

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

REKABET KURULU KARARI

Dosya Sayısı : 2007-3-88 (Devralma)
Karar Sayısı : 07-67/836-314
Karar Tarihi : 23.8.2007

A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER

10 **Başkan** : Tuncay SONGÖR (İkinci Başkan)
Üyeler : Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI, M. Sıraç ASLAN
Süreyya ÇAKIN, Mehmet Akif ERSİN

B. RAPORTÖRLER: Orçun SENYÜCEL, Onur Yelda YÜKSEL, Ahmet Ussal ŞAHBAZ
Nazlı UĞURLU

**C. BİLDİRİMDE
BULUNAN**

20 : Greencastle Drinks Limited
Temsilcileri: Av. Orçun DOĞANCALI ve Av. Ceyda TABAK
Alt Zeren Sokak No 7, Daire:1 34330 Levent / İstanbul

D. TARAFLAR

: Greencastle Drinks Limited
Kent Gıda Maddeleri San ve Tic AS
Ankara Asfaltı Üzeri, İstanbul Cad. No: 111
41400 Çayırova Gebze / Kocaeli

Jak AMRAM

Mahmutbey Mah. Taşocağı yolu Cad. No:19
Bağcılar 34550 / İstanbul

30

Leon AMRAM

Mahmutbey Mah. Taşocağı yolu Cad. No:19
Bağcılar 34550 / İstanbul

Filip AMRAM

Mahmutbey Mah. Taşocağı yolu Cad. No:19
Bağcılar 34550 / İstanbul

40

Lolita AMRAM

Mahmutbey Mah. Taşocağı yolu Cad. No:19
Bağcılar 34550 / İstanbul

E. DOSYA KONUSU: Cadbury Schweppes Plc kontrolündeki Greencastle Drinks Limited tarafından, Jak AMRAM, Leon AMRAM, Filip AMRAM ve Lolita AMRAM'ın sahibi bulunduğu, Intergum Gıda San. ve Tic. A.Ş., Dandy Sakız Şekerleme ve Tic. A.Ş., Intergum North America Inc ve Falım Sakız San. ve Tic. A.Ş.'nin kontrolünün devralınması işlemine izin verilmesi talebi.

50 **F. DOSYA EVRELERİ:** Kurum kayıtlarına 8.6.2007 tarih ve 3894 sayı ile giren ve en son 1.8.2007 tarih ve 5159 sayı ile eksiklikleri tamamlanan bildirim üzerine, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi ile 1997/1 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in ilgili hükümleri uyarınca yapılan inceleme sonucu düzenlenen 16.8.2007 tarih ve 2007-3-110/Öİ-07-OS sayılı Birleşme/Devralma Raporu, 20.8.2007 tarih ve REK.0.07.00.00-120/183 sayılı Başkanlık Önergesi ile 07-67 sayılı Kurul toplantısında görüşülerek karara bağlanmıştır.

G. RAPORTÖRLERİN GÖRÜŞÜ: İlgili Rapor'da;

- 60 - Cadbury Schweppes Plc. kontrolündeki Greencastle Drinks Limited tarafından, Jak AMRAM, Leon AMRAM, Filip AMRAM ve Lolita AMRAM'ın sermayelerinin tamamına sahip olduğu Intergum Gıda San. ve Tic. A.Ş., Dandy Sakız Şekerleme ve Tic. A.Ş., Intergum North America Inc. ve Falım Sakız San. ve Tic. A.Ş.'nin kontrolünün devralınmasının, 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesine dayanılarak çıkarılan 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamında izne tabi bir devir işlemi olduğu,
- 70 - ancak ilgili ürün pazarlarından "şekersiz sakız" pazarında, devralma öncesindeki mevcut hakim durumun güçlendirilmesi suretiyle Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin hakim duruma gelmesi ve dolayısıyla rekabetin önemli ölçüde azalması sonucu doğacağından, bildirimde konu işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7/1. maddesi kapsamına gireceği, bu nedenle işleme bu haliyle izin verilemeyeceği,

Bununla birlikte Greencastle Drinks Limited tarafından Rekabet Kurumu'na sunulan; temel olarak Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin "Nazar" markasının bir başka teşebbüse devredilmesini öngören taahhüdün yerine getirilmesi halinde ise;

- 80 - Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş. devralma işlemi ile şekersiz sakız pazarında mevcut hakim durumu devralmak suretiyle hakim duruma gelecek olmakla beraber, söz konusu pazarda bir yoğunlaşma gerçekleşmeyeceği, dolayısıyla rekabetin önemli ölçüde azalması sonucu doğmayacağı, bu nedenle taahhüdün yerine getirilmesi şartıyla bildirim konusu devralma işlemine izin verilebileceği,
- 90 - işlemi düzenleyen Hisse Devir Sözleşmesi'nin 16.3. maddesiyle getirilen rekabet yasağının, devir işleminin makul ve objektif yan sınırlaması olması nedeniyle anılan devralma işlemiyle birlikte izin verilebileceği,
- Hisse Devir Sözleşmesi'nin 18.3. maddesiyle getirilen gizlilik yükümlülüğünün yan sınırlamalarda orantılılık prensibini süre yönüyle karşılamadığı, dolayısıyla bu haliyle devralma işleminin bir yan sınırlaması olarak kabul edilemeyeceği, söz konusu yükümlülüğün süresinin teknik "know how"a ilişkin bilgiler dışındaki bilgiler için, 3 yıla sınırlandırılması halinde bir yan sınırlama olarak kabul edilerek devralma işlemiyle birlikte izin verilebileceği

sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir.

H. İNCELEME VE DEĞERLENDİRME

H.1. Taraflar

H.1.1. Greencastle Drinks Limited (Greencastle Drinks)

100 Greencastle Drinks, merkezi Londra'da bulunan Cadbury Schweppes'in sermayesinin tamamına dolaylı olarak sahip olduğu bir bağlı ortaklığıdır. Cadbury Schweppes ise hisseleri Londra Menkul Kıymetler Borsası ve New York Menkul Kıymetler Borsasında kota edilmiş olup halka açık bir şirkettir. Dünya çapında şekerleme, çikolata, sakız, içecek üretimi ve pazarlaması ile iştigal eden Cadbury Schweppes'in Türkiye'de Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.(Kent)¹ aracılığıyla yürüttüğü faaliyetleri çikolata, şekerleme ve sakız sektörlerindedir.

110 Cadbury Schweppes'in yönetim kurulu üyeleri DPG Faguet, J Vlaanderen ve Joost Rosmuller'dir. Kent'in yönetim kurulu üyeleri ise Özcan Tahincioğlu (Yönetim Kurulu Başkanı), Matthew John Shattock, Robert James Stack, Christiaan August Joseph Van Steenberg, Ahjaz Ahmed Khan, Andrew Stanley Baker ve Mümtaz Tahincioğlu'dur. Kent'in ortaklık yapısı Tablo-1'de gösterilmektedir.

Tablo-1 Kent'in Ortaklık Yapısı

Pay Sahibi	Pay Oranı (%)
Cadbury Schweppes Overseas Ltd	95,36
Tahincioğlu Holding A.Ş.	4,00
Halka Açık Kısım	0,64
Toplam	100,00

120 Devir işleminde devralan şirket olan Greencastle Drinks'in sermayesinin tamamı Cadbury Schweppes Investments B.V'ye, bu şirketin sermayesinin tamamı da Cadbury Schweppes Overseas Ltd.'ye aittir. Hem Kent'in hem de Cadbury Schweppes Investments B.V'nin kontrolüne sahip görünen Cadbury Schweppes Overseas Ltd.'nin sermayesinin tamamı, Vantas International Ltd.'de, Vantas International Ltd.'nin sermayesinin tamamı ise Cadbury Schweppes Plc.'dedir. Söz konusu sermaye yapısı Grafik-1'de gösterilmektedir. Kent'in 2006 cirosu 352.633.898 YTL'dir

Devralan Tarafın Grup Yapısı



140 Cadbury Schweppes'in, Türkiye'deki şeker ve çikolata markaları Jelibon, Tofita, Bonibon, Olips, Topitop, Meybon, Kent, Cadbury, Poptip; sakız markaları şekersiz

¹ Cadbury Schweppes'in Kent hisselerini devralma işlemlerine Rekabet Kurulu'nun 16.4.2002 tarihli, 02-24/242-97 sayılı ve 6.4.2006 tarihli, 06-24/303-70 sayılı kararları ile izin verilmiştir.

sakızda Nazar, şekerli sakızda Toybox, Tipitip, Turbo, Mino, Party, Pola ve Minti, tatlandırıcılı sakızda Trident ve Relax'tir.

Cadbury Schweppes dünyanın en büyük sakız üreticilerinden biridir. Dosya mevcudu bilgi ve belgeden; çeşitli batı ülkelerindeki pazarlara ilişkin verilerde, sakız piyasalarının genelde olipopol özellik arz ettiği, bu piyasalarda Cadbury Schweppes'in İtalyan Perfetti ve Amerikan Wrigley firmalarıyla beraber üç büyük oyuncudan biri olduğu görülmektedir.

150 H.1.2. Intergum Grup

Intergum Grup, sakız üretimi ve dağıtım alanında faaliyet gösteren ve Türkiye'de yerleşik bir şirketler topluluğudur. Grup içerisindeki şirketlerden Intergum Gıda, sakız üretimi ve pazarlaması ile iştigal eden ana şirket olup, Intergum North America ve Dandy aktif olarak faaliyet göstermemektedirler. Falım ise *Falım* markasının korunması amacıyla kurulmuş olup yine aktif faaliyet göstermeyen bir şirkettir.

160 Intergum Grup Türkiye'de sakız üretiminde bulunan en büyük teşebbüstür. 2006 yılı toplam cirosu ... YTL'dir. AB'de ve Amerika'da bulunan birçok süpermarket zincirinin sürekli tedarikçisi olan Intergum'ın cirosunun %20'si ihracattan kaynaklanmaktadır.

Intergum North America, 1996 yılında, ABD sakız pazarına girebilmek amacıyla Intergum Gıda'nın bağlı ortaklığı olarak kurulmuştur. Ancak kurulma amacının başarıya ulaşmaması nedeniyle aktif faaliyet göstermeyen bir şirkettir. Devralma sonrasında bu şirket de, sermayesinin tamamının Intergum Gıda'nın elinde olması nedeniyle, Cadbury Schweppes'e geçmiş olacaktır.

170 Intergum Gıda'nın, Dandy'nin ve Falım'ın yönetim kurulu üyeleri Jak Amram, Leon Amram, Filip Albert Amram, Albert Geron Ve Simanto Kohen'dir. Aşağıda sırasıyla Intergum Gıda'nın, Dandy'nin ve Falım'ın devralma öncesindeki ve devralma sonrası oluşacak ortaklık yapıları yer almaktadır:

Tablo-2 Intergum Gıda'nın Devralma Öncesi ve Sonrası Ortaklık Yapısı

Devralma Öncesi		Devralma Sonrası	
Pay Sahibi	Pay Oranı (%)	Pay Oranı (%)	Pay Sahibi
Jak Amram	58,62	~0,00	Vantas International Ltd
Leon Amram	20,00	~0,00	Cadbury Schweppes Overseas Ltd.
Filip Amram	20,00	99,00	Greencastle Drinks Limited
Lolita Amram	0,38	~1,00	Dandy
Dandy	1,00	~0,00	Berkeley Square Investments Plc
-	-	~0,00	Cadbury Schweppes Investments Plc.
Toplam	100,00	100,00	Toplam

Tablo-3 Dandy'nin Devralma Öncesi ve Sonrası Ortaklık Yapısı

Devralma Öncesi		Devralma Sonrası	
Pay Sahibi	Pay Oranı (%)	Pay Oranı (%)	Pay Sahibi
Jak Amram	20,00	0,08	Vantas International Ltd
Leon Amram	20,00	0,08	Cadbury Schweppes Overseas Ltd.
Filip Amram	20,00	99,67	Intergum Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş.
Lolita Amram	20,00	0,08	Berkeley Square Investments Plc
Intergum Gıda	20,00	0,08	Cadbury Schweppes Investments Plc.
Toplam	100,00	100,00	Toplam

Tablo-4 Falım'ın Devralma Öncesi ve Sonrası Ortaklık Yapısı

Devralma Öncesi		Devralma Sonrası	
Pay Sahibi	Pay Oranı (%)	Pay Oranı (%)	Pay Sahibi
Jak Amram	58,62	~0,00	Vantas International Ltd
Leon Amram	20,00	~0,00	Cadbury Schweppes Overseas Ltd.
Filip Amram	20,00	99,00	Greencastle Drinks Limited
Lolita Amram	0,38	~0,00	Berkeley Square Investments Plc
Dandy	1,00	~0,00	Cadbury Schweppes Investments Plc.
Toplam	100,00	100,00	Toplam

180 H.1.3. Devreden Taraf

Intergum Grubun sermayedarları Jak Amram, Leon Amram, Filip Amram ve Lolita Amram'dır. Söz konusu sermayedarların Intergum Gıda, Dandy ve Falım'ın yanı sıra sermayedarı oldukları diğer bir şirket olan Artemis Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin kontrolü, devralma işlemi sonrasında değişmeyecektir.

190 Devralmadan önce gerçekleşecek olan yeniden yapılanmada, Intergum Sakız ve Şeker San. ve Tic. A.Ş. (Intergum Sakız)'de yer alan Dandy hisseleri ve Artemis Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'de yer alan Intergum Gıda hisseleri satıcının belirlediği bir adaya geçecektir. Söz konusu hisselerin dışındaki hisseler (sırasıyla %90 ve %80) Amram ailesinde kalmaya devam edecektir. Intergum Süswaren Vertiebs GMBH, Intergum Sakız'ın iştiraki olarak Almanya'da Rusya'ya da açılmak amacıyla kurulmuştur ve yeniden yapılanma ile birlikte, Intergum Süswaren Vertriebs'in kontrolü de Amram ailesinde kalacaktır. Amram ailesinin kontrolünde olan ve mevcut durumda herhangi bir sınai ve ticari faaliyeti bulunmayan Jaws Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. de Amram ailesinin kontrolünde kalmaya devam edecektir.

H.2. İlgili Pazar

200 H.2.1. İlgili Ürün Pazarı

Kurul, daha önceki kararlarında sakızı şekerlemeden ayrı bir pazar olarak ele almıştır². Taraflar da Kurul'un önceki kararlarından hareketle sakız pazarının şekerleme pazarından ayrı olarak tanımlanması gerektiğini –İspanyol Rekabet Otoritesi'nin kararına atıf yaparak- kabul etmektedir. Bu bağlamda şekerleme ile sakızın ayrı pazarlarda yer aldığına yönelik detaylı bir inceleme yapılmamıştır.

210 Sakız pazarı üç kategoriden oluşmaktadır: şekersiz sakız, şekerli sakız ve tatlandırıcılı sakız. Bu üç segmentteki fiyatlandırma stratejileri ve hitap edilen kitle arasındaki farklar, söz konusu segmentlerin birer ilgili ürün pazarı olarak tanımlanmasını gerektirmektedir. Dosya mevcudunda yer alan bilgi ve belgelerde şekerli ve şekersiz sakızların düşük gelir grubu tarafından tüketildiği belirtilmektedir. Intergum'un sakız sektörüne yönelik stratejileri de incelendiğinde; tatlandırıcılı sakızın genel olarak şehirli, modern, modayı yakından izleyen ve dış sağlığına önem veren bir kesime hitap ettiği görülmektedir. Şekersiz sakızın ise tatlandırıcıdan farklı olarak genelde kadınlar tarafından tüketildiği; geleneksel, nostaljik, doğal ve sade bir ürün karakterine sahip olduğu, bu bağlamda ağırlıklı olarak daha düşük sosyo-ekonomik statülü tüketiciler tarafından tercih edildiği anlaşılmaktadır. Şekersiz sakızın ağırlıklı olarak tekli ambalajda satılması, dolayısıyla birim fiyatının tatlandırıcılı sakıza göre ucuz olması da düşük gelir grupları tarafından tercih edilmesinin bir nedenidir. Şekerli sakızın ise her iki segmentten özellikle dişe zarar vermeme özelliği taşımadığı için ayrıldığı söylenebilir. Ayrıca bu segment daha çok çocuklara hitap etmektedir. Benzer şekilde, tatlandırıcılı sakızda hızlı bir büyümenin görülmesine karşın, şekersiz ve şekerli sakız segmentlerinin görece olarak olgunluğa erişmiş olması dolayısıyla fazla büyüme göstermemesi, söz konusu iki segmentin ağırlıklı olarak belli bir tüketici grubu tarafından tüketildiğini göstermektedir.

230 Tüketicilerin sakız markaları arasındaki tercih nedenleri de, üç segmentin ayrıştırılması açısından önemli ipuçları vermektedir. Tüketicilerin öncelikle sakızın tadına önem vermesi özellikle şekersiz sakızın diğer segmentlerden ayrıldığını; sağlıkla ilgili kriterler ise şekerli sakızın ayrı değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

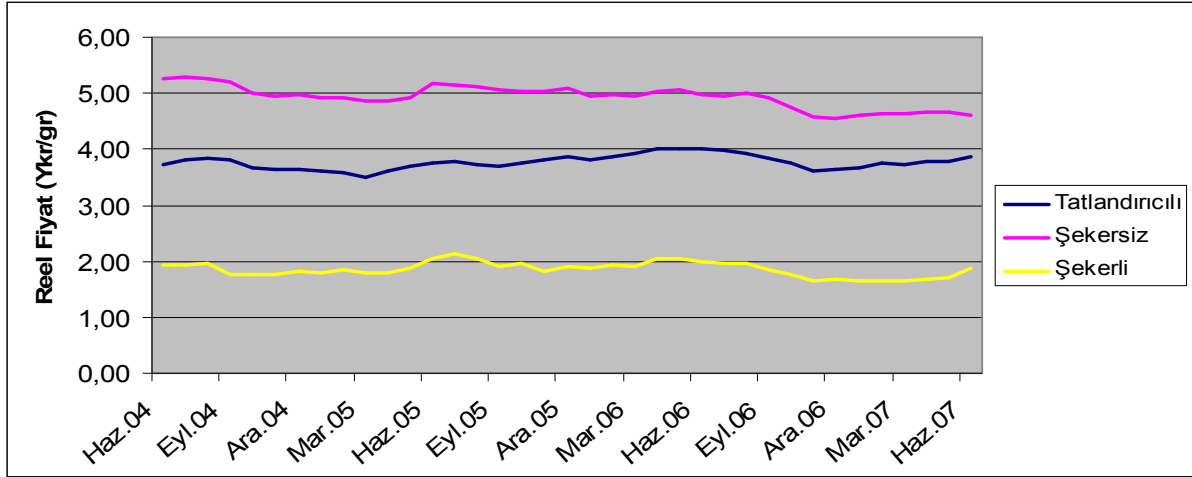
Sakız fiyatları ele alındığında ise, her üç segment arasındaki fark daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Dosya mevcudu bilgi ve belgeden, ortalama nihai satış fiyatları gram cinsinden göz önüne alındığında; tatlandırıcılı sakızın şekerli sakızın yaklaşık iki katı fiyata satıldığı, şekersiz sakızın ise tatlandırıcıdan %11, şekerliden ise %124 daha pahalıya satıldığı anlaşılmaktadır.

240 Ağırlıklı olarak şekersiz sakızın tekli, tatlandırıcılı sakızın ise kutuda satılması sebebiyle her üç segmentin adet cinsinden nihai satış fiyatları incelendiğinde, fiyat farkları daha belirgin ortaya çıkmaktadır.

Dosya mevcudu bilgi ve belgeden, üç segmentteki son üç yıldaki ortalama reel fiyat hareketleri incelendiğinde her üç segmentin de birbirlerinden çok farklı fiyatlardan satış yaptıkları, özellikle şekerli sakız ile şekersiz sakız arasında büyük fiyat farkları olduğu görülmektedir. Fiyat hareketleri her üç segmentteki fiyatlandırmanın birbirinden bağımsız gerçekleştiğini ortaya koymaktadır.

² 4.12.2001 tarih ve 01-58/603-158 sayılı Devralma kararı, 16.4.2002 tarih ve 02-24/242-97 sayılı Ortak Girişim Kararı, 3.4.2003 tarih ve 03-22/247-108 sayılı Devralma kararı, 6.4.2006 tarih ve 06-24/303-70 sayılı Devralma kararı.

Grafik-1 Sakız Pazarlarında Reel Fiyat Hareketleri



250

Son olarak, fiyat korelasyonları söz konusu segmentlerin arasındaki farkı ortaya çıkarmaktadır. Dosya mevcudu bilgi ve belgeden üç segment arasındaki korelasyonların yüksek çıkmadığı anlaşılmıştır.

Fiyatlar, hitap edilen tüketici kesimin farklılığı ve ürünlerin yapısındaki özellikler göz önüne alındığında her üç segmentin de ayrı birer pazar olarak ele alınması gerekmektedir.

260

Yukarıdaki açıklamalar ışığında; “şekerli sakız”, “tatlandırıcı sakız” ve “şekersiz sakız” şeklinde üç ayrı ilgili ürün pazarı tanımlanmıştır. Bununla beraber, bildirim konu işlemin bu ilgili ürün pazarlarının toplamı olan sakız pazarındaki rekabet koşullarına etkileri de ayrıca analiz edilmiştir.

H.2.2. İlgili Coğrafi Pazar

Pazara giriş, arz kaynaklarına ulaşma, üretim, dağıtım, pazarlama ve satış şartlarının bölgesel bir farklılık göstermemesi nedeniyle ilgili coğrafi pazar, “Türkiye Cumhuriyeti sınırları” olarak tespit edilmiştir.

270

H.3.Yapılan Tespitler ve Hukuki Değerlendirme

H.3.1. Devralma İşlemi

280

Bildirim konu işlemle Intergum Grup bünyesindeki teşebbüslerin mutlak kontrolü Cadbury bünyesindeki Greencastle Drinks’e geçeceğinden söz konusu işlem 1997/1 sayılı Tebliğ anlamında bir devralma işlemidir. 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamında bir birleşme/devralmanın Rekabet Kurulu iznine tabi olabilmesi için Tebliğ’in 4. maddesinde iki eşik getirilmiştir. 1997/1 sayılı Tebliğ ve bu Tebliğ’de değişiklik yapan 1998/2 sayılı Tebliğ çerçevesinde işlemin taraflarının ilgili ürün pazarındaki toplam pazar paylarının %25’i veya toplam cirolarının 25.000.000 YTL’yi aştığı birleşme/devralmaların izne tabi olduğu belirtilmiştir. Aşağıda yer verildiği üzere ciro ve pazar payı ile Tebliğ’de belirtilen eşik aşıldığından söz konusu işlem izne tabidir.

H.3.2. Tarafların Pazardaki Konumu

H.3.2.1. Pazar Payları

H.3.2.1.1. Genel Olarak Sakız Pazarında Pazar Payları

Türkiye sakız pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin, sakız pazarının toplamında sahip oldukları pazar payları satış değerine göre ve yıllar itibarıyla Tablo-5'de, satış miktarına göre sahip oldukları pazar payları Tablo-6'da sunulmaktadır. Homojen olmayan, farklılaştırılmış ürünlerden oluşan sakız pazarında satış değerine göre hesaplanan paylar, pazar gücünü satış miktarına göre hesaplanan paylara göre daha iyi yansıtmaktadır.

300 Tablo-5 Sakız Pazarında Satış Değerine Göre Pazar Payları

Teşebbüs	Pazar Payı (Satış Değerine Göre (%))						
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007 ³
Intergum	30-40	30-40	40-50	40-50	40-50	40-50	40-50
Perfetti	10-20	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30
Kent	0-10	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20
Ülker/Baycan ⁴	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20	0-10	0-10
Wrigley	0-10	0-10	0-10	0-10	-	-	-
Diğer	10-20	10-20	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
Toplam	100,0	100,0	100,0	100,0	100,00	100,00	100,00

Kaynak: AC Nielsen ve Euromonitor

310 Tablo-6 Sakız Pazarında Satış Miktarına Göre Pazar Payları

Teşebbüs	Pazar Payı (Satış Miktarına Göre (%))		
	2005	2006	2007
Intergum	30-40	30-40	50-60
Perfetti	20-30	20-30	20-30
Kent	10-20	10-20	10-20
Ülker/Baycan	10-20	10-20	0-10
Diğer	10-20	10-20	0-10
Toplam	100,00	100,00	100,00

Kaynak: AC Nielsen

Bildirime konu işlem sakız pazarı genel olarak ele alındığında pazar payı bakımından üçüncü sırada bulunan Kent'in, en büyük pazar payına sahip lider oyuncu konumunda bulunan Intergum'ı devralmasını içermektedir. Tablo-5'deki veriler doğrultusunda pazardaki teşebbüslerin 2006 yılı sonu itibarıyla satış değerine göre pazar payları incelendiğinde Kent'in Intergum'ı devralması halinde ulaşacağı pazar

³ 2007'ye ilişkin verilen bilgiler, aksi belirtilmedikçe, 2007'nin ilk çeyreğine dair verileri yansıtmaktadır.

⁴ Rekabet Kurulu'nun 4.12.2001 tarih ve 01-58/603-158 sayılı Kararına konu olan işlemle Baycan Çiklet ve Gıda Sanayi A.Ş.'nin Ülker Grubu Şirketlerden biri olan Üstün Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye devredilmesi nedeniyle Tablo 5 ve Tablo 6'da Baycan'ın pazar payı Ülker'in pazar payına eklenmiştir.

payının %... (satış miktarına göre %...) olduğu görülmektedir. 2007'nin ilk üç ayında devralma taraflarının satış değerine göre toplam pazar payları ise %...'dir.

Devralma tarafları olan Intergum ve Kent'in pazar paylarının 2001'den bu yana istikrarlı bir şekilde (Kent için 2004 hariç) arttığı görülmektedir. Aynı dönemde, pazarda ikinci konumda bulunan Perfetti de pazar payını istikrarlı bir şekilde artırmıştır. Söz konusu dönemde diğer kategorisindeki birçok küçük oyuncu pazar payını yitirirken, pazardaki önemli oyuncuların Ülker'in pazar payı da yarıya inmiştir. Küresel anlamda en büyük sakız üreticilerinden biri olan Wrigley de aynı dönem içinde pazardan çekilmiştir. Sonuç olarak, 2001'den bu yana pazarda en büyük üç oyuncunun paylarını istikrarlı bir şekilde artırdıkları bir tablo ortaya çıkmış, bu artıştan en büyük payı da pazar lideri olan Intergum almıştır.

H.3.2.1.2. Şekersiz Sakız Pazarında Pazar Payları

Şekersiz sakız pazarında teşebbüslerin sahip oldukları pazar payları Tablo-7'de sunulmaktadır.

Tablo-7 Şekersiz Sakız Pazar Payları

Teşebbüs	Değere Göre Pazar Payı (%)			Miktara Göre Pazar Payı (%)		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Intergum	70-80	70-80	80-90	70-80	70-80	80-90
Ülker	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
Kent	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
Diğer	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
Toplam	100	100	100	100	100	100,00

Kaynak: AC Nielsen

Tablo'dan şekersiz sakız pazarında Intergum'ın 2006 yılı itibarıyla %..., 2007 dönemi itibarıyla %... oranında pazar payına sahip olduğu görülmektedir. Intergum'ın, Kent'i dikkate almazsak, 2006 itibarıyla %..., 2007 ilk üç aylık dönem itibarıyla %... oranında pazar payıyla en yakın takipçisi olan Ülker'le arasındaki pazar payı farkı işlem öncesinde bile çok yüksektir.

Bu pazar bakımından dikkati çeken diğer bir nokta da, diğer pazarlarda işlem sonrasında Kent'in en önemli rakibi konumunda olacak Perfetti'nin şekersiz sakız pazarında kayda değer bir faaliyetinin bulunmamasıdır⁵. Perfetti'nin, şekersiz sakız pazarına girmek amacıyla lanse ettiği *Anılar* ve *Gönül* olmak üzere 2 tane şekersiz sakız markası bulunmakla birlikte, bu markalar pazarda tutunamamışlardır.

H.3.2.1.3. Şekerli Sakız Pazarında Pazar Payları

Şekerli sakız pazarında teşebbüslerin sahip oldukları pazar payları Tablo-8'de sunulmaktadır. Bu pazar payı verileri için satış değeri yerine satış miktarının temel alınması daha uygun olacaktır. Bunun nedeni, daha çok çocuklara hitap eden bu pazarda teşebbüslerin sadece sakız değil, sakızın yanında çocukların ilgisini çekebilecek oyuncak gibi ürünleri de satabilmeleridir. Kent'in *Toy Box* markalı ürünü bu duruma örnek olarak verilebilir. Bu ürünün oyuncakla birlikte satılması nedeniyle Kent'in satış miktarına göre pazar payı ile satış değerine göre pazar payı arasında önemli bir farklılık oluşmaktadır. Bu nedenle bu pazar bakımından satış miktarına

⁵ 2006 yılında şekersiz sakızda yaklaşık olarak %... düzeyinde pazar payına sahip olan Perfetti'nin pazar payı 2007 yılında %0'a inmiştir.

göre pazar payı verilerinin dikkate alınmasının daha doğru bir ölçüt olacağı dikkate alınarak bu veriler aşağıda sunulmuştur.

Tablo-8 Şekerli Sakız Pazar Payları

Teşebbüs	Değere Göre Pazar Payı (%)			Miktara Göre Pazar Payı (%)		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Kent	30-40	30-40	30-40	10-20	10-20	10-20
Perfetti	20-30	20-30	10-20	20-30	20-30	20-30
Intergum	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20
Ülker	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
Diğer	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30	20-30
Toplam	100	100	100	100	100	100,00

Kaynak: AC Nielsen

360 Tablodan da anlaşılacağı üzere işlem sonrasında Kent'in ulaşacağı pazar payı 2006 yılı itibarıyla %..., 2007 Ocak-Mart dönemi itibarıyla %...'dir. Devralma sonrasında Kent'in yine en önemli rakibinin 2006 yılı itibarıyla %... oranındaki pazar payıyla Perfetti olacağı anlaşılmaktadır.

H.3.2.1.4. Tatlandırıcı Sakız Pazarında Pazar Payları

Tatlandırıcı sakız bakımından teşebbüslerin sahip oldukları pazar payları Tablo-9'da sunulmaktadır:

Tablo-9 Tatlandırıcı Sakız Pazar Payları

Teşebbüs	Değere Göre Pazar Payı (%)			Miktara Göre Pazar Payı (%)		
	2005	2006	2007	2005	2006	2007
Perfetti	40-50	40-50	40-50	40-50	40-50	30-40
Intergum	30-40	40-50	40-50	30-40	30-40	40-50
Kent	0-10	10-20	10-20	10-20	10-20	10-20
Ülker	0-10	0-10	0-10	10-20	0-10	0-10
Andiç	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10	0-10
Toplam	100	100	100	100	100	100,00

Kaynak: AC Nielsen

370 Tablo'dan anlaşılacağı üzere, 2006 yılı sonu verileri dikkate alındığında devir işleminin gerçekleşmesi halinde tatlandırıcı sakız pazarında Kent'in pazar payı %...'e, 2007 yılı Mart ayına kadar olan dönem dikkate alındığında %...'ye ulaşacaktır. Tatlandırıcı sakız kategorisinde de Perfetti devir işlemi sonrasında Kent'in en önemli rakibi konumundadır. Perfetti 2006 yılı itibarıyla %..., 2007 yılı Mart ayına kadar olan dönem itibarıyla %... oranındaki pazar payına sahip durumdadır.

H.3.2.1.5. Sakız Sektöründe Kategorilerin Gelişim Eğilimleri

380 Genel olarak sakız pazarı büyüyen bir pazardır ve 2000-2005 yılları arasında satış miktarı açısından % 36 oranında büyümüştür. Büyüme özellikle daha çok kadınlar ve çocuklar tarafından tüketilmekte olan sakızın, nefes temizleme özelliğinden dolayı erkekler arasında da popülerliğinin artmasından ve sakızın ağız sağlığı ve hijyeni amacıyla da kullanılmaya başlamasından kaynaklanmaktadır. Bu büyümenin itici gücünü tatlandırıcı sakız kategorisi oluşturmaktadır. Her biri ayrı bir ilgili ürün pazarı olarak tanımlanan sakız kategorilerinin toplam sakız pazarındaki paylarının gelişimi Tablo 10'da sunulmuştur:

Tablo-10 Sakız Kategorilerinin Toplam Sakız Pazarı İçinde Payları

Kategori	Sakız Pazarından Aldığı Pay (%)					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Şekerli Sakız	24	24	28	27	26	23
Tatlandırıcı Sakız	28	25	31	38	40	47
Şekersiz Sakız	48	51	41	35	34	30
Toplam	100	100	100	100	100	100

Kaynak: Taraflar

400 Tablodaki veriler şekerli sakızın genel olarak sakız pazarından aldığı payı 2001 yılından bu yana koruduğunu, bununla birlikte tatlandırıcı sakız pazarının diğer pazarlara göre çok hızlı büyüdüğünü ve bunun karşılığında şekersiz sakızın payının 2001 yılındaki %48, hatta 2002 yılındaki %51 seviyelerinden %30'lara gerilediğini göstermektedir. Şekersiz sakızdaki küçülme, gelir seviyesinin yükselmesi, düşük sosyo-ekonomik statülü tüketicilerin şehir hayatına entegrasyonu gibi son yıllarda güçlenen ve önümüzdeki dönemde de devamı beklenen yönelimlerden kaynaklanmaktadır. Bu itibarla sakız sektöründe bundan sonra şekersiz sakız kategorisinin görece olarak önemini yitireceği, büyümenin itici gücünün ise tatlandırıcı sakız kategorisi olacağını söylemek mümkündür. Daha çok çocuklara hitap eden şekersiz sakız kategorisinin toplam içindeki payının ise istikrarlı bir seyir takip etmesi beklenebilir.

410 Bu sürecin sonucu olarak sakız sektöründe son yıllarda yeni ürün, aroma, marka ve ambalaj çeşitleri büyük çoğunlukla tatlandırıcı sakız kategorisinde pazara sürülmekte; reklam ve pazarlama faaliyetleri bu kategoriye odaklanmaktadır. Bu verileri dikkate alan devralma tarafları pazarların paylarının 2002 yılından 2006 yılına kadar olan büyüme oranlarını esas alarak, 2015 yılında tatlandırıcı sakızın payının %... olacağı, şekersiz sakızın payının ise %...'a kadar gerileyeceği tahmininde bulunmaktadır. Bu görüşe karşın Perfetti yetkilileri, diğer rakipler gibi şekersiz sakız segmentinin küçüldüğünü belirtmekle birlikte, kemikleşmiş bir şekersiz sakız tüketicisinin olduğunu, şekersiz sakız segmentine hiçbir yatırım yapılmısa dahi bu segmentin sakız pazarındaki payının %...'nin altına düşmeyeceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir.

420 Sonuçta; bir bütün olarak sakız pazarının bundan sonraki büyümesinin büyük ölçüde tatlandırıcı sakızdan kaynaklanması; şekersiz sakızın ise, toplam içindeki payının zaman zarfında düşerek önemini azalması beklenmektedir. Buna paralel, önümüzdeki dönemde sektöre yeni girişlerin de tatlandırıcı ve bir ölçüde de şekerli sakız kategorilerine olacağı kanaati oluşmuştur.

H.3.2.2. Yatırım Maliyetleri ve Marka Gücü

H.3.2.2.1. Yatırım Maliyetleri

430 Sakız sektöründe fabrika, teçhizat anlamında yatırım maliyetleri düşüktür. Ayrıca, ortası dolgulu draje gibi özel know-how gerektiren bazı ürünler hariç tutulursa, üretim bantlarının kısa sürede değişik kategorilere adapte edilerek, mevcut kapasitelerin farklı kategorilere kaydırılması da mümkündür. Bu bakımdan sektörde fabrika, teçhizat yatırım maliyetine dayanan bir giriş engeli bulunmamaktadır. Sektördeki

oyuncuların mevcut atıl kapasiteleri de bu anlamda değişik kategorilere hızla kapasite kaydırılmasını mümkün kılmaktadır.

Tablo-11 İlgili Pazardaki Bazı Teşebbüslerin Kapasite Kullanım Oranları

Teşebbüs	Segment	Kapasite Kullanım Oranı (2007)
Intergum	Şekersiz sakız	...
	Tatlandırıcı sakız	...
	Şekerli sakız	...
	Toplam	...
Kent	Şekersiz sakız	...
	Tatlandırıcı sakız	...
	Şekerli sakız	...
	Toplam	...
Ülker (Baycan)	Toplam	...

440 Ancak, sektörde esas yatırım gerektiren husus, marka bilinirliği elde etmek için gerekli olan batık maliyet niteliğindeki reklam/pazarlama harcamalarıdır. Sakız pazarında marka gücünün önemine aşağıda yer verilmiştir.

H.3.2.2.2. Marka Bilinirliği

Dosya mevcudu bilgi ve belgelerden, sektördeki markaların bilinirliğine yönelik Kent'in hazırlattığı ve Bildirim Formu'nun eki olan Ağustos 2006 tarihli "Chewing Gum Brand Tracker" başlıklı sunumdan, Falım markası da dâhil olmak üzere sakız pazarındaki markaların gücünü ortaya koyduğu anlaşılmıştır. Buna göre:

450

[...]

Dosya mevcudu bilgi ve belgelerden, Nielsen'in Mayıs 2007 tüketici araştırmasına göre, *Falım*'ın bilinirliğinin daha da güçlenerek %... seviyesine ulaştığı anlaşılmaktadır.

H.3.2.2.3 Reklam Harcamaları

460 Intergum'ın reklâm harcamaları da *Falım* markasının gücü ile ilgili ipucu vermektedir. Aşağıdaki tabloda teşebbüsün iki amiral markası *First* ve *Falım*'ın reklâm harcamalarının ciroya oranları verilmektedir. Tablo incelendiğinde *First* için yapılan reklam harcamalarının, *Falım* için yapılanın, 2005 yılında ... katı, 2006 yılında ... katı, 2007 yılında ise ... katı olduğu görülmektedir. *Falım*'a izafi olarak düşük reklâm yapılmasına rağmen pazar payında pek bir azalma olmamasının nedeni *Falım*'ın yerleşmiş olan marka bilinirliği olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Tablo-12 Reklâm Harcamalarının Toplam Ciroya Oranı

	2005	2006	2007 ⁶
Falım Harcamalarının Ciroya Oranı	%...	%...	%...
First Harcamalarının Ciroya Oranı	%...	%...	%...
Falım Tüm Sakızda Pazar Payı ⁷	%20-30	%20-30	%20-30
First Tüm Sakızda Pazar Payı	%10-20	%10-20	%20-30

⁶ Haziran 2007'ye kadar dönem.

⁷ Pazar payları satış değeri üzerinden üç aylık pazar paylarının ortalaması alınması suretiyle hesaplanmıştır.

470 Pazara yeni giriş gerçekleştirmek için katlanılması gereken batık maliyet niteliğindeki reklam harcamalarının yüksek olduğuna iyi bir örnek olarak Kent'in 2006'da pazara sürdüğü *Trident* markası için yaptığı harcamalar gösterilebilir. Yıl sonunda kategorisinde %... civarında pazar payı elde eden *Trident* için 2006'da yapılan yıllık reklam harcaması ... YTL'yi bulurken (markanın pazara sürüldüğü son 9 aydaki reklam harcaması olan ... YTL'den tüm yıla projeksiyon yapılmıştır), %... civarında paya sahip oturmuş bir marka olan First'ün bu payının korunması için yıllık sadece ... YTL reklam harcaması yeterli olmaktadır. Nitekim bu yüksek reklam harcaması sebebiyle Kent'in tatlandırıcı sakızda fiyat-maliyet marjı %... olmuştur. Başka bir ifadeyle Kent 2006 yılında tatlandırıcı sakızda her satışından ortalama %... zarar etmiştir. Aynı kategoride Intergum'un fiyat-maliyet marjı %... olarak gerçekleşmiştir.

480 Ülker batık maliyet niteliğinde reklam harcamalarının yüksekliği nedeniyle, pazara yeni girecek bir oyuncunun ancak ... yılda değişken maliyetlerini karşılayabilecek hale geleceğini, ... yıl içinde dahi ... YTL'nin üzerinde kümülatif zarar kaydedeceğini hesaplamış, bu nedenle önümüzdeki dönemde bu pazara yeni giriş beklemediğini dile getirmiştir.

H.3.2.2.4. Bulunurluk Oranları

490 Devralma sonrası Kent'in yüksek pazar gücüne ulaşmasını sağlayan unsurlardan biri de gerek Intergum'un gerekse de Kent'in yüksek orandaki marka bulunurluğudur. Tüketicilerin sürekli markayı tercih etme nedenleri arasında dördüncü sırada %26 ile her yerde bulunabilme özelliği olduğu göz önüne alındığında, marka bulunurluğunun sakız sektörü açısından önemi ortaya çıkmaktadır.

Haziran 2007 itibarıyla en çok bulunan 10 markanın bulunurluk oranlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir:

Tablo-13 Başlıca Sakız Markalarının Bulunurluk Oranları (Mayıs 2007)

Teşebbüs	Kategori	Marka	Bulunurluk Oranı (%)
Intergum	Şekersiz	Falim	90-100
Intergum	Tatlandırıcı	First Duo	50-60
Kent	Şekerli	Toybox	40-50
Perfetti	Tatlandırıcı	Vivident	40-50
Intergum	Şekerli	Şıpsavdi	30-40
Kent	Tatlandırıcı	Trident (Fresh)	30-40
Kent	Şekersiz	Nazar	30-40
Perfetti	Şekersiz	Big Babol	20-30
Ülker	Şekersiz	Yıldız	20-30
Ülker	Tatlandırıcı	Chewy	20-30

Kaynak: AC Nielsen

500

Tablodan görülebileceği gibi, en çok bulunan sakız markalarının çoğu Intergum ve Kent'e aittir. Nitekim teşebbüsler bazında bulunurluk oranlarına bakıldığında bu durum çok daha netleşmektedir:

Tablo-14 Teşebbüs Bazında Bulunurluk Oranları

Teşebbüs	Sakız	Şeker
Intergum	90-100	-
Kent	60-70	70-80
Ülker	50-60	70-80
Perfetti	50-60	30-40

Frito Lay	-	50-60
Toplam Pazar	90-100	90-100

510 Tablodan da görüldüğü gibi, sakız satılan hemen her noktada Intergum'ın bir ürünü bulunmaktadır. Marka bulunurluğu açısından Intergum'ı Kent izlemekte, bu ise devralma sonrası Kent'in sakız ve şeker sektöründeki ürünlerinin Türkiye genelinde çok daha fazla noktada bulunabilir hale geleceğini göstermektedir. Tüketiciler açısından bulunabilirlik, sürekli markayı tercih etme nedenleri arasında önemli olduğundan, söz konusu durumun Kent'in ürünlerinin daha fazla satılmasını sağlayabilecektir.

H.3.2.2.5. Falım'ın Bulundurulması Zorunlu Ürün Niteliği

520 Intergum'a ait olan şekerless sakız markası *Falım*'ın %[90-100] bulunurluk oranı ile geleneksel kanaldaki perakende satış noktaları için bulundurulması zorunlu ürün, başka bir deyişle "olmazsa olmaz" (*must-stock*) bir ürün olduğunu söylemek mümkündür. Dosya mevcudu bilgi ve belgeden, kategorisindeki en büyük marka olan *Falım*'ın bulunurluk oranının 2002'den 2004'e istikrarlı olarak %80'in, 2004'ten bu yana da %85'in üzerinde seyrettiği anlaşılmıştır. *Falım* markasının tek başına tüm sakız pazarından aldığı pay %[20-30]'dur. *Falım* satışlarının büyük bölümü tekli ambalajda gerçekleştirilmekte, satışlar içinde düşük sosyo-ekonomik gruplar önem taşımakta ve kısmen bu nedenle *Falım* satışlarının önemli bir bölümü bakkal ve büfe gibi noktaların olduğu geleneksel kanalda yapılmaktadır (Intergum'ın şekerless sakız satışlarının %... kadarı geleneksel kanaldadır). *Falım* markasının yıllardan beri tüketici gözünde oluşturduğu imajın sonucu olan bu durum, *Falım*'ın geleneksel kanalda kasa önünde en hızlı sirküle olan ürünlerden biri olması sonucunu 530 doğurmaktadır; bu itibarla özellikle nakit akışı son derece önemli olan bakkal ve büfe gibi perakendecilerin *Falım*'ı satmama (*delist*) imkanını son derece sınırlı kılmaktadır. Bununla beraber, *Falım*'ın bu "olmazsa olmaz" ürün özelliğinin, tatlandırıcı sakızların önem taşıdığı modern kanal için geçerli olduğunu söylemek mümkün değildir.

H.3.2.2.6. Yatırım Maliyetleri ve Marka Gücü Bakımından Sonuç

540 Yukarıdaki açıklamalardan sakız sektöründe batık maliyet niteliğindeki marka yatırımının pazara girişi zorlaştırıcı bir unsur olduğu, bu bakımdan Intergum'ın elindeki şekerless sakız pazarındaki *Falım* ve tatlandırıcı sakız pazarındaki *First* markalarının, bu markaları elinde bulunduran teşebbüse önemli bir avantaj sağladığı ortaya çıkmaktadır. Bunlardan *First*'ün marka gücü kısmen aynı pazardaki *Vivident* ile dengelense de, *Falım* markası "olmazsa olmaz" niteliği ile şekerless sakız pazarında açık ara en önemli marka niteliğinde olup, incelenen devralma işlemi sonrasında Kent'in hakim durumunun önemli unsurlarından birini oluşturacaktır.

H.3.2.3. Dağıtım Kanalı

550 Sakız dağıtımı, geleneksel kanal ve modern kanal olarak adlandırılabilir iki ayrı kanaldan yapılmaktadır. Geleneksel kanal distribütör, toptancı ve tüccar-plasiyer gibi vasıtalarla ulaşılan bakkal ve büfelerden oluşurken, modern kanal genelde doğrudan dağıtım yapılan süper/hipermarketleri içermektedir.

H.3.2.3.1. Görünce Alınan Ürün Niteliği

Sakız ve şekerleme, alışveriş listesine genelde yazılmayan, perakende satış noktasına gidildiğinde görüldüğü takdirde alınan ürünlerdir. Bu tür ürünlere görünce alınan ürünler veya plansız alışveriş ürünleri denilmektedir. Plansız satın alma davranışı tüketicinin düşünmeden ani, bir şey satın alma isteği olarak tanımlanabilir ve tüketicinin “düşünmeden hareket etme” eğilimini içerir.

560

Sakız ve şekerleme gibi görünce alınan ürünler açısından kasa önünde bulunmak, ürünün satılması için yüksek önem arz etmektedir. Sakız pazarında faaliyet gösteren teşebbüsler ile Raportörlerce yapılan görüşmelerde, ürünlerin raflarda sergilenmesi halinde, satılmasının çok güç olduğu, tüketicilerin alışveriş listelerine sakızı yazmadıkları ve akıllarına sakız almanın genelde kasa önünde geldiği belirtilmiş, eğer ürün kasa önünde yer almıyorsa, satışların çok düştüğü ifade edilmiştir. Bununla beraber tüketiciler sakız ve şekerlemenin, çok düşük fiyatlı ürünler olmaları nedeniyle, aradıkları markayı noktada bulamadıkları takdirde, markayı bulmak için tek tek noktaları dolaşmaktan kaynaklanan arama maliyetine katlanmak yerine, noktada bulunan sakız markasını almayı tercih etmektedir.

570

Belirtilen nedenlerle sakızın kasa önünde satılması, ürünün pazarlaması açısından büyük önem arz etmektedir. Nitekim, gerek geleneksel kanalda, gerekse modern kanalda sakız ve şekerlemelerin satışlarının, çok büyük ölçüde kasa önündeki alandan gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu alan, geleneksel kanaldaki bakkal ve büfe gibi satış noktalarında kasanın önü ve hemen yanındaki teşhir alanları, modern kanaldaki süper/hipermarketlerde ise kasa kuyruğunun olduğu alandaki (*hot-zone*) stantlardır.

580 H.3.2.3.2. Geleneksel – Modern Kanal Dağılımı

Sakız ve şekerleme ürünlerinin tüketiciye ulaşmasında geleneksel ve modern kanalın sahip oldukları ağırlıklar Tablo-15’de sunulmaktadır.

Tablo-15 Sakız ve Şekerleme Satışlarının Geleneksel – Modern Kanal Ayrımı

	2004		2005		2006		2007	
	Gel.	Mod.	Gel.	Mod.	Gel.	Mod.	Gel.	Mod.
Kent Şekersiz
Kent Şekerli
Kent Tatlandırıcı
Kent Toplam
Intergum Şekersiz
Intergum Şekerli
Intergum Tatlandırıcı
Intergum Toplam
Kent Şekerleme

590

Tablo-15 incelendiğinde, şekersiz ve şekerli sakızda geleneksel kanalın büyük ölçüde ağırlıklı olduğu görülmektedir. Şekersiz sakızda geleneksel kanalın ağırlığının nedenleri, satışların ağırlıklı olarak yapıldığı tekli ambalajların bu kanalın yapısına uygun olması, ürünün aynı zamanda para üstü olarak da kullanılması ve son olarak düşük sosyo-ekonomik statülü tüketicilerin geleneksel kanaldan daha çok alışveriş etmesi olarak sıralanabilir. Şekerli sakızda geleneksel kanalın ağırlığının sebebi ise; bu ürünün ağırlıklı olarak çocuklara satılması ve çocukların geleneksel kanaldan daha çok alışveriş etmeleri olarak gösterilebilir.

600 Tatlandırıcılı sakızda ise Intergum satışları içinde geleneksel kanalın önemini koruduğu, Kent satışlarının ise iki kanala eşit dağıldığı görülmektedir. Intergum'ın satış hacminin büyüklüğü dikkate alındığında, ağırlıklı ortalamada tatlandırıcılı sakız için de geleneksel kanalın önemini koruduğu açıktır. Ancak, önümüzdeki dönemde modern kanalın toplam perakende ticaret içindeki payının artması ile, bu kanalda kasa kuyruğundaki standlarda yüksek hacimle satılan tatlandırıcılı sakızların toplam satışı içinde modern kanalın ağırlığının artacağı söylenebilir. Tatlandırıcılı sakız segmentinin toplam sakız tüketimi içindeki payının da artması sonucu, modern kanalın toplam sakızdaki payı da yükselecektir. Şekerleme satışlarında ise geleneksel kanal %60, modern kanal %40 pay almaktadır.

H.3.2.3.3. Dağıtım Kanallarına Giriş

610 Pazara yeni nüfuz eden bir teşebbüs için geleneksel ve modern kanala erişim, kanalların özelliklerine göre farklı zorluklar içermektedir. Modern kanaldaki zincir mağazalar, genelde tüm mağazalardaki "hot-zone" stantları için topluca ihale açmakta ve bu bölgeler için talep edilen kiralar birkaç milyon YTL'yi bulabilmektedir. Bu sebeple, bahsi geçen miktarları karşılayabilecek güce sahip olmayan yeni giren teşebbüslerin modern kanala girişi pek mümkün değildir.

620 Geleneksel kanaldaki noktalara erişim içinse iki koşulun gerekli olduğundan söz edilebilir. Bunlardan birincisi, ürünü birçok noktaya ulaştıracak bir dağıtım ağının varlığıdır. İkincisi ise ürünün satış noktası için ciro yaratması ve hızlı sirküle olması gerekliliğidir. Aksi halde, satış noktası kasa önündeki değerli alanını daha çok ciro yaratan ve hızla nakde çevirebileceği ürünler için kullanmayı tercih edecektir.

630 Sakız üreticileri genel olarak üç çeşit dağıtım sistemiyle çalışmaktadırlar. Bunlar, distribütörler, tüccar - plasiyerler ve toptancılardır. Distribütörler, sakız işinde faaliyet gösteren teşebbüsle münhasır çalışmakta, yani perakende satış noktalarına uğrayan araçlar distribütörlüğü yapılan teşebbüsün ürünlerine rakip sakızları satmamaktadır. Genellikle bir bayi koçuna bağlı çalışan tüccar - plasiyerler bir araç ile şahsi olarak söz konusu ürünlerin dağıtımını gerçekleştirmektedirler. Toptancılar ise yine perakende satış noktasına ürünün ulaşımını sağlamakla beraber, aynı anda birçok çeşit ürünü ve birçok çeşit markayı pazarlamaktadır. Bu sistemler içinde distribütörlüğün, genel olarak, distribütörün ürünün satışına daha iyi odaklanması, ürünün istikrarlı biçimde bulunurluğunun sağlanması, vb. açılardan toptancılığa göre daha etkin bir dağıtım sistemi olduğu kabul edilmektedir.

640 Pazara yeni giren bir teşebbüsün sadece kendi ürünlerini dağıtacak yeni bir distribütörlük sistemini verimli bir şekilde çalıştıracak hacme ulaşması oldukça zordur. Raportörlerce görüşülen teşebbüsler, dağıtım yapan araçların maliyeti kurtarmak için en az ... YTL aylık ciro yapması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu durum kuşkusuz bir giriş engeli oluşturmakla beraber, pratikte sakız dağıtan distribütörler farklı ürünlerin dağıtımını da gerçekleştirmektedir. Bu itibarla, pazara yeni girecek bir teşebbüsün, başka sektörlerde faaliyet gösteren teşebbüslerin (şekerleme markaları olan Polo'yu dağıtan Nestle veya Rocco'yu dağıtan Fritolay gibi) distribütörleri vasıtasıyla dağıtım yapması mümkündür. Nitekim, Intergum'ın mevcut distribütörlerinin de sakız dışında aynı zamanda çips, şeker, çakmak, çikolata, pil, meyve suyu, sigara ve kola gibi başka ürünler dağıtan distribütörlerden oluştuğu görülmektedir.

650 Ayrıca Tablo-16'da sunulan Intergum'ın ve Ülker'in distribütör değişim oranları da distribütör bulmanın çok zor olmadığını göstermektedir. Tabloda Ülker'in bisküvi dağıtan Atlas ve süt ürünleri dağıtan Seher firmaları ile Intergum'ın yıllık distribütör değişim oranları mukayese edilmektedir. Intergum'ın distribütör değişim oranı mukayese edilen sistemlere göre yüksektir.

Tablo-16 Intergum ve Ülker'in Bayi Değişim Oranları

	Intergum (%)	Ülker – Atlas (%)	Ülker – Seher (%)
2004
2005
2006
2007

H.3.2.4. Ürün Portföyleri

Portföy gücü, birleşen tarafların markalarının biraraya gelmesinden kaynaklanan pazar gücünün, markaların tek tek sağladığı güçler toplamından büyük olması şeklinde tanımlanabilir.

660 İncelenen devralma işleminin taraflarından sakız pazarında %[10-20] civarında paya sahip olan Kent, şekerleme pazarında %[50-60] pay ile en büyük oyuncudur. Devralınan taraf Intergum'ın ise sakız pazarındaki güçlü varlığına karşılık şekerlemede ürünü bulunmamaktadır. Ülker sakız pazarında %[0-10], şekerleme pazarında ise %[10-20] civarında paya sahiptir. Sakız pazarındaki ikinci büyük teşebbüs olan Perfetti'nin (%[20-30]) şekerlemedeki pazar payı ihmal edilebilir düzeydedir. Şekerlemedeki diğer önemli oyuncular ise Frito-Lay (%[0-10]), Haribo (%[0-10]) ve Kervan'dır (%[0-10]).

670 Sakız ve şekerleme pazarındaki başlıca markalara ilişkin bulunurluk oranları incelendiğinde (Tablo-13 ve Tablo-17), sakızda en yüksek bulunurluk oranına sahip markaların Intergum'a, şekerlemede ise Kent'e ait olduğu açıkça görülmektedir. Sakızda Intergum'a ait Falım ve First markaları sırasıyla %[90-100] ve %[50-60] bulunurluk oranına sahiptir. Şekerlemede ise Kent'e ait Olips markası %[60-70] bulunurluk oranına sahip olup, en yüksek bulunurluk oranına erişen dört markanın tamamı Kent'e aittir.

Tablo-17 Başlıca Şekerleme Markalarının Bulunurluk Oranları (Mayıs 2007)

Teşebbüs	Marka	Bulunurluk Oranı (%)
Kent	Olips	60-70
Kent	Tofita	50-60
Kent	Missbon	50-60
Kent	Bonibon	50-60
Frito Lay	Rocco	50-60
Ülker	Stars	50-60
Kent	Topitop	40-50
Kent	Jelibon	40-50
Ülker	Kremini	40-50
Ülker	Bonibon	40-50

Kaynak: AC Nielsen

680 Devralma sonrası, Intergum'ın sakız portföyü ile Kent'in şekerleme portföyünün bir araya gelecek olması, Kent'in iki portföyün dağıtım sistemini biraraya getirerek satış ve pazarlamada kapsam ve ölçek ekonomileri yakalamasını sağlayacaktır.

Tablo-18 Başlıca Sakız Üreticilerinin Sakız ve Şekerleme Portföyleri

	Sakız			Şekerleme
	Şekersiz	Şekerli	Tatlandırıcı	
Intergum	Falim (...)	Cicoz (...) Cola (...) Formula 1 (...) Freshbol (...) Loveis (...) Şıpsavdi (...) Sulugöz (...) Taxi (...)	First (...)	
<i>Intergum Toplam</i>	0.0
Kent	Nazar (...)	Toybox (...) Mino (...) Minti (...) Olips Fresh (...) Party Time (...) Pola (...) Tipitip (...) Turbo (...) Zany (...)	Trident (...) Relax (...)	Kent (...) Bonibon (...) Jelibon (...) Missbon (...) Olips (...) Olite (...) Pop Tip (...) Rolly (...) Rolmint (...) Sporbon (...) Superbon (...) Tofita (...) Topitop (...)
<i>Kent Toplam</i>
Ülker	Yıldız (...) Baycan (...) Bayram (...) Fıkra (...) Ilvanım (...) Niyetli (...) Özcan (...) Rüyam (...) Yeşil Çivril (...)	Angelino (...) Baydent (...) Bombibom (...) Darling (...) Game Box (...) Ozcan Bombik (...) Şıkıdım (...) Patbom (...) Benek (...) Final (...) Futbol (...) Gözyaşı (...) Heycan (...) Kalbim (...) Kidbox (...) Şiribom (...) Yutop (...)	Chewy (...)	As (...) Ayşeker (...) Bonbon (...) Fantazi (...) Gallery (...) Kremini (...) Stars (...) Topsy (...) Toffe (...) Topşeker (...) Ufo (...) Viva (...) Yupo (...) Zum (...)
<i>Ülker Toplam</i>
Perfetti	Anılar (...) Gönül (...)	Big Babol (...) Bloop (...) Bugs Bunny (...) Center Fresh (...) Center Shock (...) Fire Shock (...) Geoquiz (...) Kayıp Dünyalar (...)	Vivident (...) Brooklyn (...) Daygum (...) Happydent (...) Mentos (...) Xanalife (...)	Alpenliebe (...) C.Chups (...) Fruitella (...) Mentos (...)

		Looney Tunes (...) Saklı Hazine (...)		
<i>Perfetti Toplam</i>

690 Devralma sonrası teşebbüsün hem sakız, hem de şekerlemeye yayılan geniş ürün portföyü (Tablo-18⁸) satış noktaları için daha cazip hale gelecek, Kent bu konumu ile indirim ve fiyatlama pazarlığında rakiplerinde olmayan bir avantaj elde edebilecektir. Ayrıca, portföyde Falım gibi perakendeciler için “olmazsa olmaz” bir markanın bulunması, devralma sonrası oluşacak bu portföy gücünü kuvvetlendirmektedir. Bu itibarla, portföy gücü devralma sonrası Kent’in hakim durumunun önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır.

H.3.2.5. Alım Gücü

700 Sakız ve şekerleme satışları içinde geleneksel kanalın modern kanala göre ağırlık taşıdığı yukarıda açıklanmıştır. Bakkal ve büfe gibi küçük satış noktalarından oluşan geleneksel kanalın bu ağırlığı, teşebbüsün devralma sonrası hakim durumunu dengeleyecek bir alım gücünün varlığını olanaksız kılmaktadır. Geleneksel kanaldaki satış noktaları için devralma sonrası Kent ürünü satmamanın (delist), iki nedenle rasyonel bir tercih olmayacağı söylenebilir: Birincisi, Falım markası satış noktaları için bulundurulması zorunlu ürün konumundadır. İkincisi, Intergum ve Cadbury’nin portföyü tüm sakız kategorileri ve şekerlemeleri kapsamakta olup, böylece birleşme sonrası bir bakkalın kasasının önündeki ürünlerin çok önemli bölümü teşebbüsün ürünlerinden oluşur duruma gelecektir. Bu iki unsur, Intergum ve Cadbury’nin ürünlerini satmayı reddetme imkanını neredeyse ortadan kaldırmakta ve bir karşı alım gücünün varlığından söz etmeyi imkansız hale getirmektedir.

Tablo-19 En Büyük Beş Müşteri ve Ciro İçindeki Payları (2006, %)

Kent şekerleme		Kent sakız		Intergum sakız	
...
...
...
...
...
<i>Toplam</i>	...	<i>Toplam</i>	...	<i>Toplam</i>	...

710 Kent ve Intergum’ın sakız ve şekerlemede ilk beş müşterisine yaptığı toplam satışların bu alanlardaki toplam cirosu içindeki payı ise; Intergum’ın sakızda %...; Kent’in sakızda %... ve şekerlemede %... seviyesindedir⁹. Bu payların perakende sektöründe önümüzdeki dönemde beklenen konsolidasyon ile nispeten yükselmesi

⁸ Tablodaki değerler, sakız piyasasının toplamı ve şekerleme piyasası için değer bazında pazar paylarıdır (Mayıs 2007, %).

⁹ Intergum, Türkiye pazarına satış yapan bağımsız toptancılar da dikkate alındığında, en büyük ilk 5 müşterinin payının %...’e çıktığını beyan etmiştir. Ancak, devralma sonrası Kent’in satış sistemini kolaylıkla değiştirebileceği ve münhasır çalışan distribütörler ağırlıklı bir satış sistemine geçilmesi halinde bu tablonun kolaylıkla ortadan kalkabileceği dikkate alınarak, bağımsız toptancıların alım gücü değerlendirilmesi kapsamında müşteri kabul edilmemesi yoluna gidilmiştir.

beklenebilirse de, hakim durumu dengeleyici bir alım gücünden söz etmek için oldukça düşük oldukları görülmektedir.

H.3.3. Taraflar Dışındaki İlgililerin Görüşleri

720 İnceleme kapsamında Raportörlerce taraflar dışında sektörde faaliyet gösteren Ülker, Perfetti ve Kervan ile görüşülerek hem sektöre ilişkin bilgi, hem de işleme ilişkin görüşleri alınmıştır.

[...]

İnceleme kapsamında, dünya çapındaki en büyük üç sakız üreticisinden biri olan ve birkaç yıl öncesine kadar Türkiye’de de faaliyet gösteren Wrigley’in de görüşlerine başvurulmuştur.

730 [...]

H.3.4. İşlemin Rekabet Koşulları Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi

Bu bölümde devralma işleminin pazara olan etkileri gerek ilgili pazarlar gerekse genel olarak sakız pazarı açısından irdelenecektir.

740 Tablo 20’de yoğunlaşma göstergesi olan HHI verileri sunulmuştur. Sakız pazarında Tablo 20’deki değerler göz önüne alındığında, pazarda yoğunlaşmanın çok yüksek olduğu, HHI’daki değişimin de genel sakız ve şekerli sakızda 100’den çok yüksek değerlere ulaştığı görülmektedir.

Tablo-20 Devralma Sonrası Yoğunlaşma Göstergeleri¹⁰

	HHI	Δ HHI	CR ₃ (%)	CR ₂ (%)	Kent	Perfetti	Ülker
Genel Sakız	4291	1291	90-100	80-90	60-70	20-30	0-10
Şekerli	7658	1404	90-100	90-100	80-90	0-10	0-10
Tatlandırıcı	4486	820	90-100	90-100	50-60	40-50	0-10
Şekerli	2722	480	70-80	50-60	30-40	20-30	10-20

Yukarıdaki değerlendirmelerden incelemeye konu işlemin sakız pazarının genelinde rekabetin kısıtlanması endişesi doğurduğu ortaya çıkmaktadır. Bu durumun daha detaylı analizi için devralmanın sakız pazarındaki kategorilere etkileri aşağıda detaylı olarak incelenmiştir.

H.3.4.1. Şekerli Sakız Pazarına İlişkin Değerlendirme

750 Şekerli sakız pazarı sakız kategorileri içinde en yoğunlaşmış olanıdır. Intergum’ın 2006 itibarıyla tek başına %... pazar payına sahip olduğu bu pazarın kalanı Ülker, Kent ve Kervan arasında paylaşılmış durumdadır. İncelenen devralma işlemi ile üçüncü sıradaki Kent, lider teşebbüs olan Intergum’ı devralarak 2006 yılı verileri itibarıyla % ..., 2007 yılı Ocak-Mart dönemi verileri itibarıyla %... oranında pazar payına ulaşacaktır. Sonuçta bu pazardaki lider teşebbüsün pazar payına 2006 itibarıyla %...’luk bir pazar payı daha eklenmiş olacak ve %5’in üzerinde pazar payına sahip teşebbüs sayısı üçten ikiye inecektir. İşlem sonrasında Kent’in en yakın

¹⁰ 2006 yılı verilerine göre hesaplanmıştır. Hesaplama şekerli sakızda satış miktarı, diğerlerinde ise satış değeri esas alınmıştır.

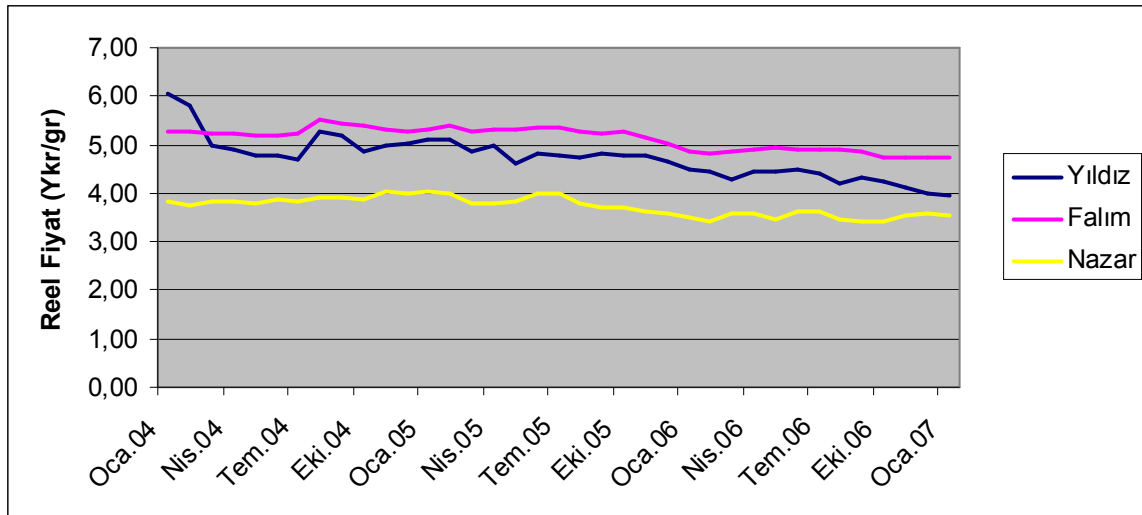
760 takipçisi olan ve 2006 verilerine göre %... pazar payına sahip olan Ülker'le arasındaki pazar payı farkı çok yüksektir.

Devralma sonrasında Kent, bu pazarda, "olmazsa olmaz" nitelikteki Falım markasını alarak çok büyük bir marka gücü elde edecektir. Şekersiz sakız, satışların çok büyük ölçüde geleneksel kanaldan yapılması nedeniyle, dağıtım teşkilatının en kuvvetli olmasının gerektiği, bulunurluk sağlamanın en güç olduğu ve karşı alım gücünün en düşük olduğu pazar niteliği göstermektedir.

770 Ayrıca, incelenen devralmanın gerçekleşmesi halinde bu pazarda rekabetin ne kadar etkileneceğinin değerlendirilmesi bakımından iki unsur ön plana çıkmaktadır. İlk olarak, her ne kadar Kent bu pazarda üçüncü konumda bulunsun da, *Falım* markası karşısında en çok pazar payına sahip marka olan *Nazar*'ın sahibidir. *Nazar* tüm sakız pazarından aldığı Mayıs 2007 itibarıyla %... oranındaki payla şekersiz sakız kategorisinde *Falım*'ın en yakın rakibidir. *Nazar*'ı, sakız pazarından aldıkları sırasıyla %... ve %...'lük paylarla Ülker'in *Yıldız* ve *Fıkra* markaları izlemektedir. Dolayısıyla *Falım* markasıyla aralarında büyük güç farkı bulunmakla birlikte, *Falım* markasının karşısındaki en güçlü markalar *Nazar* ve *Yıldız*'dir. İşlem hem *Falım* hem *Nazar* markalarının aynı teşebbüsün elinde toplanmasını içermektedir.

780 İkinci olarak, dosya mevcudu bilgi ve belgelerden yıllar içindeki fiyat hareketleri incelendiğinde *Nazar*'ın, *Falım* ve *Yıldız* markalarına göre düşük fiyatla satılan bir marka olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim bu durum, şirketlerin fiyat-maliyet marjlarından da net olarak anlaşılmaktadır. Şekersiz sakızda Kent'in fiyat-maliyet marjı %... iken, yüksek fiyattan satış yapan Intergum'un ise %...'dir. Bu bağlamda, Kent'e ait *Nazar* markasının bugüne kadar, rekabetin zaten çok kısıtlı olduğu şekersiz sakız pazarında rekabet yaratan önemli bir unsur olarak yer aldığı anlaşılmaktadır.

Grafik-2 Şekersiz Sakız Pazarında Reel Fiyat Hareketleri



790

Son olarak, şekersiz sakız pazarının sakız pazarından aldığı pay küçülmektedir. Teşebbüslerin yatırımları büyük ölçüde çok hızlı büyüyen tatlandırıcı sakız segmentine yoğunlaşmaktadır. Bu durumla ve *Falım* markasının gücüyle paralel olarak sakız pazarında en az dinamik olan segmenti şekersiz sakız segmentinin

oluşturduğu kanaatine varılmıştır. Küçülen bir segmente bundan sonra yeni teşebbüslerin yeni markalar çıkarmak suretiyle giriş yapma olasılığı son derece düşüktür.

800 Yukarıdaki değerlendirmelerden hareketle, incelenen devralma işlemi ile Kent'in şekerli sakız pazarında rakiplerinden ve müşterilerinden bağımsız davranabilmesini sağlayacak bir pazar gücüne ulaşacağı, böylelikle Intergum'un sahip olduğu mevcut hakim durumun güçlenmesi vasıtasıyla Kent'in hakim duruma geleceği ve bu pazarda rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuracağı kanaatine ulaşılmıştır.

H.3.4.2. Şekerli Sakız Pazarına İlişkin Değerlendirme

810 Şekerli sakız pazarında işlem sonrasında Kent 2006 yılı verileri itibarıyla %..., 2007 Ocak-Mart dönemi itibarıyla %... oranında pazar payına ulaşacaktır. Devralma sonrasında Kent'in en yakın rakibi 2006 itibarıyla %... oranındaki pazar payı ile Perfetti olacaktır. Şekerli sakız pazarında pazar payları nisbeten dengeli dağılmış durumdadır. Bu pazarda şekerli ve tatlandırıcı sakız pazarlarına göre daha düşük bir yoğunlaşma bulunmaktadır. Dosya mevcudu bilgi ve belgelerden; pazar paylarının tarihi gelişimine bakıldığında, belli bir istikrardan bahsetmenin güç olduğu, pazarın başlıca oyuncularını da dahil hemen hemen tüm oyuncuların pazar paylarında dalgalanmaların ortaya çıktığı anlaşılmaktadır. Devralma taraflarından Intergum'un 2005'den bu yana pazar payı artma trendindeyken, Kent'in pazar payı daha yatay bir seyir izlemektedir.

820 Şekerli sakız, sakız pazarları içinde en fazla farklı markanın bulunduğu pazardır. Pazarın daha çok çocuklara hitap etmesi nedeniyle markalar arası geçişliliğin daha yoğun olduğu bunun sonucunda da pazardaki teşebbüslerin pazar paylarında kayda değer dalgalanmalar gözlenmektedir. Pazarın bu özellikleri, Kent'in devralmanın gerçekleşmesi halinde ulaşacağı pazar payının %40'ın altında olması, pazar payı yönünden yakın denilebilecek bir rakibin varlığı gibi unsurlar birlikte değerlendirildiğinde, işlem sonrasında Kent'in şekerli sakız pazarında hakim durumda olmayacağı kanaatine ulaşılmıştır.

830 H.3.4.3. Tatlandırıcı Sakız Pazarına İlişkin Değerlendirme

840 Tatlandırıcı sakız pazarındaki satışların büyük bölümü Perfetti, Intergum ve Kent tarafından gerçekleştirilmekte, kalan %... civarındaki pay Ülker ve birkaç küçük oyuncu tarafından paylaşılmış bulunmaktadır. İncelenen devralma işlemi ile, üçüncü sırada bulunan teşebbüs ikinci sırada bulunan teşebbüsü devralmaktadır. Böylece devralma sonrasında 2006 yılı verileri itibarıyla Kent'in pazar payı %..., 2007 Ocak-Mart verileri dikkate alındığında %... olacaktır. Kent'in işlem sonrasında en yakın rakibi yine Perfetti olacaktır. Perfetti'nin pazar payı 2006 yılı ve 2007 Ocak-Mart verilerine göre sırasıyla %... ve %...'dir. Dolayısıyla işlem sonrası en büyük 2 oyuncu pazarın %...'üne sahip olacaktır.

Tatlandırıcı sakız pazarı, sakız sektöründe en hızla büyüyen ve dinamik pazar niteliğindedir. Sektördeki yeni ürün lansmanlarının yoğunlaştığı bu kategoriye girişin şekerli sakızla kıyasla daha kolay olduğu söylenebilecektir. Nitekim Kent'in 2006'da

pazara sürdüğü Trident markası kısa zamanda %...’in üzerinde pazar payı elde etmiştir .

850 Ayrıca, bu pazarda yeni ürün, aroma ve ambalajların öncülüğünü Vivident markası ile yapan Perfetti’nin hatırı sayılır bir marka gücüne sahip olması ve pazar payı ile Kent’i dengeleyebilecek güçte olması nedeniyle devralma sonrası Kent üzerinde rekabetçi baskı yaratabilecektir.

Kategorinin dinamik ve gelişen niteliği ile kategoride Perfetti’nin gücü dikkate alındığında incelenen devralma işlemi sonucu, tatlandırıcılı sakız pazarında Kent’in hakim duruma gelmeyeceği anlaşılmaktadır.

H.3.4.4. Fiyat – Maliyet Analizi

860 Intergum’un her üç sakız pazarındaki maliyetlerini göz önüne alarak fiyatlandırma stratejilerini incelemek, devralma işleminin olası etkileri açısından önemli ipuçları verebilecektir. Her üç pazardaki en az yoğunlaşma şekerli sakızda gerçekleşmektedir. Bu bağlamda şekerli sakızdaki fiyatlandırmanın rekabetçi bir ortamda gerçekleştiği varsayılarak, Intergum’un benzer bir rekabetçi baskı altında tatlandırıcılı ve şekersiz sakızda ortalama hangi fiyattan ürün satması gerekeceği aşağıdaki tabloda gösterilmiştir:

Tablo-21 Intergum’un Fiyat-Maliyet Analizi

	Fiyat (Ykr/gr) ¹¹	Maliyet (Ytl/ton) ¹²	Rekabetçi Fiyat (Ykr/gr)	Fark (%)
Şekerli sakız ¹³	-
First
Falim

870 Tablo incelendiğinde; Intergum’un tatlandırıcılı sakızdaki fiyatının, rekabetin yoğun olduğu şekerli sakız pazarıyla hemen hemen aynı düzeyde olduğu ve tatlandırıcılı sakızda önemli seviyede rekabetin olduğunun göstergesidir. Ancak, Falim’in fiyatının %... şekerli sakızdaki ürünlerden yüksek olması, Falim’in şekersiz sakızda çok yüksek bir pazar gücüne sahip olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Bu ise, şekersiz sakızda Falim ve Nazar’ın tek bir çatı altında birleşmesi durumunda fiyatların daha da yükselebileceğinin net göstergesidir.

880 Bu noktada, devralmanın diğer etkileri açısından tatlandırıcılı sakızdaki fiyat hareketlerinin incelenmesi yerinde olacaktır. Dört markanın fiyatlandırma stratejisi incelendiğinde, Perfetti’nin her zaman diğer teşebbüslerden yüksek fiyattan satış yaptığı, diğer üç oyuncunun ise hemen hemen aynı fiyat seviyesine geldikleri dosya mevcudu bilgi ve belgelerden anlaşılmaktadır. Bu açıdan devralma sonrasında, Kent’le aynı seviyede fiyat stratejisi izleyen sadece Ülker kalacağı için, Kent’in devralma sonrası %...’lik yüksek payıyla düşük pazar payına sahip Ülker’i göz ardı

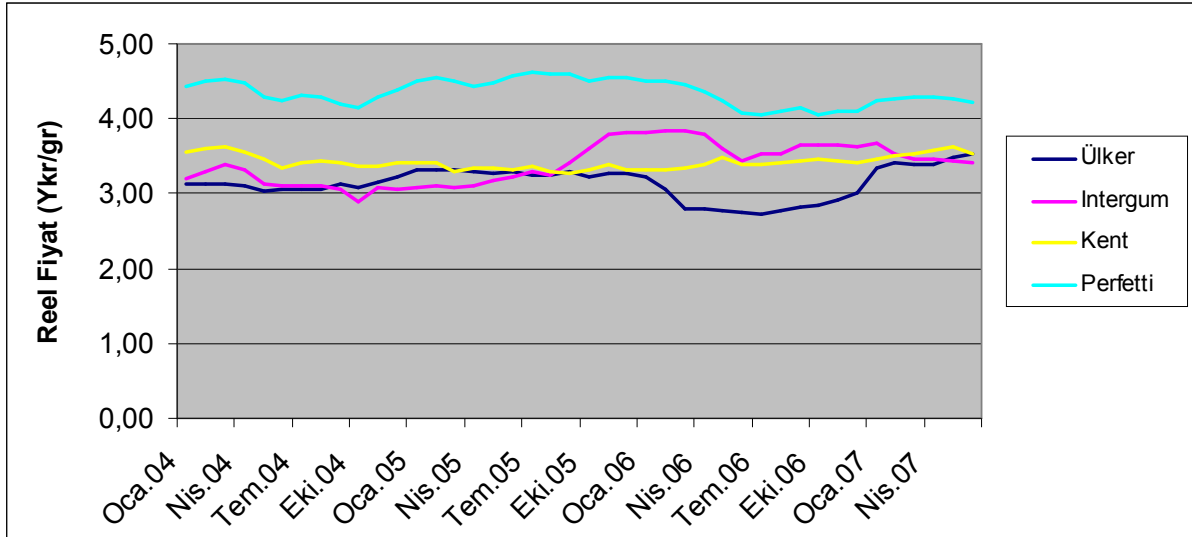
¹¹ 2007 Ocak-Haziran aralığındaki nominal fiyatların ortalamasına yer verilmiştir.

¹² Kaynak: Taraflar

¹³ Intergum’un şekerli sakızlarının ortalaması alınmıştır.

ederek fiyatlarını Perfetti'nin seviyesine çekebilmesi mümkün olabilecektir. Bu ise yaklaşık %[20-30]'luk bir fiyat artışı anlamına gelmektedir. Ancak her ne kadar devralma işlemi potansiyel bir fiyat artışı etkisini içinde barındırsa da, Perfetti'nin %...'lük pazar payından dolayı Kent'in tatlandırıcılı sakız pazarında hakim duruma gelmeyeceği anlaşılmaktadır.

Grafik-3 Tatlandırıcılı Sakız Pazarında Reel Fiyat Hareketleri



890

H.3.4.5. Genel Olarak Sakız Pazarına İlişkin Değerlendirme

Devralma işleminin gerçekleşmesi durumunda Kent'in genel olarak Türkiye sakız pazarında, 2006 verileri'ne göre %..., 2007 Ocak-Mart verilerine göre %... olmak üzere oldukça yüksek bir pazar payına erişeceği anlaşılmaktadır. Devralma öncesi pazarda üçüncü büyük konumda bulunan Kent, incelenen işlemle lider firmayı devralarak pazarın en büyük oyuncusu haline gelecektir. Devralma işlemi dolayısıyla pazarda ikinci konumda bulunan Perfetti'nin bu konumunda bir değişiklik olmamakla birlikte, lider firmayla arasındaki pazar payı farkı açılacaktır. İşlemin olmadığı durumda, Perfetti 2006 yılı itibarıyla %...'lik pazar payı ile %... oranında pazar payına sahip Intergum'ı takip ederken, işlemin gerçekleşmesi halinde %... oranında paya sahip olacak Kent'in en yakın takipçisi olacaktır. Perfetti'yi %...'lük pazar payıyla Ülker (Ülker'in 2007 yılının ilk üç ayında pazar payının %...'ye gerilediği görülmektedir) takip edecektir. Diğer oyuncuların payları %...'ün altındadır.

900

Bu tablo incelenen devralma işlemi sonrası genel olarak sakız pazarında da rekabetin önemli ölçüde azalabileceği endişesi doğurmaktadır. Ancak yukarıda da değerlendirildiği gibi, Kent'in tatlandırıcılı ve şekerli sakızda, güçlü markaları olacak olmakla beraber, hakim duruma gelmesi söz konusu değildir. Bu pazarlara girişin şekersiz sakız pazarına giriş kadar zor olmadığı gözden kaçırılmamalıdır. Dolayısıyla devralmanın gerçekleşmesi halinde Kent'in genel olarak sakız pazarında elde edeceği pazar gücünün önemli bir kısmının şekersiz sakız pazarında sahip olduğu çok yüksek pazar gücünden kaynaklanacağı ve bunun bir yansıması olduğu görülmektedir. Bununla anlatılmak istenen, Kent'in devralma sonrası genel olarak sakız pazarındaki konumuna ilişkin pazar payı gibi verilerin Kent'in şekersiz sakız pazarında sahip olduğu pazar payı rakamlarından etkilendiğinden yüksek çıkmasıdır. Oysa şekersiz sakız pazarı dışındaki pazarlarda bir hakim durum yaratılmamaktadır.

910

920 Şekersiz sakız pazarının, daha önce de belirtildiği gibi, genel olarak sakız pazarı içindeki yeri küçülmektedir. Bu nedenle Kent'in işleminden sonra şekersiz sakız pazarındaki gücünün genel olarak sakız pazarındaki verilere yansıyan ağırlığı zamanla azalacaktır.

H.3.4.6. Portföy Etkisine İlişkin Değerlendirme

H.3.4.6.1. Ürünlerin Yakınlığı

930 İki ürünün birbirine bağlanabilmesi için ürünlerin karakteristikleri itibarıyla birbiriyle ilişkili, birbirine yakın ürünler olması gerekmektedir. Bu bağlamda, satış noktası ile sağlayıcının ilişkisi açısından değerlendirildiğinde, değişik sakız kategorilerindeki ürünler birbirine yakın olduğu gibi, sakız ile şekerleme de birbirine yakın ürünlerdir.

940 Bu yakınlık iki nedenden ileri gelmektedir: Birinci olarak, gerek sakız gerekse şekerleme perakende satış noktalarında tüketici talebi genelde ürünün görülmesine bağlı olarak gelişen ve bu nedenle kasa önüne yerleştirilen ürünlerdir. Bakkal ve büfe gibi perakende satış noktalarında kasa önündeki alanın traş bıçağı, pil ve çakmak gibi ürünlerin bulunduğu bir bölüm dışında, çok önemli bir bölümü sakız ve şekerlemelere ayrılmaktadır. Ürünler arasındaki bu fiziksel yakınlık, ürünlerin pazarlanmasında Kent'e önemli bir pazarlık gücü sağlayacak ve Kent perakende satış noktalarında kasa önlerindeki teşhir alanlarının çok büyük bir bölümünü ele geçirmesi sonucu rakip ürünleri dışlayabilecek uygulamalar yapma imkanına sahip olabilecektir.

950 İkinci olarak, sakız ve şekerlemenin dağıtım frekansları birbirine son derece yakındır. Başka bir deyişle, bir dağıtım sistemi içinde, sakız ve şekerleme dağıtımını yapan araçların perakende satış noktalarına uğrama sıklığı eş düzeydedir. Ayrıca iki ürünün dağıtımını için gerekli koşullar da aynıdır. Bu durum iki ürünün aynı dağıtım sistemi içinde etkin biçimde entegre edilmesini ve sağlayıcının satış noktası ile pazarlığında iki ürünü daha etkin bir şekilde birarada kullanabilmesini olanaklı kılmaktadır. Yine bakkal ya da büfe gibi satış noktalarında satılan diğer bazı ürünlerin ise sakız ve şekerlemenin yaratacağı seviyede bir portföy etkisini yaratması mümkün gözükmemektedir.

H.3.4.6.2. Karşı Alım Gücü

960 Devralma sonrası oluşacak portföy etkisini sınırlandırabilecek birinci etmen karşı alım gücüdür. Teşebbüsün portföy gücü üzerinde karşı alım gücünün etkisini tartışırken, sakız kategorileri ve şekerlemedeki satışların geleneksel kanal ile modern kanal arasındaki dağılımının incelenmesi gerekmektedir. Hem sakızda hem de şekerlemede, özellikle de şekersiz ve şekerli sakız kategorilerinde, satışların ağırlıklı bölümü geleneksel kanaldan yapılmaktadır. Geleneksel kanalda alıcıların düşük hacimleri dikkate alındığında, oluşacak portföy etkisini dengeleyecek bir karşı alım gücünün varlığından söz etmek mümkün değildir. Zaten, devralma sonrası karşı alım gücü Kent'in hakim durumunu sınırlandıramamaktadır.

Ancak, ileride hem hızlı tüketim mallarının toplam perakende satışı içinde modern kanalın payının artması, hem de bu kanalda daha çok satılan tatlandırıcılı sakızların

970 portföy içindeki payının artması ile modern kanalın önem kazanacağı söylenebilir. Ayrıca, modern kanalda Falım'ın olmazsa olmaz ürün niteliği bulunmamaktadır. Bu faktörler dikkate alındığında, şu anda alım gücü portföy etkisini anlamlı ölçüde sınırlandırmamakla beraber, modern kanalın öneminin artmasıyla ancak ileride dengeleyici olma ihtimali bulunmaktadır.

Bu bağlamda iki etmenden söz edilebilir. Bunlardan birincisi olası karşı alım gücü, diğeri ise rakip teşebbüslerin portföy güçleri ve başka pazarlardaki oyuncuların portföylerini genişleterek sakız ya da şekerleme pazarlarına girme olasılıklarıdır.

H.3.4.6.3. Karşı Portföy Gücü

980 Devralma sonrası oluşacak portföy etkisini sınırlandırabilecek ikinci etmen ise rakip teşebbüslerin portföy güçleri ve başka pazarlardaki oyuncuların portföylerini genişleterek sakız ya da şekerleme pazarlarına girme olasılıklarıdır. Bildirim formunda şekerli mamuller sektöründe faaliyet gösteren Eti, Kraft ve Nestle gibi teşebbüslerin kolaylıkla sakız pazarına girebilecekleri dile getirilmiş olsa da, batık maliyet niteliğindeki reklam harcamalarının yüksekliği nedeniyle bu şekilde oluşacak bir portföy genişlemesinin dengeleyici olma etkisi oldukça düşüktür.

990 Bu durumda, ortaya çıkabilecek portföy gücünü sınırlandırabilecek tek etmen Ülker'in karşı portföy gücüdür. Ülker'in sakız ve şekerleme dışında ürünü bulunan alanlar arasında çikolata, bisküvi, kek, bebek maması, kahve, gazlı içecekler ve süt sayılabilir. Dosya mevcudu bilgi ve belgeden, Ülker'in bisküvide pazar payının %..., çikolatada %..., kekte %..., kahvede %... seviyesinde olduğu anlaşılmıştır. Ülker bu portföyü ile ortalama bir perakende satış noktasının cirosunun %...'inden fazlasını oluşturmakta ve böylece bazı sigara üreticileri hariç tutulduğunda en çok ciro sağlayan gıda üreticisi konumundadır. Bu bakımdan Ülker'in önemli bir portföy gücü bulunmaktadır. Ülker'in portföyündeki süt, gazlı içecek gibi kimi ürünler sakız ve şekerlemeye yakın ürünler olmasa da, özellikle bisküvi ve çikolata sektörlerindeki ürünler şekerleme ve sakız ile beraber "abur cubur" (confectionery) olarak tabir edilen ve öğün aralarında ve genelde görünce alınan ürünler arasındadır. "Abur cubur" 1000 kategorisinde Ülker'in bulunurluk oranlarının, sakızda %[60-70], şekerlemede %[60-70], çikolata kaplamada ise %[90-100] gibi yüksek seviyelere ulaştığı görülmektedir.

1010 İnceleme kapsamında Raportörlerce taraflar ile yapılan görüşmeden, tarafların esas itibarıyla çikolatanın da şekerleme ve sakız kadar görünce alınan ürün niteliği taşıdığı, yurtdışındaki birçok pazarda çikolatanın da bu özelliği ile kasa önünde sakız ve şekerleme ile birlikte satıldığına, Türkiye pazarında durumun böyle olmayışının ise Ülker'in pazar gücü nedeniyle ürününü kasa önünde teşhire "ihtiyaç duymamasından" kaynakladığına, çikolata pazarında rekabetin gelişmesi halinde bu ürünün de kasa önüne gireceği hususlarına işaret ettikleri anlaşılmıştır. Taraflar dolayısıyla sakız ve şekerleme birbirine ne kadar yakın ürünler ise, çikolatanın da sakız ve şekerlemeye o kadar yakın olduğunu iddia etmişlerdir.

Portföy etkisi, sakız ve şekerlemenin yanına çikolata da alınarak incelendiğinde, tarafların beyanlarından aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır: *"Intergum'un sakız dışında şekerli mamüller pazarında mevcudiyeti yoktur ve Kent'in [...] çikolata gibi önemli bir segmentteki pazar payı %...'ten daha azdır. Karşıt bir örnek olarak, Ülker'in ise şekerli mamuller pazarındaki tüm segmentlerde hatırı sayılır bir*

1020 *mevcudiyeti vardır ve çikolata segmentinde %...’in üzerinde bir oranla pazarda lider konumundadır.[...] Intergum’un çikolata segmentinde bir mevcudiyeti yoktur, dolayısıyla devralma işleminden sonra Kent çikolata segmentinde sadece yedinci büyük teşebbüs olarak kalabilecektir.”*

Nitekim sakız, şekerleme ve çikolata beraber değerlendirildiğinde değer bazında pazar payları Ülker için %[40-50] iken, devralma sonrası Kent için %[10-20] seviyesinde kalmaktadır¹⁴. Bu durumda, çikolatanın da şekerleme ve sakıza yakın bir ürün olduğu kabul edildiği takdirde, devralma sonrası Kent’in portföy gücünün, rakibi Ülker’in portföy gücüyle dengelenebileceği ortaya çıkmaktadır.

H.3.4.7. Portföy Etkisine Dair Genel Değerlendirme

1030 Yukarıdaki değerlendirmelerden, dosya konusu devralma ile Kent’in kayda değer bir portföy gücü elde edeceği ve bu gücün hakim durumunun önemli bir unsuru olacağı görülmektedir. Bu güçlü portföyün rakipleri pazar dışına itebilecek uygulamalara konu olması mümkün olan yakın ürünlerden oluştuğu açıktır. Ancak, bu portföy gücünün karşısında Ülker’in portföy gücünün dengeleyici olacağı kanaatine ulaşılmıştır. Ayrıca, inceleme kapsamında, bu ürünlerin bağlama veya paket satış yoluyla rakipleri dışlamada kullanılmasının, Kent için karını artıracak muhtemel bir strateji olduğuna ve Kent’in bu yolla rakiplerini dışlayacağına dair sağlam bir kanı oluşturacak bir kanıtı erişilememiştir.

1040 Bununla birlikte, Kent’in devralma sonrasında ilgili ürün pazarlarında ve şekerleme pazarında sahip olacağı pazar ve portföy gücü dikkate alınarak, teşebbüsün bu pazarlardaki ürünlerle yapabileceği olası bağlama veya paket satış uygulamaları 4054 sayılı Kanun kapsamında ihlal olarak değerlendirilebilecektir.

H.3.5. Kent’in Taahhüdü

H.3.5.1. Taahhüt

1050 Kent, Kurum kayıtlarına 13.8.2007 tarih, 5465 sayı ile giren yazısıyla; devralma işleminin bildirim formunda beyan edilen haliyle rekabeti önemli ölçüde azaltmayacağına yönelik değerlendirmelerini özetlemiş; ancak Kurum kayıtlarına 16.8.2007 tarih, 5503 sayı ile giren yazısında; bu görüşünü korumasına karşın, Kurul’un işleme bu haliyle kesin olarak izin vermemesi halinde şekersiz sakız pazarındaki Nazar markasını diğer işlerinden ayrıştırarak elden çıkarma taahhüdünde bulunmuştur.

1060 Taahhüt gereği Kent, Nazar markasının lisansını süresiz olarak devredecek, markanın rekabet edebilirliği için gerekli olan bilgileri (teknik know-how da dahil) lisans alana sağlayacaktır. Taahhüdün yerine gelmesi amacıyla sakız ve şekerli mamul üreticilerine yazılı teklifte bulunulacak, lisans verilene kadar Nazar markasına yönelik yatırım korunacaktır. [...] Lisans devrinin gerçekleşmesi ise Rekabet Kurulu’nun onayına tabidir.

¹⁴ 2006 verileri.

1070 Devralma işlemleri gerçekleştirildikten sonra en geç 2 hafta içerisinde atanması gereken denetleyici uzmanın yetkileri ise ayrıca detaylı olarak verilmiştir. Buna göre her ay düzenli olarak Rekabet Kurulu'na rapor verecek olan uzman, Kurul'un verdiği talimatları yerine getirmekle mükelleftir. Buna karşılık Kent, uzmana markanın lisansı devredilene kadar, markanın kendi işlerinden ayrı biçimde bağımsız olarak yönetildiğini, markaya olan yatırım politikasının devam ettiğini ve markaya bir zarar vermediğini gösterecektir. [...] Kurul, uzmanın yükümlülüklerini yerine tam ve uygun olarak getirmediğine karar verirse, her zaman yeni bir denetleyici uzman atanmasını isteme hakkına sahip olacaktır.

H.3.5.2. Taahhüdün Yeterliliği

1080 Kent'in Nazar markasının lisansını devretmesi ile işlem öncesi Intergum'a ait olan Falım markası Kent'e geçmekte, Kent'e ait olan Nazar'ın lisansının ise bir başka teşebbüse devri söz konusu olmaktadır. Başka bir deyişle, işleme taahhüdün kabulüyle izin verilmesi halinde, işlemin şekersiz sakız pazarında yoğunlaşma doğurucu bir etkisi olmayacaktır. İşlem sonrasında Kent bu pazarda hakim duruma geçecek olmakla beraber, bu sadece Intergum'ın mevcut hakim durumunun devrinden ibaret olacaktır. Bu itibarla, işleme bu taahhüt olmaksızın izin verilmesi halinde şekersiz sakız pazarında rekabet üzerinde oluşacak olumsuz etki, taahhüdün kabulü ile ortadan kalkmış olacaktır.

1090 Şekerli ve tatlandırıcı sakız pazarlarında incelenen işlemin sonucu olarak hakim durumun oluşmayacağı daha önce açıklanmıştır. Dolayısıyla, işleme taahhüdün kabulü ile izin verilmesi halinde, tüm pazarlar açısından işleme izin verilmesinde bir sakınca bulunmamaktadır.

Portföy etkisi açısından da, işleme izin verilmemesi sonucunu doğuracak ölçüde bir kanıt bulunmadığı yukarıda açıklanmıştır. Nazar markasının lisansının devri kuşkusuz ortaya çıkacak portföy etkisini de azaltacaktır. Dolayısıyla, taahhüdün kabulü halinde, portföy etkisi açısından da işleme izin verilmesinde bir sakınca bulunmamaktadır.

1100 Taahhütte sadece Nazar markasının lisansının devredilmesi öngörülmüştür. Bu marka devri, markaya ait ambalaj, vb. tasarımlar ve üretim için gerekli bilgilerin de devrini içermekte; ancak üretimde kullanılan araçların devrini içermemektedir. Kent buna neden olarak Nazar için kullanılan üretim bantlarının diğer markaların üretimi için kullanılan sistemden ayrılmasının teknik açıdan güçlüğüne ileri sürmüştür. Bölüm 3.2.2.1'de de belirtildiği üzere değişik sakız kategorilerinin üretimi arasında geçiş yapmak son derece basit olup, ayrıca pazardaki oyuncuların tamamının yüksek atıl kapasitesi bulunmaktadır. Dolayısıyla, Nazar'ın üretim araçları devredilmeden başka bir oyuncu tarafından üretilmesi mümkün olacaktır.

H.3.6. Yan Sınırlamalar

1110 H.3.6.1. Rekabet Yasağının Değerlendirilmesi

Dosya konusu işlemi düzenleyen Hisse Devir Sözleşmesi'nin "Satıcılar'ın Taahhütleri" başlıklı 16.2. maddesinde; temel olarak, "Satıcılar"ın her birinin, başka bir şahıs adına veya kendisi adına, veya ortak acenta, hissedar, müdür, çalışan,

danışman veya sair bir sıfatla, “Alıcı”nın yazılı rızası olmaksızın, “Yasaklı Dönemde”, “Yasaklı Alanda”, “Yasaklı İşle” iştirak etmemek, “Yasaklı Dönem”de herhangi bir “Kilit Şahsa” iş teklif etmemek, “Yasaklı Dönem”de ve “Yasaklı Alan”da devre konu ürünleri müşterilere tedarik etmemek gibi taahhütlerini içeren bir rekabet yasağı bulunmaktadır.

1120

Devralmalarda alıcıların satıcılara getirdiği rekabet yasakları, alıcıların devraldıkları maddi ve maddi olmayan varlıkların değerinden tam olarak yararlanmalarının, bu çerçevede alıcının yaptığı yatırımın karşılığını tam olarak almasının bir aracı olarak görülmektedir. Bu yönüyle devralma işleminde satıcılara getirilen rekabet yasakları, yoğunlaşmanın uygulanabilmesi için yoğunlaşma ile doğrudan ilgili ve gerekli sayılmaktadır. Diğer yandan satıcının devredilen işletmenin müşterilerini çekmemesine, çalışanlarını istihdam etmemesine ve gizliliğe yönelik yükümlülükler rekabet yasaklarını tamamlayıcı yükümlülükler olarak görülmekte ve etkilerinin benzer olması gerekçesiyle rekabet yasakları çerçevesinde bu yasaklara uygulanan kriterler bakımından değerlendirilmektedir.

1130

Genel olarak rekabet yasaklarının yan sınırlama kavramı çerçevesinde yoğunlaşma işlemi ile birlikte değerlendirilebilmesi için, yoğunlaşma ile doğrudan ilgili ve gerekli olma kriterinin yanı sıra “sadece taraflar açısından kısıtlayıcı olma” ve “orantılılık” kriterlerini de sağlaması gerekmektedir. Bu kriterler çerçevesinde yukarıda değinilen rekabet yasağının değerlendirilmesi gerekmektedir.

Sadece Taraflar Açısından Kısıtlayıcı Olma İlkesi

1140

Bu prensip çerçevesinde devralma işlemlerinde rekabet yasakları satıcıya, satıcının bağlı kuruluşlarına ya da satıcının temsilcilerine getirilebilmektedir.

Yukarıda yer verilen rekabet yasağı bu yönüyle değerlendirildiğinde yasaklamanın “Satıcılar”a getirildiği, “Satıcılar”ın ise sözleşmenin 1 numaralı ekinde Jak Amram, Leon Amram, Filip Amram ve Lolita Amram olarak listelendiği görülmektedir. Dolayısıyla yasaklamanın, yasaklamanın getirilebileceği kişiler bakımından makuldür.

Orantılılık İlkesi

1150

Bir kısıtlamanın yan sınırlama olarak kabul edilmesinde yalnızca kısıtlamanın niteliğinin değil aynı zamanda kapsamının, süresinin ve coğrafi uygulama alanının da işlemin yürütülebilmesi için gerekli olandan fazla sınırlanmış olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.

1160

Devralma işlemlerinde getirilen rekabet yasaklarının kapsamının devralınan teşebbüsün faaliyet gösterdiği ürün ve hizmetlerle sınırlı olması gerekmektedir. Devre konu Intergum Gıda, Dandy ve Falım temel olarak sakız üretimi ve pazarlanması alanında faaliyet gösteren teşebbüslerdir. İncelenen sözleşme maddesi ile getirilen rekabet yasağı ise “Yasaklı İş” ve “Ürünler”le sınırlandırılmıştır. “Yasaklı İş” Hisse Devir Sözleşmesi’nin “Tanımlar ve Yorumlar” başlıklı 1. maddesinde herhangi bir Ürün’ün üretimi, dağıtımı veya satışı olarak tanımlanmıştır. Sözleşmenin ilgili maddelerinden rekabet yasağının kapsamının devre konu teşebbüslerin ürünlerine ve markalar da dahil olmak üzere çiklet ve balonlu sakızın üretimini, satışını içeren işine rakip ürün ve işlerle sınırlandırıldığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla kapsamı yönüyle rekabet yasağı makuldür.

1170 Rekabet yasağının coğrafi geçerlilik alanının değerlendirilmesinde ise, devirden önce devralınan teşebbüsün devir konusu ürünleri ya da hizmetleri sunduğu coğrafi alanın dikkate alınması gerekmektedir. Rekabet yasağının uygulanma alanı ise sözleşmenin 1. maddesinde Türkiye Cumhuriyeti olarak tanımlanmış olan, “Yasaklı Alan”la sınırlandırılmıştır. Devre konu teşebbüslerin faaliyet alanının Türkiye’nin herhangi bir bölgesi ile sınırlı olmaması nedeniyle, getirilen rekabet yasağının coğrafi uygulama alanı bakımından da makul bir sınırlamadır.

Ele alınan rekabet yasağı süre yönünden de değerlendirilmelidir. Yasağın süresi “Yasaklı Dönem” olarak ifade edilmiş ve sözleşmenin 1. maddesinde tamamlanma tarihinden itibaren 2 yıl şeklinde tanımlanmıştır. Genel olarak ticari itibarın devrinin söz konusu olduğu işlemlerde 2 yıl, ticari itibarla birlikte “know-how” devrinin gerçekleştiği işlemlerde ise 3 yıllık rekabet etmeme süresi makul bulunmaktadır.

1180 Bildirime konu işlemle Intergum Grup’un sahip olduğu ve sözleşmenin 8 numaralı ekinde listelenmiş olan, alt markalarıyla birlikte “Falım”, “First”, “Cicoz”, “Freshbol”, “Sulugöz (Teardrop)”, “Şıpsevdi”, “LOVE IS”, “Rio” gibi markalar alıcıya devredilecektir. Ticari itibar devrinin en önemli göstergelerinden biri marka devridir. Özellikle marka bilinirliği ve imajının ön planda olduğu, yeni bir marka yaratmanın ve bu markayı pazarda tutundurmanın zaman alıcı ve maliyetli bir işlem olduğu pazarlarda alıcının devralma işlemiyle birlikte pazarda uzun süredir varolan, belli bir imajı ve bilinirliği olan mevcut bir markayı da devralması satıcıya olan müşteri bağımlılığını kazanmasında en önemli faktörlerden biridir. Üretici firmalardan çok markanın ön planda olduğu Türkiye sakız sektöründe, bildirim konu işlemle alıcı, ürün portföyünde Türkiye’de tanınan markalar arasında bulunan, belli bir imaj ve müşteri kitlesine sahip “Falım”, “First”, “Şıpsevdi” gibi markaları bulundurmanın 1190 rekabetçi avantajlarından yararlanabilecektir. Bu çerçevede bildirim konusu devralma işleminin ticari itibar devrini de içerdiği, dolayısıyla rekabet yasağının işlemin tamamlanmasından itibaren 2 yıl olarak öngörülen süresi makul bulunmuştur.

H.3.6.2. Gizlilik Yükümlülüğünün Değerlendirilmesi

1200 Hisse Devir Sözleşmesi’nin 18. maddesinde gizlilik yükümlülüğü düzenlenmiştir. Bu maddede “Gizli Bilgi” ve Gizli Ticari Bilgi” olmak üzere ikili bir ayrıma gidildiği görülmektedir. Sözleşmenin 18.1. maddesinde “Gizli Bilgi”, “*taflardan birinin işbu Sözleşme’yi veya herhangi bir İşlem Belgesi’ni imzalaması veya ifa etmesinin bir sonucu olarak aldığı veya edindiği ve (a) işbu Sözleşmeyle veya herhangi bir işlem belgesiyle ilgili müzakerelerle, (b) işbu Sözleşme’nin veya herhangi bir İşlem Belgesi’nin hükümleriyle veya (d)diğer tarafla ilgili tüm bilgileri*” olarak tanımlanmıştır. 18.2. maddede ise her bir tarafın, herhangi bir Gizli Bilgi’yi daima gizli tutacağı, üçüncü şahıslara hiçbir şekilde ifşa etmeyeceği düzenlenmiştir. Sözleşmenin 18.6. maddesinde ise bu yükümlülüğün tamamlanma veya sözleşmenin feshi sonrasında 5 yıllık bir süre boyunca yürürlükte kalmaya devam edeceği belirtilmektedir.

1210 Ele alınan gizlilik yükümlülüğünde, gizliliğe konu bilgilerin kapsamının, tarafların Hisse Devir Sözleşmesi’nin ve devir işlemiyle ilgili diğer belgelerin imzalanması ve ifası nedeniyle, işlemin müzakeresiyle veya sözleşme ve diğer işlem belgelerinde bulunan hükümlerle ilgili veya birbirleri hakkında öğrendikleri bilgilerle sınırlandırıldığı anlaşılmaktadır. İncelenen gizlilik yükümlülüğüne konu bilgilerin, tarafların bu devralma işlemi dolayısıyla ve bu işlemin gereklerini yerine getirirken ya da birbirleri

hakkında öğrendikleri bilgilerle sınırlı tutulduğu dikkate alındığında, bu yükümlülüğün özellikle taraflar arasında güven ortamı yaratılmasına yönelik olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1220 Gizli tutulacak bilgilerin kapsamının, tarafların devralma işlemi nedeniyle işlemle ilgili olarak ve birbirleri hakkında öğrendikleri bilgilerle sınırlandırılmış olması nedeniyle, bu yükümlülüklerin ticari girişim özgürlüğünü ve rekabeti kısıtlamayacak şekilde olduğu anlaşılmıştır. Açıklamalar çerçevesinde incelenen gizlilik yükümlülüğünün, yükümlülüğe konu bilgilerin kapsamı dikkate alınarak makul bir sınırlama olduğu kanaatine varılmıştır.

1230 Diğer yandan Hisse Devir Sözleşmesi'nin 18. maddesinde başka bir gizlilik yükümlülüğüne daha yer verilmiştir. Bu gizlilik yükümlülüğü sözleşmenin 18.1. maddesinde, *"bir Grup Şirketi'nin işiyle, müşterileriyle, tedarikçileriyle veya Grup Şirketi'nin mali veya diğer türlü hususlarıyla veya beklentileriyle ilgili olan veya bu amaçlar için kullanılan ve kamuoyu tarafından bilinmeyen tüm gizli bilgiler"* olarak tanımlanan "Gizli Ticari Bilgiler" için getirilmiştir. Sözleşmenin 18.3. maddesinde tamamlanma sonrasında satıcıların herhangi bir "Gizli Ticari Bilgiyi" kullanmayacakları ve herhangi bir şahsa ifşa etmeyecekleri düzenlenmiştir. Sözleşmede bu yükümlülük için herhangi bir süre öngörülmemiştir. Söz konusu yükümlülüğün, bilgiler gizli kaldığı sürece devam edeceği dosya mevcudu bilgi ve belgeden anlaşılmaktadır.

1240 Birleşme ve devralma işlemlerinde gizlilik yükümlülükleri rekabet kısıtlarını tamamlayıcı yükümlülükler olarak ele alınmakta ve etkilerinin benzer olabileceğinden hareketle rekabet yasakları çerçevesinde bu yasaklara uygulanan kriterler bakımından değerlendirilmektedir. Bu çerçevede işlemle birlikte ticari itibar devrinin söz konusu olduğu durumlarda 2 yıl, ticari itibarın yanı sıra "know how" devrinin gerçekleştiği işlemlerde 3 yıllık gizlilik yükümlülükleri makul bulunmaktadır.

1250 Gizlilik yükümlülüğüne konu "Gizli Ticari Bilgiler" in neler olduğuna bakıldığında madde lafzından devre konu teşebbüslerin işleriyle, müşterileriyle, tedarikçileriyle veya diğer türlü hususlarıyla ilgili gizli bilgilerin kastedildiği ve bunların oldukça geniş kapsamlı olduğu görülmektedir. Gizlilik yükümlülüğüne konu bilgilerin kullanılmasının ve ifşa edilmesinin yasaklanması satıcının, daha sonra aynı pazara girmek istediğinde ticari girişim özgürlüğünü ya da ticari faaliyetlerini kısıtlayıp, zorlaştıracak nitelik ve kapsamda olabilecektir. İncelenen gizlilik yükümlülüğü çerçevesinde devre konu teşebbüslerin müşterilerinin kimliklerinin satıcının kullanamayacağı bilgiler arasında sayıldığı görülmektedir.

1260 Yan sınırlamalara ilişkin mehz mevzuatta da müşteri detaylarına, fiyatlara ve miktarlara ilişkin gizlilik yükümlülüklerinin süresinin rekabet yasağı için makul bulunan süreden daha uzun sürelerle uzatılmayacağı belirtilmektedir. Açıklamalar çerçevesinde süresiz olması öngörülen bu gizlilik yükümlülüğünün yan sınırlamalarda orantılılık prensibini süre yönüyle karşılamadığı, dolayısıyla bu haliyle devralma işleminin bir yan sınırlaması olarak kabul edilemeyeceği kanaatine varılmıştır.

Bu gizlilik yükümlülüğünün süresi işlemle ticari itibar ve/veya "know how" devrinin gerçekleşip gerçekleşmediğine bağlı olarak değişecektir. İşlem ticari itibar devrini içermektedir. Taraflardan alınan bilgilere göre, işlemle alıcı Intergum Grup'un tüm

1270 hisselerine, dolayısıyla tüm maddi ve gayri maddi varlıklarına sahip olacak, böylelikle devralma işleminin tamamlanmasından hemen önce Intergum Grup'un sahip olduğu her türlü "know how" herhangi bir başka hukuki işleme gerek kalmaksızın Cadbury'e geçecektir. Dosya mevcudu bilgi ve belgelerden, söz konusu "know how"ın "Gizli Ticari Bilgiler" için örneklenen, devre konu teşebbüsün ürünlerinin görünüşünü ayırt edici kılmasına dair kullandığı ve müşteri nezdinde bıraktığı izlenimin sağlanmasına yönelik ilke ve yöntemler ile Intergum Grup'un ortasında aromalı sıvı bulunan özel bir tip sakız üretmesini sağlayan doldurma (centerfill) teknolojisinde kullandığı yöntemlere ilişkin olduğu anlaşılmaktadır. Bildirime konu işlem ticari itibarın yanı sıra "know-how" devrini de içermektedir. Dosya mevcudu bilgi ve belgelerden gizlilik yükümlülüğü ile temel olarak işleme devredilen "know-how"ın korunmasının amaçlandığı anlaşılmaktadır. Gizlilik yükümlülüklerinden beklenen, genel kabul görmüş temel faydadan başka, işleme özgü ve bu dosya özelinde konunun farklı bir şekilde değerlendirilmesini gerektirecek herhangi bir gerekçe bulunmamıştır.

1280 I. SONUÇ

Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre;

1. Cadbury Schweppes Plc. kontrolündeki Greencastle Drinks Limited tarafından, Jak AMRAM, Leon AMRAM, Filip AMRAM ve Lolita AMRAM'ın sermayelerinin tamamına sahip olduğu Intergum Gıda San. ve Tic. A.Ş., Dandy Sakız Şekerleme ve Tic. A.Ş., Intergum North America Inc. ve Falım Sakız San. ve Tic. A.Ş.'nin kontrolünün devralınması işleminin, 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesine dayanılarak çıkarılan 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamında izne tabi olduğuna,

1290 2. Ancak ilgili ürün pazarlarından "şekersiz sakız" pazarında, devralma öncesindeki mevcut hakim durumun güçlendirilmesi ve dolayısıyla rekabetin önemli ölçüde azalması sonucu doğacağından, bildirim konu işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7/1. maddesi kapsamına gireceğine,

1300 3. a) Bununla birlikte Greencastle Drinks Limited tarafından Rekabet Kurumu'na sunulan; temel olarak Kent Gıda Maddeleri Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin "Nazar" markasının lisansının süresiz bir şekilde bir başka teşebbüse verilmesini içeren 16.8.2007 tarih ve 5503 sayılı "Intergum'ın Devralınması İşlemi Kapsamında Sayın Rekabet Kurumuna Greencastle Tarafından Sunulan Taahhüt" başlıklı metindeki taahhütler ve bu taahhüde göre yapılması öngörülen ve anılan taahhüdün eki niteliğinde olan "Denetleyici Uzman Atanmasına İlişkin Sözleşme"deki hükümler çerçevesinde bildirim konu işleme izin verilmesine, taahhütlerin süresi içinde yerine getirilmemesi ve/veya ekli sözleşme hükümlerinin uygulanmaması halinde verilen iznin geçersiz sayılacağına,

1310 b) işlemleri düzenleyen Hisse Devir Sözleşmesi'nin 16.3. maddesiyle getirilen 2 yıl süreli rekabet etmeme yükümlülüğüne, devir işleminin yan sınırlaması sayılarak anılan devralma işlemiyle birlikte izin verilmesine,

c) Aynı Sözleşmenin 18.3. maddesiyle getirilen gizlilik yükümlülüğüne, süresinin teknik "know how"a ilişkin bilgiler dışındaki bilgiler için, 3 yıla

sınırlandırılması halinde yan sınırlama sayılarak devralma işlemiyle birlikte izin verilmesine,

4. 3. maddede sözü edilen taahhüdün yerine getirilmesi ve “Denetleyici Uzman Atanmasına İlişkin Sözleşme”ye yönelik işlemleri yapmak üzere ve Greencastle Drinks Limited tarafından önerilen “Denetleyici Uzman”ın onaylanmasına yönelik olarak Başkanlığa yetki verilmesine

1320

OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.