

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

REKABET KURULU KARARI

Dosya Sayısı : 2023-2-059 (Soruşturma)
Karar Sayısı : 25-06/152-78
Karar Tarihi : 13.02.2025

A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER

Başkan : Birol KÜLE
Üyeler : Ahmet ALGAN (İkinci Başkan), Hasan Hüseyin ÜNLÜ,
Ayşe ERGEZEN, Cengiz ÇOLAK, Rıdvan DURAN

B. RAPORTÖRLER: Osman Can AYDOĞDU, Mert SÖNMEZ, Merve GÖZÜKATI
KOLDEMİR, Ömer VATANSEVER, Ayşe CİRİT TEMEL,
Burcu AYKOL

C. BAŞVURUDA

BULUNAN : - Gizlilik talebi bulunmaktadır.

D. HAKKINDA SORUŞTURMA

YAPILAN : - Frito Lay Gıda San. ve Tic. AŞ
Temsilcileri: Av. Hakan ÖZGÖKÇEN, Av. Esen ERGÜL,
Av. Cem BURAN, Av. Can Sarp ÖZCAN, Av. Bekir AKSARI
Esin Avukatlık Ortaklığı; Ebulula Mardin Cad. Gül Sok. No. 2
Maya Park Tower 2, Akatlar, Beşiktaş/İSTANBUL

(1) **E. DOSYA KONUSU:** Frito Lay Gıda San. ve Tic. AŞ'nin (FRITO LAY) perakende satış noktalarında rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırmak suretiyle 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'u ihlal edip etmediğinin tespiti.

(2) **F. İDDİALARIN ÖZETİ:** Rekabet Kurumu (Kurum) kayıtlarına 06.11.2023 tarih ve 44265 sayı ile intikal eden, Frito Lay Gıda San. ve Tic. AŞ (FRITO LAY)'nin paketlenmiş cips pazarındaki hâkim durumunu kötüye kullanmak suretiyle ilgili pazardaki rekabeti engellediği ve fiili münhasırlığa yol açan uygulamalarla ve davranışlarla rakiplerini dışladığı iddialarını içeren, (.....) tarafından yapılan gizlilik ve geçici tedbir talepli başvuruda özetle;

- Türkiye'de paketlenmiş cips pazarında az sayıda oyuncunun yer aldığı, bu sebeple pazarın oligopol pazar niteliği taşıdığı,
- Paketlenmiş cipsin görüldüğünde satın alınan (*impulse*) bir ürün olduğu, söz konusu ürünün tüketicinin dikkatini çekecek şekilde satışa sunulması gerektiği ve geleneksel satış kanalındaki nihai satış noktalarında¹ yer almanın ürünün tüketiciye tanıtımındaki en etkili yollardan biri olduğu,
- Paketlenmiş cips pazarında satışların temel olarak indirim marketleri kanalı, geleneksel kanal ve modern/organize kanal² olmak üzere üç satış kanalı aracılığıyla yapıldığı, özellikle geleneksel kanalda, paketlenmiş cips satışlarının stant ve stant benzeri araçlar dışında neredeyse hiç gerçekleştirilmediği, bu sebeple paketlenmiş cips satışlarında geleneksel kanal noktalarına yerleştirilen

¹ Aksi belirtilmediği müddetçe karar metninde satış noktaları, nihai satış noktaları ve perakende satış noktaları ifadeleri ile paketlenmiş cipsin tüketiciyle buluşturulduğu satış yerleri ifade edilmektedir.

² Başvuruda "indirim marketleri kanalı"nın "modern kanal"dan ayrıştırılarak ele alındığı, modern kanal ifadesinin ise esasen süpermarketleri ve yerel zincir marketleri ifade ettiği görülmektedir.

teşhir ekipmanının (stantların ve stant benzeri araçların) bira, endüstriyel dondurma ve gazlı içecek pazarlarında ürünlerin satışında kullanılan soğutucu dolaplar ile eş değer nitelikte olduğu, somut durumun Rekabet Kurulu (Kurul)'nun Tadım Gıda Maddeleri San. ve Tic. AŞ (TADIM) hakkındaki 07.07.2022 tarihli ve 22-32/505-202 sayılı kararında yer verilen kuru yemiş için stant zorunluluğunun bulunmadığı yönündeki değerlendirmeden bu yönüyle ayrıştığı,

- Kurulun FRITO LAY hakkındaki 06.04.2006 tarihli ve 06-24/304-71 sayılı kararında yer verilen *"Bu çerçevede standda satılan ürünlerin düzenli bir şekilde görülmesi önem arz etmektedir. Ürünlerin satış noktalarının dışında satılması ise ürünlerin düzenli görünümüne zarar verebileceği gibi aynı zamanda cips paketlerinin tozlanması/kirlenmesi ve/veya paketin görünümünü olumsuz yönde etkileyen güneş ışınlarına maruz kalması sonucunu doğurmaktadır."* değerlendirmesinin başvuruya konu iddiaları destekler nitelikte olduğu, bu yönüyle paketlenmiş cipslerin teşhir edilebileceği ana stantların ve stant benzeri araçların satış noktalarına yerleştirilememesinin geleneksel kanal açısından pazara giriş engeli oluşturduğu,
- Paketlenmiş cipslerin; stoklanma imkânının kısıtlı olduğu, raf ömürlerinin üç ya da dört ayla sınırlı bulunduğu, özellikleri gereği kolayca zarar görebileceklerinden başka ürünlerle birlikte dağıtılmalarının uygun olmadığı, bu sebeple paketlenmiş cipslere özgülenmiş ayrı bir dağıtım ağına ihtiyaç duyulduğu, ilaveten küçük perakendecilerin satış hacmi bakımından önem arz etmesi nedeniyle ürünlerin hemen her satış noktasına ulaştırılması gerektiği, Türkiye'de FRITO LAY ve Doğu Çay ve Gıda Maddeleri Üretim Pazarlama İthalat İhracat Anonim Şirketi (DOĞUŞ)³ dışında paketlenmiş cipsler için ayrı bir dağıtım ağına sahip olan başka bir teşebbüsün bulunmadığı,
- Kurulun FRITO LAY hakkındaki 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı kararında yer bulan; *"Diğer yandan cips, kendine özgü birtakım özellikleri nedeniyle diğer ürünlerden farklılık arz etmektedir. Şöyle ki raf ömrü üç veya dört ayla sınırlı olan ürünün satışında küçük perakendeciler olarak nitelenebilecek olan büfe, bakkal, kuruyemişçi gibi zincir veya süper marketler dışındaki geleneksel perakendeciler oldukça önem taşımaktadır. (...) Dolayısıyla pazarda var olunması için gerekli olan dağıtım teşkilatının yaygın olmasının yanı sıra, satış noktalarındaki ürünleri düzenli olarak kontrol edecek, onların etkili bir şekilde sunulmasını, aynı zamanda raf ömrü sınırlı olan ürün bozulduğu takdirde ürünün tazesiyle hızlı sürede değişimini sağlayacak kadar etkin olması gerekmektedir."* değerlendirmelerinin de başvuruya konu iddiaları destekler nitelikte olduğu ve ilgili ürünler için ayrı bir dağıtım ağına ihtiyaç duyulmasının da pazara giriş engeli oluşturduğu,
- İndirim marketleri satış kanalında son üç yılda FRITO LAY'in pazar payının azaldığı, buna karşın yakın rakiplerinin pazar payının arttığı, süpermarket satış kanalında son üç yıl içerisinde FRITO LAY'in ve yakın rakiplerinin pazar payının artış gösterdiği, geleneksel satış kanalında ise son üç yılda FRITO LAY'in pazar

³ Kurulun 19.09.2002 tarihli ve 02-56/698-282 sayılı kararıyla verilen izin çerçevesinde Kar Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (KAR GIDA), Kraft Food International (KFI) tarafından devralınmıştır. Kurulun 19.03.2013 tarihli ve 13-15/225-110 sayılı kararıyla işleme izin verilmesi üzerine ise DOĞUŞ, KFI'nın Türkiye'de faaliyet gösteren iştiraki olan Kraft Gıda AŞ (KRAFT)'yi devralarak paketlenmiş cips pazarında faaliyet göstermeye başlamıştır.

payının arttığı, buna karşın aynı dönemde yakın rakiplerinin toplam pazar payının azaldığı,

- Diğer satış kanallarında yaşanan gelişmelerin aksine, rakiplerin geleneksel kanalda düşen pazar paylarının piyasa koşulları ile açıklanmasının mümkün olmadığı ve bu durumun FRITO LAY'ın geleneksel kanaldaki dışlayıcı eylemlerinden kaynaklandığı,
- Bahsi geçen dışlayıcı eylemlerin; (i) rakibin görünürlüğünü azaltmak veya rakibi tamamen stant dışı bırakmak, (ii) "*KazandıRio*" gibi kampanyalarla nihai tüketiciye, "*Dükkan Senin*" gibi uygulamalarla ise satış noktalarına promosyon sağlamak ve (iii) satış noktalarına bedelsiz ürün, mal katkısı ve nakit katkısı gibi bireyselleştirilmiş indirimler ve tavizler vermek suretiyle gerçekleştirildiği,
- Ayrıca, son zamanlarda FRITO LAY tarafından geleneksel kanal satış noktalarına entegre stantlar (PO1 stantlar)⁴ yerleştirildiği, bu stantların paketlenmiş cips teşhir edilebilir alanların tümünü kaplayarak rakiplerin teşhir ekipmanının satış noktalarından dışlanmasına yol açtığı,
- Paketlenmiş cips pazarında FRITO LAY'ın hâkim durumda olduğu ve bu durumun geçmiş tarihli Kurul kararlarında da tespit edildiği, FRITO LAY'ın belirli kriterlere ulaşan satış noktalarına ek ödemelerde bulunmak suretiyle ve özellikle geleneksel satış noktalarında rakiplerinin bulunurluğunu azaltmaya yönelik eylemleri ile fiili münhasırlığa yol açtığı ve bu suretle hakim durumunu kötüye kullandığı ifade edilerek FRITO LAY hakkında 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrası uyarınca "*PEPSI dolabı ile entegre olsun veya olmasın cips ürünlerine ilişkin geleneksel kanal noktalarındaki FRITO LAY stantlarında %25 oranında rakip ürün bulundurulmasına*" yönelik geçici tedbir uygulanmasının gerektiği

ileri sürülmüştür.

- (3) **G. DOSYA EVRELERİ:** Yukarıda yer verilen iddialara yönelik olarak Kurulun 07.12.2023 tarihli toplantısında 23-56/1116-M sayılı karar ile 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (4054 sayılı Kanun)'un 40. maddesi uyarınca önaraştırma yapılmasına ve FRITO LAY hakkında geçici tedbir uygulanmasına ilişkin talebin önaraştırma aşamasında değerlendirilmesine karar verilmiştir. Geçici tedbir uygulanmasına ilişkin talebin somutlaştırılması adına başvuru sahibi tarafından gönderilen ek dilekçe ile geçici tedbir talebinin konusu olarak "*Pepsi ile entegre olsun veya olmasın tüm stantların %25 oranında rakip ürünlerin kullanımına açılması*" sunulmuştur.
- (4) Diğer yandan FRITO LAY'ın Türkiye'nin her bir bölgesine yayılmış geniş bir dağıtım ağının bulunması ve distribütör konumundaki yeniden satıcılarının farklı ekonomik birimler olmaları nedenleriyle 4054 sayılı Kanun'un 14. ve 15. maddesinde düzenlenen yetkilerin distribütörler gibi yeniden satıcılar bakımından da kullanılması talebiyle 07.02.2024 tarihli ve 2023-2-059/BN-01 sayılı Bilgi Notu hazırlanmış ve 08.02.2024 tarihli Kurul toplantısında 24-07/131-M sayı ile 4054 sayılı Kanun'un 14. ve 15.

⁴ PO1 stant olarak da adlandırılmaktadır. Pepsi Cola Servis ve Dağıtım AŞ (PEPSI) ile FRITO LAY tüzel kişilikleri PepsiCo, Inc. (PEPSICO)'nin ekonomik bütünlüğü altındadır. PO1 stantlar, hem Pepsi Grubu içecek ürünlerinin hem de FRITO LAY Grubu cips ürünlerinin birlikte sergilenmesi amacıyla ortasında soğutucu dolapların ve yan kısımlarında ise paketlenmiş cips stantlarının bulunduğu stantlardır.

maddesinde yer alan yetkilerin FRITO LAY'in distribütörleri/yeniden satıcıları bakımından da kullanılmasına karar verilmiştir.

- (5) Öneraştırma kapsamında;
- 14.02.2024 tarihinde; FRITO LAY Genel Merkezi, FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğü, FRITO LAY Samsun Bölge Müdürlüğü, FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğü, FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğü ve FRITO LAY'in distribütörlerinden; Gülpaş Dağıtım San. ve Tic. AŞ (GÜLPAŞ) İstanbul Şubesi, Rena Dağıtım Pazarlama Gıda Turizm İnş. Tic. Ltd. Şti (RENA), Elser Gıda Turizm İnş. Güvenlik Sistemleri San. ve Tic. Ltd. Şti. (ELSER), Sezin Gıda Otomotiv İnşaat Turizm İthalat İhracat San. Tic. Ltd. Şti. (SEZİN), Ant Grup Gıda Emlak İnş. Trz. San. ve Tic. Ltd. Şti. (ANT GRUP), Mazhar Sırman Gıda San. Tic. Ltd. Şti. (MAZHAR SIRMAN), Nirvana Dağıtım Pazarlama San. Tic. AŞ (NİRVANA) Fethiye Şubesi, NİRVANA Milas Şubesi, Akyap Gıda Dağ. Paz. San. ve Tic. Ltd. Şti. (AKYAP) Samsun Şubesi , Koştular Gıda İnşaat Tarım ve Hayvancılık San. Tic. Ltd. Şti. (KOŞTULAR) İzmir Şubesi ve GÜLPAŞ İzmir Şubesi'nde,
 - 15.02.2024 tarihinde; FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğü ve FRITO LAY'in distribütörlerinden AKYAP İstanbul Şubesi, NİRVANA Merkez, Mercan Gıda Satış Dağ. Paz. Teks. Tar. Hayv. Nak. ve Tic. Ltd. Şti. (MERCAN), Mavi Tüketim Maddeleri Gıda Ltd. Şti. (MAVİ TÜKETİM), Aysa Gıda Ticaret Pazarlama-Fatma Öznur Dinçal (AYSA), Mustafa Okur Gıda İth. İhr. San. ve Tic. Ltd. Şti. (OKUR GIDA), KOŞTULAR Bursa Şubesi ve Zirvegöl Grup Gıda Temizlik Ürün. Dağ. ve Paz. Tic. Ltd. Şti. (ZİRVEGÖL)'de

yerinde incelemeler yapılmıştır. İlaveten FRITO LAY Genel Merkezi'nde yapılan yerinde incelemede taraftan bilgi talebinde bulunulmuş, tarafın cevabi yazısı 04.03.2024 tarih ve 49365 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (6) Ayrıca dosya kapsamında DOĞUŞ, Bim Birleşik Mağazalar AŞ (BİM), Şok Marketler Ticaret AŞ (ŞOK), Yeni Çağdaş İhtiyaç ve Gıda Maddeleri İnşaat Ticaret Limited Şirketi (ÇAĞDAŞ), Migros Ticaret AŞ (MİGROS), CarrefourSA Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi AŞ (CARREFOUR) ve Yeni Mağazacılık AŞ (A101)'den bilgi taleplerinde bulunulmuştur. Gönderilen cevabi yazılar muhtelif tarihler ve sayılar ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (7) Bu bilgilerden ve bulgulardan hareketle hazırlanan 13.03.2024 tarihli ve 2023-2-059/ÖA sayılı Öneraştırma Raporu, Kurulun 21.03.2024 tarihli toplantısında ele alınmış olup 24-14/291-M sayı ile FRITO LAY hakkında 4054 sayılı Kanun'un 41. maddesi uyarınca soruşturma açılmasına ve söz konusu iddia kapsamında yapılan geçici tedbir talebinin ise 24-14/291-122 sayı ile aynı Kanun'un 9. maddesinin dördüncü fıkrasında aranan şartların sağlanmaması nedeniyle reddedilmesine karar verilmiştir.
- (8) 4054 sayılı Kanun'un 43. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca hazırlanan 03.04.2024 tarihli ve 86967 sayılı Soruşturma Bildirimi FRITO LAY'e 04.04.2024 tarihinde posta ile tebliğ edilmiş ve teşebbüsün 30 gün içerisinde birinci yazılı savunmasını gönderebileceği belirtilmiştir. FRITO LAY'in soruşturma bildirimine yönelik yazılı savunması, süresi içinde sunularak 06.05.2024 tarihinde 51539 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (9) Soruşturma sürecinde 17.05.2024 tarihinde FRITO LAY yetkilileri ve temsilcilerinin katılımlarıyla video konferans yöntemi ile bir toplantı gerçekleştirilmiş ve taraftan bilgi

talebinde bulunulmuştur. Söz konusu bilgi talebine istinaden gönderilen cevabi yazı 30.05.2024 tarih ve 52432 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (10) Devam eden süreçte Kurum kayıtlarına 02.07.2024 tarih ve 53424 sayı ile intikal eden dilekçe ile FRITO LAY tarafından dosya konusu rekabet sorunlarını bertaraf etmek amacıyla taahhüt sunma talebinde bulunulmuş, ilgili talebe yönelik olarak hazırlanan 12.07.2024 tarihli ve 2023-2-059/BN-02 sayılı Bilgi Notu Kurulun 18.07.2024 tarihli toplantısında görüşülmüş ve 2021/2 sayılı Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hâkim Durumun Kötüye Kullanılmasına Yönelik Önaraştırmalarda ve Soruşturmalarda Sunulacak Taahhütlere İlişkin Tebliğ'in (Taahhüt Tebliği) 6. maddesinin birinci fıkrası uyarınca taahhüt sunma talebinin reddedilmesine ve taahhüt sürecinin sonlandırılmasına 24-30/709-M sayı ile karar verilmiştir.
- (11) Dosyanın ilerleyen aşamalarında, 30.07.2024 tarihinde FRITO LAY'in paketlenmiş cips pazarında rakibi konumundaki DOĞUŞ yetkilileri ile Kurum merkez binasında ve Gold Harvest Kuruyemiş AŞ (GOLD HARVEST) yetkilileri ile ise video konferans yöntemi vasıtasıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir.
- (12) Soruşturma süreci devam ederken 09.08.2024 tarihli ve 94006 sayılı yazı ve 10.09.2024 tarihli ve 96112 sayılı yazı ile FRITO LAY'den, 09.08.2024 tarihli ve 94009 sayılı yazı ve 10.09.2024 tarihli ve 96110 sayılı yazı ile DOĞUŞ'tan bilgi talebinde bulunulmuştur. DOĞUŞ tarafından gönderilen cevabi yazılar 26.08.2024 tarih ve 55582 sayı ve 16.09.2024 tarih ve 56301 sayı, FRITO LAY tarafından gönderilen cevabi yazılar 18.09.2024 tarih ve 56439 sayı ve 19.09.2024 tarih ve 56448 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir. Ayrıca GOLD HARVEST tarafından gönderilen belge 18.09.2024 tarih ve 56440 sayı ile Kurum kayıtlarına intikal etmiştir. Ek olarak dosya kapsamında Ankara'da FRITO LAY'in entegre stantlarının kurulu olduğu toplamda 24 adet nihai satış noktası ile 26.08.2024 tarihinde görüşmeler gerçekleştirilmiş, görüşmelerde noktalara yöneltilen sorular, sorulara ilişkin cevaplar ve varsa satış noktasının ayrıca ifade ettiği görüşler yazılı olarak kayıt altına alınmıştır.
- (13) Yürütülen soruşturma kapsamında 23.09.2024 tarihli ve 2023-2-059/SR sayılı Soruşturma Raporu hazırlanmış olup Soruşturma Raporu'nun ticari sırlardan arındırılmış hâli tarafa 23.09.2024 tarihli ve 96882 sayılı yazı ile gönderilmiştir. Tarafın talebi üzerine 18.10.2024 tarihli 24-42/933-M sayılı Kurul kararı ile FRITO LAY'in Soruşturma Raporu'na karşı yazılı savunma süresi 30 gün uzatılmıştır. Söz konusu kararın bildirim 21.10.2024 tarihli ve 98849 sayılı yazı ile yapılmış ve yazı FRITO LAY tarafından aynı tarihte tebellüğ edilmiştir. Devam eden süreçte FRITO LAY'in Soruşturma Raporu'na yönelik yazılı savunması, 30.10.2024 tarih ve 58383 sayı ile süresi içinde, Kurum kayıtlarına intikal etmiştir. Akabinde yazılı savunmaya istinaden hazırlanan 14.11.2024 tarihli ve 2023-2-059/EG sayılı Ek Yazılı Görüş aynı tarihte elektronik ortamda tarafa iletilmiştir. Tarafın Ek Yazılı Görüş'e yönelik olarak sunduğu yazılı savunması, Kurum kayıtlarına 11.12.2024 tarih ve 60036 sayı ile süresi içinde intikal etmiştir. Tarafın sözlü savunma talebi üzerine 20.12.2024 tarihli, 24-54/1192-M sayılı kararla sözlü savunma toplantısının 04.02.2024 tarihinde saat 10:30'da yapılmasına karar verilmiştir. Belirlenen tarihte taraf temsilcilerinin (.....) katılımıyla sözlü savunma toplantısı gerçekleştirilmiştir.
- (14) Yürütülen soruşturmaya ilişkin Rapor, Ek Görüş, toplanan deliller, yazılı, sözlü savunmalar ve incelenen dosya muhteviyatına göre nihai karar tesis edilmiştir.

(15) **H. RAPORTÖR GÖRÜŞÜ:** İlgili Rapor'da,

1. Frito Lay Gıda San. ve Tic. AŞ'nin (FRITO LAY) paketlenmiş cips pazarında geleneksel kanal perakende satış noktalarında münhasırlık uygulamak suretiyle rekabeti kısıtlayarak 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un (4054 sayılı Kanun) 4. maddesini ihlal ettiği,
2. 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Rekabet Kurulu kararı ile teşebbüsün pazardaki nihai satış noktalarında gerek yazılı sözleşmelerle gerekse fiili olarak uyguladığı münhasır satış sisteminin 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'nde ve dolayısıyla 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde belirlenen şartları taşımadığının tespit edilmiş olması nedeniyle, Tebliğ'in 6. ve Kanun'un 13. maddeleri gereğince teşebbüse tanınmış olan muafiyetin geri alınmasına ve bu çerçevede bedava ürün veya çeşitli hediye verilmesi, iskonto veya indirim yapılması gibi uygulamaların münhasırlık şartına bağlı olmadan ve fiili münhasırlığa yol açmayacak şekilde uygulanması ve yazılı sözleşmelerdeki münhasırlığa ilişkin hükümlerin değiştirilmesi gerektiğine hükmedildiği, FRITO LAY'ın satış noktaları ile doğrudan ve dolaylı münhasırlık uygulamaları bakımından ilgili pazar ve eylemin etkileri dikkate alındığında mezkûr karardaki değerlendirmeyi değiştirebilecek nitelikte bir gelişmenin mevcut olmadığı, bu nedenle anılan eylemlerin 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında düzenlenen muafiyetten yararlanamayacağı,
3. FRITO LAY'e anılan eylemleri nedeniyle 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca idari para cezası verilmesi gerektiği, kanaat kılınan ihlalin süresinin beş yılı aşması ve ihlalin tekerrür etmesi nedenleriyle "Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik"ın sırasıyla 5. maddesinin üçüncü fıkrasının b bendi ve 6. maddesinin birinci fıkrasının a bendinin uygulanması gerektiği,
4. 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin birinci fıkrası uyarınca ihlale son verilmesi ve paketlenmiş cips pazarında etkin rekabetin tesis edilmesi bakımından aşağıdaki hususlarda davranışsal tedbir kararı alınması gerektiği,
 - 4.1. Gerekçeli kararın tebliğinden itibaren bir ay içinde uygulanmaya başlamak ve aşağıda belirtilen 3 numaralı bilgilendirme yükümlülüğü için öngörülen tarihte Rekabet Kuruluna tevsik edilmek üzere,
 - a. FRITO LAY ve/veya distribütörlerince paketlenmiş cips pazarında satışı yapılan ürünler bakımından, geleneksel kanaldaki perakende satış noktalarıyla yapılan ticaretin karşılığında standart satın alma işlemleri hariç olmak üzere perakende satış noktalarına sağlanan her türlü indirim, ek iskonto, taviz ve Dükkan Senin puanı isimleriyle adlandırılan ve/veya bunlara benzer nitelikteki finansal fayda uygulamalarının sona erdirilmesi ve
 - b. FRITO LAY'ın uyguladığı çalışan prim sistemine perakende satış noktalarında rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü bakımından herhangi bir aksiyon alınmaması ve FRITO LAY ve/veya distribütör çalışanlarının perakende satış noktaları yetkililerine yalnızca satışını yaptıkları ürünler bakımından tavsiyelerde bulunabilecekleri yönünde bir ön şart eklenmesi, bu kapsamda çalışanlara gerekli bilgilendirmelerin düzenli olarak yapılması ve ön şartın takip edilmesi bakımından şirket içi gerekli önlemlerin alınması,

- 4.2. İlki gerekçeli kararın tebliğinden itibaren beş ay içinde tamamlanıp Kurula tevsik edilmek, diğerleri ilgili yılın aynı ayına tekabül edecek şekilde iki yılda bir olacak biçimde gerçekleştirilmek ve toplamda beş adet olmak üzere, Rekabet Kurulunun FRITO LAY hakkında vermiş olduğu 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı kararındaki hükümler de dikkate alınarak uygulanması öngörülen davranışsal tedbirlerin etkinliğini artırabilmek ve paketlenmiş cips pazarındaki rekabet kurallarına uyumun sağlanması bakımından tamamlayıcı nitelikte olmak üzere, Rekabet Kurumunun ilgili Daire Başkanlığından onay alınarak hazırlanan bilgilendirme yazılarının teşebbüsün geleneksel kanal müşterilerine fiziki olarak teslim edilmesi,
5. Bununla birlikte, FRITO LAY'in stant münhasırlığı uygulamasının paketlenmiş cips ürünlerinin satış ve teşhir nitelikleri gözetilerek pazara giriş engeli yaratabilecek seviyede görülmemesi nedeniyle stantların ortak kullanılmasına/stantların rakiplerin erişimine açılmasına yönelik bir davranışsal tedbir kararı alınmasına gerek bulunmadığı ve
6. FRITO LAY'in dosya kapsamında incelenen diğer eylemleri ile 4054 sayılı Kanun'un 4. ve/veya 6. maddelerinin ihlal edilmediği

ifade edilmiştir.

I. İNCELEME, GEREKÇE VE HUKUKİ DAYANAK

I.1. Hakkında İnceleme Yapılan Taraf: FRITO LAY

- (16) 1986 yılında Uzay Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (UZAY GIDA) ticaret ünvanıyla kurulan şirketin %50 hissesi 1988 yılında, geri kalan hisseleri de 1993 yılında PepsiCo Int. tarafından devralınmış, 1999 yılında ise şirketin ticaret ünvanı Frito Lay Gıda San. ve Tic. AŞ olarak değiştirilmiştir. Mevcut durumda dolaylı olarak PepsiCo, Inc. (PEPSICO) tarafından kontrol edilen FRITO LAY'in ortaklık ve yönetim yapılarına ilişkin bilgilere aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 1- FRITO LAY'in Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Oranı (%)
Seven-Up Netherland BV	(.....)
PepsiCo Investments Europe 1 BV	(.....)
Toplam	100,000

Kaynak: Cevabi Yazı

Tablo 2- FRITO LAY'in Yönetim Yapısı

Tüzel Kişi	Gerçek Kişi Temsilci	Ünvan
Seven-Up Netherland BV	(.....)	Yönetim Kurulu Başkanı
Fruko Meşrubat Sanayi Ltd. Şti.	(.....)	Yönetim Kurulu Başkan Vekili Vekili
Pepsi Cola Servis ve Dğt. Ltd. Şti.	(.....)	Yönetim Kurulu Üyesi

Kaynak: Cevabi Yazı

- (17) FRITO LAY, paketlenmiş cips ve patlamış mısır alanında *Lay's*, *Ruffles*, *Doritos*, *Cheetos* ve *Çerezza* markalı ürünlerin ve şekerleme alanında *Rocco* markalı ürünlerin üretimi, satışı, dağıtımı ve pazarlaması faaliyetlerini yürütmektedir. Ayrıca şirketin, Türkiye'de bağlı iştirakleri olan Pepsi Cola Servis ve Dağıtım Ltd. Şti. (PEPSI) ve Fruko Meşrubat Sanayi Ltd. Şti. ile kolalı içecekler, buzlu çay ve aromalı gazoz ürünleri pazarlarında faaliyetleri bulunmaktadır.⁵ FRITO LAY, ürünlerinin üretimini Kocaeli, Mersin ve Manisa'daki üç adet üretim tesisinde gerçekleştirmekte olup ürünlerinin satışını geleneksel, organize ve yerinde tüketim satış kanallarında yapmaktadır.

⁵ PEPSI; *Pepsi*, *Yedigün*, *Tropicana*, *Fruko*, *7 Up*, *Mountain Dew* gibi markaların sahibidir.

I.2. İlgili Pazar

I.2.1. İlgili Ürün Pazarı

- (18) İlgili Pazarın Tanımlanmasına İlişkin Kılavuz'da ifade edildiği üzere ilgili ürün pazarı belirlenirken tüketicinin gözünde fiyatı, kullanım amaçları ve nitelikleri bakımından aynı sayılan mal ve hizmetler dikkate alınmaktadır. Bu bağlamda ilgili ürün pazarının tanımlanmasında yapılacak çalışmaların esasını; birbirine benzer nitelik taşıyan her bir ürünün aynı pazarda olması değil, birbiriyle yakın ikame sayılabilecek ürünlerin araştırılması oluşturmaktadır.
- (19) Paketlenmiş cips ürünleri, son yıllarda piyasaya giren yeni ürünlerle çeşitliliği artsa da genellikle patates veya mısırdan üretilen, tüketicinin ilgisini çekmek amacıyla çok renkli ambalajlarla paketlenerek satışa sunulan, tuzlu atıştırmalık kategorisindeki ürünlerdir. Çoğunlukla çocuk ve genç yaştaki tüketicilerin tercih ettikleri paketlenmiş cips ürünleri, temelde görüldüğü anda tüketicide satın alma isteği uyandırdığından, gör-al (impulse) ürün niteliğindedir. Bunun yanı sıra paketlenmiş cipslerin üretim tarihinden itibaren 3-4 ay civarında bir raf ömrüne sahip olmaları itibarıyla, ürünlerin düzenli duracak ve tüketicinin dikkatini kolayca çekebilecek şekilde teşhir edilmesi, hızlıca satılması ve satış noktalarındaki stokların yenilenmesi üreticiler açısından büyük önem arz etmektedir. Bu nedenlerle, paketlenmiş cipslerin üreticiden tüketiciye etkin ve hızlı bir şekilde transfer edilmesi, satış noktalarındaki ürünlerin düzenli olarak kontrol edilerek etkili bir şekilde sunulması ve raf ömrü sınırlı olan bu ürünlerin bozulduğu takdirde tazesi ile kısa sürede değişiminin sağlanması zorunlu hâle gelmektedir. Dolayısıyla paketlenmiş cips üreticileri yurt çapına yayılmış etkin bir dağıtım ağı kurmak zorunda kalmaktadır.
- (20) Paketlenmiş cips ürünlerinin satışı genellikle geleneksel ve organize satış kanalları üzerinden gerçekleştirilmekte, ancak çok sınırlı miktarda da olsa yerinde tüketim kanalında da satışın mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Üreticiler, satış kanallarına göre farklı dağıtım sistemlerini tercih etmektedir. Geleneksel kanaldaki satış noktalarının çoğunlukla kendi ürün teşhir araçlarına sahip olmadıkları ve satış alanlarını tedarikçilerin istekleri üzerine şekillendirebildikleri görülmektedir. Üreticiler bu kanalda; kendi teşhir ekipmanını (stant ve stant dışı araçlar) kullanmayı ve stantlardaki ürün yerleşimlerini belli bir plana göre düzenlemeyi tercih etmektedir. Tedarikçiler bu amaçla ve olabildiğince çok sayıda nihai satış noktasında faaliyet gösterebilmek için geniş dağıtım ağları oluşturmakta ve dağıtıcılarıyla yakın temas hâlinde çalışmaktadır. Dağıtıcılar tarafından gerçekleştirilen; nihai satış noktalarındaki teşhir araçlarının konumlandırılması, ürünlerin teşhir araçları içinde planlı dizilimi, nihai satış noktalarının sıklıkla ziyaret edilmesi ve deforme olmuş ürün paketleri ile son kullanma tarihi geçmiş ürünlerin geri toplanması gibi faaliyetler üreticiler tarafından düzenli takip edilmektedir. Organize kanalda ise satış noktalarındaki ürünlerin sergilenmesinde geleneksel kanala kıyasla daha az özgürlüğe sahip olan üreticiler distribütörler aracılığıyla satış yapmamakta, nihai satış noktalarıyla doğrudan kendileri çalışmaktadır.
- (21) Paketlenmiş cips ürününün kendine has özellikleri dikkate alınarak paketlenmiş cipsin benzer atıştırmalıklardan ayrıldığına dair geçmiş tarihli birçok Kurul kararı bulunmaktadır. Kurulun FRITO LAY'in davranışlarını incelediği ilk karar olan 2004 tarihli kararında⁶ benzer atıştırmalıkların da dâhil edilebileceği daha geniş bir pazar tanımı ihtimali değerlendirilmiş; paketlenmiş cips ürününün ve benzer atıştırmalıkların

⁶ 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı. İlgili Kurul kararı hâkim durumun kötüye kullanılması iddiası bakımından kısmen iptal edilmiş ve iptal edilen kısmı bakımından alınan 06.04.2006 tarihli ve 06-24/304-71 sayılı Kurul kararında da aynı tespitlere yer verilmiştir.

maliyet kalemleri, üretim süreçleri, fiyat hareketleri, tüketici gözündeki algıları vb. faktörler tartışılmış, paketlenmiş cips ürününe özgü özellikler sayılmış, ayrıca bu hususta sektörde önde gelen teşebbüslerin görüşlerine yer verilmiştir. Sonuç olarak kararda “paketlenmiş cips pazarı” ayrı bir pazar olarak tanımlanmıştır. 2005 yılına ait bir başka Kurul kararında⁷ da 2004 tarihli karardaki tespitlere değinilerek yeni bir ilgili ürün pazarı değerlendirmesi yapılmamıştır. Sektör 2007 yılında iki,⁸ 2013 yılında iki⁹ ve 2015 yılında da bir¹⁰ Kurul kararına konu olmuş, bu kararların hepsinde geçmiş yıllardaki kararlara atıf yapılarak ilgili ürün pazarı “paketlenmiş cips pazarı” olarak tanımlanmıştır. Sektör hakkında en son tarihli 2018 yılındaki Kurul kararında¹¹ ise önceki kararlardan farklı olarak paketlenmiş patlamış mısır ürününün paketlenmiş cips ürünü ile ikame olup olmadığı da incelenmiş, ancak paketlenmiş patlamış mısır ürünü için ayrı bir pazar tanımı yapılması ihtiyacı bulunmadığı sonucuna ulaşılarak sektör büyüklüğü ve pazar payı gibi sayısal veriler içerisinde paketlenmiş patlamış mısır ürünü ile paketlenmiş cips pazarı birlikte ele alınmıştır.

- (22) Yukarıda açıklanmış olan pazar yapısı ve geçmiş tarihli Kurul kararlarında verilen tespitlerin geçerliliğini koruyor olması gerekçeleriyle, ilgili ürün pazarının paketlenmiş patlamış mısırı ürünlerini de kapsayacak şekilde “paketlenmiş cips pazarı” olarak belirlenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir. Bunun yanında paketlenmiş cips pazarının satış kanallarını oluşturan geleneksel, modern ve yerinde tüketim satış kanalları arasında ürünün tüketimi, fiyatı, dağıtımı, teşhiri, ürün çeşitliliği ve bu satış kanalları arasındaki rekabet dinamiklerinin farklılık arz etmesi gibi hususlar dikkate alınarak ilgili ürün pazarının satış kanalları alt kırılımlarına ayrılarak değerlendirmeye tabi tutulabileceği kanaatine varılmıştır.

I.2.2. İlgili Coğrafi Pazar

- (23) İlgili coğrafi pazar belirlenirken özellikle ilgili mal ve hizmetlerin özellikleri ile tüketici tercihleri bakımından giriş engellerinin, ilgili bölge ile komşu bölgeler arasında teşebbüslerin pazar payları veya mal ve hizmetlerin fiyatları bakımından hissedilir bir farklılığın olup olmadığı gibi unsurlar dikkate alınmaktadır.
- (24) İlgili ürün pazarı olarak belirlenen paketlenmiş cips pazarı bakımından pazara giriş, arz kaynaklarına ulaşma, üretim, dağıtım, pazarlama ve satış şartlarının bölgesel anlamda kayda değer bir farklılık arz etmediği göz önüne alınarak ilgili coğrafi pazarın “Türkiye” olarak belirlenmesinin uygun olacağı değerlendirilmiştir.

I.3. Paketlenmiş Cips Pazarındaki Gelişmeler ve İlgili Kurul Kararları

- (25) Kurumun faaliyetlerine başladığı ilk yıllarından itibaren paketlenmiş cips pazarı sıklıkla rekabet ihlali iddiası incelemelerine konu olmuştur. Bu bağlamda, incelemelerin gerekçelerinin anlaşılabilmesini teminen bir sonraki alt başlıkta öncelikle paketlenmiş cips pazarındaki gelişmeler bakımından tarihsel sürece değinilecek ardından ilgili Kurul kararlarına yer verilecektir.

I.3.1. Paketlenmiş Cips Pazarındaki Gelişmeler Bakımından Tarihsel Süreç

- (26) Ham maddesi genellikle patates ve mısır olan cips üretimi Türkiye’de, diğer ülkelerle kıyaslandığında gecikmeli bir şekilde, 1986 yılında UZAY GIDA’nın bu alana yatırım yapmasıyla başlamıştır. Yaklaşık yedi yıllık bir süre için bu sektörde tek el olarak

⁷ 15.09.2005 tarihli ve 05-58/859-234 sayılı Kurul kararı.

⁸ 11.01.2007 tarihli ve 07-01/12-7 sayılı, 20.06.2007 tarihli ve 07-53/573-189 sayılı Kurul kararları.

⁹ 18.07.2013 tarihli ve 13-46/588-258 sayılı, 29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı Kurul kararları.

¹⁰ 07.07.2015 tarihli ve 15-28/345-115 sayılı Kurul kararı.

¹¹ 12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararı.

faaliyet yürüten UZAY GIDA, 1994 yılında KAR GIDA'nın pazara girişiyle tekel pozisyonunu yitirmiştir. Akabinde 1998 yılında Procter & Gamble Co. (P&G)'ya ait olan Pringles markası ithalat yoluyla Türkiye pazarına girmiştir. Pringles'in cips pazarına girmesiyle hem pazar satış hacmi artış kaydetmiş hem de pazardaki oyuncuların pazar paylarının dağılımında değişimler yaşanmıştır. Yıllar itibarıyla paketlenmiş cips pazarındaki bu üç marka da varlığını sürdürmeye devam etmiş olsa da söz konusu markaların sahibi olan firmalarda bazı değişiklikler meydana gelmiştir.

- (27) UZAY GIDA adıyla kurulan şirketin %50 hissesi 1988 yılında, kalan %50 hissesi ise 1993 yılında PEPSICO tarafından devralınmış ve teşebbüs PEPSICO'nun Türkiye'deki yavru şirketi hâline gelmiştir. 1999 yılında Frito Lay Gıda San. ve Tic. AŞ ticaret ünvanını alan teşebbüs, paketlenmiş cips pazarında Lay's, Ruffles, Doritos, Cheetos ve Çerezza markalarının sahibidir.
- (28) 1994 yılında paketlenmiş cips pazarına giren KAR GIDA ise KAR GIDA'nın kontrol ettiği ve KAR GIDA tarafından üretimi yapılan cipslerin dağıtımı ve pazarlaması alanında faaliyet gösteren Pers Gıda Sanayi ve Ticaret AŞ (PERS GIDA) ile birlikte 2002 yılında KFI bünyesine dâhil olmuştur. 2012 yılında Aksaray'da cips fabrikası inşasına başlayan DOĞUŞ ise, 2013 yılında, KFI'nın Türkiye iştiraki olan KRAFT firmasının tuzlu çerezler segmentinden çıkma kararı akabinde, KRAFT'ın İstanbul Pendik'te bulunan fabrikasını ve Patos, Cipso ve Çerezos marka haklarını satın almıştır.¹² Diğer yandan 2012 yılında Kellogg Company, P&G tescilli Pringles markasını devralmıştır.¹³ Soruşturma konusu bilgiler, Pringles markasının muhtelif ithalat/tedarik sorunları nedeniyle mevcut durumda piyasadaki varlığının son derece azaldığına işaret etmektedir. Pringles markasının azalması ile piyasada bir diğer ithal ürün olan ve iç piyasada satışı GOLD HARVEST aracılığıyla gerçekleştirilen Master Potato markalı kutu cips ürünler ön plana çıkmıştır. Anılan tüzel kişilik tarafından ayrıca Türkiye'de Master Nut markalı paketlenmiş mısır cipsi üretim ve satışı gerçekleştirilmektedir.
- (29) Ülkemizde paketlenmiş cips pazarının gelişmeye başladığı ilk yıllardan itibaren sektörde faaliyet gösteren firmaların yanı sıra, çok düşük pazar paylarına sahip özellikle geleneksel kanalda ve yerel marketlerde kendilerine yer bulan, birkaç ilde veya bölgede küçük çaplı olarak faaliyetlerini sürdüren yerel markaların varlığından da bahsetmek mümkündür. Bunun yanı sıra son yıllarda zincir marketlerin bünyesindeki özel markalı (private label) ürünlerin de hem satış tutarı hem de satış hacmi bazında pazar paylarında hızlı bir artış meydana geldiği görülmektedir. Yine de paketlenmiş cips pazarında özellikle geleneksel kanalda yalnızca FRITOLAY ve DOĞUŞ etkin bir dağıtım sistemi ile faaliyet göstermekte, bu kapsamda geleneksel kanalda pazar duopol bir yapı görünümü sergilemektedir.

I.3.2. FRITO LAY Hakkındaki Geçmiş Tarihli Kurul Kararları

- (30) Başvuru kapsamında 4054 sayılı Kanun'u ihlal ettiği iddia edilen FRITO LAY hakkında Kurul tarafından alınan geçmiş tarihli kararların, mevcut dosya bakımından aydınlatıcı olabileceği değerlendirilmekte olup söz konusu kararların ayrıntılarına kronolojik olarak aşağıda yer verilmektedir.

29.02.2000 tarihli ve 00-9/89-44 sayılı Kurul kararı

- (31) KAR GIDA ve PERS GIDA tarafından yapılan başvuruda; FRITO LAY'in ilgili ürün pazarında hâkim durumda olduğu, FRITO LAY'in mini boy ürünlerinin toptan ve

¹² 19.03.2013 tarihli ve 13-15/225-110 sayılı Kurul kararı.

¹³ 12.04.2012 tarihli ve 12-20/513-150 sayılı Kurul kararı.

perakende satış fiyatlarını maliyetinin altında belirlemek suretiyle yıkıcı fiyat uyguladığı iddia edilmiştir.

- (32) Başvuruda yer alan iddia üzerine, FRITO LAY hakkında önaraştırma yapılmasına karar verilmiştir. Dosya kapsamında elde edilen bilgiler ve belgeler topyekûn değerlendirildiğinde FRITO LAY'ın mini boy ürünlerinin satış fiyatı ortalama maliyetin altında kalsa da 17.08.1999 tarihli deprem sonucunda FRITO LAY'ın Kocaeli'de bulunan fabrikasının önemli ölçüde hasar gördüğü ve üç aya varan bir süreyle piyasaya ürün verilemediği, bunun sonucunda ise pazar payının önemli ölçüde gerilediği, uygulamanın dört boy ürün arasında yalnızca mini boylarda 34 günlük geçici bir süreyle sınırlı kaldığı ve söz konusu indirimlerin deprem bölgesi ile Güney ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde bulunan 11 ili kapsadığı ve önaraştırmaya konu olan indirimlerin rakibi pazar dışına itme veya rakibin faaliyetlerini zorlaştırma amacı taşımadığı göz önünde bulundurulduğunda, FRITO LAY'ın yıllık ortalamanın hayli altına inen pazar payını eski seviyesine getirmeyi hedefleyen fiyat indiriminin hâkim durumun kötüye kullanılması olarak değerlendirilemeyeceği ve FRITO LAY hakkında 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi kapsamında soruşturma açılmasına gerek bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.
- (33) Öte yandan FRITO LAY'ın distribütörlük sözleşmesinin 4054 sayılı Kanun'un geçici 2. maddesi gereğince 05.05.1998 tarihine kadar Kuruma bildirilmesi gereken anlaşmalar kapsamında olmasına karşın bu yükümlülüğün süresi içinde yerine getirilmeyerek bildirimde bulunulmamasından dolayı FRITO LAY'e idari para cezası verilmesine hükmedilmiştir. Ayrıca, distribütörlük sözleşmesinin sırasıyla münhasırlık ve rekabet yasağı ile ilgili olan 2. ve 14. maddelerinin 1997/3 sayılı "Tek Elden Dağıtım Anlaşmalarına İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği" ile uyumlu hâle getirilmesi kaydıyla bu sözleşmenin grup muafiyeti kapsamında değerlendirilebileceğine karar verilmiştir.

04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı

- (34) KAR GIDA tarafından yapılan şikâyette; FRITO LAY'ın ilgili ürün pazarında hâkim durumda olduğu, KAR GIDA'nın dağıtıcılarına karşı sistematik caydırıcı, yıldırıcı eylemlerde bulunmak suretiyle hâkim durumunu kötüye kullandığı, satış noktalarıyla münhasır sözleşmeler imzaladığı ve bu vesileyle KAR GIDA'nın ürünlerinin satışını engellediği, ayrıca PEPSICO ile aynı ekonomik bütünlük içinde olduğu ve PEPSICO'nun global düzeyde yarattığı finansal, teknolojik ve ticari avantajlardan faydalanarak Türk piyasalarında rekabet koşullarını bozduğu iddia edilmiştir.
- (35) Dosya kapsamında yapılan incelemeler neticesinde FRITO LAY'ın hâkim durumda olduğu; şikâyete konu eylemlerden, FRITO LAY'ın talimatıyla dağıtım elemanları tarafından gerçekleştirildiği ileri sürülen darp, tehdit, saldırı ve satış stantlarının toplanması gibi eylemlerin ancak rakibin pazar dışına itilmesine yardımcı eylemler başlığı altında incelenebileceği ve dosya kapsamında bu eylemlerin FRITO LAY'ın doğrudan veya dolaylı olarak talimatı yoluyla gerçekleştiğine dair herhangi bir delile veya bulguya rastlanmadığı belirtilmiştir.
- (36) FRITO LAY'ın gerek yazılı anlaşmalar gerekse eş etkili uygulamalar yoluyla satış noktalarıyla münhasır ilişkiye girdiği ve bu şekilde KAR GIDA'nın faaliyetlerini zorlaştırarak KAR GIDA'yı pazar dışına ittiği iddiasının ise dışlayıcı eylemler başlığı altında ele alınması gerektiği ifade edilmiştir. Bu kapsamda FRITO LAY'ın kendi ürünlerinin satıldığı satış noktalarını artırmaya yönelik bir çalışma olan "Buldozer" uygulaması aracılığıyla FRITO LAY satış elemanlarının yeni girdikleri her nokta için 15 puan, KAR GIDA'yı çıkarttıkları her nokta için ise 25 puan kazandıkları, bölgede KAR GIDA'nın faaliyeti azaldıkça ek puanlar elde ettikleri, kazandıkları puanlar neticesinde

de katalog üzerinden hediye seçtikleri, daha sonra bu uygulamanın KAR GIDA'nın noktadan çıkarılmasına yönelik olan puanlama sisteminin kaldırılması şeklinde revize edildiği tespit edilmiştir. Rekabet karşıtı sonuçlar doğurduğu ifade edilen bu uygulamanın iki buçuk ay içinde sona erdirilmesi ve duyulan rahatsızlığın Genel Müdür tarafından şirket içi e-posta mesajı ile dile getirilmesi göz önünde bulundurularak FRITO LAY'in söz konusu eyleminin hâkim durumun kötüye kullanılması olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- (37) Öte yandan, FRITO LAY'in yazılı veya sözlü şekilde nihai satış noktalarıyla yapmış olduğu anlaşmalara ilişkin olarak; bu anlaşmaların münhasırlık içerdiği, eş deyişle anlaşmanın tarafı olan satış noktası ile FRITO LAY'in rakiplerinin ticari ilişki kurmasını engellediği tespitine yer verilmiştir. Kurul tarafından; nihai satış noktalarındaki münhasırlığın 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği (Dikey Tebliğ)'nin 6. maddesi uyarınca 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde düzenlenen koşullarla bağdaşmaz etkilere sahip olması, dolayısıyla anılan Kanun maddesinin aradığı şartları taşımaması nedeniyle Dikey Tebliğ'in 6. maddesi ve 4054 sayılı Kanun'un 13. maddesi gereğince muafiyetin geri alınmasına hükmedilmiştir. Ayrıca, bu çerçevede bedava ürün veya çeşitli hediye verilmesi, iskonto veya indirim yapılması gibi uygulamaların münhasırlık şartına bağlı olmadan ve fiili münhasırlığa yol açmayacak şekilde uygulanması ve yazılı sözleşmelerdeki münhasırlık hükümlerinin revize edilmesi gerektiğine karar verilmiştir.
- (38) 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı, soruşturmayı yürüten Kurul üyesinin nihai karar toplantısına katılarak oy kullanmasının hukuka uyarlılığının bulunmadığı gerekçesiyle FRITO LAY'in paketlenmiş cips pazarında hâkim durumunu kötüye kullanmadığına ilişkin bölümü bakımından Danıştay 13. Dairesinin 01.11.2005 tarihli ve 2005/4525 E. 2005/5348 K. sayılı kararı ile usulî yönden iptal edilmiştir. Kısmen iptal kararı üzerine hâkim durumun kötüye kullanılmadığına ilişkin olarak yapılan yeniden değerlendirme sonucunda; Kurulun 06.04.2006 tarihli ve 06-24/304-71 sayılı kararı ile; ilgili ürün pazarı olan paketlenmiş cips pazarında FRITO LAY'in hâkim durumda bulunduğu, ancak FRITO LAY'in eylemlerinin pazardaki diğer teşebbüsler aleyhine hâkim durumun kötüye kullanılması olarak değerlendirilemeyeceğine, dolayısıyla FRITO LAY'in hâkim durumunu kötüye kullanmadığına karar verilmiştir.

29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı Kurul kararı

- (39) KRAFT tarafından yapılan başvuruda; FRITO LAY'in, paketlenmiş cips pazarındaki hâkim durumunu fiili münhasırlık ve geleneksel kanaldaki satış noktalarında stok artırımı uygulamaları aracılığıyla kötüye kullandığı, ayrıca ürün bağlama yoluyla yıkıcı fiyat uyguladığı ve fiyat sıkıştırması yaptığı, anılan eylemler ile 4054 sayılı Kanun'un 4. ve 6. maddelerini ihlal ettiği iddia edilmiştir. Başka bir başvuru sahibi tarafından; kendisinin FRITO LAY'in dağıtıcısı olarak faaliyet gösterdiği, ürün talebinin FRITO LAY tarafından karşılanmadığı, ürünlerin dağıtımının doğru şekilde yapılmadığı ifade edilmiştir. Bir diğer başvuru sahibi ise; marketinde 4-5 ay boyunca sadece FRITO LAY ürünlerinin satışını gerçekleştirdiğini, FRITO LAY'in rakibine ait ürünleri stantlarına yerleştirdiğinde FRITO LAY tarafından bu konuda uyarıldığını, stantlardan rakiplerin ürünlerini çıkarmadığı takdirde kampanyalardan yararlanamayacağını belirtildiğini, bu eylemler ile FRITO LAY tarafından tek satıcılığa zorlandığını ileri sürmüştür.
- (40) Başvurulara konu iddialar üzerine yürütülen soruşturma kapsamında elde edilen bilgiler ve belgeler değerlendirildiğinde; FRITO LAY'in nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına ilişkin uygulamalar yoluyla 4054 sayılı Kanun'un 4.

maddesini ihlal ettiği ve FRITO LAY'in söz konusu uygulamalarına aynı Kanun'un 5. maddesi uyarınca bireysel muafiyet tanınamayacağı sonucuna ulaşılmıştır.

- (41) FRITO LAY'in satış noktalarındaki stok artırım uygulamalarına ilişkin olarak; FRITO LAY'in, satış noktalarında bulunan stant sayısının ve/veya satış noktalarına ek teşhir ya da ürün vermek suretiyle noktaların stoklarının artırılması yönünde bir politikası olduğu tespit edilmiş, ancak bu politikanın satış noktalarında münhasırlık oluşturma amacına yönelik yapıldığına dair herhangi bir bulguya ulaşılamadığı, bu uygulama sonucunda noktaların depolama alanının kapatılmasının söz konusu olmadığı, stok artırma politikasının amaçları ve sonuçları bakımından filli münhasırlık yaratıcı etkileri olmadığı değerlendirilmiştir.
- (42) FRITO LAY'in bağlama yoluyla yıkıcı fiyat uyguladığı iddiasına ilişkin olarak; hızlı tüketim malları sektöründe faaliyet gösteren firmalar için talebin azaldığı dönemlerde paket satış promosyonu yapmanın genel bir uygulama olduğu, yapılan yerinde incelemelerde de söz konusu promosyonun rakipleri dışlama amacıyla uygulandığına dair herhangi bir bulguya rastlanmadığı, iki ay süren söz konusu promosyon döneminde rakiplerin pazar paylarında kayda değer ölçüde bir değişme/gerileme olmadığı değerlendirilmelerine yer verilmiştir.
- (43) FRITO LAY'in fiyat sıkıştırması uyguladığı iddiasına yönelik olarak ise; başvuru sahibi tarafından fiyat sıkıştırması olarak değerlendirilen eylemin rekabet hukuku literatüründeki fiyat sıkıştırması kavramıyla örtüşmediği, hâkim durumdaki teşebbüsün fiyatlarını artırmamasının tek başına ihlal olarak nitelendirilemeyeceği, ancak belirli bir dönemde maliyet artışlarına karşın fiyat artırmaması sonucunda teşebbüsün uyguladığı fiyatın yıkıcı bir hâl alması olasılığının bulunduğu, ilgili dönemde FRITO LAY'in ve rakiplerinin fiyat değişimlerine bakıldığında böyle bir yıkıcı fiyat senaryosunun da gözlemlenmediği sonucuna ulaşılmıştır.
- (44) Tüm bu değerlendirmeler neticesinde, 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesinin ihlal edildiğine ilişkin bir tespit yapılmazken FRITO LAY'in nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına yönelik uygulamalar yoluyla 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği kanaatine ulaşılmış ve FRITO LAY'e idari para cezası verilmesine karar verilmiştir.

12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararı

- (45) FRITO LAY İzmir Bölge Eski Satış Şefi tarafından yapılan başvuruda özetle; FRITO LAY'in, DOĞUŞ başta olmak üzere rakiplerine ait stantların satış noktalarına girmesine engel olduğu, satış noktalarına DOĞUŞ stantlarını çıkarmaları karşılığında fiyat farkı adı altında sadakat ödemeleri gerçekleştirdiği, rakiplerin ürünlerinin satışını bırakan noktaların rakiplerin ürünlerini yeniden satmaya başlamaları hâlinde bu noktaların vadeli ödeme imkânını kaldırdığı ve bu suretle fiili münhasırlık tesis etmeye yönelik eylemlerde bulunduğu iddia edilmiştir.
- (46) Başvuruda yer alan iddialar neticesinde FRITO LAY hakkında önaraştırma yapılmasına karar verilmiştir. Dosya kapsamında elde edilen bilgiler ve belgeler topyekûn değerlendirildiğinde FRITO LAY'in fiili münhasırlık-indirim sistemleri uyguladığına dair herhangi bir bulguya ulaşılamadığı, söz konusu uygulamaları gerçekleştirmiş olsa bile Türkiye genelinde FRITO LAY'in pazar payı kaybettiği, paketlenmiş patlamış mısır kategorisinde Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Maddeler Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret AŞ'nin, paketlenmiş cips pazarında ise Nazlı Gıda İnş. Tem. ve Koz. San. Tic. Ltd. Şti.'nin piyasaya girdiği ve piyasada

tutunduğu dikkate alınarak FRITO LAY hakkında 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi kapsamında soruşturma açılmasına gerek bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

- (47) İlâveten dosya kapsamında gerçekleştirilen incelemeler esnasında FRITO LAY'ın distribütörlerinin satış fiyatına müdahale ettiğine yönelik birtakım şüpheler doğmuş olsa da FRITO LAY'ın distribütörleri ile münhasır çalıştığı, distribütörlerin kâr marjlarının düşük olduğu, bu durumun distribütörlerin noktalara indirim uygulama saikini azalttığı, paketlenmiş cips pazarına ilişkin geçmiş tarihli Kurul kararlarında da geleneksel kanalda iskonto uygulamasının yaygın olmadığı ve tavsiye edilen satış fiyatının distribütörler tarafından benimsendiğinin vurgulandığı, satış fiyatını değiştirmek isteyen distribütörün fiyat farkı faturası aracılığıyla noktaya indirim sağlayabileceği göz önünde bulundurularak FRITO LAY hakkında distribütörlerin satış fiyatına müdahale etmeye yönelik eylemler sebebiyle soruşturma açılmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

15.12.2022 tarihli ve 22-55/863-357 sayılı Kurul kararı

- (48) COVID-19 salgını sürecinde, perakende gıda ve temizlik ürünleri ticareti ile iştiğal eden zincir marketler ile bunların tedarikçileri konumunda olan üretici ve toptancı seviyesindeki teşebbüslerin fiyatlama davranışlarının incelenmesi konulu soruşturma¹⁴ kapsamında elde edilen delillerin bazılarında yazışmaların tarafı olan ya da yazışmalara konu olan tedarikçi teşebbüslerin dosya konusu soruşturmanın tarafı olmamakla birlikte topla-dağıt tipi kartel veya yeniden satış fiyatının tespiti gibi ihlale neden olacak eylemler içerisinde bulunmuş olabileceklerine yönelik makul şüphe oluşması sebebiyle Kurulun 17.03.2021 tarihli ve 21-14/177-M sayılı kararıyla FRITO LAY ve diğer bazı tedarikçiler hakkında önaraştırma yapılmasına karar verilmiştir.
- (49) Önaraştırma kapsamında yapılan incelemeler sonucunda elde edilen delillerin ve bulguların ciddi ve yeterli bulunması sebebiyle Kurulun 26.04.2021 tarihli ve 21-23/271-M sayılı kararı ile FRITO LAY'ın de aralarında olduğu bazı teşebbüsler hakkında soruşturma açılmasına karar verilmiştir.
- (50) Soruşturma kapsamında FRITO LAY'ın alıcısı konumunda bulunan bazı perakendecilerin FRITO LAY aracılığıyla geleceğe ilişkin raf fiyatları ve fiyat artış tarihleri gibi rekabete hassas bilgiler konusunda iletişim hâlinde olduğu, FRITO LAY tarafından A101, BİM, CARREFOURSA, MİGROS ve ŞOK arasında ileriye dönük rekabete hassas bilgilerin dolaylı yoldan paylaşılmasına aracılık edilerek fiyat geçişlerinde koordinasyonun sağlandığı, anılan perakendecilerin ise söz konusu koordinasyondan haberdar olduğu ve FRITO LAY tarafından kendilerine aktarılan rakiplere ait bilgilerin ileriye dönük fiyatlama kararlarında kullanıldığı, FRITO LAY, A101, BİM, CARREFOURSA, MİGROS ve ŞOK'un topla-dağıt karteli niteliğindeki anlaşmalar veya uyumlu eylemler yoluyla 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettikleri ve bu ihlal nedeniyle söz konusu teşebbüslerin kartelden birlikte ve eşit derecede sorumlu oldukları ve ilgili ikincil mevzuat kapsamında da açık ve ağır rekabet ihlali olarak tanımlanan bu davranışların 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde sayılan muafiyet koşullarını sağlamasının mümkün olmadığı değerlendirilmiştir.
- (51) Ayrıca FRITO LAY tarafından perakendecilerin raf fiyatlarının düzenli olarak takip edildiği, istenilen seviyede olmayan satış fiyatlarına müdahale edilerek fiyatların yükseltildiği, fiyatın değişmediği durumlarda tekrar perakendeci ile iletişime geçilip fiyatların değiştirilmesinin sağlandığı, yeniden satıcılardan gelen kampanya taleplerine karşılık yeniden satıcıya raf fiyatının artırılması şartı getirildiği, bu sayede raf fiyatının

¹⁴ 28.10.2021 tarihli ve 21-53/747-360 sayılı Kurul kararı ile sonuçlanmıştır.

yükseltilmesi için yeniden satıcılara baskı kurulduğu ve dolayısıyla FRITO LAY tarafından perakendecilerin yeniden satış fiyatının tespit edildiği ve ilgili ikincil mevzuat kapsamında açık ve ağır ihlal olarak tanımlanan yeniden satış fiyatının tespiti niteliğindeki bu davranışların 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde sayılan muafiyet koşullarını sağlamasının mümkün olmadığı değerlendirilmiştir.

- (52) Tüm bu değerlendirmeler neticesinde, FRITO LAY'in kendi ürünlerinde soruşturma tarafı perakendeciler arasında satış fiyatları ve fiyat artışları konusunda koordinasyonun sağlanması ve bu koordinasyonun sürdürülmesi, yine bu çerçevede perakendecilerin geleceğe yönelik fiyatları ve fiyat artış tarihleri gibi rekabete hassas bilgilerin paylaşımına aracılık edilmesi suretiyle perakende satış fiyatlarının tespiti amacına sahip topla-dağıt karteli niteliğindeki anlaşmalar veya uyumlu eylemlerle ve perakende seviyesinde faaliyet gösteren teşebbüslerin yeniden satış fiyatlarını belirlemek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği sonucuna ulaşılmış ve teşebbüse idari para cezası verilmesine karar verilmiştir.

I.4. Yerinde İncelemelerde Elde Edilen Belgeler

- (53) Dosya kapsamında 14.02.2024 ve 15.02.2024 tarihlerinde FRITO LAY'in merkezi ile İstanbul, İzmir, Ankara, Antalya, Samsun, Muğla ve Bursa illerindeki bölge müdürlüklerinde ve distribütörlerinde yerinde incelemeler gerçekleştirilmiştir. Yerinde incelemeler kapsamında elde edilen delillerden dosya kapsamında önem arz edenlere, takip kolaylığı sağlaması amacıyla "rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılmasına ilişkin deliller", "stantlara ilişkin deliller" ve "diğer deliller" başlıkları altında tarih sıralamasına göre aşağıda yer verilmektedir.¹⁵ Bununla birlikte, delillerde "Satış Temsilcisi" ünvanıyla belirtilen kişiler FRITO LAY'in distribütörlerinin bordrosu altında çalışan saha personeline işaret etmekte olup diğer tüm satış personeli FRITO LAY bordrolu yetkililer ve çalışanlardır.

I.4.1. Rakiplerin Faaliyetlerinin Zorlaştırılmasına İlişkin Deliller

- (54) **Delil 1:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nun mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Kemalpaşa&Karacabey" isimli WhatsApp grubunda yer alan 21.09.2016 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....)¹⁶ (21.09.2016, 13.58): (.....)
Patos rafini cikardik
Tek kaldik
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (21.09.2016, 14.15): *Hayır olsun, sen çıkartmadın, müşteri hizmeti beğenmesi de çıkarttı değil mi?*
Satış Temsilcisi (.....) (21.09.2016, 15.52): *Ben cikardim sefim*

- (55) **Delil 2:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nun mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.12.2018 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

¹⁵ Belgelerdeki ifadeler orijinal hâliyle aktarılmış, yazım hatalarına müdahale edilmemiştir. Bununla birlikte ismi veya soyismi tespit edilemeyen kişiler, ilgili mobil cihazda kayıtlı oldukları şekilde belirtilmiştir.

¹⁶ İlgili kişinin satış temsilcisi olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Satış Temsilcisi (.....) (11.12.2018, 20.32): *birde anladığım çalışılmayan çok nokta var isi toparlayalım birgun beraber **gezelim burda heryer patos standi onlari bir ekarde etmek lazım roman malaesine kimse girmiyormus bi ilgilenmek lazım***
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.12.2018, 20.48): *beraber çıkarızta Bi*

- (56) **Delil 3:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ANKA" isimli WhatsApp grubunda yer alan 23.03.2019 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (23.03.2019, 11.02): *Rakip öldü 🙏*
[Net haline ulaşılamayan ve raf görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]

- (57) **Delil 4:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, Satış Temsilcisi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 28.03.2019 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.03.2019, 13.08): *Rakip yok dimi artık*
Satış Temsilcisi (.....) (28.03.2019, 19.48): *Abi daha standları koyalı 6 saat oldu patosta yer yerinden oynamaya başlamış 😊*
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.03.2019, 19.48): *Süper*
Ne diyorlar
Satış Temsilcisi (.....) (28.03.2019, 19.49): *Abi ses kaydı atacağım*
Bi dakika
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.03.2019, 19.49): *Tamamdır kardeşim*
Satış Temsilcisi (.....) (28.03.2019, 19.49): *Canlı görüşme*
[Ses kaydı paylaşılmış olup söz konusu ses kaydına ulaşılamamıştır.]
Zarf atmaya (.....)i aradılar şimdi

- (58) **Delil 5:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) tarafından gönderilen 13.09.2019 tarihli iletinin içeriği şu şekildedir:

Satış Şefi (.....) (13.09.2019, 15.46): *Müdürüm tivak marketin üstündeki noktada Feroş market marketten rakibi kaldırtım*
Satış Şefi (.....) (13.09.2019, 15.47): *Bu savaşı ben kazanacam*

- (59) **Delil 6:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi olduğu düşünülen ve mobil cihazda (.....) olarak kayıtlı kişi ile gerçekleştirilen 23.09.2019 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (23.09.2019, 07.59): *Gunaydin müdürüm havuz listede yok ismi*
Patosun yerine dar koyarım dedi (.....)
Manuel çözüm yaratabilir miyim
FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (23.09.2019, 08.02): *Bu konu Müşterinin insiyatifinde olmalı*

Manuel çözüm derken satış destek bütçesindenmi bahsediyorsun
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (23.09.2019, 08.02): *Evet aynı stand kampanyası yaparmış gibi*
FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (23.09.2019, 08.03): *Bölgenin Patronu sensin verimli kullanılacağına ve devamlılık sağlayacak diyorsan OK*

- (60) **Delil 7:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Ankara Bölge Müdürü (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) tarafından gönderilen 12.11.2019 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (12.11.2019, 20.37): *[Nihai satış noktasının tabelasını gösterecek şekilde uzaktan çekilmiş bir fotoğrafı paylaşılmıştır.]*
Müdürüm müşteri ile görüşüldü anlaşma sağlandı Patos un biraz ürünü var onları eriteceğiz sonrasında müşterimizde bütün çeşitlerimizi bulunduracağız . Bugün 6 tl çeşitlerinden yazdık Patos bitince noktada bütün çeşitlerimizi konumlandırıp sizinle remini paylaşacağım. ayrıca bugünkü b.ç¹⁷ de aile + ve mideum u 7 müşterimiz ile daha tanıştırdık. Yapacak çook işimiz var müdürüm. iyi akşamlar

- (61) **Delil 8:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi olduğu düşünülen (.....) ile gerçekleştirilen 06.12.2019 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

¹⁷ Bölge çalışması anlamında kullanıldığı kanaatine varılmıştır.

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.40):



(Coca Cola İçecek'e ait PO1 standı benzer entegre bir stand görseli paylaşılmıştır.)

(.....) selam

Kaç nokta da yapmışlar bunu

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 17.41): 3 nokta

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.42): *Bu noktalarda bizim standımız ne vardı*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 17.51): *O alanda müşterinin rafı vardı komple kullanıyorduk*

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.52): *Ortaya dolap koyarak raf mı yapmışlar*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 17.52): *Evet*

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.52): *Rakip var mı bu noktalarda*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 17.53): *Vardı 2 ay önce çıkarttık*

Nokta ismi gece Avm

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.54): *İki noktada mı gece avm*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 17.54): *Burası gece avm*

Diyetleri elit avm ve önder şekerleme

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.55): *Onlarında fotolarını atabilir misin*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 17.56):



(Coca Cola İçecek'e ait PO1 standa benzer entegre bir stant görseli paylaşılmıştır.)

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.57): Bu hangi nokta

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 17.58): Önder şekerleme

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 17.58): Komple mağaza içini mi
Yoksa sadece bir köşeyi mi yaptırıyorlar

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 18.00): Sadece köşe

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 18.01): Diğerinin foto var mı

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 18.02): Birazdan noktaya uğrayacağım

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 18.02): Ok

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 18.02): Telde bulamadım

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 18.02): Sorsana

Ne karşılığı yapıyorlar mış

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 18.03): Çipsin yanına Dolap koymak için

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 18.04): Pepsi ciler neden düşünememiş ki ilginç

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2019, 18.07): (.....) ile görüşmedim ana biz gece
avm de çalışırken Pepsi'nin St¹⁸ leri geldi farkında bile değiller gibi geldi bana

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (06.12.2019, 18.08): ☺

- (62) **Delil 9:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Ankara Bölge Müdürü (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 17.12.2019 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.12.2019, 15.45):

¹⁸ Satış temsilcisi.



Müdürüm 5 iskonto verdiğimiz ünlü market

FRITO LAY Ankara Bölge Müdürü (.....) (17.12.2019, 15.45): 🇵🇸

Elinize sağlık (.....)

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.12.2019, 15.45): *Sağolun müdürüm*

Talepler için tekrar özür dilerim

Tekrarı olmayacaktır müdürüm

- (63) **Delil 10:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nun mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 25.03.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (25.03.2020, 11.01): *[Behçel Market'e ait iletişim bilgilerini içeren görsel paylaşılmıştır.]*

daha kaç tel yazalım acılması için ocak ayından beri acılmadı kadında kızıyor her gittimimde kasever vergi levhası ver ben burdan patosu çıkardım

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (25.03.2020, 11.12): *telefonu açmıyorsa ne yapabilir ki?*

Pepsi çalışıyor mu?

Satış Temsilcisi (.....) (25.03.2020, 11.12): *hayir*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (25.03.2020, 11.14): *telefonu açması lazım.Bilgileri teyit almadan şirket açmaz.0.850 li numardan arayacaklar diye bilgide vermişsindir.ama telefonu açmadan sistem açılmaz.Bir umut Pepsi çalışıyorsa dedim.Ama çalışmıyorsa, Abla teli açmadan açılmazı anlatmak lazım*

Satış Temsilcisi (.....) (25.03.2020, 11.15): *söyledim benim telefonum hep acik arayan olmadı dedi gene soyleyim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (25.03.2020, 11.15): *ok*

- (64) **Delil 11:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 04.04.2020 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.04.2020, 12.44): *Bu güncel foto değil patron, patosu çıkardık*

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (04.04.2020, 13.24): *Biz çıkarmamışızdır Müşteri kendi isteğiyle çıkarmıştır (.....).*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.04.2020, 13.27): *2 hafta ya oldu ya olmadı patron, ziyaret ettim (.....)i o ara konuştuk artık patos almayacağı hakkında.*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.04.2020, 14.50): *Tabii ki kendi isteğiyle aldığı gibi kendi isteğiyle de çıkardı patron* 👍🙄

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.04.2020, 14.50): 👍

- (65) **Delil 12:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 21.05.2020 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (21.05.2020, 19.39): *Ayaklıkırı köyü patos çıktı biz girdik patron, pasif¹⁹ avından yakalanan 1 nokta*

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (21.05.2020, 19.40): *Güzel ellerinize sağlık.* 👍

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (21.05.2020, 19.40): *Çook yıllar önce benim musterimdi*

Tesekkurler

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (21.05.2020, 19.40): *Faydalarından yararlan işte..*

- (66) **Delil 13:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve PEPSICO Yetkilisi (.....) ile gerçekleştirilen 03.06.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (03.06.2020, 20.23):

[Nihai satış noktasına ait rafta Pringles markasına ait ürünler ile birlikte FRITO LAY'e ait ürünlerin yer aldığı görsel paylaşılmıştır.]

Bursadan Karacabey e gelirken ki şube.Pringlesi elletmiyorlar

[Nihai satış noktasına ait rafta DOĞUŞ'a ve Pringles markasına ait ürünler ile birlikte FRITO LAY'e ait ürünlerin yer aldığı görsel paylaşılmıştır.]

Karacabeyden Bursaya giderkenki şubenin önceki hali.

[Nihai satış noktasına ait rafta DOĞUŞ'a ve Pringles markasına ait ürünler ile birlikte FRITO LAY'e ait ürünlerin yer aldığı görsel paylaşılmıştır.]

Pringlesi elledik burada ama Magaza Müdürü değiştirebilirmiş. İnşAllah böyle kalacak

PEPSICO Yetkilisi (.....) (03.06.2020, 20.39): *Ok ellerinize sağlık*

- (67) **Delil 14:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Eskişehir Ekibi" isimli WhatsApp grubunda yer alan 10.07.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

¹⁹ "Pasif" ile kastedilenin geçmiş tarihte FRITO LAY'in müşterisi olan ancak hâlihazırda FRITO LAY ile ticareti bulunmayan satış noktaları olduğu değerlendirilmektedir.

Satış Temsilcisi (.....) (10.07.2020, 21.35): 😊😊😊
Çınar altı tekel ve ald tekel ay sonu itibariyle patosa bay bay
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (10.07.2020, 21.36): 🙌🙌🙌

- (68) **Delil 15:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.07.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (11.07.2020,12.11): [Nihai satış noktası dışında konumlanan FRITO LAY standının görüntüsü paylaşılmıştır.]
Planogram 😊
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.07.2020, 12.13): Patos altta?
Satış Temsilcisi (.....) (11.07.2020,12.14): Evet şefim standını attık
Şimdilik durumu sonra almicak
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.07.2020, 12.14): Ok

- (69) **Delil 16:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Eskişehir Ekibi" isimli WhatsApp grubunda yer alan 29.07.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (29.07.2020, 16.27): Aydoğmuş market patosa bay bay
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.07.2020, 16.28): Böyle şeylerle gelin 🙌🙌
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.07.2020, 16.32): 🙌🙌🙌
FRITO LAY Satış Temsilcisi (.....) (29.07.2020, 17.11): Rekabet kurulu var yapmayın
(.....) FRITO LAY Esk Çamlıca²⁰ (29.07.2020, 17.12): 😊😊😊😊😊
Satış Temsilcisi (.....) (29.07.2020, 17.16): Sesli güldüm 😊
Satış Temsilcisi (.....) (29.07.2020, 17.59): Yemişim rekabet kurulunu (.....)cimmm 😊😊

- (70) **Delil 17:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Eskişehir Ekibi" isimli WhatsApp grubunda yer alan 02.09.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (02.09.2020, 13.11): [Nihai satış noktası dışındaki DOĞUŞ standının görüntüsü paylaşılmıştır.]
Patos standını küçültük kısa zamanda bu noktadan da cikartiraam bir ay içerisinde 4 nokta dan temizlemiş olacam
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (02.09.2020, 13.12): 🙌 eline sağlık
Satış Temsilcisi (.....) (02.09.2020, 13.14): Tşk şefim ald²¹ standı içeri soktuk haftalık 200 den 500 600 TL lere cikartım
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (02.09.2020, 13.15): 🙌🙌🙌

²⁰ İlgili kişinin kim olduğu tespit edilememiştir.

²¹ Nihai satış noktasının ismi.

- (71) **Delil 18:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 21.11.2020 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (21.11.2020, 12.56):



(.....) abî²² raftan kaldırdı patosu şefim 😊

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (21.11.2020, 12.56): Eline sağlık

Satış Temsilcisi (.....) (21.11.2020, 12.56): Sağolun şefim 😊

- (72) **Delil 19:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Fight Club" isimli WhatsApp grubunda yer alan 04.12.2020 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (04.12.2020, 17.56): [Net haline ulaşamayan ve raf görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]

Satış Temsilcisi (.....) (04.12.2020, 17.57): (.....) Koştular müşterilerinden patosu bugün çıkarttım artık bi yemek ısmarlarsın teşekkür mayetinde ... bin lira bedelsiz demişler ona rağmen artık yok kaldırtım az önce

Satış Temsilcisi (.....) (04.12.2020, 17.58): Helal sana (.....)

- (73) **Delil 20:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 05.01.2021 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

²² Nihai satış noktası yetkilisi.

Satış Temsilcisi (.....)(05.01.2021, 10.54):



Göksu İnternet şefim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (05.01.2021, 11.01): *Eline sağlık daha güzel olmuş bence*

Rakip tamamen bitti mi

Satış Temsilcisi (.....) (05.01.2021, 11.02): *Saolun şefim*

Yok bitmedi kapı girişinde dar standda durucak

- (74) **Delil 21:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu “*Uygulama Standartları...*” isimli WhatsApp grubunda yer alan 07.01.2021 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (07.01.2021, 11.54): *[Net haline ulaşamayan ve raf görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]*

Buralarda bir yerde Patos vardı galiba ama göremiyorum şuan 😊😊😊😊

- (75) **Delil 22:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 13.01.2021 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (13.01.2021, 15.17):



Patos mal vermiyor şefim hiç biyere



FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.01.2021, 15.20): *Eline sağlık birdaha giremeyecekmiş gibi mal ver*

Satış Temsilcisi (.....) (13.01.2021, 15.26): *(.....) ab²³ ben şaka yaptım ona dedi tek tabanca çalışcam artık diye oda ona bozuldu gitti herhalde dedi 😊*

- (76) **Delil 23:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 20.01.2021 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

²³ Nihai satış noktası yetkilisi.

Satış Temsilcisi (.....) (20.01.2021, 11.06): Şefim yanlış anlamayında niye benim müşterilere gelince bütçe yok (.....) ve full market söylenip duruyor adamlara sözde bişeyler yapacaktık (.....) ayrı bi kafa zaten polis kantininde de büyütemedim bu sene farkındaysanız benim hiç bi müşteriye bişey yapmıyoruz adamlar sağdan soldan duyup bana söyleniyolar durmadan ve ticaretim bozulmaya başladı ben daha fazla büyümek istiyorum şefim

Koskoca firmayız ama bütçe yok demekten bıktım 😊

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (20.01.2021, 11.06): Bütçe gelsin aklımda (.....)ama (.....) için bütçe verdim kendi kabul etmedi

Satış Temsilcisi (.....) (20.01.2021, 11.06): Onu biliyorum şefim o zaten allah yolunda ne hali varsa görsün

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (20.01.2021, 11.06): Polis kantini halka açık bir yer orda da ekstra bir şey yapamayız

Satış Temsilcisi (.....) (20.01.2021, 11.07): Onla bozuldu zaten artık bozulacağı kadar 😊

Söylüyorum abi en fazla bu oluyormuş diye
O zaman küçültmediğime dua et diyor

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (20.01.2021, 11.09): 2-3 kere (.....) müdürle konuştum polis kantinine bir şey yapamayız

Satış Temsilcisi (.....) (20.01.2021, 11.09): Tamam şefim
Sağolun

Satış Temsilcisi (.....) (20.01.2021, 14.54): Patos kaydı gitti şefim 😊

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (20.01.2021, 14.56): Eline sağlık 🙌🙌🙌

Satış Temsilcisi (.....) (20.01.2021, 14.56): Sağol şefim

- (77) **Delil 24:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi olduğu düşünülen (.....) ile gerçekleştirilen 03.02.2021 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (03.02.2021, 09.58): (.....) 6sd²⁴ Kardeşler tekel 7sd²⁵ gözüküyor bu müşterilere 7 sg²⁶ konumlandırılabilir mi
Ya da darın yanına 7 si²⁷ ile destek verilebilir mi

Satış Temsilcisi (.....) (03.02.2021, 10.06): ikisinde alanı az olduğu için yanına 7sd zor şefim ama ikisinde de patosu kaldırırsa 7 sg kurabilirim
bunları da görüşmem lazım kendileriyle

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (03.02.2021, 10.07): Tamamdır

- (78) **Delil 25:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Ankara Bölge Müdürü (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO

²⁴ 6 sepetli dar stant.

²⁵ 7 sepetli dar stant.

²⁶ 7 sepetli geniş stant.

²⁷ 7 sepetli ince stant.

LAY Satış Şefi (.....) tarafından gönderilen 22.02.2021 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (22.02.2021, 20.09): *Müdürüm
Sompert petrol istasyonlarından çayı²⁸ çıkardık
Çarşamba günü Efe grosler ile randevüm var %90 ordanda çıkartacağız
Haftada 2-3 frekansın sonucu bu
İyi akşamlar*

- (79) **Delil 26:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü NIRVANA'da yapılan yerinde incelemede NIRVANA Finans Müdürü (.....)'un mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "🔗👤 Tek Ekip Büyük Güç👊🔥" isimli WhatsApp grubunda yer alan 04.03.2021 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.03.2021, 11.29): *(.....) bölgenin içinden bir bölge daha çıkarmaya başladın. Tebrik ediyorum seni 🙌🙌🙌*
Satış Temsilcisi (.....) (04.03.2021, 11.29): *Saolun sefim teşekkürler*
Satış Temsilcisi (.....) (04.03.2021, 11.30): *Saolun sefim elimizden geldiği kadar rakiplere yer yok teşekkürler*

- (80) **Delil 27:** FRITO LAY Samsun Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu, ancak belge üzerinden ismi tespit edilemeyen bir WhatsApp grubunda yer alan 09.04.2021 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (09.04.2021, 16.06): *Bunlar bizim tablolarımız beyler. İyisi ile kötüsü ile bizim tablolarımız. Alkışlanırsakta bizim, dayak yesekte. Heyecan yok beyler heyecan. Elemanlarınıza bakıyorum herkes rutin bir şekilde durgun devam ediyor. İşte burada liderliğinizi görmemiz lazım ama maalesef rakamlarınız işi elemanların yönettiğini gösteriyor. Kimse kusura bakmasın. Bizim işimizi bizden başka kimse yapmayacak. Herkes silkelensin ve kendine gelsin lütfen (...)*
FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (09.04.2021, 16.21): *Bana bundan sonrasında 1 kişi 'Patos bedelsiz veriyor, bu ürün bedelsiz olduğundan burada var' falan gibi bir cümle kullanırsa çok kötü üzerim kendisini şimdiden söyleyeyim. Gördük kampanyalardaki yetkinliğimizi... Geçen ay yapılan kampanyalardaki noktaya kesilen fatura, noktadan alınan fiyat farkı faturaları ile birlikte taratıp bana gönderin. Ben onay verince (.....) ile paylaşsınız.*

- (81) **Delil 28:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 07.05.2021 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

²⁸ DOĞUŞ'a atıf yapıldığı kanaatine varılmıştır.

Satış Temsilcisi (.....) (07.05.2021, 16.40): Patosun malı bizim standda vardı abi dedim böyle skntı olur şefler görür falan bende size skntı olurum diyo

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (07.05.2021, 16.40): 😊

Satış Temsilcisi (.....) (07.05.2021, 16.41): Sıkıntı ya sıkıntı oluruz şefim biz pazar lideriyiz ağırlık bizde olacağına millet bize atar gider yapıyo anlamıyorum

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (07.05.2021, 17.06): Şimdi sakindi bana sabah gel dedi ben sana yelek vercem ona ver kazandırıyor²⁹ anlattım birde dükkan senin³⁰ de cipsten hedefi görünmüyordu ona bir bak tabletinden

Brn bir gün de sabahtan uğrarım ona

Satış Temsilcisi (.....) (07.05.2021, 17.41): Şefim neden yapılanlarımız hiç takdir edilmiyoe

O caddede GÖZDE market 2 tane olduk 7 sepet patos sildik attic

- (82) **Delil 29:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 04.06.2021 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.06.2021, 12.01): Evet güzel neresi burası

Satış Temsilcisi (.....) (04.06.2021, 12.03): (.....) şefim

Stant yapabiliyoruz buraya

Orayı komple bize veriyor

Patos vardı kaldırtım kırmadı beni

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.06.2021, 12.24): Listede yok ise yaptırmayız malesef

Satış Temsilcisi (.....) (04.06.2021, 12.25): Eklesek listeye

Olmazmı

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.06.2021, 12.25): Hayır ekleyemiyoruz

Satış Temsilcisi (.....) (04.06.2021, 12.28): Aklınızda bulunsun şefim

Yine de

Olursa

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.06.2021, 12.29): Yani yapabilirsek haber ederim sana

Satış Temsilcisi (.....) (04.06.2021, 12.29): Tamm

- (83) **Delil 30:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen ve FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Müdürü (.....) ile gerçekleştirilen 17.06.2021 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

²⁹ Nihai tüketicilere yönelik dijital kampanya uygulaması.

³⁰ Nihai satış noktalarına yönelik dijital kampanya uygulaması.

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.25):



FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.25): Müdürüm merhaba

Tehlikeli cümleler kuruluyor gibi

Rekabet için sıkıntılı olabilir

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.43): Konuş bunu BM³¹ ile bencede doğru değil

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.44): Yazdım müdürüm whatsapp dan

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.45): Konuş telefonlada istersen bende Yarın (.....) Müdürümle konuşurum

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.45): Aradım meşguldü müdürüm

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.53): Şimdi konuştuk müdürüm
Fark etmemiş
Düzeltilirecek

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (17.06.2021, 19.53): 👍

³¹ Bölge müdürü.

- (84) **Delil 31:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi olduğu düşünülen "(.....) Pepsi" olarak kayıtlı kişi ile gerçekleştirilen 28.07.2021 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) Pepsi (28.07.2021, 07.29): Biride folkart köşe
Yok mu elit
FRITO LAY Satış Şefi (.....)(28.07.2021, 07.29): Evet
Satış Temsilcisi (.....) Pepsi (28.07.2021, 07.29): Patosla anlaşmalı
Onuda
Bağladım
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.07.2021, 07.29): Aferin
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.07.2021, 07.30): Sahada eski gördüğün standı da yenile
Satış Temsilcisi (.....) Pepsi (28.07.2021, 07.30): Patosu kaldırıyor
Tamam şefim
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.07.2021, 07.30): Çok iyi 🍷 eline sağlık
Satış Temsilcisi (.....) Pepsi (28.07.2021, 07.30): Bir kaç yer kaldı
Öyle
Siz (.....)a söylersiniz

- (85) **Delil 32:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 14.08.2021 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.08.2021, 08.40): a101 den devam ettin köprüyü geç
karşına 3 yol çıktı
direk karşı ara sokak
sağa gidersen cici
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.08.2021, 08.41): ciciye de rakam teklif et patosu kaldır
İki stand ya
Satış Temsilcisi (.....) (14.08.2021, 08.41): Nasıl bi rakam teklif ediyim
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.08.2021, 08.41): Satışa göre
Bende yelek de var
Kazandırıyor
Onu da teklif edebilirsin
Satış Temsilcisi (.....) (14.08.2021, 08.42): Tamam konuşayım

- (86) **Delil 33:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 04.09.2021 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (04.09.2021, 12.05):



FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.09.2021, 12.06): *Bizim yerimizi Stand harici rafa da dizelim (.....)*

Rakip çok fazla yer almış orda

Satış Temsilcisi (.....) (04.09.2021, 12.07): *Rakibi kaldırdı şefim*

Öyle büyük yeri kalmadı artık

Benim standın baktığı tarafa diyor sadece onun alt taraflara da ben çitircik shots falan açıyorum karşıya da bunları dizdim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.09.2021, 12.08): *Eline sağlık*

Satış Temsilcisi (.....) (04.09.2021, 12.08): *Sağol şefim*

- (87) **Delil 34:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 06.09.2021 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.00): *Sönmez istiyoy zaten*

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.01): *Saskınla konuşuyum oda ister heralde (.....) kendi rafları var şefim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.09.2021, 08.02): *evet var ama önyz sayımız az orda Sönmez yaptıklarımızın arasında değil demi*

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.02): *Patos çalışmıyo tekiz*

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.03): *Yok şefim Bütün stat bizim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.09.2021, 08.03): *sönmez de durumumuz ne*

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.04): *Sönmez sizi bekliyo gelsinler yapınlar kimseyi sokmam diyo sizden baska*

Yıllık bana ne hedef verirse yaparım bütçe istiyoy


Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.05): *Ek teshir çok alıyo patos*

Almam diyo yeterki gelsin konuşalım

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.09): (.....)nezaman gitcem stant sefim
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.09.2021, 08.13): o zaman sönmez e yapalım direk
Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.13): Bide konusun sefim
Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.14): Olur direk ister sizi beklipy söylemişim zaten
Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.14): Size
Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2021, 08.14): Bugun müsaitseniz arıyım adamı

- (88) **Delil 35:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Asla Vazgeçemeyenler" isimli WhatsApp grubunda yer alan 18.09.2021 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

GÜLPAŞ Satış Temsilcisi (.....) (18.09.2021, 13.12):



Patosa elveda

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.09.2021, 13.13): 👍👍👍
İsim paylaşmayalım

- (89) **Delil 36:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 13.10.2021 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (13.10.2021, 20.02): [Nihai satış noktasına ait raf görselleri paylaşmıştır.]
*Sefim bu pringles işi simdilik olmuyo
Bı abla var sorumlu oda izinde o gelmeden olmaz diyo elemanlar
Aslında aramız iyi ama sormadan da yapılmaz
P.tesi gelecekmış tekrar denicem şansımı*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.10.2021, 20.05): Ok. Eline sağlık. Teşekkür ederim



- (90) **Delil 37:** FRITO LAY İstanbul Avrupa distribütörü ZİRVEGÜL'de yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....)'ün mobil cihazından elde edilen, FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "İZ BIRAKANLAR" isimli WhatsApp grubunda yer alan ve 08.12.2021-17.01.2022 tarih aralığında geçen yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (08.12.2021, 14.31):



Yanında bütün standı ele geçireceğim
(...)

Satış Temsilcisi (.....) (05.01.2022, 14.36):



[DOĞUŞ'a ait standta FRITO LAY'e ait ürünlerin yer aldığı görülmektedir.]
Patosa ile ortak çalışmamız
(...)

Satış Temsilcisi (.....)³² (17.01.2022, 10.00): Patosa yer yok boşluksuz dibine kadar
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.01.2022, 10.01): Canım eline sağlık

³² Satış temsilcilerinden biri olduğu kanaatine varılmıştır.

- (91) **Delil 38:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Asla Vazgeçemeyenler" isimli WhatsApp grubunda yer alan 06.01.2022 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.01.2022, 10.37): burası neresi?
Satış Temsilcisi (.....) (06.01.2022, 10.38): Bende çıkaramadım
Satış Temsilcisi (.....) (06.01.2022, 10.38): Mavi market
Satış Temsilcisi (.....) (06.01.2022, 10.48): (.....) sorti mi yapıyorsun
🤔
Satış Temsilcisi (.....) (06.01.2022, 10.49): 😂😂😂
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.01.2022, 10.50): şant farklı geldi gözüme
derin değil sanki
Satış Temsilcisi (.....) (06.01.2022, 10.52): Sağdaki Patos standı patos sokmamak için onuda doldurdum

- (92) **Delil 39:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 20.01.2022 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (20.01.2022, 18.32):



Delta da artık bizim borumuz ötüyor şef 🙌😊



Patos gitti

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (20.01.2022, 13.51): Eline sağlık süper olmuş 🙌🙌

- (93) **Delil 40:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 22.01.2022 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (22.01.2022, 14.18):



Stand bomboş

Satış Temsilcisi (.....) (22.01.2022,15.29): Şefim pazartesi salıy cuma cumartesi ile komple değıştirsek nasıl olur?

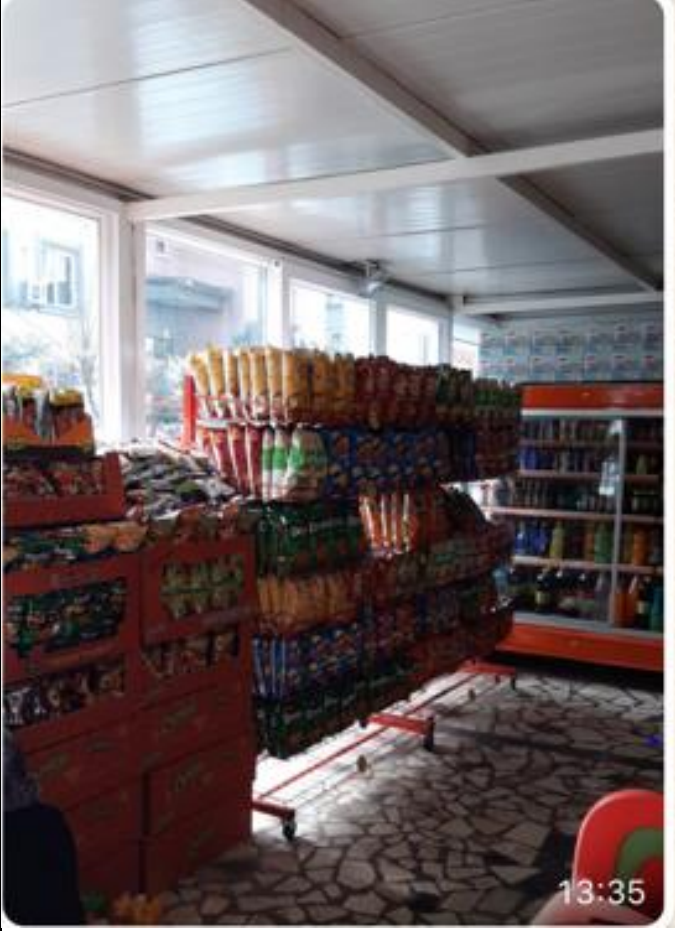
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (22.01.2022,15.31): Müşteriler ile konuşup kabul ettirsen yaparız ama emri vaki bir şekilde olmaz çünkü herkesin bir düzeni. Var

Satış Temsilcisi (.....) (22.01.2022,15.35): Maalesef bitsin diye bekliyorum patosu çıkarttık (...)³³ ince standla koymuş tekrar

- (94) **Delil 41:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve mobil cihazda "(.....)" olarak kayıtlı olan, FRITO LAY Satış Şefi ya da Satış Temsilcisi olduğu düşünülen kişi tarafından gönderilen 25.01.2022 tarihli iletilerin içeriği şu şekildedir:

³³ Argo ifade kullanılmıştır.

(.....) (25.01.2022, 13.35):



(.....) Bey (25.01.2022, 13.36): (.....) patosu kaldirdi hemen 😊

- (95) **Delil 42:** FRITO LAY'ın Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....)'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ANKA" isimli WhatsApp grubunda yer alan 05.02.2022 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (05.02.2022, 16.35): [Net haline ulaşılamayan ve raf görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]

Serkan market rakip firmayı nokta girişinden çıkartıp kendi ürünlerimizi dizmiş bulunmaktayız 👍👍👍

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.09.2022, 16.36): Eline sağlık (.....)

- (96) **Delil 43:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.03.2022 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (11.03.2022, 13.50): Kadehh tekel devir oluyor şef
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.03.2022, 13.51): Tam bir şey yapıyoruz zaten
anında bir şey oluyor
Satış Temsilcisi (.....) (11.03.2022, 14.07): Seyitgazi deki Çayır Market in damadı
devr alıyor
Eski sahibi olan çocuğa ayar çektirdim patos sokmasın diye
Satmıyor vs de dedim
2 gün önce gelmişler yollamış
Bu arada Yorulmaz dan da patos çıktı
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.03.2022, 16.29): Süper iş eline sağlık 🙌🙌🙌

- (97) **Delil 44:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 22.03.2022 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (22.03.2022, 13.22):



Patos standı gelmemek üzere gidiyor şef 😊

Tamer Market

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (22.03.2022, 13.23): (.....) konuştuğumuz birşey verimiz dedik ama beklenti ne

Satış Temsilcisi (.....) (22.03.2022, 13.25): Beklenti yok şef bi ara güzellik yaparız o kadar

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (22.03.2022, 14.03): Tamamdır sıkıntı yok

Satış Temsilcisi (.....) (22.03.2022, 14.04): Bi yerden daha patos gitti onu haber vermektir amacım 😊 beklenti için değil yani 😊

- (98) **Delil 45:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve mobil cihazda (.....) olarak kayıtlı olan satış temsilcisi tarafından gönderilen 29.03.2022 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (29.03.2022, 13.26): *Sefim bütçe lazım bizim eski elemen (.....) koyundeki marketciye patoscular gelip duruyor dukkan buyudu diye ufak tefek bısı alsak sokmayız onları*

- (99) **Delil 46:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazından elde edilen ve "BODRUM DC ☆" isimli WhatsApp grubunda yer alan 03.05.2022 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (03.05.2022, 19.10):



[Nihai satış noktasına ait raflarda DOĞUŞ ve FRITO LAY ürünlerinin birlikte yer aldığını gösteren görsel paylaşılmıştır.]

(.....) kimdeyse acil çözsün bunu

Biz bu adama bütçe kullandık

Satış Temsilcisi (.....) (03.05.2022, 19.23): *Bende yarın hallederim*

- (100) **Delil 47:** FRITO LAY İstanbul Avrupa distribütörü ZİRVEGÜL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ün mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.05.2022 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (11.05.2022, 12.31): *[Nihai satış noktasının tabelasını gösterecek şekilde uzaktan çekilmiş bir fotoğrafı paylaşılmıştır.]*

Patos diye bisey kalmadı

Allahtan o demiri ordan kaldırttik şefim yoksa geniş standı kabul etmeyecekti

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.05.2022, 12.32): *Eyvallah kardeşim eline koluna yüreğine sağlık*

Satış Temsilcisi (.....) (11.05.2022, 12.32): 👍

- (101) **Delil 48:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi olduğu düşünülen (.....) ile gerçekleştirilen 08.06.2022 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (08.06.2022, 13.24):



Alsancak göbeğinde bu durum oluyor mu?!

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (08.06.2022, 13.33): *Bedelsiz almış ürünü cikartmiyo müdürüm satılsın almicak diyo 50 kere soledim Cikartcam ama tmm mudurum*

- (102) **Delil 49:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'in mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 01.07.2022 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (01.07.2022, 11.07):



FRITO LAY Satış Şefi (.....) (01.07.2022, 11.11): *Müdürüm bir tek orası . Kumrucu yanlışı*

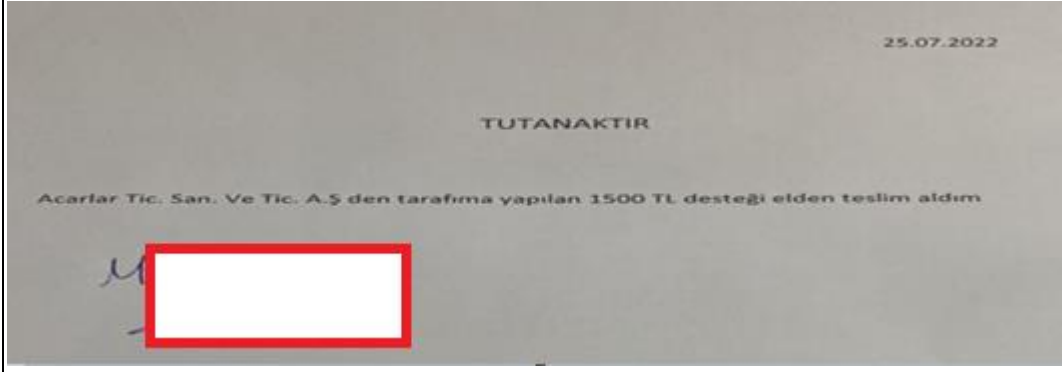
anlamadıysam .Düzenli iskonto ve bedelsiz istiyor
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (01.07.2022, 11.12): Ama gider yine konuşurum haftaya
FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (01.07.2022, 11.13): Gidipte Patron tek noktayımlı buldu bizde oraya git dedik 😊 Kumrucu değil burası tekel noktası.

- (103) **Delil 50:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 08.07.2022 tarihli iletiler aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (08.07.2022, 11.25): 2 şubeli diğeri (.....) 2 şubesinde min 1500 satarı var 2 şubeden de patosu çıkardık bütçe kullanarak değil çıkardık ondan sonra sizde biraz desteklersiniz diye konuşma geçti şefim
Sonra (.....) şef gitti zaten
(.....)³⁴

- (104) **Delil 51:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) tarafından gönderilen 26.07.2022 tarihli iletinin içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (26.07.2022, 08.31): Müdürüm Günaydın bütçe açıklamalarını attım
Nokta içi büyüme yazdıklarım da ya Stand büyüme yada rakip çıkarma olmuştur maile yazamadım
Rakip olan yerler de bütçe kullanmıyoruz
Yazlık alanlarda % 5 anlaşıyoruz ve kampanya ile destekliyoruz³⁵



- (105) **Delil 52:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 15.08.2022 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.08.2022, 14.59): Kampanya sadece belirttiğimiz müşterilere çıkıyor
2 tane ekletmek 3 tane çıkarmak istiyorum ama kampanya adeti değişmeyecek
Mümkün mü?
Müdürüm
FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (15.08.2022, 15.00): Yok dostum revizeleri yaptık
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.08.2022, 15.00): Ok müdürüm

³⁴ Nihai satış noktası yetkilisi.

³⁵ Fotoğrafta yer alan Acarlar Tic. San. ve AŞ, DOĞUŞ distribütörüdür.

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (15.08.2022, 15.00): Çıkartmak istediklerine yapma
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.08.2022, 15.00): Tamam ben 35 kampanya da kalıyorum
Rut günlerinde keseceğiz müdürüm
FRITO LAY Bölge Müdürü (.....)(15.08.2022, 15.13): Ok
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.08.2022, 16.59): Müdürüm (.....) beyler gelmiş gitmiş
Beni aradılar bilgim yok dedim
Habersiz gelmişler
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.08.2022, 20.42): [Nihai satış noktasında yer alan FRITO LAY ve DOĞUŞ stantlarının tamamına FRITO LAY ürünlerinin yerleştirildiğini gösteren dört adet görsel paylaşılmıştır.]
Elemana nokta da Patos olmasın dedim
Patos standı boşaltıp bizim ürünleri koymuş
FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (15.08.2022, 20.44): Rekabet açısından sıkıntı olur kardeşim, biz kendi stant envanterimizi arttıralım. Elemanı da uyaralım bir daha böyle bir uygulama yapmasın.
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.08.2022, 20.45): Tamam müdürüm nokta Patos ile çalışmayı bıraktı standları kalmış
Ama doğru diyorsunuz ben uyarayım
Müdürüm bu mesajları silelim
Ne olur ne olmaz
Ben siliyorum

- (106) **Delil 53:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan, Satış Temsilcisi olduğu düşünülen ve mobil cihazda "(.....)" olarak kayıtlı kişi ile gerçekleştirilen 16.08.2022 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.08.2022, 11.28):



Satış Temsilcisi (.....) (16.08.2022, 11.29): *Ok*

Çok fazla parası yoktu, o yüzden az mal verdim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.08.2022, 11.29): *Patosu kaldırırız burdan kadın sıcak*

Satış Temsilcisi (.....) (16.08.2022, 11.29): *Zaten kaldırıcak kendisi*

(.....) adında bi genç işletiyor

O kaldıracğını söyledi

- (107) **Delil 54:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 07.09.2022 tarihli ileti aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (07.09.2022, 15.44): *Şefim Akçay hancı tekel lunapark karşısı 10 kere patoslari kaldırdım dedim (.....) abi mal götürmüş patoslari kaldırıyomus demiş sen bırak ben ayarlıcam yine kaldırmıcağ büyük ihtimal*

- (108) **Delil 55:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan, Satış Temsilcisi olduğu düşünülen ve mobil cihazda "(.....)" olarak kayıtlı olan kişi ile gerçekleştirilen 12.09.2022 tarihli yazışmalar aşağıdaki gibidir:

Satış Temsilcisi (.....) (12.09.2022, 08.56): *[Dükkan Senin uygulamasında nihai satış noktasına ait bilgilerin yer aldığı görsel paylaşılmıştır.]*

Satışı iyi yol üzeri problemlili müşteri değil patos var ama çeşit olsun diye tutuyormuş bazen soran oluyor diyor ben daha önce teklif ettim cikartalım patosu biraz destek isteriz şeften diye dursun dedi

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (12.09.2022, 09.28): *Senin ism yaptığımız yüzde 5 çıkmayan noktalar neresiydi*

- (109) **Delil 56:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve NİRVANA Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 14.09.2022 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (14.09.2022, 08.50): [Nihai satış noktasına ait bilgilerin yer aldığı görsel paylaşılmıştır.]

Patosu çıkarmak için bütçe demiştin şefim bu müşteri

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.09.2022, 08.52): geçen listede adını verseydin keşke

benim aklımdan çıkmış

Satış Temsilcisi (.....) (14.09.2022, 09.29): Aklıma gelmemiştii şefim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.09.2022, 09.29): yada ok aldığımız bütçeyi başka müşterinin buna kaydırırız

Satış Temsilcisi (.....) (14.09.2022, 09.30): Ok

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.09.2022, 10.31): Ekliyom listeye revize istediler ne sanslıyız :)

Satış Temsilcisi (.....)(14.09.2022, 10.41): İnşallah

- (110) **Delil 57:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ANKA" isimli WhatsApp grubunda yer alan 16.09.2022 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....)³⁶ (16.09.2022, 11.36): [Net haline ulaşılamayan ve nihai satış noktasına ait olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]

Rakip çıkarıldı alanımız genişletildi noktamız uygulama standartlarına dahil oldu KOÇ BAKKALİYESİ

FRITO LAY Satış Şefi (.....)(16.09.2022, 11.36): Süper eline sağlık

- (111) **Delil 58:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve mobil cihazda '(.....)' olarak kayıtlı olan satış temsilcisi arasında gerçekleştirilen 03.10.2022 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

³⁶ Satış temsilcisi olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

Satış Temsilcisi (.....) (03.10.2022, 17.43):



Patos standını kaldırtım şefim daha da Almam dio müşteri 😊

FRITO LAY Satış Şefi (.....)(03.10.2022, 17.46): Adamsın (.....)

Satış Temsilcisi (.....)(03.10.2022, 17.48): Saolun şefim

- (112) **Delil 59:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ANKA" isimli WhatsApp grubunda 03.10.2022 tarihinde yer alan yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (03.10.2022, 11.14):



Patosa yol verdik

Çalışmalarımız devam ediyor 🙌

Satış Şefi (.....)(03.10.2022, 11.31): 🙌🙌🙌

Satış Şefi (.....)(03.10.2022, 12.49): Arkadaşlar fatura başarısı ve fatura başı sku ya dikkat

Ayın ortasında zam geçişi olabilir şimdiden aksiyon alalım herkese fatura keselim drop³⁷ ürünlerini verelim

- (113) **Delil 60:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 07.10.2022 tarihli ileti aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....)(07.10.2022,11.46):



Burası bütçe istiyip duruyo sefim
Patosu cikardi
Stand kurcaz
Oraya
Bı turlu
Laftan anlamiyi

CIXTAR	Brüt	6013.76
133.0	İndirim1	0.00
410.0	İndirim2	0.00
134.0	İndirim3	0.00
1.0	Net	6013.76
	KDV	60.14
	TOPLAM	6073.90
	Depozito	0.00
	Ödenecek Tutar	6073.90

L. doksanFr
6580.82ATL

Elektronik ortamda düzenlenecektir. İrsaliye

- (114) **Delil 61:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve

³⁷ Drop and go" olarak adlandırılan stant dışı teşhir ekipmanı.

distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ANKA" isimli WhatsApp grubunda yer alan 19.10.2022 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....)(19.10.2022, 17.51): *[Net haline ulaşılamayan ve stant görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]*
Akar market 3. Sıtandımız hayırlı olsun . Rakip devre dışı
FRITO LAY Satış Şefi (.....)(19.10.2022, 18.25): 🙌🙌

- (115) **Delil 62:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 22.10.2022 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (22.10.2022, 14.14): *[Nihai satış noktası içerisinde yer alan stantlara ve raflara ilişkin 4 adet fotoğraf paylaşılmıştır.]*
Satış Temsilcisi (.....) (22.10.2022, 14.14): *R d tekel*
Satış Şefi (.....) (22.10.2022, 14.16): *Patosu biraz azaltabilir mi*

- (116) **Delil 63:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 28.12.2022 tarihli yazışma aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (28.12.2022,15.02):



Patosun para verip girdiği yerin 3/2 bizim tekrardan
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.12.2022, 15.03): Eline sağlık

- (117) **Delil 64:** FRITO LAY Samsun Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve ancak belge üzerinden ismi tespit edilemeyen bir WhatsApp grubunda grubunda yer alan 13.02.2023 tarihli iletilerin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.02.2023, 11.27):

*Arkadaşlar
Bütçe verdiğimiz noktalar*

T1³⁸
T2+
Olmalı ki o noktalarda istediğimizi yapalım
Yani
Ana standta parti süper olmalı
Tüm stand dışı ürünler olmalı
Şeker çeşitlerimiz olmalı
Yoksa neden para verelim
Verdiğimiz noktada bunları isterim.....
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.02.2023, 11.29):
ÖNEMLİ DUYURU
Bu bütçeleri dükkan senin üzerinden vereceğiz
O yüzden bana bildirdiğiniz noktaları muhakkak dükkan senin üyesi yapmalısınız

- (118) **Delil 65:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Nirvana Team - 8 8" isimli WhatsApp grubunda yer alan 13.02.2023 tarihli iletinin içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.02.2023, 10.34):

İş Geliştirme Bütçesi - Bütçe Talep Formu Kullanımı

AK (PEP)
To: DL - Turkey Antalya RutSef: Kabak, Omer (PEP)
Cc: (PEP)
Retention Policy: Inbox - 90 days (90 days) Expires: 14.05.2023

İş Geliştirme Bütçesi - Bütçe Talep Formu Kullanımı.pptx
2 MB

Günaydın Arkadaşlar,

Q1 İş Geliştirme Bütçe dağılımımız aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Bütçe kullanacağımız noktalarda mutlaka ticaretimizi büyüteceğimiz uygulamalara dikkat edelim;

- Ek stand kurulumu – üstün lokasyon
- Stand dışı ürün bulunurluğu – önyüz sayısı artışı
- Nokta içi alan – yer kazanımı
- Olmazsa olmaz SKU bulunurluğu ve bu noktalarda Uygulamada Mükemmellik Skorunda %85 üzeri başarı

Bütçe kullanırken dikkat edilecek hususlar .
Arkadaşlar bütçe için benim söz verdiğim vs unuttuğum noktalar olabilir sonradan bu konuyla ilgili dönüş yapmayalım, atmayanlar var daha ona göre bir hesap yapacağız

- (119) **Delil 66:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 24.02.2023 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

³⁸ T1, T2, T2+, ST1, BT2 vb., PEPSICO bünyesinde geleneksel kanal müşteri segmentasyonu kısaltmalarıdır. T1 en yüksek, T3 en düşük hacimli satış noktalarını kapsamaktadır. B "Beverage-BEV-İçecek"; S "Snacks-SNX-Atıştırmalık" anlamına gelmektedir.

Satış Temsilcisi (.....) (24.02.2023, 11.11): Patos çıkarıldı noktadan akmar
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (24.02.2023, 11.11): 🙌🙌🙌
Satış Temsilcisi (.....) (24.02.2023, 11.12): Geçen hafta demiş öğleden sonra uğra gel para al demişler ugranilmamis carisi kapanmis



- (120) **Delil 67:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 10.03.2023 tarihli yazışma aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (10.03.2023, 12.51): *Sefim atıl alan standlari için sadece mercan market istedi stand yapılıncaya patosu devre dışı bırakacağız.*
Hayirli Cuma'lar
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (10.03.2023, 14.15): 🙌

- (121) **Delil 68:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ANKA" isimli WhatsApp grubunda yer alan 16.03.2023 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

(.....) (16.03.2023, 12.49): *[Net haline ulaşılamayan ve stant görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]*
Tuba Avm rakip çıkarıldı geniş stand kuruldu
FRITO LAY Satış Şefi (.....)(16.03.2023, 12.50): 🙌🙌🙌

- (122) **Delil 69:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve mobil cihazda "(.....)" olarak kayıtlı olan satış temsilcisi ile gerçekleştirilen 01.04.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (01.04.2023, 14.50): *Buraya bu stand büyük değilmi*
Satış Temsilcisi (.....) (01.04.2023, 14.52): *Burda patosun standını ortak kullanıyorduk*
Bizim stand yoktu
Bunubortak kullanmaz diye anlaştık şefim sıkıntı olmaz dimi onun mali kalmamis zaten hepsi iade çıktı
Ortak kullanalım diye anlaştık
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (01.04.2023, 14.54): *Patos girmicek kadar mal yazarsan daha süper olur satmayan ürünü alıyor bütçe kullanalım satmasın patos*

Satış Temsilcisi (.....) (01.04.2023, 14.56): Zaten ugramiyormus artık şefim. 2 ay önce koli bırakmış onları da açmamış tarihlerine bir ay var
Standın tamamı geçen yıldan çıktı

- (123) **Delil 70:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü NIRVANA'da yapılan yerinde incelemede NIRVANA Finans Müdürü (.....) 'un mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin yer aldığı “👋👋 Tek Ekip Büyük Güç👊👊” isimli WhatsApp grubunda gerçekleştirilen 06.04.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.04.2023, 12.11): Çok güzel olmuş (.....) , emeğine sağlık

Satış Temsilcisi (.....) (06.04.2023, 12.12):



Rafı patos ve amigodan kurtardık (.....) şefim teşekkürler

- (124) **Delil 71:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....)'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu “ANKA” isimli WhatsApp grubunda yer alan 14.04.2023 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.04.2023, 11.14): 🙌🙌

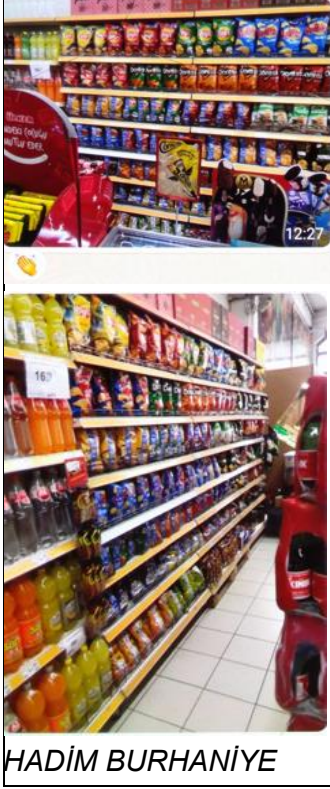
%80 biz %20 diğer grup olacak şekilde rafları ayarlayalım anlaşmamız bu şekilde

Satış Temsilcisi (.....) (14.04.2023, 11.15): 👇

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.04.2023, 11.16): ilk başta rakip ürünleri olduğundan bunu sağlayamaya biliriz fakat müdürlere bilgi verin almasın

medium medium plus aile hepsi açık tüm çeşitleri yazalım

Satış Temsilcisi (.....) (14.04.2023, 12.27):



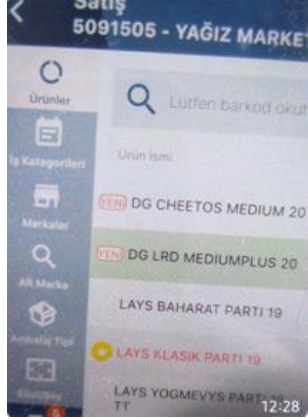
- (125) **Delil 72:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 18.04.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (18.04.2023, 10.27):

[Nihai satış noktasına yapılan satışa ait faturayı gösteren fotoğraf paylaşılmıştır.]

Ayyıldız tamam yükleyebilirsin patron

Satış Temsilcisi (.....) (18.04.2023, 12.28):



[Dükkan Senin uygulamasına ait bir fotoğraf paylaşılmıştır.]

Satış Temsilcisi (.....) (18.04.2023, 12.59):

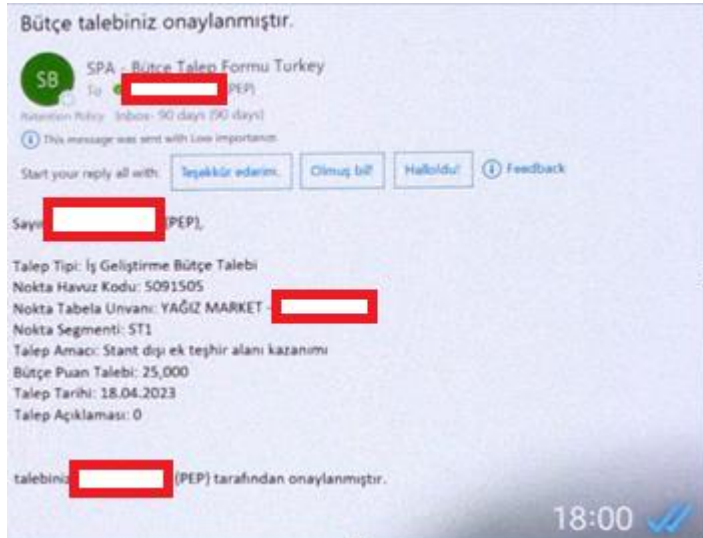


Patron buraya atıl olur ise rakipide satmicak

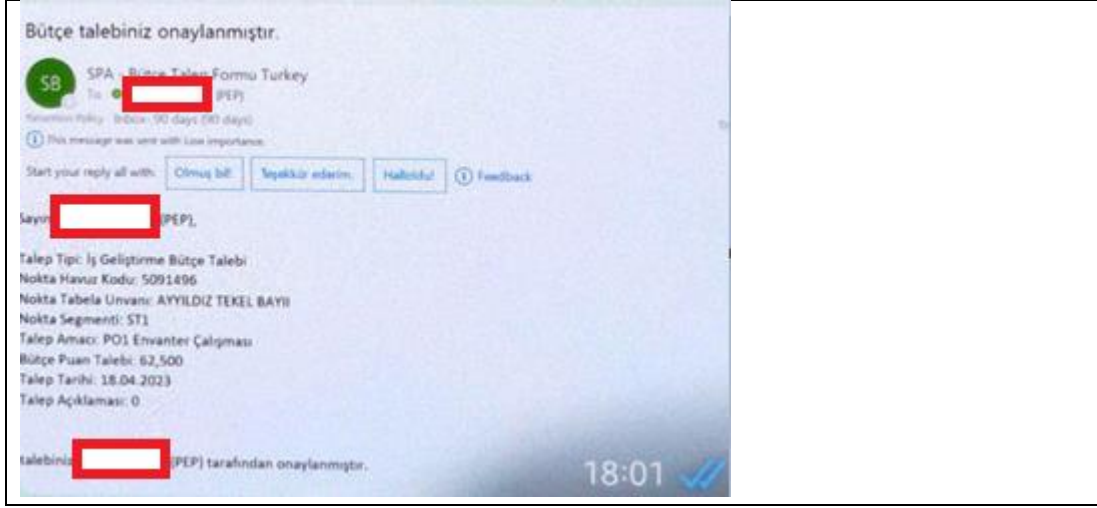
Sen bir el atarmisin

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 17.39): *Bu tamam 250 tl onumuzdeki ay yuklenir*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 18.00):

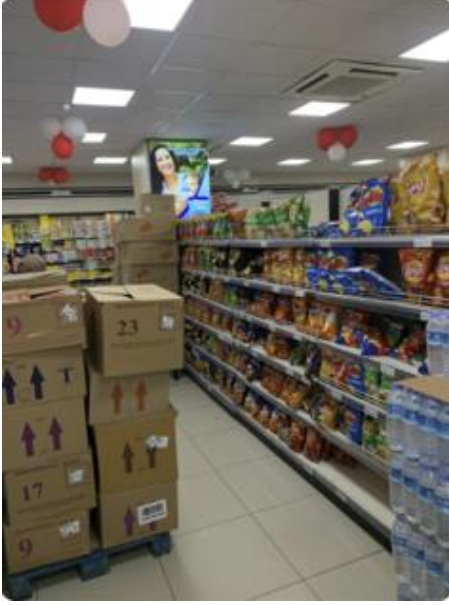


FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 18.01):



- (126) **Delil 73:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü NIRVANA'da yapılan yerinde incelemede NIRVANA Satış Temsilcisi (.....) 'ün mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "EFSANE EKİP"LS...' isimli WhatsApp grubunda 27.04.2023 tarihinde geçen yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (27.04.2023, 12.02):



Çıkarttım bütün malı depo dan



Oruç Maltepe

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (27.04.2023, 12.02): Sat/Sattır bir daha Sat 🤝🎯

Satış Temsilcisi (.....) (27.04.2023, 12.03): Vururmuyim hepsini sizce 32 koli ?

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (27.04.2023, 12.03): Çıkarttığına göre yaparsın sen

Satış Temsilcisi (.....) (27.04.2023, 12.05): Yıkırım bu mağazayı gömerim asagi indirmem ürünü

Satış Temsilcisi (.....) (27.04.2023, 12.06): Napıyoruz patosu kısıyoruz ilk önce elimdeki reyon ile baslamayalım daha fazlası için büyük fotoya bakalım belki boş kalır reyonum 🤔



- (127) **Delil 74:** FRITO LAY'in Antalya distribütörü OKUR GIDA'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....) 'nın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ALANYA FRITO LAY Ekib" isimli WhatsApp grubunda yer alan 04.05.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (04.05.2023, 10.02): *Stantdaki urunleri satın alıp patos u çıkardık*

Satış Şefi (.....) (04.05.2023, 14.25): *Sevgili sevkiyatci arkadaslarr !!!!!*

Satış Şefi (.....) (04.05.2023, 14.26): *Depodan urunlerinizi teslim alirken adet adet tam olarak teslim almadan KİMSE ÜRÜN ALMASIN ARABASINA !!!!!*

Depodan 1 saat gec cikin aksam isini bir saat gec bitsin ama kimse tam olarak urunlerini almadan sahaya cikmasin

Satış Şefi (.....) (04.05.2023, 14.28): *Depodan o eksik atilmis bunu vermemisler diye kimse gelmesin bir paket urun yukleme haricinde cikmayacak depodan yasayacaginniz tüm eksiklikler sizin hesabınızda bu dakikadan itibaren kimse konu ile ilgili gelmesin...*

Satış Temsilcisi (.....) (04.05.2023, 14.30): *Tamamdır şefim*

- (128) **Delil 75:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 09.05.2023 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (09.05.2023, 14.23): *Ekomini rakip diskalifiye edildi 6 sepet stand haftaya komple parti boyla doldurulacak ..*

- (129) **Delil 76:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 17.05.2023 tarihli yazışmalar aşağıda yer almaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.05.2023, 17.41): *İzmirli markete bi çözüm bulmamız lazım*



Satış Temsilcisi (.....) (17.05.2023, 19.32):



*Patosun ürünleri satıncaya kadar en altta duracak
İzmirli market*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.05.2023, 19.44): *Şükür valla hergün gözüme geliyordu*

Kabak gibi yoldan geçerken

Satış Temsilcisi (.....) (17.05.2023, 20.16): 😊

- (130) **Delil 77:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü NIRVANA'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....) 'ün mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Lsm³⁹ Satis Temsil..." isimli WhatsApp grubunda yer alan 20.05.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

³⁹ Local supermarkets, yerel süpermarketler.

Satış Temsilcisi (.....) (20.05.2023, 15.18):



Patosun içinden geçti m

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (20.05.2023, 15.19): *Hakettiklerini vermişsin*

- (131) **Delil 78:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 22.05.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (22.05.2023, 14.57):

Muhtara 30 koli ürün verelim (.....)in abisine

Yarın sabah orda buluşuruz

Satış Temsilcisi (.....) (22.05.2023, 15.07):

Niye abi

30 vermem abi 20 veririm

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (22.05.2023, 15.09):

Vermeyelim mi

10 verelim



Patosu cikarisa 10 koli verelim

Satış Temsilcisi (.....) (22.05.2023, 15.10):

15 koli verelim abi kim aradı seni ben ona patosu at yoksa vermem dedim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (22.05.2023, 15.10): (.....)

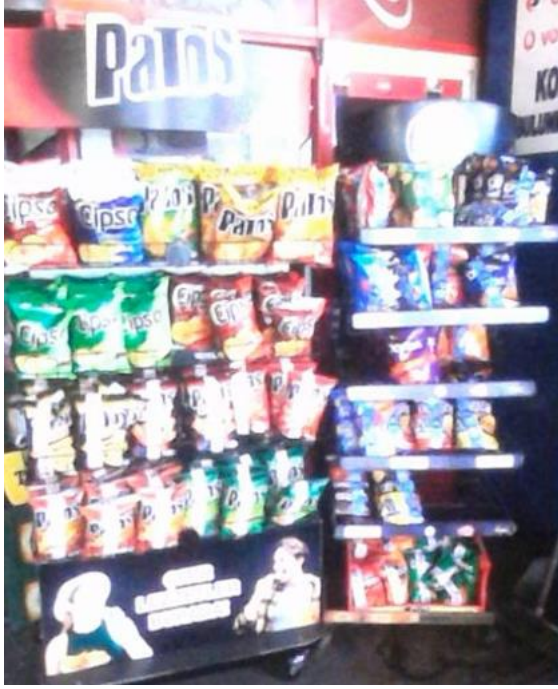
Satış Temsilcisi (.....) (22.05.2023, 15.10):

Ben vermem abi 10 koli anca veririm

Patos tan alsın

- (132) **Delil 79:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 25.05.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (25.05.2023, 15.36):



Satış Temsilcisi (.....) (25.05.2023, 15.37): Köşem markete geniş stand kurmayı düşünüyorum şefim

Satış Temsilcisi (.....) (25.05.2023, 15.38): Patos stand kurmuş onu kaldırabiliriz böylece

Satış Şefi (.....) (25.05.2023, 16.34): Olur depoda var istersen yazdır direk

Satış Temsilcisi (.....) (25.05.2023, 16.34): Siz yazarmısınız şefim Cumartesi günü için

(.....)

Satış Şefi (.....) (25.05.2023, 17.26): Yazdırırım tabi

- (133) **Delil 80:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 27.05.2023 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (27.05.2023, 13.50): 5093412 bütçe varsa kullanabiliriz nokta büyük gross

Satış Temsilcisi (.....) (27.05.2023, 13.52): [İçeriğine ulaşılamayan bir fotoğraf paylaşılmıştır.]

Aldığımız stand alanları ek teshirler rakip çıkarma sonucu

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (27.05.2023, 13.53): Ne Kadar bütçe vereceğiz

Satış Temsilcisi (.....) (27.05.2023, 13.54): 1000 TL yada 500 tl

Bu (.....) nun satisi

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (27.05.2023, 13.57):

Satış Şefi Bütçe Talebi Oluşturma Hoş geldiniz [Redacted]

* **Talep Tipi**
İş Geliştirme Bütçe Talebi

* **Talep Açıklaması**
Stant dışı ek teşhir alanı kazanımı

* **Nokta Havuz Kodu**
5093412 Ara
5093412

* **Bütçe Puan Talebi**
Bütçe puan talebini giriniz... 0 \$

Satış Şefine Ait Bütçe Bilgisi

Onaylanan Bütçe:	3.237.500 (12.950 \$)
Kalan Bütçe:	2.762.500 (11.050 \$)

Bu tablodaki veriler 15 dakika gecikmeli görülebilir.

Nokta Bilgileri

Nokta Tabela Unvanı	Satış Şefi
Satış Müdürü	Satış Temsilcisi
Bölge Müdürü	Nokta Segmenti
	ST2

Noktanın Onaylanmış Bütçe Talepleri
Onaylanmış bir bütçe bulunamamaktadır.

Noktanın Son 5 Talebi

Talep Tipi :	İş Geliştirme Bütçe Talebi	Talep Tarihi :	27.05.2023
Tutar :	187.500 (750 \$)	Onay Durumu :	BM Onayında

Talep Oluştur

Bütçe talebi oluşturma'nın temel kurallarını okumak için [tıklayınız.](#)

750 tl verdim

Satış Temsilcisi (.....) (27.05.2023, 13.58): Saolun sefim

- (134) **Delil 81:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 29.05.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.05.2023, 20.11):
[İçeriğine ulaşılamayan bir fotoğraf paylaşılmıştır.]
Uzunkaya ya kuralım mi

Satış Temsilcisi (.....) (29.05.2023, 20.45):
Olur abi ama onda sıkıntı var
Bence (.....) abinin ora kuralım inanki çok faydası oluyor bana abi
Her hafta en az 5yazıyorum
[İçeriğine ulaşılamayan bir fotoğraf paylaşılmıştır.]
Bu market

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.05.2023, 20.47):
Tasyaka rutu daha güzel
Hem caddede

Satış Temsilcisi (.....) (29.05.2023, 20.47):
Anladım abi olur (.....) uzunkayaya kuralım yada köylüm e
Tamam abi uzunkayaya kuralım ben patosu çıkartayım sadece bize bağlansın ödeme yi aksatmaz bence
Ben yarın ona gideceğim zam ürünü için

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.05.2023, 20.51):
Çarşamba para ödeyecek
Carisini
15000 yazarız

Satış Temsilcisi (.....) (29.05.2023, 20.47):
Tamam abi ben yarın gitmeyeyim
Çarşamba yazarım parayı

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.05.2023, 20.51):

Aynen

- (135) **Delil 82:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve mobil cihazda "(.....) Müdür-Pepsi" olarak kayıtlı kişi ile gerçekleştirilen 30.05.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (30.05.2023,14.54): Kardeşim selam

(İletildi) Biz iki yakışıklı Doğan Markete Patosu çıkardık ÇK anlaşmasını yaptık☺

(.....) Müdür-Pepsi (30.05.2023, 14.54): Selam

Abi

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (30.05.2023,14.54): Bu yazıyı kaldırtalım rekabet açısından SNX⁴⁰ de çok sıkıntılı☹

(.....) Müdür-Pepsi (30.05.2023, 14.55): Aaa ok

Dur söyleyim

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (30.05.2023,14.55): 👍👍👍

(.....) Müdür-Pepsi (30.05.2023, 14.55): ☹

- (136) **Delil 83:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 14.06.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.06.2023, 17.11):



Satış Temsilcisi (.....) (14.06.2023, 17.12): 🙏👍👍

Satış Temsilcisi (.....) (14.06.2023, 17.14): Şefim bu Beyoğlu'na ne kadar verebiliriz ? 2 haftadır patos almıyor onlarda bişeyler vermiş adam bizi satmak istiyor biliyorsun zaten satışı haftalık 4-5 ten aşağı düşmüyor

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.06.2023, 17.14): Bakalım

- (137) **Delil 84:** FRITO LAY İstanbul Anadolu Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) 'un mobil cihazında yer alan

⁴⁰ Atıştırmalık yiyecek.

ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 15.06.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.06.2023, 22.05):



FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.06.2023, 22.06): Patron iyi akşamlar Cabbarlar ve Büyükdere markete gerekli hizmeti verdik

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (15.06.2023, 22.07): İyi akşamlar Elimize sağlık

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (15.06.2023, 22.08): Dışarıdaki patos stantı noldu Onu halledebildiniz mi

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.06.2023, 22.10): Patron sabah oğlu vardı konuştuk getirin demişti akşam babası dışarıya stand koymak istemediğini söylemiş bizde dropla ilerledik

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (15.06.2023, 22.10): O stantlar duruyor mu peki

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.06.2023, 22.10): Diğer firmanın standını kaldırdık

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (15.06.2023, 22.11): Ok Yarın yine o bölgeye geçicem Bakalım bir aksilik varsa konuşuruz

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (15.06.2023, 22.11): Tmm patron

(138) **Delil 85:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "İzmir Bölge g" isimli WhatsApp grubunda yer alan 19.06.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

İzmir Bölge Müdürü (.....) (19.06.2023, 23.31): Ağırlıklı dağılım öyle demiyor diyorki toplam ND⁴¹ si aynı ama t3lerden çıkmış t1⁴² lere girmişler. 5 puan artış var ağırlıklıda doğuşun.

İzmir Bölge Müdürü (.....) (19.06.2023, 23.33): Bizim önce kendi ND kaybımız olan noktaları bulmamız ve ticarete tekrar başlamamız 1.Aksiyon. Doğuşun yeni girdiği T1 leri tespit edip oralarda stok arttırmak 2. Aksiyon olmalı.

⁴¹ Numeric distribution, sayısal bulunurluk.

⁴² T3 en düşük potansiyelli; T1 en yüksek potansiyelli müşteri sınıflandırmasıdır.

Satış Şefi (.....) (19.06.2023, -43): Burda sezonsal etki giriyor bence işin içine patron biz %100 kaybımız yok ağırlıklı dağılım da iskonto ve Bedelsiz verip girdikleri noktaları belirleyip dikkatli olmamız lazım o yüzden 😊

- (139) **Delil 86:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 23.06.2023 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (23.06.2023,11.11):



OPET son hali
Pringlesi de çıkardım raftan 😊😊

Satış Şefi (.....) (23.06.2023,11.23): Süpersin 👍

- (140) **Delil 87:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede elde edilen, Satış Temsilcisi (.....) 'nın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 06.07.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

⁴³ Belgeden, mesajın saati anlaşılamamaktadır.

Satış Temsilcisi (.....) (06.07.2023, 11.26):



Çizgi tekel

Erdem tekel yeni ismi

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.07.2023, 11.35): Super

Rakip neden standta

Satış Temsilcisi (.....) (06.07.2023, 11.38): Rakibi ortadan kaldırdım şefim sitabdiğini⁴⁴ falan da kaldırtım bu ürünler tek vardı onları da satılsın diye adam dedi standı koydum ondan sonra daha da almayacağım kesinlikle

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.07.2023, 11.38): 👍

Teşekkürler

Eline sağlık

- (141) **Delil 88:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.07.2023 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

⁴⁴ Standını.

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.07.2023, 08.39): *Trax'ta kapıya yakınlığı 1 metre olarak işaretleyin tüm noktalarda*

Satış Temsilcisi (.....) (11.07.2023, 09.59):



Bı (...)⁴⁵ yapmassa komple bizde Patos cikardik

Satış Temsilcisi (.....) (11.07.2023, 10.58): *(Bir kez görüntülünebilir fotoğraf paylaşılmıştır.)*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.07.2023, 11.53): *Güzel olmuş*

- (142) **Delil 89:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 13.07.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023, 21.10):

Valla kafayı yicem api ya bunlar bu zekayla nasıl mekan işletiyö

(.....) a para yuklemeyelim abi bundan sonra patos aldı o ben sana söylemeyi unuttum onu ya

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.07.2023, 21.16): *Ok iptal edeyjm*

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023, 21.16): *Aynen abi et*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.07.2023, 21.19): *Neden aldı*

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023, 22.57): *2 ay oluyo abi le efes ten dolayı diye düşünüyom abi hç sormadım bende*

Oralı olmadım

Böyle iyi oldu abi öttüyom valla hc taviz yok

Satamayı zaten

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (13.07.2023, 21.19): *Ok kardeşim*

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023, 22.57): *👍👍👍*

- (143) **Delil 90:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 13.07.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023, 09.52): *Abi halletim onu zirvedeyiz*

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023, 09.53):

⁴⁵ Argo ifade kullanılmıştır.



Aslankayadayım

Patos standı koymuş

Megada koli başına 50 tl verdiğimiz ıskontoya bu standı kaldırmasınida dahil ettim

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023, 09.54): Şefim acilen 7 sepet ince bulmamız lazım

Bu adamları anca böyle çıkartabilirim diye düşünüyoruö

Bu noktayıda öyle bağladım 7 sepet ince getirip kapıyı biz alıcaz 1 hafta sonra kaldıracak söz verdi

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023,09.57): Şefim noktadayım şuan

Arayabilirmisimiz

Müsaitseniz

Satış Şefi (.....) (13.07.2023,09.58): [PO1⁴⁶ Atıl Alan Örnek Uygulamaları' adlı pdf dosyası paylaşılmıştır.]

Kendisini aradım 2 gün önce denk gelemedik

Selam söyle

Kız kardeşine durumu ilettim

Yapmak istediğim stant bölgede yok

Oradayken görüşme sağlarmisin

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023,09.59): Bunun için bastırdım yer bulun söz yapıcam diyoe

Sizin içinde uygunsa müsait olduğunuzda beraber gelip bağlayalım maçı

Satış Şefi (.....) (13.07.2023,10.00): Sütlüğü kaldıralım

Birde

Kapı aski verelim noktaya kardesim

Ne dersin

Direk kapıyı alalım

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023,10.00): Bastırıyorum

Satış Temsilcisi (.....) (13.07.2023,10.13): Sütlüğü maalesef kaldıramıyoruz ama sözünü aldım haftaya patos yon

Yok

7 sepet inceyle kapıdada mega ve parti boy satışımıza destek alcaz

16 koli mega verdim 800 tl bütçe kullanıcaz şefim onaylıyorsanız indiriyorum

Satış Şefi (.....) (13.07.2023,10.13): 🖱

⁴⁶ "Power of one"; PEPSICO bünyesinde içecek ve yiyecek ürün grubunun birlikte sergilenmesi gibi uygulamaları ifade etmekte şirket içi kullanılan bir tabirdir.

- (144) **Delil 91:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 17.07.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 10.55): Tanrıverdi patos almış

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 10.55): Nereye koymuş

Nedne almış

Resim atsana

Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 10.56): Urunlet az geldiği için adama 8 bin yazdim 3 bin gitmiş

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 10.56): Bidaha yazsaydın

Bizim standımı açmış

Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 10.57): Evet

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 10.57): Resim atsana bi acil aksiyon almak lazım oraya

Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 10.57): Almiyacam dedi ikna ettim fazla yazacam

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 10.57): Adam ordan geçerken görümüştür kesin

Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 10.57):



FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 10.57): Riva et kaldır



Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 10.57):

Bugun almış

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 10.58): *Bu stand böyle duramaz bugün
Bayram nerdeyse çevir bitane
Müşterinin malını buna versin
İnşallah kimse görmemiştir*



Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 11.49):

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 11.49): *Valla yakalım*



Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 12.12):

Elimizdekinde bu kadar oldu

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.07.2023, 12.12): *Süper bence*

Satış Temsilcisi (.....) (17.07.2023, 12.13): *Şimdi Drop yapıyorum*

Dedim Haftada iki sefer uğrayacağım senden ricam bizim standı patoz koyma ben seni standını boş bırakmayacağım

- (145) **Delil 92:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 19.07.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (19.07.2023, 16.18):

Alize asmarin sefim, kampanya acabilirsek, 10 kolının üstüne aldığın her faturada%10 iskonto diyip şu pringles standını almaya calısayım

Kampanya da iskonto sonuçta dmi sefim 😊

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (19.07.2023, 16.22):

Ok

Haber vereceğim sana

- (146) **Delil 93:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Smyrna Agora Po1 Atıl Alan 😊" isimli WhatsApp grubunda yer alan 21.07.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) ⁴⁷ (21.07.2023, 15.29): *Babacan Market'ten rakip⁴⁸ standları çıkarıp po1⁴⁹ oluyoruz* □□□

Satış Temsilcisi (.....) (21.07.2023, 15.34): *(.....) şefim 2 ziyarette çözdük eline saglik* 🙏

Satış Şefi (.....) (21.07.2023, 15.40): *(.....) abimiz uğraştırmadı sağolsun* 🙏🙏🙏🙏

- (147) **Delil 94:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 24.07.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (24.07.2023, 16.25): *Şefim 6 s dar varmı*

Yada 7 s ince

Satış Temsilcisi (.....) (24.07.2023, 17.01): *6 s d varöı şefim*

(.....)dan tamamen patosu kaldırıcam

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (24.07.2023, 17.01): *yok*

MELASEF

Satış Temsilcisi (.....) (24.07.2023, 17.01): *Tamam şefim*

- (148) **Delil 95:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 26.07.2023 tarihli iletilerin içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (26.07.2023, 11.34): *[Nihai satış noktasının dışında yer alan stantlara ilişkin 2 adet fotoğraf paylaşılmıştır.]*

Satış Temsilcisi (.....) (26.07.2023, 11.35): *(.....)e sıfır stand değişimi ile patosu kapıdan atmayı başardık*

- (149) **Delil 96:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 27.07.2023 tarihli iletinin içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (27.07.2023, 12.57):

Karadeniz markette de standını boşaltıyorum olanları diliyorum rakipleri çıkartıyorum



Vira

⁴⁷ Satış temsilcisi olduğu kanaatine varılmıştır.

⁴⁸ Savunma kapsamında sunulan delillerden rakip ile kastedilenin kuru yemiş pazarındaki oyuncular olduğu anlaşılmıştır.

⁴⁹ Hem içecek hem yiyecek satışı yapılan nokta ve/veya yiyecek ve içeceklerin birlikte teşhirini sağlayan entegre stant kurulu nokta anlamında kullanılmaktadır.

- (150) **Delil 97:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "KAZANANLAR" isimli WhatsApp grubunda yer alan 01.08.2023 tarihli iletilerin içeriği şu şekildedir:

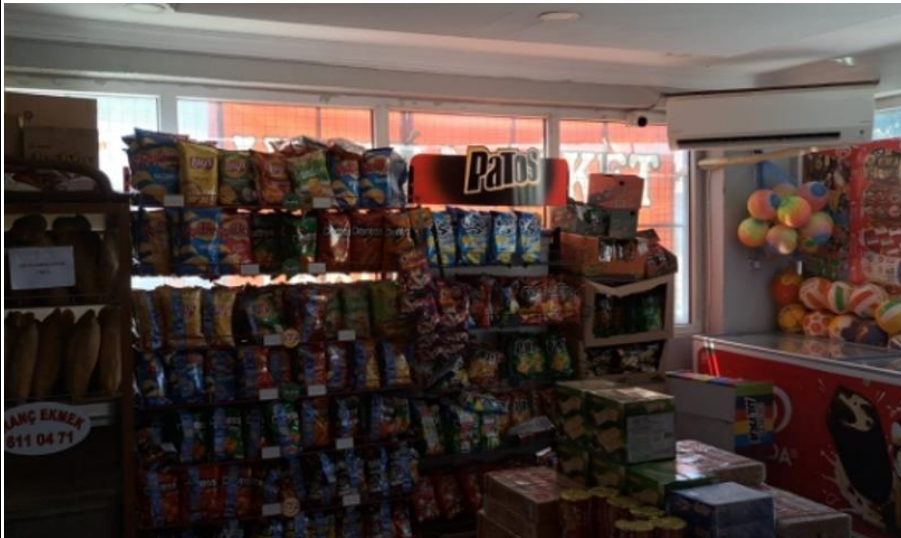
Satış Şefi (.....) (01.08.2023, 08.31): *Eyy güzel dostlar*
Satış Şefi (.....) (01.08.2023, 08.32): *elinize emeğinize sağlık*
Süper bir temmuz ayı geçirdik
mühteşem kapanışımız oldu
teşekkür ederim
Satış Şefi (.....) (01.08.2023, 08.33): *7 si stant takibimdeydi ve depomuzda var*
isteyen talep eden var ise hemen bilgi dönüşü sağlayalım
ve stoğu kullanalım
sahada görmeye başladığımız
Satış Şefi (.....) (01.08.2023, 08.34): *patosun nokta girişlerine koyduğu ince*
stantlarının yerine mesale

- (151) **Delil 98:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 10.08.2023 tarihli yazışmalar aşağıda yer almaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (10.08.2023, 19.43): *Shelle gidildi müşteri Patos fikrinden*
vazgeçirildi zorunlu ürün kesinlikle istemiyor sadece parti süper cerazza not yeni
ürün tanıtıldı istemiyor
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (10.08.2023, 19.44): *Tamam dostum eline sağlık*

- (152) **Delil 99:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) 'a gönderilen 11.08.2023 tarihli iletinin içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.08.2023, 13.39):



Nokta da pepsi dolab yok
Ahşap stand yaptırabilirsek
Pepsi dolap girecek
Patos çıkacak oradan

Kasa karşısı bizim olacak

- (153) **Delil 100:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.08.2023 tarihli yazışmalar aşağıda yer almaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.08.2023, 12.22): İzmirli marketre patos var standta Patron yazmış kontrol etmediniz mi

Satış Temsilcisi (.....) (11.08.2023, 12.28): Rakip standı kaldırdım içinde kalanları en alta koydum sedim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.08.2023, 12.28): Bitmedi mi o ürünler hala

Satış Temsilcisi (.....) (11.08.2023, 12.29): Bu ay tarihleri geçecek sefim Hepsini atıcam ay sonu

- (154) **Delil 101:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 14.08.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.08.2023, 12.05): Ozcoba

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.08.2023, 12.06): Patos ağırlıkta baya burada Raf olarak o önde



Sen yer degistir

Kendini onunla

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (14.08.2023, 12.07): Ve onu azaltalım yavaştan

Satış Temsilcisi (.....) (14.08.2023, 12.08): Tamam şefim yer değişikliği yaparım o noktaya biraz fazla iskonto yapıyor Patos önüne keserim ama ben

Satış Şefi (.....) (14.08.2023, 12.14): Dükkan senin den desteklerim ben

- (155) **Delil 102:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 23.08.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (23.08.2023, 14.24):

varmı para lazım noktana
rakip kaldırma ek teşhir vs
medium yazmak için

Satış Temsilcisi (.....) (23.08.2023, 14.24):

Şimdilik yok

- (156) **Delil 103:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 23.08.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (23.08.2023, 14.27):

(.....)

Patosçu koli koli çerezos ultra satıyor

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (23.08.2023, 14.27):

cok atak yaptılar milas ta dikkat etmezsek sorun var

Bütçe kullan gerekirse

basalım kafalarına

- (157) **Delil 104:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 26.08.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (26.08.2023, 10.37): *Abinin kralı günaydın*

(.....)ı kapıyada standımızı koyabilmemiz için ikna ettim

Üstelik patos standını kaldırarak 🤔

6 s dar çıktığına yazabilirmisin bana

Satış Şefi (.....) (26.08.2023,10.37): 😊😊😊

Satış Şefi (.....) (26.08.2023,10.38): *Ağlamak istiyorum*

Satış Temsilcisi (.....) (26.08.2023,10.38): *Yanlı biseymi yapırım abi*

😊

Satış Temsilcisi (.....) (26.08.2023,11.19): *Niye öyle dedin abi çözemedim* ☐ 😊

Alla alla

Satış Temsilcisi (.....) (26.08.2023,14.07): *(.....)e tutanak yedim dedim şefim*

- (158) **Delil 105:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 31.08.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (31.08.2023, 11.46):

Atik market şefim

Konuştum adamla

Dedim patosu çıkartalım

Zaten satmıyor

Sana kazandırsa yılda 2 bin lira para kazandırır

Onu biz sana verelim dedim

Tamam olur dedi

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (31.08.2023, 11.47): *Tamam dostum süpersin*

Yazılı yapma bunları sakın dostum

Satış Temsilcisi (.....) (31.08.2023, 11.50): *Sözlü şefim yüz yüze söylüyorum*

- (159) **Delil 106:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 06.09.2023 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2023, 09:29):



FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.09.2023, 09:31): Yeni mi ?

Satış Temsilcisi (.....) (06.09.2023, 09:29): Dün size bahsettiğim müşteri eğer yaparsak rakip patosuda tamamen kaldıracak şefim

- (160) **Delil 107:** Samsun FRITO LAY Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.09.2023 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (11.09.2023, 08:30): Şefim günaydın T1 müşterimiz ve benim en fazla satış yaptığım Lider market

para veremediğimiz için alttan üç rafı patos a verdi bilginize

Şefim 1500 tl olarak söyledim kabul etti

Satış Şefi (.....) (11.09.2023, 08:41): İade ettimi mali

Satış Temsilcisi (.....) (11.09.2023, 08:43): İade yok şefim bizim 1500 tl lik teklifimizi kabul etti

- (161) **Delil 108:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "KAZANANLAR" isimli WhatsApp grubunda yer alan 19.09.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (19.09.2023, 10:31): Patos artık yok sadece biz varız

Satış Temsilcisi (.....) (19.09.2023, 10:31): Uh ulen

Allahına kurban

Satış Temsilcisi (.....) (19.09.2023, 10:32): Buda (.....) farkı az kaldı artık patos giremicek çocuklar demiş (.....) bizi mahvetti

Müşteriler söylüyor 😊

Satış Temsilcisi (.....) (19.09.2023, 10:32): Alla alla ☐

@(.....)

- (162) **Delil 109:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede elde edilen, GÜLPAŞ Satış Temsilcisi (.....) 'nın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 06.10.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (06.10.2023, 11.05):



Satış Temsilcisi (.....) (06.10.2023, 11.07): *Çayırılı market (.....)*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.10.2023, 11.17): *Güzel olmuş adamlarla konuşmuştum farklı bir ürün koymayacak*

Satış Temsilcisi (.....) (06.10.2023, 11.18): *Şefim 4 adet Patos cips var onu koydum rafa o bittikten sonra daha almayacak*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.10.2023, 11.18): *Takip et bitsin*

- (163) **Delil 110:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 09.10.2023 tarihli ileti aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (09.10.2023, 21.57):



(.....) 'ün rafı yapıldı

Dışarıda sadece biz olucaz rakip olmayacak

- (164) **Delil 111:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 17.10.2023 tarihli iletilerin içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (17.10.2023, 10.42): [*Net hâline ulaşılamayan ve raf görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.*]

Satış Temsilcisi (.....) (17.10.2023, 10.42): *Girişe patosu almışlar biz eğer yeni sabit standlarımızdan yaptırırsak bizi alacaklar*

- (165) **Delil 112:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ⁵⁰ tarafından gönderilen 18.10.2023 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

⁵⁰ Belge üzerinden kişinin ismi ve soyismi net olarak okunamamaktadır.

Satış Temsilcisi (.....) (18.10.2023, 11.46):



Şefim stand yapılırsa Patosu kaldırıcaz diyorlar
Özmar markt (.....)

- (166) **Delil 113:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi olduğu düşünülen "(.....)" numaralı GSM hattını kullanan kişi tarafından gönderilen 03.11.2023 tarihli iletilerin içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (03.11.2023, 12.53):



Satış Temsilcisi (.....) (03.11.2023, 12.56): Patosu kaldırırsız burdan orayı komple yaparız abi

- (167) **Delil 114:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve bir nihai satış noktası yetkilisi ile gerçekleştirilen 04.11.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Nihai Satış Noktası Yetkilisi (04.11.2023, 17.42): *Cheetos Max ve popcorn*
Nihai Satış Noktası Yetkilisi (04.11.2023, 17.43): *Çarşamba günü gelindi bana aynı gün diğer arkadaşım da gidildi başka plasiyer tarafından Biri yok çekiyor diğeri ürün bırakıyor*
Nihai Satış Noktası Yetkilisi (04.11.2023, 17.44): *Doritos Nacho yok denildi ama o noktaya bırakılmış*
Nihai Satış Noktası Yetkilisi (04.11.2023, 17.45): *Şunu anlamak istiyorum 2 yıldan fazladır çalışıyoruz hiçbir sıkıntı olmadan bunun amacı nedir bilmek istiyorum*
Nihai Satış Noktası Yetkilisi (04.11.2023, 17.46): *15 bin tl raf yaptırdım patosu sokmadım dükkanıma ben yanlış yapıyorum o zaman iyi davranmakla [Tamamına ulaşamayan bir raf görseli paylaşılmıştır.]*
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.11.2023, 17.47): *Çarşamba günü depo stoğunda tacho parti boy yoktu nacho size öğün yazılmış diye gözüküyor.*
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (04.11.2023, 17.49): *Popcorn ve chetos max ürünü depo stoğuna perşembe günü eklendi. Uzun süredir yoktu elinde olanı fazla olanı açmış olabilir diğer tarafa bakan arkadaş*

- (168) **Delil 115:** FRITO LAY Antalya distribütörü OKUR GIDA'da yapılan yerinde incelemede OKUR GIDA Satış Temsilcisi (.....) 'nın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ALANYA FRITO LAY Ekib" isimli WhatsApp grubunda yer alan 06.11.2023 tarihli iletinin içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (06.11.2023, 14.38): *[Net hâline ulaşamayan ve raf görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]*
AYGÜN MARKET RAKİP FİRMAYI BAYİMİZDEN SİLDİĞİMİZ DOĞRUDUR □ ♥

- (169) **Delil 116:** FRITO LAY Bursa'da Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 07.11.2023 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (07.11.2023, 15.30): *[Bir video kaydı paylaşılmış olup söz konusu video kaydına ulaşamamıştır.]*
1 nokta daha tam anlamıyla patosa veda etti 😊

- (170) **Delil 117:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 09.11.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (09.11.2023, 12.25): *4 dgler⁵¹ daha görünür olsun diye diğer kapıdan buraya aldım sefim*
Satış Temsilcisi (.....) (09.11.2023, 12.26): *Patosa standını da küçültün diğer kapıya çerezza için bi stand daha koyalım diyeyim mi 😊*
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.11.2023, 12.34): *Olur*
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.11.2023, 12.34): *Süper olur*
Satış Temsilcisi (.....) (09.11.2023, 12.45): *Bi 6sd daha koyuyoruz sefim cerezzalar için nasıl istiyosan öyle yap dedi aradım*
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.11.2023, 12.53): *(.....) aradi*
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.11.2023, 12.53): *Bugün kapatıyor*

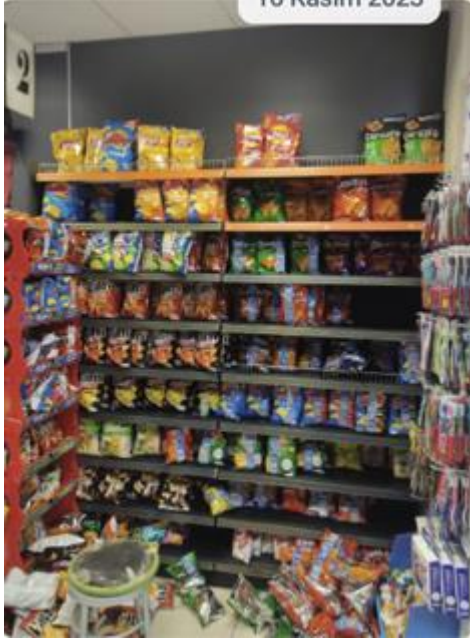
⁵¹ "Drop and go" olarak adlandırılan stant dışı teşhir ekipmanı.

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.11.2023, 12.53): İadeler alalim

Satış Temsilcisi (.....) (09.11.2023, 12.45): Tamam sefim gidelim birazdan, (.....) abının bıkaç yer var onları da alacağım

- (171) **Delil 118:** FRITO LAY İstanbul Avrupa distribütörü ZİRVEGÜL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ün mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 16.11.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (16.11.2023, 10.10):



Şefim CANTAŞ (.....) rafın yerini değiştirmiş Patostan da mal almış. Planograma uygun yapmak için Patosun ürünleri solda mi kalsa yoksa en alta mi dizsem daha iyi olur kararsız kaldım 😊 ama bence en alta alsam daha iyi olur

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.11.2023, 10.11): Aynen alta dizmen daha iyi olur

Satış Temsilcisi (.....) (16.11.2023, 10.40):

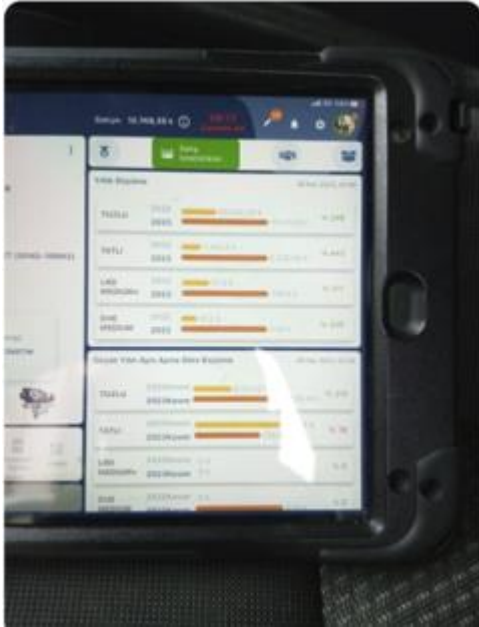


Böyle ayarladım sefim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.11.2023 10.40): 👍

- (172) **Delil 119:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 28.11.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (28.11.2023, 12.35):



Büyüme buda

GÜLPAŞ Satış Temsilcisi (.....) (28.11.202, 12.36): *Patos girmesin diye bogdum dükkanı*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (28.11.2023, 12.36): 👍

- (173) **Delil 120:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) 'a gönderilen 05.12.2023 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (05.12.2023, 13.12):



Maşallah yatırımı yapan ben en güzel yeri rakip alsın oldu mu bu bizim dropları oraya al

- (174) **Delil 121:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan, mobil cihazda '(.....) olarak kayıtlı olan ve nihai satış noktası yetkilisi olduğu düşünülen kişi ile gerçekleştirilen 06.12.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

Nihai Satış Noktası Yetkilisi (.....) (06.12.2023, 12.30): *Merhaba (.....) Bey hayırlı işler bir iki koli bedelsiz ürün sözün vardı tek çalışırsan demiştin bı hatırlatayım dedim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (06.12.2023, 12.30): *Yok abi tek çalışmak için değil düzenli çalışmak icindi bu ay dukkan seninden 1000 tl yüklüyorum pepsi de indirim olarak kullanabilirsin*

- (175) **Delil 122:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 02.01.2024 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (02.01.2024, 15.22):



Patos 20 tl şefim

Satış Temsilcisi (.....) (02.01.2024, 15.23): Müşteri ile konuştum benim ürünüm bitince takacak indirim yazısını patosa

- (176) **Delil 123:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 09.01.2024 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.01.2024, 10.28):



Bu senin dtandın rakip farklı firma işgal etmiş

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.01.2024, 10.29):



*Rakip kadar malına sahip çıkmamışsın hayırdır
Yarın bunanın dört dörtlük fatiografını sen yapıp bana atacaksın*
Satış Temsilcisi (.....) (09.01.2024, 10.29): Tamam şefim
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.01.2024, 10.41):



(.....) sen geziyorsunuz çalışıyormusun ne yapıyorsun



Satış Temsilcisi (.....) (09.01.2024, 10.42): Oraya daha uğramadım şefim
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.01.2024, 13.40):



Harbi sen bunlara nasıl göz yumarsın ben buraya 50.000 TL yatırım yaptım
FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.01.2024, 13.42):



Bu nedir

Satış Temsilcisi (.....) (09.01.2024, 13.44): *Büyük stat ti verecek şefim patoscu sıtat getirecek her hafta konuşuyorum müşteriyile*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (09.01.2024, 13.45): *Kardeşim Patos bizden çokmu satıyor patos'u büyütüyorsun kendin kullansana*

- (177) **Delil 124:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nun mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 11.01.2024 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (11.01.2024, 13.12): *Cumartesi hallettim bilin sefim Eski stanti da aldırırım*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.01.2024, 13.25): *(.....) sağlık market dükkan seninde ara ara hatırlat puan yükleyeceğiz puan karşılığında drop yazacağız buraya zaman içinde de takibin dar standı yerine kendi standını koymaya çalış mutlaka onuda konuştuk gönü var*

Satış Temsilcisi (.....) (11.01.2024, 13.27): *Tamamdır sefim Drop var yeni bitti aldım boşları sabit yazılıyor onda skntı yok kaç yıldır calisilmiyordu onuda ben ikna etmişim çalışmaya rakibine elerim ordan*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (11.01.2024, 13.29): *Aynen öyle rakibi sıkıştırman lazım puanı da hatırlat yükleyelim ordan yürürsün drop ilk siparişte al yerini*

- (178) **Delil 125:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü GÜLPAŞ'ta yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) tarafından gönderilen 13.01.2024 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (13.01.2024, 10.54):



Abi ikizler market köşe başı stand beklyruz iki senedir istyor iyi nokta sende biliyorsn söylüyorum sanada sürkli ama patos getirdi şimdi satışıımı düşürdü stand getirsek yine kaldrrm patosu bi iligelensende buraya bişekşde stand yapabilesek çok çok iyi olur tam stand noktası .

- (179) **Delil 126:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 17.01.2024 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (17.01.2024, 11.44):



Ekomini (.....) abinin bütün rafı aldık şefim 😊👉

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.01.2024, 12.07): Çok güzel olmuş

Eline emeğine sağlık

Superler

Nerede

Bu arada

Satış Temsilcisi (.....) (17.01.2024, 12.08): Diğer küçük rafta şefim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.01.2024, 12.08): Hepsini buraya

Alsaydın ya

Yeterdi

Orayada

Popcorn

Falan yapardın

Satış Temsilcisi (.....) (17.01.2024, 12.08):



FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.01.2024, 12.08): *Buraya*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.01.2024, 12.09): *Ek teşhir ürünlerini koy bence Burayada 2 sıra parti 2 sıra süper Daha mantikli*

Satış Temsilcisi (.....) (17.01.2024, 12.10): *Dolabın önünü boş bırakmayayım Patos ziplamasın diye düşündüydüm şefim ama dediğiniz gibi yapayım 2 parti 2 süper diğer rafa ek teşhir girerim şefim içecek yanına aski teşhir yapayım rakibe hamle şansı kalsın 🙏🙏🙏*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.01.2024, 12.40): *Bu çok iyi olur*

Satış Temsilcisi (.....) (17.01.2024, 12.40): *🙏🙏🙏👍👍👍 tamamdır şefim o iş bende*

(180) **Delil 127:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 18.01.2024 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) (18.01.2024, 16.24): *[Konum bilgisi paylaşılmıştır.] Evrenseki market*

*Rakip çok baskın
(.....) taymış nokta*



*Önceki hali bu
Şuan da biz tek raftayız
Rakip 1 stand daha kurmuş*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.01.2024, 16.31): *Müdürüm bu noktada normalde rakip yoktu 2.ci şubenden ürünle buraya gelmiş sdantlardaki rakip ürün bitince satmayacaklar artık*

yarın Manavgat tarafında olacağım noktayı ziyaret edeceğim tekrardan müdürüm en son manvgat tarafına gittigimde noktaya ugradım müdürüm artık rakibi satmayacaklar

- (181) **Delil 128:** FRITO LAY İstanbul Avrupa distribütörü ZİRVEGÜL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ün mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 26.01.2024 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (26.01.2024, 10.53):



Cantas😊

Patos yok artık

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (26.01.2024, 10.53): Oooo

Süper

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (26.01.2024, 10.54): Allah ayağına taş değdirmesin.

Satış Temsilcisi (.....) (26.01.2024, 11.00): Sağolun sefim

- (182) **Delil 129:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 29.01.2024 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (29.01.2024, 15.31): Tanrıverdi patos koymuş

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.01.2024, 15.32): Bizi kaldirmismi

Bisimi yaptik buna

Satış Temsilcisi (.....) (29.01.2024, 15.32): Hayir yeni stan gelmis bizimki ayri o ayri

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.01.2024, 15.33): Degisik adam ya

Valla

Ne para verdik

Cozemedik

Ayni boydami

Satış Temsilcisi (.....) (29.01.2024, 15.33): Beles almistir

Kucuk

Haberi olmadan 11 ayda fatura kesmi kızıyodu patoscuya

- (183) **Delil 130:** FRITO LAY İzmir distribütörü KOŞTULAR'da yapılan yerinde incelemede KOŞTULAR Bölge Sorumlusu (.....) 'nin mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu bir WhatsApp grubunda⁵² yer alan yazışmaların içeriği şu şekildedir:

⁵² Belgenin tarihi ve WhatsApp grubunun ismi net olarak tespit edilememiştir.

İzmir Bölge Müdürü (.....) : Ellerine sağlık (.....) İzmir Lsm⁵³, Rakip standı yerine kendi standımızı koyalım veya oraya bir stand yaptıralım bence daha şık olur...

İzmir Bölge Müdürü (.....) : Arkadaşlar, Koridordan duymayın benden duyun istedim; 01 Aralık itibariyle LSM organizasyonumuzun Ekip Liderliğine (.....) Şefiniz geçecektir👏. Kendisine vereceğiniz destekler, onunda sizlere katacakları konusunda şüphem yok 🤞 Hepimiz için Hayırlı olsun.🙏

(.....) : Hayırlı uğurlu olsun inşaallah🙏

(.....) : Hayırlı uğurlu olsun🙏

- (184) **Delil 131:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen yazışmanın⁵⁴ içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) : Ürün olmadığı dönemde benim bölgemde çok fazla noktaya girdi rakip malesef ,bir sonraki ay bence dahada artacak,onların ND leri🙄🙄

FRITO LAY Satış Şefi (.....) : 3 ay sabit kalmaları lazim abi bence döve döve çıkartırsın

FRITO LAY Satış Şefi (.....) : Şaka maka iş torbalıda oraya gidiyor,ortalık yangın yeri,eski bayi patosu aldı ya,bayi sahibi Bile,müşterilere gidiyor,eski fiyattan ürün veriyorlar v.s ,v.s🙄🙄

I.4.2. Stantlara İlişkin Deliller

- (185) **Delil 132:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 21.03.2018 tarihli yazışmalar aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (21.03.2018, 14.40):



Nokta diyoki bizim standı patosla yari yarıya kullanacakmış.. 'ne diyeyim...

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (21.03.2018, 14.47): Maalesef diyecen,

- (186) **Delil 133:** FRITO LAY'in Bursa distribütörü MAZHAR SIRMAN'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....) 'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ANKA" isimli WhatsApp grubunda yer alan 16.12.2021 tarihli iletinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

⁵³ Local supermarkets, yerel süpermarketler.

⁵⁴ İlgili yazışmanın tarihi tespit edilememiştir.

Satış Temsilcisi (.....) (16.12.2021, 10.11): *[Net hâline ulaşılamayan ve raf görseli olduğu düşünülen bir fotoğraf paylaşılmıştır.]*

Akaypa 3 market

Alan dar olduğu için düzgün çekemiyorum şefim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.12.2021, 10.12): *Bu nedir (.....)*

Satış Temsilcisi (.....) (16.12.2021, 10.12): *Mega boy şefim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.12.2021, 10.12): *Ne anlatmaya çalışmış sanatçı*

Haa

Eline sağlık

Bizim stanttaki rakip ürünleri

Satış Temsilcisi (.....) (16.12.2021, 10.13): *Tskler şefim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.12.2021, 10.13): *👉⁵⁵*

Satış Temsilcisi (.....) (16.12.2021, 10.14): *Bizim stand fark li yerde şefim*

Bu rakibin yerine stand di

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (16.12.2021, 10.15): *O stand bizim standımız lütfen biz kullanalım*

Satış Temsilcisi (.....) (16.12.2021, 10.17): *Tmm şefim*

- (187) **Delil 134:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'un e-posta hesabında yer alan ve şirket içi birimlere gönderilen 30.06.2022 tarihli ve "TT⁵⁶ Yiyecek Kanalı Stand Geri Dönüşüm Projesi Temmuz-Ağustos'ta Devam Ediyor !!" konulu e-posta iletilisinin incelenen başlık altında önem arz eden kısmı aşağıda aktarılmaktadır:

⁵⁵ "Bizim stanttaki rakip ürünleri" mesajı alıntılanarak cevap verilmiştir.

⁵⁶ Traditional Trade, geleneksel satış kanalı.



- (188) Akabinde (.....) tarafından 01.07.2022 tarihinde cevaben gönderilen e-posta iletilisinin içeriği ise aşağıda aktarılmaktadır:

"Stant geri dönüşüm projesinin, daha iyi ajandamızı destekleyen, hem çevremize hem de maliyet yönetimize büyük katkı sağlayan çok önemli bir proje olduğunu hepimiz artık çok iyi biliyoruz.

Bu projede satış ekibi olarak bize çok önemli bir destek de TM⁵⁷ ekibimizden geldi ve getirilen eski stant başı teşvik rakamı 100 TL ye çıkarıldı...

Proje, sadece daha iyi ajandamıza değil, ekiplerimizin gelirlerine de katkı vermeye devam ediyor.

Ticari pazarlama ekiplerine çok teşekkür ediyor, artık top bizde diyoruz. Bu destekler ile bu ekip 5000 stant dönüşüm hedefini katlar geçer."

- (189) **Delil 135:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'un e-posta hesabında yer alan, FRITO LAY Satış Şefi (.....) tarafından FRITO LAY çalışanı (.....) 'ya gönderilen 22.10.2022 tarihli ve "Kadıköy Stand Projesi" konulu e-posta iletilisinde aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

"(.....) bey merhaba,

Bildiğiniz üzere Kadıköy'de hem fırsatları değerlendirmek hem de görünürlüğümüzü artırmak amacıyla özel stand çalışması yapacağız. Ölçüleri tarafımda alınıp 2 ajans'dan fiyat teklifi alınmıştır. Toplamda 40 nokta bu noktaların 3 tanesi PO1 noktadır. Detaylarını ekte bulabilirsiniz.

Desteğinizi rica ediyorum.

İyi Çalışmalar.."

⁵⁷ Trade marketing, ticari pazarlama.

- (190) Yukarıda yer verilen e-postaya cevaben bilgiye FRITO LAY Satış Müdürü (.....) eklenerek FRITO LAY çalışanı (.....) tarafından 24.10.2022 tarihinde gönderilen e-posta iletilisinin içeriği ise aşağıda aktarılmaktadır:

(.....) Bey günaydın,

Kadıköy'de gerçekleştirmek istediğimiz atıl alan stand çalışmalarıyla ilgili iki farklı ajanstan teklif alındı. 37 nokta sadece olarak SNX olacak şekilde ve 3 nokta PO1 olacak şekilde anlaşıldı. PO1 için ticari pazarlamadan destek alacağız. 37 stand için en uygun fiyat 260122 TL geldi. Bu rakam bizim gönderdiğimiz ölçüler üzerinden olan rakam. Sahada ölçü alınırken aşağı ve ya yukarı fiyat biraz oynayabilir. Toplamda 3 gün ölçü alma süresi ve 45 günde teslim olacak şekilde anlaşıldı. Eğer onayınız olursa Sezin Gıda bayimiz tarafından bu noktalara stand yapımını başlatacağız.

Desteğiniz rica ederim.

İyi çalışmalar

- (191) Akabinde FRITO LAY Satış Müdürü (.....) tarafından 24.10.2022 tarihinde cevaben gönderilen e-posta iletilisinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

(.....) günaydın

Öncelikle bu çok değerli proje ve inisiyatif için sana ve (.....) şefime teşekkür etmek istiyorum.2022 yılı bütçemden beklediğim 240.000 tl seviyesinde bütçem var eksik kalan kısım olursada (.....) bey destek veririm demişti.

Hemen başlayalım ve hızlıca çalışma tamamlansın.Sadece bütçenin kullanım ve dönüşü konusunda eksiklik olmaması adına (.....) ve (.....)'nın da yorum ve desteğini alalım.

Elinize sağlık

(.....) bey,,

Sizinde onayınız ile başlayacağız.

İyi çalışmalar

(.....)

- (192) Söz konusu e-posta silsilesi FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) tarafından 24.10.2022 tarihinde aşağıda içeriği aktarılan e-posta ile yanıtlanarak sonlanmıştır:

"Selamlar işimize değer katacak önemli bir proje, onaylıyorum. Bir an önce montajlara başlayabiliriz. (.....) satış destek bütçesine aradaki bakiye 20 bin TL nin eklenmesi için (.....) ' e bilgi vereceğim."

- (193) **Delil 136:** FRITO LAY Ankara distribütörü RENA ve ELSER'de yapılan yerinde incelemede elde edilen, Satış Temsilcisi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) ile gerçekleştirilen 02.03.2023 tarihli yazışma içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (02.03.2023, 14.43):



Şefim bu nokta örtü istiyor iş yapan bir noktamız stand tozlandığı için örtü gerekiyor

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (02.03.2023, 14.43): :))

Olur

Satış Temsilcisi (.....) (02.03.2023, 17.43): Patosları indiricem ürün kalmadığı için müşteri koymuş sevkiyat gelince toparlıcam şefim

- (194) **Delil 137:** FRITO LAY Fethiye distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "TEK EKİP BÜYÜK GÜÇ" isimli WhatsApp grubunda yer alan 18.04.2023 tarihli iletilerin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 12.12):

(.....TİCARİ SIR.....)

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 12.13): Arkadaşlar hiçbir yerde Bu şekilde bir stant istemiyorum net söylüyorum böyle stant gördüğümüzde noktaya ürünü teslim etmeden önce beni arıyorsunuz ben müşteri ile görüşüyorum ya da siz çözüyorsunuz ben noktaya girdiğimde nokta ben istedim ben izin verdim noktanın kendi rafı varsa kendi rafında bunu uygulayabilir ama stant ile çalıştığımız noktalarda bizim standımızın içinde rakip ürün olmayacak

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 12.14): Burası (.....) Kaptan Market görüştük rafımızdan rakip ürünlerini kaldırıyor rakip ile çalışacaksa rakibin standını alır kendi rafına koyar nasıl çalışacak ise kendisi bilir ama biz yine söylüyorum kendi standımız içerisinde rakip ürünlerine yer kesinlikle vermiyoruz bu konudan dolayı sıkıntı yaratacak çalışmak istemeyen müşteri varsa çalışmayabilir

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 12.14): Şirket olarak bu konuda gram taviz vermiyoruz

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.04.2023, 12.16): Stantlarımızı korumak Öncelikle sizin göreviniz Sizler bu konuda müşterinin önünü kesinlikle açmayacaksınız ola ki yazışmalarımın bir tanesinin acarlar'dan herhangi bir yönetici ile paylaşıldığını duyarsam görürsem O arkadaş kim olursa olsun ertesi günü sabah Yollarımı ayırım

- (195) **Delil 138:** Bursa FRITO LAY Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'in mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 18.08.2023 tarihli yazışmanın içeriği şu şekildedir:



- (196) **Delil 139:** FRITO LAY Bursa Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 18.08.2023 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (18.08.2023, 15.02):



En köşede kaldı doğuş büyüdü biraz ama yapcak birşey yok

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.08.2023, 15.03): *Ee hani iptal etmişti*

Satış Temsilcisi (.....) (18.08.2023, 15.03): *Bizim yeri iptal etti konuştuk ya patron
Başka yere yapcak doğuş koyarız demisler diye*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (18.08.2023, 15.04): *Nasil
Anlamadim*

Satış Temsilcisi (.....) (18.08.2023, 15.04): *Bizim alana yapilcakti
Onu iptal etti*

- (197) **Delil 140/1:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazında yer alan, mobil cihazda (.....) olarak kayıtlı olan ve nihai satış noktası yetkilisi olduğu düşünülen kişiye gönderilen 01.11.2023 tarihli iletinin içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (01.11.2023, 12.15):



Sadece cips rafımıza rakip koyamıyoruz nutz patos vs bizim için saflık çok önemli

- (198) **Delil 140/2:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "BODRUM DC ☆" isimli WhatsApp grubuna gönderilen iletinin içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (29.03.2023, 12.21):

Standlarımızda rakip ürün olmamalı !!!

- (199) **Delil 140/3:** FRITO LAY Milas distribütörü NİRVANA'da yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "Nirvana Team - 🇵🇷 🇵🇷" isimli WhatsApp grubuna gönderilen iletilerin içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (24.01.2023, 12.30):

(.....) müdür, (.....) müdür perşembe muğla, cuma milas - Bodrum
gezicekler herkes kılık kıyafet nokta yül üzerlerini düzgün tutsun.
Rut üzerindeki eski standlar, stand içinde rakip ürün veya stand dışı ürün
hepsini acil temizleyelim
(...)

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (02.02.2023, 13.25):

Dostlar, rakip ürün hiç bir zaman bizim standımızda olmasın. En önemli
konulardan biride bu 👍👍

- (200) **Delil 141:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 27.01.2024 tarihli yazışmanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (27.01.2024, 14.31):



hayırdır

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (27.01.2024, 14.34): Nasıl göz yumarsın

Benim hassasiyetimi bilmene rağmen

Satış Temsilcisi (.....) (27.01.2024, 14.54): Şefim en son burayı düzeltiltim yamaında
bizim urunler vardı hatta patosu kaldırmısti sonradan yapmis

Ben toparlarım tekrar şefim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (27.01.2024, 15.11): Kesin ve net bir dille ikaz et

Satış Temsilcisi (.....) (27.01.2024, 15.12): Yanına gittim şefim

Konustum abi biz bu yatırımı patos koy diye yapmadık dedim

Pazartesi patoscu stant getirecek geçici koydum zaten dedi

O iş bende şefim pazartesi fotografını atarım

- (201) **Delil 142:** FRITO LAY Antalya distribütörü OKUR GIDA'da yapılan yerinde incelemede Satış Temsilcisi (.....) 'nın mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "👤👤KRAL EKİP" isimli WhatsApp grubunda yer alan 30.01.2024 tarihli iletilerin içeriği şu şekildedir:

FRITO LAY Satış Şefi (.....) ⁵⁸ (30.01.2024, 11.38): Buradan müşteri Id⁵⁹ ve bilgilerini paylaşırsanız listeye ekleyelim

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (30.01.2024, 11.43): **X BU ARADA EN ÖNEMLİSİ PO1 KURULUM YAPILACAK VEYA YAPILAN NOKTALARDA KESİNLİKLE SOĞUTUCULARDA VEYA STANTLARIMIZDA YABANCI ÜRÜN BULUMAYACAK ve PLANOGRAMA UYGUN OLMAZSA OLMAZ CORE SKU⁶⁰ ÜRÜNLERİMİZ OLMASI ŞARTTIR !!**

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (30.01.2024, 11.44): Müşterileriniz ile kavganızı başta yapın
Sonrasında mazeret kabul edemeyiz....

(202) **Delil 143:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Ankara Bölge Müdürü (.....) 'ın e-posta hesabından alınan 12.02.2024 tarihli ve "GK⁶¹ PO1 Atıl Alan Soğutucu Kurulum&Yiyecek Stand Uyumluluk Arttırma Programı // Ocak'24 SCORECARD" konulu e-posta iletilisinin ekinde yer alan standart nitelikteki PO1 Stant Sözleşmesi'nin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

PO1 STANT SÖZLEŞMESİ

Pepsi Cola Servis ve Dağıtım Ltd. Şti. ("Pepsi") ile
..... ("Müşteri"),

Müşteri açık
adresi:.....

Müşteri Pepsi kayıt
ID.....

Müşteri TC kimlik
no:.....

Müşteri Telefon:.....Müşteri Cep
Telefonu:.....

1. Pepsi tarafından Müşteriye bu sözleşme kapsamında müşteri ile mutabık kalınan alana özel ölçü alınarak hususi stant yaptırılacak ve satış destek ekipmanı olarak müşterinin satış noktasına kurulumu gerçekleştirilecektir.
2. Sözleşmenin süresi başlangıç tarihinden itibaren (.....) .
3. Müşteri genel ürün alımlarına ait ödemeleri kredi kartı veya peşin olarak yapacaktır.
4. Müşterinin kullanımına verilmiş olan stant / soğutucu ve tüm malzemeler amacına uygun olarak kullanılacaktır.

⁵⁸ Satış Şefi olduğu kanaatine varılmıştır.

⁵⁹ Identification, kimlik bilgisi.

⁶⁰ Core SKU, önde gelen ürünler.

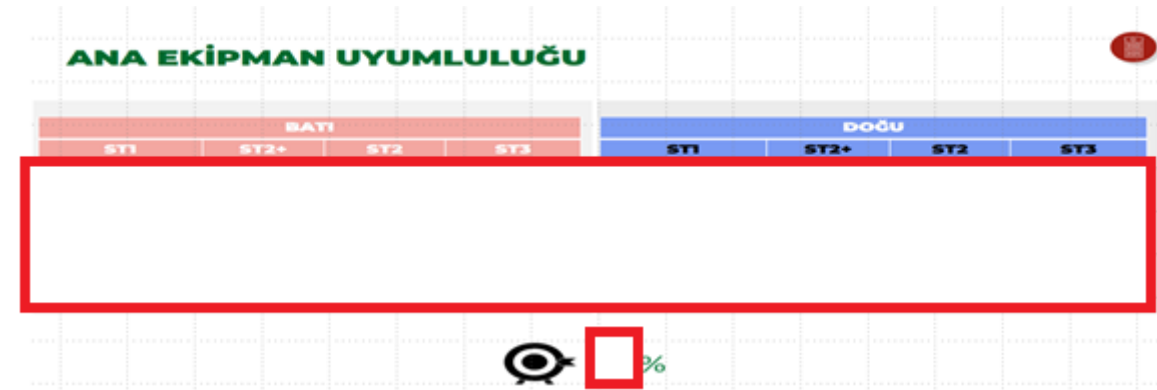
⁶¹ Geleneksel kanal.

5. Satış noktasının kullanımı için tahsis edilmiş olan stantın muhafazası ve korunması müşterinin sorumluluğundadır.
6. Müşteriye özel yapılmış ve kullanımı için teslim edilmiş bu stantları müşterinin kullanımından vazgeçmesi halinde stant müşteriye ve alana özel üretildiği için zayi olmaktadır. Bu durumda müşteri standın üretim ve montaj masrafı olan (.....) cezai şart bedelini Pepsi'ye derhal ve peşin olarak ödeyeceğini kabul eder.
7. Doğal afetler (sel, deprem vb. haller) ile stantta oluşabilecek yıpranmaların tadilatını Pepsi üstlenecektir.
8. Müşterinin satış noktasını kapatması, ticaretine son vermesi veya ikinci bir şahısa devretmesi durumunda satış noktasına teslim edilen tüm malzemeler Pepsi'ye derhal iade edecektir.
9. Sözleşme şartlarına uyulmaması durumunda Müşteri, Pepsi'nin bu nedenle uğradığı her türlü zararı tazmin edecektir.
10. Sözleşme şartlarına uyulmaması durumunda ve standın ekte yer alan görseldeki şekliyle ve teslim anındaki çalışabilir durumuyla Pepsi'ye teslim edilmemesi halinde, bu Sözleşmenin ihlali olarak kabul edilecek ve müşteri stant maliyeti olan (.....) bedeli Pepsi'ye derhal ve peşin olarak ödeyecektir. Teslim edilen stanta ait görsel ek olarak sunulmuştur.

Sözleşme/.../202... tarihinde imzalanarak uygulamaya konulmuştur.

Müşteri Ad Soyad/ Kaşe
Pepsi:

- (203) **Delil 144:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen ve FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'nın bilgisayarında yer alan 'EKİP TOPLANTISI-1.HAFTA' adlı Power Point dosyasının içeriğinde şu görsel yer almaktadır:⁶²



I.4.3. Diğer Deliller

- (204) 2018 yılının Mayıs ayından bu yana uygulanan *Dükkan Senin*, geleneksel kanal nihai satış noktalarının yanı sıra nispeten az sayıdaki yerel süper market ve yerinde tüketim müşterilerinin de kullanımına açık olan, nihai satış noktaları yetkililerinin sistemde vergi kimlik numaraları veya telefon numaraları aracılığıyla oturum açabildiği, belirli kampanyalar dahilinde PEPSICO ürünlerinin satın alınması karşılığında ve diğer bazı durumlarda nihai satış noktalarının sistem üzerinde tanımlı hesaplarına puan yüklenen bir dijital platformdur. Bu başlıkta sunulan deliller büyük ölçüde *Dükkan Senin*

⁶² İlgili PowerPoint dosyası 27 sayfadan müteşekkil olup yalnızca 24. sayfası aktarılmıştır.

uygulamasının işleyişine işaret etmekte olup söz konusu uygulamanın içeriğine ve değerlendirilmesine kararın ilerleyen bölümlerinde değinilecektir.

- (205) **Delil 145:** FRITO LAY Antalya Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede Bölge Müdürü (.....) 'ın bilgisayarından elde edilen ve "Dukkan.Senin@pepsico.com" e-posta adresinden FRITO LAY bölge müdürlerine ve satış şeflerine gönderilen 11.08.2020 tarihli ve "*DÜKKAN SENİN AĞUSTOS AYI KAMPANYALARI !*" konulu e-posta iletisinde *Dukkan Senin* uygulaması üzerinden 2020 yılı Ağustos ayında uygulanacak kampanyaların duyurulduğu ve e-posta iletisinin ekinde ise üç adet Excel dosyasının olduğu görülmektedir. "*01. Ağustos Ayı Katsayı Kampanyası Durum Raporu - 11.08.2020*" adlı Excel dosyasında her bir nihai satış noktası özelinde içecek ve toplam satış hedeflerinin belirlendiği, her bir nihai satış noktasına farklı bir katsayı tanımlandığı görülmektedir.

YİYECEK KAMPANYASI

2-3 TL (Small Size) Kampanyası, 6 gruptan oluşmaktadır.

Önşartlı kampanyadır. Noktaların kampanyadan faydalanabilmesi için Doritos Shots ön baremini tamamlaması beklenmektedir. Ön koşulu ve 2-3 TL baremini tamamlayan noktalar, «Hediyeni Kap» butonuna basarak çekini hesabına yükleyebilir.

Multipack ve Çerezza Popcorn ürünleri kampanyaya dahil değildir.

4

Ağustos Ayında,
1 Kutlu Doritos Shots amali kupaıyla, toplamda 100 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 5 TL, 200 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 10 TL değerinde Dükkan Senin Hediye Çeki kazan!

x1

Grup 1

Ağustos Ayında,
2 Kutlu Doritos Shots amali kupaıyla, toplamda 200 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 10 TL, 350 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 20 TL değerinde Dükkan Senin Hediye Çeki kazan!

x2

Grup 2

Ağustos Ayında,
3 Kutlu Doritos Shots amali kupaıyla, toplamda 350 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 20 TL, 600 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 40 TL değerinde Dükkan Senin Hediye Çeki kazan!

x2

Grup 3

Ağustos Ayında,
4 Kutlu Doritos Shots amali kupaıyla, toplamda 650 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 60 TL, 850 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 80 TL değerinde Dükkan Senin Hediye Çeki kazan!

x4

Grup 4

Ağustos Ayında,
6 Kutlu Doritos Shots amali kupaıyla, toplamda 850 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 60 TL, 1.500 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 100 TL değerinde Dükkan Senin Hediye Çeki kazan!

x6

Grup 5

Ağustos Ayında,
8 Kutlu Doritos Shots amali kupaıyla, toplamda 1.500 TL değerinde 2 - 3 TL'lik ürün alımında anında 100 TL değerinde Dükkan Senin Hediye Çeki kazan!

x8

Grup 6

*Kampanyalar 1-31 Ağustos alımları için geçerlidir.

**Nokta özelinde tanımlanan baremler ve hediye çek tutarları için Nokta listelerini ekte bulabilirsiniz.

***2 numaralı kampanya, 1 numaralı kampanyaya bağlıdır. Katsayı kampanyasını tamamlayan noktalar 2. kampanyadan faydalanmak için hak kazanır.

****3 ve 4 numaralı kampanya, diğer kampanyalardan (ve birbirlerinden) bağımsızdır. Kampanyadan faydalanmak için, noktaların kampanya baremlerini tamamlamaları yeterlidir.

DÜKKAN SENİN AĞUSTOS KAMPANYALARI!

PO1 KAMPANYALAR

KATSAYI Kampanyası, Ağustos'ta da devam ediyor!

İçecek ve Toplam Hedefini tamamlayan noktalar, alımlarının 2 KATI, 3 KATI veya 4 KATI değerinde puan kazanırken, hedeflerini tamamlamayan noktalar baz puan kazanmaya devam edecek.

*Kampanyanın tanımlı olduğu nokta listesini ve noktaların hedeflerini ekteki listede görebilirsiniz.

1

AĞUSTOS AYI KATSAYI KAMPANYASI

Pepsi İçecek ve FritoLay Yiyecek ürünlerinden yapılan alımlar ile **1 puan** hedefli tutaradığınız tabakada

puanların 2kat değer kazanıyor!

AĞUSTOS AYI KATSAYI KAMPANYASI

Pepsi İçecek ve FritoLay Yiyecek ürünlerinden yapılan alımlar ile **1 puan** hedefli tutaradığınız tabakada

puanların 3kat değer kazanıyor!

AĞUSTOS AYI KATSAYI KAMPANYASI

Pepsi İçecek ve FritoLay Yiyecek ürünlerinden yapılan alımlar ile **1 puan** hedefli tutaradığınız tabakada

puanların 4kat değer kazanıyor!

Nokta Tabela Unvanı	Segment	Nokta İl	Güncel Satış Müdürü	Güncel Bölge Müdürü	Güncel Rut Şefi	Güncel Satış Elemanı	Kayıt Tarihi	Aktiflik Durumu	İçecek Hedefi (TL)	Toplam Hedef TL	Katsayı	İçecek Alım 11 Ağustos	Toplam Alım 11 Ağustos	BEV Durum	TOP LA M Durum
							Kayıtlı	Aktif	1.122	3.053	2	0	0	NO	NO
							Kayıtlı	Aktif	933	2.323	2	580	580	NO	NO
							Kayıtlı	Aktif	750	1.687	3	91	461	NO	NO
							Kayıtlı Değil	Kayıtlı de	750	2.394	3	0	271	NO	NO
							Kayıtlı	Aktif	750	1.500	2	351	677	NO	NO
							Kayıtlı	Aktif	1.612	2.362	2	575	2919	NO	OK
							Kayıtlı	İnaktif	750	2.336	2	0	885	NO	NO
							Kayıtlı	İnaktif	861	1.941	2	0	162	NO	NO

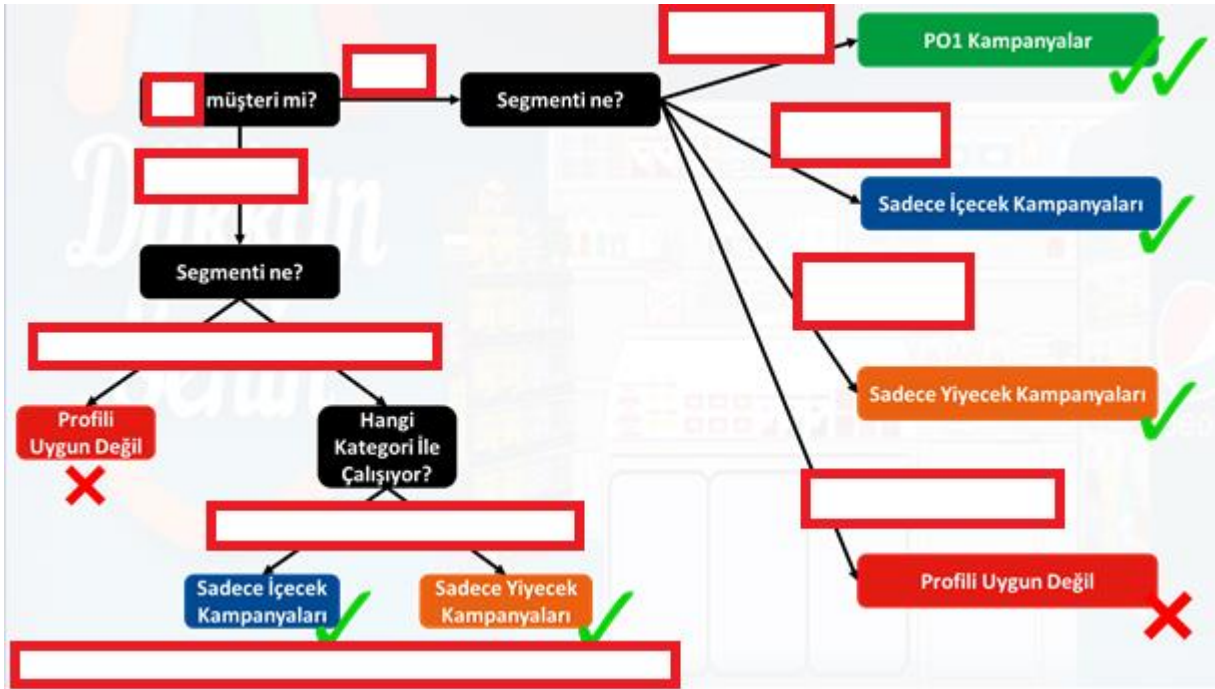
- (206) **Delil 146:** FRITO LAY Genel Merkezinde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Dükkan Senin Uygulaması Teknik Taraf Sorumlusu (.....) 'nun bilgisayarından elde edilen, FRITO LAY Dükkan Senin Uygulaması Teknik Taraf Sorumlusu (.....) tarafından (.....)⁶³ Operasyon Yöneticisi (.....), FRITO LAY Müşteri Deneyimi Yöneticisi (.....), PEPSICO çalışanı (.....), (.....)⁶⁴ Dijital Pazarlama Platformu Proje Yöneticisi (.....), PEPSICO Bilgi Teknolojileri İş Analisti (.....), PEPSICO Bilgi Teknolojileri Dijital Uygulamalar Sürdürülebilirlik Lideri (.....) ve PEPSICO çalışanı (.....)'ya 02.08.2022 tarihinde gönderilen "Dükkan Senin Ağustos Havuzu - PO1 Olmayan Müşterilerin Dahil Edilmesi" konu başlıklı e-posta iletisinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

(.....) selamlar,
 Dükkan Senin Ağustos listesini ekte paylaşıyorum. Yeni listede bazı değişiklikler oldu:

- (.....) Dükkan Senin havuzuna dahil edildi.
- Durum / Sebep alanında yazan bilgilerde değişiklikler oldu
- Nokta Listesinde eskiden duplike noktalar olabiliyordu, artık her nokta sadece 1 kere yazıyor
- Nokta listesinde sütun ekleme/çıkarmaları oldu

Listenin son halini ekte gönderiyorum.
 Güncellemelerle ilgili detayları bir zoom kaydında anlattım, linkten indirip eğitim dökümanlarına dahil edebilirsiniz.
 Link: (...)
 Listeyi ekip ile paylaşmanı rica ederim. ...

- (207) E-posta iletisinin ekinde yer alan "DS Nokta Listesi..." isimli Excel dosyasında Dükkan Senin kampanyalarının işleyişine ilişkin olarak bilgi verilmiş ve özet sayfasında aşağıdaki şekle yer verilmiştir:



⁶³ (.....)

⁶⁴ (.....)

- (208) **Delil 147:** FRITO LAY İstanbul Anadolu distribütörü NIRVANA'da yapılan yerinde incelemede NIRVANA Finans Müdürü (.....) 'un mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "🔗🎯 Tek Ekip Büyük Güç👊🔥" isimli WhatsApp grubunda yer alan 03.02.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (03.02.2023, 11.14): *O zaman sadece dağıtım mi?? Yapacağız*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (03.02.2023, 11.15): *Aktif kullanılan müşteriler için evet*

Satış Temsilcisi (.....) (03.02.2023, 11.36): *Marlboro usulü mü olacak peki?*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (03.02.2023, 11.37): *Dükkan senin üzerinden sipariş verecek müşterilerin bir ayrıcalık olacak esnek promosyonlardan faydalanacak ve bu yeni bir sistem olduğu için uzun vadeli bir plan olarak düşünelim bunu kısa vadeli değil*

- (209) **Delil 148:** FRITO LAY Genel Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Ticari Pazarlama Müdürü (.....) 'in bilgisayarından elde edilen "RE: TT Saha notlari - 6 şubat (avrupa po1 dc)" konu başlıklı e-posta silsilesi, PEPSICO Talep İvmelendirme Yöneticisi (.....) tarafından FRITO LAY Ticari Pazarlama Müdürü (.....) , PEPSICO Ticari Pazarlama Yöneticisi (.....), PEPSICO Tüketici İçgörü Yöneticisi (.....) , PEPSICO Ticari Pazarlama Saha Yöneticisi (.....) ve PEPSICO Ticari Pazarlama Yöneticisi (.....) 'na 07.02.2023 tarihinde gönderilen aşağıdaki e-posta iletisi ile başlamaktadır:

Arkadaşlar selamlar,

Bu gündemde çok acil asla değil, ama dün sahada konuştuğlarımızı da üzerinden çok zaman geçmeden sizinle paylaşmak istedim. Hepsi aksiyon değil, bazıları bilginiz olması açısından yazıyorum:

- (.....) diyorlar. → Aynen burada yıllar önce Soğutucu ve Rack⁶⁵ ler için alınmış prosedürde (.....) var. (.....).
- ...
- Dükkan senin'de kampanyaların hedefleri düşük kalabiliyor, hedeflere tekrar bakmak ya da baremli kampanya yapıp yukarıya da koşturmak daha iyi olur → 3rd Target kurgularda ; (.....) , müşteri temsilcisi belki kampanya ayında yapılan satın alıma göre kolay olarak görüyordur ama (.....) hedeflendirmeler yapılıyor.+ Taktiksel olarak (.....) kurgular yapıyoruz. Bu alımın değeri çok yüksek olmayabilir ama standartlarımıza uymaya teşvik edici kurgu oluyor.
- DS⁶⁶ min aylık yapmak daha iyi 2 haftayı takip edemiyoruz diyorlar.
- Arada bazı kampanyalarda (.....) hediyeler verilebilir (.....) - nokta feedbackiydi bu. → (.....)⁶⁷.
- Snacks stand dışıların kolilerin yerleştirmek için kullanılacak ekipmanlar sahaya gelmemiş, onları hasretle bekliyorlarmış – Koli Stantı diye adlandırdığımız malzemeyi (.....) adet bir üretimle deneme amaçlı sahaya ulaştırdık (.....)⁶⁸.

Birlikte saha yaptığım SM & BM:⁶⁹ (.....) , (.....) (İçecek), (.....) (yiyecek)

Teşekkürler

(.....)

- (210) Akabinde PEPSICO Talep İvmelendirme Yöneticisi (.....) tarafından 16.02.2023 tarihinde gönderilen e-posta iletisinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Buna dönmeyi atlamışım arkadaşlar, yorumlar /açıklamalar için çok teşekkür ederim

Hepsi net 😊 bir tek surda bir sorum var size

...

Dükkan seninde sadece hediye çeki gibi hediyelerimiz var değil mi? (.....) gibi bir aksiyonu almak istememizin sebebi nedir, konuşmuşsunuzdur kesin 😊

...

- (211) E-posta silsilesi, PEPSICO Ticari Pazarlama Saha Yöneticisi (.....) tarafından 17.02.2023 tarihinde gönderilen ve aşağıda içeriği aktarılan e-posta ile yanıtlanarak sonlanmıştı:

(.....) selam,

Dükkan Senin altında noktalar puanlarıyla mevcut durumda sadece Opet Hediye Çeki veya ekte göreceğin hediye çeklerini alabiliyor.

Bu aşağıda bahsi geçen hediyeleri noktalar isterse Trendyol/Hepsi Burada gibi platformlardan da alabiliyorlardı fakat yasaya göre KVKK gereği bu çekler 2023 yılında kaldırıldı maalesef.

...

⁶⁵ Stant.

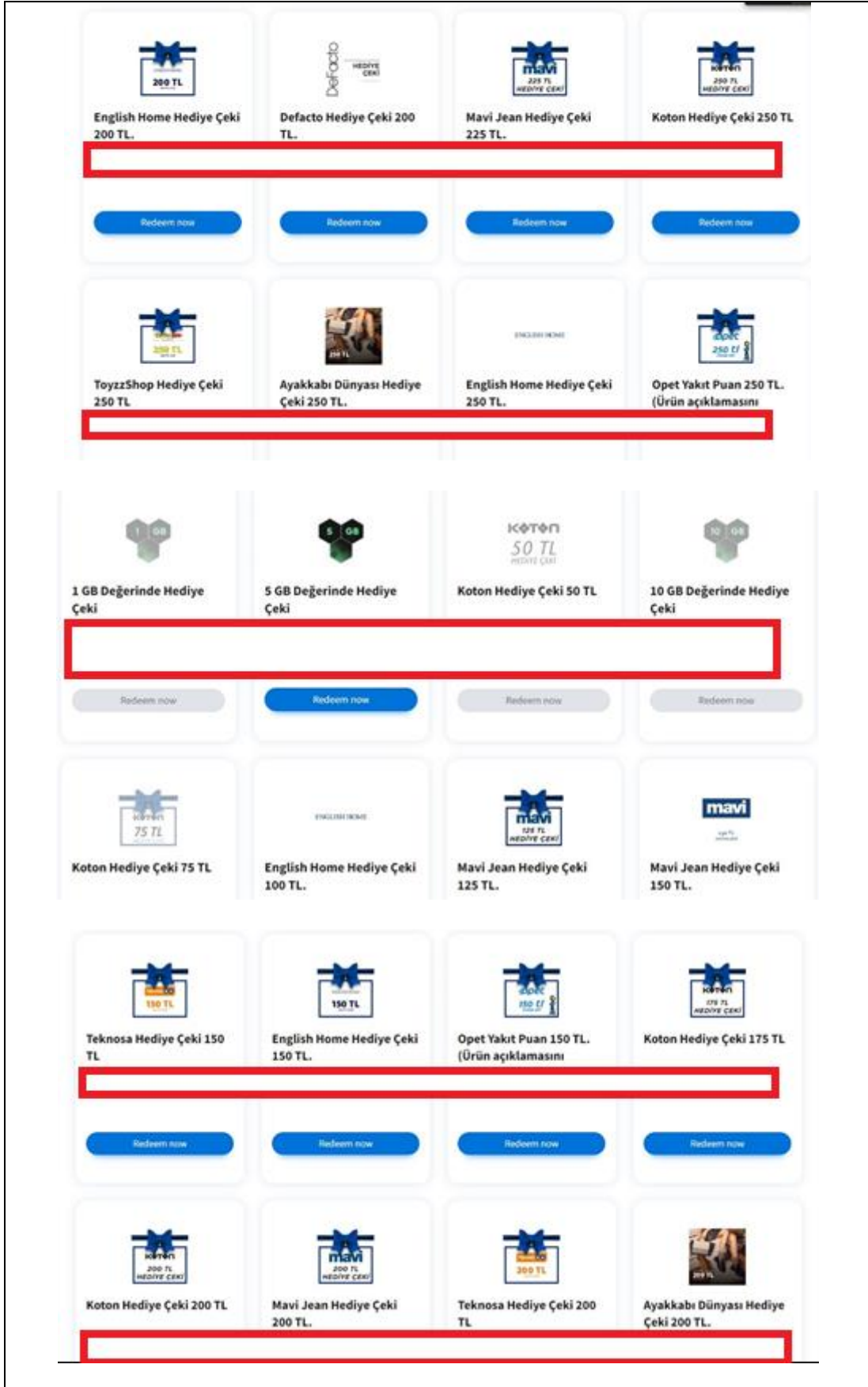
⁶⁶ Dükkan Senin.

⁶⁷ FRITO LAY'in veri takip sisteminin adı.

⁶⁸ Return on investment, yatırımın getirisi.

⁶⁹ Satış müdürü & Bölge Müdürü.

(212) E-posta silsilesinin ekinde paylaşılan dosyalarda yer alan ödül grubuna ilişkin olarak aşağıda ekran görüntüsü paylaşılmaktadır:



Merhabalar;

Dükkan Senin TM Modül Nisan ayı hakedişleri; ekte detayları yer alan Dc ve Non-Dc depolarımıza sevk olacaktır.

Nisan ayı kampanyalarımızdan Lipton Yelek ve Pepsi Tabure kazanan müşterilerimize hediyeleri depolara ulaştıktan sonra ekteki teslim formu ile teslim edilebilir.



NİSAN AYINA ÖZEL LIPTON YELEK KAMPANYASI!

KAMPANYAYA KATIL

Yelek kampanyası stoklarda sınırlı olup yelek bedeni Large'dir.



Nisan Ayına Özel Pepsi Tabure Kampanyası!

KAMPANYAYA KATIL

Tabure kampanyası stoklarda sınırlıdır.

**** Malzemelerin Dc depo çıkışları POP malzemesi çıkışları aynı şekilde yapılabilmektedir.**

"TİCARİ PAZARLAMA"

Merhabalar;

Dükkan Senin TM Modül Temmuz ayı hakedişleri ekte detayları yer alan Dc ve Non-Dc depolarımıza sevk olacaktır.

Temmuz ayı kampanyalarımızdan Pepsi Küçük Şemsiye, Pepsi Max Kamp Koltuğu ve Masa Seti kazanan müşterilerimize hediyeleri depolara ulaştıktan sonra ekteki teslim formu ile teslim edilebilir.

Sorularınız ve ihtiyaçlarınız için "Berker Alptekin ve Emel Sözen" ile iletişime geçmeniz ricaıyla.



Temmuz Ayına Özel Pepsi Max Masa Seti Kampanyası!

KAMPANYAYA KATIL

Masa seti stoklarda sınırlıdır.



Temmuz Ayına Özel Pepsi Max Kamp Koltuğu Kampanyası!

KAMPANYAYA KATIL

Kamp koltuğu stoklarda sınırlıdır.



Temmuz Ayına Özel Pepsi Küçük Şemsiye Kampanyası!

KAMPANYAYA KATIL

Şemsiyeler stoklarda sınırlıdır.

**** Malzemelerin Dc depo çıkışları POP malzemesi çıkışları aynı şekilde yapılabilmektedir.**

"TİCARİ PAZARLAMA"

- (213) **Delil 149:** FRITO LAY İzmir Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 05.05.2023 tarihli yazışmaların içeriği şu şekildedir:

Satış Temsilcisi (.....) (05.05.2023, 14.55): şefim (.....)lerdeyim o küpden kurdum planogram yaptım cıtırıcık huplet getiricektim drop istemiyor diretiyor birde şefim 1.20 dakika oldu ya hala bekliyorum mal sayacak diye

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (05.05.2023, 14.56): Bu adamlar niye bu kadar uyuşuk Dükkan senin puanı teklif et Stand dışı için

Satış Temsilcisi (.....) (05.05.2023, 14.56): benim haricimde bütün işleri hallediyor ne kadar alırsa oluyomu şefim 5000 mi gerek

Satış Şefi (.....) (05.05.2023, 14.56): Bu dediğin şeyleri ver

Satış Temsilcisi (.....) (05.05.2023, 14.57): yüzde 10 vereceksiniz değil mi alırsa

- (214) **Delil 150:** FRITO LAY İstanbul Avrupa distribütörü ZİRVEGÜL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ün mobil cihazında yer alan ve Satış Temsilcisi (.....) ile gerçekleştirilen 03.08.2023 tarihli WhatsApp yazışmalarının içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Satış Temsilcisi (.....) (03.08.2023, 08.33): Şefim birde (.....)e geçen hafta 4200 Mal verdim

Dükkan seninden bı 300 TL atarmisiniz öyle demiştim ona hedefe gitmek için

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (03.08.2023, 08.35):

Satış Şefi Bütçe Talebi Oluşturma

* Talep Tipi
İş Geliştirme Bütçe Talebi

* Talep Açıklaması
Stant dışı ek tehir alanı kazanımı

* Nokta Havuz Kodu
5030752
5030752

* Bütçe Puanı Talebi
75000 300 ₺

Satış Şefine Ait Bütçe Bilgisi
Değerlenen Bütçe: 20 ₺
Kalan Bütçe: 10.488.000.141.784 ₺

Gönderdim

Satış Temsilcisi (.....) (03.08.2023, 08.36): Eyw şefim

- (215) **Delil 151:** FRITO LAY Samsun Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) 'in e-posta hesabından elde edilen, FRITO LAY Bölge Müdürü (.....) tarafından (.....) 'e gönderilen 16.08.2023 tarihli ve “*Distribütör yenileme süreci*” konulu e-posta ekinde örnek bir distribütör sözleşmesi yer almaktadır.
- (216) Söz konusu sözleşmenin “*Distribütörlük Bölgesi*” başlıklı 2.1. maddesinde “*Distribütör'e tahsis edilmiş Bölge Ek 1-Bölge haritasında yer aldığı sınırlar içerisinde olup ... Bölgesi'dir*”, 2.2. maddesinde “*Distribütör, Şirket'e veya bir başka distribütöre tahsis edilmiş başka bir bölgeye veya müşteriye / müşteri grubuna Şirket Ürünleri'nin satışı amacıyla müşteri aramak, şube açmak veya depo kurmak, bu müşterilere yönelik reklam veya tanıtım faaliyetlerinde bulunmak, müşteri talebi olmaksızın müşterilere elektronik posta veya katalog gönderilmesi gibi doğrudan veya dolaylı olarak aktif satış faaliyetlerinde bulunamaz*” ve yine aynı sözleşmenin “*Rekabet Yasağı*” başlıklı 12. maddesinde “*Distribütör, sözleşme süresi ve her hâlükârda beş yıl süre ile sınırlı olmak kaydıyla Şirket Ürünleri'ne rakip ürünlerin doğrudan veya dolaylı olarak üretimini, dağıtımını, satışını veya herhangi bir şekilde tanıtımını yapamaz*” ifadeleri yer almaktadır. Ayrıca söz konusu sözleşmenin “*Sözleşmeye Aykırılık ve Fesih*” başlıklı 18. maddesinde ise “*Distribütör'ün ülkede geçerli rekabetin korunması hakkındaki kanun başta olmak üzere herhangi bir mevzuata aykırı hareket etmesi*” haklı sebeple fesih nedeni sayılmıştır.
- (217) **Delil 152:** FRITO LAY İstanbul Avrupa distribütörü ZİRVEGÜL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen, FRITO LAY Satış Şefi (.....) 'ün mobil cihazında yer alan ve bir nihai satış noktasının yetkilisi olduğu düşünülen (.....) numaralı GSM hattı kullanıcısıyla gerçekleştirilen 17.08.2023 tarihli yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Nihai Satış Noktası Yetkilisi (.....) (17.08.2023 15.52): *Tamam şefim
Senden ricam
Bana puan atcaktın bol bol şefim
Pantolon alcam maviden*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.08.2023 15.52): *Tamam kardeşim*

Nihai Satış Noktası Yetkilisi (.....) (17.08.2023 15.52): *Tamam şefim saygılar
Senin isteğin var mu şefim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.08.2023 15.53): *Can sağlığı kardeşim eyvallah*

Nihai Satış Noktası Yetkilisi (.....) (17.08.2023 15.53): *Eyvallah abim*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.08.2023 16.43): *(.....) sana dükkan senin üzerinden
500 TL para gönderdim Haberin olsun kardeşim*

Nihai Satış Noktası Yetkilisi (.....) (17.08.2023 16.45): *Abşm ellerinden öpmüşüm
Çok sağol*

FRITO LAY Satış Şefi (.....) (17.08.2023 16.46): 🤔

Nihai Satış Noktası Yetkilisi (.....) (17.08.2023 21.40): *Şefim saygılar
Puanım gelmemiş de*

- (218) **Delil 153:** FRITO LAY Genel Merkezinde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) 'in mobil cihazından elde edilen ve FRITO LAY satış ekibinin bulunduğu "Tek Ekip Büyük Güç" isimli WhatsApp grubunda 24.08.2023-17.11.2023 tarih aralığında geçen yazışmaların içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (24.08.2023, 11.59): *Şaka bir yana bizim görüşümüz net, biz özellikle opet çekininin pepsico çeklerinin önünü tıkadığını iletiyoruz hep*

PEPSICO Geleneksel Kanal Kıdemli Satış Müdürü (.....) (24.08.2023, 12.09): *bu arada ben genel eğilimden farklı düşünüyorum bu konuda; Opet çeki ya da algısı %100'e yakın bir alternatifin seçenekler içerisinde bulunması gerektiğini düşünüyorum*

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (24.08.2023, 12.09): *Dönemsel değerlendirilebilir belki*

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (24.08.2023, 12.10): *Örneğin sezon öncesi opet verme ürün ver gibi*

PEPSICO Geleneksel Kanal Kıdemli Satış Müdürü (.....) (24.08.2023, 12.10): *yani adam 100 liralık pepsiyi 100 lira olarak algılamıyor öyle ya da böyle; o adama tek alternatif Pepsi çeki diye dayattığında Dükkan senin'den de soğutabiliriz onun yerine ben Pepsi çekinde dönemsel promosyon yanlısıyım.. işte 100 liralık puanın hepsi hediye çekinde yüzde şu kadar daha değerli vs gibi*

PEPSICO Geleneksel Kanal Kıdemli Satış Müdürü (.....) (24.08.2023, 12.11): *O da bir seçenek ama aç kapa daha çok kafa karıştırmaz mı?*

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (24.08.2023, 12.12): *Bir çok hediye limitli bu arada
Belli bir kupon adedi var
Bitince o ay listeden çıkıyor
Opeti limitsiz yapıyoruz
Çünkü çok kupon aldık*

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (24.08.2023, 12.15): *Opet gibi güçlü hediyeden vaz geçerse aktif kullanın oranını düşürürüz diye çıkıyor*

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (24.08.2023, 12.18): *Abi bölgesel yapamaz mıyız?*

Yani benim bölgede ben kendi ürünümü alsam, (.....)de Opet de kalsa ?

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (24.08.2023, 12.18): tek karar verici biz değiliz işte

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (24.08.2023, 12.19): Bir sürü karşıt görüş var türkiye geneli için

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (24.08.2023, 12.24): yakıta kota koyalım o zaman bence

PEPSICO Satış Müdürü (.....) (24.08.2023 12.56): Vazgeçmiyordum

...

hiç mi olmaz :)

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (24.08.2023 12.57): ya bu daha çok ciro getirir bence

:)

(...)

PEPSICO Satış Müdürü (.....) (21.09.2023, 19.31):



Cci⁷⁰ bizim po1 stand yaptırdığımız noktalara özellikle bu stantla gidiyor şuan

PEPSICO Satış Müdürü (.....) (21.09.2023, 19.32): (.....)lere ileticez ama kafa yormamız lazım buna

PEPSICO Satış Müdürü (.....) (21.09.2023, 19.35): Işıklı stant + tabela+ tente+ masa sandalye+bedelsiz...

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (21.09.2023, 19.47): Bizimkini kaldırtmayalım

Yapıyorsa ek yapsın

(...)

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (17.11.2023, 08.36): *Dükkan senin hediyelerini sadece içecek çeki yapacak mıyız 2024'te?*

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (17.11.2023 08.37): *Bence ciddi fayda sağlar*

FRITO LAY Satış Müdürü (.....) (17.11.2023 08.45): *En azından benim bölgede ben çok isterim*

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (17.11.2023, 08.51): *Bu konu tartisildi baya ve sonuc olarak dukkan senin sisteminin uzun vadeli sagligi ve sistemin kullanilmasi acisinden hediye cesidini genis tutmanın daha dogru olacagina karar verildi*

FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) (17.11.2023, 08.53): *Kendi icimizdeki konusmamızdan sonra bunu biz gundeme getirmiştik*

- (219) **Delil 154:** FRITO LAY Genel Merkezinde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) 'in e-posta hesabından elde edilen "RE: Cooler 2023 Analysis & 2024 Plans" konu başlıklı e-posta silsilesi, FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) tarafından FRITO LAY Ticari Pazarlama Müdürü (.....) , PEPSICO Talep İvmelendirme Yöneticisi (.....) , FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) ve PEPSICO Ticari Pazarlama Yöneticisi (.....) 'e 03.11.2023 tarihinde gönderilen aşağıdaki e-posta iletisi ile başlamaktadır:

Selam ... şöyle bir yaklaşım sergilemeye nasıl bakarsınız ?

1. *Baz loyalty⁷¹ programı (.....).*
2. *(.....)⁷²*
3. *(.....)⁷³*
4. *(.....).*

- (220) PEPSICO Talep İvmelendirme Yöneticisi (.....) tarafından 06.11.2023 tarihinde gönderilen e-posta iletisinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Günaydınlar,

Benim aklımda başka bir rut var aslında Dükkan Senin için, beraber tartışalım ☺.

Biz önümüzdeki sene (.....)^{74, 75, 76}.

Örneğin, (.....)

1. *(.....)⁷⁷.*
2. *(.....)⁷⁸*
3. *(.....)^{79, 80}*
4. *(.....)*

⁷¹ Sadakat.

⁷² Carbonated soft drinks, alkolsüz gazlı içecekler.

⁷³ Hedeflenmiş küme/müşteri grubu/bölge.

⁷⁴ Görev yönetimi.

⁷⁵ Customer relationship management, müşteri ilişkileri yönetimi.

⁷⁶ Büyük çaplı.

⁷⁷ Lipton ice tea.

⁷⁸ Mükerrer satın alma.

⁷⁹ Up selling. Bir ürünün satışı yapılırken müşteriyi o ürünün daha üst bir modelini almaya ikna etmeye dönük satış tekniğidir. Belirli eşik geçilince ücretsiz kargo imkânı verilmesi, belirli eşik geçilince hediye çeki verilmesi ve fast food zincirlerinde "1 lira farkla büyük boy ister misiniz?" sorusu tekniğe örnek olarak gösterilmektedir.

⁸⁰ Aromalı.

Bunun tabiki kurallarını vs oturup iyi tartışmak lazım ama özetle Dükkan Senin'de (.....) kurgusu mu çalışsak?

Ya da bu bir vizyonumuz olur atıyorum (.....) , detayını çalışmaya /tanımlamaya devam ederiz. Bu sene de bir tık daha (.....) da bakabiliriz?

Teşekkürler,
(.....)

- (221) Devamında FRITO LAY Satış Raporlama, Strateji ve Toptan Perakende Müdürü (.....) tarafından FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) , PEPSICO Talep İvmelendirme Yöneticisi (.....) ve FRITO LAY Ticari Pazarlama Müdürü (.....) 'e 08.11.2023 tarihinde gönderilen e-posta iletilisinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Selamlar,

Dediklerinizin hepsine katılıyorum. (.....) . Nasıl drive edeceğiz⁸¹ kısmında (.....) konu genelde.

Ben sadece şöyle ilave yapayım. Bence (.....) düşünelim diyeceğim.

İyi çalışmalar,

- (222) PEPSICO Talep İvmelendirme Yöneticisi (.....) tarafından FRITO LAY Satış Raporlama, Strateji ve Toptan Perakende Müdürü (.....) , FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) ve FRITO LAY Ticari Pazarlama Müdürü (.....) 'e aynı tarihte gönderilen e-posta iletilisinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

Bence (.....) çalışalım (.....) , yoksa Dükkan Senin'in tüm varlık amacını değiştiririz - ki o da loyalty idi ve orda daha çok eklemek var

Teşekkürler,
(.....)

- (223) E-posta silsilesi Satış Raporlama, Strateji ve Toptan Perakende Müdürü (.....) tarafından PEPSICO Talep İvmelendirme Yöneticisi (.....) , FRITO LAY Ticari Pazarlama Müdürü (.....) ve FRITO LAY Geleneksel Kanal Lideri (.....) 'e aynı tarihte gönderilen ve aşağıda içeriği aktarılan e-posta ile sonlanmıştır:

Loyalty kısmına 100% katılıyorum ama sahada gözlemlediğimiz (.....) . (.....) kısmına da katılıyorum ama (.....) o loyalty nasıl sağlarız buna odaklanmamız lazım.

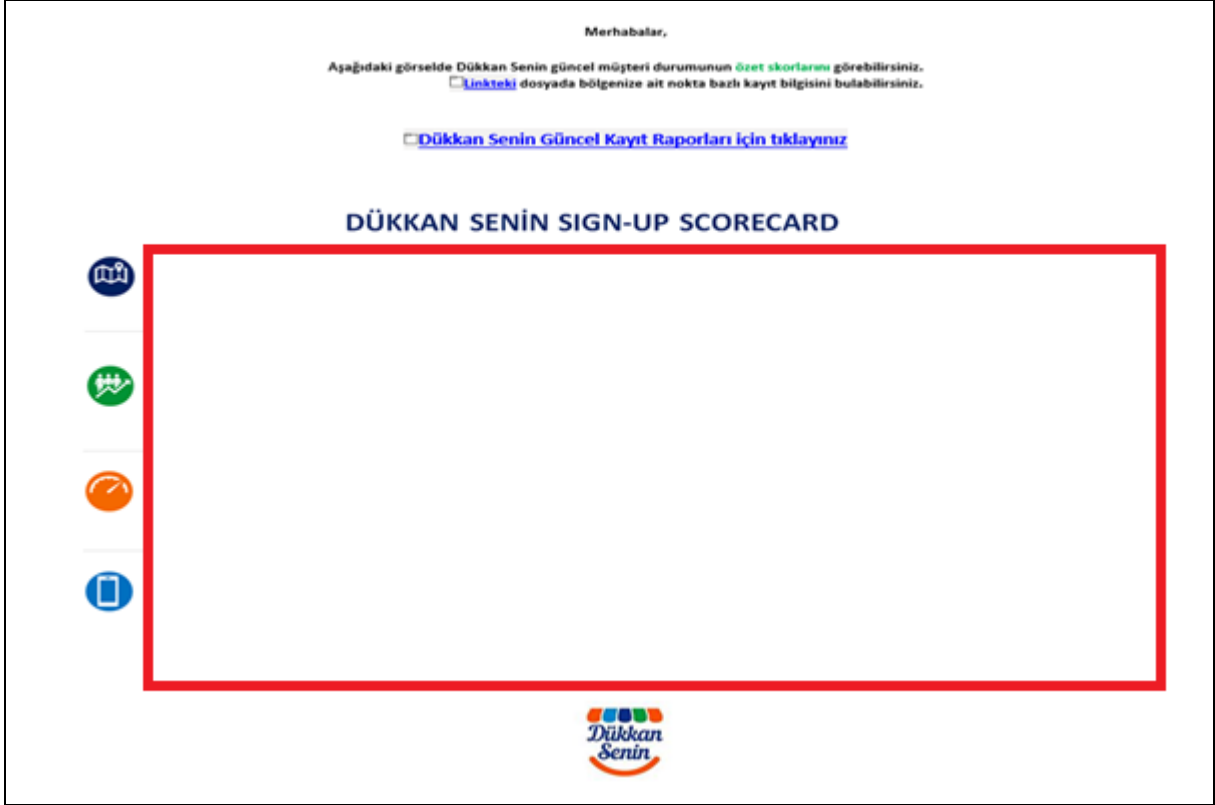
Mevcut durumda hangi noktaya girsem (.....) bence.

Bakkalın ay başladığı anda dükkan senine sokacağımız ne olur ve eğer biz (.....) onlara belki daha anlamlı ama girmeyi atlamayacak bir versiyon düşünmek bir yöntem olabilir. Bizim loyalty'de verdiğimiz oranlar (.....) diye düşünüyorum. Ona bakmak lazım ve daha yaratıcı bir şey bulmamız lazım hep beraber. (.....) gibi düşünün. Temsilci vermese kimse niye vermedin demez. Loyalty'de sağladığımız mevcut durumdaki oranın (.....) bulmamız lazımı kast ediyorum 😊

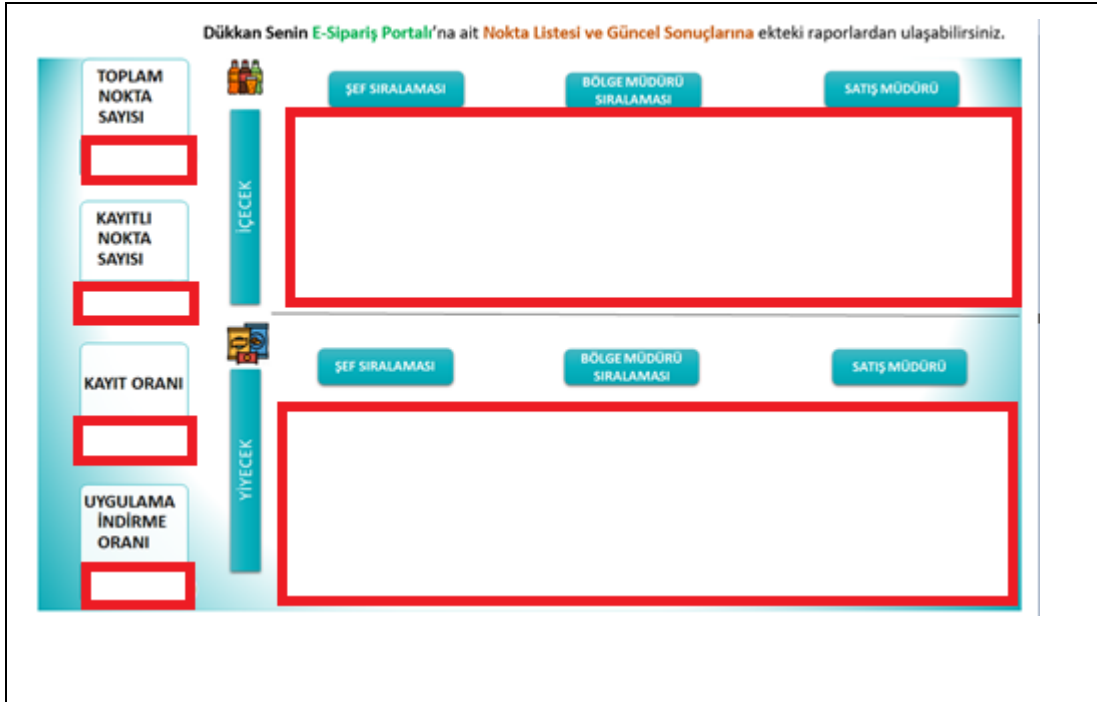
İyi çalışmalar,

- (224) **Delil 155:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Ankara Bölge Müdürü (.....) 'ın e-posta hesabından elde edilen ve şirket içi birimlere ve kişilere gönderilen 08.02.2024 tarihli ve "Dükkan Senin Kayıtlı Müşteri Raporu" konulu e-posta iletilisinin içeriği aşağıda aktarılmaktadır:

⁸¹ Nüfuz etmek.



- (225) **Delil 156:** FRITO LAY Ankara Bölge Müdürlüğünde yapılan yerinde incelemede FRITO LAY Ankara Bölge Müdürü (.....) 'ın bilgisayarından elde edilen ve şirket içi birimlere ve kişilere gönderilen 08.02.2024 tarihli ve "Dükkan Senin E-Sipariş Kayıtlı Müşteri Raporu" konulu e-postanın içeriği aşağıda aktarılmaktadır:



I.5. Değerlendirme

- (226) Başvuruda özetle;

- Paketlenmiş cips pazarının oligopol pazar niteliği taşıdığı,
- Paketlenmiş cipsin görüldüğünde satın alınan (gör al-*impulse*) bir ürün niteliğinde olduğu,
- Paketlenmiş cipsin genel itibarıyla *geleneksel* (bakkal, büfe, kuru yemişçi vb.), *modern* (ulusal ve yerel marketler) ve *indirim marketleri* satış kanallarında satıldığı,
- Özellikle geleneksel kanalda paketlenmiş cips ürünlerinin, stantlar ve stant dışı araçlar (teşhir ekipmanı) ile satışa sunulduğu, satış noktasında stantların ve stant dışı araçların bulunmamasının doğrudan ürün satışının da bulunmaması anlamına geldiği,
- Geleneksel kanalda FRITO LAY'in ciro bazında pazar payının 2021 yılında %(...), 2023 yılında ise %(...) olduğu, paketlenmiş cips pazarının büyümesine rağmen FRITO LAY'in en yakın takipçisinin pazar payı kaybettiği; diğer satış kanallarında ise durumun tam tersi yönde ilerlediği,
- FRITO LAY'in stant yapısı ve dizilimi, promosyon uygulaması (*KazandıRio*) ve nihai satış noktalarına bireyselleştirilmiş taviz şeklinde verilen bedelsiz ürün, nakit katkısı gibi destekler, satış noktalarında stok yığıma eylemleri ve nihai satış noktalarının sadakatini artırıcı nitelikteki *Dükkan Senin* uygulaması gibi diğer dışlayıcı nitelikteki eylemler ile hâkim durumunu kötüye kullandığı
- FRITO LAY hakkında "*PEPSI dolabı ile entegre olsun veya olmasın cips ürünlerine ilişkin geleneksel kanal noktalarındaki FRITO LAY stantlarında %25 oranında rakip ürün bulundurulmasına*" yönelik geçici tedbir uygulanmasının gerektiği

ileri sürülmektedir.

(227) Başvuru muhteviyatında FRITO LAY hakkında ileri sürülen davranışlar, genel olarak, münhasırlık ve yıkıcı fiyatlandırma olarak değerlendirilebilecektir. Yapılan incelemelerden ve tespitlerden hareketle, işbu dosya kapsamında FRITO LAY'in rekabeti sınırlama ve/veya kötüye kullanma niteliği taşıyıp taşımadığı ele alınacak olan uygulamalarını dört alt başlığa ayırmak mümkündür: Bunlar (i) münhasırlık temelli eylemler çerçevesinde değerlendirilen nihai/perakende satış noktalarında yalnız FRITO LAY ile çalışılmasına ilişkin uygulamalar (ii) *Dükkan Senin* adlı dijital uygulama, (iii) geleneksel kanalda PO1 stant (entegre stant) kurulumu ve (iv) yıkıcı fiyatlandırma kapsamında ele alınan *KazandıRio* adlı dijital uygulama olarak kategorize edilmiştir. Kararın I.5.1. bölümünde münhasırlık temelli eylemlerin değerlendirilmesine kaynaklık eden teorik çerçeve ile ilgili mevzuata değinilecek, ardından kararın I.5.2. bölümünde anılan iddialara ilişkin tespitlere ve değerlendirmelere yer verilecektir.

I.5.1. Dosya Konusu Münhasırlık Temelli İddialara İlişkin Teorik Çerçeve ve İlgili Mevzuat

I.5.1.1. Münhasırlık

(228) Münhasırlık veya tek marka sınırlamaları rekabet hukukunda; üretim veya dağıtım zincirinin farklı seviyelerinde faaliyet gösteren iki ya da daha fazla teşebbüs arasında belirli mal veya hizmetlerin alımı, satımı veya yeniden satımı amacıyla oluşan dikey boyutlu "*sağlayıcı-alıcı*" ilişkileri çerçevesinde, bağımsız bir alıcının belirli bir ürüne ya da ürün grubuna yönelik talebinin tamamını ya da büyük bir bölümünü tek bir sağlayıcıdan karşılaması zorunluluğu ya da eğilimi olarak tanımlanabilecektir. Burada

bahsedilen “zorunluluk ya da eğilim” ifadeleri; tamamıyla alıcının bağımsız tercihleri doğrultusunda oluşan, münhasırlığa yol açabilecek herhangi bir baskı ve teşvik unsurunun mevcut olmadığı ve alıcının diğer ürün gruplarına yönelik talebinin bazı rasyonel ekonomik ve davranışsal gerekçeler doğrultusunda hiç olmadığı ya da olduğu durumları kapsamamaktadır. Nitekim böyle bir durumda dikey ilişki çerçevesinde bir irade uyuşmasından, dolayısıyla münhasırlığa ilişkin bir rekabet karşıtı anlaşmadan ve/veya uyumlu eylemden ya da buna yönelik bir davranıştan bahsetmek mümkün olmayacaktır.

- (229) Sağlayıcının fiili ya da potansiyel rakiplerinin suni olarak pazara girişleri ile pazarda büyümelerinin engellenmesi ve pazar kapama etkileri nedeniyle rakiplerin piyasadaki faaliyetlerinin zorlaştırılması ve dışlayıcı eylemler kategorisinde incelenen münhasırlık eylemleri; güçlü konumdaki sağlayıcıların alıcılara tek marka satmalarını empoze etmesi sonucunda fiyat dışı bir dışlayıcı davranış olarak veya münhasırlık şartına bağlı indirimler uygulanması ile fiyat temelli bir dışlayıcı davranış olarak gerçekleşebilmektedir. Pazar kapama ise Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz (Dikey Kılavuz)’da “*alıcının sağlayıcıya ve/veya sağlayıcının alıcıya erişimini kısıtlayan ticari stratejiler*”⁸² olarak; Hakim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Kötüye Kullanma Niteliğindeki Davranışlarının Değerlendirilmesine İlişkin Kılavuz (Hâkim Durum Kılavuzu)’da “*hâkim durumdaki teşebbüslerin davranışları sonucunda tüketicilerin zararına olacak şekilde mevcut ya da potansiyel rakiplerin arz kaynaklarına veya pazarlara ulaşımının zorlaştırılması ya da engellenmesi*”⁸³ olarak tanımlanmaktadır. Özellikle, hâkim durumdaki bir teşebbüsün münhasırlık uygulamaları ile mevcut rakiplerini piyasa dışına çıkarmaya dönük ya da potansiyel rakiplerinin alt ve üst piyasaya erişimlerini engellemeye yönelik davranışları rekabetin önemli ölçüde kısıtlanması sonucunu doğurabilmektedir.
- (230) Bir dikey anlaşma niteliği arz eden münhasırlık eylemleri, 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesinin ikinci fıkrasının (d) bendinde düzenlenen “*Rakip teşebbüslerin faaliyetlerinin zorlaştırılması, kısıtlanması veya piyasada faaliyet gösteren teşebbüslerin boykot ya da diğer davranışlarla piyasa dışına çıkartılması yahut piyasaya yeni gireceklerin engellenmesi*” çerçevesinde de değerlendirilebilmektedir.⁸⁴
- (231) Tek marka sınırlaması kavramına ek olarak, rekabet etmeme yükümlülüğü ifadesi de münhasırlığı kapsayacak şekilde kullanılmaktadır. Rekabet etmeme yükümlülüğü, Dikey Tebliğ’de, “*Alıcının anlaşma konusu mal veya hizmetlerle rekabet eden mal veya hizmetleri üretmesini, satın almasını, satmasını ya da yeniden satmasını engelleyen doğrudan veya dolaylı her türlü yükümlülük*” olarak tanımlanmıştır. Ayrıca Dikey Tebliğ’de alıcının bir önceki takvim yılındaki alımları esas alınarak ilgili pazardaki anlaşma konusu mal veya hizmetlerin ya da onları ikame eden mal veya hizmetlerin %80’inden fazlasının sağlayıcıdan veya sağlayıcının göstereceği başka bir teşebbüsten satın alınmasına yönelik olarak alıcıya doğrudan veya dolaylı biçimde getirilen herhangi bir yükümlülüğün de rekabet etmeme yükümlülüğü olarak kabul edileceği düzenlenmiştir.
- (232) Pazar üzerindeki etkileri ve sonuçları değişmemekle birlikte; münhasırlık doğrudan münhasırlık (*direct exclusivity*) ve dolaylı/fiili (*indirect exclusivity, de facto exclusivity*)

⁸² Dikey Kılavuz, para.84.

⁸³ Hâkim Durum Kılavuzu, para. 25.

⁸⁴ 4054 sayılı Kanun’un 6. maddesinin ikinci fıkrasının “*Ticarî faaliyet alanına başka bir teşebbüsün girmesine doğrudan veya dolaylı olarak engel olunması ya da rakiplerin piyasadaki faaliyetlerinin zorlaştırılmasını amaçlayan eylemler*” şeklindeki (a) bendi uyarınca da değerlendirilebileceğine değinilmiştir.

münhasırlık olarak ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan münhasırlık; taraflar arasındaki yazılı sözleşmede açık bir hükmün yer alması (*de jure exclusivity*) şeklinde olabileceği gibi, taraflar arasında herhangi bir yazılı sözleşme bulunmasa dahi münhasırlığa işaret eden anlaşma ve/veya uyumlu eylem derecesindeki her türlü yazılı ve sözlü uzlaşmanın ya da uyuşmanın varlığı hâlinde de geçerlidir. Nitekim 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin gerekçesinde *"Bu Kanunun amacı rekabetin korunması olduğuna göre, rekabeti engelleyici, kısıtlayıcı veya bozucu teşebbüsler arası anlaşma ve uygulamaların yasaklanması gerekir. Maddenin amacı bakımından anlaşma, Medeni Hukukun geçerlilik koşullarına uymasa bile tarafların kendilerini bağlı hissettikleri her türlü uzlaşma ya da uyuşma anlamında kullanılmıştır. Anlaşmanın yazılı veya sözlü olmasının önemi yoktur. ..."* ifadelerine yer verilmiş ve "anlaşma" kavramı sözlü anlaşmaları dahi kapsayacak şekilde geniş yorumlanmıştır.

- (233) Münhasırlık kimi zaman anlaşmanın ya da anlaşma tarafı teşebbüslerin uyguladığı politikaların neticesi olarak da ortaya çıkabilmektedir. Bu çoğu kez bir teşebbüsün, satış noktalarının alternatif rakip sağlayıcılara yönelmesini cazip olmaktan çıkaran politikaları vasıtasıyla uygulanabilmektedir. Anılan duruma örnek olarak; üst pazarda yer alan sağlayıcının, alıcının yararlanacağı indirimleri, münhasıran ürünlerinin dağıtımını yapması şartına bağlaması ya da perakende satış noktasının yararlanacağı teşviklerin (nakit destek, bedelsiz ürün, indirim vb.) o noktanın satış potansiyelinin tamamının ya da çok büyük bir kısmının hâkim durumdaki teşebbüse ayrılıp ayrılmamasına göre belirlenmesi gösterilebilecektir.
- (234) Hâkim durumdaki sağlayıcının fiili münhasırlık yaratmakta kullanabileceği bir diğer yöntem, alıcının ilgili ürünü diğer sağlayıcılardan temin etmesini engelleyecek şekilde satın alma davranışını yapılandırır veyahut alıcının diğer bir sağlayıcıya geçişini iktisadi olarak tahammül edilmez kılan⁸⁵ bir sistem kullanmasıdır. Alıcının satın alma davranışının yapılandırılmasında rekabet mevzuatı dâhilinde sadakat indirimleri kavramı çerçevesinde değerlendirilen hedef indirim, pazar payı indirim, büyüme indirim gibi uygulamalar kullanılabilir. Bu indirim sistemi bileşenleri bakımından indirimlerin alıcıların referans dönemdeki satın alma miktarı gözetilerek oluşturulan kişiselleştirilmiş hedeflere dayandırılması, alıcının hareket özgürlüğünü sınırlandırarak fiili münhasırlığa sebebiyet verebilmektedir.
- (235) Doktrinde de indirim sistemlerinin fiili münhasırlık doğurmak, yıkıcı fiyat benzeri etki göstermek ve alt pazarlardaki oyuncular arasında ayrımcılığa yol açmak suretiyle tüketici refahına zarar verebileceği kabul görmektedir. Genellikle hâkim durumun kötüye kullanılması bağlamında ele alınan indirim sistemlerine yönelik uygulamalar; esasen sağlayıcı ve alıcı arasındaki bir dikey anlaşma çerçevesinde ortaya çıktığından rekabeti bozucu etkilerin tespit edilmesi bakımından pazar gücünün varlığı da dikkate alınarak 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında da incelenebilmektedir.⁸⁶
- (236) Sonuç itibarıyla münhasır anlaşmalar birçok hukuk sisteminde mutlak olarak yasaklanmak yerine fiili ve potansiyel rekabetçi etkileri temelinde bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Nitekim hâkim durumda olmasına rağmen dağıtım ağında etkinlik sağlanmasına ve bu etkinliğin tüketiciye yansımaya yönelik tespitler uyarınca dağıtıcılar/distribütörler ile yapılan ve münhasırlık hükümleri içeren birçok anlaşmaya,

⁸⁵ Geçiş maliyetinin yüksek olması nedeniyle, alıcının rakibinden ürün almasının ekonomik ve teknik açıdan irrasyonel olması kastedilmektedir.

⁸⁶ KOCABAŞ B. (2008), *"İndirim Sistemleri ve Rekabet: Tek Taraflı Davranışlar Açısından Bir Değerlendirme"*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, No:90. s. 3, 12 ve 80.

ilgili etkinlik kazanımları gözetilerek Kurul tarafından muafiyet tanınmıştır.⁸⁷ Ancak 2004 tarihli muafiyetin geri alınması kararında pazarın rekabetçi koşulları gözetilerek FRITO LAY'ın nihai/perakende satış noktalarındaki doğrudan ya da dolaylı münhasırlık uygulamalarına bir bütün hâlinde bireysel muafiyet tanınamayacağı belirtilmiş ve teşebbüsün fiili münhasırlık yaratıcı uygulamalardan da kaçınması gerektiğine hükmedilmiştir. Münhasırlık uygulamalarının özellikle dağıtım anlaşmalarında etkinlik kazanımı gibi bazı olumlu yanları olabilecekse de 2004 tarihli muafiyetin geri alınması kararında ve benzer nitelik arz eden piyasalarda verilen muafiyetin geri alınmasına ilişkin geçmiş tarihli Kurul kararlarında yapılan değerlendirmelerde, hâkim durumdaki teşebbüsler ile nihai satış noktaları arasındaki anlaşmaların münhasırlık içermeleri hâlinde rekabet üzerindeki olumsuz etkilerin, etkinlik kazanımlarına göre daha ağır basacağı tespit edilmiş ve fiili münhasırlık doğurabilecek eylemler dâhil olmak üzere münhasırlık uygulamalarına bireysel muafiyet tanınamayacağı sonucuna varılmıştır.

I.5.1.2. İndirim Sistemleri⁸⁸

- (237) İndirim ya da prim tarzı fiyatlama politikaları ticari hayatın içinde sıklıkla karşılaşılan önemli rekabet etme araçlarıdır. Rekabet hukukunda müşterilere belirli bir satın alma davranışında bulunmaları karşılığında sunulan fiyat indirimleri, indirim sistemleri kapsamında incelenmektedir. Eş deyişle indirim sistemlerini sıradan indirimlerden ayıran unsur, bunların; süre, ürün, münhasırlık, hedef gibi koşul(lar)a bağlı olarak sunulmasıdır.
- (238) İndirim sistemlerinin rekabet karşıtı etkileri, dışlama ve ayrımcılık olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.⁸⁹ Ancak gerek teori gerek mehz uygulama gerekse Kurul içtihadı indirim sistemlerinin dışlayıcı etkilerine yoğunlaşmaktadır. Hâkim Durum Kılavuzu'nda, indirim sistemlerinin "*fiyatların düşmesini sağlamak, çıktı düzeyini ve ürün çeşitliliğini arttırmak, ürünlerin ayrı ayrı satın alınmasından kaynaklanan işlem maliyetlerini düşürmek, yeniden satıcıların sağlayıcının ürünlerine yoğunlaşmasını temin ederek bedavacılığı önlemek gibi etkinliği ve tüketici refahını artıracak etkileri*" bulunabildiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte bu tür indirimler, özellikle hâkim durumdaki bir firma tarafından verildiğinde rekabet etmeme yükümlülüklerinin etkisine benzer, fiili ya da potansiyel dışlama etkisi de doğurabilmektedir.^{90,91} Dolayısıyla hâkim durumdaki teşebbüs, indirim sistemleri yoluyla fiili münhasırlık yaratarak mevcut veya potansiyel rakiplerin gerekli kanallara erişimini engellemek suretiyle ilgili pazarları kapayabilmekte ve bu şekilde rakiplerin hâkim durumdaki teşebbüse karşı etkin birer rakip olarak ortaya çıkma olanaklarını kısıtlayabilmektedir.

⁸⁷ 2000 tarihli kararda FRITO LAY'ın dağıtım sözleşmelerine muafiyet tanınmış olup FRITO LAY'ın dağıtım sözleşmeleri mevcut durumda da münhasırlık hükümleri içermektedir (bkz. Delil 151).

⁸⁸ Bu bölümün hazırlanmasında; ARITÜRK R.Ö. (2010) "*İndirim sistemleri: AB ve ABD Uygulamaları Işığında Test Önerileri ve AB Uygulamasındaki Son Gelişmeler*" Rekabet Dergisi, Ocak 2011 ve KOCABAŞ B. (2008), "*İndirim Sistemleri ve Rekabet: Tek Taraflı Davranışlar Açısından Bir Değerlendirme*", Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, No:90, Ankara ve Rekabet Terimleri Sözlüğü Gözden Geçirilmiş Altıncı Baskı eserlerinden yararlanılmıştır.

⁸⁹ Rekabet karşıtı etkilerden ilki olan birincil seviye etkisi (*primary line injury/effect*), hâkim durumdaki teşebbüs tarafından uygulanan indirim(ler)in söz konusu teşebbüs ile aynı pazarda bulunan rakipleri dışlayıcı (yatay) etkilerini; ikincil seviye etkisi (*secondary line injury*) ise, hâkim durumdaki teşebbüs tarafından uygulanan indirim(ler)in bu teşebbüs ile dikey ilişki içerisinde bulunan alıcıların bulunduğu pazarda, aynı durumdaki alıcılara farklı koşulların getirilmesi sonucu yarattığı ayrımcı etkileri ifade etmektedir.

⁹⁰ Guidance on the Commission's enforcement priorities in applying Article 82 of the EC Treaty to abusive exclusionary conduct by dominant undertakings (Rehber), para 37.

⁹¹ Hâkim Durum Kılavuzu, para. 72.

(239) İndirim sistemi uygulamaları çok farklı formatlarda ortaya çıkabilmektedir. Tasnif edilmeleri bakımından rekabet hukuku doktrininde bir fikir birliği bulunmasa da indirim sistemleri belirli kıstaslara göre sınıflandırılabilir. İndirim sistemlerinin sınıflandırılmasında en temel ayırım indirim kapsamı pazar/ürün sayısı bakımından yapılabilmektedir. Herhangi bir indirim sisteminde indirim kazanılabilmesi tek bir ürünün satın alınması koşuluna bağlanmışsa bu tür indirimler “tek ürün indirimleri” olarak kabul edilmektedir. Bununla birlikte, indirim sisteminde yer alan satın alma koşulu birden çok ürünü veya pazarı kapsıyorsa söz konusu indirimler “paket indirimleri” olarak nitelendirilmektedir.⁹²

(240) Benzer şekilde literatürde indirim sistemleri; indirim katmanları, indirim uygulanan alım miktarları ve indirim standart olup olmaması bakımından da sınıflandırılabilir. Bu çerçevede literatürde yer alan bazı indirim türlerine ve açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir.

- Sabit Oranlı ve Artan Oranlı İndirimler: Alıcılar için tek bir indirim katmanının bulunduğu ve hedefe bağlı olarak tek bir indirim oranının uygulandığı indirimler sabit oranlı indirimlerken; indirim sistemi bünyesinde birden fazla hedefin ve bu hedeflere karşılık birden fazla indirim katmanının bulunması durumunda artan oranlı indirimler geçerlidir. Artan oranlı indirim sistemlerinde, farklı referans dönemleri için farklı hedefler belirlenebileceği gibi, tek bir referans dönemi içerisinde farklı miktar ya da pazar payı hedeflerine karşılık gelen farklı indirim oranlarının uygulanması da söz konusu olabilmektedir. Artan oranlı indirimler, sabit oranlı indirimlerle karşılaştırıldığında, piyasada yer alan farklı talep büyüklüklerine ve esnekliklerine sahip alıcılara, dolayısıyla pazarın çok önemli bir kısmına hitap edebilecek niteliktedir.
- Üst Dilim İndirimleri ve Geriye Dönük İndirimler: İndirimin uygulanacağı alım miktarları bakımından; alıcıların sadece indirim hedefinin üzerindeki alımları için indirim alabildiği indirim sistemleri üst dilim indirimleri olarak adlandırılmaktadır. Bazı alıcılar özellikle çekirdek talebin varlığı hâlinde temel ihtiyaçlarını bir ana sağlayıcıdan, kalan miktarı ise diğer (ikincil) sağlayıcılardan almayı tercih edebilmektedir. Bu durumda hâkim durumdaki teşebbüsler, alıcıların ikincil sağlayıcıdan aldıkları ürünleri de kendilerinden almalarını sağlayabilmek için iki parçalı bir fiyatlandırma politikası uygulayabilmektedir. İlk dilim hâlihazırda kendilerinden alınmakta olan miktardan oluşmakta ve normal fiyat uygulanmaya devam edilmektedir. Bu miktarın üzerinde yapılacak alımlar ise ikinci dilimi oluşturmaktadır ve bu kısım için alıcıya indirim önerilmektedir. Alıcıların belirlenen alım hedefini aşmaları hâlinde, hedefin altındaki ve üstündeki geçmişe dönük tüm alımları için indirim kazanabildiği indirim sistemleri ise geriye dönük indirim sistemi olarak adlandırılmaktadır. Geriye dönük indirim sisteminde alıcı, belli bir dönemdeki talebinin küçük bir kısmını rakip sağlayıcılardan karşılama yoluna gitse dahi indirim veren sağlayıcıdan yaptığı tüm alımlara yönelik indirimleri kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadır. Üst dilim indirim sisteminde ise alıcı sadece hedefin üzerindeki olası alımlarına yönelik indirimleri kaybetmektedir. Bu nedenle geriye dönük indirimler genel olarak, alıcıların taleplerinin küçük kısımlarını alternatif sağlayıcılara kaydırmalarını daha az çekici kılarak pazarı önemli ölçüde kapatma potansiyeline sahiptir.⁹³

⁹² Hâkim Durum Kılavuzu, para. 70.

⁹³ Rehber, para. 42.

- Standart Hedefli ve Kişiselleştirilmiş İndirimler: Her alıcı için aynı koşulun geçerli olduğu, alıcıların taleplerine duyarlı, genellikle maliyet tasarrufunu amaçlayan ve objektif miktarlar için verilen indirimler standart hedefli olarak; alıcıların niteliğine göre şekillendirilen eşiklerin bulunduğu, miktar, ciro ve harcama payı gibi hedeflerin yer aldığı, alıcı taleplerine duyarlı indirimler ise kişiselleştirilmiş indirimler olarak adlandırılmaktadır. Tüm müşteriler için geçerli bir satın alma hedefi, belirli müşteriler bakımından kişiselleştirilmiş bir satın alma hedefi ile aynı işleve sahipse bu müşteriler bakımından söz konusu hedefin kişiselleştirilmiş olduğu kabul edilebilmektedir.⁹⁴ Bir indirim sisteminin kişiselleştirilmiş olması, rekabet karşıtı etkilerin daha potansiyel olmasına yol açmaktadır.

(241) Yukarıda yer verilen indirim türleri, bir indirim sisteminde birlikte uygulanabilir nitelik arz etmektedir. Örneğin bir indirim sistemi aynı anda artan oranlı, geriye dönük ve kişiselleştirilmiş tek ürün indirimlerinden oluşabilecektir. Dolayısıyla bir indirim sisteminin rekabet karşıtı olup olmadığının incelenmesinde esaslı unsur, indirim sisteminin alıcı bazında etkilerinin ne olduğudur. Netice itibarıyla alıcı bazında etkiler incelenirken indirim sisteminin genel olarak “sadakat artırıcı etki” doğurup doğurmadığı araştırılmaktadır. Yukarıda yer verilen indirim türlerinin sadakat artırıcı etkilerini ise şu şekilde özetlemek mümkündür:

Tablo 3- İndirim Sistemlerinin Sadakat Artırıcı Etkileri Bakımından Sınıflandırılması

İndirim Sistemi Türü	Sadakat Artırıcı Etkisi	
	Sadakat Artırıcı Etkisi Yüksek	Sadakat Artırıcı Etkisi Düşük
Üst Dilim İndirimleri		✓
Geriye Dönük İndirimler	✓	
Sabit Oranlı İndirimler		✓
Artan Oranlı İndirimler	✓	
Standart Hedefli İndirimler		✓
Kişiselleştirilmiş İndirimler	✓	

(242) Söz konusu sınıflandırma, indirim sistemlerinin sadakat artırıcı etkilerinin düşük ya da yüksek olma potansiyelleri hakkında fikir vermekte olup mutlak bir nitelik arz etmemektedir. Değişildiği üzere ticari hayatın içerisinde indirim sistemleri farklı formatlarda uygulanabildiğinden alıcı bazında etkiler bakımından indirim sistemlerinin değerlendirilmesi ile ilgili şu genel tanımlamalara yer vermek mümkündür: (i) Miktar indirimleri ve (ii) sadakat indirimleri. Yalnızca alım yapılan miktara bağlı olarak verilen indirimler, miktar indirimleri olarak adlandırılmaktadır. Bu indirimler, alıcıların satın alımlarının maliyette yaratacağı tasarruf göz önüne alınıp sadece alınan miktara bağlı olarak uygulandıklarından, alıcıların taleplerini tasarlamaktan uzak ve objektif ölçütlerle verilen indirimlerdir.⁹⁵ Sadakat indirimleri ise alıcının belli bir dönemdeki ihtiyaçlarının tamamını ya da önemli bir kısmını ya da artan orandaki bir kısmını indirim

⁹⁴ Hâkim Durum Kılavuzu, para. 71.

⁹⁵ Genellikle yeniden satıcıların belirli satış faaliyetleri ve satış sonrası hizmetleri sunması karşılığında verilen indirimlerden olan “fonksiyonel indirimler” de miktar indirimleri başlığına dâhil edilebilir. Bu tip indirimlere örnek olarak içecek veya dondurma ürünlerinin yeniden satıcı tarafından soğuk satışa hazır tutulması karşılığında, belirli masraflara tedarikçinin de katlanması gösterilebilir.

veren sağlayıcıdan sağlaması karşılığında verilen indirimlerdir. Dolayısıyla bu indirimler alıcıların taleplerini dikkate alır ve sübjektif niteliktedir. Bu anlamda, esasen büyüme indirimi işlevi gören ve alıcının sağlayıcı tarafından belli bir dönem için belirlenen hedefi gerçekleştirmesi karşılığında verilen "hedef indirimleri" ile alıcının tüm ihtiyaçlarını indirim veren sağlayıcıdan temin etmesi karşılığında verilen ve rakip sağlayıcılardan alım yapmasını yasaklayan "münhasırlık karşılığı verilen indirimler" de sadakat indirimleri olarak sınıflandırılabilir.

(243) Alıcı bazındaki etkiye göre yapılan sınıflandırma ve miktar indirimi-sadakat indirimi ayrımı açısından Kurul kararlarında ve mehzaz uygulamada yer bulan tespitlere değinmek yerinde olacaktır. Mevzubahis ayrıma yönelik olarak, Kurulun *Ülker* kararında;⁹⁶ "*hâkim durumdaki teşebbüs, etkinlik kazanımına dayalı indirim uygulayabilir. Ancak genellikle sadakat indirimleri olarak bilinen, alıcının kendisine sadakatini artırmaya yönelik teşvik oluşturan indirimleri kullanması, hâkim durumun kötüye kullanılması olarak değerlendirilebilir. Bu yüzden Ülker tarafından uygulanan hedef indiriminin, sadakat indirimi olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceğinin ortaya konması gerekmektedir.*" ifadeleri yer almaktadır.

(244) Ayrıca Kurulun 09.07.2015 tarihli ve 15-29/427-123 sayılı kararının 30. paragrafında Avrupa Birliği Genel Mahkemesi (GM)'nin 12.06.2014 tarihli *Intel* kararı hakkında aşağıdaki ifadeler yer verilmektedir:⁹⁷

"Mahkeme Intel'in iptal talebini reddettiği kararında aşağıdaki hususları vurgulamıştır:

-Hâkim durumdaki bir teşebbüsün uyguladığı indirim sisteminin ihlal olup olmadığı değerlendirilirken üç indirim kategorisi arasında bir ayırım yapılmalıdır. İlk olarak yalnızca satın alınan mal/hizmet miktarına bağlanan indirimlerin (miktar indirimi) genel olarak rekabet karşıtı piyasa kapama etkisi bulunmamaktadır. Müşteriler daha fazla mal/hizmet almaları nedeniyle daha fazla indirime hak kazanacaklarından, bu indirimlerden nihai tüketicilerin de yararlanacağı varsayılır ve bu nedenle etkinlik yaratıcı bir uygulama olarak görülür.

-İkinci olarak, müşterilerin alımlarının tamamını ya da büyük bir kısmını hâkim durumdaki teşebbüsten almaya yönlendiren indirimler (sadakat indirimleri) münhasırlığa yol açmaları nedeniyle 'bozulmamış bir rekabet' amacı ile uyuşmadığından hâkim durumun kötüye kullanılması olarak değerlendirilir. Bu tür indirimler müşterilerin tedarikçilerini seçme haklarını sınırlamakta ve diğer tedarikçilerin pazara girişlerini zorlaştırmaktadır.

-Üçüncü olarak, açıkça münhasırlık koşuluna bağlanmamakla birlikte, etkileri bakımından münhasırlık ya da münhasırlık-benzeri bir duruma yol açan indirim sistemleri kapsamlı bir şekilde analiz edilmelidir. Bu analizde; bütün koşullar ve özellikle indirim sisteminin kuralları ve kriterleri, indirimin alıcıların tedarikçileri seçme özgürlüğünü ortadan kaldırıp kaldırmadığı veya kısıtlayıp kısıtlamadığı,

⁹⁶ 02.06.2005 tarihli ve 05-38/487-116 sayılı Kurul kararı.

⁹⁷ 06.09.2017 tarihli kararında ABAD, Avrupa Komisyonu (Komisyon)'nun 13.05.2009 tarihli *Intel* kararını onayan GM kararını; uygulanan indirimlerin pazar kapama etkilerine yönelik şekilci tutum sergilediği, indirimler sonucu pazarda oluşan etkilerin ve Intel'in argümanlarının yeterince değerlendirilmediği gibi gerekçelerle kısmen bozmuştur, bkz. Court of Justice of the European Union, Press Release No 90/17, 06.09.2017, <https://curia.europa.eu/jcms/upload/docs/application/pdf/2017-09/cp170090en.pdf>. Akabinde GM bu karardan hareketle Komisyonun kararını iptal etmiş olup Komisyon tarafından alınan 22.09.2023 tarihli karar ile Intel hakkında tekrar ihlal tespiti yapılmış ve para cezasına hükmedilmiştir.

rakiplerin pazara girişlerini zorlaştırıp zorlaştırmadığı veya hâkim durumu güçlendirip güçlendirmedeği incelenmelidir.”

- (245) Sadakat indirimlerinin rekabet otoriteleri ve mahkemeler tarafından soruşturulmasının asli nedeni, bu uygulamalar neticesinde pazarın rakiplere kapatılması ve rakiplerin dışlanmasına yol açmak suretiyle rekabetin önemli ölçüde engellenmesi olasılığıdır. Ancak, sadakat indirimlerinin rekabet üzerine etkileri bunlar ile sınırlı değildir. İlk olarak müşterilerin, indirim sisteminin geçerli olduğu referans döneminin sonuna kadar, indirimlerden yararlanıp yararlanamayacağı ya da en azından ne kadarlık bir indirimden yararlanacağı hususlarının belirsizlik arz etmesi, indirim verilen ürünlerin nihai fiyatlarına yönelik de belirsizliklere yol açabilmekte ve rakip ürünlerin fiyatları ile sağlıklı bir karşılaştırma yapma olanağını engelleyerek markalararası rekabeti sınırlandırmaktadır. İkinci olarak, indirimler yoluyla yaratılan geçiş maliyetleri müşterilerin talep esnekliklerini düşürerek piyasa fiyatlarında yükselişe neden olabilmektedir.⁹⁸
- (246) Özetle fiyat indirimleri, tüketicilerin tercihlerini artırıcı, mal veya hizmetlerin fiyatlarını düşürücü yönde etki yaratmaları durumunda rekabetçi, hâkim durumdaki sağlayıcı lehine fiili münhasırlığa sebebiyet vermeleri durumunda ise rekabeti sınırlayıcı olabilmektedir. Bu noktada, uygulamada rekabetçi bir indirim sistemi ile rekabet karşıtı bir indirim sisteminin ayırt edilmesinin güç olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Bu durum literatürde, indirim sistemini konu alan rekabet ihlali iddialarının pazarda yaratılan etki dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiği görüşünün ağırlık kazanmasını sağlamaktadır. Nitekim ABAD, bu tür dosyalarda olayın bütün koşullarının birlikte değerlendirilmesini; özellikle indirime hak kazanmak adına uygulanan kriterlerin ve kuralların dikkate alınmasını ve teşebbüsün hâkim durumunun boyutunun ve ilgili pazardaki rekabetin boyutunun ele alınması gerektiğini bildirmiştir.⁹⁹ Bununla birlikte indirim sistemleri bakımından uygulamada, hâkim durumdaki sağlayıcı tarafından münhasırlık karşılığı verilen indirimlerin pazardaki net etkisinin rekabeti sınırlayıcı olduğu görüşü sıklıkla ifade edilmekte, sözleşmesel bir hükümle temin edilmeye çalışılan bir münhasırlığın mevcut olmadığı hâllerdeki değerlendirmede sağlayıcının fiili münhasırlık yaratma yönünde uyguladığı sistemin ve bu yöndeki niyetinin ortaya konulması önem kazanmaktadır.
- (247) Söz konusu teorik çerçeve, hâkim durumdaki teşebbüsün, indirim sistemleri yoluyla fiili münhasırlık yaratarak mevcut ve potansiyel rakiplerin gerekli kanallara erişimini engellemek suretiyle ilgili pazar(lar)ı kapatabileceğini ve bu şekilde rakiplerin hâkim durumdaki teşebbüse karşı etkin birer rakip olarak ortaya çıkma olanaklarını kısıtlayabileceğini göstermektedir.
- (248) Bu bağlamda alt başlıkta, dosya konusu eylemlerin işaret ettiği münhasırlık uygulamalarının mevzuattaki yerine ile 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi bağlamında rekabetin engellenmesine, bozulmasına ya da kısıtlanmasına yönelik değerlendirmelere yer verilmektedirdeğenilmektedir.

1.5.1.3. İlgili Mevzuatta Münhasırlık Uygulamalarının Yeri

- (249) 4054 sayılı Kanun'un "Kapsam" başlıklı 2. maddesi "*Türkiye Cumhuriyeti sınırları içinde mal ve hizmet piyasalarında faaliyet gösteren ya da bu piyasaları etkileyen her türlü teşebbüsün aralarında yaptığı rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma, uygulama ve kararlar ile piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye*

⁹⁸ 30.03.2011 tarihli ve 11-18/341-103 sayılı Kurul kararı (Doğan Yayın).

⁹⁹ *Intel v Commission*, Case C-413/14 P, EU:C:2017:632.

kullanmaları ve rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukukî işlem ve davranışlar, rekabetin korunmasına yönelik tedbir, tespit, düzenleme ve denetlemeye ilişkin işlemler bu Kanun kapsamına girer.” hükmünü haizdir. İlgili madde, esas itibarıyla incelendiğinde rekabet ihlallerinin teşebbüslerin çok taraflı davranışları veya tek taraflı davranışları ile ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır.

- (250) Diğer yandan, kapsam maddesinde sayılan teşebbüs eylemleri 4054 sayılı Kanun ile hukuka aykırı ve yasak olan eylemler olarak ifade edilerek aynı Kanun’un 4., 6. ve 7. maddelerinde ayrıca düzenlenmiştir. Kapsam maddesinde yer alan rekabeti engelleyici, bozucu ve kısıtlayıcı anlaşma, uygulama ve kararlar kısmına ilişkin hükümler 4054 sayılı Kanun’un “*Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar*” başlıklı 4. maddesinde; piyasaya hâkim olan teşebbüslerin bu hâkimiyetlerini kötüye kullanmaları kısmına ilişkin hükümler ise 4054 sayılı Kanun’un “*Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması*” başlıklı 6. maddesinde düzenlenmiştir.¹⁰⁰
- (251) 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesinde “*Belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri hukuka aykırı ve yasaktır.*” hükmü ve 4054 sayılı Kanun’un 6. maddesinde ise “*Bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması hukuka aykırı ve yasaktır*” hükmü yer almaktadır. Bununla birlikte her iki maddenin ikinci fıkrasında, yasaklanan eylemlerin neler olduğu hakkında tahdidi olmamak üzere örnekler düzenlenmiştir.
- (252) Somut bir olayın 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesi kapsamında değerlendirilmesi için öncelikle ortada birden fazla teşebbüsün anlaşmasının veya uyumlu eylem ile hareket etmelerinin veya teşebbüs birliği çatısı altında alınan bir kararın mevcut olması gerekmektedir. Dolayısıyla 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesinde incelenen eylemler çok taraflı davranışlar kategorisinde yer almaktadır. Bu eylemler rakip teşebbüsler arasındaki rekabeti sınırlayıcı eylemleri (yatay ihlaller) kapsadığı gibi; tedarik zincirinin farklı seviyesinde bulunan sağlayıcı ve yeniden satıcı vb. konumundaki teşebbüsler arasındaki rekabeti sınırlayıcı eylemleri (dikey ihlaller) de kapsamaktadır.
- (253) Diğer yandan, 4054 sayılı Kanun’un 6. maddesinde düzenlenen eylemler bakımından hâkim durum şartı ayrıca aranmakla birlikte, madde metni içerisinde yer alan “*hâkim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması*” ibaresi hâkim durumun hem çok taraflı davranışlar ile hem de tek taraflı davranışlar¹⁰¹ ile kötüye kullanılabilmesi anlamına gelmektedir.
- (254) Dosya kapsamında ele alınan münhasırlık temelli uygulamalar, esasen üreticilerin ve distribütörlerin nihai satış noktalarına yönelik gerçekleştirdikleri dikey kısıtlamalar niteliğinde olup 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesi ve/veya hâkim durum mevcutken 6.

¹⁰⁰ Rekabeti önemli ölçüde azaltacak birleşme ve devralma niteliğindeki her türlü hukukî işlem ve davranışlar, 4054 sayılı Kanun’un “*Birleşme veya Devralma*” başlıklı 7. maddesinde düzenlenmiş olup dosya konusu ile ilgisinin olmaması nedeniyle ayrıca değinilmemiştir. Rekabet ihlali incelemelerinde 4. ve 6. madde ile 7. madde arasındaki en belirgin ayırım; 4. ve 6. maddenin *ex-post* müdahale (ardıl, davranış sonrası), 7. maddenin ise *ex-ante* müdahale (öncül, davranış öncesi) yaklaşımını benimsemesidir.

¹⁰¹ Örneğin hâkim durumdaki bir firmanın yıkıcı fiyat uygulaması veya sözleşme yapmayı reddetmesi.

maddesi kapsamında incelenebilmektedir. Kurulun az sayıda kararında¹⁰² münhasırlık uygulamaları her iki madde bakımından değerlendirmeye tabi tutulmuşsa da; Kurul kararlarında ekseriyetle 4. madde ve 6. madde arasında bir seçime gidildiği görülmektedir. Zira bu nitelikteki eylemler bakımından 4. madde ya da 6. madde kapsamında yapılacak değerlendirme herhangi bir farklılık teşkil etmemektedir.¹⁰³ Nitekim 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi de 6. maddesi de özü itibarıyla rekabetin korunması amacı doğrultusunda kullanılan müdahale araçlarıdır. Ayrıca 4054 sayılı Kanun'un hem 4. maddesinde hem de 6. maddesinde “*rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılması*”, rekabetin sınırlanması ya da kötüye kullanma hâllerinden birisi olarak sayılmıştır.

- (255) Mevzuat Avrupa Birliği içtihadında, münhasırlığa bağlı rekabetçi endişelere yönelik olarak Avrupa Birliğinin İşleyişine Dair Anlaşma¹⁰⁴ (ABİDA)'nın 101. veya 102. maddelerinin işletilebilmesinin mümkün olduğu belirtilmektedir. Nitekim Avrupa Birliği Adalet Divanı (ABAD) *Compagnie Maritime Belge* kararında¹⁰⁵ ABİDA'nın 101. ve 102. maddelerinin lafzının aynı davranışa her iki maddenin de eş anlamlı uygulanabilmesine imkân verdiğini, bununla birlikte 102. maddenin ekonomik gücü esas aldığını ifade etmiştir. Buradan hareketle hâkim durumda olduğu tespit edilen teşebbüslerin taraf olduğu münhasırlık anlaşmalarının 102. madde kapsamında değerlendirilmesinin daha olası olduğu yönünde bir yorum yapabilmek de mümkündür.
- (256) İlâveten 5326 sayılı Kabahatler Kanunu (Kabahatler Kanunu)'nun “*İçtima*” başlıklı 15. maddesinin birinci fıkrasında, tek bir fiil ile idari para cezası uygulanması öngörülen iki ayrı kabahatin işlenmesi hâlinde ağır olan idari para cezasının verileceği düzenlenmiştir. Ancak 4054 sayılı Kanun'un hem 4. hem de 6. maddeleri bağlamında incelenebilecek eylemler, Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik (Ceza Yönetmeliği)'te tanımlanan “*diğer ihlaller*” kategorisi altında olduklarından, herhangi bir maddeden inceleme yapılmasına yönelik seçim sonucunda idari para cezası yaptırımının tespiti anlamında farklı sonuçlar ortaya çıkmamaktadır.
- (257) Bununla birlikte Ceza Yönetmeliği'nin 6. maddesinde “*ihlalin tekerrürü*” idari para cezasının tespitinde ağırlaştırıcı unsurlardan birisi olarak sayılmıştır. Rekabet hukukunda tekerrür en geniş anlamıyla 4054 sayılı Kanun'un tekrar ihlal edilmesi; en dar anlamıyla ise aynı davranış ile aynı Kanun maddesinin tekrar ihlal edilmesi olarak yorumlanabilmektedir. Doktrinde farklı görüşler mevcut olsa da Kurulun tekerrür bakımından genel uygulamasının en geniş anlamlı uygulama yönünde olduğu belirtilebilecektir.¹⁰⁶ FRITO LAY hakkında 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlal edilmesinden bahisle idari para cezası uygulanmasına yönelik olarak alınan 2013 tarihli ve 2022 tarihli Kurul kararları ışığında tekerrürün mevcudiyetine yönelik tespitler ve değerlendirmeler I.5.6. numaralı başlık altında aktarılmış olup¹⁰⁷ gerek ilgili kararlarda 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlal edildiğinin tespit edilmesi gerek genel tekerrür uygulaması yerine özel tekerrür uygulamasının esas alınma ihtimali

¹⁰² 08.02.2010 tarihli ve 10-14/175-66 sayılı Kurul kararı (*İzocam*); 05.03.2015 tarihli ve 15-10/148-65 sayılı Kurul kararı (*Coca Cola*).

¹⁰³ Bkz. 12.06.2014 tarihli ve 14-21/410-178 sayılı Kurul kararı (*Mey İçki*), para. 44.

¹⁰⁴ *Treaty on the Functioning of the European Union*.

¹⁰⁵ *Compagnie Maritime Belge Transports and Others v Commission*, C-395/96 P and C-396/96 P, CJEU, 16.03.2000, para. 33.

¹⁰⁶ Bkz. I.5.6. numaralı başlık.

¹⁰⁷ Bu yaklaşım Kabahatler Kanunu'nun 15. maddesinde benimsenen içtima uygulaması ve ağır olan idari para cezasının verilmesine yönelik düzenleme ile örtüşmektedir.

gerekse Kurulun FRITO LAY'in nihai satış noktaları ile yaptığı münhasırlık uygulamalarına ilişkin 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı muafiyetin geri alınması kararından hareketle, münhasırlık temelli eylemler bakımından 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi bağlamında değerlendirme yapılacaktır.

- (258) Buradan hareketle takip eden başlıkta FRITO LAY hakkında öne sürülen münhasırlık temelli eylemlerin 4054 sayılı Kanun 4. maddesi bağlamında değerlendirmesine yer verilmektedir.

I.5.2. Dosya Konusu İddialara İlişkin Değerlendirme

- (259) Gerekçeli kararın I.4. bölümünde aktarıldığı üzere, FRITO LAY yetkililerinin ve/veya distribütör çalışanlarının nihai satış noktalarında doğrudan münhasırlık sağlamaya yönelik uygulamalarına işaret eden çok sayıda delil mevcuttur. Söz konusu deliller, FRITO LAY yetkililerinin ve/veya distribütör saha çalışanlarının özellikle geleneksel kanalda ve metrekare bazında satış alanı küçük sayılabilecek yerel süpermarketler kategorisinde yer alan nihai satış noktalarında münhasırlık/tek satıcılık eylemlerinin varlığına işaret etmektedir. Bunun yanında, entegre (PO1) stant uygulamasının da geleneksel kanalda rakiplere ait stantlara alan bırakmayarak yalnız FRITO LAY ile çalışılması sonucunu doğurduğu iddia edilmektedir. İlâveten *Dükkan Senin* adlı uygulama da esas itibarıyla bir indirim sistemi olarak kategorize edilerek dolaylı münhasırlık kapsamında değerlendirilebilecektir. Ancak yerinde incelemede elde edilen çok sayıda belgenin analiz edilebilmesi ve indirim uygulamalarının ele alınabilmesi bakımından öncelikle FRITO LAY'in ilgili pazardaki konumunun ve çalışma usulünün anlaşılması önem teşkil etmektedir. Bu bakımdan aşağıda ilk olarak FRITO LAY'in ilgili pazardaki konumu, satış kanalları ve dağıtım ağı ile indirim ve yatırım uygulamaları hakkında bilgilere yer verilecektir. Akabinde ise FRITO LAY tarafından gerçekleştirilendosya konusu eylemlere yönelik değerlendirmeler aktarılacaktır.

I.5.2.1. FRITO LAY'in İlgili Pazardaki Konumu

- (260) Paketlenmiş cips pazarında FRITO LAY'in konumuna bakmadan önce, teşebbüs hakkında geçmiş Kurul kararlarında yer verilen tespitlere ve değerlendirmelere değinmek faydalı olacaktır.
- (261) 2000 yılındaki Kurul kararında;¹⁰⁸ UZAY GIDA'nın¹⁰⁹ 1997 yılında %73 olan pazar payının, P&G'nin ithal ettiği *Pringles* markası ile piyasaya girmesiyle beraber 1998 yılında %71'e düştüğü, 1999 yılında depremin olumsuz sonuçlarına rağmen UZAY GIDA'nın %62 pazar payı ile pazarda hâkimiyetini koruduğu ifade edilmiş; pazara giriş engelleri olarak ise cips ürünlerinin Türk damak tadına henüz hitap etmemesi nedeniyle kişi başı cips tüketiminin ve dolayısıyla talebin nispeten düşük olması, paketlenmiş cips üretiminin ve dağıtımının ciddi yatırım maliyetleri gerektirmesi, FRITO LAY'in küresel çapta büyük bir firma olması sayılmış ve tüm bu sebeplerle UZAY GIDA'nın pazarda hâkim durumda olduğu tespiti yapılmıştır.
- (262) 2004 yılındaki bir başka Kurul kararında¹¹⁰ paketlenmiş cips pazarının sıkı oligopol niteliğiyle duopol bir yapı sergilediği, %60'ın üzerinde pazar payı ile pazar lideri FRITO LAY'in en yakın takipçisi olan KAR GIDA'dan iki kat fazla pazar payına sahip olduğu, *Pringles* markasının kısa sürede kayda değer bir pazar payına ulaşmasına karşın

¹⁰⁸ 29.02.2000 tarihli ve 00-9/89-44 sayılı Kurul kararı.

¹⁰⁹ Kararın alındığı tarihte UZAY GIDA, FRITO LAY tarafından yeni devralınmış, teşebbüsün ünvanı henüz değişmemiştir.

¹¹⁰ 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı.

yüksek fiyatlı olması nedeniyle ekonomik krizde pazar payı kaybettiği ifade edilmiştir. Kararda, 2002 yılında KAR GIDA'nın KFI tarafından henüz devralınması nedeniyle pazardaki faaliyetlerinin pasif kaldığı, FRITO LAY'in pazara giren ilk teşebbüs (UZAY GIDA olarak) olduğu, PEPSICO gibi küresel güçte bir firmanın yavru şirketi olarak, tüm dünyada paketlenmiş cips pazarında faaliyet göstermesinin Türkiye pazarında güçlü bir avantaj oluşturduğu ve KAR GIDA'nın yalnızca fiyat takipçisi konumunda olduğu ifade edilmiştir.

- (263) 2004 ve 2013 kararlarında, ilgili yıllar arasında pazarın yapısında büyük değişimler gerçekleşmemesinden dolayı önceki Kurul kararlarına atıf yapılarak FRITO LAY'in pazarda hâkim durumunu kaybettiğine dair herhangi bir emarenin bulunmadığı ifade edilmiştir. 2013 tarihli Kurul kararında¹¹¹ paketlenmiş cips pazarının 2008 yılına göre %60 büyüdüğü verisine yer verilmiştir. Bu veriden paketlenmiş cips ürününün önceki Kurul kararlarındaki tespitlerin aksine Türkiye'de tüketiciler tarafından daha çok tercih edildiği, ancak pazarın oligopol yapısının devam ettiği belirtilmiştir.
- (264) Paketlenmiş cips pazarının incelendiği en yakın tarihli karar olan 2018 kararında,¹¹² paketlenmiş cips pazarının duopol bir yapı sergilediği, 2015 yılında hacim bazında %73 olan FRITO LAY'in pazar payının 2018'de %67 seviyesine düştüğü, buna karşın en yakın rakibi olan DOĞUŞ'un pazar payının %15,3-15,6 arasında değiştiği ifade edilmiştir. Ayrıca bu kararda 2015-2018 yılları arasında paketlenmiş cips pazarındaki sayısal ve ağırlıklı bulunurluk oranları da incelenmiş; anılan dönemde sayısal bulunurluk oranları bakımından FRITO LAY'in %91-94, DOĞUŞ'un %48-52 ve *Pringles*'in %22-28; ağırlıklı bulunurluk oranları bakımından ise FRITO LAY'in %98-99, DOĞUŞ'un %59-62 ve *Pringles*'in %29-50 arasında değişen değerlere sahip olduklarına yer verilmiştir. DOĞUŞ'un ve FRITO LAY'in bulunurluk oranları karşılaştırıldığında 2015-2018 yılları arasında oranların durağan olduğu da ilgili kararda yer alan tespitler arasındadır.
- (265) Yukarıda değinilenlerden hareketle, 25 yılı aşkın süredir pazardaki en büyük oyuncu konumunda olan FRITO LAY'in geçmiş tarihli ilgili bütün Kurul kararlarında hâkim durumda olduğu ya da hâkim durumunu sürdürdüğü tespiti yapılmıştır. Aşağıda sunulan veriler de söz konusu durumun geçerliliğini koruduğuna işaret etmektedir.¹¹³ Bu kapsamda ilk olarak aşağıda FRITO LAY'in ve rakiplerinin son beş yılda paketlenmiş cips pazarındaki Türkiye geneli pazar paylarına yer verilmiştir:

Tablo 4- FRITO LAY'in ve Rakiplerinin Paketlenmiş Cips Pazarındaki Pazar Payları (%)

Teşebbüsler	2019		2020		2021		2022		2023	
	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)
FRITO LAY	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PRINGLES	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PEYMAN ¹¹⁴	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
AYDIN ¹¹⁵	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
NAZLI ¹¹⁶	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

¹¹¹ 29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı Kurul kararı.

¹¹² 12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararı.

¹¹³ Her ne kadar ilgili ürün pazarı "paketlenmiş cips pazarı" olarak tespit edilse de Nielsen Araştırma Hizmetleri Ltd. Şti. (NIELSEN) verileri paketlenmiş patlamış mısır ürünleri de dâhil edilerek hesaplanmıştır.

¹¹⁴ Peyman Kuruyemiş Gıda Aktariye Kimyevi Maddeler Tarım Ürünleri Sanayi ve Ticaret AŞ.

¹¹⁵ Ay-POP Gıda San. ve Tic. Ltd. Şti.

¹¹⁶ Nazlı Gıda İnş. Tem. ve Koz. San. Tic. Ltd. Şti..

Diğer ¹¹⁷	17,54	10,51	22,89	13,83	24,24	15,44	25,10	16,47	26,82	18,12
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)										

- (266) Tablodan 2019 yılında FRITO LAY'in ciro bazında %(...) ve hacim bazında %(...) pazar payıyla pazar lideri olduğu, DOĞUŞ'un ciro bazında %(...) ve hacim bazında %(...) pazar payı ile FRITO LAY'i takip ettiği, pazardaki üçüncü büyük oyuncu olan Pringles'in ise ciro bazında %(...) , hacim bazında %(...) pazar payına sahip olduğu görülmektedir. Paketlenmiş cips pazarında faaliyet gösteren diğer bütün oyuncuların pazar payları gerek hacim gerek ise ciro bazında %1'in altındadır ve bu durum günümüze kadar da değişmemiştir. 2019-2023 döneminde yıllar itibarıyla FRITO LAY'in ve DOĞUŞ'un pazar paylarının azalış gösterdiği, ancak DOĞUŞ'un pazar payındaki düşüşün daha belirgin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte 2019 yılı 2023 yılı ile kıyaslandığında FRITO LAY'in ciro bazında pazar payı %(...) 'dan %(...) 'a düşüş ile kayda değer bir değişim göstermezken, DOĞUŞ'un ciro bazında %(...) 'den %(...) 'ye düşüş ile pazar payının yaklaşık üçte birini kaybettiği anlaşılmaktadır. Pazarın geneline bakıldığında da en büyük iki teşebbüsün bütün pazarın ciro bazında %80'ini oluşturduğu ve oldukça yoğunlaşmış bir pazar yapısının olduğu görülmektedir.
- (267) Aşağıdaki tabloda ise paketlenmiş cips ürünlerinin tüketici ile bulunduğu satış kanalları ve satış noktası sayıları yer almaktadır:

Tablo 5- Satış Kanalları, Alt Kırılımları ve Satış Noktası Uzayı

Satış Kanalı	2019	2020	2021	2022	2023
<i>Türkiye</i>	225.293	227.304	228.425	235.675	238.306
<i>İndirim Marketleri Kanalı</i>	21.047	23.858	26.808	29.848	32.276
BİM	6.710	7.600	8.520	9.496	10.132
A101	8.100	9.052	10.150	11.234	12.076
ŞOK	6.237	7.206	8.138	9.118	10.068
<i>Modern Kanal</i>	11.794	11.992	12.702	14.518	15.953
Hipermarketler (>= 2500 m ²)	224	224	221	221	220
Süpermarketler (1000-24999 m ²)	1.037	1.095	1.084	1.106	1.102
Küçük Süpermarketler (400-999 m ²)	3.230	3.284	3.467	3.677	3.849
Self Servis Küçük Süpermarketler (< 400 m ²)	7.303	7.389	7.930	9.514	10.782
<i>Geleneksel Kanal</i>	164.030	162.796	159.628	161.281	158.688
Geleneksel Noktalar (>= 50 m ²)	32.046	31.350	30.834	31.587	31.744
Geleneksel Noktalar (< 50 m ²)	97.863	97.657	95.704	96.285	93.182
Kuru yemişçiler	9.837	9.465	8.869	8.437	7.819
Büfeler (Tekel Büfeler ve Karma Büfeler)	18.942	18.765	18.635	19.292	19.615
Benzin İstasyonları	5.342	5.559	5.586	5.680	6.328
<i>Diğer (Parfümeri, Eczane vb.)</i>	28.422	28.658	29.287	30.028	31.389
Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)					

- (268) Tablodaki verilere bakıldığında, geleneksel kanal satış noktalarının sayıca azaldığı, diğer tüm satış kanallarının ise sayıca kayda değer ölçüde artış gösterdiği görülmektedir. Bu bağlamda indirim marketleri ve modern kanal satış noktası sayısında 2019 yılından 2023 yılına kadar yaklaşık %50'lik bir sayısal büyüme söz konusu olmuştur.
- (269) Aşağıdaki tablolarda yıllara göre, paketlenmiş cips pazarının satış kanalı bazında değer (TL) ve hacim (kg) cinsinden büyüklük verilerine ve pazarın miktar cinsinden büyüme oranlarına yer verilmektedir.

¹¹⁷ Nispeten küçük üreticilerin ve indirim marketleri kanalındaki özel markalı ürünlerin verisidir.

Tablo 6- Paketlenmiş Cips Pazarının Değer Bazında Büyüklüğü¹¹⁸ (₺)

Satış Kanalı	2019	2020	2021	2022	2023
Geleneksel Kanal	1.826.829.600	2.147.917.200	2.715.411.100	5.288.057.000	10.433.687.300
İndirim marketleri	873.904.100	1.432.257.800	2.007.440.300	4.485.487.800	8.817.758.600
Modern Kanal	625.624.800	869.677.200	1.124.760.500	2.443.616.000	4.934.040.600
TOPLAM	3.326.358.600	4.449.852.400	5.847.612.500	12.217.160.900	24.185.486.500

Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)

Tablo 7- Paketlenmiş Cips Pazarının Hacim Bazında Büyüklüğü (kg)

Satış Kanalı	2019	2020	2021	2022	2023
Geleneksel Kanal	47.345.900	48.415.100	52.334.000	52.617.900	58.831.000
İndirim marketleri	32.295.100	45.688.100	53.043.100	61.710.800	68.142.600
Modern Kanal	17.152.300	19.766.400	21.374.500	24.736.800	28.617.600
TOPLAM	96.793.000	113.869.700	126.751.900	139.065.800	155.590.800

Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)

Tablo 8- Paketlenmiş Cips Pazarının Bir Önceki Yıla Göre Hacim Bazında Büyüme Oranları (kg, %)

Satış Kanalı	2020	2021	2022	2023
Geleneksel Kanal	2,3	8,1	0,5	11,8
İndirim marketleri	41,5	16,1	16,3	10,4
Modern Kanal	15,2	8,1	15,7	15,7
TOPLAM	17,6	11,3	9,7	11,9

Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)

- (270) Yukarıdaki tablolardan görülebileceği üzere; paketlenmiş cips pazarının değer bazında büyüklüğü 2019 yılında 3.326.358.600 ₺'den 2023 yılında 24.185.486.500 ₺'ye çıkarken; hacim bazında pazar büyüklüğü 2019 yılında 96.793.000 kg'den 2023 yılında 155.590.800 kg'ye yükselmiştir. Hacim bazında büyüme oranlarına bakıldığında tüm pazarın 2020 yılında %17,6, 2021 yılında %11,3, 2022 yılında %9,7 ve 2023 yılında %11,9 büyüdüğü görülmektedir. Satış kanallarının hacim bazında büyüme oranları ise oldukça farklılık göstermektedir. 2020 yılında indirim marketleri kanalı %41,5 gibi bir oranla kayda değer bir büyüme gösterirken büyüme oranı zamanla azalarak 2023 yılında %10,4'e düşmüştür. Modern kanal, 2021 yılındaki %8,1'lik büyüme oranı haricinde diğer yıllarda ortalama %15,5'lik bir büyüme oranı sergilemiştir. Geleneksel kanalın ise diğer satış kanallarına oranla durgun bir seyir izlediği, 2020 ve 2022 yıllarında satış kanalının neredeyse hiç büyümediği, 2021 ve 2022 yıllarındaysa sırasıyla %8,1 ve %11,8'lik büyüme gösterdiği, yine de genel olarak büyüme oranlarının diğer satış kanallarının altında kaldığı gözlemlenmektedir. Bu kapsamda ilgili satış kanallarının yaptığı satışların toplam cips pazarındaki satışlar içerisindeki payına değinmek faydalı olacaktır, mevzu bahis veriye aşağıdaki tabloda yer verilmektedir:

Tablo 9- Paketlenmiş Cips Pazarında Satış Kanallarının Payları (%)

Teşebbüsler	2019		2020		2021		2022		2023	
	Hacim	Ciro	Hacim	Ciro	Hacim	Ciro	Hacim	Ciro	Hacim	Ciro
Geleneksel Kanal	48,9	54,9	42,5	48,3	41,2	46,4	37,8	43,3	37,8	43,1
İndirim Marketleri	33,4	26,3	40,1	32,2	41,9	34,4	44,4	36,7	43,8	36,5
Modern Kanal	17,7	18,8	17,4	19,5	16,9	19,2	17,8	20,0	18,4	20,4

¹¹⁸ NIELSEN, satış kanalı bazında satış payı verilerine e-ticaret kanalındaki satışlar dâhil edilmemiştir.

TOPLAM	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)											

- (271) Yukarıdaki tabloda görülebileceği gibi son beş sene içerisinde yapılan paketlenmiş cips satışlarında satış kanalları arasında ciro bazında en büyük payı geleneksel kanalda yapılan satışlar almıştır. Hacim bazında bakıldığında ise 2019 yılında en çok satış yapılan kanal olan geleneksel kanalın, ilk sırayı 2021 yılından itibaren indirim marketlerine kaybettiği görülmektedir. Geçmiş tarihli Kurul kararlarında da değinildiği üzere, paketlenmiş cips ürününün gör-al (*impulse*) ürün niteliğini haiz olması ve geleneksel kanalda birçok satış noktasının bulunması gibi nedenlerle geleneksel kanal paketlenmiş cips pazarında özel öneme sahiptir. Ayrıca dosya kapsamındaki münhasırlık temelli eylemlerin geleneksel kanala yoğunlaşması nedeniyle pazarın yapısı incelenirken geleneksel kanal kırılımındaki verilere odaklanmanın uygun olduğu değerlendirilmektedir. Bu bağlamda aşağıda FRITO LAY'in ve rakiplerinin son beş yılda geleneksel kanaldaki pazar payı verileri yer almaktadır:

Tablo 30- FRITO LAY'in ve Rakiplerinin Paketlenmiş Cips Pazarında Geleneksel Kanaldaki Pazar Payları (%)

Teşebbüsler	2019		2020		2021		2022		2023		
	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)	Hacim (KG)	Ciro (TL)	
FRITO LAY	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	
DOĞUŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	
PRINGLES	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	
PEYMAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	
AYDIN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	
NAZLI	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	
Diğer ¹¹⁹	0,75	0,33	0,80	0,36	1,12	0,63	0,85	0,53	1,09	1,01	
TOPLAM	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	
Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)											

- (272) Teşebbüslerin geleneksel kanaldaki pazar payları incelendiğinde, paketlenmiş cips pazarındaki yoğunlaşmanın anılan kanalda daha da derinleştiği görülmektedir. Bu bakımdan ilgili dönemde pazardaki en büyük iki teşebbüsün geleneksel kanalda ciro bazında pazar paylarının toplamı %(.....) civarında seyretmektedir. Verilere teşebbüsler özelinde bakıldığında ise, 2019 yılında FRITO LAY'in ciro bazında %(.....) ve hacim bazında %(.....) olan pazar paylarının 2023 yılında sırasıyla %(.....) 'e ve %(.....) 'a yükseldiği; DOĞUŞ'un ise 2019 yılında ciro bazında %(.....) ve hacim bazında %(.....) olan pazar paylarının 2023 yılında sırasıyla %(.....) 'e ve %(.....) 'ye düştüğü görülmektedir. Pazardaki diğer teşebbüslerin pazar payları toplamının son beş yıl içinde neredeyse sabit kaldığı dikkate alındığında, DOĞUŞ'un kaybettiği pazar payının FRITO LAY tarafından elde edildiği anlaşılmaktadır.
- (273) Aşağıdaki tablolarda ise sırasıyla paketlenmiş cips pazarındaki teşebbüslerin sayısal¹²⁰ ve ağırlıklı¹²¹ bulunurluk oranları ile nokta içi pazar paylarına¹²² yer

¹¹⁹ Nispeten küçük üreticilerin verisidir.

¹²⁰ Sayısal bulunurluk oranı (*numerical distribution*), ilgili ürünün satışını yapan bütün satış noktalarının sayısı içerisinde, belirli bir teşebbüsün kendi ürünlerinin bulunduğu noktaların sayısının oranını göstermektedir.

¹²¹ Ağırlıklı bulunurluk oranı (*weighted distribution*), ilgili ürünün satışını yapan bütün satış noktalarının toplam satış hacmi içerisinde, belirli bir teşebbüsün kendi ürünlerinin bulunduğu noktaların toplam ilgili ürün satış hacminin (satış noktasındaki bütün ilgili ürün satışlarının hacmi) oranını göstermektedir.

¹²² Nokta içi pazar payı, ilgili pazarda belirli bir teşebbüsün, ürünlerinin satıldığı satış noktalarındaki pazar payını göstermektedir. Nokta içi pazar payı, teşebbüsün pazar payının ağırlıklı bulunurluk oranına bölünmesi ile elde edilmektedir.

verilmektedir:

Tablo 41- FRITO LAY'in ve Rakiplerinin Paketlenmiş Cips Pazarında Türkiye Genelindeki (TR) ve Geleneksel Kanaldaki (GK) Sayısal Bulunurluk Oranları (%)

Teşebbüsler	2019		2020		2021		2022		2023	
	TR	GK	TR	GK	TR	GK	TR	GK	TR	GK
FRITO LAY	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PRINGLES	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PEYMAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
AYDIN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
NAZLI	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	22,00	10,58	26,17	13,42	44,18	32,49	47,21	34,80	56,21	44,27

Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)

- (274) Yukarıdaki tabloda yer alan verilerden, FRITO LAY'in ve DOĞUŞ'un sayısal bulunurluk oranlarının son beş yıl içerisinde kayda değer bir değişime uğramadığı görülmektedir. FRITO LAY ürünleri, 2019 yılında paketlenmiş cips satışı yapan nihai satış noktalarının %(.....)'sinde yer alırken 2023 yılında bu oran %(.....)'e düşmüştür. DOĞUŞ'un 2019 yılındaki sayısal bulunurluk oranı ise %(.....)'den %(.....)'e çıkmıştır. Sayısal bulunurluk verilerine geleneksel kanalda bakıldığında ise, ilgili dönemde, FRITO LAY'in sayısal bulunurluk oranının %(.....)'dan %(.....)'e çıktığı, DOĞUŞ'un sayısal bulunurluk oranının ise %(.....)'ten %(.....)'e düştüğü görülmektedir.

Tablo 52- FRITO LAY'in ve Rakiplerinin Paketlenmiş Cips Pazarında Türkiye Genelindeki (TR) ve Geleneksel Kanaldaki (GK) Ağırlıklı Bulunurluk Oranları (%)

Teşebbüsler	2019		2020		2021		2022		2023	
	TR	GK	TR	GK	TR	GK	TR	GK	TR	GK
FRITO LAY	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PRINGLES	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PEYMAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
AYDIN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
NAZLI	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	42,67	13,00	51,00	15,83	66,66	37,98	70,27	38,95	78,88	54,25

Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)

- (275) Yukarıdaki tabloda yer alan verilerden, FRITO LAY'in ağırlıklı bulunurluk oranlarının da son beş yıl içinde kayda değer bir değişime uğramadığı görülmektedir. FRITO LAY'in 2019 yılında Türkiye'deki ağırlıklı bulunurluk oranı %(.....) iken bu oran 2023 yılında %(.....)'ye çıkmıştır; DOĞUŞ'un Türkiye'deki ağırlıklı bulunurluk oranları ise %(.....)'ten %(.....)'e keskin bir biçimde yükselmiştir. Geleneksel kanal özelinde ağırlıklı bulunurluk oranlarına bakıldığında ise FRITO LAY'in %(.....)'den %(.....)'a yükseldiği, DOĞUŞ'un ise %(.....)'den %(.....)'ye çıktığı görülmektedir.

Tablo 63- FRITO LAY'in ve Rakiplerinin Paketlenmiş Cips Pazarında Türkiye Genelindeki (TR) ve Geleneksel Kanaldaki (GK) Nokta İçi Pazar Payları (%)

Teşebbüsler	2019		2020		2021		2022		2023	
	TR	GK	TR	GK	TR	GK	TR	GK	TR	GK
FRITO LAY	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PRINGLES	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
PEYMAN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
AYDIN	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
NAZLI	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Diğer	41,00	5,82	44,90	5,03	41,79	4,66	45,40	5,99	41,94	4,66

Kaynak: FRITO LAY (NIELSEN)

- (276) Yukarıdaki tabloda yer alan verilerden, Türkiye bakımından FRITO LAY'in 2019'da %(.....) olan nokta içi pazar payının 2023'te %(.....)'e, DOĞUŞ'un nokta içi pazar payının ise %(.....)'ten %(.....)'ye düştüğü görülmektedir. Geleneksel kanal özelinde bakıldığında ilgili dönemde, FRITO LAY'in nokta içi pazar payı %(.....)'ten %(.....)'ye yükselmiş, DOĞUŞ'un payı ise %(.....)'ten %(.....)'e düşmüştür. Paketlenmiş cips pazarında faaliyet gösteren diğer teşebbüslerin pazar paylarının FRITO LAY'e ve DOĞUŞ'a göre çok düşük oldukları ve nokta içi pazar paylarında önemli derecede değişiklik olmadığı da dikkate alındığında, DOĞUŞ'un FRITO LAY ile ortak bulunduğu noktalarda FRITO LAY'e kayda değer derecede pazar payı kaybettiği anlaşılmaktadır.
- (277) Aşağıdaki tablolarda ise FRITO LAY'in ve DOĞUŞ'un geleneksel kanalda son beş yıldaki müşteri sayıları ve satış hacimleri (kg) yer almaktadır:

Tablo 74- FRITO LAY'in ve DOĞUŞ'un Geleneksel Kanaldaki Müşteri Sayıları

	2019	2020	2021	2022	2023
FRITO LAY	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: FRITO LAY ve DOĞUŞ

Tablo 15- FRITO LAY'in ve DOĞUŞ'un Geleneksel Kanaldaki Satış Miktarları (kg)

	2019	2020	2021	2022	2023
FRITO LAY	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: FRITO LAY ve DOĞUŞ

- (278) Yukarıdaki tablolardaki verilere göre son beş yıl içerisinde, geleneksel kanal satış noktalarının sayısının da azalmasına bağlı olarak FRITO LAY'in müşteri sayısı (.....)'den (.....)'ya %(.....)'lük bir oranda düşüş gösterirken, DOĞUŞ'un müşteri sayısı (.....)'dan (.....)'e %(.....)'lik bir gerileme yaşamıştır. Geleneksel kanaldaki satış miktarlarına bakıldığında ise 2019 yılından 2023 yılına kadar FRITO LAY (.....)'den (.....)'e %(.....)'lik bir büyüme gösterirken, DOĞUŞ (.....)'ten (.....)'ya %(.....)'lik bir düşüşle karşılaşmıştır. Her iki veri de DOĞUŞ'un son beş sene içerisinde FRITO LAY'e oranla müşteri sayısı ve satış miktarı performansının olumsuz yönde hareket ettiğini göstermektedir.
- (279) Aşağıda FRITO LAY'in ilgili pazardaki çalışma usulü; dağıtım ve satış sistemleri, indirim ve stant uygulamaları hakkında bilgiler verilecek olup akabinde dosya kapsamındaki eylemlere ilişkin değerlendirmeler yapılacaktır.

1.5.2.2. FRITO LAY'in İlgili Pazarda Çalışma Usulü

Satış Kanalları ve Dağıtım Ağı Hakkında Bilgi

- (280) FRITO LAY Türkiye'deki üretim faaliyetlerini Kocaeli İzmit'te, Mersin Tarsus'ta ve Manisa'da bulunan üç üretim tesisi ile gerçekleştirmektedir. Organizasyonun temel yapısı geleneksel satış kanalı,¹²³ organize satış kanalı¹²⁴ ve yerinde tüketim satış kanalı¹²⁵ olmak üzere üçe ayrılmaktadır.¹²⁶ Paketlenmiş cips ürünleri bakımından FRITO LAY'in yerinde tüketim faaliyetleri sınırlı olup (.....).¹²⁷

¹²³ Bakkal, büfe, kuru yemişçi, petrol istasyonu ve orta büyüklükte market gibi müşteriler yer almaktadır.

¹²⁴ Ulusal ve yerel süpermarketler, indirim marketleri ve *cash&carry* (toptan perakende) marketler yer almaktadır.

¹²⁵ Restoran, cafe, otel gibi müşteriler yer almaktadır.

¹²⁶ İlaveten gölge mağazacılık temelli iş modeline sahip "Getir", "Yemeksepeti" gibi teşebbüsler ile zincir marketlerin çevrim içi mağazaları ile çevrim içi pazar yerleri de FRITO LAY'in müşteri grupları arasında yer almaktadır.

¹²⁷ Dolayısıyla yerinde tüketim kanalına ilişkin olarak ayrıntılı veri sunulmamaktadır.

- (281) FRITO LAY'in depolama faaliyetleri; (.....)¹²⁸ yürütülmektedir.
- (282) Geleneksel satış kanalında ürünler, depolara sevk edildikten sonra distribütör vasıtasıyla satış noktalarına teslim edilmektedir. PEPSICO adına hem yiyecek hem de içecek ürünlerinin dağıtımını yapan (.....) adet, yalnızca FRITO LAY adına yiyecek ürünlerinin dağıtımını yapan (.....) adet distribütör bulunmaktadır. Söz konusu distribütörler toplamda yaklaşık (.....) satış noktasına dağıtım yapmaktadır. Geleneksel kanalda dağıtım faaliyetleri; PEPSICO bordrolu olan (.....) satış müdürü, (.....) bölge müdürü, (.....) satış şefi ve distribütör bordrolu olan (.....) satış temsilcisi tarafından gerçekleştirilmektedir.
- (283) Organize satış kanalında ürünler üretim tesislerinden çoğunlukla FRITO LAY'e ait depolara veya müşteri depolarına sevk edilmekte, distribütörlere ait depolara ise sınırlı seviyede (.....) gönderilmektedir. Organize satış kanalı satış ekibi saha ve merkez olmak üzere ikiye ayrılmakta olup organize satış kanalındaki tüm satış ekibi PEPSICO bordroludur. (.....).
- (284) Anılan sevkiyat yapısı altında organize satış kanalında doğrudan FRITO LAY çalışanlarının; geleneksel satış kanalında ise daha ziyade distribütör çalışanlarının etkin olduğu anlaşılmaktadır. Bu sebeple FRITO LAY, organize satış kanalındaki müşterileri ile genellikle yazılı sözleşmeler akdetmekte olup bu müşteriler bakımından ürün talepleri neredeyse tamamen sipariş usulü ile yönetilmektedir. Geleneksel satış kanalında ise nihai satış noktaları ile olan ticari ilişkileri, FRITO LAY adına distribütör çalışanı olan saha personeli nihai satış noktası yetkilileri ile yüz yüze görüşmeler (sözlü anlaşmalar) yapmak suretiyle yürütmektedir. Geleneksel satış kanalındaki ürün tedarik usulü ise sipariş üzerine (soğuk satış) ve rut/nokta ziyareti sırasında anlık satış (sıcak satış) ile gerçekleştirilmektedir.¹²⁹ Bu vesileyle FRITO LAY'in geleneksel kanaldaki faaliyetlerinin takip edilebilmesi amacıyla FRITO LAY satış şefleri tarafından distribütör çalışanları düzenli olarak denetlenmekte, distribütör çalışanları FRITO LAY ürünlerinin dağıtımı ve satışı faaliyetlerinde FRITO LAY'den tümüyle bağımsız bir şekilde hareket edememektedir. Sonuç olarak, FRITO LAY satış şefleri ile distribütör satış temsilcilerinin farklı teşebbüs bordrosu altında görev yapmalarına rağmen aralarında hiyerarşik bir yapılanmanın bulunduğuundan bahsedilebilecektir.
- (285) Öte yandan ihlal isnadına dayanak teşkil eden ve çoğunlukla iletişimin tarafları FRITO LAY yetkilileri ve distribütör çalışanları olan belgeler geleneksel satış kanalına özgülenmiş münhasırlık temelli eylemlere işaret ettiğinden, aşağıda FRITO LAY'in indirim ve yatırım uygulamalarına geleneksel kanal ağırlıklı olmak üzere yer verilecektir.

İndirim ve Yatırım Uygulamaları Hakkında Bilgi

- (286) FRITO LAY tarafından gerçekleştirilen yatırımlara ilişkin süreç ve işleyiş incelendiğinde kanal bazlı bir ayırım yapıldığı görülmektedir. Organize satış kanalında noktanın büyüklüğü, reyon/soğutucu kapasitesi ve noktanın müşteri portföyü göz önünde bulundurularak reyon/soğutucu planogramı ve teşhir önerileri sunulmakta olup stant, atıl alan stant çalışması, proje çerçevesindeki yatırım araçları vb. kullanılmaktadır. Bu kanalda nokta içerisinde bir yatırımın yapılıp yapılmaması satış noktasının kendi inisiyatifindedir. İlaveten (.....) takip edilmektedir.

¹²⁸ (.....)

¹²⁹ FRITO LAY'in geleneksel satış kanalındaki sipariş usulü çoğunlukla sıcak satış şeklinde gerçekleştirilmekte iken; FRITO LAY'in en yakın rakibi olan DOĞUŞ tümüyle sıcak satış yöntemi ile faaliyet göstermektedir.

- (287) Geleneksel kanalda ise satış noktaları satış potansiyeline bağlı olarak ST1, ST2, ST2+ ve ST3 olarak dört gruba ayrılmaktadır.¹³⁰ Geleneksel satış kanalında; farklı ebatlardaki stant türleri, *drop & go*,¹³¹ stant yenileme, yeni ürünlerin sergilenmesi için kullanılan NPD stant¹³², stant tekerleği, sarf malzemeleri, stant geliştirme ve proje yatırımları bulunmaktadır.
- (288) FRITO LAY geleneksel satış kanalında; (.....) adı altında indirimler uygulamaktadır. Organize satış kanalında ise (.....) uygulamaktadır.
- (289) FRITO LAY tarafından (.....) ifade edilmektedir.
- (290) FRITO LAY tarafından; tek bölmeli, 6-7 sepetli, kurulumu kolay ve dayanıklı metal stantlar; ağır, uzun ömürlü ancak daha ziyade dolap dışı içecek ürünlerinin sergilenmesi amacıyla kullanılan ahşap stantlar; hem yiyecek hem içecek ürünlerinin sergilenmesi amacıyla kullanılan, 3-6 katlı, taşınması kolay olan plastik stantlar; 3-4 katlı, görselliği yüksek, kalıcılığı düşük, genellikle piyasaya yeni giren ürünlerin tanıtımı amaçlı kullanılan karton stantlar ve Mart 2023'te uygulaması başlayan ve atıl alanlara yönelik olan ve hem içecek hem yiyecek ürünlerinin teşhir edilebildiği **PO1** adlı stantlar kullanılmaktadır.
- (291) FRITO LAY'ın stant politikası uyarınca metal, ahşap, plastik ve karton stantlar FRITO LAY tarafından tedarikçi firmalara ürettirilip FRITO LAY stant depolama alanında muhafaza edilmektedir. Stantlar ihtiyaca göre satış noktalarına sevk edilmekte, stantları teslim alan satış ekibi tarafından kurulmaktadır. Söz konusu stantların tesliminde satış noktalarıyla herhangi bir sözleşme akdedilmemekte (entegre stantlar hariç) ve bunlar bedelsiz olarak satış noktalarına temin edilmektedir. Dolayısıyla maliyet, FRITO LAY tarafından üstlenilmekte olup noktanın faaliyetine son vermesi veya standı kullanmak istememesi hâlinde stant FRITO LAY tarafından geri alınmaktadır. İlave olarak geleneksel satış kanalında yapılan müşteri segmentasyonuna göre teşebbüs nihai satış noktalarına yerleştirilen stantlar bakımından ana ekipman uyumluluk¹³³ kriterleri benimsenmiştir. Bu kriter kapsamında örneğin (.....) stant bulundurulması hedeflenmektedir (bkz. Delil 144). Aynı zamanda mevzubahis stantlar yaklaşık üç yıllık zaman diliminde geri dönüşüme tabi tutulmakta ve toplatılıp, yenilenip tekrar nihai satış noktalarına teslim edilmektedir (bkz. Delil 134).
- (292) Geleneksel kanalda, FRITO LAY tarafından nihai satış noktalarının segmentasyonu, bu noktalara verilen indirimler, stant uyumluluğu ve diğer yatırım projelerinin belirlenmesi ve izlenmesi bakımından *Pepsell Mobile* uygulaması kullanılmaktadır. Teşebbüs bu uygulama aracılığıyla nihai satış noktasındaki birçok kritik veriyi sistemine kaydedebilmekte, satış stratejilerini bu veriler ile kurgulayabilmektedir.

I.5.2.3. FRITO LAY'ın Münhasırlık Eylemlerine İlişkin Değerlendirme

- (293) Aşağıda FRITO LAY'ın münhasırlık temelli eylemleri "*Doğrudan Münhasırlık*" ve "*Dolaylı Münhasırlık*" olmak üzere iki alt başlık şeklinde incelenecektir. İlk alt başlık kapsamında, öncelikle paketlenmiş cips pazarı ve benzer yapıdaki pazarlarda doğrudan münhasırlık uygulamalarına yönelik olarak Kurul içtihadı ve ek olarak Avrupa Komisyonu (Komisyon)'nun *Intel* kararında yer alan bazı tespitler ele alınacak, ardından "*Rakiplerin Faaliyetlerinin Zorlaştırılmasına İlişkin Deliller*" olarak sınıflandırılan delillere yönelik değerlendirmelere yer verilecek, akabinde bağımsız

¹³⁰ Teşebbüs segmentasyonun şu şekilde yapıldığını belirtmektedir: (.....).

¹³¹ Stant dışı teşhir ekipmanı.

¹³² *New Product Development* (Yeni Ürün Geliştirme).

¹³³ (.....)

distribütör eylemlerinin sağlayıcı teşebbüslere atfedilebilirliğine değinilecektir. “*Dolaylı Münhasırlık*” adlı ikinci alt başlık kapsamında ise *Dükkan Senin* adlı dijital uygulamaya yönelik bilgi verilecek ve uygulama indirim sistemleri bağlamında incelenecektir.

I.5.2.3.1. Nihai/Perakende Satış Noktalarında Münhasıran FRITO LAY İle Çalışılmasına Yönelik Uygulamalara İlişkin Değerlendirme

I.5.2.3.1.1. Paketlenmiş Cips Pazarında ve Benzer Yapıdaki Pazarlarda Nihai Satış Noktalarında Münhasırlığa Yönelik Eylemlere İlişkin Kurul Yaklaşımı ve İspat Standardı

- (294) Rekabet hukukunda tek marka anlaşması kavramı, rekabet üzerinde benzer etkiler doğuran “rekabet etmeme yükümlülüğü”nü ve “miktar zorlama anlaşmaları”nı kapsayacak şekilde geniş olarak kullanılmaktadır. Tek marka anlaşmalarının özünü alıcının belli bir üründe veya ürün gruplarında ihtiyacının tamamını veya önemli bir kısmını tek bir sağlayıcıdan karşılamasının teşvik edilmesi oluşturmaktadır. Anlaşmalarda tek marka satılmasına yol açacak herhangi bir yazılı veya sözlü hüküm açıkça yer almasa dahi, sağlayıcının uyguladığı sadakat indirimi, hedef indirimi gibi birtakım teşvik edici unsurlar varsa, anlaşma yine bu kapsamda değerlendirilmektedir.
- (295) Tek marka anlaşmalarının pazar kapama, koordinasyon, mağaza içi rekabeti önleme ve pahalılık olmak üzere esas olarak dört temel olumsuz etkisi bulunmaktadır. Öte yandan tek marka anlaşmalarının bedavacılık sorununun çözülmesi, vazgeçme problemi ve know-how transferi gibi olumlu etkilerinin bulunması da mümkündür.¹³⁴
- (296) Kurulun 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı kararında FRITO LAY’in yazılı veya sözlü olarak nihai satış noktalarıyla yapmış olduğu anlaşmalara ilişkin olarak; bu anlaşmaların münhasırlık içerip içermediği, eş deyişle anlaşmanın tarafı olan nihai satış noktası ile FRITO LAY’in rakiplerinin ticari ilişki kurmasını engelleyip engellemediği ve ilgili pazarda muafiyetin geri alınmasına gerek olup olmadığı incelemesi yapılmıştır.
- (297) FRITO LAY’in 1998 yılından itibaren satış noktalarıyla yazılı ve sözlü olarak münhasır ilişki kurmaya çalıştığı, söz konusu anlaşmaların FRITO LAY’in kendi dağıtım ağında yer alan dağıtıcılarla yapmış olduğu anlaşmalar olmadığı, esas olarak bakkal, büfe, market gibi nihai satış noktalarıyla rakip ürünlerin bulunmasını engelleyen anlaşmalar yapıldığı, gerek yazılı gerek sözlü anlaşmalarda rekabet kısıtı olarak değerlendirilebilecek tek hususun anlaşmalardaki rekabet yasağı veya münhasırlık olarak adlandırılan sınırlandırma olduğu, paketlenmiş cips ürünleri pazarında pazara giriş engellerinin bulunduğu ve pazarın yoğunlaşma oranı yüksek duopol yapıları bir pazar niteliği arz ettiği, yoğunlaşmanın yüksek olduğu ilgili pazarda FRITO LAY’in Türkiye genelinde münhasır sistem kurmayı hedeflemesinin ve bunu hayata geçirmesinin zaten sınırlı olan rekabet koşullarını daha da sınırlandırma riski taşıdığı, bulunurluk oranının FRITO LAY’in lehine olacak şekilde değiştiği, FRITO LAY’in rakiplerinin pazardaki konumunun rekabetçi bir baskı yaratmaktan uzak görüldüğü değerlendirilmiş olup tüm bunlar göz önünde bulundurularak FRITO LAY’in pazardaki gücü ve pazar payı, rakiplerin durumu ve pazara giriş engelleri nedeniyle markalar arası rekabetin olumsuz olarak etkilenebileceği sonucuna ulaşılmıştır.
- (298) Nihayetinde Kurul tarafından; nihai satış noktalarına yönelik münhasırlık eylemlerinin 4054 sayılı Kanun’un 5. maddesinde düzenlenen koşullarla bağdaşmaz etkilere sahip olması ve dolayısıyla anılan maddenin aradığı şartları taşımaması nedeniyle Dikey

¹³⁴ Dikey Kılavuz, para. 118-121.

Tebliğ'in 6. maddesi ve 4054 sayılı Kanun'un 13. maddesi gereğince muafiyetin geri alınmasına hükmedilmiştir. Ayrıca, bu bağlamda nihai satış noktalarına bedava ürün veya çeşitli hediyeler verilmesi, iskonto veya indirim yapılması gibi uygulamaların münhasırlık şartına bağlı olmadan ve fiili münhasırlığa yol açmayacak şekilde düzenlenmesi ve yazılı sözleşmelerdeki münhasırlığa ilişkin hükümlerin değiştirilmesi gerektiğine karar verilmiştir.

- (299) Hâkim durumdaki teşebbüsün tek marka anlaşmaları yoluyla nihai satış noktalarında sağladığı münhasırlık, rakiplerinin bulunurluk oranını düşürmekte, markalar arası rekabeti azaltmakta ve dolayısıyla pazarda rekabet karşısı kapama etkisinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yukarıda da değinildiği üzere Kurul, paketlenmiş cips pazarında nihai satış noktalarında münhasırlık sağlanmasına yönelik olarak tanınan muafiyeti pazarda etkin rekabetin sağlanabilmesi amacıyla geri almıştır. Dolayısıyla Kurulun günümüze kadar gelen içtihadı, hâkim durumdaki bir oyuncu tarafından nihai satış noktaları ile yapılan münhasırlık anlaşmalarına ılımlı bir yaklaşıma işaret etmemektedir. Nitekim Kurul, paketlenmiş cips pazarı ile benzer yapıda bulunan bira pazarını, rakı pazarını, gazlı içecekler pazarını ve endüstriyel dondurma pazarını da yakından incelemiş ve bu pazarlardaki hâkim durumdaki teşebbüslerin tarafı olduğu nihai satış noktalarındaki münhasırlık anlaşmalarına ilişkin olarak benzer değerlendirmeler ışığında muafiyetin geri alınmasına yönelik kararlar almıştır.
- (300) Bira pazarına ilişkin olarak, Kurulun 22.04.2005 tarihli ve 05-27/317-80 sayılı muafiyetin geri alınması kararında; hâkim durumdaki Efes Paz. ve Dağ. AŞ (EFPA)'nin güçlü bir markaya sahip olduğu, Bimpaş Bira ve Meşrubat Pazarlama AŞ¹³⁵ (BİMPAŞ)'nin ise pazarda ikinci önemli oyuncu konumunda bulunduğu, EFPA ve BİMPAŞ'ın kendilerinin veya distribütörlerinin hem açık satış yapan nihai satış noktaları hem de kapalı satış yapan nihai satış noktaları ile akdettikleri tek elden satın alma anlaşmalarında yer alan rekabet etmeme yükümlülüklerinin (münhasırlık şartı) ve bu etkiyi doğuran tek elden satın alma yükümlülüklerinin, asgari satın alma ve satış yükümlülüklerinin, verilen krediler ve indirim vs. diğer katkıların tek marka satma şartına bağlanması gibi yükümlülüklerin bira pazarında etkin rekabetin oluşmasının önünde önemli bir engel olduğu değerlendirilmiştir.
- (301) Rakı pazarına ilişkin olarak, Kurulun 10.09.2007 tarihli ve 07-70/863-326 sayılı muafiyetin geri alınması kararında; Mey İçki San. ve Tic. AŞ (MEY İÇKİ)'nin rakı pazarında hâkim durumda olduğu, nihai satış noktalarına yönelik münhasırlık uygulamalarının rakipleri dışladığı ve tüketiciye yarar sağlamadığı, tüketicinin ürün tercih imkânını sınırlandırdığı ve satış noktalarıyla münhasırlığın hâkim durumdaki teşebbüs tarafından uygulanmasının pazarın kapatılmasına yol açabileceği değerlendirmesi yapılmıştır. Kurul tarafından, satış noktasının fiilen münhasır hâle gelmesi amacıyla başvurulmuş ve bu sonucu doğuracak şekilde yapılan servis sıklığının değiştirilmesi, belirli bir asgari alım/satım şartına bağlanan kotaya dayalı bedelsiz ürün, indirim sağlanması gibi uygulamalara da son verilmesi gerektiğine karar verilmiştir.
- (302) Gazlı içecek pazarına ilişkin olarak, Kurulun 10.09.2007 tarihli ve 07-70/864-327 sayılı muafiyetin geri alınması kararında; Coca-Cola İçecek AŞ (CCI)'nin pazar payının %60'ın üzerinde olduğu, pazarda marka bilinirliği ve reklam harcamaları, portföy gücü ve ürün farklılaştırması, satış kanallarına giriş, müşterilerin bağımsız hareket edebilme gücü gibi pazara giriş engellerinin bulunduğu, CCI'nın gerek geleneksel kanalda gerekse yerinde tüketim kanalında münhasır uygulamalarının önemli bir bölümünün yazılı anlaşmalara dayanmadığı, satış noktalarına şartlara bağlı indirim, bedelsiz ürün

¹³⁵ BİMPAŞ'ın ticaret ünvanı 23.09.2013 tarihinde Tuborg Pazarlama AŞ olmuştur.

gibi avantajlar sağlandığı, satış noktalarına ariyet sözleşmesi çerçevesinde dolap tahsis edildiği ve söz konusu dolapların fiili münhasırlığa yol açan etkileri nedeniyle önemli bir fonksiyonunun bulunduğu, 100 m²'nin üzerindeki perakende satış noktalarında münhasırlık etkilerinin sınırlı olduğu ve dolap münhasırlığının fiili münhasırlığa dönüşmesindeki temel unsurun noktanın büyüklüğü olduğu ifade edilmiştir.

(303) Endüstriyel dondurma pazarına ilişkin olarak, Kurulun 15.05.2008 tarihli ve 08-33/421-147 sayılı muafiyetin geri alınması kararında; endüstriyel dondurma pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin satış noktaları ile münhasırlık içeren anlaşmalar yapıp yapmadıklarına veya fiili münhasırlık yaratan faaliyetler içerisinde bulunup bulunmadıklarına yönelik olarak yapılan incelemede; Unilever San. ve Tic. AŞ (ALGİDA)'nın endüstriyel dondurma pazarında hâkim durumda olduğu, marka bilinirliği, reklam harcamaları, soğuk zincir dağıtım ağı kurma maliyeti ve satış kanallarına ulaşım gibi endüstriyel dondurma pazarına giriş engellerinin bulunduğu, pazara girişlerin ALGİDA üzerinde çok sınırlı bir etki yarattığı, sözleşme ile yapılan münhasırlık açısından kapama oranının düşük olduğu, ancak dolap ve diğer fiili münhasırlık uygulamalarından kaynaklanan kapama oranlarının pazarda önemli seviyelere ulaştığı, bu nedenle ALGİDA'nın ve distribütörlerinin satış noktalarıyla imzaladıkları sözleşmelerde yer alan münhasırlık şartlarının ve fiilen münhasırlığa yol açan uygulamalarının ilgili pazarlarda etkin rekabetin oluşmasının önünde engel oluşturduğu belirtilmiştir.

(304) Yukarıda bahsi geçen muafiyetin geri alınması kararlarında genel hatlarıyla;

- Söz konusu pazarlarda pazara giriş engellerinin bulunduğu,
- Söz konusu pazarların genellikle duopolistik bir yapı arz ettiği,
- Rakiplerin hâkim durumdaki teşebbüs üzerinde rekabetçi baskı yaratabilecek potansiyele sahip olmadığı,
- İlgili pazarlarda marka bilinirliğinin ön planda olduğu ve
- Hâkim durumda bulunan teşebbüs tarafından nihai satış noktalarıyla yapılan doğrudan ya da dolaylı münhasırlık anlaşmalarının ilgili pazarlarda etkin rekabetin oluşmasının önünde engel teşkil ettiği

gerekçelerinin Kurul tarafından ön planda tutulduğu anlaşılmaktadır.

(305) Söz konusu pazarlarda muafiyetin geri alınması kararları sonrasında da nihai satış noktaları ile doğrudan ya da dolaylı münhasırlığa neden olabilecek anlaşmaların yapılıp yapılmadığını saptamaya yönelik pek çok önaraştırma ve soruşturma yapılmıştır. Bu kapsamda dosya açısından önemli olduğu düşünülen iki karara aşağıda yer verilmektedir.

13.07.2011 tarihli ve 11-42/911-281 sayılı Kurul kararı (Efes 2011)

(306) Kurulun ilgili kararında; EFES'in ve distribütörlerinin satış noktalarına mal vermek için noktalardan sadece Efes markalı biraları satmalarını talep ettiği ve/veya rakip ürün satan noktaların faaliyetlerini çeşitli uygulamalarla zorlaştırdığı iddialarının ve satış noktalarına sağlanan indirimlerin münhasır bir uygulamaya dönüşüp dönüşmediğinin incelenmesine yönelik açılan soruşturma kapsamında elde edilen bilgiler ve belgeler değerlendirilmiş; EFES'in birtakım nihai satış noktalarına rekabet etmeme yükümlülüğü getirdiği veya bazı noktalarda bu etkiyi doğurabilecek nitelikte sözleşmeler yaptığı, satış noktalarıyla "bulunurluk sözleşmeleri" adı altında birçok sözleşme imzalanmış olduğu ve bu sözleşmeler arasında miktar zorlamaya yönelik olarak el yazısı ile yazılmış hükümler içeren sözleşmelerin de bulunduğu görülmüştür.

- (307) Ayrıca, EFES'in münhasırlık hükmü içeren ya da bu etkiyi doğuran dikey anlaşmalarının tamamından grup muafiyetini geri alan kararda¹³⁶ pazar kapama etkisi yaratmayacak sayıda nokta ile sözleşme yapılmasına izin verilmesi gibi bir ayrıma gidilmediği belirtilmiştir. Dolayısıyla miktar zorlamaya yönelik bulunurluk sözleşmeleri açısından önemli olanın bu sözleşmelerin yalnızca münhasırlık hükmü içermesi değil, bu etkiyi doğurabilecek bir nitelik arz etmesi olduğu ve bulunurluk sözleşmelerindeki hükümler rekabeti olumsuz etkilediği sürece sözleşme sayısındaki azalmanın ihlalin varlığını ortadan kaldırmadığı değerlendirilmiştir. Savunma makamınca miktar zorlamaya yönelik bulunurluk sözleşmelerinin amacının genel olarak rekabeti kısıtlayıcı olmadığı ileri sürülse de rekabeti kısıtlayıcı etkisi olan bulunurluk sözleşmelerinin varlığının 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi anlamında ihlal tespiti için yeterli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- (308) Tüm bu değerlendirmeler sonucunda Kurul tarafından, EFES'in 22.04.2005 tarihli ve 05-27/317-80 sayılı Kurul kararı ile yasaklanan nitelikte, nihai satış noktalarına rekabet etmeme yükümlülüğü getirilmesine yönelik uygulamalar içerisinde bulunduğu ve teşebbüse idari para cezası verilmesine karar verilmiştir.

29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı Kurul kararı (Frito Lay 2013)

- (309) Kurulun ilgili kararında; FRITO LAY'in satış kanallarında fiili münhasırlık ve geleneksel kanaldaki nokta stokunu artırma uygulamaları yoluyla rakiplerin dışlanmasına sebep olup olmadığı soruşturma kapsamında elde edilen tüm bilgiler ve belgeler ile değerlendirilmiş; FRITO LAY'in nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına yönelik bedelsiz ürün, iskonto veya indirim, nakit para verme, bütçe kullandırma, satış noktalarından rakibin çıkarılması karşılığında satış temsilcilerine teşvik edici ödül verilmesi gibi uygulamalar yoluyla nihai satış noktalarında münhasırlık sağlamaya çalıştığı görülmüştür. Kararda ayrıca dikkat çeken husus, FRITO LAY'in rakiplerinin pazar paylarının ya da bulunurluk oranlarının artmasının hâkim durumda bulunan teşebbüsün dosya konusu eylemlerde bulunmadığının kanıtı olarak değerlendirilemeyeceğinin belirtilmiş olmasıdır.
- (310) Öte yandan FRITO LAY'in muafiyetinin geri alınmasına yönelik Kurul kararından¹³⁷ da hareketle, FRITO LAY'in münhasır sistem kurmaya ilişkin olarak yapacağı; satış noktalarına belli avantajlar sağlama ve/veya fiili münhasırlık etkisi doğuracak uygulamalarının engellenmesi, FRITO LAY'in hâkim durumda bir teşebbüs olduğu dikkate alındığında özel sorumluluğu çerçevesinde buna benzer eylemlerden kaçınması gerektiğinin altı çizilmiş ve FRITO LAY'in okul kantinleri dâhil ürünlerinin satıldığı her tür nihai satış noktasıyla (market, bakkal, kuru yemişçi, büfe, plaj, otel vb.) yaptığı münhasırlık içeren anlaşmalarına tanınan muafiyetin geri alındığı ve firmanın bu kapsamdaki veya fiili olarak bu etkiyi doğurabilecek davranışlarının engellendiği, bu çerçevede bedava ürün veya çeşitli hediye verilmesi, iskonto veya indirim yapılması gibi uygulamaların münhasırlık şartına bağlı olmadan ve fiili münhasırlığa yol açmayacak şekilde uygulanması gerektiğine yönelik tespit ve değerlendirmeler yinelenmiştir.
- (311) Tüm bu değerlendirmeler neticesinde FRITO LAY'in, nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına yönelik uygulamalarda bulunduğu, söz konusu uygulamaların orta/üst düzey yöneticileri tarafından gerçekleştirildiğine veya onların bilgisi dâhilinde olduğuna, bu uygulamaların münferit olmadığına ve yaygın olarak

¹³⁶ 22.04.2005 tarihli ve 05-27/317-80 sayılı Kurul kararı.

¹³⁷ 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı.

yürütüldüğüne ilişkin tespitlerden hareketle, nihai satış noktalarına yönelik münhasırlığa bireysel muafiyet tanınamayacağına ve teşebbüse idari para cezası verilmesine karar verilmiştir.

(312) Yukarıda yer verilen kararlar ışığında, Kurulun muafiyetin geri alındığı paketlenmiş cips pazarındaki ve benzer yapıya sahip pazarlardaki doğrudan veya dolaylı münhasırlık uygulamalarına yönelik içtihadının;

- Hâkim durumdaki teşebbüs tarafından nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına yönelik bedelsiz ürün, nakit para verme, bütçe veya kredi kullandırma şeklinde sağlanan indirimlerin rekabet üzerinde olumlu sonuçlarından ziyade olumsuz sonuçlarının daha baskın olduğu,
- Normal şartlar altında dağıtım sistemlerindeki münhasırlık temelli uygulamaların pazarda etkinlik yaratacağı anlayışının kabul gördüğü, ancak nihai satış noktalarında münhasırlığa neden olan uygulamaların rakip oyuncuların noktaya girememesine, dolayısıyla rakiplerin bulunurluk ve görünürlük oranlarının azalmasına, markalar arası rekabetin düşmesine ve tüketici tercihlerinin sınırlanmasına sebep olabildiği,
- Söz konusu indirim ve taviz uygulamalarının ürünlerin satış fiyatları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı, dolayısıyla nihai tüketiciye fiyat avantajı gibi doğrudan veya dolaylı herhangi bir fayda sağlamanın aksine yalnızca nihai satış noktalarında münhasırlık sağlamayı amaçladığı ve
- Nihai satış noktalarıyla yapılan münhasırlık anlaşmalarının şirket yetkililerinin bilgisi dâhilinde ve stratejik olması hâlinde muafiyetin geri alınması kararlarına aykırılık teşkil edeceği ve dolayısıyla cezalandırılmaları gerektiği

yönünde olduğu anlaşılmaktadır.

(313) Mevaz uygulama incelendiğinde, Komisyonun *Intel* kararına değinmekte fayda bulunmaktadır. Komisyon, Intel Corp. Inc (INTEL)'in, rakibi konumundaki AMD ürünlerinin pazarlanmasına yönelik olarak yeniden satıcılarını sınırlandırmak üzere siparişlerini erteleme ya da iptal etme gibi şartlar belirlemesinin ve bu şartlara uyulması durumunda yeniden satıcılarına ödemeler gerçekleştirmesinin normal bir rekabet yöntemi olarak sayılamayacağına, bu uygulamaların açık bir kısıtlama olduğuna ve dolayısıyla hâkim durumun kötüye kullanılması anlamına geldiğine hükmetmiştir.¹³⁸

(314) Komisyon, INTEL'in bu davranışı sonucunda, bu davranışın olmadığı bir senaryoda var olabilecek meşru rekabetçi ortamın zarar gördüğünü ve nihai tüketicilerin tercihlerinin kısıtlandığını belirtmektedir. Nitekim bu davranışın, AMD ürünleri pazara hiç ve/veya zamanında erişim sağlayamadığı için, AMD ürünlerine yönelik nihai tüketici talebinin tamamen ya da önemli ölçüde karşılanamamasına yol açtığını vurgulamaktadır.¹³⁹ Dahası Komisyon, hâkim durumdaki teşebbüslerin bu türdeki davranışlarının iktisadi etkinlik kapsamında gerçekleştirilmediğini, bu nedenle davranışın haklı gerekçe kriterlerini de karşılayamayacağını ifade etmiştir.¹⁴⁰ Dolayısıyla Komisyon bu yöndeki davranışların açık bir kısıtlama olduğuna; açıkça münhasırlık koşuluna bağlanmamakla birlikte, etkileri bakımından bu duruma sebebiyet verebilecek nitelikteki indirim sistemlerinin ise detaylı analize tabi tutulması gerektiğine hükmetmiş ve kararda bu iki davranışa yönelik ihlal tespiti bakımından

¹³⁸ Intel, Case COMP/AT.37990, EU Commission, 13.05.2009, para. 1681.

¹³⁹ A.g.k. para. 1679.

¹⁴⁰ A.g.k. para. 1680.

hukuki standartları ayırmıştır.¹⁴¹ Ancak Komisyon bu iki davranışın pazar kapamaya yönelik devam eden tek bir strateji çerçevesinde gerçekleştirildiğini de belirtmiştir.¹⁴²

- (315) Komisyonun 2009 tarihli Intel kararı, özellikle eşit etkinlikteki rakip testinin uygulanmasına yönelik hususlarda olmak üzere, diğer iddialar bakımından iptal edilmiş ve bu doğrultuda Komisyon tarafından 2023 yılında Intel hakkında yalnızca açık kısıtlama tespitini tekrarlayan yeni bir karar tesis edilmiştir.¹⁴³ 2023 tarihli kararda da, açık kısıtlamaların meşru rekabetçi eylem olarak sayılamayacakları, rekabete aykırı bir amaç güttükleri ve doğası gereği rekabeti sınırlayıcı oldukları yönünde alınan ilk kararın mahkemeler nezdinde de teyit edildiği vurgulanmıştır.¹⁴⁴

I.5.2.3.1.2. Yerinde İncelemede Elde Edilen Delillere Yönelik Değerlendirme

- (316) Dosya kapsamında FRITO LAY'in genel merkezi ile İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Antalya, Muğla ve Samsun illerindeki bölge müdürlüklerinde ve distribütörlerinde yerinde incelemeler gerçekleştirilmiştir. Gerek nihai satış noktaları ile iletişimin büyük ölçüde satış temsilcilerince sözlü bir şekilde gerçekleştirilmesi ve geleneksel kanalda yazılı anlaşmalar yapılmaması gerekse FRITO LAY'in rekabet hukuku tecrübesinin ve farkındalığının yüksek olması, nihai satış noktalarında tek satıcılık/münhasırlık tesis edilmesine yönelik davranışların tespitini güçleştirici nitelikte olabilmektedir. Delillerde yer alan "*Hayır olsun, sen çıkartmadın, müşteri hizmeti beğenmesi de çıkarttı değil mi?*", "*Biz çıkarmamışızdır Müşteri kendi isteğiyle çıkarmıştır*", "*Rekabet kurulu var yapmayın*", "*Tehlikeli cümleler kuruluyor gibi Rekabet için sıkıntılı olabilir*", "*bu yazıyı kaldırtalım rekabet açısından SNX de çok sıkıntılı*", "*yazılı yapma bunları sakın dostum*", "*sözlü şefim yüz yüze söylüyorum*" gibi çeşitli ifadeler anılan duruma işaret etmektedir (bkz. Delil 1, 6, 11, 16, 30, 35, 52, 82, 105).
- (317) Ancak yerinde incelemelerde FRITO LAY'in Aralık 2018 - Ocak 2024 tarihleri arasında,¹⁴⁵ geleneksel kanaldaki nihai satış noktalarında¹⁴⁶ paketlenmiş cips pazarındaki rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırması ile ilgili olarak yerinde inceleme yapılan hemen her bölgede çok sayıda delil elde edilmiştir (bkz. Delil 1-131). Örneğin Delil 1'de Satış Temsilcisi (.....)'nın FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ya "*...Patos rafını cikardik Tek kaldik*" dediği, FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nun ise "*Hayır olsun, sen çıkartmadın, müşteri hizmeti beğenmesi de çıkarttı değil mi?*" şeklinde soru yönelttiği ve Satış Temsilcisi (.....)'nın "*Ben cikardim sefim*" diyerek yanıt verdiği, Delil 23'te Satış Temsilcisi (.....)'in FRITO LAY Satış Şefi (.....)'a "*Patos kaydı gitti şefim ☺*" dediği,

¹⁴¹ Bu yaklaşımın, Rehber'in 22. paragrafında yer alan "*İnceleme konusu davranışın Komisyon tarafından tüketici zararına yol açıp açmadığına ilişkin ayrıntılı bir değerlendirmenin yapılmasına gerek olmayan durumlar olabilir. İnceleme konusu davranış sadece rekabeti engelliyorsa ve hiçbir etkinlik yaratmıyorsa, söz konusu davranışın rekabet karşıtı etkilerinden bahsedilebilir. Böyle bir durum, örneğin, hâkim durumdaki teşebbüsün müşterilerinin rakiplerin ürünlerini denemelerini önlediği, müşterilerine bu ürünleri denememeleri koşuluyla finansal teşvikler sağladığı ya da bir dağıtıcısına veya müşterisine rakibinin bir ürününün tanıtımını/piyasaya sunumunu ertelemesi için ödemede bulunması hallerinde söz konusu olabilecektir*" şeklindeki düzenleme ile örtüştüğü değerlendirilmektedir.

¹⁴² A.g.k. para. 1737-1748.

¹⁴³ Intel, Case COMP/AT.37990, EU Commission, 22.09.2023.

¹⁴⁴ A.g.k. para. 10, 44.

¹⁴⁵ İlk sıradaki 21.09.2016 tarihli delile en yakın tarihli delil 2018 yılının Aralık ayına işaret etmektedir. İki delil arasındaki kesinti dikkate alınarak ilk delilin tarihi, belirtilen tarih aralığına dâhil edilmemiştir. Son iki sıradaki delillerin tarihleri ise tespit edilememiştir.

¹⁴⁶ Bazı küçük yerel marketlerde de benzer eylemlerin bulunduğu görülmüştür. Teşebbüsün satış kanalı sınıflandırmasında da bu nitelikteki marketlere geleneksel kanal içerisinde yer verildiği anlaşılmaktadır.

FRITO LAY Satış Şefi (.....)'ın ise “*Eline sağlık 🙌🙌🙌*” şeklinde yanıt verdiği görülmektedir.

- (318) Mevzubahis deliller genel olarak incelendiğinde FRITO LAY yetkililerinin ve distribütör çalışanlarının; nihai satış noktalarında rakip faaliyetlerinin tümüyle sonlandırılması, nihai satış noktalarında rakip ürünlerinin görünürlüğünün azaltılması, nihai satış noktalarından rakip stantlarının tamamının veya bir kısmının çıkarılması, rakibin tekrar nihai satış noktalarına mal vermesini engellemek maksadıyla satış noktalarına ürün yığılması ve rakibin satış noktasından çıkarılması amacıyla planlamalar yapılması ya da bu yönde aktif çaba gösterilmesi bakımından birçok aksiyon aldığı değerlendirilmiştir. Bu delillerden bazıları, nihai satış noktaları ile yapılan anlaşmalar kapsamında; nihai satış noktasının rakipten ürün tedarik etmemeyi kabul ettiğine, ancak elinde kalan rakip ürün stokunu satış ya da iade yoluyla bitirmeyi hedeflediğine de işaret etmektedir. Hatta bazı delillerde elde kalan rakip ürünlerin geçici olarak FRITO LAY stantlarının alt kısımlarına yerleştirildiği anlaşılmaktadır (bkz. Delil 7, 15, 87, 100, 107, 109, 127).
- (319) Bu bağlamda FRITO LAY'ın ilgili faaliyetlerinin nihai satış noktalarında doğrudan münhasırlık tesis edilmesine yönelik olarak gerçekleştirildiği değerlendirilmektedir. İlgili eylemlerin büyük ölçüde saha personeli olan distribütör çalışanları (satış temsilcileri) eliyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunun yanında, distribütör satış temsilcileri nihai satış noktalarında gerçekleştirdikleri eylemler bakımından gerek WhatsApp grupları (bkz. Delil 1, 3, 14, 16, 17, 19, 21, 26, 35, 37, 38, 42, 46, 57, 59, 61, 64, 65, 68, 70, 71, 73, 74, 77, 97, 108, 115) gerekse ikili yazışmalar aracılığıyla FRITO LAY satış şeflerine ve/veya bölge müdürlerine raporlamalarda bulunmaktadır. Dahası ilgili yazışmaların çoğunda, satış temsilcilerince münhasırlık tesis edilmesine yönelik yapılan raporlamalar üzerine FRITO LAY yetkililerinin durumdan memnuniyetlerini dile getiren ifadelerine rastlanmaktadır. Bunun yanında FRITO LAY yetkililerinin de mevzubahis eylemlere yönelik olarak kendi aralarında iletişim kurdukları da deliller ile sabittir (bkz. Delil 5-9, 11-13, 25, 27, 30, 41, 48, 49, 51, 52, 82, 84, 85, 99, 127, 130). İlaveten bazı deliller, doğrudan FRITO LAY yetkililerinin nihai satış noktalarında münhasırlık tesis edilmesine yönelik stratejilerini yansıtmaktadır (bkz. Delil 27, 85, 97, 103, 123, 130, 131).
- (320) Bazı delillerde satış temsilcilerinin durum raporlamalarında bulunurken nihai satış noktalarından rakiplerin çıkarılması amacıyla FRITO LAY yetkililerinden bütçe taleplerinin olduğu; bazen de FRITO LAY yetkililerinin bu amaçla bütçe kullanılabileceğine yönelik olarak satış temsilcilerine hatırlatmalarının olduğu tespit edilmiştir (bkz. Delil 6, 9, 32, 34, 45, 46, 49, 50, 51, 55, 56, 60, 64, 69, 72, 74, 80, 83, 90, 92, 101, 102, 107, 124, 129). Örneğin Delil 32'de FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin Satış Temsilcisi (.....)'e “*ciciye de rakam teklif et patosu kaldır İki stand ya*” şeklinde ileti gönderdiği, Satış Temsilcisi (.....)'in “*Nasıl bi rakam teklif ediyim*” diye sorduğu ve FRITO LAY Satış Şefi (.....)'nin “*Satışa göre Bende yelek de var Kazandırıyor Onu da tekif edebilirsin*” şeklinde cevap verdiği görülmektedir.
- (321) Delil 65'te görüldüğü üzere FRITO LAY, nihai satış noktalarında kullanılacak bütçeler bakımından dört temel başlık tayin etmiştir. Bunlar ilgili delilde; (.....)¹⁴⁷ olarak sayılmıştır. Bu doğrultuda Delil 64 ve 121'de ise teşebbüsün *Dükkan Senin* adlı uygulama üzerinden nihai satış noktalarına ilave bütçeler tanımlayabildiği görülmektedir. Bununla birlikte, yerinde incelemelerde elde edilen birçok delilden nihai satış noktalarına rakip ile anlaşmalarını sonlandırmaları, rakip görünürlüğünü

¹⁴⁷ (.....).

azaltmaları, rakip stantlarını tamamen veya kısmen çıkararak bulunurluğu azaltmaları vb. karşılığında da ödemeler yapıldığı anlaşılmaktadır (bkz. Delil 6, 9, 32, 34, 45, 46, 49, 50, 51, 55, 56, 60, 69, 72, 80, 83, 90, 92, 101, 102, 107, 124, 129). İlâveten spesifik olarak rakip ürünlerinin sergilenmesinin engellenmesi adına nihai satış noktasındaki rakip ürünlerinin satın alınmasına (bkz. Delil 74, 105) yönelik de bütçe kullanılabildiği gözlemlenmiştir. Örneğin Delil 74'te Satış Temsilcisi '(.....)' olarak kayıtlı kişinin FRITO LAY ve distribütör satış ekiplerinin bulunduğu "ALANYA FRITO LAY Ekibi" isimli WhatsApp grubuna "Stantdaki urunleri satın alıp patos u çıkardık" şeklinde yazdığı iletiden FRITO LAY tarafından geleneksel satış noktalarında rakip teşebbüse ait ürünlerin çıkarılması amacıyla rakip teşebbüs ürünlerinin satın alındığı anlaşılmaktadır.

- (322) Elde edilen az sayıda delilde, tesis edilen münhasırlıktan sonra rakibin nihai satış noktasında tekrar faaliyet göstermeye başladığı görülmüştür (bkz. Delil 40, 129). Ancak rakibin bedelsiz ürün temin etmek gibi aksiyonlarına rağmen sürecin yine de rakibin nihai satış noktalarından çıkarılması ile sonuçlandığını gösteren deliller de mevcuttur (bkz. Delil 19, 63, 90).
- (323) Son olarak bazı delillerden ise rakipten ürün tedarik eden nihai satış noktalarına bütçe sağlanmaması ve mal sevkiyatının aksatılması gibi yaptırımlarda bulunduğu anlaşılmaktadır (bkz. Delil 78, 89). Örneğin Delil 89'da Satış Temsilcisi '(.....)'in FRITO LAY Satış Şefi '(.....)'e "Valla kafayı yicem api ya bunlar bu zekayla nasıl mekan işletiyor (.....)a para yuklemeyelim abi bundan sonra patos aldı o ben sana söylemeyi unuttum onu ya" dediği FRITO LAY Satış Şefi '(.....)'in ise "Ok iptal edeyjm" şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Aynı zamanda bazı delillerde nihai satış noktası yetkililerinin FRITO LAY satış şefleriyle kurdukları iletişimde münhasır çalıştıklarına yönelik ibarelere de rastlanmaktadır (bkz. Delil 114, 121).
- (324) Tüm bilgi ve belgelerin, mevzuat ve içtihadın birlikte ele alınması ile sözlü anlaşmalar yoluyla doğrudan münhasırlık tesis edilmesinin incelenmesi bakımından FRITO LAY'in ve/veya distribütörlerinin paketlenmiş cips pazarında rakip faaliyetlerini zorlaştırmaya yönelik eylemlerine işaret eden çok sayıda delilin bulunduğu, yerinde inceleme yapılan her bölgeden delil elde edildiği, söz konusu uygulamalar bakımından FRITO LAY'in orta ve üst düzey yetkililerinin dahlinin, haberinin ve onayının bulunduğu, doğrudan münhasırlığa yönelik eylemlerin stratejik nitelik arz ettiği değerlendirilmiştir. Netice itibarıyla FRITO LAY'in geleneksel kanal nihai satış noktalarında münhasırlığa yönelik eylemleri ile 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği kanaatine ulaşılmıştır.
- (325) Son olarak, 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı ile teşebbüsün pazardaki nihai satış noktalarında gerek yazılı sözleşmelerle gerekse fiili olarak uyguladığı münhasır satış sisteminin 2002/2 sayılı Tebliğ'de ve dolayısıyla 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde belirlenen şartları taşımadığının tespit edilmiş olması nedeniyle, Tebliğ'in 6. ve Kanun'un 13. maddeleri gereğince teşebbüse tanınmış olan muafiyetin geri alınmasına ve bu çerçevede bedava ürün veya çeşitli hediyeler verilmesi, iskonto veya indirim yapılması gibi uygulamaların münhasırlık şartına bağlı olmadan ve fiili münhasırlığa yol açmayacak şekilde uygulanması ve yazılı sözleşmelerdeki münhasırlığa ilişkin hükümlerin değiştirilmesi gerektiğine hükmedildiği, FRITO LAY'in satış noktaları ile doğrudan ve dolaylı münhasırlık uygulamaları bakımından ilgili pazar ve eylemin etkileri dikkate alındığında mezkûr karardaki değerlendirmeyi değiştirebilecek nitelikte bir gelişmenin mevcut olmadığı, bu nedenle anılan eylemlerin 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında muafiyetten yararlanamayacağı değerlendirilmiştir.

I.5.2.3.1.3. Distribütör Eylemlerinin FRITO LAY'e Atfedilebilirliğine Yönelik Değerlendirme

- (326) FRITO LAY'in, geleneksel satış kanalında; sırasıyla geleneksel kanal lideri, satış müdürleri, bölge müdürleri ve nihai olarak satış şeflerinin bulunduğu hiyerarşik bir yapılanması mevcuttur. FRITO LAY'in distribütörleri ise bağımsız teşebbüsler olup distribütörlerin satış temsilcileri bu hiyerarşinin doğrudan bir parçası değildir. Öte yandan dosya kapsamında elde edilen delillerin çoğu, münhasırlık eylemlerinin ekseriyetle FRITO LAY bünyesinde çalışmayan distribütör bordrolu saha personeline gerçekleştirildiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, rekabet hukukunda sağlayıcı konumundaki bir teşebbüsün, bağımsız nitelikteki dağıtıcılarınca gerçekleştirilen eylemlerden sorumlu tutulup tutulamayacağı sorusu gündeme gelmektedir.¹⁴⁸
- (327) 2017 yılında İtalyan Rekabet Otoritesi¹⁴⁹ Unilever Italia Mkt. Operations Srl (Unilever Italia)'nin hâkim durumunu kötüye kullandığını tespit ederek teşebbüs hakkında idari para cezası uygulanmasına karar vermiştir.¹⁵⁰ İlgili kararda Otorite, ihlal tespiti yapılan davranışların distribütör eliyle yürütüldüğünü vurgulamış, ancak Unilever Italia'nın distribütörlerinin ticari politikaları üzerinde söz sahibi olarak bağımsız hareket etmelerini engellediğine, dolayısıyla distribütörler ile Unilever Italia'nın tek bir ekonomik bütünlük sayılması gerektiğine ve Unilever Italia'nın distribütörlerinin gerçekleştirdiği eylemlerden tek başına sorumlu olduğuna hükmetmiştir.
- (328) Yargı süreci devam eden bu karar bakımından İtalyan Danıştay;¹⁵¹ ABİDA'nın 267. maddesi uyarınca hâkim durumdaki bir şirketin ürünlerinin dağıtım ağının parçasını oluşturan bağımsız distribütörlerce gerçekleştirilen eylemlerden ABİDA'nın 102. maddesi uyarınca sorumlu olup olamayacağı hakkında ABAD'ın görüşüne başvurmuştur. ABAD, almış olduğu 2023 tarihli ön kararında¹⁵² (*preliminary ruling*) esas itibarıyla İtalyan Danıştayın, bir sağlayıcı ve distribütörleri arasındaki dağıtım anlaşmasının varlığının sağlayıcıya sorumluluk atfedilmesi bakımından tek başına yeterli olup olmayacağının ve eğer bunun yeterli olmadığı varsayılıyorsa hangi durumlarda sağlayıcının bu dağıtım anlaşmasının da ötesine geçip bağımsız distribütörlerin ticari kararları üzerinde belirleyici etkiye sahip olacağının ve böylece bağımsız distribütörün eylemlerinin sağlayıcıya atfedilebileceğinin yorumlanmasını talep ettiğinin anlaşıldığını belirterek;
- Tarafların arasındaki esas dağıtım anlaşması bağlamında oluşabilecek diğer zımnî eylemlerin, ilkesel olarak tek taraflı eylemler kategorisinde değil, anlaşmanın içerisinde ve anlaşmanın bir parçası gibi kabul edilebileceğine, dolayısıyla bu tür davranışlara prensipte ABİDA'nın 101. maddesinin uygulanabileceğine,
 - Ancak bu yorumun da hâkim durumdaki teşebbüsün yalnızca dağıtım anlaşmasının bulunduğu distribütörlerinin eylemlerinden hiçbir suretle 102. madde bağlamında sorumlu olamayacağı anlamına gelmeyeceğine, dolayısıyla 102. madde bağlamında da sorumluluğunun ayrıca değerlendirme konusu olabileceğine, nitekim hâkim durumdaki teşebbüsün davranışının pazarda rekabeti kısıtlamaması hususunda özel sorumluluğunun bulunduğuna,

¹⁴⁸ Doğrudan sağlayıcı ve alıcı arasındaki anlaşmaya tabi olarak rekabeti sınırlayıcı nitelik arz eden eylemler kastedilmemektedir.

¹⁴⁹ *the Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato* (AGCM).

¹⁵⁰ AGCM v. Unilever Italia, No. 26822, A484, 31.10.2017.

¹⁵¹ *Consiglio di Stato*.

¹⁵² Case C-680/20, *Unilever Italia v AGCM*, ECLI:EU:C:2023:33, 19.01.2023, para. 23-33.

- Bu özel sorumluluğun yalnızca hâkim durumdaki teşebbüs tarafından gerçekleştirilen eylemleri değil, hâkim durumdaki teşebbüsün talimatını yerine getirmekle yükümlü bağımsız tüzel kişiler eliyle gerçekleştirilen eylemleri de kapsadığına,
- Bu nedenle, davranış, hâkim durumdaki teşebbüs yerine dağıtım ağının parçası olan bağımsız ara bir işletme tarafından gerçekleştirildiğinde, davranışın söz konusu işletme tarafından uymak zorunda olduğu belirlenmiş talimat doğrultusunda benimsendiği tespit edilirse, davranışı işleyen esas aktörün hâkim durumdaki teşebbüs olduğu belirtilerek davranışa ilişkin sorumluluğun hâkim durumdaki teşebbüse atfedebileceğine,
- Bu durumun özellikle, hâkim durumdaki teşebbüs tarafından kendi ürünleri lehine münhasırlık hükümleri içeren standart sözleşmelerin distribütörler eliyle nihai satış noktalarıyla imzalanmasını talep etmesi hâlinde geçerli olacağına ve böyle bir durumda dağıtıcılarıyla olan hukuki ve ekonomik ilişkisi göz önüne alındığında hâkim durumdaki teşebbüsün ticari politikasının uygulama alanı bulacağına farkında olmadığını ileri sürmesinin makul olmayacağına,
- Distribütörler tarafından gerçekleştirilen davranışlara yönelik olarak ABİDA'nın 102. maddesi uyarınca hâkim durumdaki teşebbüse sorumluluk atfedilirken ilgili dağıtıcıların hâkim durumdaki teşebbüsün bünyesinde olduğunun gösterilmesine gerek olmadığına

hükmetmiştir.

- (329) Sonuç olarak ilgili ön kararda ABAD, hâkim durumda olan bir üreticinin mal ve hizmetlerinin dağıtım görevini üstlenen bağımsız dağıtıcıların eylemlerinin, hâkim durumdaki firma tarafından belirlenen bir politikanın parçası olarak vuku bulduğunun tespiti hâlinde dağıtıcılar eliyle gerçekleştirilen eylemlere ilişkin sorumluluğun hâkim durumdaki firmaya atfedebileceğine yönelik görüş bildirmiştir.
- (330) Yerinde incelemede elde edilen deliller, distribütör satış temsilcisi olan saha personeli tarafından gerçekleştirilen münhasırlık eylemlerinin özellikle FRITO LAY satış şeflerinin ve bölge müdürlerinin haberi ve onayı dahilinde gerçekleştiğini göstermektedir. Dosya kapsamında elde edilen birçok delilde yer alan WhatsApp grupları hem FRITO LAY satış ekiplerinin hem de distribütör satış ekiplerinin birlikte bulunduğu ve işle ilgili gruplardır. Dahası yapılan yerinde incelemelerde, bazı distribütörlerin adreslerinde FRITO LAY bordrosu altında çalışan satış şeflerine ve bölge müdürlerine tahsis edilen çalışma odalarına rastlanmıştır.
- (331) Diğer yandan, FRITO LAY'in çalışan ücretlerine ek olarak uyguladığı prim/teşvik sistemi temel anlamda bir piramit özelliği taşımaktadır. Şöyle ki uygulanan prim sisteminde, FRITO LAY çalışanları olan; satış müdürlerine, bölge müdürlerine, satış şeflerine şirket içinde bir önceki yıl satış verileri dikkate alınarak belirlenen yeni satış cirosu hedefleri koyulmakta; hedefin gerçekleştirilme oranına bağlı olarak prim ödemesi yapılmaktadır. FRITO LAY, distribütör çalışanları olan satış temsilcilerini de bu sisteme dâhil etmiş olup satış temsilcisinin performansı satış şefini, satış şefinin performansı bölge müdürünü, bölge müdürünün performansı ise satış müdürünü etkilemektedir. Dolayısıyla mevcut dosya bakımından prim sisteminin,¹⁵³ satış

¹⁵³ Rekabet hukukunda prim/teşvik sistemlerinin rekabet karşıtı etkilere yol açıp açmadığı hususu, özellikle hava yolu bilet satışı gerçekleştiren ve rakiplerin birlikte çalıştığı ortak acentelere yönelik eylemler bakımından inceleme konusu olmuştur, bkz. Virgin/British Airways OJ [2000] L30/1, South African Competition Commission v. South African Airways (Pty) Ltd. 18/CR, [2005].

temsilcilerinin rakip ürünlerinin nihai satış noktalarından çıkarmaya gayret ederek kendi ürünlerini daha çok satmalarını sağlamaya ittiği, satışların artırılmasının da sırasıyla satış temsilcisinin, satış şefinin, bölge müdürünün ve satış müdürünün performansını ve primini etkilediği aşikârdır. Nitekim yine yerinde incelemede elde edilen bazı deliller, satış noktalarından rakip stantlarının çıkarılması ve rakip ürünlerin satın alınmaması karşılığında nihai satış noktalarına ödemeler yapılmasına ilişkin örneklerle işaret etmekte, distribütör çalışanı olan satış temsilcileri bu yöndeki bütçe ihtiyaçlarını da FRITO LAY yetkililerinin onayı ile sağlayabilmektedir. Tüm bunların ışığında, distribütörlerin münhasırlığa yönelik uygulamalarının, FRITO LAY'in ticari politikalarından bağımsız olarak gerçekleşmediği, dolayısıyla rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılmasına yönelik eylemlerin FRITO LAY'e atfedilebileceği değerlendirilmektedir.

I.5.2.3.2. Dükkan Senin Uygulaması ve Bu Uygulamaya İlişkin Değerlendirme

I.5.2.3.2.1. Dükkan Senin Uygulamasının İşleyişi

- (332) Dosya konusu iddialar kapsamında FRITO LAY tarafından kullanılan *Dükkan Senin* uygulamasının dolaylı/fiili münhasırlığa sebebiyet verip vermediği ele alınacaktır. Bu bağlamda öncelikle bu başlık altında *Dükkan Senin* hakkında bilgi sunulacak, takip eden başlıkta ise uygulama ile rekabetin kısıtlanıp kısıtlanmadığına yönelik değerlendirmelere yer verilecektir.
- (333) 2018 yılının Mayıs ayından bu yana uygulanan *Dükkan Senin*, geleneksel kanal nihai satış noktalarının yanı sıra nispeten az sayıdaki yerel süper market ve yerinde tüketim müşterilerinin de kullanımına açık olan ve hâlihazırda yaklaşık (.....) nihai satış noktası tarafından kullanılan bir platformdur.^{154,155} Nihai satış noktaları yetkilileri sistemde vergi kimlik numaraları veya telefon numaraları aracılığıyla oturum açabilmekte, ayrıca uygulamayı mobil cihazlarına indirip kurabilmektedir. Aşağıdaki durumlarda *Dükkan Senin* uygulaması aracılığıyla nihai satış noktalarının sistem üzerine tanımlı hesaplarına puan yüklenmektedir:¹⁵⁶
1. Herhangi bir kampanyaya veya hedefe bağlı olmaksızın müşterilerin PEPSICO (FRITO LAY ve PEPSI ürünleri)'dan gerçekleştirdikleri her 1 ₺ değerinde satın alım işlemleri karşılığında hesaplarına 1 puan yüklenmektedir.
 2. Katsayı Kampanyası: Aylık bazda ve her kullanıcıya açık olarak düzenlenen katsayı kampanyaları, kullanıcılara tanımlı minimum içecek hedefi (₺) ve toplam hedefin (₺) birlikte tamamlanması hâlinde elde edilen puanların "2" ile çarpılarak müşterilerin hesabına yansıtıldığı bir kampanya türüdür.¹⁵⁷ Yıl boyunca aylık bazda gerçekleştirilen katsayı kampanyalarında kullanıcılara tanımlanan toplam hedef, yalnızca içecek alımları ile doldurulabileceği gibi içecek ve paketlenmiş

¹⁵⁴ Ana işlevi dönemsel kampanyaların yönetimi olan platformda, satış destek bütçeleri ve soğutucu kurulum desteğinin sağlanması gibi yatırımların takibi de sağlanmaktadır.

¹⁵⁵ Sistem ayrıca e-sipariş verme imkânı sunsa da verilen e-sipariş oranı toplam siparişlerin yalnızca (.....)'ine denk gelmektedir. Aynı zamanda Delil 147'de yer alan ibareler de e-siparişler bakımından sistemin henüz yeterli düzeye getirilemediğine işaret etmektedir.

¹⁵⁶ 1.000 puanın ₺ cinsinden değeri yaklaşık olarak (.....) ₺ olarak belirtilmektedir.

¹⁵⁷ Müşterilerin büyük çoğunluğu için 2 olan katsayının müşteri havuzunun genişletilmesi ve yeni müşterilerin sisteme adapte olabilmeleri adına sınırlı sayıdaki müşterilere 3 ve 4 olarak uygulanabildiği anlaşılmaktadır. *Dükkan Senin* platformunda, son üç ay içerisinde en az bir kez uygulamaya giren kullanıcılar "*aktif müşteri*" ve uygulamayı yeni kullanmaya başlayan kullanıcılar "*yeni kullanıcı*" olarak tanımlanmaktadır. Platformda, yeni müşterilere daha avantajlı kampanyalar sağlanabilmekte olup müşteri havuzunun genişletilmesi amaçlanmaktadır.

cips alımlarının kombinasyonları ile de doldurulabilmektedir. Katsayı kampanyalarında içecek ürünleri için asgari bir koşul öngörülmüştür.

3. Ürün Kampanyası: Yine aylık bazda olan, ancak her müşteriye açılmayan ürün kampanyalarında ise, müşterilerin alım potansiyelleri dikkate alınarak çeşitli gruplar oluşturulmakta ve böylece benzer profile sahip müşterilere yönelik olarak özelleştirilen ve tek ürünü satın alma hedefine bağlı kampanyalar hazırlanmaktadır. Bu kampanyalardaki hedeflerin (₺) tamamlanması hâlinde ise müşteriler, kampanyada belirtilen puan miktarını elde etmektedir. Söz konusu kampanyalara katılmak ya da katılmamak müşterilerin inisiyatifindedir. Bu kapsamda ürün bazlı kampanyalarda genel olarak belirli bir marka veya ürün tipi hedeflenmektedir.

4. Ayrıca sistem üzerinden ankete katılma, video izleme, oyun oynama, sisteme günlük giriş gerçekleştirme gibi hâllerde de satın alma davranışına bağlı olmaksızın puan kazanılabilmektedir.

(334) Yukarıda değinilen puan türlerinden ilki herhangi bir hedef şartına tabi olmaksızın ve sonucusu herhangi bir satın alma davranışına bağlı olmaksızın sunulmaktadır. Bu uygulamaların her ikisinin de *Dükkan Senin* kullanıcısı tüm müşterilerin katılımına açık ve standart olduğu ve bu puan türleri bakımından durumun yalnızca bir finansal fayda sağlamaktan ibaret olduğu değerlendirilmektedir. Öte yandan FRITO LAY/PEPSICO tarafından *Dükkan Senin* uygulaması aracılığıyla süre ve hedef gibi satın alma şartlarına bağlı olarak katsayı kampanyaları ve ürün kampanyaları da düzenlenmekte ve nihai satış noktaları gerekli şartları sağlamaları hâlinde bunlar aracılığıyla da puan kazanılabilmektedir.¹⁵⁸

(335) Kullanıcılar/müşteriler kazandıkları puanları *Dükkan Senin* ödül kataloğu içerisinde yer alan alışveriş hediye çeki, internet paketi, akaryakıt puanı ve içecek hediye çeki gibi geniş bir ürün yelpazesi içinden kupon satın alarak uygulama üzerinden harcayabilmektedir (bkz. Delil 148, 153). *Dükkan Senin* üzerinden kazanılan puanlar karşılığında paketlenmiş cips ürünü hediye olarak verilmemektedir. Bir yıl içerisinde kullanılması gereken puanlar, yukarıda anılan ödül kataloğundan ürün seçilerek kullanılmakta, nihai satış noktalarına herhangi bir şekilde nakit ödeme yapılmamaktadır.

I.5.2.3.2.2. Dükkan Senin Uygulamasına İlişkin Değerlendirme

(336) 2004 tarihli Kurul kararı ile FRITO LAY'den muafiyet geri alınmış, kararda ayrıca bedava ürün veya çeşitli hediyeler verilmesi, iskonto veya indirim yapılması gibi uygulamaların münhasırlık şartına bağlı olmadan ve fiili münhasırlığa yol açmayacak şekilde uygulanması gerektiğine hükmedilmiştir. *Dükkan Senin* uygulaması ile nihai satış noktalarına sunulan avantajların, rakip ürün satmamak ya da rakip ürünleri teşhir etmemek gibi doğrudan münhasırlık yaratabilecek koşullara bağlı olmadığı görülmüştür. Bu doğrultuda, *Dükkan Senin* uygulamasının nihai satış noktalarının alımlarının tamamını ya da büyük bir kısmını FRITO LAY'den almaya yönlendiren indirimlerden (sadakat indirimleri) olup olmadığı değerlendirilmelidir. Bu amaçla bu başlık altında *Dükkan Senin* uygulaması, ilk olarak indirim sistemlerine ilişkin teori kısmında sunulan bilgiler ışığında değerlendirmeye tabi tutulacaktır.

(337) Öncelikle belirtilmesi gereken husus, *Dükkan Senin* uygulaması üzerinden gerçekleştirilen katsayı ve ürün kampanyaları aracılığıyla nihai satış noktalarına

¹⁵⁸ Dolayısıyla *Dükkan Senin* uygulamasının değerlendirilmesinde, katsayı ve ürün kampanyaları üzerinde yoğunlaşmıştır.

sağlanan avantajların hedef ve süre gibi belirli koşullara bağlı olarak sunulmasıdır. Bu bağlamda, ilgili kampanyalar ile nihai satış noktalarının satın alma davranışını etkileme kabiliyetinden bahsedilebileceğinden, katsayı ve ürün kampanyalarının bir indirim sistemi niteliğinde olduğu açıktır.

- (338) Değindiği üzere, bir indirim sisteminde ilk ayırım, indirimin kapsadığı pazar/ürün sayısı dikkate alınarak tek ürün indirimleri ile paket ürün indirimleri arasında yapılabilmektedir. Ürün kampanyaları bakımından konu ele alındığında, içecek ve paketlenmiş cips ürünlerinin birlikte satışa sunulması ve bunlar için birlikte bir hedef belirlenmesini tasarlayan bir kampanya türüne rastlanmamıştır. Ürün kampanyalarının ya yalnızca içecek ya da yalnızca paketlenmiş cips şeklinde uygulandığı görülmüştür. Dolayısıyla ürün kampanyalarında paket satıştan bahsetmek mümkün değildir. Katsayı kampanyaları bakımından konu ele alındığında ise hedeflerin hem yalnızca içecek hem de toplam hedef şeklinde olduğu, nihai satış noktalarının puan kazanmaları için ikisini birlikte sağlamaları gerektiği, içecek ürünleri için açık bir hedef mevcut olsa da paketlenmiş cips için açık bir hedef belirtilmediği, kampanyadan yararlanmanın her iki ürünün alımı ile de gerçekleştirilebileceği, ancak yalnızca içecek alımları ile de kampanyadan faydalanılabileceği görülmektedir. Dolayısıyla katsayı kampanyaları bakımından tek ürün/paket ürün indirimleri arasında açık bir ayırma gidebilmek mümkün olamamaktadır.
- (339) İndirim sisteminde bir başka ayırım, indirimin katmanları dikkate alınarak sabit oranlı ve artan oranlı indirimler arasında yapılabilmektedir. Ürün kampanyaları bakımından konunun ele alınması adına Delil 145'teki kampanya incelendiğinde, teşebbüs tarafından 2020 yılının Ağustos ayında "2-3 TL (Small Size)" kampanyası gerçekleştirildiği, kampanya içerisinde altı farklı grup/aşama organize edildiği ve nihai satış noktalarının alımlarına göre gruplar arasında geçiş yapabildikleri görülmüştür. Bu bağlamda ürün kampanyalarında artan hedef karşılığında artan oranlı indirimlerin düzenlenebildiği değerlendirilmektedir. Bunun yanında, ürün kampanyalarının yalnızca tek barem şeklinde düzenlendiği de görülebilmektedir. Bu bağlamda ürün kampanyalarının hem sabit oranlı hem de artan oranlı indirim türlerini içerebildiği değerlendirilmiştir. Diğer yandan katsayı kampanyalarında, katsayıya hak kazanabilmek adına yalnızca bir baremin düzenlendiği görülmüş olup katsayı kampanyaları bakımından sabit oranlı indirim uygulandığı görülmektedir.
- (340) İndirim sisteminde diğer bir ayırım da indirim uygulanan alım miktarları dikkate alınarak üst dilim indirimleri ve geriye dönük indirimler arasında yapılabilmektedir. Bu bağlamda, katsayı ve ürün kampanyalarında belirlenen hedef aşıldığı takdirde nihai satış noktalarının o ana kadarki tüm alımları kapsayacak şekilde puana hak kazanabilmesi söz konusu olduğundan, indirimlerin geriye dönük olarak uygulandığı anlaşılmaktadır.
- (341) İndirim sisteminde yapılabilecek bir başka ayırım indirimin standart olup olmaması dikkate alınarak standart hedefli ve kişiselleştirilmiş indirimler arasında yapılmaktadır. Öncelikle uygulamadan görülebilecek ve katılım sağlanabilecek ürün kampanyalarının her bir müşteri için farklılaşabilmesi dikkat çekmektedir (bkz. Delil 146). Bunun yanında her ne kadar FRITO LAY tarafından müşterilerinin genel itibarıyla alım potansiyelleri dikkate alınarak belirli baremlerin oluşturulduğu, akabinde bunların gruplandırıldığı, gruplar özelinde tek bir barem tayin edildiği belirtilse de ilgili hususun da standart hedefli bir indirimden çok kişiselleştirilmiş hedefli indirimle işaret ettiği

değerlendirilmiştir.¹⁵⁹ Katsayı kampanyaları bakımından konu ele alındığında, ilgili kampanyanın her ne kadar tüm müşterilerin yararlanmasına açık olduğu görülse de yerinde incelemede elde edilen delillerden aynı müşteri grubu (T1, T2, T2+, T3) içerisinde yer alan nihai satış noktalarında dahi özellikle toplam hedefler bakımından farklı hedefler belirlenebildiği, dolayısıyla hedeflerin nihai satış noktası bazında değişiklik gösterebildiği anlaşılmaktadır. İlgili hedeflerin ise nihai satış noktalarının geçmiş ve mevcut alım verileri dikkate alınarak tasarlandığı görülmektedir (bkz. Delil 148). Hatta alım hedefini tamamlayan satış noktalarına cüzi ölçüde olsa da farklı katsayılar tanımlanabilmekte ve kazanılacak puan, katsayılar ile çarpılıp nihai satış noktalarının hesaplarına yüklenebilmektedir (bkz. Delil 145). Dolayısıyla indirim sisteminin hem ürün hem de katsayı kampanyaları bakımından kişiselleştirilmiş hedefli olduğu değerlendirilmiştir.

- (342) Değinenler ışığında *Dükkan Senin* aracılığıyla uygulanan indirim sisteminin; geriye dönük, sabit/artan oranlı, kişiselleştirilmiş hedefli tek ürün indirimi şeklinde sınıflandırılabileceği değerlendirilmiştir. Buradan hareketle, sadakat artırma potansiyeli yüksek olan bu tür bir indirim sisteminin rekabet karşıtı dışlamaya yol açıp açmadığı hususunda aşağıdaki tespit ve değerlendirmeler yapılmıştır.
- (343) Hâkim durumda bulunan bir teşebbüsün ilgili pazarda gerçekleştirmiş olduğu münhasırlık temelli eylemlerin piyasa kapama etkileri her somut olay bakımından ayrı ayrı incelenmekle beraber; incelenen münhasırlık temelli eylemlerin pazardaki kapsamı, söz konusu eylemlere maruz kalan alıcıların gerçekleştirmiş olduğu ticaretin seviyesi, eylemlerin gerçekleştiği pazardaki giriş engelleri, hâkim durumdaki teşebbüsün müşteriler bakımından önemi ve münhasırlık eylemlerinin süresi irdelenen hususların başında gelmektedir.
- (344) 25 yılı aşkın süredir pazardaki en büyük oyuncu konumunda olan FRITO LAY'in geçmiş tarihli bütün Kurul kararlarında hâkim durumda olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca FRITO LAY'in, son beş yılda gerek hacim bazında gerekse ciro bazında en yakın rakibinin beş katından fazla pazar payına sahip olduğu, pazarda faaliyet gösteren üçüncü ve dördüncü sıradaki teşebbüslerin pazar paylarının FRITO LAY'e oranla oldukça düşük seyrettiği, bu kapsamda pazarın duopol yapıya yakın bir oligopol nitelik taşıdığı, münhasırlık temelli eylemlerin yoğunlaştığı geleneksel kanaldaki pazar paylarında da benzer bir dağılımın mevcut olduğu, yine geleneksel kanalda FRITO LAY'in pazar payının son beş yılda artış gösterdiği buna karşın en yakın rakibinin bahsi geçen pazarda pazar payı kaybettiği göz önünde bulundurulduğunda FRITO LAY'in rakipleri karşısında oldukça güçlü bir konumda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- (345) Diğer yandan FRITO LAY'in geleneksel kanaldaki müşteri sayısının 2019-2023 yılı arasında (.....) arasında değiştiği, 2018'de uygulamaya başlanan *Dükkan Senin*'de kayıtlı müşteri sayısının ise 2018-2023 yıllarında sırasıyla (.....), (.....), (.....), (.....) ve (.....) olduğu, mevcut durumda şirket içi verilerden bu müşterilerin yaklaşık %54,5'inin aktif müşteri¹⁶⁰ statüsünde bulunduğu hususları topyekün dikkate alındığında FRITO LAY tarafından *Dükkan Senin* uygulaması üzerinden gerçekleştirilen eylemlerin oldukça geniş kapsamlı olduğu ve kapsamın giderek artış gösterdiği değerlendirilmektedir.

¹⁵⁹ Tüm bunların yanında, FRITO LAY, nihai satış noktalarına ait birçok kritik veriyi *Pepsell Mobile* aracılığıyla takip edebildiği; satış şefleri ve satış temsilcileri hangi satış noktasının hangi kampanyaya dâhil olduğunu, o kampanya kapsamında ne kadarlık alım yaptığını, kaç puan kazanabileceğini vs. anlık olarak izleyebildiği tespit edilmiştir.

¹⁶⁰ Son 3 ayda sisteme en az bir kere giriş yapan müşteri.

- (346) Hâkim durumdaki bir sağlayıcının perakende seviyedeki bir alıcıya yönelik olarak münhasırlık düzenlemesi getirmesi, alıcının toptancı seviyede faaliyet gösterdiği duruma göre daha fazla rekabet karşıtı piyasa kapama etkisi yaratabilir. Diğer bir deyişle münhasırlığın uygulandığı ticaretin seviyesi son kullanıcıya ne kadar yakınsa ilgili pazarın mevcut veya potansiyel rakiplere kapanması olasılığı o kadar fazla olmaktadır. Buradan hareketle FRITO LAY'in *Dükkan Senin* uygulaması ile gerçekleştirdiği eylemlerin nihai satış noktalarına yönelik olduğu dikkate alındığında söz konusu eylemlerin piyasa kapama etkisine yol açtığı sonucuna ulaşılmaktadır.
- (347) Rakip sağlayıcıların alternatif alıcılara ulaşması ve/veya yeni alıcı kanalları yaratması ne kadar zor ise hâkim durumdaki teşebbüsün münhasırlık düzenlemelerinin piyasada yaratacağı kapama etkisi de o oranda yüksek olmaktadır. Paketlenmiş cips ürünlerinin ambalajlanma biçimi nedeniyle paketlerinin yırtılması, patlaması veya paket içerisindeki ürünlerin kırılması/ufalanması risklerini taşıdığı söz konusu risklerin bertaraf edilebilmesinin ürünün yalnızca benzer paketlenmiş ürünlerle taşınması zorunluluğunu içerdiği, söz konusu zorunluluğun dağıtım faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesini güçleştirdiği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle paketlenmiş cips üretimi sektöründe faaliyet gösterecek olan bir teşebbüsün uygun bir dağıtım ağına sahip olması zorunluluğu, pazara giriş bakımından bir engel teşkil etmektedir. Nitekim pazarda yalnızca hakim durumda bulunan FRITO LAY ile FRITO LAY'in en yakın rakibinin dağıtım ağına sahip olduğu dikkate alındığında pazarın duopol niteliğe yakın seyretmesinde söz konusu hususun etkisinin büyük olduğu değerlendirilmektedir.
- (348) İlaveten FRITO LAY'in paketlenmiş cips pazarında 25 yılı aşkın bir süredir faaliyet göstermesi, söz konusu teşebbüsün marka bilinirliğinin yüksek olması ve paketlenmiş cips ürünlerinin raf ömürlerinin 4 ay gibi kısa bir süre ile sınırlı olması satış noktalarının diğer markalı paketlenmiş cips ürünlerini tercih etmesine engel olmaktadır. Bu durum paketlenmiş cipslerin gör-al nitelikte ürünler olması sebebiyle stant ya da stant dışı teşhir ekipmanı aracılığı ile nihai tüketiciyle buluşmasının büyük önem taşıdığı hususuyla birlikte ele alındığında pazara yeni bir oyuncunun girmesi ihtimalini güçleştirmektedir. Bütün bu açıklamalar ışığında paketlenmiş cips pazarının giriş engelleri yüksek olan bir pazar olduğu ve hakim durumdaki FRITO LAY tarafından gerçekleştirilen münhasırlık temelli eylemlerin piyasayı kapama etkisi yarattığı değerlendirilmektedir.
- (349) Geleneksel satış noktalarında gerek noktanın satış hacmi gerekse de noktanın satış alanı dikkate alındığında organize kanal satış noktalarına kıyasla hızlı tüketim ürünlerinin birçoğunun satışı gerçekleştirilememektedir. Benzer sebeplerle geleneksel satış noktalarında satışa sunulan hızlı tüketim ürünlerinde, organize kanal satış noktalarına kıyasla marka çeşitliliği de fazla olmamaktadır. Bu sebeple geleneksel satış noktaları bakımından satış oranı ve kar marjı yüksek ürünlerin tercih edilmesi, ilgili durumun doğal bir sonucudur. Mevcut karar kapsamında FRITO LAY'in geleneksel kanal satış noktalarındaki bulunurluk ve ağırlıklı bulunurluk oranlarının yüksek olması da açıklamalara paralel bir seyir göstermektedir. Özetle geleneksel satış noktaları bakımından FRITO LAY'in paketlenmiş cips ürünleri vazgeçilmez nitelikli ürünlerdir. Noktalar bakımından bu vazgeçilmez durum FRITO LAY tarafından gerçekleştirilen münhasırlık temelli eylemleri daha da sakıncalı hale getirmektedir.
- (350) Müşterilerin hâkim durumdaki teşebbüs ile mutabık kaldıkları geriye dönük indirim sisteminin uygulandığı referans dönemin uzunluğu, rakiplerin karşılaştığı geçiş maliyetleri üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Görece uzun referans dönemleri, söz konusu dönemin sonuna yaklaştıkça geçiş maliyetlerini giderek artırmak suretiyle alıcıların taleplerinin marjinal kısmını da hâkim durumdaki teşebbüsün kendisine

bağlamasına yol açabilmektedir. Görece kısa referans dönemleri ise, rakiplerin her alım bazında yeniden fiyat teklifleri sunmasına olanak sağlayarak birikimli bir geçiş maliyeti oluşum etkisini hafifletebilmektedir.¹⁶¹ Bu bağlamda rekabet hukukunda somut olaya ve pazarın yapısına göre farklılık arz edebilmekle birlikte genellikle bir yıllık dönemden kısa olan indirim sistemlerinin rekabeti kısıtlama potansiyelinin düşük olduğu dikkate alınmaktadır.

- (351) Bu çerçevede incelenen indirim sistemlerinin kapsayıcılığını daha detaylı bir şekilde ortaya koyabilmek amacıyla 2022 Ocak – 2023 Aralık döneminde *Dükkan Senin* uygulamasında gerçekleştirilen paketlenmiş cips ürününe özgü tüm ürün kampanyaları ve tüm katsayı kampanyaları bakımından kampanyanın ismi, tarihi, süresi, içeriği, ödülleri, katılımcı sayısı, ödüle hak kazanan sayısı gibi hususlar incelenmiştir. Söz konusu inceleme neticesinde ilgili dönemde FRITO LAY tarafından toplamda 75 adet kampanya düzenlendiği, bunların 23'ünün katsayı kampanyası ve 52'sinin ise ürün kampanyası olduğu görülmüştür. Mevcut dosya bakımından gerek ürün gerekse katsayı kampanyalarının yalnızca bir aylık zaman dilimlerini kapsadığı, nihai satış noktalarının avantaj elde edebilmek adına karşılaştıkları referans dönemin bir ay olduğu görülse de kampanyaların başka bir isim ve nitelikte devamlılık arz ettiği anlaşılmaktadır.
- (352) Dosya kapsamında *Dükkan Senin* uygulamasının değerlendirilmesi bakımından, ilgili uygulamanın teşebbüs için maliyeti ve uygulama aracılığıyla müşterilere sağlanan indirim/finansal fayda oranları gibi hususların da incelenmesi, rekabetçi baskıya ne ölçüde yanıt verebileceğinin ele alınması bakımından önem arz etmektedir. Bu bağlamda belirtilmesi gereken ilk husus, teşebbüsün *Dükkan Senin* puanları karşılığında paketlenmiş cips ürünleri bakımından bir iskonto sağlamamasıdır. Dahası *Dükkan Senin* üzerinden sağlanan finansal faydaların doğrudan nakdi değer taşımayan alışveriş hediye çeki, internet paketi, akaryakıt puanı gibi ödüller olması dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda farklılık arz eden tek husus ise *Dükkan Senin* puanlarının içecek ürünlerinde kullanılabilmesidir. *Dükkan Senin* puanlarının kullanılmasına yönelik olarak aşağıdaki grafik sunulmaktadır:

Grafik 1- Ocak 2022-Aralık 2023 Döneminde *Dükkan Senin* Puanlarının Kullanım Dağılımı

(.....TİCARİ SİR.....)

- (353) İlgili grafikten Aralık 2023 itibarıyla *Dükkan Senin* puanlarının % (.....)'ünün içecek ürünlerinde kullanıldığı görülmektedir. Bu kullanımlar ise içecek ürünlerinde fatura altı iskonto uygulanarak muhasebeleştirilmektedir. Diğer yandan alışveriş hediye çeki ve akaryakıt gibi ödüllerin ise önemli ölçüde rağbet gördüğü anlaşılmaktadır. Kazanılan her *Dükkan Senin* puanı harcamaya tabi olmasa da harcamaya konu olmayan kısımların oransal olarak düşük olması kampanyaya katılanların puanları kullanma bakımından yüksek bir motivasyona sahip olduğunu göstermektedir.
- (354) Beşinci olarak, indirim sistemlerinin değerlendirilmesi bakımından pazarın talep yapısı dikkate alınmıştır. Genel itibarıyla talebin büyüdüğü/genişleme eğiliminde olduğu piyasalarda, indirim sistemlerinin pazarı genişletici etkisinin de olabileceği; talebin

¹⁶¹ 30.03.2011 tarihli ve 11-18/341-103 sayılı Kurul kararı (*Doğan Yayın*), para. 2550.

durağan olduğu veya daraldığı doymuş pazarlarda ise rakiplerin talebin rekabete açık kısmına erişimlerinin önemli ölçüde sınırlanabileceği söylenebilecektir.

- (355) 2019 ile 2023 yıllarında Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları dikkate alındığında Türkiye’de kişi başı paketlenmiş cips tüketimi ilgili yıllar itibarıyla sırasıyla 1,16 kg ve 1,82 kg olarak hesaplanmaktadır. Dolayısıyla paketlenmiş cips pazarında toplam çıktı miktarında artış olduğu görülse de söz konusu artışın beş yıl gibi uzun bir süre dikkate alındığında yüksek bir seyirde olmadığı değerlendirilmektedir. İlaveten Türkiye genelinde satış noktası uzayının genişlediğini belirtmek mümkün olmakla beraber müşteri sayısı bakımından genişlemenin indirim market kanallarında ve modern satış kanallarında olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle mevcut karar bakımından münhasır temelli eylemlerin uygulandığı geleneksel satış kanalında müşteri sayısı bakımından daralma devam etmektedir. Buradan hareketle FRITO LAY tarafından gerçekleştirilen ilgili eylemlerin özellikle geleneksel kanalda rakiplerin tüketici talebinin rekabete açık kısmına erişimini engellediği sonucuna ulaşılmaktadır.
- (356) İndirim sistemlerinin şeffaflığı, müşterilerin referans dönemin başından sonuna kadar her aşamada ne kadarlık bir indirim hak edebileceklerini öngörebilmeleri ve rakip ürünlerinin fiyatı ile hâkim durumdaki firmanın fiyatını kıyaslama gibi ilgili pazardaki rekabetçi unsurların karşılaştırılabilirliğinin sağlanması açısından önemlidir. Bu bağlamda, *Dükkan Senin* üzerinden oluşturulan ürün ve katsayı kampanyalarında süre ve alım şartları ile kaç puan elde edilebileceği hususlarının belirgin olduğu söylenebilecektir. Diğer yandan, paketlenmiş cips ürünlerinde kullanılmak üzere bir iskonto elde edilememesi, satış noktalarının FRITO LAY ile rakiplerinin fiyatının karşılaştırılabilir olmasına doğrudan etki etmese de finansal faydaların farklı şekillerde sunulması satış noktaları bakımından paketlenmiş cips ürünleri satın alımı karşılığında toplamda Türk lirası cinsinden ne kadarlık bir fayda elde edileceği konusunda belirsizlik içermekte, eş deyişle *Dükkan Senin* üzerinden sağlanan finansal faydaların FRITO LAY’in paketlenmiş cips ürününün gerçek fiyatını ne ölçüde değiştirdiğinin hesaplanmasını güçleştirmektedir.
- (357) İlaveten yerinde incelemede elde edilen delillerden Delil 64’te FRITO LAY Satış Şefi tarafından FRITO LAY çalışanlarına karşı, “*ÖNEMLİ DUYURU Bu bütçeleri dükkan senin üzerinden vereceğiz O yüzden bana bildirdiğiniz noktaları muhakkak dükkan senin üyesi yapmalısınız*” ifadelerinin kullanıldığı; diğer yandan Delil 149’da FRITO LAY Satış Temsilcisi tarafından FRITO LAY Satış Şefi’ne, “*şefim zaferlerdeyim o küpden kurdum planogram yaptım cıtırıcık huplet getiricektim drop istemiyor diretiyor birde şefim 1.20 dakika oldu ya hala bekliyorum mal sayacak diye*” dediği, FRITO LAY Satış Şefi tarafından ise “*Bu adamlar niye bu kadar uyuşuk Dükkan senin puanı teklif et Stand dışı için*” şeklinde cevap verildiği; Delil 152’de ise Nihai Satış Noktası Yetkilisi tarafından “*Tamam şefim Senden ricam Bana puan atcağın bol bol şefim Pantolon alcam maviden*” ifadelerinin kullanıldığı, buna karşı FRITO LAY Satış Şefi tarafından, “*Tamam kardeşim*” şeklinde cevap verildiği akabinde yine FRITO LAY Satış Şefi tarafından Nihai Satış Noktası Yetkilisine “*Şahin sana dükkan senin üzerinden 500 TL para gönderdim Haberin olsun kardeşim*” ifadelerinin kullanıldığı ve Nihai Satış Noktası Yetkilisi tarafından “*Abşm ellerinden öpmüşüm çok sağol*” cevabının verildiği görülmektedir.
- (358) Yukarıda içeriklerine yer verilen delillerden nihai satış noktalarına puan tanımlama işlemlerinin sisteme manuel olarak da yapılabildiği; bütçe talepleri ve satış şeflerinin ve satış temsilcilerinin nihai satış noktasında gördüğü iş geliştirme fırsatı üzerine sistem üzerinden puan talebinde bulunabildiği, taleplerin bölge müdürü veya talep

tutarına göre satış müdürü onayına tabi olarak nihai satış noktalarının *Dükkan Senin* hesabına puan yüklendiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, sistemin organik olmadığı, eş deyişle dışarıdan müdahaleye açık olduğu değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, büyük ölçüde herhangi bir satın alma davranışından bağımsız olarak nihai satış noktalarının hesaplarına manuel olarak yüklenen puanların, sistemin şeffaflığına zarar verdiği değerlendirilmektedir. İlgili durum ise nihai satış noktalarına yapılan ek puan tekliflerinin, pazarda münhasırlık teşkil etmek amacıyla kullanılabilmesi bakımından sistemin suistimale açık olduğuna işaret etmektedir. Nitekim FRITO LAY manuel giriş yapılan müşteri sayısının FRITO LAY'ın müşterileri içindeki payının %(.....) arası olduğunu ((.....) adet) öne sürmüştü olsa da, müşterinin rakiple çalışmaması ya da noktanın rakiple çalışmaya alanı kalmayacak derecede FRITO LAY ürünleriyle doldurulması ve bu yollarla söz konusu müşteriler üzerinde münhasırlık tesis edilmesi rakibin pazardan dışlanması etkisini doğurabilecek kapasitededir. Bu çerçevede, Delil 121'de satış noktası yetkilisinin "*Merhaba (.....) Bey hayırlı işler bir iki koli bedelsiz ürün sözün vardı tek çalışırsan demiştin bı hatırlatayım dedim*" ifadesi ve buna istinaden FRITO LAY tarafından gönderilen "*Yok abi tek çalışmak için değil düzenli çalışmak icindi bu ay dükkan seninden 1000 tl yüklüyorum pepsi de indirim olarak kullanabilirsin*" şeklindeki ifadeden zaman zaman FRITO LAY tarafından noktanın rakiple çalışmaması karşılığında *Dükkan Senin* uygulamasından sisteme para yüklenebildiği göstermektedir. Keza Delil 124'te FRITO LAY satış şefi tarafından FRITO LAY satış temsilcisine iletilen "*(.....) sağlık market dükkan seninde ara ara hatırlat puan yükleyeceğiz puan karşılığında drop yazacağız buraya zaman içinde de takibin dar standı yerine kendi standını koymaya çalış mutlaka onuda konuştuk gönlü var*" şeklindeki ifadeden *Dükkan Senin* üzerinden yüklenen puanlar karşısında noktaya zaman içinde rakibin standının yerine FRITO LAY standının konulmasının hedeflendiği anlaşılmaktadır.

- (359) Yukarıda aktarılan tüm hususlar birlikte ele alındığında, *Dükkan Senin* uygulamasının kurgusu itibarıyla rekabetçi açıdan riskli bir indirim sistemi kategorisi altında yer aldığı, söz konusu uygulamanın yerinde incelemede elde edilen belgelerin değerlendirilmesi çerçevesinde tespit edilen, doğrudan münhasırlık uygulamalarının bir parçası olduğu görülmüştür. Dosya kapsamındaki somut tüm bilgi ve belgelerin değerlendirilmesi ile mevcut durumda FRITO LAY tarafından *Dükkan Senin* uygulamasının münhasırlık uygulamalarının bir aracı olarak kullanıldığı kanaatine ulaşılmıştır.

1.5.2.3.3. Geleneksel Kanalda Entegre (PO1) Stant Uygulaması

- (360) Hem içecek (PEPSI) hem de atıştırmalık yiyecek (FRITO LAY) sektörlerinde faaliyet gösteren PEPSICO, 2023 yılı itibarıyla geleneksel kanalda aşağıda bir örneği sunulan entegre stant uygulamalarına başlamıştır. Entegre stantların orta kısmında içecekler için soğuk tüketime sunulmak üzere kullanılan soğutucu dolap; yan kısımlarında ise paketlenmiş cips ürünlerinin teşhir edilmesi adına stantlar yer almaktadır.



- (361) Entegre stantların kurulum süreci, nihai satış noktalarının taleplerinin ve/veya FRITO LAY'ın stant kurma tekliflerinin kabulü üzerine başlatılmaktadır. Ardından teşebbüsün ilgili personeli nihai satış noktasında ölçüleme işlemlerini üstlenmekte, alınan ölçüye göre entegre stant yapımı için piyasada ajans olarak da adlandırılan bağımsız bir üretici firmadan teklif alınmaktadır. Paketlenmiş cips pazarında alışılmışı teşhir ekipmanından birisi olan 7 sepetli geniş stant için yaklaşık üretim maliyeti 2023 yılı itibarıyla (.....) ₺'nin altında seyrederken (bkz. Delil 135); entegre stantlar için oluşan maliyet 2023 yılı itibarıyla yaklaşık olarak (.....) ₺'dir. Üretim maliyetleri hem diğer teşhir ekipmanı hem de entegre stantlar bakımından tamamen PEPSICO tarafından üstlenilmektedir. Sürecin devamında entegre stant kurulumu yapılmakta ve satış noktası ile aşağıda yer verilen standart sözleşme imzalanmaktadır (bkz. Delil 143):

“Entegre Stant Sözleşmesi

PO1 STANT SÖZLEŞMESİ

...

1. Pepsi tarafından Müşteriye bu sözleşme kapsamında müşteri ile mutabık kalınan alana özel ölçü alınarak hususi stant yaptırılacak ve satış destek ekipmanı olarak müşterinin satış noktasına kurulumu gerçekleştirilecektir.
2. Sözleşmenin süresi başlangıç tarihinden itibaren (.....) aydır.
3. Müşteri genel ürün alımlarına ait ödemeleri kredi kartı veya peşin olarak yapacaktır.
4. Müşterinin kullanımına verilmiş olan stant / soğutucu ve tüm malzemeler amacına uygun olarak kullanılacaktır.
5. Satış noktasının kullanımı için tahsis edilmiş olan stantın muhafazası ve korunması müşterinin sorumluluğundadır.
6. Müşteriye özel yapılmış ve kullanımı için teslim edilmiş bu stantları müşterinin kullanımından vazgeçmesi halinde stant müşteriye ve alana özel üretildiği için zayi olmaktadır. Bu durumda müşteri standın üretim ve montaj masrafı olan (.....) cezai şart bedelini Pepsi'ye derhal ve peşin olarak ödeyeceğini kabul eder.

7. Doğal afetler (sel, deprem vb. haller) ile stantta oluşabilecek yıpranmaların tadilatını Pepsi üstlenecektir.
8. Müşterinin satış noktasını kapatması, ticaretine son vermesi veya ikinci bir şahısa devretmesi durumunda satış noktasına teslim edilen tüm malzemeler Pepsi'ye derhal iade edecektir.
9. Sözleşme şartlarına uyulmaması durumunda Müşteri, Pepsi'nin bu nedenle uğradığı her türlü zararı tazmin edecektir.
10. Sözleşme şartlarına uyulmaması durumunda ve standın ekte yer alan görseldeki şekliyle ve teslim anındaki çalışabilir durumuyla Pepsi'ye teslim edilmemesi halinde, bu Sözleşmenin ihlali olarak kabul edilecek ve müşteri stant maliyeti olan (.....) bedeli Pepsi'ye derhal ve peşin olarak ödeyecektir. Teslim edilen stanta ait görsel ek olarak sunulmuştur.
..."

(362) Yerinde incelemelerde elde edilen delillerden de anlaşılacağı üzere (bkz. Delil 134, 135), entegre stantların olağan stantlardan daha yüksek maliyetli olması ve nihai satış noktalarındaki yer ölçü değerlerine bağlı olarak özel üretime konu olması karşısında PEPSICO, yaptığı yatırımın karşılığını almak amacıyla nihai satış noktaları ile yukarıda yer verilen standart sözleşmeyi imzalamaktadır. Belirtilen gerekçeler ışığında, PEPSICO tarafından sözleşmede, standın (.....) ay boyunca satış noktası alanında bulundurulmasına ve sözleşmeye aykırılık hâlinde ise neredeyse entegre stant üretim maliyetine eş değer bir cezai şart tayin edilmesine ilişkin hükümlerin düzenlendiği görülmektedir. Bununla birlikte imzalanan standart sözleşmelerde satış noktasında farklı bir teşebbüsün standının bulundurulmamasına ve/veya farklı bir teşebbüsün ürününün satılmamasına yönelik doğrudan herhangi bir hüküm yer almamaktadır.

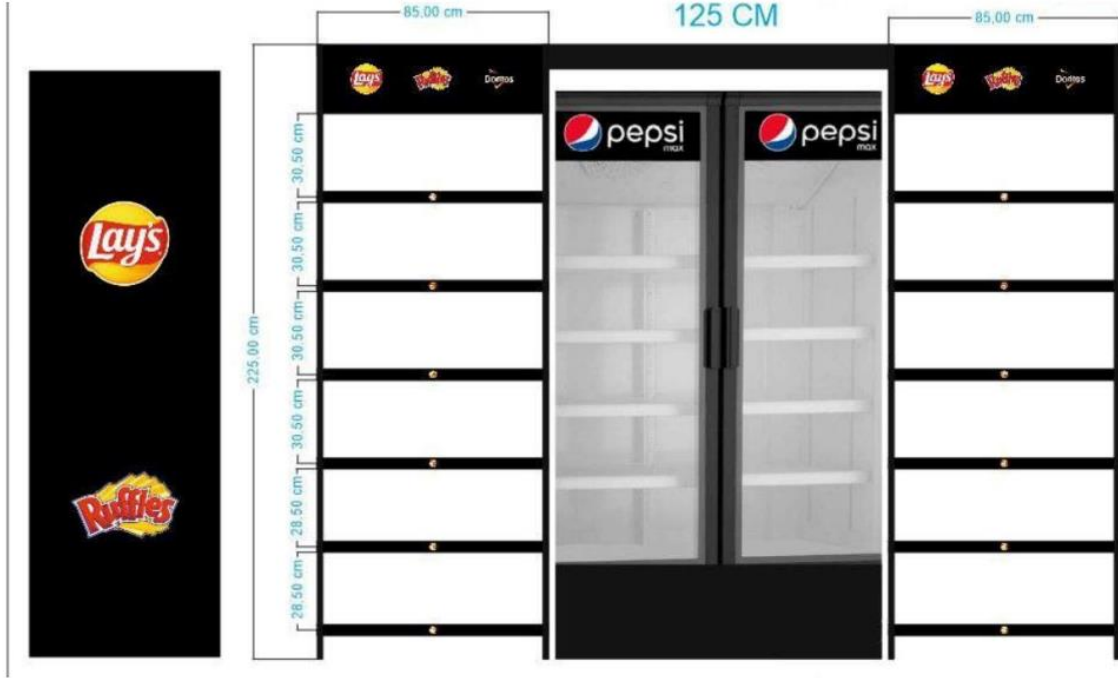
(363) PEPSICO tarafından yapılan entegre stant yatırımı, gerek PEPSICO'nun faaliyet gösterdiği ticari alkolsüz içecekler piyasasında gerekse paketlenmiş cips pazarında etki doğurmaktadır. Hatta yerinde incelemelerde elde edilen deliller (bkz. Delil 8, 138, 139, 153), "gazlı içecekler" ve bunun alt kırılımları olan "kolalı içecekler" ve "aromalı gazlı içecekler" pazarlarında PEPSICO'nun doğrudan rakibi olan ve hâkim durumda bulunan Coca Cola Satış ve Dağıtım AŞ (CCSD)'nin de bazı nihai satış noktalarında entegre stantlara benzer bir yatırım uygulamaya başladığına işaret etmektedir. Buradan hareketle entegre stant yatırımının ticari alkolsüz içecekler piyasasındaki oyuncular üzerinde de rekabet baskısı oluşturulabileceği düşünülse de başvuru içeriğinde, nihai satış noktalarına yerleştirilen entegre stantlar ile hâlihazırda dar olan stant yerleştirilebilir alanların kapatılarak rakip stantlara hiçbir alan bırakılmadığı ve bu durumun rekabet karşıtı etkilere yol açtığı iddiası mevcut karar çerçevesinde irdelenmeye değer görülmektedir.

(364) Bu kapsamda entegre stantların noktalarda yer almaya başladığı tarihten itibaren geleneksel satış noktalarında bir inceleme gerçekleştirilmiş ve entegre stantların 2023 yılında (.....), 2024 yılının Ağustos ayı itibarıyla ise toplamda (.....) nihai satış noktasında kurulu olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu stantların mevcut durumda geleneksel kanalın yaklaşık %0-5'ini (%1,02) kapsadığı anlaşılmış, ancak bu alanda gittikçe artan bir yatırım gerçekleştirildiği gözlemlenmiştir. Ayrıca bununla birlikte, entegre stant kurulumu sonrasında satış noktalarında stant ve hatta soğutucu dolap yerleştirilebilir alanların azaldığı kabul edilmektedir.

(365) FRITO LAY tarafından sunulan cevabi yazılarda entegre stantlarda cips raflarının genellikle her biri 85 cm genişliğinde olacak şekilde sağa ve sola konumlandırılmış iki modülden meydana geldiği, soğutucular bakımından ise genellikle tek kapılı dolaplar

80 cm, çift kapılı dolaplar ise 120 cm genişlikten oluştuğu, böylelikle entegre stantlarda toplam genişliğin, ortalama olarak 250 ila 290 cm olarak kabul edilebileceği ifade edilmiştir. İlâveten entegre stantların yüksekliğinin genellikle 225 cm ve derinliğinin ise 50 cm olduğu vurgulanmıştır. Söz konusu ölçüleri barındıran bir örnek aşağıdaki ekran görüntüsünde paylaşılmaktadır.

Ekran Görüntüsü 2- Entegre Stant Ölçüleri



- (366) Yukarıdaki ekran görüntüsüne yer verilen görselde çift kapılı bir soğutucu dolabın entegre stant taban uzunluğunun yaklaşık üç metre; yalnızca cips stantları dikkate alındığında ise bu uzunluğun yaklaşık iki metre olduğu ifade edilmiştir. Bu kapsamda her ne kadar entegre stant ile satış noktasında kaplanan alan entegre standın tümü için yaklaşık iki m²; yalnızca cips stantları için yaklaşık bir m² olarak hesaplanmakta ise de entegre stantların kurulu olduğu nihai satış noktaları paketlenmiş cips ürünlerinin stoklanması amacıyla kullanılan depolardan farklılık arz etmektedir. Daha açık bir ifade ile, herhangi bir satış noktasında yer alan entegre bir standın o noktada kapladığı alanın hesap edilmesinde yalnızca standın alanı dikkate alınmamalıdır. Zira söz konusu standın önünde, sağında ve/veya solunda, en azından tüketicinin ürünleri görebilmesini, inceleyebilmesini ve hatta ürüne doğrudan temas etmek suretiyle satın alabilmesini sağlayacak kadar bir hareket imkanı bırakılmalıdır. Paketlenmiş cips ürünlerinin gör-al nitelikte ürünler olduğu ve geleneksel satış kanalında gerçekleştirilen alışverişin diğer satış kanallarından farklı olarak nihai tüketicinin aktif hareketine bağlı olduğu hususları bir arada değerlendirildiğinde paketlenmiş cips ürününün satın alınması bakımından tüketiciye yeterli alanın sağlanmasının elzem olduğu değerlendirilmektedir. (.....) ile yapılan görüşmede dile getirilen “200 metrekare altındaki satış noktaları cips ürünleri için maksimum 10 metrekare alan ayırıyorlar, FRITO LAY 7 ön yüzlü ya da PO1 stant yerleştirdiğinde doğal olarak (.....) noktada yer alamamaktadır.” ifadeleri de söz konusu değerlendirmeyi destekler niteliktedir.
- (367) Bununla birlikte bu standların noktaya özel yapılması ve görece büyük olması, geleneksel kanalda yer alan satış noktalarının sınırlı bir satış alanına sahip olması hususuyla birlikte değerlendirildiğinde, bu standların rakiplerin ürünlerini sergileyebileceği alanların daralması sonucunu doğurduğu görülmektedir. Ayrıca söz

konusu standların önemli bir maliyeti olması, finansal açıdan her rakip teşebbüsün bu stant yatırımını yapamaması sonucunu getirmekte ve bütünleşik standların pazara giriş engeli oluşturması sonucunu doğurmaktadır.

- (368) Son olarak, her ne kadar entegre stant kurulumu standart sözleşmelerinde münhasırlığa ilişkin açık bir hüküm bulunmasa da dosya kapsamında yapılan yerinde incelemelerde bu stant yatırımı ile birlikte bazı nihai satış noktalarında paketlenmiş cips özelinde münhasır satış yapılması şartı getirilmesine yönelik eylemler tespit edilmiştir. Nitekim mevcut dosya kapsamında gerçekleştirilen yerinde incelemelerde elde edilen Delil 69'da FRITO LAY Satış Şefi tarafından Satış Temsilcisi'ne, "*Buraya bu stand büyük değilmi*" diye sorulduğu Satış Temsilcisi tarafından, "*Burda patosun standını ortak kullanıyorduk Bizim stand yoktu Bunubortak kullanmaz diye anlaştık şefim sıkıntı olmaz dimi onun mali kalmamış zaten hepsi iade cikti Ortak kullanalım diye anlaştık*" şeklinde cevap verildiği akabinde, FRITO LAY Satış Şefi tarafından "*Patos girmicek kadar mal yazarsan daha süper olur satmayan ürünü alıyor bütçe kullanalım satmasın patos*" dendiği, Satış Temsilcisi tarafından ise "*Zaten ugramıyormuş artık şefim. 2 ay önce koli bırakmış onları da açmamış tarihlerine bir ay var Standın tamamı geçen yıldan cikti*" şeklinde cevap verildiği görülmektedir.
- (369) Delil 90'da Satış Temsilcisi ve FRITO LAY Satış Şefi arasında gerçekleşen yazışmada Satış Temsilcisi tarafından ilgili satış noktasında DOĞUŞ'a ait paketlenmiş cips ürünlerinin bulunduğu stant görseli paylaşılarak "*Şefim acilen 7 sepet ince bulmamız lazım Bu adamları anca böyle çıkartabilirim diye düşünüyorö Bu noktayıda öyle bağladım 7 sepet ince getirip kapıyı biz alıcaz 1 hafta sonra kaldıracak söz verdi*" ifadelerinin kullanıldığı görülmektedir. Bu çerçevede, her ne kadar sözleşmede standın (.....) ay boyunca satış noktası alanında bulundurulması, sözleşmeye aykırılık hâlinde ise neredeyse entegre standın üretim maliyetine eş bir cezai şart koşulsa da, uygulamada, noktaya ilişkin sınırlamaların bunun ötesine geçtiği, 24 aylık kullanım süresinden bağımsız olarak noktanın FRITO LAY ile münhasır çalışması yönünde baskı yapıldığı, PO1 stant uygulaması yoluyla satış noktalarına yapılan yatırımların bir münhasırlık aracı olarak kullanılabildiği anlaşılmaktadır.
- (370) Şikâyetçinin FRITO LAY'in stantlarında rakip ürün bulundurulmasına yönelik tedbir uygulanması talebi, entegre stantları da kapsamakta olup ilgili duruma I.5.4. numaralı başlıkta tekrar değinilecektir.

I.5.2.4. Yıkıcı Fiyatlama İddiası Temelinde KazandıRio Dijital Uygulamasına İlişkin Değerlendirme

- (371) Başvuru içeriğinde ayrıca, *KazandıRio* uygulaması ile FRITO LAY'in paketlenmiş cips satın alınması karşılığında her tüketiciye hediye vaadinde bulunduğu, bu kapsamda marka bilinirliğini ve gücünü paketlenmiş cips pazarında rakiplerini dışlayacak şekilde kullandığı iddia edilmektedir. *KazandıRio* adlı dijital uygulama, esasında nihai tüketiciyi hedefleyen kampanyaları bünyesinde barındıran bir promosyon uygulaması niteliği taşımaktadır.
- (372) Temel itibarıyla *KazandıRio* uygulaması, Şubat 2019 tarihinde kullanıma açılmış olup nihai tüketicilerin; satın almış oldukları PEPSICO ürün grubundaki içeceklerden ve yiyeceklerden çıkan kodları mobil cihazda kamera vasıtasıyla okutarak çevrim içi hesaplarına entegre ettikleri ve bunun karşılığında bilgisayar oyunu veya mobil oyun içi eşya ödülü ve internet paketi gibi hediyeler kazandıkları bir mobil uygulamadır.
- (373) Geçmiş dönemlerde birçok teşebbüs bu yöndeki promosyon uygulamalarını nihai tüketicilerin fiziki olarak satın alma işleminden sonra kapak veya kupon biriktirmesi ve

bunları ilgili satış noktalarına teslim ederek hediyelerini almaları gibi çeşitli yöntemler ile yürütmüştür. Günümüzde ise dijitalleşmenin gündelik hayat üzerindeki etkisi, bu nitelikteki promosyon uygulamalarının da dijital ortam üzerinden yürütülmesine olanak sağlamıştır.¹⁶²

- (374) Rekabet hukukunda hâkim durumda bulunan teşebbüslerin, tek taraflı fiyatlama davranışları da incelenmektedir. Rakiplerin piyasadaki faaliyetlerinin zorlaştırılmasına yol açabilecek fiyatlama davranışları, dışlayıcı eylem olarak görülüp bunlar yıkıcı fiyatlama, indirim sistemleri ve marj sıkıştırması gibi başlıklar altında; hâkim durumdan kaynaklı pazar gücünün kullanılması ile rekabetçi seviyenin üstündeki fiyat uygulamalarına işaret ediyorsa sömürücü eylem olarak görülüp aşırı fiyatlama başlığı altında incelenmektedir. İşbu dosya kapsamındaki *KazandıRio* uygulaması, nitelikleri itibarıyla yıkıcı fiyatlama kapsamında değerlendirilecektir.
- (375) Yıkıcı fiyatlama, hâkim durumdaki teşebbüsün pazar gücünü korumak veya artırmak üzere mevcut veya potansiyel rakiplerinden birini veya daha fazlasını piyasa dışına çıkarmak, disipline etmek ya da diğer biçimlerle rakibin rekabetçi davranışını engellemek için kısa vadede maliyetinin altında satış fiyatı belirleyerek zarar etmeyi göze aldığı (feragatte bulunduğu) rekabet karşıtı bir fiyatlama stratejisidir. Bununla birlikte kısa dönemde hâkim durumdaki teşebbüsün maliyet altı satış ile kârından feragat etmesine yol açtığından, son derece etkili olmasına rağmen sıklıkla rastlanan bir uygulama değildir.¹⁶³ Bu bağlamda rekabet iktisadı literatüründe “*rakiplerin maliyetlerinin artırılması*”, “*ucuz dışlama*”, “*açık dışlama*” ve “*yalın dışlama*” gibi büyük ölçüde fiyatlama dışındaki dışlayıcı davranışları kapsayan, zaman zaman fiyatlama davranışı olmasına rağmen yıkıcı fiyatlamaya nazaran daha az maliyetli olan davranışlar ile aynı dışlayıcı etkinin doğup doğmayacağını konu edinen çalışmalar yoğunlaşmıştır.¹⁶⁴
- (376) Hâkim durumdaki teşebbüslerin fiyatlama yoluyla dışlayıcı davranışlarında ön kabul, bu durumun genellikle kısa dönemde nihai tüketiciler için yararlı olduğu, ancak uzun dönemde rekabet karşıtı piyasa kapama sonucunda piyasadaki rekabet ortamının bozularak tüketici refahının olumsuz etkilenebileceği yönündedir. Dolayısıyla bu anlayış, fiyatlama yoluyla dışlayıcı davranışların rekabet karşıtı bir eylem olarak görülmeleri için aranan delil standardının yüksek tutulması ve özellikle nihai tüketicilere yansıyan fiyat indirimleri, kampanyalar ve promosyon uygulamaları mevcutsa bu fiyatlama davranışlarının her zaman doğrudan rekabet karşıtı olarak görülmemesi gerekliliğini doğurmaktadır. Bu bağlamda, bir dışlayıcı davranışın rekabet karşıtı olup olmadığının ayırt edilmesinde gözetilen esas, davranış karşısında hâkim durumdaki firma kadar eşit etkinlikteki bir varsayımsal rakibin pazardan dışlanması muhtemel olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu nedenledir ki yıkıcı fiyatlama eyleminin bir kötüye

¹⁶² Benzer yapıdaki pazarlardaki “*Daha Daha*”, “*Algida ile Kazan*”, “*Mutlu Kutu*” ve “*Nescafe App*” gibi diğer dijital uygulamalar da örnek olarak gösterilebilir.

¹⁶³ 01.10.2012 tarihli ve 12-47/1413-474 sayılı Kurul kararı.

¹⁶⁴ KRATTENMAKER, T. G. ve S. C. SALOP (1986), Anticompetitive Exclusion: Raising Rivals' Costs to Achieve Power over Price, 96 Yale Law Journal 209; CREIGHTON, S. A., D. B. HOFFMAN, T. G. KRATTENMAKER ve E. A. NAGATA (2005), Cheap Exclusion, 72 Antitrust Law Journal 975-995; RASMUSEN, E. B., J. M. RAMSEYER, J. S. WILEY (1991), The American Economic Review, Vol. 81, Issue 5, 1137-1145; BAKER, J. B. (2013), *Exclusion as a Core Competitive Concern*, Antitrust Law Journal, Vol. 78.

kullanma hâli oluşturup oluşturmadığında temel olarak maliyet altı satışın varlığı analiz edilmektedir.^{165,166}

- (377) Başvuruda *KazandıRio* aracılığıyla rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırıldığı ileri sürülmüşse de bir yıkıcı fiyatlandırma uygulamasının mevcut olduğuna değinilmemiştir. Ayrıca dosya kapsamında yapılan yerinde incelemelerde de teşebbüsün bu yönde bir stratejisi olduğuna işaret eden herhangi bir bilgi ve belge elde edilememiştir. Bu bağlamda *KazandıRio*'nun mevcut şartlarda pazar kapama potansiyeli taşıyıp taşımadığı tartışılacaktır.
- (378) İlk olarak, 2023 yılında *KazandıRio* dijital uygulaması kampanyalarına katılım sağlayanların sayısı (.....) milyon olarak gerçekleşmiştir. IPSOS Household Paneli verilerinden hareketle Türkiye'de paketlenmiş cips tüketici uzayı ise yaklaşık (.....) milyon kişi olarak tahmin edilmektedir. Bu bağlamda FRITO LAY'in, *KazandıRio* uygulaması aracılığıyla tüketici uzayının yaklaşık olarak %(.....) (%10-20) kapsadığı söylenebilecektir. İkinci olarak *KazandıRio*'nun oluşturulması adına şirketin 2018-2019 yıllarında yaklaşık (.....) ₺ yatırım yaptığı, bu yatırımın 2018 yılı cirosunun yalnızca %0-5'ini (%(.....))'sını kapsadığı, uygulamanın devamlılığını sağlamak adına katlanılan maliyetin (teknik maliyet) ise aşağıdaki tablodaki gibi olduğu görülmektedir:

Tablo 16- KazandıRio Uygulaması Bakımından Katlanılan Teknik Maliyetlerin Ciro İçindeki Payları

Yıllar	Teknik Maliyet	Ciro İçindeki Pay (%)
2020	(.....)	0,2
2021	(.....)	0,3
2022	(.....)	0,3
2023	(.....)	0,2

- (379) Bu bilgiler ışığında uygulamanın teknik maliyetinin oldukça düşük olduğu söylenebilecektir. Aynı zamanda tabloda yer verilen maliyet tutarı hem FRITO LAY hem de PEPSI tarafından katlanılan tüm maliyetleri yansıtmakta olup bu maliyetler iki tüzel kişilik tarafından birlikte üstlenilmektedir.
- (380) Söz konusu uygulama aracılığıyla dağıtılan faydalar bakımından da kayda değer bir yükseklikten bahsedilemeyecektir. Nitekim 2023 yılında *KazandıRio* uygulaması ödüllere yönelik olarak %(.....) FRITO LAY; %(.....) ise PEPSI ürünlerine hasredilmiş olmak üzere toplamda (.....) ₺ harcanmıştır. Yine ilgili yıldaki FRITO LAY cirosu içinde bu harcamanın oranının yaklaşık %1,8 olduğu söylenebilecektir.
- (381) Diğer yandan, *KazandıRio* aracılığıyla kod okutularak ödül kazanılan ürünlerin sayısı 2020-2023 döneminde yıllar itibarıyla sırasıyla; (.....), (.....), (.....) ve (.....) adet olarak gerçekleşmiştir. Teşebbüsün birinci yazılı savunmasında belirtildiği üzere, sistem üzerinden en çok ödüle hak kazanılan ürün satışı "Large" paketler için gerçekleştirilmekte olup bu cipslerin 2023 yılında ortalama satış fiyatı (.....) ₺'dir. Bu bağlamda, *KazandıRio* aracılığıyla ödüle hak kazanılan tüm ürünlerin "Large" olduğu varsayılırsa dahi; 2023 yılında ödüle hak kazanan satış miktarı ile ortalama fiyat çarpılıp ((.....)) ödüle konu edilen ürünün yaklaşık (.....) ₺ değerinde olduğu

¹⁶⁵ Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Davranışlarına İlişkin Kılavuz, para. 27-28.

¹⁶⁶ Bununla birlikte rekabet karşıtı davranışın ortaya konulmasında mehaz Avrupa Birliği hukukunda ve Türkiye'de maliyet üstü fiyatlandırma yoluyla dışlama analizleri de mevcuttur. Çoğunlukla doğrudan nihai tüketicinin hedeflenmediği fiyatlandırma davranışlarında kullanılan bu testlerin rasyonelitesi de sadakat artırıcı etkilere yol açılması suretiyle eşit etkinlikteki rakiplerin pazardan dışlanıp dışlanmadığını araştırmaktan ibarettir. Büyük ölçüde indirim sistemleri gibi davranışlar analiz edilirken uygulanan bu testlerde, maliyet üstü fiyatlandırma yoluyla dışlama analiz edilirken etkin fiyat, çekirdek talep, talebin rekabete açık kısmı gibi ek kıstaslar gözetilmektedir.

hesaplanacaktır. FRITO LAY'in geleneksel kanal cirosu ve toplam cirosu dikkate alındığında ödüle konu edilen gelirin bunlar içindeki payının sırasıyla %10-20 (%(.....)) ve %0-10 (%(.....)) olarak gerçekleştiği görülmektedir. Diğer yandan, bir sonraki paragrafta yer alan Tablo 17'de paylaşıldığı üzere, FRITO LAY'in *KazandıRio* aracılığıyla 2023 yılında elde ettiği net gelir dikkate alındığında hesaplanan oranlar yarısı kadar azalmaktadır.

- (382) Aynı zamanda teşebbüs tarafından *KazandıRio* üzerinden gerçekleştirilen kampanyalar ve bu kampanyaların karşılığında hak kazanılan hediyelere ayrılan bütçe ile uygulama üzerinden elde edilen gelirler kıyas edildiğinde, *KazandıRio* uygulamasındaki satışlar bakımından da kârlılığın korunduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda aşağıdaki tablo sunulmaktadır.

Tablo 17- KazandıRio Gelir & Maliyet Tablosu

Teşebbüs	2019	2020	2021	2022	2023
Artan Net Gelir ¹⁶⁷	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Artan Katkı Marjı ¹⁶⁸	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Toplam Tanıtım Maliyeti ¹⁶⁹	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: FRITO LAY

- (383) Tablodan *KazandıRio* aracılığıyla ürünlerin kârlı bir şekilde satılmaya devam edildiği, eş deyişle söz konusu kampanyaların oluşturacağı ek satıştan elde edilen gelirin, ek satışın gerçekleşmesini sağlamak adına yapılan harcamadan/yatırımdan daha yüksek bir seviyede olduğu anlaşılmıştır.
- (384) İlaveten *KazandıRio* kampanyaları FRITO LAY'in tüm ürün portföyü için geçerli olmayıp yalnızca geleneksel kanalda satılan XL, L ve S boy *Lays*, *Ruffles*, *Doritos*, *Cheetos* ve *Çerezza* markalarını kapsamaktadır. Bu bakımdan, *KazandıRio*'ya dâhil olan satış kanalı ve ürün portföyünün FRITO LAY'in toplam cips satışlarının %(.....)'sını teşkil ettiği söylenebilecektir. Keza kampanyanın geleneksel kanala özgülenmiş olmasının, geleneksel kanalda satış noktalarına sağlanan finansal faydaların nihai tüketiciye yansıtılma oranının da düşük olması nedeniyle tüketici refahında telafi edici yönünün de bulunduğu değerlendirilmektedir.
- (385) Son olarak, aşağıda paketlenmiş cips pazarında FRITO LAY ile DOĞUŞ'un kâr marjlarına ilişkin tablo sunulmaktadır. İlgili tablodan gerek FRITO LAY'in gerekse en yakın fiili rakibinin yıllar itibarıyla kârlılıklarını korudukları anlaşılmaktadır.

Tablo 18- FRITO LAY ve DOĞUŞ'un Paketlenmiş Cips Pazarındaki Kâr Marjları (%)

Teşebbüs	Kâr Marjı	2020	2021	2022	2023
FRITO LAY	Brüt Kâr Marjı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
	Net Kâr Marjı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	Brüt Kâr Marjı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
	Net Kâr Marjı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: FRITO LAY ve DOĞUŞ

- (386) Aynı zamanda aşağıdaki tabloda her iki teşebbüsün geleneksel kanaldaki brüt kâr marjlarına yer verilmekte olup brüt kâr marjlarının geleneksel kanalda daha da yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

¹⁶⁷ *Incremental Net Revenue*, bir şirketin yeni bir ürün veya hizmet sunarak ya da yeni bir piyasada faaliyette bulunarak elde ettiği ek geliri ifade etmektedir.

¹⁶⁸ *Incremental Contribution Margin*, artan net gelirden buna ilişkin katlanılan değişken maliyetler hariç bırakılarak elde edilen tutara işaret etmektedir.

¹⁶⁹ *Total Promo Cost*, artan net gelir elde etmek bakımından katlanılan maliyetleri ifade etmektedir.

Tablo 19- FRITO LAY ve DOĞUŞ'un Paketlenmiş Cips Pazarında Geleneksel Kanalda Brüt Kâr Marjları (%)

Teşebbüs	Marj	2020	2021	2022	2023
FRITO LAY	Brüt Kâr Marjı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
DOĞUŞ	Brüt Kâr Marjı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: FRITO LAY ve DOĞUŞ

- (387) Sonuç itibarıyla, mevcut veriler ışığında FRITO LAY tarafından tüketici promosyonlarını ihtiva eden *KazandıRio* dijital uygulamasının pazar kapama kabiliyeti bulunmadığı dolayısıyla 4054 sayılı Kanun'un ihlal edilmediği kanaati taşınmaktadır.

I.5.3. Bölüm Sonucu

- (388) Bu noktaya kadar FRITO LAY'in ilgili pazardaki eylemleri; sözlü anlaşmalar yoluyla doğrudan münhasırlık tesis edilmesi, *Dükkan Senin* dijital uygulaması, entegre (PO1) stant kurulumu ve *KazandıRio* dijital uygulaması olmak üzere dört kategoride incelenmiştir. Bu bağlamda FRITO LAY'in *KazandıRio* dijital uygulaması bakımından 4054 sayılı Kanun'u ihlal etmediği sonucuna ulaşılmıştır.
- (389) Sözlü anlaşmalar yoluyla doğrudan münhasırlık tesis edilmesinin incelenmesi bakımından netice itibarıyla, FRITO LAY'in ve/veya distribütörlerinin paketlenmiş cips pazarında rakip faaliyetlerini zorlaştırmaya yönelik eylemlerine işaret eden çok sayıda delilin bulunduğu, yerinde inceleme yapılan her bölgeden delil elde edildiği, söz konusu uygulamalar bakımından FRITO LAY'in orta ve üst düzey yetkililerinin dahlinin, haberinin ve onayının bulunduğu, doğrudan münhasırlığa yönelik eylemlerin stratejik nitelik arz ettiği değerlendirilmiştir.
- (390) Öte yandan, dosya kapsamında ele alınan *Dükkan Senin* adlı dijital uygulamanın geriye dönük, kişiselleştirilmiş, sadakat artırıcı, şeffaf nitelikte olmayan dışarıdan müdahaleye ve suistimale açık bir indirim sistemi niteliğini haiz olduğu, bu uygulamaya yapılan manuel girişlerin doğrudan münhasırlık sağlanmasına yönelik bir araç olarak kullanıldığı, bu vesileyle söz konusu uygulama aracılığıyla da piyasadaki rekabetin sınırlandırıldığı ve 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlal edildiği kanaatine ulaşılmıştır.
- (391) Benzer şekilde, entegre (PO1) stantların niteliği gereği hareket kabiliyetinin mevcut olmadığı, noktanın büyüklüğüne göre tasarlanabildiği ve noktada atıl alan bırakılmasını engelleyerek rakiplerin geleneksel kanala girişini ve an bunun da FRITO LAY tarafından hedeflendiği, işbu dosya kapsamında elde edilen belgelerle desteklendiği hususları bir arada değerlendirildiğinde 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin FRITO LAY tarafından ihlal edildiği sonucuna ulaşılmıştır.
- (392) Daha önce aktarıldığı üzere mevzuat, Kurul içtihadı ve mehzaz uygulama ışığında FRITO LAY'in geleneksel kanal nihai satış noktalarında münhasırlığa yönelik eylemleri ile 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği ve söz konusu eylemlere 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi çerçevesinde muafiyet tanınamayacağı kanaatine ulaşılmıştır.

I.5.3.1. FRITOLAY'in Taahhüt Başvurusu

- (393) Daha önce de belirtildiği üzere Kurum kayıtlarına 02.07.2024 tarih ve 53424 sayı ile intikal eden dilekçe ile FRITO LAY tarafından dosya konusu rekabet sorunlarını bertaraf etmek amacıyla taahhüt sunma talebinde bulunulmuş, ilgili talebe yönelik olarak hazırlanan 12.07.2024 tarihli ve 2023-2-059/BN-02 sayılı Bilgi Notu Kurulun 18.07.2024 tarihli toplantısında görüşülmüş ve Taahhüt Tebliği'nin 6. maddesinin birinci fıkrası uyarınca taahhüt sunma talebinin reddedilmesine ve taahhüt sürecinin sonlandırılmasına 24-30/709-M sayı ile karar verilmiştir. İlgili Tebliğ'in 13. maddesinin

üçüncü fıkrasına göre taahhüdün reddilmesine karar verilmesi halinde gerekçesi nihai kararda yer alacaktır.

- (394) Öncelikle dosya konusu iddialar “açık ve ağır” ihlal niteliğinde olmasalar da Taahhüt Tebliği’ne göre Kurulun taahhüt süreci yürütüp yürütmemek konusunda takdir hakkı bulunmaktadır. Soruşturma konusunun esasını oluşturan ve dosyada mevcut çok sayıda belgenin işaret ettiği “doğrudan münhasırlık” eyleminin taahhüt sürecinde ele alınmasının uygun olmadığı, soruşturma konusu iddiaların birbirine benzerliği¹⁷⁰ gözetildiğinde, taahhüt sürecinin iddiaların yalnızca bir kısım ihlal yürütülmesinin usuli fayda sağlamayacağı anlaşılmıştır.
- (395) Ayrıca Kurumun ilk yıllarından itibaren sıklıkla inceleme konusu olan FRITO LAY hakkındaki ilk dosya 2000 yılında son dosya ise 2022 yılında tamamlanmıştır. Bu süre zarfında yoğunlukla FRITO LAY’in hâkim durumunu kötüye kullandığı iddiaları ve özellikle münhasırlık temelli eylemleri Kurul gündeminde ele alınmıştır¹⁷¹.
- (396) Diğer yandan, taahhüt talebinin incelendiği aşamada mevcut dosya bağlamında doğrudan münhasırlık iddiası kapsamında 100’ü aşkın delil elde edilmiş, 5 senelik zaman dilimini aşacak şekilde kuvvetli ihlal şüphesi doğduğu o aşamada görülmüştür. Dolayısıyla uzun bir dönemi kapsayan süreç boyunca, geçmişte Kurul gündemine çok defa gelen, kimi zaman rekabeti sınırlayıcı olduğu tespit edilen, kimi zaman rekabeti sınırlayıcı bir uygulamanın ortaya konulmadığı dosyalara konu olan ve işbu dosyada da münhasırlık uygulamasının rakipler ve tüketiciler başta olmak üzere pazarda meydana getirmiş olduğu rekabete aykırı olası zarar nazara alındığında, rekabet sorunlarıyla orantılı, bu sorunları gidermeye elverişli, kısa sürede yerine getirilebilir ve etkili şekilde uygulanabilir nitelikte bir taahhüt sunulabilmesinin mümkün olmadığı değerlendirilmiştir.
- (397) Tüm bu hususlar dikkate alındığında, dosya konusu temel iddianın taahhüt süreci yürütülmesi bağlamında uygunluk teşkil etmediği gerekçesiyle tarafın taahhüt başvurusu reddedilmiştir.
- (398) Kanaat kılınan ihlal ile Kurulun teşebbüs ve ilgili pazar hakkında benzer rekabet ihlali konulu geçmiş kararlarındaki tespitlerinden hareketle, piyasada etkin rekabetin tesis edilmesi bakımından 4054 sayılı Kanun’un 9. maddesi çerçevesinde yapılan değerlendirmelere aşağıda yer verilmektedir.

1.5.4. 4054 sayılı Kanun’un 9. Maddesine Yönelik Değerlendirme

- (399) 4054 sayılı Kanun’un “*İhlale Son Verme*” başlıklı 9. maddesinin davranışsal ve yapısal tedbirleri düzenleyen birinci fıkrası,

“Kurul; ihbar, şikâyet ya da Bakanlığın talebi üzerine veya resen bu Kanunun 4 üncü, 6 ncı veya 7 nci maddelerinin ihlal edildiğini tespit ederse, ilgili teşebbüs veya

¹⁷⁰ Entegre stant ve *Dükkan Senin* uygulamaları esas itibarıyla münhasırlık temelinde ele alınabilecek uygulamalardır, *KazandıRio* ise yıkıcı fiyatlama bağlamında ele alınabilecektir. Diğer yandan, stantların ortak kullanıma açılıp açılmamasına yönelik inceleme konusu ise münhasırlık temelli uygulamaların etkisinin azaltılması bağlamında dikkate alınabilecektir.

¹⁷¹ 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararında FRITO LAY’in yazılı veya sözlü olarak nihai satış noktalarıyla münhasırlık anlaşmaları yaptığı ve rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırdığı tespit edilmiş ve muafiyetin geri alınmasına hükmedilmiştir. 29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı Kurul kararında FRITO LAY’in münhasırlık temelli eylemleri incelenmiş ve teşebbüsün nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına ilişkin uygulamalar yoluyla 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesini ihlal ettiği tespit edilmiş ve idari para cezası uygulanmıştır. 15.12.2022 tarihli ve 22-55/863-357 sayılı Kurul kararı ile FRITO LAY’in Kanun’un 4. maddesini ihlal ettiği sonucuna ulaşılmış ve teşebbüse idari para cezası verilmesine karar verilmiştir.

teşebbüs birliklerine rekabetin tesisi için yerine getirilmesi ya da kaçınılması gereken davranışları ve teşebbüslerin belirli faaliyetlerini yahut ortaklık paylarını ya da mal varlıklarını devretmeleri şeklindeki yapısal tedbirleri nihai kararında bildirir. Davranışsal ve yapısal tedbirler, ihlalle orantılı ve ihlalin etkili biçimde sona erdirilmesi için gerekli olmalıdır. Yapısal tedbirlere ancak daha önce getirilen davranışsal tedbirlerin sonuç vermediği hallerde başvurulur. Davranışsal tedbirlerin sonuç vermediğinin nihai kararla tespit edilmesi halinde ilgili teşebbüs veya teşebbüs birliklerine yapısal tedbire uyması için en az 6 ay süre verilir.”

şeklinde ve aynı maddenin geçici tedbirleri düzenleyen dördüncü fıkrası ise

“Kurul, nihai karara kadar ciddi ve telafi olunamayacak zararların ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğu durumlarda, ihlalden önceki durumu koruyucu nitelikte ve nihai kararın kapsamını aşmayacak şekilde geçici tedbirler alabilir.”

şeklinde düzenlenmiştir.

- (400) Dosya kapsamında başvuru sahibinin “Pepsi ile entegre olsun veya olmasın tüm stantların %25 oranında rakip ürünlerin kullanımına açılması” konulu geçici tedbir talebi 4054 sayılı Kanun’un 9. maddesinin dördüncü fıkrasında sayılan şartların varlığının söz konusu olmaması gerekçesiyle Kurulun 21.03.2024 tarihli ve 24-14/291-122 sayılı kararı ile reddedilmiştir. Ret kararına dayanak teşkil eden gerekçelerin yanında, Soruşturma Bildirimi’nde Kurulun benzer yapıdaki pazarlarda etkin rekabetin tesis edilmesi adına soğutucu dolapların ortak kullanıma açılmasına yönelik kararlarının mevcut olduğu, ilaveten stantların/rafların ortak kullanılmasının değerlendirildiği kararlarının da bulunduğu, Kurulun ortak kullanıma yönelik almış olduğu kararların her birinin nihai karar niteliğini taşıdığı, Kurulun geçici tedbirin talep edildiği şekliyle uygulanması ile sınırlı/bağlı olmadığı ve bu konunun davranışsal tedbir olarak da ele alınabileceği hususlarına da yer verilmiştir.
- (401) Soruşturma safhasında stantların ortak kullanıma açılması veya FRITO LAY’in belirli metrekaresinin altındaki nihai satış noktalarında yaygın olarak kullandığı 7 sepetli geniş ve dar stantlarının (genellikle 6-9 ön yüzlü¹⁷²) yerine daha dar ve daha az alan kaplayan stantlar kullanmasına yönelik tedbir uygulanması talebinde bulunulmuştur.
- (402) Yukarıda ayrıntılarına yer verilen ihlallerinin niteliği, süresi ve karara konu olan teşebbüsün rekabet sicili göz önünde bulundurulduğunda rekabetin yeniden tesisini teminen aşağıdaki ilk başlıkta paketlenmiş çips teşhir ekipmanından en yaygını olan stantların ortak kullanılıp kullanılmamasına ilişkin değerlendirmelere yer verilecektir. Takip eden başlıkta ise soruşturma kapsamında sözlü anlaşmalar yolu ile münhasırlık tesis edilmesine yönelik ihlalin sona erdirilmesi, ihlalin tekrarının önlenmesi ve ilgili pazarda rekabetin yeniden tesis edilmesi bakımından uygun diğer davranışsal tedbirler ele alınacaktır.

1.5.4.1. Stantların Ortak Kullanılıp Kullanılmamasına İlişkin Değerlendirme

- (403) Paketlenmiş çips ürünleri, temelde görüldüğü anda tüketicide satın alma isteği uyandırması sebebiyle gör-al (*impulse*) ürün olarak nitelendirilmekte ve tüketicinin ilgisini çekmek amacıyla çok renkli ambalajlarla paketlenerek satışa sunulmaktadır. Bu sebeple de ürünlerin teşhiri büyük önem arz etmektedir. Geleneksel kanaldaki satış

¹⁷² Ön yüz ifadesi stant sepetlerinin her birinin görünen/ön kısmına soldan sağa veya sağdan sola kaç adet ürün paketi yerleştirilebileceğini ifade etmektedir. FRITO LAY tarafından kullanılan örneğin 6SD (6 sepetli dar stant) aynı zamanda 6 ön yüzlü olup 6 sepetli olduğu için toplam ön yüz sayısı 36’dır. 7SG (7 sepetli geniş stant) ön yüz sayısı 9 olup toplam ön yüz sayısı ise 63’tür. İnce olarak tabir edilen stantlar ise sepet başına 3 ön yüzlüdür.

noktalarının çoğunlukla kendi ürün teşhir araçlarına sahip olmadıkları ve satış alanlarını tedarikçilerin istekleri üzerine şekillendirebildikleri bilinmektedir. Üreticiler bu kanalda; kendi teşhir ekipmanını (stant ve stant dışı araçlar) kullanmayı ve stantlardaki ürün yerleşimlerini belli bir plana göre düzenlemeyi tercih etmektedir.

- (404) Her ne kadar üreticilerin önceliği kendi teşhir ekipmanını kullanmaktan yana olsa da özellikle geleneksel kanaldaki satış alanı kısıtı dolayısıyla, Kurulun benzer yapıdaki pazarlarda almış olduğu geçmiş tarihli kararları ve dosya kapsamındaki talepler de dikkate alındığında, stantların ortak kullanıma açılması hususunun tartışılması gereği hasıl olmuştur.¹⁷³ Bu doğrultuda bu bölümde ilk olarak stantların ortak kullanılması hususunda paketlenmiş cips pazarında faaliyet gösteren üreticilerin görüşlerine, ardından soruşturma tarafı olan FRITO LAY'ın görüşlerine, akabinde Kurulun benzer nitelikteki kararlarında yapmış olduğu tespitlere yer verilecek ve tüm hususlar dikkate alınarak karar kapsamındaki görüş ve değerlendirmeler aktarılacaktır.
- (405) Stantların ortak kullanılmasına yönelik bir gereklilik olup olmadığı hususunda (.....) ile bir görüşme gerçekleştirilmiş ve söz konusu görüşme tutanak ile kayıt altına alınmıştır. Bu kapsamda (.....) yetkilileri tarafından;

- İlk değerlendirilmesi gereken konunun entegre stant konusu olduğu, FRITO LAY'ın söz konusu stantları cips satışı çok iyi olan noktalara konumlandığı, akabinde FRITO LAY'ın satış noktası ile sözel olarak irtibat kurarak (.....)'un noktada yer almaması gerektiğini söylediği, ilaveten bir noktaya entegre stant yerleştirildiğinde söz konusu noktaya başka stant yerleştirilmesi için bir alan kalmadığı ve bu nedenle (.....)'un bu noktalarda var olamadığı, ayrıca "Dükkan Senin" uygulamasının da entegre stantların münhasırlık etkisini pekiştirdiği, söz konusu uygulama ile bu uygulamada belirtilen içecek hedefleri sayesinde bahsedilen entegre stantta içecek alımlarının yükseldiği ve böylece buradaki ciplere yönelimin de arttığı, bu nedenle tedbir olarak FRITO LAY'ın sahibi olduğu entegre stantların belirli bir kısmının rakiplerin kullanımına açılabileceği ve bu sayede (.....)'un da entegre stantlara ürünlerini koyabileceği, bu kullanımın en az %30 oranında olmasının ve ürünlerin alt raflarda kalmasını engelleyecek nitelikte stantların dikey kullanım hakkı verecek şekilde açılmasının gerektiği, ayrıca kendi ürünlerinin konulacağı alanların tümüyle kendi inisiyatifinde olmasının tüketici algısı bakımından da son derece önemli olacağı, stantlarda müşteriyi çeken iki yer olduğu, bunlardan birinin satış noktasına girilen yer olan satış noktasının kapısına yakın olan tarafı, diğerinin ise standın içecek dolabı kısmına yakın olan tarafı olduğu, *impulse* ürün özelliğinin buralarda devreye girdiği, bu nedenle (.....)'un kullanımına açılan entegre stantlarda satış noktasının kapısına daha yakın tarafta yer almayı tercih ettiği, aksi takdirde stant açılrsa dahi (.....) ürünleri standın alt tarafına konumlandırılırsa stantların ortak kullanılması hususunun bir anlamının kalmayacağı, ayrıca entegre stantların ortak kullanılması durumunda da satış noktalarının bu konuda bilgi sahibi olmalarının talep edildiği, bu talebin uygulanabilir olduğu düşünülüyorsa entegre stantların yasaklanması gerektiği,
- İkinci olarak değerlendirilmesi gereken konunun esas itibarıyla 7 sepetli olan, sabit olmayan metal stantlardaki durum olduğu, FRITO LAY'ın potansiyeli yüksek olan noktalara geniş stantlar yerleştirdiği, metrekaresi küçük olan satış

¹⁷³ Her ne kadar entegre stantlar bakımından değerlendirmelerde farklılık teşkil edebilecek hususlar olabileceği kabul edilse de pazarın mevcut durumunda entegre stant uygulamasının; henüz yeni bir uygulama olması, minimal düzeyde olması ve hâlihazırda Kararın 1.5.2.3.3. numaralı başlığında benzer içerikli değerlendirmelere de yer verilmesi nedeniyle işbu başlık altında ayrıca entegre stantların ortak kullanımı bakımından yeni bir değerlendirme yapılmasına gereksinim duyulmamıştır.

noktalarına bu tür stantlar konumlandırıldıktan sonra (.....)standına yer kalmadığı ve bu stantların satış noktasını kapatıcı nitelikte olduğu, bu nedenle 200 m² altında olan satış noktalarına tek ve daha geniş stantlar (örneğin 8-9 ön yüzlü stantlar) yerleştirilmesi yerine azami 4 ön yüzlü stant yerleştirilmesinin tedbir olarak uygulanabileceği, bu karar verildiği takdirde stantların dönüştürülmesinin maliyetinin tahmin edilemediği, ancak zaten stantların FRITO LAY tarafından her yıl yenilediği, bu nedenle stantların 4 ön yüzlü olarak değiştirilmesinin FRITO LAY açısından da aşırı maliyetli olmayacağı, yine de FRITO LAY'ın bir rut yerine iki rut yapıp satış noktasına daha sık ziyaret yapmak durumunda kalabileceği, her hâlde bu durumun yerine entegre stantlarda olduğu gibi %30 kullanım hakkı şeklindeki tedbirin bu stantlar bakımından da geçerli olabileceği,

- (.....)'un geleneksel kanalda toplam (.....) müşterisinin bulunduğu ve özel markalı ürünler hariç tutulduğunda (.....)'un geleneksel kanal ağırlıklı beslenen bir firma olduğu, nitekim (.....)'un cirosunun içinde geleneksel kanalın %(.....)'lerde olduğu, nihai satış noktalarının fiziki satış alanları düştükçe (.....)'un noktada bulunurluğunun da azaldığı, 200 m² altındaki satış noktalarının cips ürünleri için maksimum 10 m² alan ayırdığı, FRITO LAY 7 ön yüzlü ya da entegre stant yerleştirdiğinde doğal olarak rakiplerin noktada yer alamadığı, dolayısıyla (.....)'un bahsedilen tedbir önerileri ile hâlihazırda sayısı 150 bin olan geleneksel kanal satış noktasının hepsine olmasa da potansiyeli yüksek olan 30 bin satış noktasında FRITO LAY ile birlikte bulunmak ve bu noktalarda rekabet hâlinde olmak istediği

hususları dile getirilmiştir.

(406) Ek olarak paketlenmiş cips pazarı hakkında bilgi alınması ve stantların ortak kullanılması hakkında fikirlerinin derlenmesi amacıyla (.....) ile de bir görüşme gerçekleştirilmiştir. Bahse konu görüşmede ise stantların ortak kullanılmasına ilişkin (.....) tarafından;

- FRITO LAY'ın paketlenmiş cips pazarını %90'a yakın pazar payı ile domine ettiği ve şekillendirdiği, farklı promosyon yapılarıyla pazarda öne geçtiği, promosyon yapılmasında bir sorun olmadığı, ancak sözlü anlaşmalar yoluyla akaryakıt çeki vb. avantajlar sağlaması karşılığında satış noktalarını rakiplere kapatma durumunun kendileri açısından bir sorun teşkil ettiği,
- FRITO LAY'ın geleneksel kanaldaki satış noktalarına sadakat indirimleri gerçekleştirdiği ve sıcak satış yaptığı için verecekleri bedel/iskonto gibi avantajlar ile noktadan rakip ürünlerini çıkartma/çıkarttırma gücünde olduğu, söz konusu avantajlardan faydalanmaya devam etmek isteyen satış noktalarının rakip ürünleri almaya gönüllü olmayacağı,
- Bakkalarda önceliğin sigara ve cips ürünlerinde olduğu, ancak FRITO LAY'ın bakkalarda rakiplerinin ürünlerinin konumlandırıldığı yerlere rakibin görünürlüğünü azaltacak şekilde müdahalelerde bulunduğu,
- (.....), ancak FRITO LAY'ın davranışlarından kaynaklı olarak tüketiciye ulaşabilme noktasında sorun yaşandığı, (.....) asıl amacının pazara yeni ürünler getirerek pazarı büyütme olduğu, ancak FRITO LAY'ın pazardaki amacının pazarı kendi kontrolü altında tutmak olduğu,
- FRITO LAY çalışanları tarafından (.....) ürünlerinin ambalajlarına zarar verilerek paketlerin havasının kaçırıldığı ve ürünlerinin bulunduğu (.....) kadar noktada ve nadir de olsa zincir marketlerde bu durumun görüldüğü, patlayan ürünlerin iadesinin taşımadan kaynaklı olarak ciddi bir maliyet kalemi oluşturduğu ve

- FRITO LAY stantlarının rakipler tarafından kullanılmasının pazara yansımalarının olumlu olabileceği

hususları dile getirilmiştir.

(407) FRITO LAY tarafından gönderilen cevabi yazı ve yazılı savunmada öncelikle paketlenmiş cips ürünleri için satış noktalarına konumlandırılan stant veya diğer teşhir ekipmanının rakiplerle ortak kullanıma müsait olduğu, bu bağlamda teknik bir engel bulunmadığı ifade edilmektedir. Bununla birlikte tarafın yazılı savunmasında stantların ortak kullanılmasına ilişkin çekinceler dile getirilmiştir. Bu doğrultuda FRITO LAY tarafından özetle;

- FRITO LAY'in ve paketlenmiş cips pazarındaki diğer teşebbüslerin, stantları ürünlerin satışının yanında bir reklam/tanıtım faaliyeti yürütmek için de kullandığı ve stantların reklam amaçlı giydirmeye tabi tutulduğu, dolayısıyla FRITO LAY standında rakip markalarının ürünlerine yer verilmesinin özellikle hangi markanın hangi üreticiye ait olduğu yönündeki bilgisi yüksek olmayan tüketiciler yönünden bir algı karışıklığına sebebiyet verebileceği, bu doğrultuda tüketicinin rakip bir markaya dair olumsuz bir tecrübe yaşamaması durumunda söz konusu durumu FRITO LAY'e atfedebileceği ya da tersi şekilde FRITO LAY ismine güvendiği için stantta bulunan rakip markalı cipsi alabileceği, bu durumun da rakip üreticilerin FRITO LAY'in marka algısından istifade etmesi suretiyle bir bedavacılık sorunu yaratabileceği,
- Stant bulundurmanın/bulunduramamanın paketlenmiş cips pazarında pazara giriş engeli oluşturacak seviyede olmadığı, hâkim durumdaki teşebbüse ait teşhir araçlarının rakiplerin kullanımına açılmasına yönelik Kurulun tedbir kararlarında gerekçe olarak ortak bir zarar teorisinin 'pazara giriş engelinin mevcudiyetinin' belirgin biçimde öne çıktığı, örneğin endüstriyel dondurma pazarında soğutucu dolap bulundurmanın bir zorunluluk teşkil ettiği ya da bira ve kolalı içecek ürünlerinde tüketici tercihleri doğrultusunda ürünün soğuk satışının ticari bir gereksinim hâline geldiği, kısıtlı satış alanına sahip geleneksel satış noktalarında birden fazla üreticinin soğutucu dolabına yer bulunmadığı, dolayısıyla soğutucunun münhasır olmasının satış noktasının münhasır olmasına yol açtığı, ancak bu aktarılan hususların paketlenmiş cips pazarı bağlamında geçerli olmadığı,
- Paketlenmiş cipsin stant dışı satışının mümkün ve hatta mevcut olduğu, şikâyetçiye göre soğutucu dolap ve stantların eş değer olarak görüldüğü, ancak yakın tarihli *Tadım* kararı ile Kurulun paketlenmiş cips pazarına komşu denebilecek kuru yemiş pazarındaki ürünlerin özellikli saklama ve satış koşulunun bulunmadığının tespit edildiği, stant bulundurma zorunluluğunun bir pazara giriş engeli olarak değerlendirilmemesi nedeniyle taahhütlerde yer almamasının bir eksiklik olmadığı belirtilmiştir, aynı durumun paketlenmiş cips pazarı için de geçerli olduğu, paketlenmiş cipslerin soğutulmaya ihtiyaç duyma, doğrudan güneşe temas etmeme ve belirli bir yükseklikte bulunma gibi özel saklama koşullarının mevcut olmadığı, paketlenmiş cipslerin yalnızca stantlar ile değil, raflarda, satış noktası içerisinde veya dışarısında olmak üzere kapı arkasında, dolap yanlarında askı aparatları ve karton koliler gibi birçok yöntem ile sergilenebileceği,
- FRITO LAY'in yıllar itibarıyla standının bulunduğu ve bulunmadığı satış noktalarındaki büyüme seyrinin aynı olduğu, dolayısıyla standı olan noktalarda daha fazla büyümeye işaret eden bir veri bulunmadığı, FRITO LAY'in standını kullanan noktaları rakiplerine kapama gibi bir strateji içerisinde olmadığı, 2019-

2023 döneminde FRITO LAY'in geleneksel kanaldaki ciro bazlı satışlarının ortalama %15-25'inin FRITO LAY standı bulunmayan noktalara yapıldığı,

- Stant bulundurma gerekliliği ön kabul edilse dahi bunun pazara girişleri engellemeyeceği, stantların kayda değer bir alan kaplamadığı, satış noktası içinde birçok konuma yerleştirilebildiği ve üretim maliyetlerinin az olduğu; metal, ahşap, plastik ve karton olmak üzere farklı stant türlerinin bulunduğu, bunların kurulumlarının kolay ve maliyetlerinin az olduğu, en çok metal stantların kullanıldığı, stant maliyetlerinin FRITO LAY'in satış ve dağıtım giderleri içinde 2020-2023 yıllarında %(.....) ile %(.....) arasında bir orana denk geldiği, stantların maliyetinin etkin bir rakip tarafından kolaylıkla üstlenilebileceği,
- Rakip ürünlerin satış noktalarına ait stant veya raflarda da satışa sunulmasının mümkün olduğu, FRITO LAY'in stantlarında yer almanın pazarda faaliyet göstermek için bir zorunluluk olmadığı, pazar genelinde satış noktalarına ait azımsanmayacak sayıda stant ve raf bulunduğu, bu bağlamda yaklaşık olarak en azından satış noktalarının %22'sinin kendi teşhir ekipmanının bulunduğu ve
- Satış noktalarının FRITO LAY stantlarını kaldırmakta ve birden fazla markaya ait birden fazla stant veya teşhir ekipmanı kullanmakta tümüyle özgür olduğu, satış noktaları ile yaygın olmayan entegre stantlar hariç olmak üzere herhangi bir sözleşme akdedilmediği, diğer benzer pazarlarda ise soğutucular için süreli ve zımnen yenilenen ariyet sözleşmelerinin yapılabildiği

hususları ifade edilmiş ve FRITO LAY tarafından paketlenmiş cips pazarı ile endüstriyel dondurma, alkolsüz içecekler ve bira pazarlarına yönelik olarak aşağıdaki karşılaştırma tablosu sunulmuştur.

Tablo 80- Benzer Yapıdaki Pazarlarda Geleneksel Kanalda Ürün Teşhir Ekipmanına Yönelik Kıyaslamalar

Maddeler	Endüstriyel Dondurma	Alkolsüz İçecek	Bira	Paketlenmiş Cips
Teşhir aracı maliyetli mi?	Evet. Hem sabit maliyeti görece olarak yüksek hem de elektrik gibi önemli bir değişken maliyeti var.			Hayır
Bakım faaliyeti gerekli mi?	Evet. Bakım maliyetinin yüksekliği noktaların kendilerine ait dolap bulundurmamalarının başlıca sebepleri arasındadır.			Hayır Periyodik bakım söz konusu değildir.
Teşhir aracı olası yer sorunundan etkileniyor mu?	Evet			Hayır
İlgili ürün teşhir aracı dışında satılabilir mi?	Hayır	Evet. Ancak tüketici dolapta satılanı ağırlıklı tercih ediyor.		Evet

Kaynak: Birinci Yazılı Savunma

- (408) Paketlenmiş cips üreticileri geleneksel kanalda faaliyet gösterebilmek için satış noktalarının düzenli olarak ziyaret edilmesi gereksinimi nedeniyle yurt çapına yayılmış etkin bir dağıtım ağı kurmak zorunda kalmaktadır. Bu zorunluluk da geleneksel kanalda az sayıda teşebbüsün faaliyet göstermesine neden olmaktadır. Yukarıda da görüldüğü üzere geleneksel kanalda faaliyet gösterebilen diğer iki teşebbüs, hâkim durumda bulunan FRITO LAY'e ait stantların kullanımının kendilerine açılmasının pazara olumlu yansiyebileceğini ifade etmiştir.
- (409) Kurulun hâkim durumdaki firmaların soğutucu dolaplarının rakiplerin erişimine açılmasına yönelik almış olduğu geçmiş tarihli davranışsal tedbir niteliğindeki kararları mevcuttur. Örneğin bira pazarında faaliyet gösteren EFPA'nın ve BİMPAŞ'ın nihai satış noktalarına vermiş oldukları soğutucu dolaplara rakip ürün konulmasını

engellemesine yönelik eylemlerinin piyasada rekabetin oluşmasında önemli bir engel teşkil ettiğine, dolayısıyla bu uygulamalara son verilmesi gerektiğine yönelik davranışsal tedbir kararı alınmıştır.¹⁷⁴ Bir diğer örnek olarak, gazlı içecekler pazarında CCI bünyesindeki soğutucu dolapların belirli şartlar altında rakip ürünlerin kullanımına açılmasına yönelik davranışsal tedbir içeren 10.09.2007 tarihli ve 07-70/864-327 sayılı Kurul kararı sayılabilecektir. Dahası 02.09.2021 tarihli ve 21-41/610-297 sayılı taahhüt kararında CCI'nın bu davranışsal tedbirin genişletilmesine yönelik olarak sunmuş olduğu taahhütler de kabul edilmiştir.¹⁷⁵ Yine Kurulun 18.03.2021 tarihli ve 21-15/190-80 sayılı nihai kararında, ALGİDA mülkiyetindeki dondurma dolaplarının %30'unun bazı şartlar altında rakip ürünlerin kullanımına açılmasına yönelik olarak da tedbire hükmedilmiştir.

- (410) Diğer yandan, soğutucu dolaplar haricinde rafların veya stantların ortak kullanımına yönelik düzenlemeler içeren Kurul kararları da mevcuttur. Örneğin Kurulun 16.02.2017 tarihli ve 17-07/84-34 sayılı kararında, MEY İÇKİ'nin geleneksel kanaldaki satış noktalarında rakı bulunan raflar bakımından, rafın görünür bölümünün ve diğer nokta içi rakı teşhir alanlarının (modül, stant gibi) yalnızca %70'ine ilişkin olarak dizilim tavsiyesinde bulunması, tavsiyelerinin yalnızca MEY İÇKİ rakı ürünlerine ilişkin olması ve rakip ürünlerin raflardaki yerleşimine ilişkin olarak nihai satış noktalarına tavsiyede bulunmaması şeklinde bir davranışsal tedbire hükmedilmiştir. Kurulun 07.07.2022 tarihli ve 22-32/505-202 sayılı taahhüt kararında ise TADIM'in taahhütleri içerisinde ortak stant kullanımına ilişkin bir hüküm bulunmamasına yönelik, 33. paragrafta şu değerlendirmelere yer verilerek stant ve soğutucu dolapların farklılıklarına değinilmiştir:

"... Stantlar sipariş üzerine istenilen tasarımda yapılabildiği ve elektrik bağlantısı gerektirmediği için dolaplardan farklılık arz etmektedir. İlaveten niteliği gereği soğuk tutulması gereken kola, bira ve dondurmadan farklı olarak kuru yemişin özellikli bir saklama koşulu bulunmadığından satış noktasının içinde stantta satılma zorunluluğu yoktur. Satıcı kuru yemişleri noktanın içinde istediği şekilde konumlandırabilmekte, kuru yemiş herhangi bir rafta ya da standı alternatif olan asalak denilen aparatlarda vs. satılabilmektedir. Dolayısıyla kuru yemiş satışı için stant zorunluluğu bulunmamaktadır. Diğer taraftan, önaraştırma safhasında ve son satış noktaları ile yapılan görüşmelerde birden fazla marka ile çalışan birçok nokta tespit edilmiş olup, söz konusu noktalardan hiçbiri TADIM'in rakip ürün görünürlüğüne müdahale ettiğine yönelik açıklamalarda bulunmamıştır. Ek olarak, tek bir marka ile çalışan noktaların hiçbirinin yer sıkıntısı nedeniyle rakip ürün satışı yapamadığı yönünde bir açıklaması olmamıştır. Pazarın yapısı, eldeki veriler ve son satış noktaları ile yapılan görüşmeler neticesinde stant bulundurma zorunluluğu bir pazara giriş engeli olarak değerlendirilmediğinden taahhütte bu hususta bir düzenleme yapılmasına gerek görülmemiştir."

- (411) Söz konusu değerlendirme neticesinde paketlenmiş kuru yemiş pazarındaki stantlar ile paketlenmiş cips pazarındaki stantların benzer özellikler gösterdiği düşünülebilir. Ancak her pazarın yapısı, ilgili pazardaki rakiplerin konumu, rakiplerin birbirlerine ve alıcılarına karşı uygulamış oldukları strateji ve her bir pazardaki pazar dinamikleri birbirinden bağımsız şekilde ele alınmalıdır. Nitekim bahsi geçen kararda paketlenmiş kuru yemişlerin tamamı tek bir pazar olarak ele alınmış olsa da her bir paketlenmiş kuru yemişin tüketim amacı birbirinden farklılık arz etmektedir. Bu durum paketlenmiş

¹⁷⁴ 22.04.2005 tarihli ve 05-27/317-80 sayılı Kurul kararı.

¹⁷⁵ Mevcut durumda, geleneksel kanaldaki 100 m² altındaki ve yerinde tüketim kanalındaki nihai satış noktalarında bazı şartlar altında CCI mülkiyetindeki soğutucu dolapların toplam hacminin %25'i rakip ürün kullanımına müsaittir.

cips pazarı bakımından geçerli değildir. Zira paketlenmiş cips ürünlerinin tamamı atıştırmalık kategorisi altında gör-al nitelikte ürünlerdir.

- (412) Diğer yandan paketlenmiş cips pazarında stant algısı klasik stant algısından uzaklaşmakta, hakim teşebbüs olan FRITO LAY'in entegre stant uygulamaları gerçekleştirmesi yoluyla soğutucu dolaplara yakınsamaktadır. Elbette bir cips standı ister klasik nitelikteki tel stant isterse de PO1 olarak atfedilen entegre stant niteliğinde olsun elektrik tüketimi ve soğutucu özellik taşıma bakımından soğutucu dolaplardan ayrılmaktadır. Ancak PO1 stantların hareket kabiliyetinden uzak, noktada sabit bir yapı olarak konumlanması yönü ile ilgili stantların soğutucu dolaplara yakınsadığı değerlendirilmektedir. İlave PO1 stant kurulumu gerçekleştirilmemiş olan geleneksel satış noktalarında halen klasik olarak nitelendirilebilecek olan tel stantlar yer alsada FRITO LAY'in ilgili satış noktalarına rakip ürünlerin girmesine engel olmak amacıyla noktada atıl alan bırakmasızın ilgili noktanın genişliğine göre stant tercih ettiği ve bu durumun yerinde incelemede elde edilen belgelerle de sabit olduğu ve FRITO LAY'in rakipleri dışlayıcı davranışlarının pek çok kez Kurul incelemesinden geçtiği dikkate alındığında paketlenmiş cips stantlarının paketlenmiş kuru yemiş stantlarından ayrı tutulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.
- (413) Diğer yandan geleneksel kanalda kendi teşhir ekipmanına sahip olan satış noktalarına yönelik veri aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 91- Geleneksel Kanalda Kendi Cips Teşhir Ekipmanına Sahip Olan Nokta Sayısı

Stant Türü	Nokta Sayısı	Toplam İçerisindeki Payı (%)
1-35 Ön Yüzlü	5.757	4
36-60 Ön Yüzlü	9.055	6
61+ Ön Yüzlü	15.076	10
Alt Toplam	29.888	20
Toplam GK	150.000	100
Kaynak: FRITO LAY		

- (414) Yalnızca FRITO LAY'in müşterilerine yönelik verileri ve geleneksel kanal nihai satış noktası uzayı göz önünde bulundurularak hazırlanan tablo dikkate alındığında, kendi teşhir ekipmanına sahip olan noktaların pazarın yaklaşık %20'sine tekabül eden düşük bir oranı teşkil ettiği anlaşılmaktadır.
- (415) Paketlenmiş cips ürünlerinin niteliği gereği paket yırtılması/patlama veya ürünlerin kırılması/ufalanması riski barındırdığı, söz konusu risklerin bertaraf edilmesinde amacıyla teşhir edilme şeklinin büyük önem taşıdığı, ürünün 4 ay gibi kısa bir raf ömrü bulunduğu ve niteliği gereği gör-al özellikte ürünler olduğu hususları bir arada değerlendirildiğinde söz konusu ürünlerin stantlarda teşhir edilmesinin üretici teşebbüsler bakımından son derece önem taşıdığı anlaşılmaktadır. Bu öneme binaen hakim durumdaki teşebbüs olan FRITO LAY'in rakiplere ait ürünlerin stantlarda yer almasına engel olmak amacıyla birçok aksiyon aldığı, söz konusu aksiyonların yerinde incelemelerde elde edilen pek çok delille sabit olduğu ve yine söz konusu aksiyonların yerinde inceleme gerçekleştirilen tüm bölgelere yaygın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- (416) Bu bilgiler doğrultusunda paketlenmiş cips pazarında ürünün konumu, görsel sunumu, tüketicinin dikkatini çekme kabiliyeti gibi hususlar bakımından stantların varlığının, boyutunun bu alanda faaliyet gösteren bir oyuncunun tutunabilmesi ve rekabet edebilmesi açısından kritik bir role sahip olduğu değerlendirilmektedir. Yerinde incelemede elde edilen çok sayıda belgeye de yansıdığı üzere, noktalarda FRITO LAY tarafından stantlar üzerinden sağlanan yaygınlaşma stratejisinin, bu stratejinin yanı sıra gerek bu stantlar üzerinden gerekse stantlardan bağımsız olarak nokta bulunan rakip stant, noktaya ait olan stant/raf vb. herhangi bir sergi aracı üzerinden

gerçekleştirilen rakip satışlarının engellenmesi/kısıtlanması yönündeki stratejik eylemlerin bir bütün olarak rakiplerin pazara girişinde ve/veya pazarda tutunmasında bir engel niteliği arz ettiği değerlendirilmektedir.

(417) Ek olarak,

- FRITO LAY'ın 25 yılı aşkın süredir paketlenmiş cips pazarında hakim durumda bulunduğu ve hakim durumunu koruduğu,
- Münhasırlık temelli eylemlerin yoğunlaştığı geleneksel satış kanalında son beş yılda sürekli olarak pazar payı artışı yaşadığı,
- Gerek ciro bazında gerekse miktar bazında en yakın rakibi olan teşebbüsün pazar payının beş katından daha fazla pazar payına sahip olduğu,
- FRITO LAY tarafından paketlenmiş cips pazarında rekabet karşıtı eylemlerin teşebbüsün tarafından olağan bir davranış haline getirildiği, söz konusu teşebbüsün rekabet sicilinin de bu durumu gösterdiği nitekim mevcut karar bakımından tekerrüre esas alınacak olan farklı dönemlere ait iki adet Kurul kararının bulunduğu,
- Stantların rakiplere açılmasının, FRITO LAY'ın de dile getirdiği üzere stant maliyetlerinin düşük olması sebebiyle bedavacılık sorunu ortaya çıkarabilecek bir nitelik taşımadığını, nitekim bizatihi FRITO LAY'ın teşhir araçlarının maliyetli olmadığını, stant maliyetlerinin FRITO LAY'ın satış ve dağıtım giderleri içinde 2020-2023 yıllarında %(.....)-(.....) arasında bir orana denk geldiğini ifade ettiği,
- Ayrıca, FRITO LAY stantlarında rakip markalara yer verilmesi, rakiplere ayrılan yerin belirginleştirildiği, rakip ürünlerle FRITO LAY ürünlerinin bir seperatör yardımıyla ayrıştırıldığı, rakip ürünlere açılan yerin rakip ürünlere ait görsellerle, FRITO LAY ürünlerinin sergilendiği yerin ise FRITO LAY ürünlerine ait görsellerle giydirildiği senaryoda, tüketici gözünde marka bakımından bir algı karmaşasına sebep olunmayacağı,
- Hatta rakip ürünlere ayrılan yerde, ilgili bölümün rakip cips ürünleri için ayrıldığına ilişkin bir etiketin de bulundurulabileceği ve bu uygulamanın hem kayda değer bir maliyet oluşturmayacağı, hem de tüketicinin satın aldığı ürün ile FRITO LAY'ın ürünleri ve standı hakkında bilgi edinmiş olmasını rahatlıkla sağlayacağı değerlendirilmektedir.

(418) Yukarıda yapılan açıklamalar çerevesinde bedavacılık sorunun bu pazarda söz konusu olmayacağı değerlendirilmektedir.

(419) Diğer yandan, daha evvel paketlenmiş cips pazarında stant münhasırlığının kaldırılmasına ilişkin bir Kurul kararının alınmamış olması, rekabet hukuku kapsamında incelemelerin dosya konusu olayın ve pazarın kendine özgü koşullarının göz önünde bulundurulması neticesinde gerçekleştirildiği dikkate alındığında bu husus karar bakımından geçerli bir değerlendirme olarak alınmayacaktır. Bununla birlikte, Kurulun 2018 yılında FRITO LAY hakkında aldığı kararda, her ne kadar belge bulunmaması ve ihlali gösteren bir etkinin ortaya çıkmaması sebepleriyle bir ihlal tespit yapılmassa da, FRITO LAY'ın hedefe bağlı indirim sistemlerinin rakiplerin satış yapabileceği alanları daraltıcı nitelikte olabileceği, büyüyen pazarda FRITO LAY'ın kendi pazar payından daha yüksek oranda pazarı kapatabileceği ve bu durumun rekabete aykırı etki oluşturabileceği değerlendirilmiştir¹⁷⁶. Diğer yandan, işbu dosya konusu iddialar kapsamında yapılan incelemeler beş yılı aşkın ve hatta 2018 tarihli karara konu olan inceleme dönemini de kapsayan bir süreci ihtiva eden bir ihlali ortaya koymaktadır. Bu ihlal doğrultusunda FRITO LAY'ın pazar payı yıllar itibariyle artış göstermesine rağmen en yakın rakibinin pazar payında da düşüş yaşandığı, söz konusu değişikliğin

¹⁷⁶ 12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararı, para. 120.

geleneksel satış kanalında daha da belirgin şekilde görüldüğü, FRITO LAY'in en yakın ikinci rakibinin 2023 yılında kayda değer bir pazar payı kaybettiği, söz konusu rakibi takip eden rakibin pazar payının ise ihmal edilebilir derecede düşük seyrettiği gözlemlenmiştir.

I.5.4.2. Diğer Davranışsal Tedbirlere İlişkin Değerlendirme

- (420) Kurulun bugüne kadar soğutucu dolapların ortak kullanıma açılmasına yönelik kararlarındaki dayanağı, soğutucu dolap münhasırlığının aynı zamanda satış noktası münhasırlığına sebebiyet vermesi, bu durumun suni olarak pazara giriş engeli oluşturması ve etkin rekabetin tesisi adına ortak kullanımın gerekli olmasıdır. Dosya kapsamında stantların ortak kullanılıp kullanılmamasına ilişkin yapılan değerlendirmeler, esas itibarıyla paketlenmiş cips pazarındaki mevcut stant münhasırlığı uygulaması ile satış noktası münhasırlığına sebebiyet verilmediği görüşü etrafında şekillenmektedir. Keza farklı yöntemler ile nokta münhasırlığının var olduğu bir durumda, stant münhasırlığının kaldırılmasına yönelik bir tedbirin önceliği ve gerekliliği de tartışmaya açık olacaktır. Eş deyişle, noktanın münhasır olması hâlinde, tek başına stant münhasırlığını kaldıracak bir tedbirin yeterliliğinden bahsedebilmek mümkün olmayacaktır. Bu bakımdan, ihlalin sona erdirilmesi, tekrarının önlenmesi ve ilgili pazarda rekabetin yeniden tesis edilmesi amaçlarıyla sözlü anlaşmalar yoluyla nokta münhasırlığına yönelik eylemlerin etkisinin ortadan kaldırılması ve/veya minimize edilmesi adına gerekli davranışsal tedbirlerin uygulanmasının ilgili pazarın süregelen yapısı ve teşebbüsün rekabet hukuku sicili de dikkate alındığında 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin lafzı ve ruhuyla uyumlu olacağı değerlendirilmektedir.
- (421) Bu kapsamda ilk olarak geleneksel kanaldaki satış noktalarının parçalı yapısı, bu yapı nedeniyle farklılaşan dağıtım usulü ve ticaretin büyük ölçüde sözlü iletişimlerle yürütülmesi dikkate alındığında, anılan münhasırlık eylemlerinin tümüyle sona erdirilebilmesini tesis edebilecek hedeflenen amaca bütünüyle hizmet edecek nitelikte bir davranışsal tedbir uygulamasının son derece güç olduğu belirtilmelidir. Daha önce değinildiği üzere, geleneksel kanalda distribütör çalışanları eliyle dağıtım yapılmakta ve büyük ölçüde dağıtım, düzenli satış noktası ziyaretleri (rut) gerçekleştirilerek sıcak satış¹⁷⁷ sistemi yoluyla yapılmaktadır. Bu bağlamda, distribütör çalışanları (satış temsilcileri) ile nihai satış noktası yetkilileri arasında sözlü iletişimlerle gerçekleştirilmekte, geleneksel kanalda yazılı sözleşmelere sık rastlanmamaktadır.
- (422) Yerinde incelemelerde elde edilen **Delil 65**'ten de hareketle, FRITO LAY'in iş geliştirme bütçesi/satış destek bütçesi adı altında dört temel başlıkta harcamalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Bunlar ilgili delilde; (i) (.....), (ii) (.....), (iii) (.....), (iv) (.....)¹⁷⁸ olarak adlandırılmıştır. Çeşitli onay süreçlerine tabi olan bu bütçe kullanımı süreçlerinin ilk bakışta standart oldukları izlenimi doğsa da; bütçelerin sınıflandırmaya göre yalnızca spesifik müşterilere uygulanabildikleri (bkz. Delil 64) ve rakip faaliyetlerinin zorlaştırılması üst başlığında rakip ile anlaşmanın sonlandırılması, rakibin görünürlüğünün azaltılması, rakip stantların çıkarılması gibi hususlar adına da kullanılabildiği (bkz. Delil 6, 9, 32, 34, 45, 46, 49, 50, 51, 55, 56, 60, 69, 72, 80, 83, 90, 92, 101, 102, 107, 121, 124 ve 129) hatta rakip ürünlerinin satın alınmasına yönelik olarak dahi (bkz. Delil 74 ve 105) bütçe kullanılabildiği görülmektedir. İlgili bütçe kullanımı uygulamasının 2023 yılının Şubat ayı itibarıyla daha çok *Dükkan Senin*

¹⁷⁷ Önceden verilen bir siparişe bağlı olmaksızın, nihai satış noktasındaki görüşmelere göre anlık sipariş verilmesi ve anlık teslimat yapılması gibi.

¹⁷⁸ (.....).

üzerinden manuel puan yükleme şeklinde yapılmaya başlandı da söylenebilecektir.¹⁷⁹ Bunun yanında teşebbüsün bütçe kullanımı yalnızca satış temsilcisinin inisiyatifi ile gerçekleştirilememekte, hiyerarşik olarak izne tabi olan süreçleri barındırmaktadır.

- (423) Bu bilgiler ışığında bütçe kullanımının standart bir kural setine tabi olmadığı ve bütçe kullanımı ile nokta münhasırlığı tesis edilmesine yönelik faaliyetlerin ilintili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, sözlü anlaşmalar yoluyla münhasırlık eylemlerinin etkisini minimize edebilmek maksadıyla, FRITO LAY'in nihai satış noktalarına bedelsiz/karşılıksız satış desteği sağlamasına yönelik davranışlarının kısıtlanması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu amaçla nihai satış noktalarına yönelik olarak "müşteri türleri özelinde kişiselleştirilmemiş ve belirli kural setine bağlı" standart bir satın alma işlemi karşılığında olmayan her türlü bütçe kullanımının sonlandırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Bu uygulamalar ile FRITO LAY'in tüm bütçe kullanımlarının kararın indirim sistemlerine yönelik teori ve değerlendirme kısımlarında da yer verildiği üzere müşterilerin talebini dizayn etmekten uzak nitelikteki miktar indirimleri kategorisine benzerlik arz etmesi hedeflenmektedir. Böylelikle 2023 yılı geleneksel kanal pazar payları dikkate alındığında yaklaşık %(.....) pazar payına sahip olan FRITO LAY'in mutad stant ve diğer teşhir ekipmanı yatırımlarına ilişkin yapmış olduğu ve yalnızca bu ekipmanın maliyeti ile eş değer seviyedeki bütçe kullanımları hariç olmak üzere; satış noktalarına indirim, taviz ve manuel *Dükkan Senin* puanı gibi her türlü finansal fayda sağlamaya yönelik uygulamalarının kontrollü bir şekilde gerçekleştirilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır.
- (424) Dosya kapsamında dikkate alınması gereken bir diğer husus ise distribütör çalışanlarının maaşlarında kurgulanan ek ödemeler ile nihai satış noktalarında sözlü anlaşmalar yoluyla münhasırlık eylemlerinde bulunmaya dolaylı olarak teşvik edildikleri yönündeki tespittir. Eş deyişle nihai satış noktasından sipariş alan, düzenli rut seyri olan, ürünleri takip eden, ürünlerin teşhirini sağlayan, satış kampanyalarını nokta yetkilisine izah eden, satışlarını artırmak adına önlemler alan ve satış temsilcisi olarak adlandırılan distribütör çalışanlarının prim elde edebilmeleri bakımından dizayn edilen sistemin, münhasırlık temelli eylemlere dolaylı olarak tesir ettiği değerlendirilmiştir. Her ne kadar çalışan prim sisteminde açıkça rakipleri ve/veya rakip ürünleri hedefleyen bir parametre düzenlenmemiş olsa da FRITO LAY'in prim/teşvik sistemi bir piramit niteliğinde işlemekte; bir sene önceki ilgili satış verileri dikkate alınarak tespit edilen yeni satış hedefleri FRITO LAY'in satış müdürleri, bölge müdürleri ve satış şeflerine de belirtilmekte ve hedef gerçekleştirme oranına bağlı olarak tüm bordrolu çalışanlara ve distribütör personeline prim ödemeleri yapılmaktadır. Dolayısıyla satış temsilcisinin performansı satış şefini, satış şefinin performansı bölge müdürünü, bölge müdürünün performansı ise satış müdürünü doğrudan etkilemektedir.
- (425) FRITO LAY'in çalışan prim sistemi incelendiğinde özetle; (.....)¹⁸⁰ görülmektedir. FRITO LAY'in 2019-2023 yıllarında ayırdığı prim bütçesi ile gerçekleştirdiği harcamalar ise aşağıdaki tabloda sunulmuş olup tablo incelendiğinde FRITO LAY'in 2019 yılı haricinde prim ödemelerine yönelik ayırdığı bütçenin, gerçekleştirdiği harcamadan daha düşük olduğu anlaşılmıştır.

¹⁷⁹ Aynı zamanda *Dükkan Senin* üzerinden yeni müşteri kazanımı, yeni stant yerleştirme, stant dışı ek teşhir alanı kazanımı, PO1 envanter çalışması, geleneksel kanal yiyecek envanter uyumu sağlama (uyumlu standın uyumlu noktada bulunması) ve geleneksel kanal yiyecek planogram uyumu sağlama gibi durumlarda da manuel puan yükleme yapılabilirdiği, buna ilişkin harcamaların "*İş Geliştirme Bütçesi*" adı altında yapıldığı belirtilmektedir.

¹⁸⁰ (.....).

Tablo 102- FRITO LAY Prim Ödemeleri Bütçesi ve Gerçekleşen Harcamalar (milyon ₺)

Prim Ödemeleri	2019	2020	2021	2022	2023
Bütçe	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Gerçekleşen Harcama	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: FRITO LAY

- (426) Çalışanlara yönelik prim sistemi uygulamaları genellikle çalışan verimini artırabildiğinden rekabet hukukunda bunların salt varlıklarının rekabet karşıtı olduğu ileri sürülemeyecektir, tam aksine prim sistemleri ilgili pazardaki toplam çıktı miktarını yükselterek rekabetçi sonuçların elde edilebilmesine katkı verebilmektedir.¹⁸¹ İlâveten kararda paketlenmiş cips pazarının henüz doymuş bir pazar niteliğinde olmadığı tespit edilmiş ve en düşüğü geleneksel kanalda olmak üzere yıllar boyunca pazardaki çıktı miktarının yükseldiği tespiti yapılmıştır.
- (427) Gerek FRITO LAY bordrolu gerekse distribütör bordrolu personelin nihai satış noktalarındaki tüm paketlenmiş cips potansiyel cirosunu artırmak adına çabalarının yanında, FRITO LAY markalı paketlenmiş cips satışlarını düşürebilecek rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü anlamında aksiyon almaları, kendi ürünlerinin daha da çok satışına vesile olacak ve böylelikle çalışanlar daha yüksek hedef tutturma oranları yakalayarak azami seviyeye yakın primler elde edebilecektir. Eş deyişle, pazarın büyümesine rağmen nihai satış noktalarında rakiplerin bulunurluğu ve görünürlüğü azaltan eylemler ile pasta büyütülürken daha büyük dilim elde edilmesi söz konusu olabilmektedir.
- (428) Diğer yandan, prim sisteminin başarısına göz atmakta fayda bulunduğu da değerlendirilmiştir. Bu bağlamda 2019-2023 döneminde geleneksel kanalda FRITO LAY Bölge Müdürü ve Satış Şeflerinin ağırlıklı ortalama başarı oranı ile prim ödemelerinin ücret ödemesine oranı aşağıda sunulmuştur.

Tablo 113- FRITO LAY'in Geleneksel Kanal Bölge Müdürü ve Satış Şeflerinin Prim İstatistikleri

Geleneksel Kanal Ünvanı	Veri	2019	2020	2021	2022	2023
Bölge Müdürü	Ağırlıklı Ortalama Başarı Oranı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
	Ortalama Prim Ödemesinin Ortalama Maaş Ödemesine Oranı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Satış Şefi	Ağırlıklı Ortalama Başarı Oranı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
	Ortalama Prim Ödemesinin Ortalama Maaş Ödemesine Oranı	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: FRITO LAY

- (429) Tabloda yer alan veriler, 2019 yılı haricinde hedef tutturma oranlarının ve dolayısıyla prim ödemelerinin maaş ödemelerine oranının yükseldiğine işaret etmektedir. Bu bağlamda yapılan prim ödemelerinin, maaş ödemelerinin içinde önemli bir orana tekabül ettiği ve kayda değer bir ek mali hak olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle, prim sisteminin perakende satış noktalarında rakip faaliyetlerinin zorlaştırılması adına dolaylı etkilerinden bahsedilebileceği değerlendirilmektedir.
- (430) İlâveten Kurulun 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı kararı ile FRITO LAY'den perakende satış noktaları ile gerçekleştirdiği münhasır anlaşmalara yönelik muafiyet geri alınmışsa da o tarihten bu yana piyasanın dinamiklerinde bir gelişmeden ve etkin rekabetin tesis edilmesinde bir iyileşmeden bahsedebilmek mümkün değildir. Bilakis özellikle geleneksel kanalda FRITO LAY uzun yıllardır yüksek pazar payları ile fiili

¹⁸¹ Bkz. dipnot 175.

rakiplerinden önemli ölçüde ayrışmaktadır. Kurul tarafından FRITO LAY hakkında rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırdığı iddiaları üzerine birçok dosya yürütölmüş, dahası teşebbüse 2013 yılında münhasırlık temelli eylemler ile 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal etmesi nedeniyle idari para cezası uygulanmıştır. Bu bağlamda teşebbüsün ve teşebbüs çalışanlarının rekabet hukuku bilincinin yüksek olması gerektiği beklenmelidir. Her ne kadar teşebbüs tarafından çalışanlarına yönelik olarak rekabet hukuku uyumu adına oldukça yoğun eğitim programları düzenlendiği aktarılsa da¹⁸² prim sisteminde rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü adına aksiyon alınmamasının bir önşart olarak düzenlenmesinin, pazarda rekabetin tesisi için önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

- (431) Ayrıca rekabet hukukunun doğrudan ilgi alanında olmasa da, gerek geçmiş tarihli Kurul kararlarında gerekse paketlenmiş cips pazarında rakip ürünlere zarar verilmesi, ürünlerin havasının kaçırılması, ürünlerin toplatılıp yakılması ve rakiplerin mülkiyetindeki stantların toplatılıp depoya kapatılması gibi eylemler ile de karşılaşılmaktadır.¹⁸³ Prim sisteminin düzenlenmesinin söz konusu vakalarla karşılaşılmaması üzerinde de tesirli olacağı değerlendirilmektedir.
- (432) Tüm bu aktarılan hususlar gözetildiğinde, FRITO LAY'ın çalışan prim sistemine " *nihai satış noktalarındaki rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü bakımından herhangi bir aksiyon alınmaması ve FRITO LAY bordrosu altında veya bordrosu dışında çalışan personelin nihai satış noktalarına yalnızca FRITO LAY bünyesindeki ürünler bakımından tavsiyelerde bulunabilmesi*" yönünde ön şartlar eklenmesinin paketlenmiş cips pazarında münhasırlık temelli eylemlere yönelik çalışan güdüsünün azaltılmasına ve etkin rekabetin tesis edilmesine katkıda bulunacağı sonucuna varılmaktadır.
- (433) Son olarak, Kurulun benzer yapıllı pazarlardaki geçmiş tarihli kararlarında tedbir, taahhüt ve yükümlölük düzenlemelerini konu edinen ve davranışsal tedbir uygulamalarının etkinliğinin sağlanması adına perakende satış noktalarına soruşturma taraflarınca bilgilendirmeler gerçekleştirilmesini içeren uygulamaların mevcut olduğu bilinmektedir.¹⁸⁴ Bu bağlamda dosya kapsamında davranışsal tedbir uygulamalarının yanında büyük ölçüde tamamlayıcı olarak nitelendirilebilecek bir bilgilendirme yükümlölüğünün bulunması da yerinde olacaktır. Bu doğrultuda, işbu soruşturma kapsamında verilecek nihai karar bağlamında, FRITO LAY hakkında muafiyetin geri alınmasına ilişkin 2004 tarihli Kurul kararının getirdiği yükümlölükler de dikkate alınarak perakende satış noktalarının rakip ürünlerinin ve rakip stantların bulundurulup bulundurulmaması ve bunların mağaza içinde yerleştirilmeleri gibi konulardaki kararlarının tümüyle kendi inisiyatiflerinde olduklarını hatırlatan ve FRITO LAY ve/veya

¹⁸² Teşebbüs; kullanmış olduğu *Pepsell, KazandıRio, Dükkan Senin* uygulamaları, müşteri ve distribütör ilişkileri, performans gelişimi değerlendirmesi hedefleri ve çalışan prim sistemi bakımından rekabet hukuku uyumu açısından şirket içi incelemeler gerçekleştirdiğini, 2004 yılı kararlarındaki yükümlölükler dâhil olmak üzere perakende sektörünü esas alan eğitimler düzenlendiğini, çalışanların rekabet hukuku farkındalığının ölçülmesi adına testler yapıldığını, rekabet hukukuna dair sıkça sorulan sorular dikkate alınarak soru-cevap belgeleri düzenlendiğini, şirket içinde rekabet hukuku kurallarına uyuma ilişkin hatırlatmaları içeren bilgilendirme duyuruları yapıldığını, "*Culture of Integrity* ve "*GenEthics*" gibi programlar ile uyum kültürünün şirket içi dijital mecralarda yerleştirilmeye ve geliştirilmeye çalışıldığını, dijitalleşme ile çalışanlar için açık kaynaklara ulaşımın temin edildiğini, disiplin prosedüründe rekabet hukukuna uyum taahhüdünün düzenlendiğini ve rekabet hukuku endişelerinin internet siteleri üzerinden anonim bir şekilde raporlanabileceği bir raporlama sistemi entegre edildiğini ifade etmektedir.

¹⁸³ Bkz. Delil 91, Kurulun FRITO LAY hakkındaki 6.4.2006 tarihli, 06-24/304-71 sayılı ve 12.06.2018 tarihli, 18-19/329-163 sayılı kararları.

¹⁸⁴ Örnek olarak bkz. 06.10.2022 tarihli ve 22-45/670-284 sayılı *Mey İçki* kararı, 02.09.2021 tarihli ve 21-41/610-297 sayılı *Coca Cola* kararı, 07.07.2022 tarihli ve 22-32/505-202 sayılı Tadım kararı.

distribütör çalışanlarınca rakip ürünlerin satılmaması ile bulunurlukları ve görünürlükleri bakımından herhangi bir tavsiyede veya talepte bulunulamayacağı ve nihai satış noktalarına başta aktarılan durumlarda olmak üzere herhangi bir şekilde FRITO LAY'den ürün satın alınması işlemine bağlı olmaksızın finansal fayda (ek iskonto, taviz, indirim, *Dükkan Senin* puanı gibi) sağlanamayacağı yönünde hazırlanan ve Kurumun da onayına tabi tutulacak bilgilendirme yazılarının tebliğ edilmesinin Kurul kararının etkinliğini artıracacağı değerlendirilmektedir.

(434) Sonuç olarak 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin birinci fıkrası uyarınca;

“Gereğeli kararın tebliğinden itibaren bir ay içinde uygulanmaya başlamak ve aşağıda belirtilen 3 numaralı bilgilendirme yükümlülüğü için öngörülen tarihte Rekabet Kuruluna tevsik edilmek üzere,

1. *FRITO LAY ve/veya distribütörlerince paketlenmiş cips pazarında satışı yapılan ürünler bakımından, geleneksel kanaldaki perakende satış noktalarıyla yapılan ticaretin karşılığında standart satın alma işlemleri hariç olmak üzere perakende satış noktalarına sağlanan her türlü indirim, ek iskonto, taviz ve Dükkan Senin puanı isimleriyle adlandırılan ve/veya bunlara benzer nitelikteki finansal fayda uygulamalarının sona erdirilmesi,*

2. *FRITO LAY'in uyguladığı çalışan prim sistemine perakende satış noktalarında rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü bakımından herhangi bir aksiyon alınmaması ve FRITO LAY ve/veya distribütör çalışanlarının perakende satış noktaları yetkililerine yalnızca satışını yaptıkları ürünler bakımından tavsiyelerde bulunabilecekleri yönünde bir ön şart eklenmesi, bu kapsamda çalışanlara gerekli bilgilendirmelerin düzenli olarak yapılması ve ön şartın takip edilmesi bakımından şirket içi gerekli önlemlerin alınması ve*

İlki gereğeli kararın tebliğinden itibaren beş ay içinde tamamlanıp Kurula tevsik edilmek, diğerleri ilgili yılın aynı ayına tekabül edecek şekilde iki yılda bir olacak biçimde gerçekleştirilmek ve toplamda beş adet olmak üzere,

3. *Rekabet Kurulunun FRITO LAY hakkında vermiş olduğu 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı kararındaki hükümler de dikkate alınarak getirilen davranışsal tedbirlerin etkinliğini artırabilmek ve paketlenmiş cips pazarındaki rekabet kurallarına uyumun sağlanması bakımından tamamlayıcı nitelikte olmak üzere, Rekabet Kurumunun ilgili Daire Başkanlığından görüş ve onay alınarak hazırlanan bilgilendirme yazılarının teşebbüsün geleneksel kanal müşterilerine fiziki olarak teslim edilmesi”*

yönünde davranışsal tedbir kararı alınması gerektiği değerlendirilmektedir.

I.5.5. Yazılı Savunmalara İlişkin Değerlendirme

I.5.5.1. Paketlenmiş Cips Ürünleri Pazar Dinamiklerine Yönelik Savunmalar

(435) Paketlenmiş cips pazarının hacim ve değer bazında istikrarlı bir şekilde büyüdüğü, FRITO LAY'in geleneksel kanaldaki büyümesinin genel büyümenin aşağısında kaldığı ve hatta 2022 yılında hacim bazında küçüldüğü, atıştırmalık kategorisine paketlenmiş cips ürünlerine ikame ürünlerin girmeye başladığı, özel markalı ürünlerin de gelişimiyle birlikte pazarın rekabetçi bir seviyede olduğu, tüketicilerin harcamalarının küçük bir kısmını ayırdıkları cips ürünlerinin alımında daha ucuz markalara yönelme ve en iyi fiyatı yakalama eğiliminde olduğu, FRITO LAY'in geleneksel kanaldaki fiyatlarının yıllar içerisinde değişkenlik göstermediği ve süper market kanalındaki fiyatlarına yakın seyrettiği, rakibi DOĞUŞ'un ise geleneksel kanaldaki fiyatlarının yükselerek FRITO

LAY'ın fiyat seviyesine yaklaştığı, kısıtlı bütçesi olan geleneksel kanal tüketicilerinin yakın fiyatlı FRITO LAY ürünlerini tercih etmesinden kaynaklı olarak DOĞUŞ'un pazar payı kaybetmiş olabileceği, FRITO LAY'ın 2019-2023 yılları arasında yiyecek ve içecek müşteri sayısının %(.....) oranında artış gösterdiği, ancak yerinde incelemelere konu bölgelerdeki müşteri sayısının %(.....) oranında azaldığı, söz konusu bölgelerde FRITO LAY'ın pazardaki varlığını ancak koruyabildiği, Kurul tarafından daha önce münhasırlık uygulamalarının rekabet karşıtı etkilerinin kabul edildiği hâllerdeki rakiplerin bulunurluk oranlarındaki düşüşün paketlenmiş cips pazarında söz konusu olmadığı, ilgili dönemde DOĞUŞ'un geleneksel kanalda pay kabı olsa da bulunurluğunun aynı seviyede seyrettiği ve FRITO LAY'ın rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırmaya yönelik herhangi bir faaliyet içerisinde olmadığı ileri sürülmüştür.

(436) Ayrıca tarafın ikinci yazılı savunmasında, Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz'da münhasırlık anlaşmaları değerlendirilirken sağlayıcının ve rakiplerin pazardaki konumunun dikkate alınması gerektiğinin belirtildiği, Kurulun CCSD Muafiyet kararında işaret edildiği gibi hâkim durumda olan bir teşebbüsün pazar genelinde yapacağı münhasırlık anlaşmalarının pazarın rekabetçi yapısını olumsuz etkilemesinin bekleneyeceği, paketlenmiş cips pazarı incelendiğinde ise geleneksel kanalda münhasırlık stratejisi izleyen bir teşebbüsten beklenenin aksine iddia konusu ihlal dönemi içerisinde 2023 yılı haricinde FRITO LAY'ın geleneksel kanal büyüme oranlarının süpermarket kanalının gerisinde kaldığı, ayrıca ilgili dönemde FRITO LAY'ın pazarda bulunurluk oranları düşüş gösterirken rakiplerinin bulunurluk oranlarının arttığı, dolayısıyla pazarın dinamiklerinin hâkim durumdaki bir teşebbüsün münhasırlık uyguladığını göstermediği belirtilmiştir.

(437) **Değerlendirme:** 4054 sayılı Kanun'un ihlali olarak değerlendirilen doğrudan münhasırlık uygulamaları, FRITO LAY'ın geleneksel kanalda (bakkallar, büfeler, kuruyemişçiler vb.) distribütörleri aracılığıyla çeşitli finansal avantajlar sağlayarak nihai satış noktalarındaki rakiplerinin ürünlerinin ve/veya stantlarının sözlü anlaşmalar yoluyla noktalardan çıkarılması şeklinde gerçekleştirilmektedir. İlgili rekabete aykırı uygulamaların işleyişi, geleneksel kanalın parçalı yapıda olması, satış noktalarının kendilerine ait raf-stant gibi ürün teşhir araçlarının genellikle bulunmaması ve nispeten alıcı gücüne sahip olmamaları gibi faktörlerle yakından ilişkilidir. Geleneksel kanalın aksine, çoğunlukla kendi ürün sergileme araçlarına sahip olan modern kanalda (süpermarketler, indirim marketleri, yerel marketler vb.) ise, geleneksel kanala oranla daha az satış noktasının mevcudiyeti, nispeten az parçalı bir yapıya işaret etmektedir. Bu faktörler, paketlenmiş cips pazarında geleneksel kanalın ve modern kanalın işleyişi açısından önemli dinamik farklılıklara sebebiyet vermekte olup paketlenmiş cips üreticilerinin dağıtım yapısının kanallar bazında önemli ölçüde ayrıştığı görülmektedir. Dolayısıyla FRITO LAY'ın kanal bazındaki büyüme oranlarının karşılaştırılıp bu veri üzerinden münhasırlığın olmadığını iddia edebilmek mümkün görünmemektedir. Zira Tablo 8'den de görülebileceği üzere, ilgili satış kanallarının teşebbüsten bağımsız olarak toplam büyüme oranları da birbirinden farklılık göstermektedir. Aynı şekilde dosya kapsamında geleneksel kanalın, satış noktası sayısı bazında küçüldüğü, hacim bazında ise paketlenmiş cips satışı yapılan süpermarket ve indirim marketleri noktalarında pazarın çok daha hızlı büyüdüğü tespiti yapılmıştır.

(438) FRITO LAY'ın bulunurluk oranlarının ise tek başına münhasırlık uygulamalarının rekabet karşıtı etkilerini açıklayamayacağı, nitekim paketlenmiş cips pazarında faaliyet gösteren teşebbüsler için geleneksel kanalda son beş yılda sayısal ve ağırlıklı bulunurluk oranları genelde kayda değer oranlarda değişiklik göstermezken, Tablo 11'de yer verilen nokta içi pazar payları dikkate alındığında, FRITO LAY'ın gösterdiği

%(.....)'lük artışa karşın en büyük rakibi DOĞUŞ'un %(.....) oranında bir düşüş yaşadığı görülmektedir.

- (439) Bütünlük sağlamak adına ilgili pazara ilişkin diğer veriler değerlendirildiğinde de; geleneksel kanalda son beş yılda FRITO LAY'ın hem hacim hem ciro bazında pazar payını artırarak varlığını koruduğu, pazara yeni giren ve paketlenmiş cipse ikame olabilecek ürünler üreten rakip teşebbüslerin düopol nitelikli pazarın yapısını değiştirebilecek seviyede pazar payı elde edemedikleri, aksine, geleneksel kanal özelinde FRITO LAY'ın, %90 pazar payına sahip hâkim durumdaki firmaları nitelendirmek adına kullanılan "süper hâkim durum" tanımında öngörülen pazar payına yaklaştığı, özel markalı ürünlerin ise geleneksel kanalda rekabetçi baskı oluşturmaktan ziyade indirim marketleri kanalında kendine yer buldukları tespitlerine yer verilmiştir. Bu kapsamda tarafın pazar dinamikleri konusundaki savunmalarına katılmanın mümkün olmadığı değerlendirilmektedir.

I.5.5.2. PO1 Stant Uygulamasına Yönelik Savunmalar

- (440) PO1 stantların maliyetli olduğu ve özel ölçüm gerektirmesi nedeniyle geleneksel kanaldaki nihai satış noktalarının yalnızca %(.....)'sinde bulunduğu, stantların kurulumuna ilişkin akdedilen standart sözleşmelerde paketlenmiş cips alımlarının münhasıran FRITO LAY'e yöneltilmesine yönelik bir hükmün yer almadığı, PO1 stantlarının fiilen rakiplerin nihai satış noktalarında satış yapmalarına engel olmadığı, söz konusu stant uygulamasının temel motivasyonunun paketlenmiş cips pazarında ilave herhangi bir fayda sağlamak veya rekabetçi endişe yaratmak değil, kolalı içecek ve aromalı gazlı içecek pazarında hâkim durumda bulunan rakibine rekabetçi baskı yaratmak ve kendi içecek ürünlerinin satışlarını artırmak olduğu, ilgili pazarda hâkim durumda bulunan CCSD'nin de bazı nihai satış noktalarına entegre stant benzeri yatırım uygulamaya başladığı, PO1 stantlarda cips raflarının soğutucunun sağına ve soluna konumlandırıldığı, bu durumun satış noktasında birkaç stant ve soğutucu dolabının bulunduğu senaryodan farklılık arz etmediği ileri sürülmüştür.
- (441) **Değerlendirme:** Kararın I.5.2.3.3. numaralı başlığı altında sunulan bilgi, belge, veri, tespit ve değerlendirmeler ışığında söz konusu savunmalara ilişkin açıklamalar yukarıda yapılmıştır.

I.5.5.3. KazandıRio Uygulamasına Yönelik Savunmalar

- (442) 2018 yılında aktif olan *KazandıRio* uygulamasının tüketicilere hizmet ettiği, bu kapsamda tüketicilerin uygulama üzerinden kampanyalara katıldığı ve kampanya koşullarını sağladıkları takdirde çekiliş hakkı, hediye çeki, yemek bakiyesi, internet, oyun vb. hediyeler kazandığı, söz konusu hediyelerin farklı teşebbüslerin ürün ve servislerinden oluştuğu ve kampanyaların genellikle bir yıl veya daha kısa bir süre için (genellikle aylık) geçerli olduğu, bu tür promosyon uygulamalarının geçmişten beri hızlı tüketim malları sektörü de dahil olmak üzere birçok sektörde (CCSD'nin Daha Daha ve Unilever'in Algida ile Kazan, Eti'nin Mutlu Kutu, Nestlé Nescafe NeApp uygulamaları) uygulandığı, uygulama üzerinden tüketicilere sunulan hediyelerin değerinin oldukça düşük olduğu ve bu nedenle uygulamaya konu ürünlerin ve hediyelerin tüketiciler için önem arz etmediği, ilaveten *KazandıRio* uygulaması ile dağıtılan faydaların kayda değer seviyede olmadığı, söz konusu kampanya bütçelerinin de FRITO LAY'ın 2023 yılı cirosunun yalnızca %(.....) tekabül ettiği, *KazandıRio* uygulamasından FRITO LAY ürünlerine yönelik kampanyalara 2023 yılında FRITO LAY toplam tüketici uzayının yalnızca %(.....) küçük bir kısmının katıldığı, bu durumun söz konusu uygulamanın muhatap sayısının oldukça düşük olduğunu gösterdiği, *KazandıRio* uygulamasının teknik açıdan devamlılığı ve

geliştirilmesi için yapılan toplam harcamaların FRITO LAY'in cirosu içerisindeki yerinin %(...) dahi olmadığı, buna ek olarak söz konusu uygulamanın yalnızca FRITO LAY ürünlerine yönelik olmayıp içecek ürünlerini de içermesi nedeniyle söz konusu giderlerin FRITO LAY ve PEPSI tarafından birlikte üstlenildiği, ayrıca gerçekleştirilen yerinde incelemede FRITO LAY'in yıkıcı fiyatlandırma stratejisi izleyerek rakiplerini pazar dışına ittiğine dair herhangi bir delil bulunmadığı, *KazandıRio* üzerinden yapılan kampanyalar ve hediyelere ayrılacak bütçenin ürünlerin karlı bir şekilde satılmaya devam edecek şekilde belirlendiği, FRITO LAY'in brüt kar marjının 2020-2023 yıllarında yaklaşık %40-50 arasında gerçekleştiği ve 2019-2023 yıllarında geleneksel kanaldaki fiyatlarının aynı seviyelerde seyrettiği, her hâlükârda FRITOLAY'in fiyatlarının DOĞUŞ'un geleneksel kanaldaki fiyatlarının üzerinde kaldığı ve bu durumun FRITO LAY'in maliyet altı bir satış stratejisini benimsemediğini gösterdiği ileri sürülmüştür.

- (443) **Değerlendirme:** Kararın 1.5.2.4. numaralı başlığı altında sunulan bilgi, belge, veri, tespit ve değerlendirmelerden hareketle dosya kapsamında incelenen *KazandıRio* adlı dijital uygulama aracılığıyla uygulanagelen eylemler bakımından mevcut durumda pazar kapama kabiliyetinin var olmaması nedeniyle 4054 sayılı Kanun'un ihlal edildiğinden bahsedilemeyeceği değerlendirilmiştir.

1.5.5.4. Doğrudan Münhasırlık Uygulamalarına Yönelik Savunmalar

- (444) FRITO LAY ürünlerinin raf ömrünün 3-4 ay gibi kısa bir süre olmasından kaynaklı olarak FRITO LAY'in ve distribütör satış ekiplerinin satış noktalarını ve pazarı sıkı bir şekilde takip ettiği, hızlı ve anlık aksiyonlar alabildiği, distribütörler tarafından temel olarak performans kaygısıyla gerçekleştirilen anlık mesajlaşmalarda yer alan özensiz ifadelerin FRITO LAY'in doğrudan münhasırlık yönünde bir amaca sahip olduğunu göstermediği, FRITO LAY'in paketlenmiş cips pazarında nihai satış noktalarında gerek stok artırma gerekse avantaj sağlama ve başkaca uygulamalarının herhangi bir rakibini dışlama amacı taşımadığı, 29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı Kurul kararında da stok artırmaya yönelik faaliyetlerin incelendiği ancak stok artırma politikasının bazı hâllerde rakiplerin davranışlarına karşılık yapıldığını da dikkate alarak ihlal tespit etmediği, dolayısıyla Delil 85'te yer alan "*Doğuşun yeni girdiği T1 leri tespit edip oralarda stok arttırmak 2. Aksiyon olmalı.*" ifadesinin endişe doğurması gerektiği, paketlenmiş cips pazarının dinamiğine bakıldığında ise FRITO LAY'in geleneksel kanaldaki büyümesinin süper market ve indirim marketleri kanallarındaki büyümesinin gerisinde kaldığı, FRITO LAY'in sayısal bulunurluk oranında son beş yıl içerisinde %3'ün üzerinde bir kayıp yaşandığı, rakiplerinden DOĞUŞ'un sayısal bulunurluk oranının ise yaklaşık %10 arttığı, fiili münhasırlık yapılması durumunda FRITO LAY'in bulunurluk oranının azalmaması ve rakiplerinin bulunurluk oranının düşmesinin bekleneceği dolayısıyla FRITO LAY'in eylemlerinin paketlenmiş cips pazarında fiili münhasırlık olarak değerlendirilmeyeceği ileri sürülmüştür.

- (445) **Değerlendirme:** Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere FRITO LAY'in dosya konusu faaliyetlerinin büyük ölçüde, saha personeli olan distribütör çalışanları (satış temsilcileri) eliyle gerçekleştirildiği görülmektedir. Bunun yanında, satış temsilcileri nihai satış noktalarında gerçekleştirdikleri eylemler bakımından gerek WhatsApp grupları gerekse ikili yazışmalar aracılığıyla FRITO LAY satış şeflerine ve/veya bölge müdürlerine raporlamalarda bulunmaktadır. İlgili yazışmaların çoğunda, satış temsilcilerince münhasırlık tesis edilmesine yönelik yapılan raporlamalar üzerine FRITO LAY yetkililerinin durumdan memnuniyetlerini veya durumu onayladıklarını dile getiren ifadelerine rastlanmaktadır. Savunmada yer verilen ve distribütörler tarafından temel olarak performans kaygısıyla gerçekleştirildiği iddia edilen eylemlerin de FRITO

LAY tarafından oluşturulan prim sistemi çerçevesince ele alınabileceği değerlendirilmiştir. Şöyle ki uygulanan prim sistemi piramit niteliğinde olup FRITO LAY çalışanları olan; satış müdürlerine, bölge müdürlerine ve satış şeflerine şirket içinde bir önceki yılın satış verileri dikkate alınarak belirlenen yeni satış cirosu hedefleri koyulmakta; hedefin gerçekleştirilme oranına bağlı olarak prim ödemesi yapılmaktadır. Nitekim yine yerinde incelemede elde edilen bazı deliller, satış noktalarından rakip stantlarının çıkarılması ve rakip ürünlerin satın alınmaması karşılığında nihai satış noktalarına ödemeler yapılmasına ilişkin örneklere işaret etmekte, distribütör çalışanı olan satış temsilcileri bu yöndeki bütçe ihtiyaçlarını da FRITO LAY yetkililerinin onayı ile sağlayabilmektedir. Tüm bunların ışığında, distribütörlerin münhasırlığa yönelik uygulamalarının, FRITO LAY'in ticari politikalarından bağımsız olarak gerçekleşmediği, dolayısıyla rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılmasına yönelik eylemlerin FRITO LAY'e atfedilebileceği değerlendirilmektedir.

- (446) 29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı Kurul kararı incelendiğinde FRITO LAY'in satış noktalarındaki stok artırımı uygulamalarına ilişkin olarak; FRITO LAY'in, satış noktalarında bulunan stant sayısının ve/veya satış noktalarına ek teşhir ya da ürün vermek suretiyle noktaların stoklarının artırılması yönünde bir politikası olduğu tespit edilmiş, ancak bu politikanın satış noktalarında münhasırlık oluşturma amacına yönelik yapıldığına dair herhangi bir bulguya ulaşılmadığı, bu uygulama sonucunda noktaların depolama alanının kapatılmasının söz konusu olmadığı, stok artırma politikasının amaçları ve sonuçları bakımından filli münhasırlık yaratıcı etkileri olmadığı değerlendirilmiştir. Mevcutta yürütülen soruşturma kapsamında yer alan deliller söz konusu kararda yer alanlar ile önemli ölçüde benzerlik gösterse de farklılaşan hususların da bulunduğu görülmektedir. Tek bir delile bağlı kalmamak ve bütüncül olarak değerlendirmek gerekirse Delil 22'de yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi tarafından sarf edilen *"Elime sağlık birdaha giremeyeceğim gibi mal ver"*, Delil 38'de yer alan ve Satış Temsilcisi tarafından sarf edilen *"Sağdaki Patos standı patos sokmamak için onuda doldurdum"*, Delil 69'da yer alan ve FRITO LAY Satış Şefi tarafından sarf edilen *"Patos girmicek kadar mal yazarsan daha süper olur satmayan ürünü alıyor bütçe kullanalım satmasın patos"*, Delil 119'da yer alan ve Satış Temsilcisi tarafından sarf edilen *"Patos girmesin diye bogdum dükkani"* ifadelerinin; nihai satış noktalarında münhasırlık tesis edilmesine yönelik bütüncül stratejilerin farklı şekillerdeki tezahürleri olduğu değerlendirilmiştir.
- (447) Tablo 11 incelendiğinde FRITO LAY'in ve DOĞUŞ'un gerek Türkiye genelinde gerekse geleneksel kanal özelinde bulunurluk oranlarının son beş yıl içerisinde kayda değer bir değişime uğramadığı görülmektedir. Geleneksel kanaldaki sayısal bulunurluk verilerine bakıldığında, 2019 yılında %(.....) olan FRITO LAY'in sayısal bulunurluk oranının 2023 yılında %(.....)'e çıktığı, DOĞUŞ'un sayısal bulunurluk oranının ise aynı dönemde %(.....)'ten %(.....)'e düştüğü görülmektedir. Tablo 17'de yer alan geleneksel kanaldaki ağırlıklı bulunurluk oranlarına bakıldığında ise FRITO LAY'in 2019 yılında %(.....) olan oranı 2023 yılında %(.....)'a, DOĞUŞ'un %(.....) olan oranı ise %(.....)'ya yükselmiştir.
- (448) Buna ek olarak Tablo 13'te teşebbüslerin geleneksel kanaldaki nokta içi pazar payları verilmiştir. Tabloda FRITO LAY'in 2019 yılında %(.....) olan payının 2023 yılında %(.....)'ye çıktığı görülmekteyken DOĞUŞ'un 2019 yılında %(.....) olan nokta içi pazar payı 2023 yılında %(.....)'e kadar gerilemiştir. Sayılan sebepler doğrultusunda tarafın savunmalarına katılmak mümkün görünmemektedir.

I.5.5.5. Doğrudan Münhasırlık Uygulamaları Kapsamındaki Delillere Yönelik Savunmalar

(449) FRITO LAY yazılı savunmasında, FRITO LAY'ın doğrudan münhasırlık yapmak suretiyle rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırdığına ilişkin olarak dosyada yer alan Delil 5, 8, 16, 20, 28, 35, 39, 59, 68, 88, 93, 96, 99 ve 108'e yönelik açıklamalarda bulunmuştur. Ayrıca, yazılı savunmanın ekinde herhangi bir ek açıklamaya yer verilmeksizin Delil 4, 12, 14, 31, 32, 36, 39, 40, 41, 42, 93, 106, 108, 110, 111 ve 113'te yer alan nihai satış noktalarında hâlihazırda rakip ürünlerin satıldığına yönelik görseller sunulmuştur. Söz konusu savunmalarda;

- Delil 5, 20, 28, 35, 59, 68, 88 ve 96'ya ilişkin yapılan savunmalar söz konusu delillerde yer alan yazışmaların nokta münhasırlığına değil stant münhasırlığına ilişkin olduğu Delil 5'te "*Feroş marketten rakibi kaldırtırdım*" ifadesinin FRITO LAY standından rakip ürünlerinin çıkartılmasına yönelik olduğu, satış noktasının kapanma tarihine kadar rakip ürünleri kendi raflarında satmaya devam ettiği; Delil 20'de "*rakip tamamen bitti mi*" ifadesiyle FRITO LAY stantlarında yer alan *Patos* ürünlerinin bitip bitmediğinin sorulmak istendiği ve *Patos*'un ilgili noktada kendi standında satışa devam ettiği; Delil 28'de yer alan ifadeyle kastedilenin FRITO LAY standında yer alan rakip ürünlerinin stanttan kaldırılması olduğu; Delil 35'de yer alan drop&go görseli ve "*Patos'a elveda*" ifadesinin *Patos*'un satış noktasından çıkarıldığı anlamına gelmediği, noktanın *Patos* ürünlerini satmamasının kendi tercihi olduğu; Delil 59'da yer alan "*Patos'a yol verdik*" ve Delil 68'de yer alan "*Tuba Avm rakip çıkarıldı*" ifadeleriyle FRITO LAY standından rakibin ürünlerinin kaldırıldığına kastedildiği ve satış noktasında rakibin ürünlerinin satışının devam ettiği, Delil 88'de FRITO LAY ürünlerini içeren FRITO LAY stantlarını gösteren görselin ardından "*bizde Patos cikardik*" ve Delil 96'da "(...) *rakipleri çıkartıyorum*" ifadeleriyle kastedilenin rakip ürünlerinin FRITO LAY standından çıkartılması olduğu,
- Delil 16, 28, 35, 39 ve 108'e ilişkin yapılan savunmalarda birçok satış noktasından rakibin çıkmış olduğuna yönelik yapılan değerlendirmede söz konusu çıkışların FRITO LAY'ın herhangi bir uygulamasının doğrudan bir sonucu olduğunun somut bir şekilde ortaya koyulmadığı, Delil 16 ve Delil 35'te yer alan nihai satış noktalarının kendi tercihleriyle *Patos* ürünlerini satmadığı, Delil 28, Delil 39 ve Delil 108'de yer alan nihai satış noktalarının ise kendi tercihleri sonucu bir dönem *Patos* ürünlerini satmadıkları, ancak hâlihazırda *Patos* ürünlerinin satışının ilgili noktalarda yapıldığı ileri sürülmüş, ayrıca yazılı savunmanın ekinde bazı delillerde yer alan satış noktalarında hâlen *Patos* ürünleri satıldığına yönelik görseller sunulduğu belirtilmiş¹⁸⁵ ve
- Delil 8, 93 ve 99'da yer alan yazışmalarda bahsi geçen rakiplerin paketlenmiş cips ürünleri pazarındaki rakipler olmadığı, Delil 93'te "*Babacan Market'ten rakip standlari çıkarıp po1 oluyoruz*" ifadesinde esas kastedilenin paketlenmiş cips pazarındaki rakipler değil, genel olarak tuzlu atıştırmalık/çerez kategorisindeki rakipleri *Peyman* ve *Tadım*'in olduğu, söz konusu çerez markalarının noktadaki satışlarının sonlanmadığı, PO1 standın yanındaki stantta sergilenmeye devam ettiği, dolayısıyla PO1 stantların fiili veya potansiyel dışlayıcı bir etkisinin bulunamayacağı, Delil 8 ve Delil 99'da yer alan yazışmaların ise cips ürünlerine değil, PEPSICO içecek ürünlerine ilişkin olduğu, kolalı içecek pazarı, aromalı

¹⁸⁵ Delil 4, 12, 14, 31, 32, 36, 39, 40, 41, 42, 93, 106, 108, 110, 111 ve 113'te yer alan nihai satış noktalarında mevcut durumda rakip ürünlerin satıldığını gösterir görseller yazılı savunmanın ekinde sunulmuştur.

gazoz pazarı ve sade gazoz pazarlarındaki pazar paylarının 2002/2 sayılı Tebliği ile belirlenen %30 pazar payı eşiğinin altında olduğu ve söz konusu pazarlarda FRITO LAY'ın olası münhasırlık uygulamalarının grup muafiyetine tabi olacağı

ileri sürülmüştür.

- (450) **Değerlendirme:** Delil 1'den Delil 129'a kadar olan deliller, nihai satış noktalarında doğrudan münhasırlık sağlamaya yönelik olarak FRITO LAY yetkililerinin ve distribütör çalışanlarının; nihai satış noktalarında rakip faaliyetlerinin tümüyle sonlandırılması, nihai satış noktalarında rakip ürünlerinin görünürlüğünün azaltılması, nihai satış noktalarından rakip stantlarının tamamının veya bir kısmının çıkarılması, rakibin tekrar nihai satış noktalarına mal vermesini engellemek maksadıyla satış noktalarına ürün yığılması ve rakibin satış noktasından çıkarılması amacıyla planlamalar yapılması ya da bu yönde aktif çaba gösterilmesi bakımından birçok aksiyon aldıklarını gösterdiği değerlendirilmektedir.
- (451) İhlale konu eylemler genellikle distribütör satış temsilcileri tarafından, FRITO LAY'ın yazılı savunmasına konu olan Delil 16, 20, 28, 35, 39, 59, 68, 88, 96 ve 108'de de görüleceği üzere, WhatsApp gruplarında yahut ikili yazışmalar aracılığıyla FRITO LAY satış şeflerine ve/veya bölge müdürlerine raporlama yapmak suretiyle gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte, FRITO LAY yetkilileri de Delil 5, 8 ve 99'da olduğu gibi mevzubahis eylemlere yönelik olarak kendi aralarında iletişim kurmaktadır.
- (452) Savunma yapılan delillerden Delil 5, 20, 28, 35, 59, 68, 88 ve 96'da yer alan yazışmaların stant münhasırlığına, Delil 8, 93 ve 99'da yer alan yazışmaların noktanın FRITO LAY'den bağımsız olarak kendi tercihi sonucu rakip ürün bulundurmamasına ve Delil 8, 93 ve 99'da yer alan yazışmaların ise cips ürünlerine değil içecek ürünlerine yönelik olduğu ifade edilmiş ve savunma ekinde bazı delillerde yer alan noktalarda hâlihazırda rakibin ürünlerinin satıldığına ilişkin görseller paylaşılmış olsa da, dosya kapsamında gerçekleştirilen yerinde incelemelerde her bölgeden FRITO LAY'ın paketlenmiş cips pazarındaki münhasırlık temelli eylemler ile rakip faaliyetlerini zorlaştırdığına ilişkin çok sayıda delil elde edilmiş olması, söz konusu uygulamalar bakımından FRITO LAY'ın orta ve üst düzey yetkililerinin dahlinin, haberinin ve onayının bulunması, doğrudan münhasırlığa yönelik eylemlerin stratejik nitelik arz etmesi ve FRITO LAY'ın pazarda münhasırlık sağlamaya yönelik eylemlerde bulunduğu ilişkin olarak genel itibarıyla değinilen FRITO LAY'ın geçmiş tarihli Kurul kararlarına konu rekabet ihlalleri ve Kurulun bu bağlamda gelişen içtihadı doğrultusunda FRITO LAY tarafından geleneksel kanal perakende satış noktalarında münhasırlık tesis edilmek suretiyle rakiplerinin faaliyetlerini zorlaştırdığını ispat etmeye yeterli çok sayıda delilin bulunduğu kanaati taşınmaktadır.
- (453) Diğer yandan yapılan savunmalarda örneğin Delil 8'de yer alan yazışmada FRITO LAY Bölge Müdürü tarafından "*Rakip var mı bu noktalarda*" diye sorulduğu ve FRITO LAY Satış Şefi tarafından "*Vardı 2 ay önce çıkarttık*" şeklinde cevap verildiği ve bahse konu 'rakibin' içecek pazarında faaliyet gösteren rakipleri ifade ettiği belirtilse de CCSD'nin entegre stant uygulamalarının bulunduğu satış noktalarının durumunun ele alındığı yazışmalarda FRITO LAY Bölge Müdürü'nün "*rakip ürün var mı bu noktalarda*" sorusu ile kastettiğinin içecek ürünlerindeki rakipleri olamayacağını açık olduğu; bir başka örnek olarak Delil 99'da yer alan yazışmada FRITO LAY Satış Şefi tarafından FRITO LAY Bölge Müdürü'ne gönderilen "*Patos çıkacak oradan*" ifadesinin FRITO LAY'ın rakibin standını bulunduğu yerden başka bir yere taşınarak rakip standın yerine PEPSICO dolabı koyulsa ve rakip noktada bulunmaya devam etse dahi cips ürünlerinin impulse ürün olma özelliğinden dolayı rakibi kasa karşısından kaldırarak

görünürlüğünün azaltılma amacının açık olduğu, bazı delillerde rakibin satışlarının öncelikle düşürülmesinin ardından nokta içindeki faaliyetlerinin sonlandırılmasının da hedeflendiğinin görüldüğü (bkz. Delil 101), bunların bütüncül değerlendirme kapsamında münhasırlık temelli eylemlerden birini teşkil ettiği; diğer bir örnek olarak Delil 28'de yer alan yazışmada FRITO LAY satış temsilcisi tarafından gönderilen “O caddede GÖZDE market 2 tane olduk 7 sepet patos sildik attık” ifadesinin stant münhasırlığına değil, konuşmanın genel seyri gözetildiğinde farklı bir satış noktasında rakibin faaliyetlerine son verildiğinin açık olduğu değerlendirilmektedir.

- (454) Son olarak her ne kadar FRITO LAY tarafından sunulan görseller aracılığıyla bazı delillerde yer alan satış noktalarında rakip markalı paketlenmiş cips ürünlerinin satıldığı savunulsa da ilgili durum yalnızca o satış noktaları ile sınırlı olan ve güncel duruma işaret eder niteliktedir. Sonuç olarak, FRITO LAY'ın dosya kapsamındaki doğrudan delil başlığında yer alan delillere yönelik savunmalarına katılmak mümkün görünmemektedir. Diğer yandan Delil 93'te yer alan “rakip” ifadesi ile kuru yemiş pazarındaki oyuncuların kastedildiği ve Delil 96'da “rakipleri çıkartıyorum” ifadesinin esas olarak FRITO LAY mülkiyetindeki stantlardan çıkartılma durumuna işaret ettiği savunmalar ile ispatlandığından bu iki delil bakımından savunmalar kabul edilmiştir.

I.5.5.6. Dükkan Senin Uygulamasına Yönelik Savunmalar

- (455) 2018 yılında aktif olan “Dükkan Senin” isimli uygulamanın dönemsel kampanyaların yürütümü, müşterilere yapılan yatırımların takibi ve satış destek bütçeleri ile ticari içecek tarafında soğutucu kurulum desteğinin sağlanması gibi fonksiyonlarının bulunduğu, müşterilerin bu uygulama üzerinden elde ettiği avantajların genel olarak *Dükkan Senin* puanı kazanmaktan ibaret olduğu, bu puanların alışveriş hediye çeki, internet paketi, akaryakıt puanı ve içecek hediye çeki gibi alanlarda kullanılabilirdiği ancak puanların herhangi bir şekilde paketlenmiş cips alımında kullanılmasının söz konusu olmadığı, FRITO LAY'ın *Dükkan Senin* kampanyalarını düzenlerken müşterilerin rakip teşebbüsten alım yapıp yapmadığını dikkate almadığı, ayrıca kampanyalardan yararlanılmasını rakip ürün satmama şartına da bağlamadığı, bu sebeple ilgili kampanyaların münhasırlığa bağlı olmadığı, *Dükkan Senin* üzerinden kullanılan iş geliştirme/satış destek bütçelerinin de herhangi bir münhasırlık şartına bağlı olarak yönetilmediği, Soruşturma Bildirimi'nde belirtilen ve *Dükkan Senin* uygulamasının indirim sistemi niteliğinde olduğu değerlendirmesinin *Dükkan Senin* bakımından bütünüyle geçerli olmadığı, müşterilerin çeşitli satın alma davranışları gerçekleştirdiğinde puan kazanabildiği, ancak bunun dışında müşterilerin *Dükkan Senin* uygulamasında oyun oynayarak ya da anket doldurmak gibi herhangi bir FRITO LAY ürünü satın almak zorunda olmadan da puan kazanmalarının mümkün olduğu, söz konusu uygulamada kat sayı kampanyaları ve ürün kampanyaları olmak üzere iki tip kampanya yapıldığı, ürün bazlı kampanyalarda genel olarak belirli bir marka veya ürün tipi hedeflendiği, ürün kampanyalarının cips pazarı içerisinde olan bir ürüne ilişkin olması durumunda bile kampanya konusu hedefin FRITO LAY'ın ürün portföyündeki birçok ürün ve marka içerisinde sadece belirli bir marka ve/veya ürün tipine göre belirlenmesi nedeniyle bu hedeflerin bir müşterinin toplam cips talebinin kayda değer bir kısmına tekabül etmesinin olası olmadığı, kategori kampanyaları kapsamında belirlenen hedeflerin her bir müşteri özelinde belirlenmediği, müşterilerin genel itibarıyla alım potansiyelleri dikkate alınarak belirli baremler oluşturulduğu, akabinde müşteriler gruplandırılarak gruplar özelinde tek bir barem tayin edildiği ve benzer profile sahip müşterilerin aynı gruba tanımlandığı, dolayısıyla müşteri özelinde kişiselleştirilen bir indirim yapısının olmadığı, katsayı kampanyalarında ise hedeflerin içecek alımı ön koşullu olduğu ve bu kampanyalarda **i)** içecek ve **ii)** her iki ürün

grubundan da alım yapılarak ulaşılabilecek (toplam) alım hedeflerinin yer aldığı, dolayısıyla müşterinin içecek + yiyecek alım hedefini dilerse sadece içecek alımlarıyla, dilerse de yiyecek ve içecek alımlarını kombine ederek tamamlayabildiği, bahsi geçen her iki kampanya yönünden de herhangi bir yiyecek hedefi belirlenmediği, ilaveten kampanyaların referans dönemlerinin bir/üç ay arasında değiştiği ve bu nedenle oldukça kısa olduğu, *Dükkan Senin* kampanyaları için FRITO LAY'in ortalama yıllık cirosunun yaklaşık %(...)'üne karşılık gelen bir bütçe harcaması yapıldığı ve bu nedenle kampanya maliyetlerinin oldukça düşük olduğu, bu kampanyaların müşteriler için yarattığı avantajın da kayda değer ölçüde olmadığı, kampanyalardan yararlanma oranlarının da düşük olduğu, bu nedenle *Dükkan Senin* kampanyalarının herhangi bir sadakat artırıcı etki doğurmayacağı, ek olarak *Dükkan Senine* manuel girişler yapılabildiği, fakat bu işlemlerin düşük tutarlı ve az sayıda olduğu ileri sürülmüştür.

- (456) **Değerlendirme:** Doğrudan münhasırlık ihlalinde, satış noktalarına sağlanan finansal faydaların aynı zamanda *Dükkan Senin* üzerinden de gerçekleştirildiği tespit edilmiştir. *Dükkan Senin* uygulamasının kurgusu itibarıyla riskli bir indirim sistemi kategorisi altında olduğu ve görece daha sınırlı bir kapsama sahip olsa da, kararın "*Dolaylı Münhasırlık*" başlığı altında sunulan ihlal konusu diğer tüm uygulamalarla birlikte ele alındığında, FRITO LAY tarafından *Dükkan Senin* üzerinden gerçekleştirilen şeffaf olmayan ve uygulamaya dışardan yapılan müdahalelerle noktanın yalnızca FRITO LAY ile çalışması için teşvik sağlandığı ve bu yolla rekabet karşıtı pazar kapamaya sebebiyet verildiği kanaatine ulaşılmıştır.

1.5.5.7. Stant Münhasırlığı Uygulamalarına Yönelik Savunmalar

- (457) FRITO LAY'in nihai satış noktalarına sağladığı PO1 haricindeki stantlar için herhangi bir sözleşme akdetmediği, FRITO LAY stantlarının nihai satış noktalarından çıkarılması yönünde herhangi bir hukuki engelin bulunmadığı, paketlenmiş cips ürünleri pazarında stant maliyetlerinin düşük olduğu, FRITO LAY'in 2020-2023 yıllarında stantlar da dâhil teşhir ekipmanına yaptığı harcamaların toplam pazarlama, satış ve dağıtım giderlerinin %4-6 gibi cüzi bir kısmını oluşturduğu, FRITO LAY standında rakip markaların ürünlerine yer verilmesinin hangi markanın hangi üreticiye ait olduğuna yönelik olarak tüketiciler bakımından bir algı karışıklığına neden olabileceği, FRITO LAY'in stantları reklam/tanıtım amaçlı olarak da kullandığı dolayısıyla rakip üreticilerin FRITO LAY'in marka algısından istifade etmek suretiyle bir bedavacılık sorunu yaratabileceği, stant münhasırlığı uygulamalarına yönelik olarak FRITO LAY'in ürünlerini diğer markalarla birlikte teşhir etmesini zorunlu tutan bir Kurul kararı veya başka bir düzenleme bulunmadığı, paketlenmiş cips ürünleri yönünden hâkim durumdaki teşebbüsün standının münhasır olmasının mağazayı fiilen münhasır hâle getirmediği ve bira, kolalı içecek ve dondurma pazarlarında dolap münhasırlığı olması durumunda olduğu gibi nihai satış noktasında birden fazla üreticinin standına yer bulunamama gibi bir sorun yaratmadığı, ürünlerin stant dışı ve satış noktasına ait stantlarda satışının mümkün olduğu, paketlenmiş cips ürünleri pazarı ile kuru yemiş pazarının komşu pazarlar olarak kabul edilebileceği ve Kurulun 07.07.2022 tarihli ve 22-32/505-202 sayılı *Tadım* kararında yer verildiği üzere kuru yemişin özellikli bir saklama koşulu bulunmamasından ötürü ilgili pazarda faaliyet gösterebilmek için stant bulundurma zorunluluğunun bulunmadığı, aynı durumun paketlenmiş cips ürünleri için de geçerli olduğu, 12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararında da FRITO LAY'in rakiplerini dışlamak ve münhasır faaliyetler yürütmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'u ihlal ettiği iddialarının incelendiği ve ihlal tespiti yapılmadığı, FRITO LAY'in kendi stantlarında yer alan farklı markalı ürünlere müdahale etme olanağının bulunduğu ileri sürülmüştür.

(458) **Değerlendirme:**

- Stantların rakiplere açılmasının, FRITO LAY'in dile getirdiği üzere stant maliyetlerinin düşük olması sebebiyle bedavacılık sorunu ortaya çıkarabilecek nitelikte olmadığı, nitekim bizatihi FRITO LAY'in teşhir araçlarının maliyetli olmadığını, stant maliyetlerinin FRITO LAY'in satış ve dağıtım giderleri içinde 2020-2023 yıllarında %(.....)-(.....) arasında bir orana denk geldiğini ifade ettiği,
- Ayrıca, FRITO LAY stantlarında rakip markalara yer verilmesi, rakiplere ayrılan yerin belirginleştirildiği, rakip ürünlerle FRITO LAY ürünlerinin bir seperatör yardımıyla ayrıştırıldığı, rakip ürünlere açılan yerin rakip ürünlere ait görsellerle, FRITO LAY ürünlerinin sergilendiği yerin ise FRITO LAY ürünlere ait görsellerle giydirildiği senaryoda, tüketici gözünde marka bakımından bir algı karmaşasına sebep olunmayacağı,
- Hatta rakip ürünlere ayrılan yerde, ilgili bölümün rakip cips ürünleri için ayrıldığına ilişkin bir etiketin de bulundurulabileceği ve bu uygulamanın hem kayda değer bir maliyet oluşturmayacağı, hem de tüketicinin satın aldığı ürün ile FRITO LAY'in ürünleri ve standı hakkında bilgi edinmiş olmasını rahatlıkla sağlayacağı

değerlendirilmektedir. Bu bakımdan, teşebbüsün bedavacılık ve tüketici gözünde algı karmaşası sorununa ilişkin svunmalarına katılmak mümkün olmamıştır. Diğer yandan, daha evvel paketlenmiş cips pazarında stant münhasırlığının kaldırılmasına ilişkin bir Kurul kararının alınmamış olması, rekabet hukuku kapsamında incelemelerin dosya konusu olayın ve pazarın kendine özgü koşullarının ele alınması neticesinde gerçekleştirildiği dikkate alındığında işbu karar bakımından geçerli bir savunma olarak kabul edilmeyecektir. Bununla birlikte, Kurulun 2018 yılında FRITO LAY hakkında aldığı kararda, her ne kadar belge bulunmaması ve ihlali gösteren bir etkinin ortaya çıkmaması sebepleriyle bir ihlal tespiti yapılmassa da, FRITO LAY'in hedef bağlı indirim sistemlerinin rakiplerin satış yapabileceği alanları daraltıcı nitelikte olabileceği, büyüyen pazarda FRITO LAY'in kendi pazar payından daha yüksek oranda pazarı kapatabileceği ve bu durumun rekabete aykırı etki oluşturabileceği değerlendirilmiştir¹⁸⁶. Diğer yandan, işbu dosya konusu iddialar kapsamında yapılan incelemeler beş yılı aşkın ve hatta 2018 tarihli karara konu olan inceleme dönemini de kapsayan bir süreci ihtiva eden bir ihlali ortaya koymaktadır. Bu ihlal doğrultusunda 25 yılı aşkın süredir paketlenmiş cips pazarında hakim durumda olan FRITO LAY'in pazar payını gerek ciro bazında gerekse değer bazında artırdığı buna karşın rakiplerinin pazar payı kaybı yaşadığı, FRITO LAY'in en yakın rakibi konumunda olan teşebbüsün pazar payının beş katından fazla pazar payına sahip olduğu onları takip eden üçüncü ve dördüncü sıradaki teşebbüslerin pazar paylarının ihmal edilebilecek kadar az olduğu buna rağmen söz konusu teşebbüslerin pazar payı kaybetmeye devam ettiği gözlemlenmiştir.

I.5.5.8. Rekabet Hukukunda Münhasırlığın Ele Alınmasına Yönelik Savunma

- (459) Münhasırlık uygulamalarının; sağlayıcının rakiplerine ait ürünlerinin alıcılar tarafından satılmasının yasaklanmasından ibaret bir ihlal olduğu, söz konusu ihlalin *per se* ihlal niteliği taşımadığı ve bu sebeple ikincil mevzuatta açık ve ağır ihlal olarak nitelendirilmediği, ilaveten 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği (Dikey Tebliğ)'nde de benzer bir yaklaşım sergilenerek pazar payı %30'un altında kalan teşebbüslerin münhasırlık eylemleri bakımından grup muafiyetinden doğrudan yararlandıkları, eşğin üzerinde kalan teşebbüslerin ise eylemlerinin süresi,

¹⁸⁶ 12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararı, para. 120.

tek marka anlaşmaları ile elde ettiği pazar payı oranı ve eylemleri sonucunda pazar kapama etkisi yaratıp yaratmadığının incelenmesi gerektiği, buna paralel olarak Kurulun 2013 *Frito Lay*, 2015 *CCSD* ve *Red Bull* kararları¹⁸⁷ kapsamında yürütülen soruşturmalarda iletişim delillerinde yer alan ifadelerin hayata geçip geçmediğinin teyit edildiği, bu suretle Kurul içtihatlarında da etki temelli bir yaklaşımın benimsendiği, mevcut dosya bakımından münhasırlık iddialarına konu satış noktası sayısının 74'ten ibaret olduğu, söz konusu satış noktalarının %(.....)'sında hâlihazırda rakiplere ait ürünlerin de satışlarının devam ettiği, münhasırlık isnadı ile karşı karşıya olan bir teşebbüsün yüksek ciro elde ettiği satış noktalarını hedeflemesi gerektiği ancak FRITO LAY tarafından; mevcut dosya bakımından ihlal iddiasına dayanak teşkil eden delillerdeki satış noktalarından elde edilen cironun FRITO LAY'in toplam cirosunun yaklaşık %(.....)'ine tekabül ettiği, FRITO LAY'in noktalara sağladığı bedelsiz/karşılıksız satış desteğinin geleneksel kanal paketlenmiş cips cirosunun %(.....) gibi ihmal edilebilir bir miktar olduğu savunmada belirtilmiştir.

- (460) **Değerlendirme:** Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde, *“deneyimin ortaya çıkardığı belirli davranışların ciddi rekabet karşıtı sonuçlara neden olacağı ve hemen hemen hiç haklı çıkarılamayacağı durumlarda kabul edilmektedir. Bu itibarla, per se kurallar sınırlı yargısal kaynakların ekonomik kullanılması ve teşebbüslere yasalara uygun davranışlarla ilgili daha açık bir yol gösterme avantajına sahiptir. Per se yaklaşımı altında uygulamanın rekabet karşıtı etkileri gösterilmek zorunda değildir. Bu çerçevede örneğin kartelin varlığının ispatlanması yeterlidir; rekabetin azalıp azalmadığının ve zarara yol açılıp açılmadığının incelenmesine gerek bulunmamaktadır.”* olarak ifade edilen *per se* kurallar, esas itibarıyla Amerikan antitröst hukukunda benimsenen bir yaklaşım türüdür. Söz konusu yaklaşım uyarınca *per se* ihlal olarak kabul edilen teşebbüs davranışları mutlak suretle yasaklanmaktadır. Mevaz Avrupa Birliği (AB) hukukunda ise amacı bakımından rekabeti kısıtlayıcı nitelikte olan anlaşmalar Avrupa Birliğinin İşleyişine Dair Anlaşma'nın¹⁸⁸ 101. maddesi kapsamında değerlendirilmekte ve koşullarını sağladığı takdirde muafiyetten yararlanabilmektedir. 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde düzenlenen bireysel muafiyet şartları AB hukukundaki düzenlemelere paralellik teşkil etmekte olup *per se* ihlal yaklaşımının herhangi bir ihlal türünde benimsenmediğini göstermektedir.
- (461) 2021/2 sayılı Tebliğ'in ve 2021/3 sayılı Rekabeti Kayda Değer Ölçüde Kısıtlamayan Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Teşebbüs Birliği Karar ve Eylemlerine İlişkin Tebliğ'in 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde açık ve ağır ihlallerin;

“Bir mal veya hizmet piyasasındaki rekabeti doğrudan ya da dolaylı olarak engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan;

1) *Rakip teşebbüsler arasında fiyat tespiti, müşterilerin, sağlayıcıların, bölgelerin ya da ticaret kanallarının paylaşılması, arz miktarının kısıtlanması veya kotalar konması, ihalelerde danışıklı hareket, gelecekte uygulanması planlanan fiyat, üretim ya da satış miktarı gibi rekabete duyarlı bilgilerin paylaşılması,*

2) *Üretim veya dağıtım zincirinin farklı seviyelerinde faaliyet gösteren teşebbüsler arası ilişkide alıcının sabit veya asgari satış fiyatının belirlenmesi, konularında*

¹⁸⁷ Sırasıyla; 29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı, 05.03.2015 tarihli ve 15-10/148-65 sayılı ile 19.12.2019 tarihli ve 19-45/767-329 sayılı Kurul kararları.

¹⁸⁸ Treaty on the Functioning of the European Union.

gerçekleşen anlaşma ve/veya uyumlu eylemler ile bu konulara ilişkin teşebbüs birliği karar ve eylemlerini”

ifade ettiği düzenlenmiştir.

- (462) Bahsi geçen her iki mevzuatta da yalnızca münhasırlık temelli eylemler değil, belirli bir pazarda hâkim durumda olan bir teşebbüsün 4054 sayılı Kanun kapsamında hâkim durumunu kötüye kullanmasına yönelik olduğu değerlendirilebilecek olan rekabet karşıtı herhangi bir eylemi açık ve ağır ihlal olarak nitelendirilmemiştir. Aynı şekilde eylemin, açık ve ağır ihlal olarak nitelendirilen bir eylem olması halinde *per se* ihlal kategorisinde; açık ve ağır ihlal olarak nitelendirilmemesi durumunda *per se* ihlal kategorisi dışında kalması şeklinde bir sınıflandırma Türk rekabet hukuku bakımından benimsenmiş bir yöntem değildir. Zira bahsi değinilen ikincil düzenlemelerde açık ve ağır ihlal olarak nitelendirilen fiyat tespiti, arz miktarının kısıtlanması, gelecekte uygulanması planlanan fiyat, üretim ya da satış miktarı gibi rekabete duyarlı bilgilerin paylaşılması vb. ihlaller bile koşullar sağlandığı takdirde, düşük ihtimalle de olsa 4054 sayılı Kanun’un 5. maddesi uyarınca bireysel muafiyetten yararlanabilmektedir.
- (463) Yazılı savunmada belirli bir pazardaki pazar payı %30 eşiğinin altında kalan bir teşebbüsün dikey bir anlaşma kapsamında gerçekleştirmiş olduğu münhasırlık eyleminin Dikey Tebliğ kapsamında yer aldığı ve bu sebeple ilgili teşebbüsün 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesi uyarınca öngörülen sonuçlardan muaf tutulacağı ifade edilmiştir. İlk bakışta bu husus haklı görünse bile, rekabet hukuku, her somut olayın kendine özgü koşulları çerçevesinde değerlendiren son derece dinamik bir hukuk dalıdır. Eş deyişle, bir pazarda gerçekleştirilen münhasırlık eyleminin etkinlik doğurucu olması, aynı eylemin farklı nitelikteki bir pazarda yine aynı sonuçlara yol açacağı şeklinde yorumlanmaması gerekmektedir. Nitekim Kurul yakın tarihli *Unmaş* kararında¹⁸⁹, teşebbüsün pazar payının %30’un altında olmasına rağmen, münhasır anlaşmalara ilişkin olarak daha önce yararlanılan grup muafiyetini, 4054 sayılı Kanun’un 5. maddesinde sayılan muafiyet koşullarıyla bağdaşmaz etkilere sahip olduğu gerekçesiyle geri almıştır.
- (464) Rekabet hukukunda, münhasırlık veya tek marka sınırlamaları; üretim veya dağıtım zincirinin farklı seviyelerinde faaliyet gösteren iki ya da daha fazla teşebbüs arasında belirli mal veya hizmetlerin alımı, satımı veya yeniden satımı amacıyla oluşan dikey boyutlu “*sağlayıcı-alıcı*” ilişkileri çerçevesinde, bağımsız bir alıcının belirli bir ürüne ya da ürün grubuna yönelik talebinin tamamını ya da büyük bir bölümünü tek bir sağlayıcıdan karşılaması zorunluluğu ya da eğilimi olarak tanımlanabilmektedir. Burada bahsedilen “*zorunluluk ya da eğilim*” ifadeleri; tamamıyla alıcının bağımsız tercihleri doğrultusunda oluşan, münhasırlığa yol açabilecek herhangi bir baskı ve teşvik unsurunun mevcut olmadığı ve alıcının diğer ürün gruplarına yönelik talebinin bazı rasyonel ekonomik ve davranışsal gerekçeler doğrultusunda hiç olmadığı ya da az olduğu durumları kapsamamaktadır.
- (465) Münhasırlık, dağıtım ayağında olabileceği gibi (münhasır dağıtım) nihai satış noktalarında (münhasır satıcılık) da gerçekleşebilmektedir. Genel olarak münhasır dağıtım daha etkinlik doğurucu görülürken; münhasır satıcılığın rekabet ihlaline yol açma potansiyelinin daha yüksek olabileceği söylenebilecektir. Buna karşın “Münhasırlık” paragrafında da belirtildiği üzere münhasır anlaşmalar birçok hukuk sisteminde mutlak olarak yasaklanmak yerine fiili ve potansiyel rekabetçi etkileri temelinde bir değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Nitekim hâkim durumda bir teşebbüs

¹⁸⁹ 07.07.2022 tarihli ve 22-32/506-203 sayılı Kurul kararı.

tarafından akdedilmiş olmasına rağmen, dağıtım aşında etkinlik sağlandığına ve bu etkinliğin tüketiciye yansıdığına yönelik tespitler uyarınca dağıtıcılar/distribütörler ile yapılan ve münhasırlık hükümleri içeren birçok anlaşmaya, ilgili etkinlik kazanımları gözetilerek Kurul tarafından muafiyet tanınmıştır.¹⁹⁰ Ancak 2004 tarihli muafiyetin geri alınması (2004 FRITO LAY MGA) kararında¹⁹¹ pazarın rekabetçi koşulları gözetilerek FRITO LAY'in nihai/perakende satış noktalarındaki doğrudan ya da dolaylı münhasırlık uygulamalarına bir bütün hâlinde muafiyet tanınamayacağı belirtilmiş ve teşebbüsün fiili münhasırlık yaratıcı uygulamalardan da kaçınması gerektiğine hükmedilmiştir. Münhasırlık uygulamalarının özellikle dağıtım anlaşmalarında etkinlik kazanımı gibi bazı olumlu yanları olabilecekse de 2004 FRITO LAY MGA kararında ve benzer nitelik arz eden piyasalarda verilen muafiyetin geri alınmasına ilişkin geçmiş tarihli Kurul kararlarında yapılan değerlendirmelerde, hâkim durumdaki teşebbüsler ile nihai satış noktaları arasındaki anlaşmaların münhasırlık içermeleri hâlinde bu anlaşmaların rekabet üzerindeki olumsuz etkilerinin, etkinlik kazanımlarına göre daha ağır basacağı tespit edilmiş ve fiili münhasırlık doğurabilecek eylemler de dâhil olmak üzere münhasırlık uygulamalarına bireysel muafiyet tanınamayacağı sonucuna varılmıştır.

(466) Kararın "Paketlenmiş Cips Pazarında ve Benzer Yapıdaki Pazarlarda Nihai Satış Noktalarında Münhasırlığa Yönelik Eylemlere İlişkin Kurul Yaklaşımı ve İspat Standardı" başlığında paketlenmiş cips ve benzer yapıdaki pazarlarda nihai satış noktalarında münhasırlığa yönelik eylemlere ilişkin Kurul yaklaşımı ve ispat standardına değinilmiş olup özetle Kurulun bu nitelikteki pazarlarda önemli pazar payına sahip teşebbüsler tarafından gerçekleştirilen doğrudan veya dolaylı münhasırlık uygulamalarına yönelik içtihadının;

- Hâkim durumda bulunan teşebbüs tarafından nihai satış noktalarıyla yapılan doğrudan ya da dolaylı münhasırlık anlaşmalarının ilgili pazarlarda etkin rekabetin oluşmasının önünde engel teşkil ettiği,
- Hâkim durumdaki teşebbüs tarafından nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına yönelik bedelsiz ürün, nakit para verme, bütçe veya kredi kullandırma şeklinde sağlanan indirimlerin rekabet üzerinde olumlu sonuçlarından ziyade olumsuz sonuçlarının daha baskın olduğu,
- Normal şartlar altında dağıtım sistemlerindeki münhasırlık temelli uygulamaların pazarda etkinlik yaratacağı anlayışının kabul gördüğü, ancak nihai satış noktalarında münhasırlığa neden olan uygulamaların rakip oyuncuların noktaya girememesine, dolayısıyla rakiplerin bulunurluk ve görünürlük oranları ile markalar arası rekabetin azalmasına ve tüketici tercihlerinin sınırlandırılmasına sebep olabildiği,
- Söz konusu indirim ve taviz uygulamalarının ürünlerin satış fiyatları üzerinde bir etkisinin bulunmadığı, dolayısıyla nihai tüketiciye fiyat avantajı gibi doğrudan veya dolaylı herhangi bir fayda sağlamanın aksine yalnızca nihai satış noktalarında münhasırlık sağlamayı amaçladığı ve
- Nihai satış noktalarıyla yapılan münhasırlık anlaşmalarının şirket yetkililerinin bilgisi dâhilinde ve stratejik olması hâlinde muafiyetin geri alınması kararlarına aykırılık teşkil edeceği ve dolayısıyla cezalandırılmaları gerektiği

¹⁹⁰ 29.02.2000 tarihli ve 00-9/89-44 sayılı Kurul kararında FRITO LAY'in dağıtım sözleşmelerine muafiyet tanınmış olup FRITO LAY'in dağıtım sözleşmeleri mevcut durumda da münhasırlık hükümleri içermektedir (bkz. I.4.3. bölüm, Delil 151).

¹⁹¹ 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı.

yönünde olduğu anlaşılmaktadır. Bunlara ek olarak 2011 Efes kararında¹⁹² grup muafiyetinin geri alınmasının ilgili pazarlarda pazar kapamaya yol açmayacak şekilde münhasırlık uygulamasına izin verilmesi gibi bir duruma sebebiyet vermediği belirtilerek Efes Pazarlama ve Dağıtım Ticaret AŞ bakımından hem mezkûr kararda hem de 2013 Frito Lay kararında geleneksel kanaldaki münhasırlık eylemlerinin münferit olmayıp yaygın bir şekilde yürütülmesi ve bu eylemlere şirket yetkililerinin dahlinin bulunması yoluyla eylemlerin stratejik nitelik arz etmesi ihlal standardı için yeterli görülmüştür. Bu bakımdan, Kurulun paketlenmiş cips ve benzer yapıdaki pazarlarda içtihadının, münhasır satıcılık eylemlerine yönelik olarak delil standardında tam teşekküllü bir etki yaklaşımını gerektirdiğini söylemek elbette mümkün değildir, ancak bu içtihat 2000'li yılların başından itibaren oluşturulmuş olup mevcut dosyadaki değerlendirmeler de bu doğrultuda şekillenmiştir.

- (467) Savunmada ayrıca, Kurulun *Red Bull* kararında; RED BULL'un¹⁹³ yerinde tüketim kanalında gerçekleştirdiği iddia edilen münhasırlık temelli eylemlerinin somutlaştırılması amacıyla en büyük 10 alıcısından bilgi taleplerinde bulunduğu ve bu suretle elde edilen delillerin pazarda bir karşılığının bulunup bulunmadığının değerlendirildiği ifade edilmiştir. Ancak münhasırlık iddialarının RED BULL'un eski bir distribütörü tarafından ortaya sürüldüğü, FRITOLAY tarafından yapılan savunmada ifade edilenin aksine gerek RED BULL'un yerinde tüketim noktaları ile soğutucu dolaplar için akdettiği emanet sözleşmelerinde gerekse de gerçekleştirilen yerinde incelemelerde münhasırlık sonucu doğurabilecek herhangi bir bulguya rastlanmadığı anlaşılmış olup soruşturma kapsamında yerinde tüketim noktalarından bilgi talep edilmesinin şüphenin tamamen giderilmesi amacıyla hizmet etmekten ibaret olduğu sonucuna ulaşılmıştır. FRITO LAY'in savunmasında belirtilen 2015 CCSD kararında da benzer yöntem benimsenmiştir.
- (468) İlâveten FRITO LAY tarafından gerçekleştirilen yazılı savunmada bahsi geçen *Red Bull* kararı kapsamında RED BULL'a isnat edilen iddialar ile mevcut dosya kapsamında FRITO LAY'e isnat edilen iddialar benzer olarak nitelendirilse de dosyanın kapsamı ve tarafların faaliyet gösterdikleri pazardaki konumları pek çok yönden ayrılmaktadır. Şöyle ki bahsi geçen kararda; soğutucu dolapların, büyüklük olarak 100 m²'nin altında olan noktalar bakımından fiili münhasırlık doğurma riskinin arttığı ifade edilmiş olup yerinde tüketim kanallarının ise bu kıstasın üzerinde olması sebebiyle bu noktalardaki münhasırlık riskinin azaldığı vurgulanmıştır. İşbu dosyada FRITO LAY'in münhasırlık içeren eylemleri ise, geleneksel kanal satış noktalarında gerçekleşmekte olup bu noktaların büyüklüğü bahsi geçen 100 m² eşiğinin altında kalmaktadır. Kıyasa konu edilen Kurul kararında RED BULL, faaliyet gösterdiği enerji içeceği pazarında hâkim durumda olması yönünden mevcut dosya bakımından FRITO LAY ile benzerlik göstermektedir. Ancak RED BULL'un hâkim durumda olduğu enerji içeceği pazarında *Burn*, *Gladyatör* ve *Monster* markaları ile faaliyet gösteren ve muhtelif içecek pazarlarında hâkim durumda bulunduğu Kurul kararıyla tespit edilmiş olan CCSD gibi güçlü bir rakibi bulunmaktadır. Enerji içeceğinin teşhir edilmesi bakımından soğutucu dolapların hayati önem taşıdığı dikkate alındığında satış noktalarına dolap temin edebilecek bu denli güçlü bir rakibin varlığı durumunda RED BULL'un münhasırlık tesis edebilmesi çok daha güçtür. Nitekim ilgili kararda geçen "... görüldüğü üzere RED BULL hem nokta sayısı bakımından hem de dolap bulunurluk oranı bakımından CCJ¹⁹⁴'nin oldukça gerisinde kalmaktadır. RED BULL'a ait dolap sayısı ile CCJ'ye ait

¹⁹² 13.07.2011 tarihli ve 11-42/911-281 sayılı Kurul kararı.

¹⁹³ Red Bull Gıda Dağıtım ve Pazarlama Tic. Ltd. Şti.

¹⁹⁴ Coca Cola İçecek AŞ kısaltmasıdır.

dolap sayısı arasındaki önemli farklılıklar, RED BULL'un yerinde tüketim satış kanalı içerisinde bulunan dolapları aracılığıyla fiili münhasırlığa neden olma ihtimalini dışlamaktadır." ifadeleri de söz konusu durumu desteklemektedir.

- (469) Savunmada Kurulun 2013 Frito Lay kararında soruşturma kapsamında elde edilen iletişim delillerinde yer alan yazışmaların hayata geçip geçmediğinin teyit edildiği ve söz konusu karardaki, "*Kraft'dan belgede adı geçen noktalara son üç yılda satış yapıp yapmadığı bilgisi talep edilmiştir.*" ifadesinin bu durumu açıkça gösterdiği belirtilmiştir. Bahsi geçen karar ayrıntılı bir şekilde incelendiğinde dosya kapsamında münhasırlığa işaret eden pek çok iletişim delili elde edildiği, benzer delillerin Konya, Ankara, Bursa gibi yerinde inceleme gerçekleştirilen illerin geneline yaygın olduğu, söz konusu delillerde "*(Kraft'ın) potansiyel noktalarımıza girmesini engellemek*", "*noktaları kapatmak için*", "*rakibe alan bırakmamak*", "*rakip araç sayısını azaltmaya yönelik uygulamalar*", "*rakibi boğmak*", "*Kraft'ın çıkarılması için ne yapalım*", "*Finike'de de rakiple mücadele adına 3.550 TL*" gibi ifadelerle sıklıkla rastlandığı, bahsi geçen ifadelerin başka herhangi bir teyide muhtaç olmaksızın doğrudan münhasırlık amacına hizmet ettiğini gösterdiği anlaşılmıştır. Savunmada bahsi geçen ifadelerin aksine bilgi talebinin, elde edilen tüm belgelerin teyidi amacıyla yapılmadığı, yalnızca diğer belgeler kadar açık olmayan ve doğrudan bir satış noktasına işaret eden belgeler bakımından benimsendiği açıktır. Nitekim ilgili kararda geçen "*Pazardaki etkisi tespit edilebilen bazı belgeler bakımından uygulamaların sonuçları da ortaya konmaya çalışılacaktır.*" ifadesinin bu durumu desteklediği değerlendirilmektedir.
- (470) FRITO LAY tarafından yapılan; münhasırlık iddialarının yalnızca 74 adet satış noktasını kapsadığı, söz konusu satış noktalarından elde edilen cironun FRITO LAY'in toplam cirosu içinde %(...)’lik bir kısma tekabül ettiği ve bahsi geçen satış noktalarının %(...)’sında rakiplere ait ürünlerin satışının devam ettiği savunmasının dayanaktan yoksun olduğu kanaatine varılmıştır. Öncelikle ilgili satış noktalarında rakiplerin faal olduğuna yönelik sunulan görseller yalnızca bu satış noktalarındaki güncel duruma işaret etmektedir. Diğer yandan mevcut dosya kapsamında önaraştırma sürecinde 14.02.2024-15.02.2024 tarihlerinde İstanbul, İzmir, Ankara, Antalya, Samsun, Muğla ve Bursa illerindeki FRITO LAY bölge müdürlüklerinde ve FRITO LAY distribütörlerinde yerinde incelemeler gerçekleştirilmiş olup ihlale dayanak teşkil ettiği değerlendirilen 131 adet belgenin tamamı bahsi geçen incelemeler neticesinde elde edilmiştir. FRITO LAY'in münhasırlık eylemlerinin yoğunlaştığı geleneksel satış kanalında yaklaşık 150 bin adet satış noktası bulunmakta olup ihlalin ortaya koyulabilmesi için gerçekleştirilen yerinde incelemelerde her bir satış noktası bakımından ayrı ayrı belge elde edilmesi gibi bir zorunluluk bulunamayacağı açıktır. İnceleme gerçekleştirilen her bölgede ihlalin varlığına dayanak teşkil edebilecek çok sayıda delile ulaşılması, eylemin münferit değil yaygın olduğuna işaret etmekte olup aynı zamanda eylemlerin gerek FRITO LAY satış şefleri gerekse bölge müdürlerinin bilgileri ve onayları dâhilinde gerçekleşmesi ise münhasırlık temelli eylemlerin stratejik nitelik arz ettiğini açıkça göstermektedir. Bu doğrultuda, bu tespit, yalnızca deliller kapsamındaki satış noktaları ile sınırlı bir münhasırlık uygulamasına değil, ihlalin bir bütün olarak en azından yerinde inceleme gerçekleştirilen bölgelerde vuku bulduğuna işaret etmektedir.
- (471) Değinenler ışığında, FRITO LAY'in sözlü anlaşmalar yoluyla münhasırlık tesis edilmesine yönelik eylemleri ile 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği tespit edilmiş olup ilgili tespit hem teşebbüsten münhasır anlaşmaları nedeniyle grup muafiyetinin geri alınmasına dayanak oluşturan 2004 FRITO LAY MGA kararından hem de münhasır anlaşmaları nedeniyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlal edildiği gerekçesiyle teşebbüs hakkında idari para cezası uygulanmasına dayanak

oluşturan 2013 *Frito Lay* kararından ayrışmamaktadır. Nihayetinde tarafın savunmasına katılmak mümkün görülmektedir.

I.5.5.9. Dosya Kapsamındaki Delillere, FRITO LAY'in Kurumsal Planı ve Politikasına ve Alınan Şirket İçi Tedbirlere Yönelik Savunma

(472) İsnat edilen iddialara yönelik delillerin anlık mesajlaşma kapsamında olduğu, bu kapsamda abartılı, tepkisel ve özensiz bir dil kullanımına yer verildiği, yazışmaları kaleme alan çalışanların performans kaygısı ile bu mesajları attığı, iletişim delillerinde yer alan yazışmaların distribütörlerin satış temsilcileri ile FRITO LAY'in satış şefleri ve bölge müdürleri arasında gerçekleştiği, bahse konu kişilerin orta veya üst düzey bir teşebbüs yetkilisi olmadığı, Delil 30'un bu bakımdan bir istisna olduğu, ancak ilgili delil içeriğinden mesajlarda yer alan ifadelerin yanlış anlaşılmaya müsait olması sebebiyle mesajlara FRITO LAY Bölge Müdürü tarafından müdahale edildiğinin görüldüğü, orta ve üst düzey FRITO LAY yetkililerinin dahil olduğu durumlarda yanlış anlaşılmaya müsait dil kullanımına dahi müdahale edildiği, 2013 *Frito Lay* ve 2015 CCSD kararları çerçevesinde Kurul içtihadına bakıldığında fiili münhasırlık uygulamaları bakımından teşebbüs politikasının varlığının arandığı, ilgili kararlarda "kurumsal plan" veya "organize ve sistematik bir politika" ifadelerinin geçtiği, Soruşturma Raporu'nda ise 2013 *Frito Lay* kararında olduğu gibi kurumsal bir plana işaret eden herhangi bir iletişim delili bulunmadığı, Delil 1 ila Delil 129'da yer alan ve münhasırlık eylemleri gerçekleştirdiği yolunda şüpheye mahal verdiği anlaşılan ifadelerin, FRITO LAY'in fiili münhasırlık tesis etmeye yönelik bir politikası olmadığı, nitekim FRITO LAY genel merkezinde ve bölge müdürlüklerinde altı, FRITO LAY distribütörlerinde ise 18 yerinde inceleme gerçekleştirildiği, FRITO LAY'in münhasırlığa dönük kurumsal planı gösterir bir politikası olsa idi bunun gerçekleştirilen yerinde incelemeler kapsamında ortaya çıkması gerektiği, 2018 *Frito Lay* kararında¹⁹⁵ Kurulun, FRITO LAY'in doğrudan rakip ürün bulundurulmamasına yönelik bir eyleminin olmadığına kanaat getirmesinin ve 2018 yılında yürütülen önaraştırma kapsamında herhangi bir doğrudan münhasırlık tespitinin de yapılmamış olmasının, FRITO LAY'in bu doğrultuda bir politikası olmadığını doğruladığı, FRITO LAY'in hem kendi hem distribütörleri bünyesinde rekabet hukuku farkındalığını pekiştirmek ve hukuka tam uyum sağlamak için ciddi bir mesai sarf ettiği, eğitimler düzenlediği, düzenli aralıklarla dikkat edilmesi gereken hususlar hakkında e-posta ile bilgilendirme yapıldığı ve çalışanlarına yönelik "*Rekabet Uyum Disiplin Prosedürleri*" bulunduğu, rekabet hukuku açısından kaçınılması gereken davranışların bu metinlerde yer aldığı ve çalışanların ilgili metinleri okuyup imzaladığı, şayet prosedüre aykırı davranılırsa çalışanlar hakkında çeşitli disiplin yaptırımlarının uygulandığı, soruşturma bildiriminde yer verilen belgelerden yapılan değerlendirmeler sonucunda, yanlış dil kullandıkları tespit edilen FRITO LAY ve distribütör çalışanları hakkında iş hukuku tedbirlerinin alındığı, ilgili çalışanlardan savunmaları istenerek akabinde bazılarına uyarı gönderildiği, bazılarının ise iş sözleşmesinin feshedildiği, bu sıfır tolerans politikasının münhasırlık yaratmaya dönük kurumsal bir planı bulunan bir teşebbüsten beklenemeyeceği, dolayısıyla bir ihlal tespiti bakımından, Kurul içtihadında aranan bir unsur olan, münhasırlığa yönelik kurumsal bir politikanın FRITO LAY'de bulunmadığının doğruladığı, Soruşturma Raporu'nda FRITO LAY'in münhasırlığa yönelik bir kurumsal planı olduğuna ilişkin herhangi bir iletişim delilinin bulunmadığı savunması.

(473) **Değerlendirme:** FRITO LAY'in dosya konusu faaliyetlerinin büyük ölçüde, saha personeli olan distribütör çalışanları (satış temsilcileri) eliyle gerçekleştirildiği

¹⁹⁵ 12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararı.

dosyadaki belgeler ile de sabittir. Bunun yanında, satış temsilcileri nihai satış noktalarında gerçekleştirdikleri eylemler bakımından gerek WhatsApp grupları gerekse ikili yazışmalar aracılığıyla FRITO LAY satış şeflerine ve/veya bölge müdürlerine raporlamalarda bulunmaktadır. Bu raporlamalar zaman zaman onay alma şeklinde de vuku bulmaktadır. Aynı şekilde ilgili yazışmaların çoğunda, satış temsilcilerince münhasırlık tesis edilmesine yönelik yapılan raporlamalar üzerine FRITO LAY yetkililerinin durumdan memnuniyetlerini veya durumu onayladıklarını dile getiren ifadelerine rastlanmaktadır.

(474) Savunmada yer verilen ve FRITO LAY yetkilileri ile çalışanlarınca temel olarak performans kaygısıyla gerçekleştirildiği iddia edilen eylemlerin de FRITO LAY tarafından oluşturulan prim sistemi çerçevesince ele alınabileceği değerlendirilmiştir. Bu değerlendirme ise açıkça rakiplerin dışlanmasını tasarlayan bir prim sistemi düzenlemesinin varlığına dayanmamaktadır, ancak Soruşturma Heyeti'nin ilgili münhasırlık davranışlarının gerçekleşme sebebini ortaya koyma anlamındaki tespitleri prim sisteminin işleyişinin dolaylı olarak ilgili münhasırlık eylemlerine sebebiyet verebileceği yönündedir. Bu tespit daha önce şu şekilde açıklanmıştır: *"Dosya kapsamında dikkate alınması gereken bir diğer husus ise distribütör çalışanlarının maaşlarında kurgulanan ek ödemeler ile nihai satış noktalarında sözlü anlaşmalar yoluyla münhasırlık eylemlerinde bulunmaya dolaylı olarak teşvik edildikleri yönündeki tespittir. Eş deyişle nihai satış noktasından sipariş alan, düzenli rut seyri olan, ürünleri takip eden, ürünlerin teşhirini sağlayan, satış kampanyalarını nokta yetkilisine izah eden, satışlarını artırmak adına önlemler alan ve satış temsilcisi olarak adlandırılan distribütör çalışanlarının prim elde edebilmeleri bakımından dizayn edilen sistemin, münhasırlık temelli eylemlere dolaylı olarak tesir ettiği değerlendirilmiştir. Her ne kadar çalışan prim sisteminde açıkça rakipleri ve/veya rakip ürünleri hedefleyen bir parametre düzenlenmemiş olsa da FRITO LAY'in prim/teşvik sistemi bir piramit niteliğinde işlemekte; bir sene önceki ilgili satış verileri dikkate alınarak tespit edilen yeni satış hedefleri FRITO LAY'in satış müdürleri, bölge müdürleri ve satış şeflerine de belirtilmekte ve hedef gerçekleştirme oranına bağlı olarak tüm bordrolu çalışanlara ve distribütör personeline prim ödemeleri yapılmaktadır. Dolayısıyla satış temsilcisinin performansı satış şefini, satış şefinin performansı bölge müdürünü, bölge müdürünün performansı ise satış müdürünü doğrudan etkilemektedir."* Özetle uygulanan prim sistemi piramit niteliğinde olup prim sisteminde FRITO LAY çalışanları olan; satış müdürlerine, bölge müdürlerine ve satış şeflerine şirket içinde bir önceki yılın satış verileri dikkate alınarak belirlenen yeni satış cirosu hedefleri koyulmakta; hedefin gerçekleştirilme oranına bağlı olarak da prim ödemesi yapılmaktadır. İlaveten Tablo 23 ile de ortaya konulduğu üzere prim ödemelerinin maaş ödemeleri içindeki payının giderek artan oranlarda gerçekleştiği de tespit edilmiştir. Bu bakımdan, FRITO LAY yetkililerinin ve çalışanlarının performans kaygılarının var olması, rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılmasına yönelik eylemlerin gerçekleştirilmesini haklı kılamayacak ve/veya bunların gerçekleştirilmesinin şirketten bütünüyle bağımsız bir şekilde vuku bulduğu konusunda bir gösterge niteliği taşımayacaktır.

(475) Diğer yandan her ne kadar FRITO LAY tarafından delillerde yer alan kişilerin orta veya üst düzey teşebbüs yetkilileri olmadığı ifade edilse de teşebbüsün operasyon biriminde görevli çalışanlarının eylemlerinin, teşebbüs açısından bağlayıcı olmadığını veya bu çalışanların yeterince yetkili olmadıklarını kabul etmek mümkün değildir. Öncelikle her teşebbüsün kendi bünyesinde çalışan personelin eylemlerinden ve davranışlarından sorumlu olduğu ve teşebbüs çalışanının şirket içerisindeki görevinin veya pozisyonunun ihlalinin varlığı bakımından bir etkisinin bulunmadığı açıktır. Doktrinde de

bir anlaşmanın üst düzey yöneticilerden ziyade daha alt kademedeki çalışanlar tarafından yapılmış olmasının, teşebbüslerin sorumluluğunu ortadan kaldırmayacağı belirtilmektedir.¹⁹⁶ Dolayısıyla yetki gözetilecekse de dikkat edilmesi gereken kriter, şirketin kendi içerisindeki tanımlamalarındansa, bizzat bu çalışanlar eliyle satış noktasında hangi aksiyonların alınabileceği yönünde olmalıdır. FRITO LAY'ın geleneksel kanalda gerek satış şefleri gerekse bölge müdürleri, hâlihazırda parçalı yapıda bulunan pazarda, kendilerine tayin edilen bir bölgede tüm satış noktaları üzerinde kontrolü bulunan, tüm satış personelini denetleyen ve gözetleyen, satış işlemlerinin takibini yapan, bütçe kullanımı süreçlerini yöneten, hangi satış noktasına hangi ürünün satılacağı/satılması gerektiği yönünde bizzat bilgi sahibi kişilerdir. Bu bakımdan, FRITO LAY'ın gerek satış şeflerinin gerekse FRITO LAY bölge müdürlerinin orta ve/veya üst düzey birer yetkili olmadıkları hususuna da katılmak mümkün görünmemektedir. Aynı şekilde savunmada yer alan *"Bu yönüyle Delil 30, Rapor'daki iddianın aksine, orta ve üst düzey FritoLay yetkililerin dahil olduğu durumlarda, yanlış anlaşılmaya müsait dil kullanımına dahi müdahale edildiğini ortaya koymaktadır."* ibaresi bölge müdürünün şirketin yetkililerinden birini teşkil ettiğine kendiliğinden işaret etmektedir.

- (476) Diğer yandan Delil 30'da yer alan ifadelerden hareketle, teşebbüs yetkililerinin yanlış anlaşılmaya müsait dil kullanımına müdahil olduğu belirtilmektedir. Bu noktada müdahale edilmesi gereken hususun, lafzen rekabet hukukuna uygun olmayacak bir ifadenin düzeltilmesi mi yoksa doğrudan 'yanlış anlaşılmaya' mahal veren davranışın engellenmesi mi olduğu konusu gündeme gelecektir. Bu bakımdan rekabet hukuku farkındalığı ile yanlış anlaşılmaya müsait dil kullanımının yanı sıra 4054 sayılı Kanun kapsamında kaçınılması gereken davranışların da engellenmesinin gerektiği değerlendirilmektedir.
- (477) Yukarıda da ifade edildiği gibi, dosya konusu eylemlerin büyük ölçüde saha personeli olan satış temsilcileri eliyle, satış noktalarıyla yapılan sözlü diyaloglar üzerinden gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte, distribütör satış temsilcileri nihai satış noktalarında gerçekleştirdikleri eylemler bakımından gerek WhatsApp grupları gerekse ikili yazışmalar aracılığıyla FRITO LAY satış şeflerine ve/veya bölge müdürlerine raporlamalarda bulunmaktadır (bkz. Delil 1, 3, 14, 16, 17, 19, 21, 26, 35, 37, 38, 42, 46, 57, 59, 61, 64, 65, 68, 70, 71, 73, 74, 77, 97, 108, 115). Dahası ilgili yazışmaların çoğunda, satış temsilcilerince münhasırlık tesis edilmesine yönelik yapılan raporlamalar üzerine FRITO LAY yetkililerinin durumdan memnuniyetlerini dile getiren ifadelerine rastlanmaktadır. Bunun yanında FRITO LAY bölge müdürü ve satış şefi gibi yetkililerinin de mevzubahis eylemlere yönelik olarak kendi aralarında iletişim kurdukları da deliller ile sabittir (bkz. Delil 5-9, 11-13, 25, 27, 30, 41, 48, 49, 51, 52, 82, 84, 85, 99, 127, 130). İlâveten bazı deliller, doğrudan FRITO LAY bölge müdürlerinin nihai satış noktalarında münhasırlık tesis edilmesine yönelik stratejilerini yansıtmaktadır (bkz. Delil 27, 85, 130). Bölge müdürlerinin çoğu zaman aktif bir şekilde konuşmalara katılım sağladığı, rakibin satış noktalarından çıkarılmasına yönelik eylemlere onay verdiği ve bunlar bakımından memnuniyetlerini ifade ettikleri görülmektedir. Bu çerçevede birden fazla bölge müdürünün aynı tutumda olmasının şirketin politikasından bağımsız bir durum olamayacağı kanaatine varılmıştır.
- (478) Nitekim yine yerinde incelemede elde edilen bazı deliller, satış noktalarından rakip stantlarının çıkarılması ve rakip ürünlerin satın alınmaması karşılığında nihai satış noktalarına ödemeler yapılmasına ilişkin örneklere işaret etmekte, distribütör çalışanı

¹⁹⁶ Bellamy & Child: European Union Law of Competition 2014.

olan satış temsilcileri bu yöndeki bütçe ihtiyaçlarını da FRITO LAY yetkililerinin onayı ile sağlayabilmektedir. Tüm bunların ışığında, münhasırlığa yönelik uygulamaların, FRITO LAY'in ticari politikalarından bağımsız olarak gerçekleşmediği, dolayısıyla rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılmasına yönelik eylemlerin, kurumsal bir plana veya stratejiye işaret ettiği değerlendirilmektedir.

- (479) Diğer yandan Delil 1 hariç olmak üzere dosyaya konu delillerin tamamı 2018 yılının Aralık ayı ve sonrasına aittir. 21.09.2016 tarihli Delil 1'e en yakın tarihli delil, 2018 yılının Aralık ayına işaret etmekte ve deliller 2024 yılının Ocak ayına kadar uzanmaktadır. Dolayısıyla 2018 yılında yürütülen dosyanın önaraştırma aşamasında sonuçlanmasının, FRITO LAY'in mevcut durumda da bu yönde bir politikası olmadığını doğruladığına yönelik savunmaya katılmak da mümkün değildir.
- (480) Her ne kadar teşebbüs tarafından çalışanlarına yönelik olarak rekabet hukuku uyumu adına oldukça yoğun eğitim programları düzenlense de prim sisteminde rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü adına aksiyon alınmamasının bir ön şart olarak düzenlenmesi, pazarda rekabetin tesisi için önem arz etmektedir. FRITO LAY'in rekabet hukukuna tam uyumun temini adına gereken her türlü önlemi almasının ve 2018 Frito Lay kararına konu önaraştırmada münhasırlık temelli eylemler incelenmiş olmasına rağmen ihlal tespiti yapılmamış olmasının, mevcut soruşturma kapsamındaki bilgi ve belge bütünlüğünden farklılık arz ettiği kanaatine varılmıştır.

I.5.5.10. Soruşturma Raporu'nda 4054 Sayılı Kanun'un 9. Maddesinin Birinci Fıkrası Uyarınca Değerlendirilen Davranışsal Tedbirlere Yönelik Savunma

- (481) "FRITO LAY'in geleneksel kanalda perakende satış noktaları ile yapılan ticaretin karşılığında standart satın alma işlemleri haricinde finansal fayda uygulamalarının sona erdirilmesi"ne yönelik tedbirin lafzen açık olmadığı ve pazara getirilebilecek aşkın bir regülasyon olarak kabul edilebileceği, Soruşturma Raporu'ndaki delillerin ve pazarın dinamiklerinin bir münhasırlık anlaşmasına işaret etmemesi nedeniyle böyle bir kısıtlamaya gerek bulunmadığı, tedbirin uygulanacağı varsayılsa dahi "fiili münhasırlık yaratmak için herhangi bir finansal avantaj sağlanmaması" gibi açık ve genel bir prensibin kullanılabileceği; "çalışan prim sisteminde rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü adına aksiyon alınmaması"na yönelik tedbirin rekabet hukuku farkındalığı adına faydalı bir adım olabileceği ancak hâlihazırda FRITO LAY'in çalışan prim sisteminde böyle bir kıstasın yer almadığı ve çalışanların rekabet hukukuna aykırı davranışlarının birçok iş hukuku yaptırımına bağlandığı savunması.
- (482) **Değerlendirme:** Dosya kapsamında belirtildiği gibi, geleneksel kanaldaki satış noktalarının parçalı yapısı nedeniyle, ürünlerin dağıtımını bu kanalda distribütör çalışanları aracılığıyla düzenli satış noktası ziyaretleri gerçekleştirilerek yapılmaktadır. Geleneksel kanalın bu kendine has dinamiği, yazılı sözleşmelerden ziyade distribütör çalışanları ve nihai satış noktası yetkilileri arasında sözlü iletişimlerin öne çıkması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum ayrıca dosya kapsamında doğrudan münhasırlık kapsamında 4054 sayılı Kanun'un ihlali olarak değerlendirilen delillerde de gözlemlenmekte, FRITO LAY'in rakip ürünlerinin veya bütünüyle stantlarının noktalardan çıkarılmasının distribütör çalışanları eliyle yürütüldüğü anlaşılmaktadır.
- (483) Dosya kapsamında yer verilen ilgili eylemlerin, nihai satış noktalarında bütçe kullanılarak noktalara indirim ve bedelsiz ürün gibi tavizler verilmesi ve manuel olarak *Dükkan Senin* puanı yüklenmesi gibi müşteri özelinde kişiselleştirilmiş olan ve belirli kural setine bağlı olmayan finansal avantajların sağlanması yoluyla da gerçekleştirildiği görülmektedir. Bu çerçevede "çalışan prim sisteminde rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü adına aksiyon alınmaması"na yönelik davranışsal tedbirin, benzer

iddialarla Kurul tarafından hakkında birçok dosya yürütülen FRITO LAY'in doğrudan münhasırlığa yol açan eylemlerinin tekrarlanmasının önüne geçilebilmesi adına elzem olduğu, aşkın bir nitelik taşımadığı değerlendirilmektedir. Kaldı ki standart satın alma işlemi haricinde finansal fayda sağlanmamasına yönelik olarak açıklamalarda bulunulmuş olup buna göre satın alma işlemi haricinde verilmeyen, müşteri türleri özelinde kişiselleştirilmeyen, belirli kural setine bağlı olan, müşteri talebini dizayn etmekten uzak nitelikte olan ve rekabet hukukunda indirim sistemleri başlığı altında ele alınan miktar indirimlerine benzer nitelikteki indirimlerin verilebileceği konusunda açıklık getirilmiştir. Diğer yandan, ilgili tedbir yerine "*fili münhasırlık yaratmak için herhangi bir finansal avantaj sağlanmaması*"na yönelik bir tedbirin uygulanmasının daha açık ve genel bir prensip niteliğini arz edeceği belirtilmişse de bu husus 2004 FRITO LAY MGA kararıyla hâlihazırda hüküm altına alınmıştır.

- (484) Çalışan prim sistemlerine yönelik davranışsal tedbir kapsamında ise, her ne kadar dosya kapsamında FRITO LAY'in prim sisteminde hâlihazırda açıkça rakipleri hedefleyen bir düzenlenmenin tespit edilmediğine yer verilmişse de mevzubahis prim sistemine dair 2019-2023 yılları arası veriler incelenmiştir. İlgili dönemde, FRITO LAY'in prim harcamalarının, prim ödemeleri için ayırdığı bütçeyi 2020 yılından itibaren aştığı, çalışanlara yapılan ödemeler bakımından ise prim ödemelerinin toplam çalışan maaşı içerisindeki payının gittikçe arttığı görülmektedir. Bu kapsamda FRITO LAY'in prim sisteminin nihai satış noktalarında rakip faaliyetlerinin zorlaştırılması adına dolaylı etkilerinin olabileceği, sözlü anlaşmalar yoluyla rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılmasına yönelik eylemlerin esas itibarıyla çalışan prim sistemi sayesinde teşvik edilebileceği değerlendirilmiştir. FRITO LAY tarafından rakiplere yönelik aksiyon alınmasının prim sisteminde bir kıstas olmadığı belirtilse de çalışan prim sisteminde rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü adına aksiyon alınmaması hususunun açıkça bir ön şart olarak düzenlendiği ve bu durumun teşebbüs eliyle denetlendiği bir senaryonun tarafın da belirttiği gibi faydalı olacağı; tarafın mevcut durumda çalışanlara ödenen primlerin rakip ürünlere yönelik aksiyon alınmasından bağımsız olarak verilmesine yönelik tutumunu pekiştireceği, çalışanların rekabet hukuku farkındalığını olumlu etkileyeceği ve ilerleyen dönemlerde pazarda gerçekleşebilecek rekabet karşıtı davranışlar üzerinde de önleyici nitelik arz edebileceği kanaatine ulaşılmıştır.

I.5.5.11. FRITO LAY'in Taahhüt Başvurusunun Reddedilmesine İlişkin Savunma

- (485) 2021/2 sayılı Tebliğ'in 6. maddesine göre Kurulun taahhüt taleplerini değerlendirirken iddiaya konu davranışın açık ve ağır ihlal olup olmadığını ve gerekli gördüğü diğer hususları dikkate alacağını öngörülmesi, FRITO LAY'in iddia edilen münhasırlık anlaşmalarının aynı Tebliğ'in 4. maddesine göre açık ve ağır ihlal niteliğinde olmadığı, dolayısıyla Kurulun somut olayda takdir yetkisini hukuka aykırı olarak kullanmış olduğu, Kurulun *CCSD Taahhüt* ile *Mey İçki Taahhüt* gibi benzer geçmiş kararlarında¹⁹⁷ taahhüt sunma taleplerini kabul etmiş olmasının eşit muamele ilkesinin ihlali olarak tezahür ettiği, Soruşturma Raporu'nda önerilen davranışsal tedbirlerin FRITO LAY'in üzerinde çalıştığı taslak taahhüt paketi ile büyük ölçüde benzeştiği, taahhüt görüşmelerinin gerçekleştirilmesi ile usul ekonomisi gereğince soruşturmanın daha hızlı bir şekilde sonuçlandırılabilirliği göz önüne alındığında taahhüt sunma talebinin reddedilmesinin hukuka aykırı olduğu savunması.
- (486) **Değerlendirme:** 2021/2 sayılı Tebliğ'in 13. maddesinin üçüncü fıkrası "*Kurulun taahhüt sürecinin sonlandırılmasına ilişkin olarak aldığı kararın gerekçesi, nihai*

¹⁹⁷ Sırasıyla 02.09.2021 tarihli ve 21-41/610-297 sayılı ile 06.10.2022 tarihli ve 22-45/670-284 sayılı Kurul kararları.

kararda yer alır.” şeklinde düzenlenmiş olup tarafın taahhüt başvurusunun reddedilmesine ilişkin gerekçeler, soruşturma nihai kararı ile birlikte tarafa sunulacaktır. Diğer yandan savunma hakkının etkin kullanılması bakımından aşağıdaki değerlendirmelerde bulunulması gerekliliği hâsıl olmuştur.

- (487) 2021/2 sayılı Tebliğ’in 6. maddesinin birinci fıkrası “*Tarafların taahhüt sunma taleplerini Kuruma iletmelerinin ardından Kurul ilgili anlaşma, karar veya uygulamanın açık ve ağır ihlal niteliğini ve gerekli gördüğü diğer hususları değerlendirerek taahhüt görüşmelerinin başlatılmasına ya da taahhüt sunma talebinin reddine ve taahhüt sürecinin sonlandırılmasına karar verir.*” hükmünü haizdir. Hükmün lafzına bakıldığında açık ve ağır ihlal tanımı içinde yer verilen ihlallerin taahhüt usulüne uygun olmayacağına en baştan düzenlendiği, öte yandan açıkça taahhüt usulü kapsamının dışında bırakılmayan ihlal tipleri hakkında taahhüt usulünün uygulanmasının bir zorunluluk arz etmediği, Kurulun gerekli gördüğü diğer hususları da dikkate alacağı ve bu yönüyle Kurula geniş bir takdir yetkisi tanındığı anlaşılmaktadır.
- (488) Bu takdir yetkisinin kullanımında ise esas itibarıyla; olağan soruşturma sürecinin yürütülmesiyle elde edilecek fayda ve korunacak menfaat ile taahhüt usulünün tercih edilmesi hâlinde elde edilecek fayda ve korunacak menfaat kıyas edilmektedir. Dolayısıyla Kurulun olağan soruşturma sürecini ya da taahhüt usulünü tercih etme konusunda seçimlik yetkisi mevcuttur. Türkiye uygulamasında olduğu gibi mehz uygulamada da Avrupa Komisyonu (Komisyon), olağan soruşturma sürecine devam etmek¹⁹⁸ ya da taahhüt usulünü uygulamak¹⁹⁹ konusunda geniş takdir yetkisine sahiptir. Bu bağlamda takdir yetkisinin kullanımı, dosyanın hususi özellikleri ile Komisyonun ana hedefleri çerçevesinde şekillenmektedir.²⁰⁰
- (489) Otoriteler tarafından alınan taahhüt kararları ile ihlal/yasaklama kararları arasındaki temel farkı, taahhüt kararında ihlalin varlığına ve yokluğuna dair herhangi bir tespit bulunmaksızın sunulan taahhütlerin bağlayıcı hâle getirilerek sürecin sonlandırılması oluşturmaktadır. Açıkçası taahhütlerin bağlayıcı hâle getirilmesi, ihlalin sonlandırılması anlamına gelmemekte, yalnızca bağlayıcı kılınan taahhütlerden hareketle incelemenin devam etmesine yer olmadığı anlamına gelmektedir. Dahası, taahhütler gönüllülük esasıyla sunulmaktadır. Buna karşılık, olağan soruşturma sürecinin yürütülmesi hâlinde verilecek nihai karar, idari para cezasının yanında ihlale son verilmesi bakımından gerekli tedbirlerin²⁰¹ uygulanmasını ve empoze edilmesini içerebilmektedir.²⁰²

¹⁹⁸ Council Regulation No 1/2003, 16/12/2002, Article 7, Prohibition Decision.

¹⁹⁹ Council Regulation No 1/2003, 16/12/2002, Regulation, Article 9, Commitment Decision.

²⁰⁰ European Commission, Directorate-General for Competition, To commit or not to commit? – Deciding between prohibition and commitments, 2014, <https://data.europa.eu/doi/10.2763/58208>, s. 1; European Commission, “Commission Notice on Best Practices for the Conduct of Proceedings Concerning Articles 101 and 102 TFEU”, OJ, C 308/06, 20/11/2011, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XC1020\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XC1020(02)&from=EN), para. 115, European Commission, Directorate-General for Competition, To commit or not to commit? – Deciding between prohibition and commitments, 2014, <https://data.europa.eu/doi/10.2763/58208>, s. 4.

²⁰¹ Bkz. 4054 sayılı Kanun’un 9. maddesinin birinci fıkrası.

²⁰² European Commission, “Commission Notice on Best Practices for the Conduct of Proceedings Concerning Articles 101 and 102 TFEU”, OJ, C 308/06, 20/11/2011, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XC1020\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52011XC1020(02)&from=EN), para. 117, ECN Recommendation on Commitment Procedures, 09/12/2013, https://competition-policy.ec.europa.eu/document/download/08460ffa-ae15-481d-94f0-0372fa93855b_en?filename=ecn_%0brecommendation_commitments_09122013_en.pdf, para. 1.

- (490) Anayasamızın 10. maddesi gereği, devlet organları ve idare makamları bütün işlemlerinde kanun önünde eşitlik ilkesine uygun hareket etmek zorundadır. Bütünüyle aynı durumda olanlara aynı, farklı durumlarda olanlara ise farklı muamele edilmesi eşitlik ilkesinin bir gereğidir. Avrupa Birliği'nde olağan soruşturma sürecine devam edilmesi ve taahhüt usulünün işletilmesi bakımından Komisyon ve otoritelerin ellerindeki takdir yetkisi, açıkça cezalandırılması öngörülen kartel tipi ihlallerle sınırlandırılmaktadır. İlâveten, mevcut dosya bakımından da önem arz ettiği üzere pratikte taahhüt usulünün işletilmesi, esas olarak geçmiş davranışlar için yüksek para cezalarının uygulanmasını gerektiren veya etkin, net ve kesin bir çözümün tespit edilemediği, gerek tek taraflı gerekse çok taraflı davranışları konu edinen ihlal tipleri için uygunluk arz etmemektedir. Taahhütleri kabul edip etmeme yetkisini haiz olan otorite, bu yetkisini taahhüt sürecinin her aşamasında bu süreci sonlandırmak ve olağan soruşturma sürecini devam ettirmek yönünde kullanabilmektedir.²⁰³
- (491) Bu bağlamda, tarafın ileri sürdüğü kararlardaki pazar yapısı ve oyuncuların pazardaki konumları her ne kadar paketlenmiş cips pazarına yakınlık arz etse de dosya konusu iddialar, dosyalardaki bilgilerin ve belgelerin bütünlüğü, taahhütle giderilmeye elverişli davranışların olup olmaması, taahhütlerin pazardaki sorunları derhal çözebilme niteliğinin bulunup bulunmaması, cezalandırma mekanizması ile elde edilecek fayda ve korunacak menfaatin üstünlük teşkil edip etmemesi gibi hususlar bir bütün hâlinde, Kurulun taahhüt sürecini başlatıp başlatmama veya başlatılan bir taahhüt sürecini sonlandırmaya ilişkin taahhüt süreci boyunca alacağı kararlarda değerlendirmeye alınabilmektedir. Bu durumun aksinin kabulü ise bizatihi Kurulun takdir yetkisinin kısıtlanması anlamına gelecektir. Bu bakımdan söz konusu savunmaya katılmak mümkün olmamıştır.

I.5.5.12. İdari Para Cezasının Belirlenmesine İlişkin Savunma

- (492) FRITO LAY'in paketlenmiş cips ürünlerini Türkiye genelinde (.....) noktaya, delil elde edilen bölgede ise (.....) noktaya sattığı, ancak delillerde yer alan satış noktası sayısının son derece az olduğu, delillerde yer alan noktaların tamamında iddia edilen ihlalin gerçekleştiğinin kabulünde dahi örneklem havuzunun FRITO LAY'in satış gerçekleştirdiği noktaların toplamının yaklaşık %(.....)'sine ya da daha azına tekabül edeceği, FRITO LAY'in iddia konusu ihlalinin potansiyel etkisinin oldukça sınırlı olduğu, kabul anlamına gelmemekle birlikte iddia edilen ihlale yönelik bir para cezası uygulanacak ise,
- Temel idari para cezası (TPC) bakımından;
 - 2013 *Frito Lay* kararında nihai satış noktalarında ürünlerin münhasır satılmasına yönelik uygulamalar bakımından temel para cezası oranının %(.....) olarak belirlendiği gözetilerek mevcut ihlalin fiili veya potansiyel etkilerinin ihmal edilebilir ölçüde olması nedeniyle TPC'nin alt sınırdan belirlenmesi,
 - Kurulun 2018 *Frito Lay* kararında münhasırlığa yönelik herhangi bir endişe tespit edilmemesi, işbu dosya kapsamındaki ihlal süresinin 2018 yılında başlaması, Kurulun *Perakende II* kararı²⁰⁴ FRITO LAY hakkında verilen TPC oranının %(.....) olarak belirlenmesi ile FRITO LAY'in pazardaki gücünün düşüş trendinin göz

²⁰³ A.g.k. s. 4; ECN Recommendation on Commitment Procedures, 09/12/2013, https://competition-policy.ec.europa.eu/document/download/08460ffa-ae15-481d-94f0-0372fa93855b_en?filename=ecn_recommendation_commitments_09122013_en.pdf, para. 4.

²⁰⁴ 15.12.2022 tarihli ve 22-55/863-357 sayılı Kurul kararı.

önünde bulundurularak mevcut ihlal bakımından temel para cezası oranının %1'i aşmaması,

- Soruşturma Raporu'nda 11.12.2018 tarihli Delil 2 ile 29.01.2024 tarihli Delil 129 esas alınarak ihlal süresinin beş yıldan uzun olduğunun değerlendirildiği, Delil 2'de FRITO LAY distribütörünün "*heryer patos standi onlari ekarte etmek lazim*" şeklinde bir ibare kullandığı ve buna cevaben FRITO LAY çalışanının "*beraber çıkarızta B*" dediği, ekarte etmek ifadesinin tek başına rakibi ilgili satış noktalarından çıkarma anlamına gelmeyeceği, aksine bahsedilen hususun rakip ürün olan *Patos* ile ticari alanda rekabet etmek ve bu rekabet kapsamında tüketici nezdinde tercih edilen ürün olmak olduğu, "*beraber çıkarızta B*" ifadesinin saha gezisinden ibaret olduğu ve rakibi satış noktasından çıkarmaya yönelik herhangi bir amacı ortaya koymadığı, işbu delil özelinde FRITO LAY'e yapılacak herhangi bir ihlal isnadının hukuki bir analizden ziyade niyet okumasında bulunmak olacağı ve hukuka aykırılık teşkil edeceği, dolayısıyla Delil 2'nin ihlal tarihinde dikkate alınmaması ve bu çerçevede ihlal süresinin 1 ila 5 yıl olacak şekilde belirlenmesi,
- Ağırlaştırıcı unsurlar bakımından;
 - Soruşturma Raporu'nda ağırlaştırıcı unsur olarak tekerrür halinin mevcut olduğunun değerlendirildiği ancak geçmiş tarihli Kurul kararlarında tekerrür şartlarının açıkça tanımlanmadığı ve uygulamada da herhangi bir yeknesaklık bulunmadığı, örneğin *12 Banka* ve *Medikal Gaz* kararlarında²⁰⁵ Kurulun tekerrürü ağırlaştırıcı bir unsur olarak uygulamadığı, ilgili kararlarda tekerrürün uygulanmamasının sebebinin ihlal teşkil eden eylemlerin farklı ürünlere ve coğrafi pazarlara ilişkin olduğu şeklinde yorumlanabileceği, bu kapsamda tekerrür nedeniyle potansiyel idari para cezasında bir artırım yapılacaksa dahi FRITO LAY'in önceki ihlallerinin kategorize edilmesi gerektiği, *Perakende II* kararındaki ihlallerin paketlenmiş cips pazarını değil "*gıda ürünlerinin tedariki*" ve "*gıda ürünlerinin perakende satışını*" ilgilendirdiği, dolayısıyla işbu dosyada ilgili kararın dikkate alınmaması gerektiği, söz konusu karardaki ihlal bulguları marka içi rekabete ilişkiyen işbu doya kapsamındaki bulguların markalar arası rekabete yönelik olduğu, bu doğrultuda soruşturmalara konu olan davranışlar teorik olarak aynı ihlal kategorisine girse de söz konusu davranışların aynı ilgili ürün pazarı veya rekabet hukuku endişelerine ilişkin olmadığı, mevcut soruşturmada olduğu gibi münhasırlık davranışlarını ilgilendiren *2013 Frito Lay* kararı bakımından aradan geçen kayda değer sürenin ve 2018 yılında FRITO LAY'in münhasırlık davranışlarına yönelik herhangi bir idari para cezası kararının bulunmamasının dikkate alınması gerektiği, dolayısıyla tekerrür kapsamında idari para cezasında bir artışta bulunulacaksa artış oranının en düşük seviyede (yarısı oranında) belirlenmesi ve
- Hafifletici unsurlar bakımından;
 - Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik (Ceza Yönetmeliği)'in 7. maddesinin birinci fıkrasında ihlal konusu faaliyetlerin yıllık gayri safi gelirler içerisindeki payının çok düşük olması hâlinin hafifletici unsur olarak değerlendirildiği, FRITO LAY'in delillerde bahsi geçen satış noktalarından

²⁰⁵ Sırasıyla 08.03.2013 tarihli ve 13-13/198-100 sayılı ile 11.11.2010 tarihli ve 10-72/1503-572 sayılı Kurul kararları.

elde ettiği cirosunun toplam ciro içerisindeki yerinin %(.....) olduğu ve bu durumun hafifletici unsur olarak değerlendirilmesi

hususlarının dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir.

- (493) **Değerlendirme:** Temel para cezasının belirlenmesinde dikkate alınan hususlara kararın 1.5.6. bölümünde yer verilmiştir. İlgili bölümde temel para cezasının belirlenmesinde dikkate alınabilecek hususlar bakımından özetle; FRITO LAY'in 2000'li yılların başından itibaren geleneksel kanalda hâkim durumda olduğu, , en yakın rakibinin FRITO LAY'in pazar payının çok uzağında olduğu ve söz konusu rakibinin geleneksel kanalda sürekli pazar payı kaybettiği, FRITO LAY'in geleneksel kanalda neredeyse tekel konumuna geldiği, FRITO LAY'in geleneksel kanaldaki satışlarının cirosu içindeki payının (.....) oluşturduğu, yerinde inceleme gerçekleştirilen ve doğrudan münhasırlık uygulamalarına rastlanan bölgelerdeki satış miktarının FRITO LAY'in tüm satış miktarı içindeki payının yıllar itibarıyla yaklaşık %(.....) olarak gerçekleştiği, hem FRITO LAY'in hem DOĞUŞ'un yerinde inceleme yapılan bölgelerde ve Türkiye genelinde satış noktası sayısı anlamında 2019'a kıyasla 2023 yılında daralma yaşadığı, ancak aynı yıllarda satış miktarları bakımından DOĞUŞ'un azalış FRITO LAY'in ise artış seyrinde olduğuna değinilmiştir. FRITO LAY'in mevcut dosya konusu ile aynı eylemler doğrultusunda cezalandırıldığı 2013 *Frito Lay* kararı ile mevcut dosya kapsamında alınacak Kurul kararının arasında uzun bir zaman dilimi olduğu ve geleneksel kanalın yapısının daha da FRITO LAY lehine geliştiği söylenebilecektir. Diğer yandan *Perakende II* kararının konusunun paketlenmiş cips özelinde marka içi rekabeti ilgilendirdiği, işbu dosyanın konusunun ise markalar arası rekabetin kısıtlanması bakımından sonuç doğurduğu, dolayısıyla iki kararda temel para cezasının belirlenmesi anlamında farklı oranlara hükmedilebileceği açıktır.
- (494) Diğer yandan aynı bölümde ifade edildiği üzere, temel para cezası belirlenirken ihlalin süresi dikkate alınmaktadır. Dosya kapsamında ihlale esas alınabilecek tarih aralığı belirlenirken Delil 1'in tarihinin 21.09.2016, Delil 2'nin tarihinin ise 11.12.2018 olduğu göz önünde bulundurulmuş ve iki delil arasındaki kesinti dikkate alınarak ilk delilin tarihi, belirtilen tarih aralığına dâhil edilmemiştir. Sonuç itibarıyla FRITO LAY bakımından ihlale esas alınabilecek tarih aralığı 11.12.2018 (Delil 2) ve 29.01.2024 (Delil 129) olarak değerlendirilmiş ve ihlal süresinin 5 yıldan uzun olduğu tespit edilmiştir.²⁰⁶
- (495) Buna ek olarak, savunmada Delil 2'de FRITO LAY distribütörünün "*her yer patos standi onlari ekarte etmek lazım*" iletisindeki ekarte etmek ifadesinin tek başına rakibi ilgili satış noktalarından çıkarma anlamına gelmeyeceği, aksine bahsedilen hususun rakip ürün olan *Patos* ile ticari alanda rekabet etmek ve bu rekabet kapsamında tüketici nezdinde tercih edilen ürün olmak olduğu belirtilmiş, bu iletiye istinaden FRITO LAY çalışanının "*beraber çıkarızta B!*" cevabının saha gezisinden ibaret olduğu ve rakibi satış noktasından çıkarmaya yönelik herhangi bir amacı olmadığı, rakibin noktadan fiziksel olarak çıkartılacağına net bir biçimde ortaya konulmadığı ifade edilmiş olsa da Kurulun tüm kararlarında olduğu gibi dosya kapsamındaki deliller bütüncül olarak değerlendirmeye tabi tutulmaktadır. Bu doğrultuda, bu anlayışın bir sonucu olarak bir anlaşmanın veya tek taraflı bir davranışın nasıl başlatılabileceği, nasıl yapılabileceği, nasıl izlenebileceği, nasıl sürdürülebileceği gibi hususlar üzerinden anlaşmanın veya tek taraflı davranışın ortaya çıkarılması ya da açıklanması üzerinde etki yaratabilecek veya yaratan deliller de ihlalin ve ihlal süresinin bir parçası olarak kabul edilebilmektedir. Dolayısıyla ilgili delil teşebbüsün gerçekleştirdiği sözlü anlaşmalar

²⁰⁶ Delil 3'ün tarihi ise 23.03.2019'dur.

yoluyla doğrudan münhasırlık eylemlerine yönelik olarak uygulamalarını destekleyici nitelik arz etmekte olup bütüncül değerlendirme kapsamında tespit edilen ihlalin tarih aralığının belirlenmesinde dikkate alınmıştır.

- (496) Dosya kapsamında değerlendirilen bir diğer husus tekerrür konusudur. Bu bağlamda, tekerrür hâli para cezasının belirlenmesinde ağırlaştırıcı unsur olarak değerlendirilmektedir.
- (497) FRITO LAY'ın rekabet hukuku geçmişine ilişkin detaylı bilgiye kararda yer verilmiş olup tekerrüre ilişkin değerlendirme I.5.6. numaralı bölümde yer almakta olup iki karar tekerrüre esas alınmıştır.
- (498) Öte yandan, savunmada FRITO LAY'ın yıllık gayri safi gelirler içerisindeki ihlal konusu faaliyetlerin payının çok düşük olmasının Ceza Yönetmeliği'nin 7. maddesi kapsamında hafifletici unsur olarak ele alınabileceği belirtilmektedir. İhlal isnadı yalnızca delillerde yer alan ve/veya tespit edilebilen satış noktalarını kapsamamaktadır. Bu durumun kabulü yaklaşık 150.000 satış noktası bulunan ve sözlü anlaşmalar yoluyla işleyen geleneksel kanalda her bir satış noktası bakımından ayrı ayrı delil elde edilmesi gibi yerine getirilmesi mümkün olmayacak bir zorunluluk doğuracaktır. Mevcut dosya kapsamında delil ve ispat standardı bakımından Kurulun paketlenmiş cips ve benzer yapıdaki pazarlarda muafiyetin geri alınmasına ve rekabet ihlaline ilişkin yürüttüğü önaraştırma ve soruşturma kararlarındaki tespitleri ve hükümleri, geleneksel kanalın dinamikleri ile mevzuat ve mehzaz uygulama bakımından detaylı değerlendirmelere yer verilmiş olup özetle *2011 Efes* ile *2013 Frito Lay* kararlarındaki içtihat takip edilmiştir. Bu bakımdan yerinde inceleme yapılan hemen hemen her bölgeden sözlü anlaşmalar yoluyla münhasırlık eylemlerine işaret eden çok sayıda delil elde edilmesi, bu eylemlerin orta/üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi veya onların bilgisi dâhilinde gerçekleşmesi, eylemlerin münferit olmaması ve yaygın olarak yürütülmesine ilişkin tespitlerden hareketle bu nitelikteki eylemlerin idari para cezasına tabi olması gerektiği açıktır. Netice itibarıyla hafifletici unsur olarak ileri sürülen hususa katılmak mümkün değildir.

I.5.6. İdari Para Cezasına İlişkin Değerlendirme

- (499) 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesinin üçüncü fıkrasında; *"Bu Kanunun 4, 6 ve 7'nci maddelerinde yasaklanmış davranışlarda bulunanlara, ceza verilecek teşebbüs ile teşebbüs birlikleri veya bu birliklerin üyelerinin nihai karardan bir önceki mali yıl sonunda oluşan veya bunun hesaplanması mümkün olmazsa nihai karar tarihine en yakın mali yıl sonunda oluşan ve Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin yüzde onuna kadar idarî para cezası verilir."* hükmü yer almaktadır.
- (500) Dosyanın 27.12.2024 tarih ve 32765 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar İle Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek İdari Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik" in (Yeni Ceza Yönetmeliği) yayımlanmasından öncesine ait olması sebebiyle dosya kapsamında hem Yeni Ceza Yönetmeliği, hem de 2009 tarihli "Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar İle Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik" (Eski Ceza Yönetmeliği) dikkate alınmış ve teşebbüsün lehine olacak şekilde idari para cezası değerlendirmesi yapılmıştır.
- (501) Eski Ceza Yönetmeliği'nin temel para cezasını düzenleyen 5. maddesinin ilk fıkrasına göre; temel para cezası hesaplanırken ihlale taraf olan teşebbüslerin Kurul tarafından saptanacak yıllık gayri safi gelirlerinin diğer ihlaller için %0,5'i ile %3'ü arasında bir oran esas alınmaktadır. Ceza Yönetmeliği'nin 5. maddesinin ikinci fıkrasında; *"birinci fıkrada*

yazılı oranların belirlenmesinde, ilgili teşebbüs veya teşebbüs birliklerinin piyasadaki gücü, ihlal neticesinde gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel zararın ağırlığı gibi hususlar dikkate alınır.” hükmü yer alırken üçüncü fıkrasında ise ihlalin süresinin temel para cezasının tespitinde dikkate alınacağı öngörülmektedir. Belirtilen hükme göre temel para cezasının miktarı; beş yıldan uzun süren ihlallerde ise bir katı oranında artırılmaktadır.

- (502) Son olarak, Eski Ceza Yönetmeliği'nin 6. maddesinde ağırlaştırıcı unsurlar tahdidi olarak sayılmış olup aynı Yönetmelik'in 7. maddesinde ise hafifletici unsurlara tadadi olarak yer verilmiştir. İhlalin tekerrürü halinde emel para cezası her bir tekrar için yarsından bir katına kadar arttırılabilmektedir. Belirlenen temel para cezası üzerinden öncelikle varsa ağırlaştırıcı unsurlar uygulanarak ceza arttırılabilmekte; ardından hafifletici unsurların varlığı hâlinde ceza indirilebilmektedir.
- (503) Yeni Ceza Yönetmeliği'nde ise 5. maddenin ikinci fıkrasına göre ihlalin açık/ağır olup olmadığı ve muhtemel zararın ağırlığı gözetilmekte, üçüncü fıkrasında göre süresi dikkate alınmakta olup Kanun'un belirlediği dışında bir alt veya üst limit öngörememektedir. 6. maddesi kapsamında ise ağırlaştırıcı unsurlar sayılırken tekerrürün birinci fıkrasına bir katına kadar arttırmaya yol açabileceği ifade edilmektedir. 7. maddede ise hafifletici unsur olarak değerlendirilebilecek hususlar sayılmaktadır.

İhlalin Niteliği

- (504) Dosya kapsamındaki deliller, FRITO LAY'in perakende satış noktalarında sözlü anlaşmalar yoluyla münhasırlık temelli eylemler gerçekleştirmek suretiyle rakip teşebbüslerin faaliyetlerini zorlaştırdığına işaret etmektedir. Eski Ceza Yönetmeliği'nin “*Tanımlar*” başlıklı 3. maddesinde kartel; fiyat tespiti, müşterilerin, sağlayıcıların, bölgelerin ya da ticaret kanallarının paylaşılması, arz miktarının kısıtlanması veya kotalar konması, ihalelerde danışıklı hareket konularında, rakipler arasında gerçekleşen, rekabeti sınırlayıcı anlaşma ve/veya uyumlu eylemler olarak tanımlanmaktadır. Aynı maddeye göre diğer ihlaller tanımı; kartel tanımı dışında kalan, 4054 sayılı Kanun'un 4. ve 6. maddelerinde yasaklanmış diğer tüm davranışları kapsamaktadır. Bu bağlamda, dosya kapsamında FRITO LAY hakkında isnat edilen ihlal, Ceza Yönetmeliği'nin 3. maddesi çerçevesinde diğer ihlal niteliğindedir. Dolayısıyla Ceza Yönetmeliği'nin 5. maddesinin birinci fıkrasının (b) bendi uyarınca temel para cezasının %0,5'si ile %3'ü arasında bir oran esas alınmak suretiyle uygulanması gerekmektedir. Yeni Ceza Yönetmeliği'nde ise bir oran belirtilmemekle birlikte eylemin açık/ağır ihlal niteliği olmasının ve muhtemel zararın ağırlığının gözetileceği ifade edilmektedir. Bu çerçevede dosya konusu ihlalin Taahhüt Tebliği'nin 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde tanımlanan açık ve ağır ihlaller içerisinde bulunmadığı görülmektedir.
- (505) Hem Eski hem de Yeni Ceza Yönetmeliği gerçekleşmesi muhtemel zararın ağırlığı gibi hususları dikkate alınmaktadır.
- (506) 2000 yılındaki Kurul kararında;²⁰⁷ UZAY GIDA'nın 1997 yılındaki pazar payının %73 olduğu, 1999 yılında depremin olumsuz sonuçlarına rağmen UZAY GIDA'nın %62 pazar payı ile pazarda hâkimiyetini koruduğu, 2004 yılındaki bir başka Kurul kararında²⁰⁸ paketlenmiş cips pazarının sıkı oligopol niteliğiyle duopol bir yapı sergilediği, %60'ın üzerinde pazar payı ile pazar lideri FRITO LAY'in en yakın takipçisi olan KAR GIDA'dan iki kat fazla pazar payına sahip olduğu, bahsi geçen kararda

²⁰⁷ 29.02.2000 tarihli ve 00-9/89-44 sayılı Kurul kararı.

²⁰⁸ 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Kurul kararı.

FRITO LAY'in pazara giren ilk teşebbüs (UZAY GIDA olarak) olduğu, PEPSICO gibi küresel güçte bir firmanın yavru şirketi olarak, tüm dünyada paketlenmiş cips pazarında faaliyet göstermesinin Türkiye pazarında güçlü bir avantaj oluşturduğu, 2004 ve 2013 kararlarında, ilgili yıllar arasında pazarın yapısında büyük değişimler gerçekleşmemesinden dolayı önceki Kurul kararlarına atıf yapılarak FRITO LAY'in pazarda hâkim durumunu kaybettiğine dair herhangi bir emarenin bulunmadığı, paketlenmiş cips pazarının incelendiği en yakın tarihli karar olan 2018 kararında,²⁰⁹ paketlenmiş cips pazarının duopol bir yapı sergilediği, 2015 yılında hacim bazında %73 olan FRITO LAY'in pazar payının 2018'de %67 seviyesine düştüğü, buna karşın en yakın rakibi olan DOĞUŞ'un pazar payının %15,3-15,6 arasında değiştiği ifade edilmiş olup bahsi geçen Kurul kararlarının tamamında FRITO LAY'in paketlenmiş cips pazarında rakipleri karşısında çok güçlü bir konumda olduğunu göstermektedir.

- (507) Daha önce yer verilen NIELSEN verilerine göre 2019-2023 döneminde geleneksel kanalın hacim (kg) bazında yaklaşık %25 büyüdüğü görülmektedir. Diğer yandan, indirim marketleri kanalı %111, modern kanal %67 ve pazar geneli %60 büyüme sergilemiştir (bkz. Tablo 7 ve Tablo 8). Türkiye genelinde FRITO LAY'in pazar payı Tablo 4 yardımıyla da görüleceği üzere 2023 yılında yaklaşık olarak, hacim bazında %(.....), ciro bazında %(.....)'tir. FRITO LAY'in 2019-2023 döneminde Türkiye genelindeki pazar payının kayda değer ölçüde değiştiğinden bahsedilememektedir. Diğer yandan en yakın takipçisinin pazar payı yıllar boyunca azalmış olup FRITO LAY'in ciro bazında pazar payı en yakın takipçisinin yaklaşık yedi katıdır.
- (508) FRITO LAY ve paketlenmiş cips pazarındaki Kurul kararları büyük ölçüde geleneksel kanal üzerine yoğunlaşmış olup mevcut dosyadaki ihlal tespitine konu eylemler de geleneksel kanal özelindedir. Tablo 10 yardımıyla FRITO LAY'in pazar payının geleneksel kanalda 2019-2023 döneminde istikrarlı bir şekilde artış seyrinde olduğu ve %(.....)'a yaklaştığı, en yakın rakibinin pazar payının ise sürekli azalış seyrinde olduğu ve %(.....)'a yaklaştığı görülmektedir. Bu bağlamda 2023 yılında FRITO LAY'in pazar payı en yakın rakibinin pazar payının neredeyse sekiz katı olarak gerçekleşmiştir.
- (509) Dosya konusu eylemler geleneksel kanalda vuku bulmuş olup satış kanalları bazında FRITO LAY'in cirosu ve satışlarının dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır. İlgili tablodaki veriler her ne kadar FRITO LAY'in cirosu içinde geleneksel kanalın ağırlığının azalış seyrinde olduğunu gösterse de FRITO LAY'in paketlenmiş cips pazarındaki satışlarında yıllar itibarıyla geleneksel kanalın payı, teşebbüsün toplam cirosunun (.....) oluşturmaktadır.

Tablo 124- FRITO LAY'in Satış Kanalları Bazında Cirosu ve Satışlarının Dağılımı

Kanallar Bazında FRITO LAY'in Paketlenmiş Cips Satışları (Milyon ₺)				
	2020	2021	2022	2023
Geleneksel Kanal	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Süpermarket	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İndirim Marketleri (BİM & A101 & ŞOK)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Toplam	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Kanallar Bazında FRITO LAY'in Paketlenmiş Cips Satışlarının Dağılımı (%)				
	2020	2021	2022	2023
Geleneksel Kanal	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Süpermarket	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İndirim Marketleri (BİM & A101 & ŞOK)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Toplam	100,00	100,00	100,00	100,00

²⁰⁹ 12.06.2018 tarihli ve 18-19/329-163 sayılı Kurul kararı

- (510) Diğer yandan dosya kapsamında Ankara, Antalya, Bursa, İstanbul, İzmir, Muğla ve Samsun'da olmak üzere toplamda 7 ili kapsayacak şekilde FRITO LAY'ın merkezi ve bölge müdürlükleri ile bazı distribütörlerinde yerinde incelemeler gerçekleştirilmiştir.²¹⁰ Yerinde inceleme gerçekleştirilen hemen hemen her bölgeden yaygın, sistematik ve stratejik nitelikteki belgeler ışığında ihlal isnadına dayanak oluşturan münhasırlık eylemleri bakımından ihlalin kapsayıcılığına işaret etmesi adına 2019-2023 döneminde söz konusu bölge ile Türkiye genelinde FRITO LAY'ın geleneksel kanal brüt satış miktarları aşağıda paylaşılmaktadır.

Tablo 135- İnceleme Bölgesi ile Türkiye Genelinde FRITO LAY'ın Brüt Satış Miktarları (kg)²¹¹

FRITO LAY	2019	2020	2021	2022	2023
Ankara	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Antalya	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Bursa	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İstanbul	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İzmir	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Muğla	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Samsun	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İnceleme Bölgesi Toplamı (A)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Türkiye Geneli (B)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
A/B*100	44,53	43,98	43,20	45,27	44,75

Kaynak: FRITO LAY Verileri Üzerinden Dosya Kapsamında Yapılan Hesaplamaları

- (511) Yerinde inceleme gerçekleştirilen bölgelerde geleneksel kanal müşterilerine gerçekleştirilen brüt satış miktarları gözetildiğinde kapsayıcılık oranının yaklaşık %45 olarak gerçekleştiği, FRITO LAY'ın geleneksel kanalda Türkiye geneline oranla satış miktarlarında kayda değer bir değişim bulunmadığı görülmektedir. Diğer yandan 2019 yılı ile 2023 yılı verileri kıyaslandığında gerek inceleme bölgesi, gerekse Türkiye genelinde FRITO LAY'ın satış miktarını yaklaşık olarak %(.....) (%10-20) oranında artırdığı anlaşılmaktadır. Diğer yandan, aşağıdaki tabloda aynı format izlenerek FRITO LAY'ın ilgili pazardaki en yakın rakibi konumundaki DOĞUŞ'un verileri sunulmaktadır.

Tablo 26- İnceleme Bölgesi ile Türkiye Genelinde DOĞUŞ'un Brüt Satış Miktarları (kg)

DOĞUŞ	2019	2020	2021	2022	2023
Ankara	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Antalya	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Bursa	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İstanbul	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İzmir	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Muğla	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Samsun	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İnceleme Bölgesi Toplamı (A)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Türkiye Geneli (B)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
A/B*100	34,27	34,03	33,18	33,48	32,90

Kaynak: DOĞUŞ Verileri Üzerinden Dosya Kapsamında Yapılan Hesaplamaları

²¹⁰ Bölge müdürlüklerinin sorumluluk alanları yalnızca anılan illerle sınırlı olmayabilmekte, bazı komşu illeri de kapsayabilmektedir.

²¹¹ 13.03.2024 tarihinde FRITO LAY tarafından gönderilen satış noktası bazındaki verilerden, il bilgisi bulunmayanlar ile LOCAL olarak addedilen satış noktaları elenmiş, akabinde her bir yıl itibarıyla ayrı ayrı olmak üzere alış miktarı "0"dan büyük olan satış noktaları ilgili yılda müşteri olarak kabul edilmiştir.

- (512) Tablodaki verilerden hareketle, DOĞUŞ bakımından da inceleme bölgesi ile Türkiye geneli brüt satış miktarları kıyas edildiğinde yıllar itibarıyla küçük ölçekli azalış seyri bulunduğu, geleneksel kanalda inceleme bölgesindeki satış miktarlarının DOĞUŞ'un tüm Türkiye geleneksel kanal satış miktarına oranının yaklaşık %30 civarında seyrettiği görülmektedir. Diğer yandan, 2019-2022 döneminde istikrarlı bir azalış seyrinde olan DOĞUŞ geleneksel kanal satış miktarının, 2023 yılında artış gösterdiği ancak 2019'da gerçekleştirdiği satışlardan hâlen daha düşük konumda olduğu anlaşılmaktadır. Geleneksel kanalda inceleme bölgesinde DOĞUŞ'un 2019-2022 döneminde satışlarının %(.....), Türkiye genelinde ise %(.....) azaldığı görülmektedir. 2019-2023 dönemi kıyaslandığında ise bu oranlar sırasıyla %(.....) ve %(.....) olarak azalma şeklinde gerçekleşmiştir.
- (513) Sunulan tablolardaki verilerden de hareketle, FRITO LAY'in ve DOĞUŞ'un 2019 yılı baz yıl/endeks olarak kabul edildiğinde satış miktarlarına ilişkin yıllar itibarıyla değişimler aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Tablo 27- İnceleme Bölgesi ile Türkiye Genelinde DOĞUŞ ve FRITO LAY'in Geleneksel Kanal Satış Miktarı Endeksleri (2019=100)

DOĞUŞ						FRITO LAY					
Satış Miktarı Endeksi	2019	2020	2021	2022	2023	Satış Miktarı Endeksi	2019	2020	2021	2022	2023
Ankara	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Ankara	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Antalya	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Antalya	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Bursa	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Bursa	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İstanbul	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	İstanbul	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İzmir	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	İzmir	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Muğla	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Muğla	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Samsun	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Samsun	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İnceleme Bölgesi	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	İnceleme Bölgesi	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Türkiye Toplam	100	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Türkiye Toplam	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

- (514) Son yıllarda geleneksel kanalda satış noktası sayısı bazında uzay daralmakla birlikte paketlenmiş cips pazarındaki satış miktarı yıllar itibarıyla artış eğilimindedir. Bu bağlamda teşebbüslerin 2019 yılı baz yıl alınmak suretiyle geleneksel kanaldaki müşteri sayılarına yönelik olarak aşağıdaki tablo paylaşılmaktadır:

Tablo 28- İnceleme Bölgesi ile Türkiye Genelinde DOĞUŞ ve FRITO LAY'in Geleneksel Kanal Satış Noktası Sayısı (Müşteri Sayısı) Endeksleri (2019=100)

DOĞUŞ						FRITO LAY					
Nokta Sayısı Endeksi	2019	2020	2021	2022	2023	Nokta Sayısı Endeksi	2019	2020	2021	2022	2023
Ankara	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Ankara	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Antalya	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Antalya	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Bursa	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Bursa	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İstanbul	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	İstanbul	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İzmir	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	İzmir	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Muğla	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Muğla	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Samsun	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Samsun	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
İnceleme Bölgesi	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	İnceleme Bölgesi	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Türkiye Toplam	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	Türkiye Toplam	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

- (515) Bu bağlamdaki ekteki tablodaki veriler, müşteri sayısı bazında DOĞUŞ'un 2019'a kıyasla 2023 yılında %(.....); FRITO LAY'in ise DOĞUŞ'tan daha az bir oranda, yaklaşık %(.....) oranında daralma kaydettiği görülmektedir.
- (516) Temel para cezasının belirlenmesi bakımından dikkate alınan bir diğer husus, Ceza Yönetmeliği'nin 5. maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca ihlalin süresidir. Mevcut dosya kapsamında ihlal isnadına dayanak teşkil eden belgelerden hareketle FRITO LAY bakımından ihlale esas alınabilecek tarih aralığının 21.09.2016 (bkz. Delil 1) - 29.01.2024 (bkz. Delil 129) olduğu görülmektedir.²¹² Bu kapsamda, FRITO LAY için ihlalin süresinin beş yıldan uzun olduğu anlaşılmaktadır. Eski Ceza Yönetmeliği'nin 5. maddesinin üçüncü fıkrasının (a) bendi ve Yeni Ceza Yönetmeliği'nin 5. maddesinin üçüncü fıkrasının (d) bendi uyarınca ihlal süresinin beş yıldan uzun olması nedeniyle temel para cezasının bir katı oranında artırılması gerekmektedir.

Ağırlaştırıcı ve Hafifletici Unsurlar

- (517) Eski Ceza Yönetmeliği'nin 6. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi ve Yeni Ceza Yönetmeliği'nin 6. maddesinin birinci fıkrası ihlalin tekerrüründe idari para cezasında artırım öngörmektedir
- (518) Teşebbüsün rekabet hukuku geçmişi incelendiğinde yakın tarihlerde teşebbüs hakkında üç ayrı ihlal tespiti içeren iki gerekçeli kararın mevcut olduğu görülmektedir. Kurulun 29.08.2013 tarihli ve 13-49/711-300 sayılı nihai kararı ile FRITO LAY'in paketlenmiş cips pazarında nihai satış noktalarında ürünlerinin tek satılmasına yönelik uygulamalar gerçekleştirdiğine ve bu suretle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği gerekçesi ile teşebbüse idari para cezası verilmesine hükmedilmiştir. İkinci ve daha yakın geçmişteki hızlı tüketim malları sektöründe üretici/tedarikçi olarak faaliyet gösteren 15 teşebbüsün ve perakendeci olarak faaliyet gösteren beş teşebbüsün 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal edip etmediklerinin tespiti üzerine yürütülen soruşturmada alınan 15.12.2022 tarihli ve 22-55/863-357 sayılı Kurul kararıyla ise; tedarikçi konumundaki FRITO LAY'in 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini soruşturma tarafı perakendeciler arasında satış fiyatları ve fiyat artışlarına ilişkin olarak koordinasyonun sağlanması ve bu koordinasyonun sürdürülmesi, yine bu çerçevede perakendecilerin geleceğe yönelik fiyatları ve fiyat artış tarihleri gibi rekabete hassas bilgilerin paylaşımına aracılık edilmesi suretiyle perakende satış fiyatlarının tespiti amacına sahip topla-dağıt karteli niteliğindeki anlaşmalar veya uyumlu eylemler ile ihlal ettiğine; ayrıca FRITO LAY'in perakende seviyesinde faaliyet gösteren teşebbüslerin yeniden satış fiyatlarını belirlemek suretiyle de 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiğine ve bu eylemler bakımından FRITO LAY hakkında iki ayrı idari para cezası uygulanmasına hükmedilmiştir. Bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda, uyarınca FRITO LAY bakımından tekerrür hükümlerinin uygulanabilir olup olmadığının değerlendirilmesi gerekmektedir.
- (519) Tekerrür bakımından öncelikle ele alınması elzem görülen husus tekerrürün uygulanacağı ve idari para cezasının ağırlaştırılacağı mevcut ihlalin niteliği ve türü ile tekerrür uygulamasına sebebiyet veren geçmiş tarihli ihlalin niteliği ve türü arasında ayırım yapıp yapılmayacağı hususudur. Ceza Yönetmeliği'nin 6. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendinde "*İhlalin tekerrürü halinde, her bir tekrar için*" yarısından bir katına kadar artırılabilir ifadesiyle ifade edilmiş olup düzenlemede bahsi geçen ayırma işaret eden herhangi bir hükme rastlanmamıştır. Eş deyişle Türk rekabet hukukunda tekerrür

²¹² Delil 1'in tarihi 21.09.2016 olup Delil 2'nin tarihi 11.12.2018'dir. İki delil arasındaki kesinti dikkate alınarak ilk delilin tarihi, belirtilen tarih aralığına dâhil edilmemiştir.

uygulaması, teşebbüsün daha önce gerçekleştirdiği ihlaller ile tekrar gerçekleştirdiği veya gerçekleştirmeye devam ettiği ihlallerin, aynı pazarlarda ya da aynı veya benzer nitelikteki davranışlar ile gerçekleşmesiyle sınırlandırılmamaktadır. Bu bakımdan Türk rekabet hukukunda özel tekerrür uygulanmamakta olup Kurul içtihadındaki yaklaşım da bu yönde gelişmektedir.²¹³ Bu itibarla, bir teşebbüsün 4054 sayılı Kanun'a aykırı davranışlarının tekrarından dolayı cezasının artırılması için, her iki kabahatin de aynı kanun maddesini ihlal etmiş olması ve ihlale neden olan davranışın benzerlik göstermesinin şart olmadığı, tekerrür uygulamasının rekabet ihlallerinde (4., 6. ve 7. madde ihlallerinde-esas ihlallerinde) genel tekerrür şeklinde uygulanması gerektiği değerlendirilmektedir. Aynı şekilde tekerrürde esas olan, ihlal tespitine ilişkin ilk hükümden sonra gerçekleşen veya devam eden yeni bir davranışa yönelik olarak ihlal tespiti içeren hükümdür. Örneğin aktif iş birliğinden 4054 sayılı Kanun'u ihlal ettiği tespit edilen ancak aktif iş birliği hükümlerinden yararlanarak tam bağışıklık elde eden bir teşebbüs hakkında dahi, 4054 sayılı Kanun'u tekrar ihlal ettiğinin tespit edilmesi hâlinde de tekerrür hükümleri uygulanabilecektir.

- (520) Tekerrür bakımından üzerinde durulması gereken diğer bir husus ise hangi zaman dilimindeki ihlallerin tekerrüre esas oluşturabileceği, eş deyişle tespit olunan ve ilgililerine gerekçeli kararlar ile tebliğ edilmiş olan ihlaller bakımından hangi sürenin esas alınacağı ve sürenin hesaplanmasında hangi yöntemin benimseneceği hususudur. Kabahatler Kanunu'nun 20. maddesinin üçüncü fıkrası "*Nispi idari para cezasını gerektiren kabahatlerde zamanaşımı süresi sekiz yıldır.*" hükmünü haizdir. Kurulun 04.01.2016 tarihli ve 16-02/44-14 sayılı *Ege Çimento* kararında, Kabahatler Kanunu'nda yer alan sekiz yıllık zamanaşımı süresinin Ceza Yönetmeliği'ndeki tekerrür kuralları uygulanırken de esas alınabileceği, böylece teşebbüslerin tekerrür nedeniyle sınırsız bir süre cezanın ağırlaştırılması tehdidi altında olmalarının önüne geçilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çerçevede, ilgili kararda ihlale konu yeni eylemin başladığı tarihten sekiz yıl geriye gidilerek bu süre içerisinde ihlal tespiti yapılmış olan geçmiş tarihli Kurul kararları tekerrüre esas alınmış, daha öncekiler ise dikkate alınmamıştır.²¹⁴ Bu uygulamanın amacı ise Türk rekabet hukukunda süreli tekerrür uygulamasında tekrara esas olarak dikkate alınabilecek geçmiş tarihli kararların azami tarih aralığını tespit etmek ve teşebbüsler nezdinde hukuki öngörülebilirlik sağlamaktır.
- (521) Tekerrür bakımından dikkate alınması gereken bir diğer durum ise ihlalde yargısal kesinliğin mi idari kesinliğin mi esas alınacağı hususudur. 4054 sayılı Kanun'un "*Kurul Kararlarına Karşı Yargı Yolu*" başlıklı 55. maddesinin ikinci fıkrasında "*Kurul kararlarına karşı yargı yoluna başvurulması kararların uygulanmasını ve idarî para cezalarının takip ve tahsilini durdurmaz.*" hükmü yer almaktadır. Tekerrür uygulaması bakımından, gerek içtihat gerek 4054 sayılı Kanun gerekse Ceza Yönetmeliği'nde, yargısal kesinlik koşulu öngörülmediği, bu bağlamda idari kesinliğin yeterli olduğu anlaşılmaktadır. Nitekim Danıştay 1. Dairesinin 15.11.1996 tarihli ve E. 1996/189 K. 1996/218 sayılı kararında yer alan "*... Sorun cezanın hangi tarihte verilmiş sayılacağına ilişkin olarak, yasa cezanın idari ya da yargısal yönden kesinleşmesi koşulunu öngörmediğine göre, idarenin para cezası uygulamasında tutanak düzenlenerek, ilgilisi*

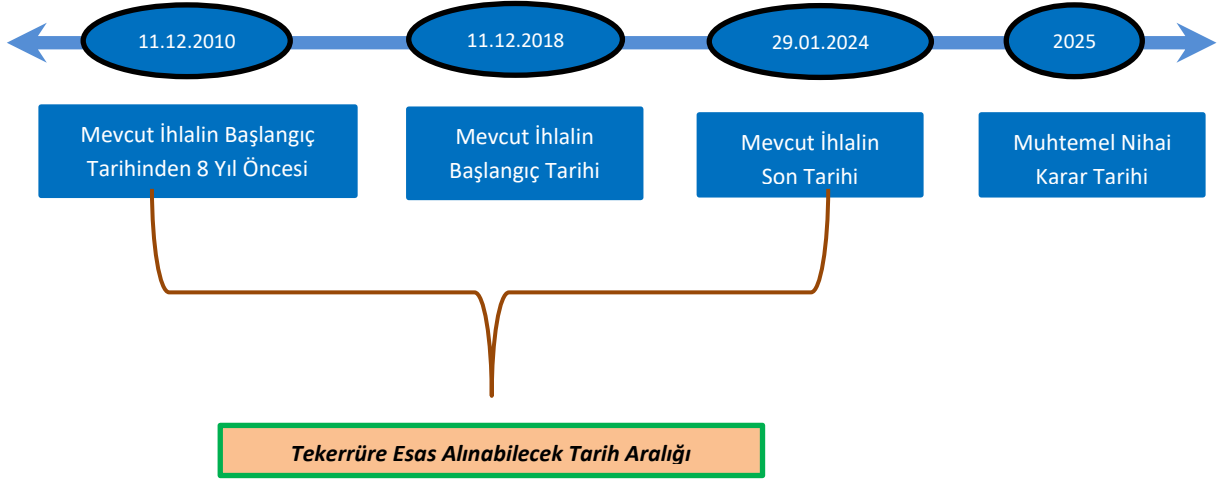
²¹³ Kurulun 10.01.2019 tarih ve 19-03/23-10 sayılı, 16.02.2017 tarih ve 17-07/84-34 sayılı, 19.07.2017 tarih ve 17-23/384-167 sayılı, 28.11.2017 tarih ve 17-39/636-276 sayılı, 09.06.2016 tarih ve 16-20/326-146 sayılı, 19.12.2013 tarih ve 13-71/988-414 sayılı, 06.06.2011 tarih ve 11-34/742-230 sayılı, 23.12.2009 tarih ve 09-60/1490-379 sayılı, 29.12.2005 tarih ve 05-88/1221-353 sayılı kararları.

²¹⁴ Benzer bir değerlendirme 09.06.2016 tarihli, 16-20/326-146 sayılı, 10.01.2019 tarihli ve 19-03/23-10 sayılı ve 13.03.2019 tarihli ve 19-12/155-70 sayılı Kurul kararlarına da yansımıştır.

ya da yetkilisine tebliği tarihini esas alınması ve bir yıllık sürenin başlangıcının da bu tarih olması doğaldır.” hükmü de söz konusu durumu desteklemektedir. Bu doğrultuda Kurul tarafından verilen ve tekerrüre esas olan kararların da yargısal kesinlik sağlamasını beklemenin gerekli olmadığı değerlendirilmektedir.

- (522) FRITO LAY'ın mevcut dosyadaki ihlale konu eylemleri mütemadi kabahat niteliğindedir. Mevcut dosya kapsamında kanaat kılınan ihlalin 11.12.2018 tarihinde başladığı²¹⁵ dikkate alındığında, tekerrür hükümlerinin FRITO LAY bakımından uygulanabilmesi için en eski tarihin 11.12.2010 olduğu; diğer yandan mevcut ihlalin sona erdiği/mevcut ihlale işaret eden son delilin ise 29.01.2024 tarihli olduğu görülmektedir. Bu bağlamda teşebbüsün mevcut ihlal ile kaç tekrara sebebiyet verdiği; 11.12.2010 - 29.01.2024 tarih aralığında teşebbüs hakkında gerekçeli kararları tebliğ edilmiş olan kaç adet ihlal tespitinin mevcut olduğu sorusuna cevap verilerek tespit edilmelidir. Bu kapsamda gerek tekerrüre esas alınabilecek tarih aralığına gerekse mevcut dosya kapsamındaki ihlal kanaatinden hareketle ilgili tarih aralığında kaç tekrar olduğuna işaret eden çizelgelere aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 1- Dosya Bakımından Tekerrüre Esas Alınabilecek Tarih Aralığı



Çizelge 2- Tekerrür Tarih Aralığında Kaç Tekrarın Olduğu



²¹⁵ İhlale ilişkin sürenin başlangıcı bakımından Delil 1'deki 21.09.2016 tarihi dikkate alınmamış olup ilgili durum tekerrür uygulaması bakımından da herhangi bir farklılığa sebebiyet vermemektedir.

- (523) Tekerrüre esas alınabileceği tespit olunan 11.12.2010 - 29.01.2024 tarih aralığında, FRITO LAY hakkında 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ihlal edildiğine ilişkin olarak ihlal tespitleri içeren iki farklı gerekçeli kararın teşebbüse tebliğ edildiği görülmektedir. İlk kararda teşebbüs hakkında yalnızca bir ihlal tespiti bulunmakta; ikinci kararda ise teşebbüs hakkında iki farklı ihlal tespit edildiği görülmektedir. Bu bağlamda teşebbüsün mevcut dosya kapsamındaki eylemlerine (11.12.2018 - 29.01.2024), teşebbüs hakkında ihlal tespit edilen ilk kararın gerekçeli metni tebliğ edildikten sonra başladığı, aynı zamanda teşebbüs hakkında yeniden ihlal tespit edilen ikinci kararın gerekçeli metninin tebliğinden sonra da eylemlerine devam ettiği (04.10.2023 - 29.01.2024) anlaşılmaktadır.²¹⁶ Bu çerçevede ihlal tespiti gerçekleşen iki karar dikkate alınmış olup Eski Ceza Yönetmeliği kapsamında bir katı arttırım yapılması, benzer şekilde Yeni Ceza Yönetmeliği kapsamında bir katı arttırım yapılması uygun görülmüştür.
- (524) Son olarak Eski ve Yeni Ceza Yönetmeliği'nin 7. maddeleri hafifletici unurların dikkate alınarak indirim yapılabileceğini öngörmektedir. Bununla beraber dosya kapsamında idari para cezasının takdirinde hafifletici neden uygulanması benimsenmemiştir.
- (525) Bu bölümde yer verilen unsurlar çerçevesinde teşebbüsün 2023 yılı cirosu üzerinden uygulanacak idari para cezası oranlarına ilişkin tabloya aşağıda yer verilmektedir:

Tablo 29- Eski ve Yeni Ceza Yönetmeliği'ne Göre Ceza Oranı Karşılaştırması

Eski Ceza Yönetmeliği		Yeni Ceza Yönetmeliği	
Temel oran (%0,5-3)	%(.....)	Temel oran (sınır yok)	%(.....)
Süre 5 yıldan uzun (1 katı)	%(.....)	Süre 5 yıldan uzun uzun (1 katı)	%(.....)
Tekerrür (1 katı)	%(.....)	Tekerrür (1 katı)	%(.....)

- (526) Bu çerçevede, Eski Ceza Yönetmeliği ve Yeni Ceza Yönetmeliği açısından yapılan değerlendirmeler sonucunda bu karar kapsamında bir farklılık oluşmamış, dolayısıyla yürürlükteki Yeni Ceza Yönetmeliği dikkate alınmıştır.

J. SONUÇ

- (527) 21.03.2024 tarihli ve 24-14/291-M sayılı Kurul kararı uyarınca yürütülen soruşturma ile ilgili olarak düzenlenen Rapor'a ve Ek Görüş'e, toplanan delillere, yazılı savunmalara sözlü savunma toplantısında yapılan açıklamalara ve incelenen dosya kapsamına göre,

- I- Frito Lay Gıda San. ve Tic. AŞ'nin paketlenmiş cips pazarında geleneksel kanal perakende satış noktalarında münhasırlık uygulamak suretiyle rekabeti kısıtlayarak 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiğine,
- II- 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı Rekabet Kurulu kararı ile teşebbüsün pazardaki nihai satış noktalarında gerek yazılı sözleşmelerle gerekse fiili olarak uyguladığı münhasır satış sisteminin 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'nde ve dolayısıyla 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde belirlenen şartları taşımadığının tespit edilmiş olması nedeniyle, Tebliğ'in 6. ve Kanun'un 13. maddeleri gereğince teşebbüse tanınmış olan muafiyetin geri alınmasına ve bu çerçevede bedava ürün veya çeşitli hediye

²¹⁶ Kurulun 12.11.2020 tarihli ve 20-49/675-295 sayılı *Google Adwords* kararında tespit olunan ihlalin süresi 2013-2019 dönemi olarak belirtilmiş olup aynı teşebbüs hakkında alınan 19.09.2018 tarih ve 18-33/555-273 sayılı nihai karar hükmü, tekerrür uygulamasında esas alınmıştır. Bu bakımdan, aynı teşebbüs hakkında verilen ihlal tespiti hükmünden sonra teşebbüsün aynı veya farklı bir ihlale başlaması ya da devam etmesi hâllerinin rekabet hukukunda tekerrüre esas teşkil edeceği değerlendirilmiştir.

verilmesi, iskonto veya indirim yapılması gibi uygulamaların münhasırlık şartına bağlı olmadan ve fiili münhasırlığa yol açmayacak şekilde uygulanması ve yazılı sözleşmelerdeki münhasırlığa ilişkin hükümlerin değiştirilmesi gerektiğine hükmedildiği, FRITO LAY'ın satış noktaları ile doğrudan ve dolaylı münhasırlık uygulamaları bakımından ilgili pazar ve eylemin etkileri dikkate alındığında mezkûr karardaki değerlendirmeyi değiştirebilecek nitelikte bir gelişmenin mevcut olmadığı, bu nedenle anılan eylemlerin 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesi kapsamında düzenlenen muafiyetten yararlanamayacağına,

- III- Bu nedenle, FRITO LAY'e anılan eylemleri nedeniyle 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesinin üçüncü fıkrası uyarınca idari para cezası verilmesine, bu kapsamda 27.12.2024 tarih ve 32765 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar İle Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek İdari Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik" in 4. maddesi, 5. maddesinin birinci fıkrası, ikinci fıkrası, üçüncü fıkrasının (d) bendi, 6. maddesinin birinci fıkrası uyarınca 2023 yılı gayrisafi geliri üzerinden taktiren % (.....) oranında olmak üzere 1.365.467.533,01-TL idari para cezası verilmesine,
- IV- 4054 sayılı Kanun'un 9. maddesinin birinci fıkrası uyarınca ihlale son verilmesi ve paketlenmiş cips pazarında etkin rekabetin tesis edilmesi bakımından aşağıdaki hususlarda davranışsal tedbir uygulanmasına,
1. Gerekçeli kararın tebliğinden itibaren bir ay içinde uygulanmaya başlamak ve aşağıda belirtilen 2 numaralı bilgilendirme yükümlülüğü için öngörülen tarihte Rekabet Kuruluna tevsik edilmek üzere,
 - i. FRITO LAY ve/veya distribütörlerince paketlenmiş cips pazarında satışı yapılan ürünler bakımından, geleneksel kanaldaki perakende satış noktalarıyla yapılan ticaretin karşılığında standart satın alma işlemleri hariç olmak üzere perakende satış noktalarına sağlanan her türlü indirim, ek iskonto, taviz ve *Dükkan Senin* puanı isimleriyle adlandırılan ve/veya bunlara benzer nitelikteki finansal fayda uygulamalarının sona erdirilmesine ve
 - ii. FRITO LAY'ın uyguladığı çalışan prim sistemine perakende satış noktalarında rakip ürünlerin bulunurluğu ve görünürlüğü bakımından herhangi bir aksiyon alınmaması ve FRITO LAY ve/veya distribütör çalışanlarının perakende satış noktaları yetkililerine yalnızca satışını yaptıkları ürünler bakımından tavsiyelerde bulunabilecekleri yönünde bir ön şart eklenmesi, bu kapsamda çalışanlara gerekli bilgilendirmelerin düzenli olarak yapılması ve ön şartın takip edilmesi bakımından şirket içi gerekli önlemlerin alınmasına,
 2. İlki gerekçeli kararın tebliğinden itibaren altı ay içinde tamamlanıp Kurula tevsik edilmek, diğerleri ilgili yılın aynı ayına tekabül edecek şekilde iki yılda bir olacak biçimde gerçekleştirilmek ve toplamda beş adet olmak üzere, Rekabet Kurulunun FRITO LAY hakkında vermiş olduğu 04.05.2004 tarihli ve 04-32/377-95 sayılı kararındaki hükümler de dikkate alınarak yukarıda uygulanması öngörülen davranışsal tedbirlerin etkinliğini artırabilmek ve paketlenmiş cips pazarındaki rekabet kurallarına uyumun sağlanması bakımından tamamlayıcı nitelikte olmak üzere, Rekabet Kurumunun ilgili

Daire Başkanlığından onay alınarak hazırlanan bilgilendirme yazılarının teşebbüsün geleneksel kanal müşterilerine fiziki olarak teslim edilmesine,

3. Aşağıdaki yükümlülükler, net kapalı satış alanı 200 metrekarenin altındaki satış noktaları için geçerli olacak, düzenlemeler ürünlerin yerleştirildiği standın net sepet (raf) genişliği dikkate alınarak yapılacak ve stanttaki her bir sepet için istisnasız aynı şekilde uygulanacaktır:

- Stant dışında kalan kasa vb. kısımlar rakip ürünlere ayrılacak sepet alanı hesaplamalarında kullanılmayacaktır.
- Stantlarda rakip ürünlere ayrılacak sepet alanı, aynı dikey düzlem üzerinde, tüketici tarafından görünür olacak şekilde ayarlanacaktır. Ayrılacak sepet alanı, her bir sepette tek parça halinde, standın en sol ya da en sağ tarafında olacaktır.
- Bu doğrultuda,

i. Satış noktalarına Frito Lay tarafından en fazla bir stant yerleştirilebilecektir.

ii. Tek bir standın yanı sıra, bir satış noktasında askı veya benzeri diğer ek teşhir malzemeleri, yukarıdan aşağıya tek sıra ürün olacak şekilde en fazla bir adet olacaktır.

iii. Satış noktasında rakip bir üreticiye ait eni 80 cm'den büyük en az bir stant olmadığı durumlarda; satış noktasındaki Frito Lay standının sepet başına yatay 35 cm'den az olmamak üzere %30'luk kısmı, rakip ürünler için ayrılacaktır. Ayrılan bölüm bir seperatör ile bölünecek ve bu bölümdeki her sepette okunabilir şekilde; *"Bu bölüm rakip cips ürünleri için ayrılmıştır"* etiketi bulunacaktır. Herhangi bir sebeple rakip ürünlerin satış noktasında bulunmadığı/tükendiği durumlarda rakip ürünler için ayrılan bölüm Frito Lay ürünleri ile doldurulmayacaktır.

iv. İlgili satış noktasında Frito Lay haricinde ikinci bir teşebbüse ait stant olsa bile, satış noktasında kendine ait standı olmayan diğer rakip üreticiler için de, rakip üreticinin talebi halinde en geç bir hafta içerisinde, yukarıda belirtilen kriterler çerçevesinde, Frito Lay stantlarının sepet başına yatay 35 cm'den az olmamak üzere %30'luk kısmı, söz konusu rakip teşebbüslere açılacaktır.

v. Satış noktasında rakip ürün stantlarının bulunup bulunmadığına bakılmaksızın; farklı ürün gruplarının da yer aldığı PO1 veya adı ne olursa olsun benzeri tümleşik stantların, soruşturma konusu ürünlere ilişkin bölümünün aynı dikey düzlem üzerinde tüketici tarafından görünür %30'luk kısmı rakip ürünlere açılacak, rakip ürünlerin herhangi bir sebeple bulunmadığı durumlarda ilgili kısım boş bırakılacaktır. Yine aynı şekilde bu bölüm Frito Lay ürünlerinden bir seperatör ile ayrılacak ve ayrılan bölümdeki sepetlerde *"Bu bölüm rakip cips ürünleri için ayrılmıştır."* etiketi bulunacaktır.

vi. Tüm stantlar için geçerli olacak şekilde, rakip üreticiler, stant üzerinde yer alan marka/reklam alanlarının rakip ürünlerin ayrıldığı

kısmına denk bölümüne, talep etmeleri halinde, standın bütünlüğünü bozmayacak şekilde, kendi ürünlerine ait görselleri yapıştırabileceklerdir.

- Frito Lay, ya da Frito Lay bayileri/distribütörleri doğrudan veya dolaylı olarak özellikle rakip ürünlere, rakip ürünlerin yerleşimine ya da rakip stantların satış noktası içerisindeki konumuna ilişkin olarak, satış noktalarına herhangi bir telkinde veya yönlendirmede bulunmayacaktır.
- Satış noktasının yukarıda yer verilen hususlara uymasını sağlamak için Frito Lay gerekli her türlü tedbiri sözleşmesel olarak almakla yükümlüdür. Frito Lay tarafından satış noktalarına, bayilerine/distribütörlerine işbu karar kapsamındaki stant kullanım koşulları yazılı olarak bildirecektir.
- Yukarıda yer verilen ve yerine getirme tarihi ayrıca bildirilmeyen tüm yükümlülükler gerekçeli kararın tebliğinden itibaren en geç 90 gün içerisinde yerine getirilecek ve Kuruma tevsik edilecektir.
- Tevsik sonrasındaki süreçte, satış noktalarında yapılacak tüm stantlardaki ölçü değişiklikleri; yapılan değişikliğin gerekçesi ile birlikte altı ayda bir Kuruma raporlanacak ve ilk raporda tüm satış noktalarındaki stant envanterine de yer verilecektir.
- Standa ilişkin düzenlemeler gerekçeli kararın tebliğinden iki sene sonra gözden geçirilecek, pazarın daha rekabetçi olması adına ilave düzenlemeler yapılabilecektir.
- İşbu karara konu dosya kapsamında incelenen konular Başkanlık tarafından düzenli olarak takip edilecektir.

V- FRITO LAY'ın dosya kapsamında incelenen diğer eylemleri ile 4054 sayılı Kanun'un 4. ve/veya 6. maddelerinin ihlal edilmediğine

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