlerine göre kısmen daha durağan olmasının nedeninin ise, daha önce de belirtildiği üzere hipermarketlerin kârlılığının yüksek ama durağan olmasından kaynaklandığı söylenebilecektir. Bu bakımdan pazardaki yoğunlaşmanın kârlılığa etkisi daha çok dolaylı yoldan, bir başka ifadeyle yoğunlaşmayı yaratan marketlerin kendi kâr marjlarının artması yoluyla oluşmuştur.

(267)Sonuç olarak pazardaki kârlılıkla alakalı olarak,

- Sektördeki satış maliyetlerinin de sürekli olarak arttığı, ancak 2019 yılına kadar bu artışın satış hacimlerinin genellikle gerisinde kaldığı, satış cirolarıyla satış maliyetlerinin arasının yıllar içinde açıldığı;
- Faaliyet giderlerinin de özellikle ilk beş büyük market için zaman içerisinde arttığı;
- Brüt kar marjlarının son yıllarda ... düzeyinde olduğu, söz konusu marjların bütün marketler özelinde bir artış eğiliminde olduğu, ancak hem düzey hem de artış oranlarının market kategorilerinde oldukça değişkenlik gösterdiği;
- ..., indirim marketlerinin ... sektörün geri kalanından daha yüksek kâr marjı elde ettiği, belirli bir ürün grubu satışına yönelik marketler (manav, kasap vb.) için ise kar marjının oldukça durağan ve kısmi düşük düzeyde kaldığı;
- Dolayısıyla ilk beş marketin sektörün geri kalanından ortalamada ... civarında daha fazla kâr elde ettiği;
- Faaliyet kâr marjlarına bakıldığında da sektör ortalamasının ... civarında olduğu, bu marjların zaman içerisinde artış gösterdiği, ilk beş marketin faaliyet kar marjının ilk yıllarda negatif olsa bile son dönemlerde pozitif döner ve sektör ortalamasının da üzerine çıkarak ... geçtiği;
- Brüt kar marjında ... üstünlüğü gözükse de faaliyet kâr marjında ... daha yüksek orana sahip olduğu;
- Pazarda kârlılık ve pazar payları açısından doğrudan ve dolaylı bir ilişki gözlemek mümkün olmasa da, ilk beş teşebbüs tarafından oluşturulan CR5 yoğunlaşmasının sektör ortalama kârlılığı ile ve kendi kârlılıkları ile doğrudan yüksek düzeyde ilişkili olduğu, bu güçlü ilişkinin sektörün geri kalanının kârlılığı söz konusu olduğunda zayıfladığı

çıkartmalarını yapmak mümkün olmuştur.

6. ALICI GÜCÜNE YÖNELİK DÜZENLEMELER

(268)HTM perakendeciliği alanında faaliyet gösteren teşebbüslerin gerek pazar payları gerekse alıcı güçleri önemli ölçüde arttığından alıcı gücünün kötüye kullanılmasını önlemek amacıyla düzenlemeler yapılması gerektiği ve bu kapsamda Avrupa Birliği'nin ilgili düzenlemelerinin yol gösterebileceği düşünülmektedir. Bu bağlamda ilk olarak haksız ticari uygulamalara genel olarak değinilecek ve daha sonra Türkiye'deki sistemden bahsedilecektir. Politika önerisi olarak Haksız Ticari Uygulamalara İlişkin

Avrupa Birliği Direktifi ve İngiltere'deki Süpermarket Ombudsmanlığı sistemi hakkında bilgi verilecektir.

6.1. Haksız Ticari Uygulamalar

6.1.1. Haksız Ticari Uygulamalara Genel Bakış

(269) Sözleşme özgürlüğü, işletmeler arası ilişkilerin temel taşıdır ve taraflar, ihtiyaçlarına en çok hitap eden sözleşmeleri yapabilme serbestisine sahip olmalıdır. Öte yandan sözleşme özgürlüğünden karşılıklı yarar elde etmek için, tarafların sözleşme şartlarını fiilen müzakere edebilecek konumda olmaları gerekmektedir. Sözleşme taraflarından birinin daha güçlü bir pazarlık pozisyonuna sahip olduğu durumlarda, güçlü taraf zayıf olan tarafa tek taraflı olarak şartlar dayatabilir ve böylece güçlü taraf sözleşme ilişkisini yalnızca kendi ekonomik çıkarları lehine şekillendirebilir. Bu tür durumlarda sözleşmenin zayıf tarafı sözleşmenin imzalanmaması ve hatta iş ilişkisinin sona erdirilmesi korkusuyla bu şartları reddedemeyebilir. Sözleşme tarafları arasındaki pazarlık gücündeki bu dengesizliğin başlıca nedenleri taraflar arasındaki ciro/büyükölük farklılıkları, ekonomik bağımlılık ve taraflardan birinin hâlihazırda katlandığı önemli batık maliyetlerdir⁷⁴.

(270) Haksız ticari uygulamalar tipik olarak sözleşmenin bir tarafının pazarlık gücü bakımından güçlü olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip durumlarda zayıf taraf alternatif bulamadığından veya ticari ortağı değiştirmek maliyetli olacağından ticari ilişkiyi sonlandıramamaktadır. Örneğin; tarım ürünlerinin kendine has özellikleri bulunmaktadır ve bu ürünleri uzun süreli olarak depolamak mümkün değildir. Dolayısıyla çiftçilerin daha iyi satın alma şartları elde edebileceği bir sözleşme tarafı bulma veyahut mevcut sözleşme şartlarını kendi lehlerine müzakere etme gibi zamanları ve/veya pazarlık güçleri yoktur⁷⁵.

(271) Komisyonun bulgularına göre, haksız ticari uygulamaların ortaya çıkmasındaki kilit faktör, başka bir iş ortağına geçememek (*high switching costs*) ve mevcut ilişkiyi sona erdirememektir⁷⁶. Zayıf taraf, genellikle kendi tarafından yapılan bir şikâyet olması

⁷⁴ Green Paper on Unfair Trading Practices In The Business-To-Business Food And Non-Food Supply Chain In Europe, Brussels (2013), COM(2013) 37 final, s. 6-7. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52013DC0037>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

⁷⁵ European Commission (2018), Commission Staff Working Document Impact Assessment Initiative to improve the food supply chain (unfair trading practices), Brussels, SWD(2018) 92 final, s. 25-26. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52018SC0092&from=EN>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

⁷⁶ European Parliament Internal Market and Consumer Protection (2015), Unfair Trading Practices in the Business-to-Business Food Supply Chain Briefing, (Briefing), s. 3. 114/137

durumunda ticari ilişkinin sona erebileceğinden korkmaktadır. Bu korku faktörü (*fear factor*), şikâyetleri ve dolayısıyla haksız ticari uygulamalara yaptırım uygulama olasılığını önemli ölçüde azaltmaktadır. Komisyon tarafından toplanan verilere⁷⁷ göre haksız ticari uygulama ile karşılaşan tedarikçilerin %87'si müşterileriyle bu sorunu çözmek için sadece bir görüşme yaptıklarını, %65'i misilleme korkusu nedeniyle herhangi bir şikâyette bulunmadıklarını veya harekete geçemediklerini, %50'si ise kamu çözümlerinin etkinliğinden şüphe ettiklerini belirtmiştir.

(272)Haksız ticari uygulamalar tedarik zincirinin her aşamasında ortaya çıkabilmekte, sözleşmenin kendisi veya bazı sözleşme maddeleri haksız ticari uygulama teşkil edebilmektedir. Hatta bazı durumlarda haksız ticari uygulamalar sözleşme sonrası dönemde dayatılabilmektedir⁷⁸. Avrupa Parlamentosu tarafından yayımlanan Briefing'de yer verilen haksız ticari uygulama örnekleri şunlardır:

- Sözleşme ile ilgili değişiklikler: yazılı olmayan sözleşmeler, geriye etkili sözleşme değişiklikleri, belirsiz ya da eksik sözleşme maddeleri,
- Bilginin adil olmayan şekilde kullanımı: sözleşme maddeleri hakkında yeterli bilgiyi sağlamama, ticari ortağın gizli bilgilerinin kullanımı,
- Fiyatla ilgili önlemler: zorla yapılan indirimler, fiyat kontrolü, kayıp durumunda yeniden satış,
- Geciken ödemeler, geçmişe etkili fiyat düzenlemeleri,
- Bölgesel kısıtlamalar: seçici dağıtım sistemleri, bölgelere ayırma,
- Özel markalı ürünlerin kötüye kullanımı,
- Satın alma ile ilgili yükümlülükler: makul/adil olmayan listeleme fiyatları, özel tedarik şartları,
- Ek ödeme yükümlülükleri: listeleme bedelleri, birlikte pazarlama durumunda istenen ek katkılar, raf yardımları,
- Ticari riskin transferi: bir ticari ortağın karşı tarafa öngörülemez maliyetleri veya riskleri transferi (çalınan malların sorumluluğunu tamamen tedarikçilere

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/563430/IPOL_BRI\(2015\)563430_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/563430/IPOL_BRI(2015)563430_EN.pdf),
Erişim Tarihi: 01.09.2020.

⁷⁷ Briefing, s.4.

⁷⁸ Geçmişe etkili sözleşme değişiklikleri bu duruma örnek verilebilir.

devretmek, ticari ortakların uğradığı kayıpları telafi etme yükümlülüğü getirmek veya ödemeleri geciktirmek),

- Ticari ilişkinin kesilmesi veya sonlandırılması.

6.1.2. Haksız Ticari Uygulamaların Etkileri

(273)Haksız ticari uygulamaların etkilerini somut bir biçimde ölçmek zor olsa da bu uygulamaların yatırım ve inovasyon üzerinde negatif etkilerinin olabileceği düşünülmektedir. Bu uygulamalar özellikle azalan gelirler ve belirsizlik nedeniyle yatırımı ve yeniliği olumsuz etkileyebilmektedir⁷⁹. Örneğin geriye dönük olarak uygulanan haksız şartlar, iş planlaması açısından belirsizliğe yol açabilmekte ve şirketlerin yatırım yapma, yenilik yapma, kapasiteyi genişletme veya yeni ürün hatları geliştirme güdülerini azaltabilmektedir⁸⁰. Birleşik Krallık Rekabet Komisyonu tarafından yayımlanan sektör incelemesi raporunda perakendecilerin aşırı riskleri veya beklenmedik maliyetleri tedarikçilere aktardığında, bu durumun tedarikçilerin kapasite, ürün ve üretim süreçlerine yatırım yapma teşviklerini azaltabileceği belirtilmiştir⁸¹. İspanyol Rekabet Otoritesi de 2011 tarihli raporunda benzer sonuçlara ulaşmıştır. Söz konusu raporda perakendecilerin pazarlık güçlerinin kısa vadede tüketici refahını olumlu etkileyeceği, ancak orta ve uzun vadede tedarikçiler ve perakendeciler arasındaki rekabet üzerinde negatif etkisinin olabileceği ve gıda sektöründeki inovasyonu azaltabileceği vurgulanmıştır⁸².

(274)Bunun yanında siparişlerin son dakikada iptal edilmesi ve tedarikçilere zamanında yapılmayan ödemeler tedarikçilerin finansal durumunu etkileyip bu teşebbüslerin mali açıdan olumsuz etkilemelerine yol açabilmektedir. Bu durumda, tedarikçiler maliyetlerini düşürerek tasarruf etmek zorunda kalmakta ve bu da işçi hakları, gıda güvenliği ve çevre üzerinde sonuçlar doğurmaktadır⁸³.

⁷⁹ Agricultural Markets Task Force (2016), Enhancing The Position Of Farmers In The Supply Chain Report of the Agricultural Markets Task Force Brussels, s. 29. https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/amtf-report-improving-markets-outcomes_en.pdf, Erişim Tarihi: 10.09.2020.

⁸⁰ Green Paper, s. 9.

⁸¹ Competition Commission (2008), The supply of groceries in the UK market investigation, s. 12. https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/20140402235418/http://www.competition-commission.org.uk/assets/competitioncommission/docs/pdf/non-inquiry/rep_pub/reports/2008/fulltext/538.pdf, Erişim Tarihi: 10.09.2020.

⁸² European Competition Network (2012), Report on ECN activities in the food sector, para. 226 ve 254, s. 118-119. https://ec.europa.eu/competition/ecn/food_report_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

⁸³ The Unfair Trading Practices Directive: A Transposition and Implementation Guide, 2019, s.3 (Implementation Guide). <https://fairtrade-advocacy.org/wp-content/uploads/2019/07/The-Unfair-Trading-Practices-Directive.pdf>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

(275)Komisyon da haksız ticari uygulamaların olumsuz etkilerinin pek çok şekilde ortaya çıkabileceğini belirtmiş ve bunları şu şekilde sıralamıştır⁸⁴:

- Haksız ticari uygulamalar, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) piyasada hayatta kalma ve ürün ve teknolojiye yeni finansal yatırımlar yapma kapasitesini etkileyebilir.
- Haksız ticari uygulamalar, pazarlık gücü düşük bir ticari ortam için gereksiz maliyetlere veya beklenenden daha düşük gelirlere neden olabilir.
- Sözleşme şartlarındaki öngörülemeyen değişiklikler üretim fazlasına ve gereksiz gıda atıklarına neden olabilir.
- KOBİ'lerin hukuki kaynakları sınırlıdır. Haksız ticari uygulamalara ilişkin ulusal düzeydeki geniş ve dağınık mevzuat yapısı KOBİ'leri bu uygulamalarla başa çıkmak ve çözüm bulmak noktasında karmaşık bir durumla karşı karşıya bırakabilir.
- Haksız ticari uygulamalar, bazı şirketleri, özellikle de KOBİ'leri yeni coğrafi pazarlara veya hatta sınır ötesi ticarete girmekten caydırabilir.
- Haksız ticari uygulamalar tüketicilerin refahını etkileyebilir (özellikle fiyatlandırma ve ürünlerin bulunabilirliği söz konusu olduğunda).

(276)Bunun yanında; Komisyon tarafından toplanan verilere göre, haksız ticari uygulamalara maruz kaldıklarını iddia eden katılımcıların %83'ü bu uygulamaların maliyetlerini artırdığını ve %77'si bu uygulamaların gelirlerini azalttığını belirtmiştir⁸⁵.

(277)2012 yılında European Competition Network (ECN)⁸⁶ tarafından yayımlanan raporda da haksız ticari uygulamalara ilişkin çeşitli değerlendirmelere yer verilmiştir. Raporda;

- Ulusal rekabet otoriteleri tarafından yapılan soruşturmalarda/sektör araştırmalarında gıda tedarik zincirinde faaliyet gösteren oyuncular arasında pazarlık gücündeki dengesizlik nedeniyle adil olmayan uygulamaların bulunduğu,
- Bu uygulamaların tedarik zincirinin her aşamasında ortaya çıktığı; ancak tedarikçiler ve perakendeciler arasındaki ilişkilere odaklanıldığı,

⁸⁴ Briefing, s.3-4.

⁸⁵ Briefing, s. 4.

⁸⁶ ECN tarafından yayımlanan 2012 tarihli rapor, para 26.
https://ec.europa.eu/competition/ecn/food_report_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

- Pek çok otoritenin bu uygulamaların rekabet hukuku kuralları kapsamında olmadığını düşündüğü, bazı otoritelerin kanun ya da kod yoluyla bu sorunla başa çıkmak için alternatif öneriler getirdiği,
- Bazı otoritelerin bu uygulamaların anti rekabetçi etkilerinin olabileceğini, tedarik zincirindeki rekabetçi süreci olumsuz etkileyebileceğini, inovasyonu ve yatırımları azaltarak ya da tüketici seçimlerini kısıtlayarak tüketici refahını olumsuz etkileyeceğini belirttiği

hususları vurgulanmıştır.

(278) Buna ek olarak, raporda pek çok rekabet otoritesinin gıda tedarik zincirine yönelik olarak sektör incelemesi yürüttüğü belirtilmiş ve bu incelemelerde haksız ticari uygulamalara ilişkin yapılan tespitlere yer verilmiştir:

- Portekiz Rekabet Otoritesi 2005 tarihli raporunda perakende sektöründeki artan yoğunlaşmanın, tedarikçilerle olan problemleri tetiklediği, bu problemlerin geriye etkili indirimler, elverişsiz ödeme koşulları ve ödemelerde gecikme gibi uygulamalarla sektöre yansıdığını belirtmiştir.
- 2012 yılında Finlandiya Rekabet Otoritesi marketlere ilişkin bir sektör incelemesi yapmıştır. Bu sektör incelemesinin açılma nedenleri; Finlandiya'daki perakende sektöründe artan yoğunlaşma oranları (en büyük iki zincir pazarın yaklaşık %80'ini oluşturmaktadır), ülkedeki yüksek gıda fiyatları ve perakendecilerin bu yüksek fiyatları sürdürmek için piyasa güçlerini kullandıklarına ilişkin kamuoyundaki tartışmadır. Sektör incelemesinde, perakendecilerin pazardaki konumlarını etkin rekabeti tehlikeye düşürecek şekilde kullandıkları tespit edilmiştir (ücretsiz pazarlama ödeneklerinin kullanımı, kendi risklerinin tedarikçilere aktarılması vb).
- 2007-2008 yıllarında günlük tüketim mallarının üreticileri ve perakendecileri arasındaki ilişkiler üzerine bir anket yapan Slovenya Rekabet Otoritesi, tedarikçilerin müzakere özgürlüğünü sınırlayan bir dizi haksız ticari uygulama tespit etmiştir.
- 2008 ve 2009 yıllarında perakende sektörü üzerine yapılan iki çalışmada Litvanya Rekabet Otoritesi, perakendeciler ve tedarikçileri arasındaki ticari ilişkilerde haksız ticari uygulamalar bulunduğunu tespit etmiştir.
- Polonya Rekabet Otoritesi'nin günlük tüketim mallarının yapısını ve dağıtım zincirini incelediği 2005 tarihli çalışmasında, perakendeciler ve tedarikçiler

arasındaki anlaşmazlıkların perakendecilerin tedarikçilere belirli ücretler ödemeye yönelik yükümlülük getirmesinin bir sonucu olarak ortaya çıktığını belirtilmiştir.

(279)2014 yılında Bundeskartellamt (Almanya Rekabet Otoritesi) gıda perakendeciliğinde alıcı gücü konulu sektör incelemesini tamamlamıştır. İnceleme gıda perakendecileri ile tedarikçileri arasındaki ilişkilere odaklanmaktadır. Sektör incelemesi raporunda üç önemli sonuca ulaşılmıştır⁸⁷: i) Gıda perakendeciliği sektörü yoğunlaşmanın yüksek olduğu bir pazar yapısına sahiptir ve bu durumun daha da kötüleşmesi muhtemeldir, ii) Büyük ölçekli perakende grupları, küçük ve orta ölçekli rakiplerine göre üstünlüğe sahiptir ve üreticilerle yaptıkları görüşmelerde yapısal avantajlarından yararlanmaktadırlar. Bazı durumlarda, marka bilinirliği olan büyük ölçekli üreticiler bile perakendecilerin pazarlık gücüne maruz kalabilirler ve ürünlerini büyük perakende zincirlerine satmak dışında başka bir seçenek bulamayabilirler. iii) Bundeskartellamt'ın sektör özelinde benimsediği katı yaklaşım tutarlı bir şekilde takip edilmelidir.

6.2. Türk Hukukunda Haksız Ticari Uygulamalar

(280)Türkiye'de haksız ticari uygulamaları doğrudan ele alan bir kanun ya da yeknesak bir yasal çerçeve bulunmamaktadır. Çeşitli kanunlarda bazı haksız ticari uygulama türlerini ele alan hükümler bulunmaktadır. Bu düzenlemelere ilişkin bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

04.01.2015 tarih, 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un Haksız Ticari Uygulamalara İlişkin Hükümleri

(281)Perakende sektörüne özel ilk yasal düzenleme niteliği taşıyan 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (6585 sayılı Kanun) 29.01.2015 tarih, 29251 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanunun yürürlüğe girmesinin akabinde perakende ticaret ile ilgili birçok ikincil düzenleme hayata geçirilmiş⁸⁸ ve perakende ticaretin ihtiyacı olan hukuki altyapı oluşturulmuştur.

⁸⁷ Özet için bkz.

https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Publikation/EN/Sector%20Inquiries/Summary_Sector_1_nquiry_food_retail_sector.pdf, Erişim Tarihi: 11.11.2020.

Basın açıklaması için bkz.

https://www.bundeskartellamt.de/SharedDocs/Meldung/EN/Pressemitteilungen/2014/24_09_2014_SU_LEH.html?nn=3589760, Erişim Tarihi: 11.11.2020.

⁸⁸ Bu kapsamda; 24.02.2016 tarihli Alışveriş Merkezleri Hakkında Yönetmelik ile alışveriş merkezlerinin nitelikleri ile açılış, faaliyet ve denetimlerine ilişkin usul ve esaslar, 19.07.2016 tarihli Perakendeciler Konseyi Yönetmeliği ile Perakendeciler Konseyinin oluşumu ve görevleri ile çalışma usul ve esasları, 06.08.2016 tarihli Perakende Ticarete Uygulanacak İlke ve Kurallar Hakkında Yönetmelik ile perakende ticarete uyulacak ilke ve kurallar ile perakende işletmelerin denetimine ve denetim sonucunda

(282)6585 sayılı Kanun'un "Amaç" başlıklı 1. maddesinde Kanunun amacının "*perakende işletmelerin açılış ve faaliyete geçiş işlemlerinin kolaylaştırılması, perakende ticaretin serbest piyasa ortamında etkin ve sürdürülebilir rekabet şartlarına göre yapılması, tüketicinin korunması, perakende işletmelerin dengeli bir şekilde büyüme ve gelişmesinin sağlanması ve perakende işletmelerin faaliyetleri ile bunların birbirleri, üretici ve tedarikçilerle ilişkilerinin düzenlenmesi*" olduğu belirtilmiştir.

(283)Kanun'un muhtelif maddelerinde haksız ticari uygulamalar açısından önem taşıyan hükümler bulunmaktadır.

(284)Kanun'un "Prim ve Bedel Talebi" başlıklı 6. maddesinde; "*Büyük mağaza ve zincir mağazalar ile bayi işletme ve özel yetkili işletmeler; üretici veya tedarikçiden mağaza açılışı ve tadilatı, ciro açığı, banka ve kredi kartı katılım bedeli ve benzeri adlar altında ürün talebini doğrudan etkilemeyen herhangi bir prim veya bedel talep edemez. Birinci fıkrada sayılan perakende işletmeler, satışa konu ürünün talebini doğrudan etkileyen reklam, anons veya raf tahsisi gibi hizmetlerden dolayı üretici veya tedarikçiden, sözleşmede türü ve oranı belirtilmedikçe prim ya da bedel talebinde bulunamaz. Bu hâlde, prim veya bedel talebinin sözleşme süresiyle sınırlı olması ve prim ya da bedel talebine konu olan ürünün sözleşme süresince rafta satışa sunulması zorunludur.*"

(285)Yine Kanun'un "Ödeme Süresi" başlıklı 7. maddesinde "*Üreticiler veya tedarikçiler ile perakende işletmeler arasındaki alım satım işlemlerinden kaynaklı ödemelerin, sözleşmede öngörülen tarihte yapılması esastır. Ancak, üretim tarihinden itibaren otuz gün içinde bozulabilen hızlı tüketim mallarına ilişkin ödemelerin süresi; alacaklı üretici veya tedarikçinin küçük işletme, borçlunun ise büyük ölçekli işletme olduğu hâllerde teslim tarihinden itibaren otuz günü geçemez. Bu maddede düzenlenmeyen hususlarda 13/1/2011 tarihli ve 6102 sayılı Türk Ticaret Kanununun 1530 uncu maddesi hükümleri uygulanır.*" hükmü yer almaktadır.

(286)6585 sayılı Kanunun "Denetim" başlıklı 17. maddesinin birinci fıkrası uyarınca, ilgili hükümlerin ihlal edilmesi halinde Bakanlığın resen denetim yapma ve idari para cezası

uygulanacak yaptırımlara ilişkin usul ve esaslar, 13.02.2018 tarihli İkinci El Motorlu Kara Taşıtlarının Ticareti Hakkında Yönetmelik ile ikinci el motorlu kara taşıtı ticaretine ilişkin usul ve esaslar, 05.06.2018 tarihli Taşınmaz Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Yönetmelik ile taşınmaz ticaretine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir.

uygulama yetkisi mevcut olduğu belirtilmiştir⁸⁹. 6585 sayılı Kanun'un uygulanışı ve para cezaları hakkında Ticaret Bakanlığı tarafından gönderilen cevabi yazıda; konuya ilişkin somut bilgi ve belgelerle birlikte Bakanlığın Ticaret İl Müdürlüklerine veya Bakanlığa bir dilekçe ile başvurulması halinde gerekli incelemelerin başlatılabileceği, 6585 sayılı Kanun ve ikincil mevzuat kapsamında, gizlilik talepli şikâyet alınması konusunda herhangi bir engel bulunmadığı, idari para cezası uygulama kararlarının, Ticaret İl Müdürlüklerince ya da Rehberlik ve Teftiş Başkanlığınca gerçekleştirilen denetim sonucunda hazırlanan raporlar doğrultusunda, İç Ticaret Genel Müdürlüğünce alındığı⁹⁰, para cezalarının kamuya açıklanmadığı ve fakat bugüne kadar, Bakanlıkça, mezkûr hükümler kaynaklı herhangi bir inceleme gerçekleştirilmediği ifade edilmiştir.

6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun Genel İşlem Şartlarına İlişkin Hükümleri

(287) Sözleşmenin bir tarafının bütün hükümleri dilediği gibi ve özellikle kendi yararına olacak şekilde hazırlaması ve genellikle zayıf durumdaki tüketicilerin önüne sözleşme şartı olarak koymasına genel işlem şartları adı verilmektedir⁹¹. Genel işlem koşulları Türk Borçlar Kanunu'nun 20-25. maddeleri arasında düzenlenmektedir.

(288) Kanunun 20. maddesi genel işlem koşullarının tanım ve unsurlarını içermektedir. İlgili maddeye göre; *"Genel işlem koşulları, bir sözleşme yapılırken düzenleyen, ileride çok sayıdaki benzer sözleşmede kullanmak amacıyla, önceden, tek başına hazırlayarak karşı tarafa sunduğu sözleşme hükümleridir. Bu koşulların, sözleşme metninde veya ekinde yer alması, kapsamı, yazı türü ve şekli, nitelendirmede önem taşımaz. Aynı amaçla düzenlenen sözleşmelerin metinlerinin özdeş olmaması, bu sözleşmelerin içerdiği hükümlerin, genel işlem koşulu sayılmasını engellemez. Genel işlem koşulları içeren sözleşmeye veya ayrı bir sözleşmeye konulan bu koşulların her birinin tartışılarak kabul edildiğine ilişkin kayıtlar, tek başına, onları genel işlem koşulu olmaktan çıkarmaz. Genel işlem koşullarıyla ilgili hükümler, sundukları hizmetleri*

⁸⁹ Bu çerçevede, ihlal durumunda Bakanlığın talebi üzerine Ticaret İl Müdürlüklerince ön inceleme mahiyetinde denetim veyahut Bakanlık Makamı onayı ile Bakanlığın Rehberlik ve Teftiş Başkanlığınca denetim gerçekleştirilebilmektedir.

⁹⁰ İdari para cezaları ilgisine 11.02.1959 tarihli ve 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümleri çerçevesinde tebliğ edilmekte olup yapılan tebligatta, idari para cezasının tebliğ tarihinden itibaren bir ay içinde ödenmesi gerektiği hususuna yer verilmektedir. İdari para cezası kararına karşı, 5326 sayılı Kabahatler Kanununun 27. maddesinin birinci fıkrası uyarınca, kararın tebliği veya tefhimi tarihinden itibaren en geç on beş gün içinde sulh ceza hâkimliğine başvurulabilmekte, bu süre içinde başvurunun yapılmamış olması halinde idari para cezası kararı kesinleşmektedir.

⁹¹ KILIÇOĞLU, A. (2014), Borçlar Hukuku Genel Hükümler, 18. Baskı, s. 115.

kanun veya yetkili makamlar tarafından verilen izinle yürütmekte olan kişi ve kuruluşların hazırladıkları sözleşmelere de, niteliklerine bakılmaksızın uygulanır.”

(289) Kanunun 21. maddesine göre *“Karşı tarafın menfaatine aykırı genel işlem koşullarının sözleşmenin kapsamına girmesi, sözleşmenin yapılması sırasında düzenleyenin karşı tarafa, bu koşulların varlığı hakkında açıkça bilgi verip, bunların içeriğini öğrenme imkânı sağlamasına ve karşı tarafın da bu koşulları kabul etmesine bağlıdır. Aksi takdirde, genel işlem koşulları yazılmamış sayılır. Sözleşmenin niteliğine ve işin özelliğine yabancı olan genel işlem koşulları da yazılmamış sayılır.”*

(290) Yazılmamış sayılmanın sözleşmeye etkisi ise 22. maddede düzenlenmiştir: *“Sözleşmenin yazılmamış sayılan genel işlem koşulları dışındaki hükümleri geçerliliğini korur. Bu durumda düzenleyen, yazılmamış sayılan koşullar olmasaydı diğer hükümlerle sözleşmeyi yapmayacak olduğunu ileri süremez.”*

(291) Kanunun 23. madde hükmünde sözleşmeyi tek taraflı olarak düzenleyenin aleyhine yorum kuralı getirilmiştir: *“Genel işlem koşullarında yer alan bir hüküm, açık ve anlaşılır değilse veya birden çok anlama geliyorsa, düzenleyenin aleyhine ve karşı tarafın lehine yorumlanır.”*

(292) Kanunun “Değiştirme yasağı” başlıklı 24. maddesinde *“Genel işlem koşullarının bulunduğu bir sözleşmede veya ayrı bir sözleşmede yer alan ve düzenleyene tek yanlı olarak karşı taraf aleyhine genel işlem koşulları içeren sözleşmenin bir hükmünü değiştirme ya da yeni düzenleme getirme yetkisi veren kayıtlar yazılmamış sayılır.”* hükmü yer almaktadır.

(293) 25. maddede ise *“Genel işlem koşullarına, dürüstlük kurallarına aykırı olarak, karşı tarafın aleyhine veya onun durumunu ağırlaştırıcı nitelikte hükümler konulamaz.”* denilmektedir.

6201 Türk Ticaret Kanunu'nun Ödeme Vadelerine İlişkin Hükmü

(294) Türk Ticaret Kanunu'nun 1530. maddesi ile alacaklıları korumak amacıyla ticari ilişkilerdeki ödeme sürelerine yönelik olarak altmış günlük ödeme süresi sınırı getirilmiştir *“... Sözleşmede öngörülen ödeme süresi, faturanın veya eş değer ödeme talebinin veya mal veya hizmetin alındığı veya mal veya hizmetin gözden geçirme ve kabul usulünün tamamlandığı tarihten itibaren en fazla altmış gün olabilir. Şu kadar ki, alacaklı aleyhine ağır bir haksız durum yaratmamak koşuluyla ve açıkça anlaşmak suretiyle taraflar daha uzun bir süre öngörebilirler. Ancak alacaklının küçük yahut orta ölçekli işletme (KOBİ) veya tarımsal ya da hayvansal üretici olduğu veya borçlunun*

büyük ölçekli işletme sıfatını taşıdığı hâllerde, ödeme süresi, altmış günü aşamaz” hükmü yer almaktadır.

Tedarikçilerden Gelen Cevaplar ve Mevcut Kanun Hükümlerine İlişkin Değerlendirme

(295)Sektör incelemesi kapsamında tedarikçilere⁹² ve ...; perakendeciler ile akdettikleri yazılı sözleşme hükümleri belirlenirken hükümlerin karşılıklı müzakere ile mi yoksa perakendeciler tarafından tek taraflı olarak mı belirlendiği, tedarikçilerin değişiklik taleplerinin kabul edilip edilmediği, geçmişe etkili sözleşme değişikliklerinin olup olmadığı, perakendecilerin taleplerini karşılamada yaşanan sorunlar, uyuşmazlıkların ne şekilde çözüldüğü ve TTK, TBK ve 6585 sayılı Kanun’un ilgili hükümlerinin sektördeki sorunları çözmede etkili olup olmadığı sorulmuştur.

(296)Gelen yazılarda; sözleşmelerin karşılıklı müzakere ile belirlendiğini ifade eden tedarikçiler olmakla birlikte büyük ölçekli perakendecilerin kendi sözleşme şartlarını dayatabildikleri vurgusu görülmektedir. Bunun yanında sözleşmelerin genel olarak yazılı şekilde yapıldığı, geçmişe etkili sözleşme değişikliklerin çok sık olmadığı ve tedarikçiler tarafından yapılan sözleşme değişikliği taleplerinin perakendecilerce nadiren kabul edildiği beyanları göze çarpmaktadır.

(297)Sektördeki genel sorunlara ilişkin olarak şu hususlar dile getirilmiştir:

- Perakendeciye teslim edilen ürünün dahi hasar riskinin tedarikçiye aktarılması, özellikle mağazada ya da depoda hasar görmüş ürünlerin tedarikçilere fatura edilmesi,
- Tahsilat sürelerinin çok uzun olması,
- Bazı perakendecilerin stoklarındaki ürünü sattıktan sonra vadelenilmesi ve finansman yükünü tedarikçilerine kaydırması,
- Maliyetten bağımsız ek bedeller talep edilmesi,
- Yüksek tutarlı ürün iadeleri.

(298)Tedarikçilerden gelen cevabi yazılarda uyuşmazlıkların çözümü noktasında mahkemeye başvurulmadığı, karşılıklı müzakere ile sorunların çözülmeye çalışıldığı dile getirilmiştir. Mahkemeye başvurma süreci ile ilgili olarak ... tarafından dile getirilen hususlar dikkat çekicidir. Teşebbüs gönderdiği yazıda bugüne kadar bir perakendeci ile sorun yaşanıp mahkemeye başvurulduğu, Mahkemenin kendilerini haklı bulduğu ve

⁹² ...

davanın kazanıldığı, ancak dava edilen perakendecinin şirketi cezalandırarak yaklaşık on yıldır kendileriyle iş yapmadığı, bildiği kadarıyla diğer tedarikçilerde de böyle bir yaklaşım söz konusu olduğundan tedarikçilerin yaşadıkları sorunlarla ilgili mahkeme yoluna gitmedikleri ifade edilmiştir. Benzer şekilde ... sorunlara müzakere edilerek çözüm arandığını, hukuki sürecin en son aşama olarak devreye girdiğini, müşteriyi kaybetmemek adına şu ana kadar herhangi bir hukuki süreç yaşanmadığını ve bazı haklardan feragat edip bu durumu sineye çektiklerini, ... zincir mağazaların (perakendecilerin) ölçekleri itibari ile büyük bir pazarlama gücü olduklarını, güçlerini satın alma şartlarını belirlerken sonuna kadar kullandıklarını, zincir indirim mağazalarının pazar payının hızla yükseldiğini, diğer satış kanallarının payının düştüğü günümüzde trendin bu şekilde devam edeceğinin beklendiğini, dolayısıyla zincir mağaza gücünü kaybetmek istemeyen tedarikçinin kanun yolu ile hak arama ve perakendeci ile davalasmaşının pek mümkün görünmediğini, ... ise perakendeciler ile yaşanan sorunların genellikle karşılıklı müzakereler yoluyla çözümlenmeye çalışıldığını, dava yolunun, yargılama sürecinin uzun olması nedeniyle başvuru son çare olduğunu belirtmiştir. Diğer tedarikçilerden gelen cevabi yazılarda da sorunların karşılıklı müzakere ile halledildiği, mahkemeye sık olarak başvurulmadığı ifade edilmiştir.

(299)Gönderilen cevabi yazılarda TTK'deki 60 günlük sürenin KOBİ'ler için geçerli olduğu, KOBİ olunmadığından vadenin fiiliyatta 60 günü aştığı belirtilmiştir. Dolayısıyla TTK hükmünün vadeye ilişkin problemleri çözme noktasında etkisiz kaldığı vurgusu yapılmıştır. Tedarikçiler TBK'de yer alan Genel İşlem Şartları ve 6585 sayılı Kanun ile ilgili olarak da benzer ifadeler kullanmışlar, ilgili hükümlerin sektördeki sorunları çözmede yetersiz kaldığını ifade etmişlerdir⁹³.

(300)Türkiye'de haksız ticari uygulamaları bütüncül olarak ele alan bir mevzuat bulunmamaktadır. Farklı Kanunlarda hükümler olmasına rağmen bu hükümlerin etkinliği noktasında tedarikçilerin olumsuz görüş bildirdiği de görülmektedir. Bu noktada, alıcı gücünün kötüye kullanılmasını önlemek amacıyla hayata geçirilen yurtdışı uygulamaları hakkında bilgi verilmesi faydalı olacaktır. Bu kapsamda ilerleyen bölümde alıcı gücünün düzenlenmesine ilişkin AB Direktifi ve İngiltere'deki Etik Kodu sistemi uygulamaları sunulacaktır.

⁹³ Ticaret Bakanlığı tarafından gönderilen yazıda da 6585 sayılı Kanun'un 6. ve 7. maddeleri ile ilgili olarak bir inceleme gerçekleştirilmediği ifade edilmiştir.

6.3. AB Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi

6.3.1. Direktife Giden Süreç

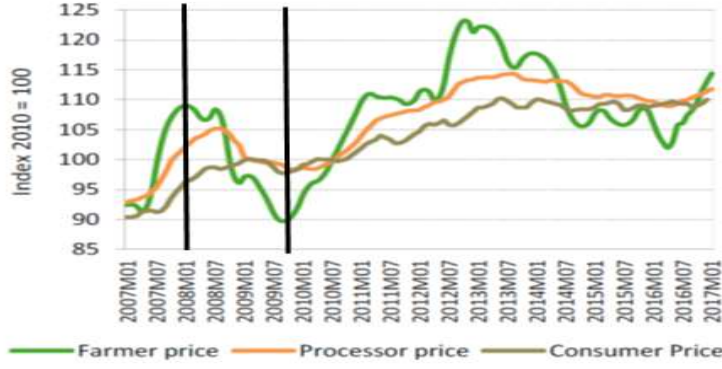
(301)Komisyon 30 Nisan 2019 tarihinde “Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi”ni (*Unfair Trading Practices Directive*⁹⁴) yürürlüğe koymuştur. Direktifin değerlendirilmesine geçmeden önce Direktif’e zemin hazırlayan süreç hakkında bilgi verilmesi faydalı olacaktır. Direktife giden süreç esas olarak Birlik seviyesinde tarım politikaları ile ilgili olarak 1990 yılından beri yapılan bir dizi reform ile başlamıştır⁹⁵:

- 1990’lı yıllardan 2000’li yılların başına kadar olan dönemde bir dizi reform öngören Avrupa Birliği Ortak Tarım Politikası çiftçilere yapılan devlet desteğinin miktarını değiştirmese de çiftçileri destekleme mekanizmalarını değiştirmiştir. Bu süreçte yapılan reformlarla tarım sektörüne özgü ithalat tarifeleri ve fiyat düzenlemeleri yerini çiftçilere direkt olarak yapılan parasal yardıma bırakmıştır. Bu reformların önemli etkinlik kazanımları yarattığı düşünülse de reformlarla birlikte fiyat düzenlemeleri kaldırıldığından tarımsal ürün fiyatları dünya piyasası ile entegre hale gelmiştir. Bu entegrasyon fiyatların dünya piyasasından daha çabuk etkilenmesine ve fiyatların istikrarsızlaşmasına neden olmuştur.
- 2007 ve 2008 yıllarında küresel tarım ve gıda piyasalarında yaşanan fiyat istikrarsızlıkları bu durumu örnekler niteliktedir. Bu iki yıllık dönemde gıda krizi yaşanmış ve üretici fiyatları artmıştır.
- 2009 yılında ise ekonomik durgunluk ortaya çıkmış ve 2007-2008 döneminin aksine üretici fiyatlarında ciddi bir düşüş meydana gelmiştir. Aşağıdaki grafik üretici fiyatlarının krizlere ne kadar duyarlı ve korumasız olduğunu göstermesi bakımından önemlidir:

⁹⁴ Directive (EU) 2019/633 of the European Parliament and of the Council of 17 April 2019 on unfair trading practices in business-to-business relationships in the agricultural and food supply chain <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0633&from=en>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

⁹⁵ Swinnena J., Olper A., Vandeveld S. (2019), From Unfair Prices to Unfair Trading Practices : Political Economy, Value Chains and 21st Century Agri-Food Policy (Paper prepared for a special issue of *Agricultural Economics* on “Trade, FDI and GVCs”), s. 19-20. http://respect.eui.eu/wp-content/uploads/sites/6/2019/12/SWINNEN_paper1_D2.5.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

Şekil 1- AB Gıda Tedarik Zinciri Endeksi (2007-Mart 2017)⁹⁶



- Ayrıca; gıda ve tarım tedarik zinciri ile dikey ilişkili sektörlerdeki yoğunlaşma artmıştır. FoodDrinkEurope tarafından yayımlanan 2011 tarihli raporda Avrupa'da perakende pazarlarının giderek daha fazla yoğunlaştığı ve çoğu AB ülkesinde ilk 3 perakendecinin pazar paylarının % 30 ile % 50 arasında değiştiği tespit edilmiştir⁹⁷.

(302)Yukarıda bahsi geçen hususlar tarım sektöründe faaliyet gösteren ilgililerin fiyat dalgalanmalarına ve pazar gücünün perakendeciler tarafından kötüye kullanılmasına karşı korunmasına ilişkin düzenleme önerilerine zemin hazırlamıştır. Örneğin; COPA COGECA⁹⁸ 2007 yılında gıda zincirindeki güç parametrelerini yeniden dengelemeyi amaçlayan bir eylem planı hazırlamıştır⁹⁹.

(303)Avrupa Komisyonu, 2009 yılında gıda tedarik zincirindeki haksız ticari uygulamaları tartışmaya başlamıştır¹⁰⁰. Komisyon 2009 tarihli Bildirisinde¹⁰¹ gıda tedarik zincirinde

⁹⁶ DG Agriculture and Rural Development Unit Farm Economics (2017), The Food Supply Chain, s. 4 https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/factsheet-food-supply-chain_march2017_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

⁹⁷ FoodDrinkEurope (2011), Data & Trends of the European Food and Drink Industry, s. 19. https://www.fooddrinkeurope.eu/uploads/publications_documents/Final_Data_Trends_30.4.2012.pdf Erişim Tarihi: 01.08.2020.

⁹⁸ COPA-COGECA, iki büyük tarımsal örgüt olan COPA (Committee of Professional Agricultural Organisations) ve COGECA (General Confederation of Agricultural Cooperatives) 'nın birliğidir. Çiftçileri ve kooperatifleri temsil etmektedir. <https://www.copa-cogeca.eu/CopaHistory.aspx>, Erişim Tarihi: 10.08.2020.

⁹⁹COPA-COGECA, "Copa-Cogeca Welcomes Commission Plans To Improve Functioning Of Food Supply Chain But Argues More Action Is Vital", 29.10.2009. <http://pr.euractiv.com/pr/copa-cogeca-welcomes-commission-plans-improve-functioning-food-supply-chain-argues-more-action>, Erişim Tarihi: 01.12.2020.

¹⁰⁰ AB, haksız ticari uygulamaları sadece gıda tedarik zinciri özelinde tartışmamıştır. 2007 tarihli bir raporda giyim sektöründe üreticiler ve perakendeciler arasında adil olmayan dokuz uygulamaya yer verilmiştir. Yine Avrupa Parlamentosu, haksız ticari uygulamaların pek çok sektörde bulunduğu dikkat çekmiştir. Green Paper, s.5.

¹⁰¹ Commission of the European Communities (2009), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions, A better functioning of the food supply chain in Europe, Brussels, COM(2009) 591 https://ec.europa.eu/economy_finance/publications/pages/publication16061_en.pdf , Erişim Tarihi: 01.08.2020

hem büyük hem de küçük ölçekli işletmelerin faaliyet gösterdiğine, tarafların pazarlık gücünde dengesizlikler olduğuna, bu dengesizliklerin haksız ticari uygulamaları ortaya çıkardığına ve gıda tedarik zincirindeki problemlerin detaylı olarak incelenmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir.

(304)2013 yılında Komisyon haksız ticari uygulamalara ilişkin Avrupa Perakende Eylem Planını¹⁰² (*European Retail Action Plan*) hazırlamış ve haksız ticari uygulamaların Birlik seviyesinde tartışılmasına yönelik raporu (*Green Paper*) kabul etmiştir. Green Paper, gıda ve gıda dışı tedarik zinciri boyunca B2B ilişkilerinde haksız ticari uygulamaların ortaya çıkardığı sorunları değerlendirmektedir.

(305)Temmuz 2014'te Komisyon gıda tedarik zincirindeki haksız ticari uygulamalarla mücadele için yeni bir Bildiri¹⁰³ yayımlamıştır. Bildiride, gıda tedarik zincirinin pazar yapısının onu neden haksız ticari uygulamalara karşı savunmasız hale getirdiği açıklanmış¹⁰⁴, bu uygulamaların düşük pazarlık gücüne sahip işletmelerin maliyetlerini artırabileceği ve cirolarını düşürebileceği ifade edilmiştir. Bildiride, gıda tedarik zincirinde faaliyet gösteren aktörlerin haksız uygulamaları azaltmayı amaçlayan gönüllü programlara katılması teşvik edilmiş ve ulusal düzeyde etkin ve bağımsız çözüm mekanizmalarının önemini vurgulanmıştır.

(306)Komisyon'un 2015 tarihli Briefing'inde haksız ticari uygulamaların çözüm mekanizmaları hususunda çeşitli tespitler ve tartışmalar yapılmıştır¹⁰⁵. Briefing'de haksız ticari uygulamaların denetim mekanizmalarının etkinliğinin önemine dikkat çekilmiş, etkin denetim mekanizmalarının sahip olması gereken özellikler tartışılmıştır:

- Haksız ticari uygulamalar gönüllü önlemlerle çözülmeye çalışıldığında bu önlemlerin ne derecede etkili olabileceği sorusu gündeme gelmektedir. Esasında bu sorunun tek bir cevabı bulunmamakta cevap muhatabın konumuna (perakendeci mi tedarikçi mi) göre değişmektedir. Perakende gruplarının

¹⁰² European Commission (2013), Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee Of The Regions, Setting Up A European Retail Action Plan, Brussels, COM(2013) 36 final. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52013DC0036&from=EN> , Erişim Tarihi: 01.12.2020.

¹⁰³ European Commission (2014), Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions Tackling unfair trading practices in the business-to-business food supply chain (2014 tarihli Bildiri), Strasburg, COM(2014) 472, s. 13-14. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0472&from=EN>, Erişim Tarihi: 01.09.2020.

¹⁰⁴ Bildiride, yoğunlaşmanın ve dikey bütünleşmenin artması nedeniyle gıda tedarik zincirinin yapısal değişime uğradığı belirtilmiştir. bkz. 2014 tarihli Bildiri, s.2.

¹⁰⁵ Tartışmalar ve öneriler için bkz. Briefing, s. 4-6.

temsilcileri yumuşak çözümlerin etkinliği lehine tartışırken, tedarikçi temsilcileri katı yasa çağrısında bulunmaktadır. Yasal düzenlemeye karşı olanlar, böyle bir müdahalenin sözleşme özgürlüğü ilkesine zarar vereceğini savunmaktadırlar.

- Yasal bir düzenleme seçeneğinde derinleştirilmesi gereken iki soru bulunmaktadır: önlemin hangi hukuk alanında formüle edileceği ve yaptırımın hangi formu alacağı.
 - Piyasa oyuncularının büyük çoğunluğu hâkim durumda olmadığından AB rekabet hukukunun mevcut haliyle haksız ticaret uygulamalarını doğru bir şekilde ele almadığı açıktır. Öte yandan, piyasa gücünün piyasa oyuncuları arasında eşit olarak dağıtıldığı uygun piyasa işleyişini sağlamak, uzun vadeli perspektifte çok yararlı bir araç olabilir. Bu durum, bir yandan piyasada haksız ticari uygulamaların ortaya çıkma olasılığını azaltabilir ve diğer yandan, bu uygulamalara maruz kalan işletmelerin adil olmayan bu uygulamalara karşı çıkmasının önünde duran korku faktörünün etkisini minimize edebilir.
 - Özel hukuk düzenlemesi söz konusu olduğunda, Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi veya Geç Ödeme Direktifi¹⁰⁶ gibi mevcut AB Direktiflerinin uygulama kapsamı (uygun uyarlamalarla) genişletilebilir. Bu tür bir düzenleme, ilgili tarafların haksız ticari uygulamalarla mücadele etmek için araçlara sahip olmalarını sağlayacaktır. Düzenleme AB veya ulusal düzeyde yapılabilir.
 - Önemli bir diğer husus, mahkeme nezdinde haksız ticari uygulamaları çözme imkânı verilmesidir. Böyle bir seçeneğin varlığı da önleyici bir karaktere sahip olacaktır.
- Haksız ticari uygulamalarla ilgili olarak belirli bir sektör özelinde mi yoksa genel olarak mı düzenlemeye gidilmesi tartışması da yapılmaktadır. Sektör spesifik yaklaşımı destekleyenler, Komisyon tarafından düzenlenen kamu istişaresindeki yanıtların büyük çoğunluğunun gıda endüstrisinden geldiğini, gıda tedarik zincirinde dağıtılan ürünlerin, tedarik zincirleri aracılığıyla dağıtılan diğer ürün türlerine kıyasla daha çabuk bozulduğunu ifade etmektedirler. Esasında bu yaklaşımı kabul etmek, tarım endüstrisinin özel konumunu da vurgulayacaktır. Sektör spesifik düzenlemelere karşı argümanlar, gıda ve gıda

¹⁰⁶ Unfair Commercial Practices Directive the Late Payment Directive.

dışı tedarik sektörlerini ayırt etmek için yeterli bir gerekçe olmadığına işaret etmektedirler. Bu görüşe göre, bu uygulamaların çoğu genel bir karaktere sahiptir ve genel araçlar kullanılarak ele alınmalıdır. Bu görüş sahipleri sektörel mevzuatın oluşturulmasının piyasanın bölünmesine neden olabileceğinin altını çizmektedirler.

- Hangi esası benimserse benimsesin haksız ticari uygulamaları ele alan bir sistem etkin olmalıdır. Haksız ticari uygulamalarla mücadele etmeyi amaçlayan bir sistemin etkinliğini sağlamak için en büyük zorluk, korku faktöründen kaynaklanan sorunların üstesinden gelmektir. Korku faktörü; sözleşmenin zayıf tarafının sözleşmenin güçlü tarafını şikâyet etmesi durumunda ticari ilişkinin sona erebileceğinden korkmasıdır. Bu faktör, haksız ticari uygulamalara maruz kalan tarafın, bu uygulamaları dayatan diğer tarafa karşı harekete geçmeye istekli olmamasının da sebebidir.
- Dolayısıyla, haksız ticari uygulamalara karşı çözüm getirmek isteyen bir sistem salt özel hukuk kişilerinin taleplerine/şikâyetlerine/harekete geçmelerine dayanmamalıdır, çünkü korku faktörü, tarafların bu uygulamalarla bireysel olarak mücadele etmesini engelleyebilmektedir. Bu nedenle, sistem kısmen de olsa idarenin icraîliğine dayanmalıdır. Böyle bir mekanizmanın etkinliğini olumlu yönde etkileyebilecek ve korku faktörünün etkisini sınırlandıracak çeşitli yöntemler bulunmaktadır:
 - İlk olarak, bir kamu otoritesi belirlenip bu otoriteye haksız ticari uygulamalara resen işlem uygulama yetkisi verilebilir.
 - Haksız ticari uygulamaya maruz kalan taraf gizlilik talepli şikâyette bulunabilmelidir.
 - Üçüncü yöntem, derneklerin ya da belirli iş grubunu temsil eden kuruluşların haksız ticari uygulamalara (anonim/gizlilik talepli şikâyetler dâhil) maruz kaldıklarını iddia eden piyasa oyuncularından şikâyet toplama hakkı vermek olacaktır. Dernek, belirli bir uygulamanın haksız olduğunu, sektörde pek çok oyuncunun buna maruz kaldığını doğruladıktan sonra bu uygulamalara karşı harekete geçebilmelidir.

(307)Ek olarak, Komisyon, gıda tedarik zincirinde faaliyet gösteren oyuncuları haksız ticari uygulamaları azaltmayı hedefleyen gönüllü programlara katılmaya teşvik etmiştir. Bu durumun somut örneklerinden biri Tedarik Zinciri Girişimidir (*Supply Chain Initiative*). 2013 ve 2019 yılları arasında faaliyet gösteren Tedarik Zinciri Girişimi ticari ilişkilerde

adaleti artırmak amacıyla AB düzeyinde başlatılan gönüllülük esasına dayanan bir oluşumdur ve gıda tedarik zincirinde adil iş uygulamalarını teşvik etmiştir. Tedarik Zinciri Girişimi ticari ilişkilerde uygulanmak üzere bir dizi ilke yayımlamıştır¹⁰⁷. Tedarik Zinciri Girişimi çiftçiler, toptancılar, işleyiciler ve perakendeciler (satın alma şirketleri dahil) dahil olmak üzere AB gıda ve içecek tedarik zincirindeki bütün şirketlere açıktır. Büyük şirketler üye olmadan önce bu ilkelere uyacaklarını taahhüt etmektedirler. Küçük ve orta büyüklükteki şirketler ise herhangi bir taahhüt altına girmeden üye olmaktadır. Herhangi bir uyuşmazlık yaşandığında şirketler bu uyuşmazlığı aralarında çözebilecekleri gibi arabulucuya da başvurabilmektedirler. Bunun yanında Girişimin Başkanı da uyuşmazlık çözülemediğinde devreye girmekte ve haksız uygulamayı gerçekleştiren şirketten bu durumu düzeltmesini isteyebilmektedir. Haksız uygulamanın devam etmesi durumunda üyelikten atılma söz konusu olabilmektedir.

6.3.2. Direktif

(308)Yukarıda yer verilen gelişmeler sonunda Birlik tarafından 30 Nisan 2019 tarihinde “Haksız Ticari Uygulamalar Direktifi” (*Unfair Trading Practices Directive*¹⁰⁸) kabul edilmiştir. Direktifin en geç 1 Mayıs 2021 itibarıyla üye ülkeler tarafından uygulamaya başlanması gerekmektedir.

(309)Direktif'in giriş kısmında;

- Tarım ve gıda tedarik zincirinde tarım ve gıda ürünleri tedarikçileri ve alıcıları arasındaki pazarlık gücünde ciddi bir dengesizlik olduğu,
- Bu dengesizliğin büyük ve daha güçlü tarafın bazı şartları diğer tarafa empoze ettiği durumlarda haksız ticari uygulamalara yol açabildiği,
- Bu tip uygulamaların iyi niyete aykırı olduğu,
- Taraflar aralarında anlaşsa dahi bazı uygulamaların haksız olduğu,
- Tarım topluluğunun yaşam standartları üzerinde olumsuz etkisi olması muhtemel bu tür uygulamaların oluşumunu azaltmak için haksız ticari uygulamalara karşı asgari bir Birlik standardı getirilmesi gerektiği,
- Direktifte benimsenen asgari uyum yaklaşımının Üye Devletlere Direktifte listelenen haksız ticari uygulamaların ötesine geçen ulusal kuralları benimseme ve/veya sürdürme olanağı tanıdığı

¹⁰⁷https://www.supplychaininitiative.eu/sites/default/files/b2b_principles_of_good_practice_in_the_food_supply_chain.pdf, Erişim Tarihi: 01.09.2020.

¹⁰⁸ https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/key_policies/documents/brochure-utp-directive_en.pdf, Erişim Tarihi: 01.09.2020.

ifade edilmiştir.

(310)Direktif, asimetrik pazarlık gücüne vurgu yaparak kara listede yer verdiği on ticari uygulamanın perakendeciler tarafından tedarikçilerine şart koşulmasını yasaklarken, gri listede yer alan altı uygulamanın ise ancak ikili anlaşmalarda ve açıkça belirtilerek tedarik sözleşmelerinde yer öngörmektedir. Direktif'te kara listeye giren hususlar ilgili otoriteler açısından düzenlenmesi gereken minimum alanı oluşturmaktadır. Üye ülkeler bu alanı genişletebilir; ancak daraltamazlar.

(311)Direktifte kara ve gri listede yer alan haksız ticari uygulamalar aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

KARA LİSTE	GRI LİSTE
Bozulabilir tarımsal ve gıda ürünleri bakımından 30 günü aşan ödeme vadeleri ¹⁰⁹	Satılmayan ürünlerin iadesi
Diğer tarımsal gıdalar bakımından 60 günü aşan ödeme vadeleri	Listeleme, raf ve stok bedellerini tedarikçinin ödemesi
Bozulabilir gıdalarda kısa sürede yapılan iptal bildirimleri	Promosyon için tedarikçinin ödeme yapması
Alıcının tek taraflı sözleşme değişiklikleri	Pazarlama için tedarikçinin ödeme yapması
İşleme ilgili olmayan ödeme talepleri	Reklam için tedarikçinin ödeme yapması
Kayıp ve bozuk mal riskinin tedarikçiye transferi	Alıcının tedarikçinin ürünlerini satmak için kullanılan alanlara yerleştirilmesi için tedarikçiden personel ücreti alması
Tedarikçi talebine rağmen alıcı tarafından tedarik sözleşmesine yazılı onay verilmemesi	
Ticari sırların alıcı tarafından kötüye kullanılması	
Alıcı tarafından yapılan ticari misillemeler	
Tüketici şikâyetlerinin incelenmesi maliyetinin tedarikçiye aktarılması	

(312)Direktif, tüm tarım-gıda tedarik zinciri boyunca koruma sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle, Direktif, Avrupa Birliği'nin İşleyişi Hakkında Antlaşması Ek I'de¹¹⁰ listelenen tarım ürünlerini ve bu ürünlerden işlenen ürünleri satan tedarikçileri korumaktadır.

¹⁰⁹ Direktife göre, bozulabilir ürünler için geç ödemeler tedarikçinin ekonomik canlılığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Bu nedenle, bu tür uygulamalar yasaklanmalıdır.

¹¹⁰ <https://www.ab.gov.tr/files/pub/antlasmalar.pdf> (Ek-I için bkz: s. 196-198)

(313)Direktif kapsamında korunan tedarikçiler, öncelikle çiftçiler ve çiftçi kuruluşlarıdır (kooperatifler). Ancak, KOBİ'ler ve distribütörler de Direktifin koruma kapsamına girmektedir. Direktif, nihai tüketicilere uygulanmamaktadır.

(314)Ayrıca, Direktif, Birlik dışında bulunan çiftçileri ve tedarikçileri de korumaktadır. Dolayısıyla tedarikçiyle aynı ülkede veya AB üyesi olmayan ülkeler de dahil olmak üzere başka bir ülkede faaliyet gösteren alıcıların veya alıcı gruplarının haksız davranışları kısıtlanmaktadır. Direktif gıda satın alan kamu makamlarını da kapsamaktadır.

Kimler tedarikçi olabilir?	Kimler alıcı olabilir?
Çiftçiler	İşleyiciler
İşleyiciler (gıda sektörü)	Dağıtıcılar (toptancılar)
Dağıtıcılar (toptancılar)	Perakendeci yada perakendeci birlikleri
Üretici kuruluşları (kooperatifler)	Kamu kurumları
Birlik dışındaki tedarikçiler	Birlik dışındaki tedarikçiler Çiftçilerden alım yapan üretici kuruluşları

(315)Üye ülkelerin Direktifte yer alan yasaklamalara yönelik olarak şikâyet üzerine veya resen inceleme, cezalandırma ve ihlali sonlandırma gibi yetkilerle donatılmış bir otoriteyi tesis etmeleri beklenmektedir. Direktif'te anılan otoritenin mevcut bir Kurum dâhilinde kurulabileceği veya yeni bir otorite olarak tesis edilebileceği belirtilmektedir.

6.4. İngiltere Ombudsmanlık Sistemi

(316)İngiltere'de perakendecilerin tedarikçilerine adil davranmasını sağlamak amacıyla 2013 yılında kurulmuş bir Süpermarket Ombudsmanlığı bulunmaktadır¹¹¹. Esasında; İngiltere'de ombudsmanlık sisteminin oluşturulma süreci 2000'li yılların başına dayanmaktadır¹¹². 2000 yılında süpermarketlere ilişkin bir sektör araştırması tamamlanmış, bu araştırmanın akabinde 2001 yılında Süpermarket Etik Kodu kabul edilmiştir. Ancak büyük süpermarketler ile tedarikçileri arasındaki ilişkileri düzenleyen bu Kod sektördeki sorunları çözme noktasında yetersiz kalmış, süpermarketlerin pazar güçlerini kötüye kullandıklarına ilişkin şikâyetler devam etmiştir.

¹¹¹ OECD (2013), Policy Roundtables Competition Issues in the Food Supply Chain, s. 377. <https://www.oecd.org/daf/competition/CompetitionIssuesintheFoodChainIndustry.pdf>, Erişim Tarihi: 01.08.2020.

¹¹² Smith, D. A. (2015), A Complete Understanding of the Groceries Supply Code of Practice (GSCOP): 76% of Direct Suppliers Don't Understand the Code. Do you?, Lulu.com, 2th Edt., s.15-17.

(317)2006 yılında İngiliz Rekabet Komisyonu, büyük perakendecilerin uygulamalarıyla ilgili uzun süredir devam eden endişelere yanıt olarak bir sektör incelemesi daha başlatmıştır. Komisyon 2008 tarihli raporunda sektörün geniş çapta rekabetçi olduğunu, ancak büyük perakendecilerin alıcı güçlerini kullanarak riskleri ve beklenmedik maliyetleri tedarikçilere aktardıklarını belirtmiştir. Raporda, bu durumun, tedarikçilerin yatırım yapma ve yenilik yapma yetenekleri üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği, tüketicilerin tercihlerini azaltabileceğini ve/veya fiyatları artırabileceği bulguları paylaşılmıştır¹¹³. İlgili sektör araştırmasında, Kod'un güçlendirilmesi ve genişletilmesi ile ilgili önerilerin yanında Kod'un uygulanmasından sorumlu bağımsız bir ombudsmanlığın kurulması gerekliliği vurgulanmıştır.

(318)Bu bulguların sonucu olarak Rekabet Komisyonu 2009 tarihli Tedarik Zinciri Pazar Araştırması Emrini¹¹⁴ yayımlamıştır. Büyük perakendecilere gönüllülük esasına dayanan bir ombudsmanlık sistemi kurmaları için süre verilmiş, ancak bu yaklaşım benimsenmemiş ve süresi içinde bir sistem kurulamamıştır. 2013 yılında Süpermarket Ombudsmanlığı Kanunu kabul edilerek sistemin yasal temelleri atılmıştır. Ombudsman bağımsız bir otorite olup Ticaret, Enerji ve Endüstriyel Strateji Departmanı tarafından desteklenmekte ve perakendecilerden alınan vergiler ile finanse edilmektedir¹¹⁵.

(319)Ombudsmanlığın amacı perakendecilerin Süpermarket Tedarik Kodu'na (*Groceries Supply Code of Practice*¹¹⁶) uyumunu teşvik etmek, kodun uygulanıp uygulanmadığını izlemek ve gerektiğinde yaptırım uygulamaktır. Kod yıllık cirosu 1 milyar Poundu aşan süpermarketlere uygulanmaktadır¹¹⁷. Ciro eşliğini aşan perakendeciler CMA tarafından tespit edilmektedir¹¹⁸. Kod; tedarik sözleşmelerinin ve tedarik şartlarının değiştirilmesine ilişkin özel hükümler içermekte olup Kod kapsamındaki perakendeciler, tedarik anlaşmalarını Kod'a uygun bir biçimde düzenlemek zorundadırlar¹¹⁹. Kod uyarınca, perakendeciler, tedarikçileri ile adil ve yasalara uygun şekilde ticaret yapma yükümlülüğü altındadır. Bunlar arasında zamanında ödeme

¹¹³ Competition Commission (2008), The supply of groceries in the UK market investigation, s. 157. <https://www.gov.uk/cma-cases/groceries-market-investigation-cc>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

¹¹⁴ The Groceries (Supply Chain Practices) Market Investigation Order.

¹¹⁵ 2019/2020 yılı için bu tutar 2 milyon sterlidir. Mevcut durumda haftada üç gün çalışmakta ve kamu sektörü çalışanlarından oluşan bir ekibe sahiptir.

¹¹⁶ <https://www.gov.uk/government/publications/groceries-supply-code-of-practice/groceries-supply-code-of-practice>, Erişim Tarihi: 01.10.2020.

¹¹⁷ Aldi, ASDA, B&M, Co-op, Marks and Spencer, Iceland, Lidl, Morrisons, Ocado, Sainsbury's, Tesco, TJ Morris (Home Bargains) and Waitrose.

¹¹⁸ Bu perakendeciler "designated retailer" adını almaktadırlar.

¹¹⁹ Kod, perakendecilerin tedarikçilerine ödeme yaptığı fiyatları regüle etmez. Buna ek olarak, Kod perakendeciler ve tüketiciler arasındaki uyumsuzlukları kapsamamaktadır.

yapılması; önceden haber verilmeksizin tedarik sözleşmelerinde değişiklik olmaması; tahmin (forecasting) hataları için tazminat ödemeleri; listeleme ücretleri, pazarlama maliyetleri ve raftan çıkarma ile ilgili kısıtlamalar yer almaktadır.

(320)Tedarikçilerin ve şikâyetle bulunan diğer kişilerin gizliliği korunmaktadır. Ombudsman, Kod'un ihlali halinde resen soruşturma başlatma yetkisine sahiptir. Bunun yanında tedarikçinin sorununu doğrudan perakendeci ile çözememesi durumunda aradaki uyuşmazlığı çözmek için tahkim yetkisi de bulunmaktadır. Ombudsman ciddi ihlaller varsa para cezası verme yetkisine de sahiptir.

7. SONUÇ

(321)HTM perakendeciliği pazarındaki yoğunlaşma oranları hızla artmaktadır. İlk dört teşebbüsün sektör içindeki ağırlığı 2010 yılında %... iken, 2019 yılı sonu itibarıyla %... ulaşmıştır. Pazar paylarının seyri incelendiğinde, ilk dört firmanın pazar payı artarken, yerel ve küçük marketlerin pay kaybettiği görülmektedir.

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

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

(324)Sektör incelemesi kapsamına yapılan incelemeler sonucunda Türk Ticaret Kanunu, Türk Borçlar Kanunu ve 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'da haksız ticari uygulamaları yasaklayan birtakım hükümler bulunmakla birlikte,

tedarikçilerin şikâyet yolunu seçmedikleri ve dolayısıyla söz konusu hükümlerin işlemediği tespit edilmiştir.

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

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

hususlarının yasaklanmasının;

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

hususlarının ise düzenlenmesinin gerekli olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

(326)Ön raporda verilen bilgiler ışığında HTM ürünlerine yönelik perakende sektöründe alıcı ve satıcı tarafında son yıllarda artan yoğunlaşma oranları dikkate alındığında, haksız ticari uygulamalar özelinde yapılan değerlendirmeler ve bu kapsamda getirilen öneriler

haricinde, sektöre yönelik olarak Kurumun gündeminde olan hususlar aşağıda sıralanmaktadır.

(327)4054 sayılı Kanun maddelerinin uygulanması açısından;

- Sektöre yönelik olası soruşturmalarda 4. madde özelinde, madde metninde yer alan uyumlu eylem karinesinin daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi,
- Yine olası soruşturmalarda Kanun'un 6. maddesinde yer alan birlikte hâkim durum kavramının değerlendirilmelerinde dikkate alınabileceği,
- Kurumumuza yapılan birleşme devralma başvurularında bu sektör özelinde daha sıkı bir incelemenin gündeme gelebileceği, önceki kararlarımızda ilçe bazında yapılan coğrafi pazar tanımlarının ötesine geçilerek; semt, mahalle ve benzeri daha dar coğrafi pazar tanımlarının yapılabileceği;
- Birleşme devralmalara yönelik bildirim eşiklerinin sektör özelinde yeniden belirlenebileceği değerlendirilmektedir.

(328)Ön raporda alıcı gücüne yönelik olarak ulaşılan tespitler ışığında;

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

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

- Küçük/yerel perakendecilerin daha uygun fiyatlarla ürün satın almasını sağlayacak alım birliklerinin teşvik edilebileceği, bu birliği oluşturan anlaşma ve kararlara 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında muafiyet tanınabileceği,

- Benzer şekilde yerel perakendecilerin yine çeşitli birlikler aracılığıyla özel markalı ürün üretmelerinin teşvik edilebileceği, bu anlaşmalara 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında muafiyet tanınabileceği

hususlarında inceleme ve değerlendirmeler yapılmaktadır.