

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

REKABET KURULU KARARI

Dosya Sayısı : 2011-3-157 (Devralma)
Karar Sayısı : 11-45/1044-357
Karar Tarihi : 17.8.2011

A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER

10 Başkan : Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI
Üyeler : Doç. Dr. Mustafa ATEŞ, Dr. Murat ÇETİNKAYA, Reşit GÜRPINAR, Prof. Dr. Metin TOPRAK

B. RAPORTÖRLER: Tarkan ERDOĞAN, Meltem BAĞIŞ AKKAYA, Ebru İNCE, Serap IŞIK

C. BİLDİRİMDE BULUNAN

20 :- Gözde Finansal Hizmetler A.Ş.
Temsilcisi: Av. Ayşe HERGÜNER BİLGİN
Hergüner Bilgen Özeke Avukatlık Ortaklığı Süleyman Seba Cad. Sıraevler 55, Akaretler 34357 Beşiktaş/İstanbul

D. TARAFLAR

30 :- Gözde Finansal Hizmetler A.Ş.
Küçükbakkalköy Mah. Vedat Günyol Cad. Demir Sk. No:1-A
K:2 Ataşehir/İstanbul
- Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.
Altunizade Kuşbakışı Cad. No: 19 İstanbul
- Migros Ticaret A.Ş.
Turgut Özal Cad. No:12 Ataşehir/İstanbul

E. DOSYA KONUSU: Yıldız Holding A.Ş. iştirakleri Gözde Finansal Hizmetler A.Ş. ve Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.'nin, satıcılar Migros Ticaret A.Ş., Sanal Merkez T.A.Ş., Ömer Özgür Tort, Erkin Yılmaz ve Demir Aytaç'tan Şok Marketler Ticaret A.Ş.'nin hisselerini devralmak yoluyla 1.230 adet Şok mağazasının işletilmesinin devralınması işlemine izin verilmesi talebi.

40 **F. DOSYA EVRELERİ:** Kurum kayıtlarına 24.6.2011 tarih ve 4704 sayı ile giren ve en son 16.8.2011 tarih ve 5961 sayılı yazı ile eksiklikleri tamamlanan bildirim üzerine, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi ile 2010/4 sayılı "Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ" in ilgili hükümleri uyarınca yapılan inceleme sonucu düzenlenen 16.8.2011 tarih ve 2011-3-157/Öİ-11-137.T.E. sayılı Birleşme/Devralma Ön İnceleme Raporu, 16.8.2011 tarih ve REK.0.17.00.00-120.01.05/294 sayılı Başkanlık Önergesi ile 11-45 sayılı Kurul toplantısında görüşülerek karara bağlanmıştır.

G. RAPORTÖRLERİN GÖRÜŞÜ: İlgili Rapor'da özetle;

50 a- Bildirim konusu işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi ve bu maddeye dayanılarak çıkarılan 2010/4 sayılı Tebliğ kapsamında izne tabi olduğu,

H.1.2. Devreden: Migros Ticaret A.Ş. (Migros)

- 90 1954 yılında kurulan Migros, gıda, temizlik ve kişisel bakımdan oluşan hızlı tüketim mallarının yanı sıra kırtasiye, züccaciye, beyaz eşya, kitap, konfeksiyon gibi ürünleri de kapsayan geniş ürün portföyü ve Migros (M, MM, MMM, 5M)¹, Tansaş, Macrocenter ve yurtdışında Ramstore² markalarını taşıyan farklı konseptte sahip mağazalarıyla perakende sektörünün önde gelen oyuncuları arasında yer almaktadır. Migrosun 2010 yılı Faaliyet Raporu'nda yer alan bilgilere göre, 2010 yılı Türkiye cirosu TL olan Grubun Türkiye genelinde 166 M, 143 MM, 53 MMM, 11 5M, 1.254 ŞOK, 264 Tansaş, 11 Macrocenter olmak üzere toplam 1.902 mağazasında 917.475 m² net satış alanı bulunmaktadır.
- 100 1975 yılında Koç Holding A.Ş.'nin kontrolüne geçen şirketin çoğunluk hisseleri (%.....) Moonlight Perakendecilik ve Ticaret A.Ş. aracılığıyla Moonlight Capital S.A. tarafından satın alınmış ve işleme 13.3.2008 tarih ve 08-24/240-76 sayılı Kurul Kararı ile izin verilmiştir. Migros hisseleri İMKB'de işlem görmekte olup söz konusu satın alma işleminden sonra yapılan halka çağrı neticesinde, Moonlight Capital S.A. ek hisseler iktisap etmiştir. Hâlihazırda Migros Ticaret A.Ş.'nin %.... oranında hissesine sahip olan MH Perakendecilik ve Ticaret A.Ş., Moonlight Capital S.A.'nın %.... oranında iştirakidir. Migrosun hissedarlık yapısına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Migros'un Hissedarlık Yapısı

Hissedar	Ortaklık Yüzdesi(%)

110 Kaynak: Bildirim Formu

Moonlight Capital S.A. hisselerinin tamamı, Kenan Investments S.A. unvanlı, menşei Lüksemburg olan yatırım amaçlı şirkette bulunmaktadır. Kenan Investments S.A.'nın hisselerinin yaklaşık %....'i CIE Management II Limited tarafından yönetilen yatırım fonlarına aittir. CIE Management II Limited ise, BC Partners Holdings Limited (BC Partners) tarafından kontrol edilmektedir. BC Partners'ın hisseleri birçok hissedar arasında bölünmüş olup ne BC Partners'ın, ne de kontrolünde bulunan şirketlerin Türkiye dâhilinde perakende sektöründe faaliyetleri veya faaliyet gösteren iştirakleri bulunmaktadır.

120

H.1.3. Devralan: Yıldız Holding A.Ş. (Ülker Grubu)

H.1.3.1. Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş. (Bizim Toptan)

Ülker Grubunun toptan perakende (*cash&carry*) pazarındaki iştiraki olan ve 2002 yılında faaliyetlerine başlayan Bizim Toptan'ın 2010 cirosu TL (....) olup; Şirketin 31 Mart 2011 itibarıyla 57 ilde 117 mağazada toplam 96.470 m² satış alanı bulunmaktadır. Sermayesinin TL'lik kısmına tekabül eden %....'lık bölümü 3 Şubat 2011 tarihinden itibaren İMKB'de işlem görmekte olan Bizim Toptan'ın, halka

¹ Migros Grubunun "Migros" markası altında yer alan mağazalardan 5M Migros en büyük satış alanına sahip, M Migros ise "Migros" markasının en küçük alana sahip mağazalarıdır.

² Migrosun 2010 yılı itibarıyla yurtdışında kurulu Ramstore mağazasının toplam satış alanı 59.826 m²'dir.

Tablo 5: Gözdenin Ortaklık Yapısı

Hissedar	Ortaklık Yüzdesi (%)
TOPLAM	100

Kaynak: Bildirim Formu

Tablo 6: Gözdenin Yönetim Yapısı

Yetkili	Görevi
Murat ÜLKER	Başkan
Mehmet Atilla KURAMA	Başkan Yardımcısı
Hüseyin Avni METİNKALE	Üye
Mustafa BÜYÜKABACI	Üye
Ziyaeddin Selçuk MARUFLU	Üye

Kaynak: Bildirim Formu

160

H.1.3.3. Turkish Retail Investment BV

Şirketin ortaklık yapısı, %.... United Impex BV hissesi ile %.... Basic Commodities BV hissesinden oluşmaktadır. United Impex BV ve Basic Commodities BV %.... Yıldız Holding iştiraki olup, esasen Holdingin yurtdışı iştiraklerinin idaresi alanında faaliyet göstermektedir.ticari sır.... oluşmaktadır.

170

Turkish Holdings IV. Cooperatief U.A hissedarları SU Turkish Private Equity Opportunities I SICAR S.C.A. (%...) ile SU General Partner S.A. (...)’dır. SU Turkish Private Equity Opportunities I SICAR S.C.A.’nın yönetiminde Mahmut L. ÜNLÜ ve Dominique SPURR bulunmakta ve anılan şirket genel olarak Türkiye’de faaliyet gösteren firmalara özel sermaye yatırımları gerçekleştirmektedir.

Tablo 7: Turkish Retail Investment BV’nin Ortaklık Yapısı

Hissedar	Ortaklık Yüzdesi (%)
TOPLAM	100

Kaynak: Bildirim Formu

H.1.3.4. Yıldız Holding A.Ş. (Ülker Grubu)

180

Yıldız Holding A.Ş., Ülker ailesi şirketlerinin holding şirketidir. Grubun ana iş alanını ‘Ülker’ markası altında gıda ve içecek sektöründeki faaliyetler oluşturmaktadır. Bu alanda Ülker Grubu, şekerli mamuller, süt, yağ, un, alkolsüz içecekler, nişasta ve glikoz gibi ürünleri kapsayan geniş bir ürün portföyü ile Türkiye’nin önde gelen tedarikçileri/üreticileri arasında yer almaktadır. Yıldız Holdingin gıda sektörü dışında hızlı tüketime konu kişisel bakım ürünleri, HTM sektörü dışında ise ambalaj, bilişim

teknolojileri, makine ve yedek parça imalatı, finans, gayrimenkul ve nakliyat alanlarında da faaliyetleri bulunmaktadır.

Bildirim kapsamında sunulan bilgilere göre, Yıldız Holdingin 2010 yılı konsolide Türkiye cirosuticari sır....., Holding'in hissedarlık ve yönetim yapısına aşağıda yer verilmektedir.

190

Tablo 8: Yıldız Holding'in Ortaklık Yapısı

Hissedar	Ortaklık Yüzdesi (%)
TOPLAM	100

Kaynak: Bildirim Formu

Tablo 9: Yıldız Holding'in Yönetim Yapısı

Yetkili	Görevi
Murat ÜLKER	Başkan
Ali ÜLKER	Başkan Yardımcısı
Ahmet ÖZOKUR	Üye
Halil Cem KARAKAŞ	Üye

Kaynak: Bildirim Formu

H.2. İlgili Pazar

200 HTM sektörünü konu alan bildirim bakımından, konuya ilişkin Kurul kararlarında da belirtildiği üzere, kesin ölçütler kullanılarak bir ilgili pazar tanımı ortaya konulması oldukça güçtür³. Bununla birlikte ilgili pazar tanımının iki temel eksenini bulunmaktadır. Bunlar tedarik zincirinde üst pazar olarak da nitelendirilebilecek alım (tedarik) pazarı ile alt pazar olarak nitelendirilebilecek perakende pazarıdır. İşlem perakende pazarı dâhilindeki toptan perakende (*cash&carry*) ve perakende alt pazarlarından perakende alt pazarını doğrudan ilgilendirmektedir. Zira, Ülker Grubunun Bizim Toptan ile faaliyette bulunduğu toptan perakendecilik pazarı, gerek nihai tüketiciyi hedef almayan müşteri grubu gerekse ürün portföyü bakımından perakende pazarından ayrılmaktadır. Dolayısıyla işlem bakımından perakende pazardan kasıt 210 nihai tüketicilere satış yapan kanal olup, ilgili ürün pazarı tedarik ve perakende pazarı ana başlıkları altında değerlendirilecektir.

H.2.1. İlgili Ürün Pazarı

H.2.1.1. Perakende Pazarı

³ 31.5.2005 tarih, 05-76/1030-287 sayılı Migros-Tansaş Kararı

220 HTM perakendeciliği, raf devir hızları yüksek, kısa süreli stoklanan ve sürekli tüketilen gıda, içecek, kişisel bakım ürünleri, kozmetik ve temizlik ürünleri gibi ürünlerin son kullanıcılara satışı hizmetidir. Büyük ölçekli HTM perakende mağazalarının bir kısmında aynı zamanda mobilya, elektronik gibi dayanıklı tüketim mallarının satışı da yapılıyor olmakla birlikte, bu sektörün cirosunun çok büyük bir bölümü HTM satışından gerçekleşmektedir. Dolayısıyla bu mağazaların tüketici gözünde asıl işlevi HTM satışlarıdır. HTM perakendeciliği sektörünün temel aktörlerini hipermarketler, süpermarketler, orta ölçekli marketler, marketler, bakkallar, büfeler, ihtisas mağazaları olarak sıralamak mümkündür⁴. Sektöre ilişkin geçmiş tarihli Kurul kararlarında HTM perakendeciliği organize ve geleneksel kanal ayrımında ele alınmış, modern kanal olarak da adlandırılan organize kanal üyelerinin sahip oldukları ölçek ve kapsam paralelinde gerek sunulan ürün ve hizmet portföyü gerekse fiyat gibi kriterler bakımından tüketici nezdinde geleneksel kanaldan ayrı bir pazar teşkil ettiği yaklaşımı benimsenmiştir.

240 Kurul Kararları'nda⁵ organize kanalın da alt pazarlar dâhilinde ele alınabileceği, organize kanal içerisinde yer almakla birlikte mağaza yapılanması, ürün portföyü, fiyat gibi kriterlerde farklılaşan, bu itibarla farklı alışveriş ihtiyaçlarına karşılık veren ve bu anlamda birbirleriyle doğrudan rekabet halinde olmayabilecek alt segmentlerin varlığından bahisle, organize pazarın "indirim mağazaları", "1.000 m² ve üstü" ve "indirim mağazaları hariç 1.000 m² altı" temelinde bir ayrımın mümkün olduğu ifade edilmiştir⁶. Ancak bu Kararların birçoğunda perakende pazarındaki rekabet koşulları nedeniyle yapılan alternatif pazar tanımlarının sonucu değiştirmeyeceğinden ve HTM bakımından ilgili pazarın tanımının kesin ölçütlerle ortaya konulmasının güçlüğü nedeniyle net ilgili pazar tanımı yapılmamış olup, ayrımın yalnızca organize ve geleneksel kanal bakımından olduğu görülmektedir.

250 Organize perakende dâhilinde nitelikleri birbirlerinden farklı iki temel aktörden bahsetmek mümkündür: Süpermarketler ve indirim mağazaları. Süpermarketler; hipermarket, büyük süpermarket, süpermarket ve küçük süpermarketlerden, indirim mağazaları ise net satış alanı bakımından küçük süpermarket segmentinde yer almakla birlikte süpermarketlerden mağaza yapılanması, ürün portföyü ve pazarlama karması bakımından ayrılmaktadırlar. İndirim mağazaları, mağaza alanları ve özel markalı ürünlere dayalı ürün portföyü paralelinde süpermarketlerden ayrılmakla birlikte, küçük süpermarket segmentindeki süpermarketlere hipermarketlere nazaran daha çok yakınlaşmaktadır. Mağaza alanı bakımından görece büyüklük perakendeciye gerek HTM gerekse HTM dışındaki tüketim ürün kategorilerinde daha fazla ürün çeşitliliği sunma ve bu paralelde tüketicilere HTM dışındaki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik "tek duraklı alışveriş" (*one-stop shopping*) imkânı sağlamaktadır. Küçük süpermarketler ve indirim mağazalarında ise ürün portföyü büyük ölçüde HTM kategorilerinden oluşmakta, mağaza alanı küçüldükçe portföyde temel gıda kategorileri ağırlık kazanmaktadır. Ürün portföyünün sınırlı kategoride kalması, bu perakendecilerin tüketicilere "tek duraklı alışveriş"e tamamlayıcı nitelikte olan "telafi/tamamlayıcı alışveriş" (*top-up shopping*) sunmasına imkân vermektedir. Bu noktada, küçük mağaza alanlarının küçük süpermarketler ve indirim mağazalarını

⁴ 15.7.2009 tarih ve 09-33/728-168 sayılı Kiler/Yimpaş Kararı.

⁵ 31.5.2005 tarih, 05-76/1030-287 sayılı Migros-Tansaş Kararı

⁶ Perakendeci tanımları için öngörülen mağaza satış alanı eşikleri paralelinde farklı pazar tanımları mümkün olabilmektedir. Özellikle küçük süpermarketler için ayırmada ülkemizde 300 m² ve 400 m² kullanılabilirken, Avrupa Komisyonu ve üye ülkeler tarafından eşğin 280 m² olarak ele alındığı Kararlar da mevcuttur.

yakınlaştırmakla birlikte, bu iki kategorideki perakendeciler bakımından ürün portföyü bakımından farklılıkların söz konusu olmaya devam ettiği belirtilmelidir. Bu çerçevede, indirim mağazaları ve küçük süpermarketlerin her ikisi de HTM ağırlıklı bir portföye sahip olmakla birlikte, indirim mağazalarının ürün çeşitliliğinin düşük fiyatlı stratejileri paralelinde maliyet kontrolü bakımından küçük süpermarketlere kıyasla oldukça düşük seviyelerde tuttukları görülmektedir.

Tablo 10: Organize Perakende Kanalları Ortalama Çeşit Sayısı

2009	HTM Ürün Sayısı (SKU)
SPM=>2500 m2	4.245
SPM (1000-2499 m2)	2.773
SPM (400-999 m2)	2.052
SPM<400 m2	1.166
İndirim Mağazaları	600-800

270 Kaynak: AC Nielsen

Perekendeci sınıfları bakımından tüketici alışveriş tercihlerinin AC Nielsenin Tüketici Eğilimleri 2011 Raporu'nda yer verilen kriterler ölçüsünde yapısı ve değişimi kanalların birbirlerinden hangi esaslara dayalı olarak ayrıştırılabileceğini göstermesi bakımından aşağıdaki grafike yer verilmiştir.

Grafik 1:ticari sır.....

280 “Organize pazar” ve “indirim mağazacılığı” temelinde Türkiye pazarındaki oyuncular ve pazar payları aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 11:ticari sır.....

Tablo 12:ticari sır.....

290 Bildirime konu işlem organize kanalın alt pazarı olan “indirim mağazacılığı”nda faaliyette bulunan ŞOK'un perakende sektöründe yer almayan Ülker Grubu tarafından devralınmasını konu almaktadır. Dosya mevcudu bilgi ve beyanlar doğrultusunda Ülker Grubunun perakende seviyesinde faaliyeti olmamasından dolayı, ilgili pazar “organize” veya “indirim mağazacılığı” olarak tanımlandığında işlem yoğunlaşma yaratmayacak (aksine organize pazar bakımından Migros Grubunun markalarında birini elinden çıkarması ve pazara yeni giriş nedeniyle yoğunlaşma düzeyinde gerileme oluşacaktır) ve bu nedenle yatay anlamda yoğunlaşmaya bağlı rekabetçi endişeler söz konusu olmayacaktır.

300 Yukarıda yer verilen açıklamalar paralelinde, işlemin bütününe bağlı olarak ilgili ürün pazarının “organize perakende” veya “indirim mağazacılığı” olarak tanımlanmasının değerlendirme bakımından sonucu değiştirmeyeceğinden perakende seviyesine ilişkin ilgili ürün pazarı tanımı yapılmamıştır.

H.2.1.2. Tedarik Pazarı

Üreticiler ile perakendeciler arasındaki pazarı nitelendirmek için kullanılan tedarik pazarı, bahse konu devralmadan etkilenecek pazarlardan birisidir. Tedarik pazarında

310 üretici açısından kritik faktör, üreticinin üretimini değiştirme ve üretimini farklı kanallarda satabilme esnekliğidir. Genelde üreticiler belli bir ürün veya ürün grubunda uzmanlaşarak üretim yapmakta, başka bir ürün grubunu üretebilmek için ilave yatırıma ve know how'a ihtiyaç duymaktadır. Üreticilerden süpermarket ortamında satılan ürünlerin hepsini üretmelerini beklemek, dolayısıyla tek bir tedarik pazarından bahsetmek mümkün değildir. Bu itibarla, alıcı gücüyle ilgili yapılacak incelemenin, üretim anlamında birbirine ikame teşkil eden ürünlerin bir araya geldiği ürün gruplarını ayrı ayrı ilgili pazarlar şeklinde tanımlamak suretiyle yapılması gerekmektedir. Ürün kategorileri bazında tedarik pazarının tanımladığı Migros/Tansaş kararı ile başlayan süreçte Kurul kararlarında benzer bir yaklaşım benimsenerek, alım pazarına ilişkin olarak çeşitli ürün grupları bazında değerlendirme yapılmasının yerinde olacağı belirtilmiştir. Sonuç olarak süpermarket ortamında satılan gıda ağırlıklı hızlı tüketim ürünleri dikkate alındığında, ana başlıklar altında aşağıda sunulan HTM ürün kategorilerinin kullanılmasının uygun olacağı kanaatine varılmıştır:

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

Bu ürün kategorilerinin satışlarında süpermarketlerin ve geleneksel kanalın ağırlığının gösterilebilmesi açısından AC Nielsen'in aşağıda yer alan çalışmasından faydalanılabilecektir.

Grafik 2:ticari sır.....

340 H.2.2. İlgili Coğrafi Pazar

H.2.2.1. Perakende Pazarı

350 HTM perakendeciliği bakımından coğrafi pazarın sınırlarında belirleyici olan tüketicilerin alışverişlerini ne kadarlık mesafede yer alan mağazalardan yaptıklarıdır. Zira, anılan tüketici grubu bakımından alışveriş noktası seçimi bu alanda yerleşik HTM perakendecileri arasından gerçekleşmektedir. Önceki Kurul kararlarında da hızlı tüketim malları perakendeciliğinde coğrafi pazarların yerel olarak tanımlanması gerektiği belirtilmekte, bu çerçevede genel olarak il bazında⁷ coğrafi pazar tanımlarına gidilmiş olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, özellikle merkeze uzak olan ilçelerdeki marketlerin devralınmasını konu edinen bazı kararlarda ilin yanı sıra

⁷ 15.4.2010 tarih ve 10-31/483-180 sayılı Migros-Egeden kararı, 18.12.2008 tarih ve 08-73/1158-452 sayılı Migros-Yonca Market kararı, 4.5.2006 tarih ve 06-32/392-102 sayılı Kiler/Canerler kararı.

söz konusu ilçenin de ayrı bir pazar olarak tanımlanabildiği görülmektedir⁸. Bu tanımlamalar çerçevesinde coğrafi pazarın pek çok durumda tüketicilerin alışveriş yaptığı alanı aşacak şekilde belirlendiği ifade edilebilecektir. Ancak, Türkiye bakımından HTM perakendeciliğinde günümüze kadarki süreçte yoğun rekabet ortamı paralelinde, yoğunlaşmaların görece düşük seyretmesine bağlı olarak coğrafi pazarın geniş tanımlanmış olmasının işlemin rekabet hukuku çerçevesindeki değerlendirmesinde ulaşılabilecek sonucu değiştirmeyeceği, bu nedenle coğrafi pazarların pek çok dosya bakımından kritik bir parametre olmadığı da belirtilmelidir. Bununla birlikte önümüzdeki dönemde sektörde artan yoğunlaşmalar ve tüketicileri daha az mesafede alışveriş yapmaları yönünde motive eden benzin fiyatlarındaki artış, trafik yoğunluğu gibi değişmelerin etkisiyle HTM perakendeciliği dosyalarında coğrafi pazarlara ilişkin daha net tanımlamalara gidilebilecektir. Nitekim Avrupa Komisyonu ve Avrupa Birliği üyesi pek çok ülkede coğrafi pazarlar 10-15 dakikalık sürüş mesafeleri dâhilinde belirlenmekte ve mağaza alanı temelinde alt kategorilere ayrılan ürün pazarı tanımları çerçevesinde bu sürüş mesafeleri değişmektedir. Zira, 1.000 m²'nin üzerinde satış alanına sahip bir süpermarket veya hipermarket ile küçük süpermarket alanına sahip bir mağazanın "müşteri çekim alanı" aynı olmayacaktır. Bu çerçevede Avrupa Birliği üyesi ülkelerde yapılan analizler sonucunda ortalama küçük süpermarketlerin 5 dakika, orta ölçekli süpermarketlerin 10 dakika, büyük süpermarketlerin (1000 m² ve üzeri) 15 dakikada diğerleri üzerinde rekabetçi baskı yarattıkları belirtilmiştir. Söz konusu kriterler ülkemiz bakımından da gösterge kabul edilebilecek olsa da, coğrafi pazarların ülkemizin şartları, daha açık ifadeyle tüketici alışveriş alışkanlıkları, pazarın yapısı ve uzaklığa etki edebilecek diğer faktörlerin birlikte değerlendirilmesi sonucunda belirlenmesinin en uygun yöntem olduğu değerlendirilmektedir.

Devralmaya konu olan mağazalar Türkiye genelinde pek çok ilde dağınık olarak bulunmaktadır. Bu devralmanın perakende pazarında yaratacağı etkiler, mağazaların faaliyet göstermekte olduğu yerel bölgelerde hissedilecektir. Ancak bu noktada, işlemin yatay anlamda yoğunlaşmaya sebebiyet vermemesi, aksine Ülker Grubunun Migros Grubu pazarın en önemli oyuncularından birinin mağazalarının bir bölümünü devralması ile pazarda oyuncu sayısının artacak olması nedeniyle dosya bakımından detaylı coğrafi pazar analizi yapılmasına gerek bulunmamaktadır.

H.2.2.2. Tedarik Pazarı

Tedarik (alım) pazarında coğrafi pazar, gerek üreticilerin gerekse perakendecilerin ülke genelinde yaygın pazarlama ve dağıtım kanalları bulunması ve tedarikin pek çok ürün kategorisi bakımından ülke genelinden gerçekleştirilebilmesine bağlı olarak, Kurulun önceki kararları paralelinde "Türkiye" olarak belirlenmiştir.

H.3. Yapılan Tespitler ve Hukuki Değerlendirme

H.3.1. Ülker Grubunun HTM Pazarlarındaki Konumu

Yıldız Holdingin HTM pazarlarındaki yeri, grubun Ülker markası çatısı altında gıda ve içecek sektöründe yürüttüğü faaliyetlerine dayanmakta, bu nedenle Yıldız Holding

⁸ Migros/Tansaş Kararı, 15.7.2009 tarih ve 09-33/728-168 sayılı Kiler-Yimpaş kararı, 5.4.2007 tarih ve 07-30/293-110 sayılı Makromarket/Nazar,6.7.2006 tarih ve 06-47/632-180 sayılı Kiler/Güler kararı.

Ülker Grubunun 2010 yılında 2009 yılına göre pazar payı kaybettiği görülmekle birlikte, Ülker Grubu perakende pazarı bakımından sigara satışları hariç ciro payı en yüksek firma olma statüsünü korumaktadır. Türkiye HTM pazarında (sigara hariç) 2009 ve 2010 yılının en yüksek ciro payına sahip firmaları aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 3:ticari sır.....

440

Ülker Grubunun Türkiye HTM pazarındaki yeri gerek geleneksel gerekse organize perakendecilerin satışlarındaki yüksek payına dayanmaktadır.ticari sır.....

Grafik 4 :ticari sır.....

.....ticari sır.....

450

Ülker Grubunun sahip olduğu bilinirlikte Grubun marka yatırımlarının önemli bir yeri bulunmaktadır. Nitekim Ülker Grubu, 2010 Faaliyet Raporu'na göre yılda ortalama 60 yeni ürünü pazara sunmakta; sunduğu markaların gelişimi için 2009 yılında 8.5 milyon TL'lik yatırım yapmaktadır. Ülker Grubu ürün kategorilerinde marka alanında gelişimini sağlamak için çeşitli firmalarla işbirliğine giderek, marka yatırımı yönü ağır basan birleşme ve devralmalar gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda, Mart 2008'de Yıldız Holding bünyesine katılan *Godiva*, premium çikolata alanında dünyaca ünlü bir marka olup, Ülker Grubu için çikolata kategorisinde önemli bir marka konumundadır. Ayrıca, Ülker Grubu stratejik ortaklık için *Kellogg's*, *Hero Baby*, *Cargill*, *Gumlink* ve *Laurens Spethmann Holding* gibi marka sahibi önemli küresel şirketlerle işbirliği içerisinde.

460

İçecek pazarı bakımından ise Ülker Grubunun "*Cola-Turka*" markası ile önemli başarı elde ettiğini söylemek mümkündür. Yüksek pazar payına ve tüketici bağımlılığına sahip bir firmanın bulunduğu Türkiye kolalı içecekler pazarına, 2003 yılında '*Cola-Turka*' markası ile yaptığı giriş yalnızca Ülker nezdinde değil, sektör genelinde de pazarın büyümesine kaynaklık etmiştir. 2003 yılındaki bir diğer Ülker yatırımı, *Schöller* firmasının tesislerinin devralınarak *Ülker Golf* markası altında dondurma pazarına girilmesidir.

470

Yukarıda yer verilen bilgiler, Ülker Grubunun sektördeki mevcudiyetinin temelinde kendi markasını taşıyan ürünlerin bulunduğunu, bu çerçevede Ülker, başta "Bisküvi-Çikolata" kategorisinde olmak üzere tüketici nezdinde marka bilinirliği yüksek olan ve bu bağımlılığı artırmak üzere markalarına önemli Ar&Ge yatırımları yapan, ürün portföyünü yeni ürün kategorilerinde ve mevcut kategorilerinde geliştirip genişleten bir teşebbüs konumunda olduğunu göstermektedir.

H.3.1.1.2. İştirak Yapısı

480

Yıldız Holding HTM sektöründe %100 kendi kontrolünde veya başta Topbaş Grubu ile olmak üzere ortak kontrol tesis ettiği iştirakleri aracılığıyla faaliyet göstermekte olup, bu şirketlerin faaliyet alanı ve dosya kapsamında Ülker ve Topbaş Grubu ortaklıkları temelinde ilişkiler önem arz ettiğinden, bu durumun söz konusu olduğu şirketler bakımından ortaklık ve yönetim yapısına ilişkin özet bilgilere aşağıda sunulan tablolarda yer verilmektedir. Tablolarda yer alan şirketlerin yönetim ve

11-45/1044-357

hissedarlık yapılarındaki Ülker Topbaş dağılımının anlaşılmasını teminen anılan şirketlerde yer alan hissedar ve yöneticilerin temelde hangi gruba mensup olduklarına ilişkin aşağıdaki tabloya yer verilmiştir.

Tablo 14: Ülker ve Topbaş Grubu Mensupları

Ülker Grubu Mensubu	Topbaş Grubu Mensubu
Murat ÜLKER	Mustafa Latif TOPBAŞ
Ali ÜLKER	Ömer Hulusi TOPBAŞ
Zeki Ziya SÖZEN	Ahmet Afif TOPBAŞ
Orhan ÖZOKUR	İbrahim Halit ÇİZMECİ
Ahmet ÖZOKUR	Firdevs ÇİZMECİ
Ertan ACAR	
Vehbi TAYYAR	
İsmail TAYYAR	
Mehmet TÜTÜNCÜ	
Mustafa Yaşar SERDENGEÇTİ	
Ahsen ÖZOKUR	
Ömer ÖZOKUR	
Tevfik ARIKAN	

Kaynak: Bildirim Formu

11-45/1044-357

Tablo 16: Ülker Grubu ve Topbaş Ailesi Bünyesinde Yer Alan Gerçek Kişilerin, Şirketlerin Ortaklıklarının Bulunduğu Teşebbüslerin Yönetiminde Görev Alma Durumları

	Natura Gıda	Garanti Gıda	Esas Pazarlama	Ak Gıda	Bahar Su	Karma Gıda	Biskot Gıda	Rekor Pazarlama	Della Gıda	Link Gıda	Seher Gıda
Murat ÜLKER			✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ali ÜLKER	✓	✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Ahmet ÖZOKUR			✓	✓	✓		✓	✓			✓
Orhan ÖZOKUR	✓	✓		✓		✓					
Mehmet TÜTÜNCÜ			✓	✓	✓			✓	✓		✓
İsmail TAYYAR							✓	✓			
Vehbi TAYYAR							✓	✓			
Mustafa Yaşar SERDENGEÇTİ			✓								✓
Ömer ÖZOKUR		✓									
Tevfik ARIKAN			✓								✓
Zeki Ziya SÖZEN	✓		✓	✓	✓				✓	✓	✓
Mustafa Latif TOPBAŞ		✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓
İbrahim Halit ÇİZMECİ					✓						
Ömer Hulusi TOPBAŞ		✓									
Muhammet TOPBAŞ				✓							

510 Kaynak: Bildirim Formu

Yukarıdaki tablolarda yer verilen Ülker Grubu iştirakleri Ülker-Topbaş ilişkisi temelinde incelendiğinde öncelikle göze çarpan durum, Ülker ve Topbaş Grubu ortaklıklarının üretim/tedarik seviyesinde yoğunlaştığı, perakende pazarlarına doğru inildikçe ortaklık ve yönetim bağlarının çözülme eğiliminde olduğudur. Nitekim Ülker iştiraki 30 üretim şirketinin 8'inde ortaklık söz konusu olup, bu şirketlerin cirosu Ülker Grubu konsolide cirosunun yaklaşık %....., Ülker iştiraki 11 pazarlama şirketinin 3'ünde söz konusu olan ortaklıklardan elde edilen ciro ise Ülker Grubunun konsolide cirosunun %..... tekabül etmektedir. Bu noktada Ülker Grubunun Topbaş Grubu ile üretim seviyesinde sahip oldukları ortaklık paylarının ciro ile ağırlıklandırılmış ortalaması %..... iken pazarlama seviyesinde bu oran %..... olup, pazarlama bakımından ortaklıkta ağırlığın Ülker lehine arttığı, bu durumun ise yukarıda yer verilen oranları ortaklığın üretim seviyesinde yoğunlaştığı yönüyle desteklediği belirtilmelidir. Ülker ve Topbaş Grubunun toptan perakende pazarında ortaklığı bulunmamaktadır. Perakende pazarında ise Ülker Grubunun Topbaş Grubu kontrolünde bulunan BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.'nin halka açık bölümündeki %4,94 oranındaki hissesi, Gruba kontrol, yönetim hakkı veya azınlık hakkı tanımamakta, kar/nakit realizasyonu amacı ile taşınan yatırım amaçlı hisse senedi olarak portföyde taşınmaktadır. Ülker ve Topbaş ortaklığının bulunduğu şirketlerin 2010 ciroları ve bu ciroları Ülker Grubu konsolide cirolarından aldıkları pay aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 17: Ülker-Topbaş Grubu Ortaklığındaki Şirketlere İlişkin Ciro Bilgileri

2010	Üretim/Pazarlama	Ortaklık Dağılımı (%)	Toplam Ciro(TL)	Ülker Grubunun Ciro Payı (%)
Ak Gıda	Üretim			
Bahar Su	Üretim			
Karma	Üretim			
Link	Üretim			
Della	Üretim			
Natura	Üretim			
Garanti	Üretim			
Biskot	Üretim			
Rekor	Pazarlama			
Esas	Pazarlama			
Seher	Pazarlama			
Ülker Konsolide Cirosundan Alınan Pay (%)	Üretim			

Kaynak: Bildirim Formu

Ülker-Topbaş ilişkisi bakımından yukarıda yer verilen bilgiler, grupların ortaklık ve yönetim paydaşlığının HTM sektörünün üretim seviyesinden itibaren alt seviyelere gidildikçe azaldığını göstermektedir. Bu durum grupların perakende pazarına inildikçe farklılaşan stratejileri doğrultusunda menfaat ortaklığının zayıfladığına işaret etmektedir.

H.3.1.2. Toptan Perakende Pazarı Bakımından Değerlendirme

Ülker Grubunun toptan perakende (*cash&carry*) pazarında faaliyet gösteren iştiraki Bizim Toptan'ın ana müşterilerini toptancılar, tacirler, bakkallar (genelde 50 m²'den küçük kapalı alan), marketler (50 m² - 400 m² kapalı alan), süpermarketler (400 m²'den büyük kapalı alan), ihtisaslaşmış perakendeciler, Horeca (Otel, restoran ve kafeler) ve kurumsal şirketler olarak sıralamak mümkündür. Bireysel tüketiciye (nihai tüketici) satış yapmayan Bizim Toptan'ın cirosu ve satışlarının müşteri gruplarına göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

550

Tablo 18: Bizim Toptan'ın Son 3 Yıla Ait HTM Satışları ve Müşteri Gruplarına Dağılımı

Müşteri Tipi	2008	2009	2010	2008(%)	2009(%)	2010(%)
Bakkal						
Market						
Toptancı						
İhtisaslaşmış Perakendeci						
Kuruluşlar						
Horeca						
Diğer						
TOPLAM						

Kaynak: Bildirim Formu

Bizim Toptan satış mağazalarında *Ülker, Coca Cola, Kent, Kraft, Pınar, P&G, Pepsi Cola, Unilever, Nestle, Çaykur, Filiz* gibi markaların da içinde bulunduğu yaklaşık 7.000 çeşit gıda ve içecek grubu ile *Tekel, Philip Morris, JTI, BAT ve Imperial Tobacco* gibi firmaların tütün ürünlerinin satışı yapılmaktadır.

560

Bizim Toptan, Grup Şirketlerinden gıda/içecek ve kişisel bakım ürünleri kategorilerinde HTM tedariki yapmakta olup, 2010 yılı için şirketin toplam alımları içerisindeki Ülker Grup şirketlerinin payı yaklaşık %.. seviyesinde gerçekleşmiştir.

Tablo 19: Ülker Grubunun Bizim Toptan Kategori Alım ve Satışlarından Aldığı Pay

Ürün Kategorileri	Net Alım	Satış	Kategori İçerisindeki Payı (%)	Toplam Satış İçerisindeki Payı (%)
Gıda				
Temizlik ve Kişisel Bakım				
İçecekler				

Kaynak: Bildirim Formu

570

Bizim Toptan'ın ürün portföyü içerisinde cirodan yaklaşık %... seviyesinde pay alan özel markalı (*private label*) ürünler de yer almaktadır. Bu ürünler içerisinde *Besler* markası ile margarin, sıvı yağ, bisküvi ve çikolata, *Sealady* markası ile temizlik, *Dolphin* markası ile kağıt ürünleri, *BTT Profesyonel* markası ile catering boy bakliyat ve profesyonel temizlik maddeleri, *Baltürk* markası ile bal ürünleri ve Bahar markası ile kuruyemiş ürünleri satılmaktadır. Bizim Toptan'ın özel markalı ürünlerinin tedarikçileri arasında Ülker Grubu iştiraklerinden ve %100 Grubun kontrolünde bulunan Teközel bulunmaktadır.

Tablo 20: Bizim Toptan'ın Son 3 Yıla Ait Özel Markalı Ürün Sayısı ve Ciro Gelişimi

Kriter	2010	2009	2008
Ürün Sayısı			
Elde Edilen Ciro (TL)			

Kaynak: Bildirim Formu

580 Bizim Toptan'ın Ülker Grubu ile ticaretine ilişkin veriler, şirketin portföyünü Ülker Grubu kaynaklı kurma yolunu seçmediğini, Ülker'in lider olduğu ürün kategorilerinde de olmak üzere farklı tedarikçiler ile çalışıldığını, dolayısıyla tüketici tercihi odaklı bir perakendecilik anlayışının benimsendiğini göstermektedir.

H.3.1.3. Perakende Pazarı Bakımından Değerlendirme

H.3.1.3.1. Ülker Grubu ve Bim Birleşik Mağazalar A.Ş. (BİM)

590 HTM sektörünün önde gelen tedarikçileri arasında yer alan Ülker Grubunun HTM perakendeciliği pazarındaki durumu incelendiğinde, BİM'in 2005 yılında halka açılması ile başlayan süreç dikkat çekmektedir. Topbaş Grubu iştiraklerinden BİM'in %... oranındaki hissesinin 2005 yılı Temmuz ayındaki halka arzında Ülker Grubu, şirketin %... 'de ortaklık tesis etmiş, şirkette devam eden süreçte 2010 yılı Kasım ayına kadarki hisse alımları ile %... düzeyine yükseltilecek payın, bu ayda %... 'si, 2011 Nisan ayında ise %... elden çıkarılmıştır. Mevcut durumda Ülker Grubunun BİM'deki hisse oranı %4,94 seviyesinde olup, hisseler yatırım amaçlı varlıklar⁹ grubunda elde tutulmaktadır.

600 BİM'in 2010 yılındaki Genel Kurul Toplantısındaki seçimde bağımsız üye olarak yönetim kuruluna giren Dr. Zeki Ziya SÖZEN, Ülker Grubunun da üst düzey yöneticileri¹⁰ arasında yer almaktadır. Bu noktada, bildirim kapsamında Ülker Grubu yetkilileri tarafından yapılan açıklamada, Zeki Ziya SÖZEN'in BİM'de Ülker Grubu tarafından tesis edilen bir görev kapsamında yer almadığı, diğer bir ifadeyle Ülker Grubunun BİM'le ilişkilerinden sorumlu yetkilisi olarak yönetim kurulu üyeliğini yürütmediği, üyeliğin kişinin diğer ortaklık şirketlerinde yürüttüğü görevlerine dayandığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte, Ülker Grubu dosya mevcudu bilgi ve/veya belgelerin bu açıklamalar paralelinde ekonomik bütünlüğün olmadığı yönünde desteklenmesini teminen dosya sürecinde BİM'deki durumu da kapsayan beyanlarını işlemin asli unsurları olarak değerlendirilmek üzere Kurumumuza iletilmiştir.

610 BİM, mevcut durumda %65,33'ü halka açık bir şirket olmakla beraber Topbaş Grubu kontrolünde bulunan bir şirkettir. Bu çerçevede, bildirimde Ülker ve Topbaş Grubu ilişkileri çerçevesinde değerlendirilmesi bakımından önem arz eden, BİM'in sektördeki konumu, yapısı ile gelişiminde öne çıkan konulara aşağıda yer verilmiştir.

H.3.1.3.1.1. Bim Birleşik Mağazalar A.Ş. (BİM)

⁹ Bildirim kapsamında Yıldız Grubu tarafından yapılan açıklamada, BİM'deki hissenin, Ülker ailesinin özel serveti olarak değerlendirilmesi gerektiği, söz konusu hissedarlığın stratejik bir varlık (iştirak) addedilmediği, dönen varlıklar sınıfında kar/nakit realizasyonu amacı ile elde tutulduğu bilgisi yer almaktadır.

¹⁰ Dr. Zeki Ziya SÖZEN Yıldız Holding bünyesinde Gıda, Dondurulmuş Ürünler ve Kişisel Bakım Grubu başkanı olarak görev yapmaktadır.

1995 yılında HTM perakendeciliği pazarının yüksek indirim (*hard discount*) alt segmentinde faaliyetlerine başlayan BİM; 2009 yılında HTM satışları, 2010 yılında ise toplam satışlar bakımından Migrosu gerisinde bırakarak Türkiye HTM perakendeciliği pazarında lider konuma ulaşmıştır.

620

Tablo 21: BİM ve Migros Net Satışlar (bin TL)

Yıl	BİM	Migros
2010		
2009		

Kaynak: BİM 2010 Faaliyet Raporu, Migros 2010 Faaliyet Raporu

Şirketin ortaklık ve yönetim yapısına aşağıdaki tablolarda uyer verilmiştir.

Tablo 22: BİM Hissedarlık Yapısı

Hissedar	Pay (%)
Mustafa Latif TOPBAŞ	
Abdulrahman A.EL KHEREJİ	
Ahmet Afif TOPBAŞ	
Zuhair FAYEZ	
Firdevs ÇİZMECİ	
Ömer Hulusi TOPBAŞ	
İbrahim Halit ÇİZMECİ	
Halka Açık	
TOPLAM	

Kaynak: <http://www.bim.com.tr/yatirimci-iliskileri/ortaklik-yapisi.html> (Ağustos 2011)

Tablo 23: BİM Yönetim Kurulu Yapısı

Yetkili	Görevi
Mustafa Latif TOPBAŞ	Başkan
Ekrem PAKDEMİRLİ	Başkan Yardımcısı
Mahmut P. K. MERALİ	Üye
Ömer Hulusi TOPBAŞ	Üye
Zeki Ziya SÖZEN	Üye
Yalçın ÖNER	Üye
Jos SİMONS	Üye

630

Kaynak: <http://www.bim.com.tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-yonetim/idare-meclisi.html> (Ağustos 2011)

H.3.1.3.1.1. İndirim (Ucuzluk) Mağazacılığı

Organize HTM perakendeciliği pazarında faaliyette bulunan teşebbüsler, belirli nitelikleri yönüyle farklı sınıflandırmalara tabi tutulmaktadır. Bu sınıflandırmalarda kullanılan temel kriteri mağaza satış alanı büyüklükleri oluşturmakta olup, bu kritere bağlı perakendeci sınıfları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

640

Tablo 24: Organize Perakende Tanımları

Kanal	Satış Alanı (m ²)
Hipermarket	≥2.500
Büyük Süpermarket	<2.500 ≥1.000
Süpermarket	<1.000 ≥400
Küçük Süpermarket	<400 ≥100

Kaynak: AC Nielsen

650 Mağaza satış alanı bazında küçük süpermarketlerden hipermarketlere gidildikçe karşılanan alışveriş ihtiyacı, ürün gamı ve ilave hizmet sunumu (personel sayısı, araç park alanı, ATM gibi) kapsamında artmaktadır. Diğer bir ifadeyle, mağaza alanı büyüdükçe perakendeciler HTM ürünlerinde daha çok çeşitliliğin yanı sıra HTM dışında ürünleri de, elektronik eşyalar gibi, mağaza büyüklüğüne bağlı ilave hizmetler eşliğinde müşterilerine sunmakta, mağaza alanı küçüldükçe ürün portföyü gerek çeşitlilik olarak azalmakta gerekse satışlar HTM üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede organize perakende kanalları mağaza büyüklüğünden başlayan, bunun sonucunda şekillenen ürün ve hizmet sunumu ile birbirlerinden ayrılmaktadır.

660 Bu noktada, mağaza satış alanı kriteri ile bağlantılı olmakla birlikte, organize perakende içerisinde ikinci bir ayırımın daha söz konusu olduğu belirtilmelidir. Bu ayırım, büyük ölçüde küçük süpermarket mağaza alanı dâhilinde faaliyette bulunan ancak fiyat odaklı yaklaşım ile şekillenen indirim mağazacılığı ve diğer organize perakende kanalları üyeleri arasındadır. Bu çerçevede indirim mağazaları (ucuzluk marketleri) ve süpermarketler (küçük süpermarket, süpermarket, büyük süpermarket ve hipermarket) alt segmentlerinden bahsetmek mümkündür.

670 İndirim mağazaları ve süpermarketler fiyat başta olmak üzere, mağaza alanı, stok tutma birimi (SKU) sayıları, mağaza yerleşimi, özel markalı (*private label*) ürün oranı gibi unsurlar bakımından farklılıklar taşımaktadır. İndirim mağazaları süpermarketlere kıyasen daha düşük fiyat stratejisi temelinde organizasyonel olarak daha az çeşit (düşük SKU-stok tutma birimi- sayısı), daha yüksek özel markalı (*private label*) ürün oranı ve basit düzenleme (küçük mağaza, basit raf düzeni ve mağaza yerleşimi, asgari hizmet sunumu) ile kurgulanmaktadır.

680 Süpermarketlere kıyasla müşterilerine daha düşük perakende satış fiyatları sunmak üzere faaliyetlerini düzenleyen perakendecilerden oluşan indirim mağazacılığına hâkim fiyat odaklı yaklaşım; indirim mağazalarını organizasyon, ürün portföyü ve hizmet bakımından maliyetlerin asgarileştirilmesine yönlendirmekte; bu gereklilik indirim mağazalarında SKU sayısının belirli seviyenin altında, ürün portföylerinin yüksek stok devir oranına sahip ve önemli ölçüde, markalı ürünlere kıyasla daha düşük maliyetle tedarik edilebilen, özel (market) markalı ürünlerden oluşmasına neden olmaktadır. Personel ve mağaza işletme maliyetleri ise küçük satış alanı ve basit yerleşime sahip, az sayıda personel ile asgari ilave hizmet sunumu veren mağazalar ile minimum kılınmaktadır. Yüksek stok devir oranına sahip az sayıda SKU ve düşük mağaza satış alanı, indirim mağazalarının ürün portföyünün ve dolayısıyla satışlarının temel gıda ağırlıklı olmasına neden olmaktadır. Bu durum tüketici tercihleri bakımından, hızlı tüketime konu ve sık alışveriş ihtiyacına odaklı bir mağazacılık anlayışını beslemekte; indirim marketleri müşterilerine daha geniş bir

ürün portföyü ile tek duraklı alışveriş imkânı sunan süpermarketlerden bu yönüyle de farklılaşmaktadır.

690 Tablo 25: Organize Perakende Kanalları Ortalama Çeşit Sayısı

2009	HTM Ürün Sayısı (SKU)
SPM=>2500 m2	4.245
SPM (1000-2499 m2)	2.773
SPM (400-999 m2)	2.052
SPM<400 m2	1.166
İndirim Mağazaları	600-800

Kaynak: AC Nielsen

İndirim mağazacılığının ise yüksek ve düşük indirim alt segmentleri dâhilinde ikili bir ayırmada ele alınması mümkündür. Bu kapsamda düşük indirim mağazacılığı; fiyat, çeşitlilik, mağaza alanı ve hizmet bakımından bir ucunda yüksek indirim mağazalarını diğer uçta süpermarketleri barındıran düzlemde ara bölgede yer almaktadır. Yüksek ve düşük indirim mağazalarının karşılaştırılması aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

Grafik 5: Yüksek İndirim-Düşük İndirim Mağazacılığı Temel Farklılıklar



700 Kaynak: AC Nielsen Perakende Eğilimleri Raporu, 2009

Türkiye HTM perakendeciliği pazarında yukarıda yer verilen özellikler temelinde, aşağıda yer alan tabloda sunulduğu üzere; BİM ve A101'in yüksek indirim, ŞOK ve DiaSa'nın ise düşük indirim segmentinde yer aldığı ifade edilebilecektir. Ancak bu noktada indirim mağazacılığı perakendeciliğinde son yıllarda yoğunlaşan rekabet ortamının düşük indirim marketlerini konsept ve işleyiş olarak yüksek indirim marketlerine yaklaştırmakta olduğu belirtilmelidir.

Tablo 26: İndirim Marketleri

Firma	Mağaza Sayısı	Ortalama m ²	SKU	Özel Markalı Ürün (%)
ŞOK	1.254	319	1.000 ¹¹	
DiaSa	1.000	210	2.360 ¹²	
BİM	2.943	268	644	
A101	1.036	209	800	

Kaynak: Firma İnternet Siteleri, 'Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi' Verileri

H.3.1.3.1.1.2. BİM'in Sektördeki Konumu

720 Yüksek indirim mağazacılığı alanında 1995 yılından bu yana faaliyette bulunan BİM, Almanya menşeli Aldi modelini benimseyerek mağaza büyüklüğü, yerleşimi ve ürün portföyü bakımından benzer bir yapıyı uygulamaya koymuştur. Bu süreçte fiyat odaklı ve tamamen içsel büyümeye bağlı yeni mağaza açılışı (son 3 yıl için yılda ortalama 222 mağaza) ile ülke çapında pazar penetrasyonunu toplamda 76 ilde olmak üzere, önemli oranda artırmıştır.

BİM'in 2010 Faaliyet Raporu'nda yüksek indirim mağazacılığı anlayışının üç ana unsur üstünde temellendirildiği ifade edilmektedir:

- 730
- *"Merkezi olmayan bir organizasyon yapısıyla bölge teşkilatları ve mağazalar arasında dinamik bir lojistik ve bilgi ağı kurarak karar alma-uygulama süreçlerini hızlandırmak*
 - *Ürün fiyatlarını yükseltecek her türlü gereksiz harcamadan kaçınmak; yönetim, mağaza dekorasyonu, personel, dağıtım, pazarlama ve reklam maliyetlerini en düşük seviyede tutmak*
 - *Ürün portföyünü yaklaşık 600 adet üründen oluşturarak kalite standartlarının denetimini en etkin biçimde gerçekleştirmek ve ürünlerin mümkün olan en uygun fiyatla müşteriye ulaşmasını sağlamak"*

740 31 Mart 2011 itibarıyla Türkiye genelinde 30 bölge genel müdürlüğü ve 3.054 mağazası bulunan BİM'in son 3 yıldaki gelişimine ilişkin temel göstergelere aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 27: BİM ile İlgili Temel Göstergeler

Kriter	2010	2009	2008	2010-2009 Değişim (%)
Net Satış (milyon TL)	6.574	5.323	4.242	23,50
Özel Markalı Ürün Satışı	3.911	3.103	2.357	26,04
Mağaza Sayısı	2.951	2.628	2.285	12,29
Toplam m ²	792.231	696.598	593.575	13,73
Günlük Müşteri sayısı	1.937.044	1.639.349	1.305.015	18,16

Kaynak: BİM Faaliyet Raporu, 2010

Tabloda sunulan kriterler bakımından özel markalı ürün satışları gelişimi dikkat çekmektedir. Nitekim, BİM'in stratejisi bakımından üretici markalı ürünlere kıyasen gerek fiyat avantajı gerekse üretim sürecinde şirkete sağladığı söz hakkı ve maliyet

¹¹ Şok Faaliyet Raporu, 2009

¹² DiaSa'nın ürün portföyünde 2010 yılı itibarıyla 14 ürün grubunda toplam 700 özel markalı ürünü bulunmaktadır. (http://www.diasa.com.tr/Dia_Hakimizda_Turkiye10yil.aspx) (Ağustos 2011)

750 kontrolü bakımından özel markalı ürün satışlarının azami kılınmasının önemli bir yer tuttuğu anlaşılmaktadır. Bu durum BİM'in faaliyet raporunda "BİM, Türkiye'ye özel markalı ürün anlayışını getirmiştir. Müşterilerine sunduğu yüksek kaliteli özel markaların birçoğu kendi kategorilerinde pazar lideridir. BİM'in halka açıldığı yıl olan 2005'te %46 olan özel markalı ürün payının 2010'da %60'a yükselmesi bu kalitenin kanıtıdır...BİM mağazalarında yer alan özel markalı ürünler, markası ve formülü yalnız BİM'e ait olan ve BİM'in seçtiği tedarikçilerce üretilen yüksek kalitede ürünlerdir. Bu ürünlerin en önemli özelliği, aynı kalitedeki benzer ürünlerden %15 ila %45 oranında daha uygun fiyatlı olmalarıdır. Şirket, özel markalı ürünlere verdiği önem doğrultusunda her yıl satış oranını artırmayı hedeflemektedir." ifadeleriyle yer almaktadır.

760 Yukarıda yer verilen bilgiler, BİM'in özel markalı ürünlerin satışlardan aldığı payı yükseltmek amacıyla yatırımlarına devam edeceğini göstermektedir. Bunun yanı sıra BİM'in özel markalı ürünlerde etkin maliyet kontrolü için üretim süreçleri bakımından azami kontrole sahip olma yolunu tercih ettiğini, bu durumun ise tedarikçi bağımlılığını azalttığı görülmektedir. Dosya kapsamında BİM'den temin edilen bilgiler de bu durumu desteklemekte, BİM'in aynı ürün için birden fazla tedarikçi ile çalıştığı görülmekte, bu durum ise kendi markasını en uygun şartta üreten tedarikçileri iş ortağı olarak belirlediğine işaret etmektedir.

770 **H.3.1.3.1.1.3. BİM'in Ticari Mal Alımları ve Satışları Bakımından Ülker Grubunun Yeri**

Mevcut dosya bakımından, BİM'in Ülker Grubu ile ticari ilişkisinin iki boyutta ele alınması gerekmektedir. Bunlardan ilki Ülker Grubunun kendi markaları, diğeri ise özel markalı ürünleri ile BİM'in portföyündeki yerini konu almaktadır. Bu iki kategori dâhilinde açıklamalara geçilmeden önce, BİM'in ürün portföyünün genel hatlarıyla markalı ve özel markalı ayırımında alım ve satış rakamları bakımından ele alınmasında fayda bulunmaktadır.

780 BİM'in ürün portföyü, yukarıda yer verildiği üzere, yaklaşık 600 SKU'dan oluşmakta; Şirket bu ürünleri 16 alt ürün kategorisi dâhilinde sınıflandırmaktadır. BİM'in bu ürün kategorilerinde üretici ve özel markalı ayırımında son 3 yıla ait net satış rakamlarına aşağıda yer verilmiştir.

11-45/1044-357

Tablo 28:ticari sır.....

Kaynak:

Ülker Markalı Ürünler

790 Ülker markalı¹³ ürünlerin BİM'in alımları ve satışlarından aldığı payın son 3 yıldaki gelişimi aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 29: BİM'in Mal Alım ve Satışlarında Ülker Markalı Ürünlerin Payı

Kategori	2010 (%)	2009 (%)	2008 (%)
Ürün Alımları			
Satışlar			

Kaynak: BİM Bilgi Yazıları (15.7.2011 tarih, 5229 sayı; 19.7.2011 tarih, 5285 sayı)

800 Yukarıda yer alan verilen veriler, Ülker markalı ürünlerin BİM'in alımları ve satışları içerisindeki payının zaman içerisinde azalma eğiliminde olduğunu göstermesinin yanı sıra bu alım ve satışların pay olarak oldukça yakın değerlere sahip olduğunu göstermektedir. Ülker markalı ürünlerin yer aldığı ürün kategorilerin BİM satışlarının (alım ve satışlar bakımından değerlerin birbirlerinin göstergesi olduğundan hareketle aynı zamanda alımların) son 3 yıla ilişkin gelişimi ve kategoriler bazında ilgili kategori satışından toplam ve üretici markalı ürünler ayrımında aldığı paylar aşağıdaki grafik ve tabloda sunulmaktadır.

Grafik 6:ticari sır.....

Tablo 30:ticari sır.....

810

820 Yukarıdaki veriler Ülker markalı ürünlerin sırasıyla "Bisküvi-Çikolata", "Dondurulmuş Ürünler" ve "Katı ve Sıvı Yağlar" kategorilerindeki satışlardan gerek toplamda gerekse üretici markalı ürünler bakımından en yüksek payları aldığını göstermektedir. Ülker'in kategori satışları bakımından %... ile en yüksek paya sahip olduğu "Bisküvi-Çikolata" kategorisi BİM'in 2010 HTM satışlarında yaklaşık %... payla sırasıyla %... ve %... pay alan "Sütlü Mamuller" ve "Bakliyat ve Unlu Mamuller" kategorilerinin ardından 3. sırada yer almaktadır. BİM'in kategori satışları ve Ülker markalı ürünlerin bu kategorilerden aldığı pay birlikte değerlendirildiğinde Ülker markalı ürünlerin "Bisküvi-Çikolata" kategorisindeki satışları diğer kategorilerdeki satışları domine etmektedir. Ülker markalı ürünlerin 2010 yılına ait kategorilerdeki satış miktarları aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

830

¹³ Ülker markalı ürünlerden kasıt Ülker Grubunun ortaklığı bulunduğu iştirak şirketlerinin kendilerine veya Ülker Grubuna tescilli üretici markalı ürünleridir.

Grafik 7:ticari sır.....

840ticari sır.....

.....ticari sır.....

.....ticari sır.....

850 gerekse Şirketin faaliyet raporundan alıntılanan açıklamalardan görülmektedir. Bu bilgiler, BİM'in özel markalı ürünlerini etkin maliyet kontrolü ve tedarikçi bağımlılığını en aza indirilmesinin yanı sıra kendi markasının üretici markalarının alternatifi olarak pazarda kabul görmesi anlamında da özel önem verdiğini göstermektedir. Dolayısıyla önümüzdeki dönemde BİM'in, tüketici nezdinde kabul gördüğü ölçüde, satışlarını mümkün olan en yüksek düzeyde özel markalı ürünlere kaydırma eğiliminde olacağı değerlendirilmektedir.

860 Daha önce de ifade edildiği üzere, BİM bakımından özel markalı ürünler markası ve formülü münhasıran BİM'e ait olan ve BİM'in seçtiği tedarikçilerce üretilen, oluşturulmasından pazarlanmasına kadarki her aşamada BİM'in üzerinde azami kontrole sahip olduğu ürünlerdir. Adına tescilli özel markalı ürünleri bakımından perakende seviyesinde BİM'in alternatifinin bulunmamasının yanı sıra, özel markalı ürünler üretici lehine marka bağımlılığı geliştiren üretici markalarından farklı olarak tüketici nezdinde BİM lehine marka bağımlılığı geliştiriyor olması nedeniyle de BİM'e önemli avantaj sağlamakta, bu nedenlerle BİM'in özel markalı ürünleri büyümenin lokomotifleri olarak gördüğü anlaşılmaktadır.

870 Yukarıda açıklanan gerekçelerle, BİM'in gerek bağımsız tedarikçilerle gerekse Topbaş Grubunun ortaklığının olduğu tedarikçi şirketlerle özel markalı ürünlere yönelik yatırım ve ticaret faaliyetlerinde bulunduğu görülmektedir. Bu noktada bu tedarikçi kümesi içerisinde Topbaş ve Ülker ortaklığının olduğu üretim şirketlerinin de bulunduğu belirtilmelidir. Ülker-Topbaş ortaklığının söz konusu olduğu şirketlerin BİM'in alım ve satışlarındaki yeri aşağıda değerlendirilmiştir.

880 Grafik 8'den de takip edilebileceği üzere BİM'in özel markalı ürün yatırımlarının sırasıyla "Sütlü Mamuller", "Dondurulmuş Ürünler", kategorilerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu kategorilerde 2010 yılında gerçekleştirilen toplam alım, özel markalı alım ve Ülker Grubu ortaklığının bulunduğu şirketlerden yapılan özel markalı ürün alımları aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

Grafik 8:ticari sır.....

890 Yukarıdaki grafikte BİM'in kategorideki özel markalı alımları bakımından oransal olarak sırasıyla "Dondurulmuş Ürünler", "Sütlü Mamuller" ve "Bisküvi-Çikolata"; mutlak değer bakımından ise sırasıyla "Sütlü Mamuller", "Dondurulmuş Ürünler" ve "Bisküvi-Çikolata" kategorilerinde Ülker Grubunun ortaklığı bulunan şirketlerle görece önemli ticaret hacmine sahip olduğu görülmektedir. Ancak bu noktada, yalnızca, satışlardan aldığı pay %... düzeyinde olan "Dondurulmuş Ürünler" kategorisinde Ülker grubu ortaklığının bulunduğu şirketlere önemli oranda bağlı bir üretimden bahsedilebilir. Nitekim "Sütlü Mamuller" ve "Bisküvi-Çikolata" kategorilerindeki özel markalı alımların farklı tedarikçiler üzerinde de yoğunlaştığı görülmektedir.

900 BİM'in özel markalı ürün tedarik ettiği Ülker Grubunun ortaklığının bulunduğu şirketlere ilişkin özet bilgi aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 31: BİM'in Özel Markalı Üretim Yaptırdığı Ülker İştirakleri

Şirket	BİM Ürün Kategorisi	Ortaklık Yapısı	2010 Alım Değeri (TL)
Ak Gıda	Sütlü Mamuller, İçecekler, Bakliyat ve Unlu Mamuller, Konserve		
Bahar Su	İçecekler		
Natura	Dondurulmuş Ürünler		
Esas Pazarlama	İçecekler		
Teközel	İçecekler, Bakliyat ve Unlu Mamuller, Bisküvi-çikolata, Konserve, Katı ve Sıvı Yağlar, Dondurulmuş Ürünler		
Marsan Gıda	Katı ve Sıvı Yağlar		

Kaynak: BİM Bilgi Yazıları

910 Özel markalı ürün üretimi ile iştirak eden yukarıda yer verilen şirketlerin Ülker ve Topbaş ailelerinin hissedarlık/yönetim ortaklığında bulunduğu görülmektedir. Bu şirketler Ülker Grubunun tedarikçi olarak portföyüne katkı sağlarken, Topbaş Grubu bakımından ise BİM'e üretim süreçlerinde verdiği söz hakkı bakımından stratejik avantaj sağlamaktadır. Dolayısıyla anılan şirketlerin, Ülker ve Topbaş Grubunun perakende seviyesindeki farklı portföy ve stratejilerine rağmen, her iki gruba da menfaat sağladıkları değerlendirilmektedir.

920 Ülker Grubu ve Topbaş Grubunun perakende seviyesindeki ilişkileri yukarıda yer verilen bilgiler çerçevesinde değerlendirildiğinde, üretim seviyesindeki ilişkiden farklı bir tablonun söz konusu olduğu görülmektedir. Tedarik pazarındaki ortaklıklar her iki gruba da kendi stratejisi doğrultusunda ortak menfaat sağlarken, perakende seviyesinde Ülker ve Topbaş Grubu'nun sektördeki mevcudiyetlerinin dayandığı temeller bakımından farklı menfaatlerin söz konusu olduğu görülmektedir. Şöyle ki, "Ülker Grubunun HTM Pazarlarındaki Konumu" başlıklı bölümde yer verildiği üzere, Ülker Grubunun sektördeki mevcudiyetinin temelinde kendi markasını taşıyan ürünler bulunmaktadır. Bu çerçevede Ülker Grubu başta "Bisküvi-Çikolata" kategorisinde

930 olmak üzere tüketici nezdinde marka bilinirliği yüksek olan ve bu bağımlılığı artırmak üzere markalarına önemli Ar&Ge yatırımları yapan, ürün portföyünü yeni ürün kategorilerinde ve mevcut kategorilerinde geliştirip genişleten bir teşebbüs konumundadır. Topbaş Grubunun kontrolünde ve Grubun HTM sektöründeki lokomotifi olarak adlandırılabilir. BİM ise sektörde üretici markalı ürünlere dayalı portföye sahip, dolayısıyla Ülkerin önemli müşterileri olan süpermarketleri geride bırakarak, HTM perakendeciliği pazarında kendi markalarına, yani özel markalı ürünlere, yatırım yaparak büyümeye devam eden ve stratejisini bu yönde kurgulayan bir şirket konumundadır. İndirim mağazacılığı bakımından özel markalı ürünler, yalnızca fiyat avantajı sunan ürünler olarak değerlendirilmemelidir. Özel markalı ürünler, perakendeciye ilgili üründe tek satıcı kılması ve bu ölçütte rekabetçi baskıdan uzak tutmasının yanı sıra gelişim evrelerinde¹⁴ üst kademelere ilerledikçe perakendeci lehine marka bağımlılığı yaratması ve nihayetinde üretici markalarının yerini alması yönüyle de indirim mağazacılığı segmentindeki perakendeciler bakımından stratejik ürünlerdir.

H.3.2. Hukuki Değerlendirme

940 H.3.2.1. İşlemin Niteliği

950 Yıldız Holding iştirakleri tarafından Migros Grubuna ait ŞOK markalı mağazaların devralınmasını ve Ülker Grubunun Kurumumuza ilettiği bilgi ve belgeleri konu alan bildirim 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi ve 2010/4 sayılı Tebliğ çerçevesinde değerlendirilmesi, öncelikli olarak devralmayı gerçekleştirecek teşebbüsün belirlenmesini gerektirmektedir. Nitekim, Ülker Grubu daha önce de Kurul kararlarına konu olmuş, bu kararlarda rekabet mevzuatı açısından Ülker Grubunun tek başına mı yoksa Topbaş Grubu ile birlikte tek teşebbüs olarak değerlendirilmesi gerektiği tartışılmıştır. Ülker Grubunun işlemin yalnızca bahse konu devralma işlemi özelinde değerlendirilmesinin geçmiş tarihli Kurul kararları çerçevesindeki tespitler dâhilinde işleme ilişkin değerlendirme sürecini ekonomik bütünlük kapsamında artıracığı düşüncesinden hareketle, işleme beyanların eklemesi ile dosya mevcudu bilgi, belge ve beyanlar çerçevesinde yapılacak teşebbüs değerlendirmesini merkezi konuma taşımıştır.

H.3.2.2. Ekonomik Bütünlük Değerlendirmesi

960 4054 sayılı Kanun'un "Kapsam"ı Kanun'un "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 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" hükmünü taşıyan 2. maddesi ile belirlenmiştir. Kapsam maddesinde de öngörüldüğü üzere 4054 sayılı Kanun'da yer alan kuralların muhatabı olan ekonomik birimler, diğer bir deyişle rekabet hukuku

¹⁴ Özel markalı ürün gelişimi her artan aşamada özel markalı ürün payının ve marka gücünün yükseldiği 4 evrede değerlendirilmektedir. 1. evrede, özel markalı ürün payı ve perakendecinin bu ürünlere bağlı marka gücü düşüktür. 2. evrede, perakendeci artan marka bilinirliği paralelinde özel markasını kategoriye yayan bir strateji benimsemektedir. 3. evrede, perakendeci özel markası ile ilgili ürün farklılaşmasına yoğunlaşmaktadır. 4. evrede, perakendeci özel markasıyla pazarda üretici markalı ürünler karşısında bir marka haline gelmektedir.

970 özneleri, “teşebbüs” kavramı altında toplanmıştır. “Teşebbüs” 4054 sayılı Kanun’un 3. maddesinde “Piyasada mal veya hizmet üreten, pazarlayan, satan gerçek ve tüzel kişilerle, bağımsız karar verebilen ve ekonomik bakımdan bir bütün teşkil eden birimler” olarak tanımlanmaktadır.

Rekabet hukuku bakımından “ekonomik bütünlük”, Kanun’da yer aldığı şekliyle “ekonomik bakımdan bir bütün teşkil etme”, rekabet kurallarının muhatabı olan ekonomik birimin, yani teşebbüsün (*single entity*), sınırlarının çizilmesinde kullanılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

980 Rekabet kuralları çerçevesinde yapılan değerlendirmelerde ekonomik bütünlüğün tespitine yönelik farklı testler geliştirilmiş, ancak nihai bir yaklaşım üzerinde tutarlılık sağlanamamıştır. Diğer taraftan ekonomik bütünlük ekseninde kurgulanan testler ve oluşan içtihat bakımından ekonomik bütünlük içerisinde olup olmadıkları değerlendirilen şirketler için kilit sorunun “bu şirketlerin farklı ekonomik çıkarlara sahip olup olmadığı, bu yönüyle tek bir teşebbüs gibi davranıp davranmadığı” olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Ekonomik çıkar birliğinin varlığı ise objektif ve subjektif kriterlere bağlı kalınarak, yani hukuki araçların ötesinde birçok unsur gözetilerek, tarafların tek bir karar alma merkezi ile yönlendirilip yönlendirilmediğine dayandırılmıştır.

990 Ekonomik bütünlük değerlendirmeleri ile ilgili öne çıkan bir diğer konu, ilgili pazarın önemidir. Şöyle ki taraflar bir pazar bakımından aynı ekonomik bütünlük içerisinde değerlendirilebilirken, başka bir pazarda aynı taraflar ayrı teşebbüsler olarak da ele alınabilmektedir. Bunun yanı sıra ekonomik bütünlük bakımından her olayın kendi özellikleri çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmekte, olaya özgü durumlarda meydana gelebilecek bir değişiklik ile de tarafların ekonomik bütünlük içinde olmaları tespiti ortadan kalkabilecektir.

1000 Ekonomik bütünlüğün ilgili pazar bakımından yapılan değerlendirmede net olarak ortaya konulmadığı durumlarda, dosya özelinde “rule-of-reason” yaklaşımının benimsendiği, bu çerçevede ekonomik bütünlük teşkil edebileceği değerlendirilen birimler arasındaki ilişkilerin tamamlayıcılık/rakiplik boyutuyla ele alındığı görülmektedir. Diğer bir ifadeyle tarafların ilgili pazarlar bakımından bir araya getirdikleri kaynakların tamamlayıcı nitelik taşıyıp taşımadığı değerlendirilmekte, tamamlayıcılık ilişkisi olmayan durumlarda tarafların fiili veya potansiyel rakip, dolayısıyla iki farklı teşebbüs olarak ele alındığı görülmektedir.

1010 Yukarıda yer verilen açıklamalar, ekonomik bütünlüğün tespitinin objektif ve subjektif nitelik taşıyabilen hukuki araçların ötesinde birçok unsurun değerlendirilmesine dayandırıldığını, bu kapsamda dosya mevcudu bilgi ve belgeler çerçevesinde olaya özgü değerlendirmelerin ağırlık kazandığını, bununla birlikte ekonomik bütünlüğün özünde çıkar birliğinin olduğuna işaret etmektedir. Bu durum ise taraflar arasında ekonomik bağımsızlığın varlığının irdelenmesini gerekli kılmaktadır.

Yukarıda yer verilen bilgiler, “ekonomik bütünlük” değerlendirmesinin dosya içeriğindeki ilgili pazarlar çerçevesinde ve dosya verileri gözetilerek yapılması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

H.3.2.2.1. Yıldız Holdingin İşlemin Asli Unsuru Olarak Sunduğu Beyanları

1020 Rekabet Kurumuna 27.6.2011 tarihinde iletilen bildirim, Ülker Grubunun Migros Grubuna ait ŞOK mağazalarını devralmasını konu almıştır. Ancak inceleme döneminde Ülker Grubu, geçmiş tarihli Kurul Kararları'nda (7.2.2008 tarih, 08-12/130-46 sayılı GıdaSa Kararı) yer alan değerlendirme ve tespitlerin Ülker ve Topbaş Grubunu aynı ekonomik bütünlük içerisinde kabul etmesinden hareketle, mevcut dosya bakımından ekonomik bütünlük değerlendirmesinin, dosya kapsamında Ülker Grubu, ŞOK mağazalarını elinde tuttuğu sürece geçerli olmak üzere işlemin parçası olarak sunduğu bilgi ve belgelerle birlikte yapılması talebini Kurumumuza iletmıştır. Ülker Grubunun 16.8.2011 tarihinde beyanlarını içerir şekilde Kurumumuza ilettiği bilgi ve belgelerle birlikte bildirim nihai halini almıştır.

1030 Yıldız Holdingin işlemin parçası olarak Kurumumuza sunduğu beyanları aşağıda özetlenmektedir.

- Yıldız Grubu, BİM'deki %4,94 oranındaki hissesini holding, iştirak ve ortakları nezdinde artırmayacaktır.

- BİM'deki yönetim birimlerinde (icracı ve denetim birimleri dâhil) görevli Yıldız Grubu mensupları (BİM'de görevli Yıldız Grubu mensubu sadece Dr. Zeki Ziya Sözen'dir) bu görevlerinden ayrılacaklardır.

1040 - Yıldız Grubunun Topbaş Grubu ile pazarlama seviyesindeki ortaklıkları daha ileri seviyeye taşınmayacaktır. Yeni pazarlama şirketi kurulmayacak, mevcut şirketlerdeki ortaklık/yönetim yapısı Topbaş Grubunun ağırlığı aratacak şekilde değiştirilmeyecektir.

Ülker Grubu perakende seviyesini doğrudan ilgilendiren yukarıdaki beyanlarının yanı sıra ŞOK'un organizasyon yapısının, şirketin, Ülker Grubu iştiraki üretim/pazarlama şirketlerinin diğer perakendecilerle yürüttükleri ticarete ilişkin elde ettikleri bilgilere ulaşmasını engelleyecek şekilde bilgi sistemleri ve personelin izole edilmesine dayalı olarak oluşturulacağını belirtmiştir. Ülker Grubu, taahhütlerin yerine getirilip getirilmediğini Rekabet Kurumu'na periyodik olarak raporlanacağını da beyanları ile birlikte Kurumumuza iletmıştır.

1050

H.3.2.2.2. Perakende Pazarlar Bakımından Değerlendirme

Bildirim esas olarak, Ülker Grubunun ŞOK'u devralmak suretiyle perakende pazarına girmesini konu almaktadır. Dolayısıyla HTM sektörünün işlemden doğrudan etkilenecek pazar kademesi tedarik zincirinde alt pazarı teşkil eden perakende pazarıdır.

1060 Perakende pazarı bakımından dosyada yer verilen bilgiler, Ülker Grubunun Topbaş Grubu ile üretim seviyesindeki ortaklıklarının yoğunluğunun perakende pazarına doğru ilerledikçe azaldığını göstermektedir. Ülker Grubunun pazarın perakende seviyesinde mevcudiyeti somut olarak, Topbaş Grubunun kontrolünde bulunan BİM'in halka açık sermayesi üzerinden sahip olduğu %4,94 pay ve Ülker Grubu mensubu Dr. Zeki Ziya Sözen'in BİM'de yönetim kurulu üyesi olarak görev almasına dayanmaktadır. Bu noktada, Ülker Grubu tarafından kişinin Grupla bağlantısız ve bağımsız üye olarak bu görevi yürüttüğü bilgisi Kurumumuza sunulmakla beraber, Grup dosya mevcudu bilgi ve belgelerin ekonomik bütünlüğün olmadığı yönüyle

1070 desteklenmesini teminen işlemin parçası olarak yukarıda yer verilen beyanlarını da Kurumumuza iletmiştir. Bu çerçevede değerlendirme, Ülker Grubunun açıklamalarına ve mevcut ilişkilerin ekonomik bütünlük endişelerini tamamen ortadan kaldıracak düzeye indirgenmesini teminen işleme dâhil edilen beyan ve açıklamaları da gözetilerek Kurulun önceki kararlarında öne çıkan unsurlar temelinde yapılacaktır.

H.3.2.2.3. Çıkar Birliği

1080 Ülker Grubu HTM sektörünün önde gelen üretici/tedarikçileri, Topbaş Grubu ise BİM ile HTM sektörünün önde gelen indirim mağazaları arasında yer almaktadır. Ülker Grubunun tedarikçi, Topbaş Grubunun ise indirim mağazası vasfı Grupların sektördeki mevcudiyetleri bakımından lokomotif işlev görmektedir. Dolayısıyla, her iki Grup da sektörde bu vasıflarını güçlendirecek yatırımlar yapmaktadır. Daha açık bir ifadeyle Ülker Grubu da BİM de tüketici nezdinde birbirinin ikamesi de olabilen, dolayısıyla rekabet halinde bulunan, kendi markalarına yatırım yapmaktadır.

1090 Özel markalı ürünler, indirim mağazacılığı konsepti bakımından gerek üretim maliyeti gerekse üretim sürecinde ve pazarlama bakımından perakendeciye önemli avantaj sunmakla birlikte, gelişiminin ilk aşamalarında ikincil ardından ana üretici markalarına alternatif yaratması yönüyle perakendeci alıcı gücünün bir kaynağı olarak genel kabul görmektedir. Bu çerçevede, özel markalı ürün gelişimi, özel markalı ürün payının ve marka gücünün yükseldiği dört evrede değerlendirilmektedir. Birinci evrede, özel markalı ürün payı ve perakendecinin bu ürünlere bağlı marka gücü düşüktür. İkinci evrede, perakendeci artan marka bilinirliği paralelinde özel markasını kategoriye yayan bir strateji benimsemektedir. Üçüncü evrede, perakendeci özel markası ile ilgili ürün farklılaştırmasına yoğunlaşmaktadır. Dördüncü ve son evrede ise, perakendeci özel markasıyla pazarda üretici markalı ürünler karşısında bir marka haline gelmektedir.

1100 Özel markalı ürün gelişimi, üretici markaların sınırlı sayıda olan, dolayısıyla kıt kaynak olarak değerlendirilen perakendeci raflarına girişini, dolayısıyla satışlarını kısıtlamaktadır. Satışların üretici markalı ürünler aleyhine azalmasının ise, üretici markasına sahip tedarikçilerin marka yatırımlarını uzun vadede olumsuz etkileyeceği literatürde geniş yer bulan bir tartışma alanıdır. Bu noktada, aynı konuyla ilgili bir diğer görüşün, üreticilerin özel markalı ürünlerin artan rekabet baskısı karşısında marka yatırımlarına daha fazla ağırlık vererek tüketici nezdinde marka bağımlılığı yaratarak talep görmek yoluyla raflarda kalmaya devam edeceklerini dile getirdiği de belirtilmelidir. Ancak her iki görüş bakımdan da ortak olan sonuç, üretici markaların özel markalı ürünlerin artan rekabet baskısına maruz kalacağı, bu çerçevede raflardaki paylarının azalabileceği ve/veya marka yatırımlarını artırarak başta birincil olmak üzere markalarını korumak durumunda kalacaklarıdır. Dosya bakımından ise BİM'in gelişimi Ülker markaları üzerinde rekabetçi baskı yaratmakta olup, BİM'in tüketici nezdinde artan bilinirliği ve talebi ile gerek BİM raflarındaki gerekse talebi BİM'e kaybeden diğer kanallardaki Ülker markalı ürünlerin satışları azalabilecektir. Nitekim, dosya kapsamında BİM'in satış rakamları da bunu desteklemekte, Ülker markalı ürünler özel markalı ürün satışlarındaki artış ile birlikte azalma eğilimi göstermektedir. İnceleme döneminde sektördeki oyuncuların işleme ilişkin değerlendirmelerini almak üzereticari sır.....

1120 Ülker Grubu kendi markalarının yanı sıra özel markalı üretim yapan iştiraklere de sahip olan bir tedarikçi konumundadır. Ancak özel markalı üretim faaliyetlerinin, Ülkerin sektördeki mevcudiyetinin kendi markasını taşıyan ürünlere dayalı olması yönüyle bu alandaki faaliyetlerinin alternatifi olabilecektir.

BİM'in 2000'li yıllardan itibaren sektördeki hızlı yükselişi ile elde ettiği sonuçlar da BİM'in özel markalı ürünlerine dayalı stratejisinin tüketici nezdinde kabul gördüğünü göstermekte olup, bu durum BİM'in faaliyet raporunda da yer verildiği üzere söz konusu stratejinin güçlenerek devam ettirileceğine işaret etmektedir. Bu eğilimi gösterir niteliktekiticari sır.....

Grafik 9:ticari sır.....

1130

Grafik 10:ticari sır.....

.....ticari sır.....ticari sır.....

.....ticari sır.....

.....ticari sır.....

1140 . Zira, büyük ölçüde orta ölçekli işletmelerden oluşan bu perakendecilerin portföyü, konseptleri gereği veya özel markalı üretimin gerektirdiği ölçekleri bulunmadığından üretici markalı ürünlere dayanmaktadır. Bu çerçevede üretici markalı ürün sahibi tedarikçiler bakımından, gerek pazarlıklarda sahip oldukları görece yüksek güç (süpermarketlerin ve geleneksel kanalın özel markalı ürüne dayalı alıcı güçleri bulunmamaktadır) gerekse görece yüksek raf payı imkânları nedeniyle bu kanal kârlılığı en yüksek müşteri gruplarını oluşturmaktadır.ticari sır.....ticari sır.....ticari sır.....

.....ticari sır.....

.....ticari sır.....

Grafik 11:ticari sır.....

1150

1160 Yukarıda yer verilen bilgiler, Ülker Grubu'nun bu seviyede Topbaş Grubu ile olan organik bağlarını asgariye indirme yönündeki taahhütleri ile birlikte ele alındığında, perakende seviyesinde farklı ekonomik çıkarlarla hareket edileceğine işaret etmekte olup, Topbaş ve Ülker Grubu ilişkilerinin gerek portföy gerekse hitap ettikleri müşteri kitlesindeki farklılaşmaya bağlı olarak bu seviyede üretim seviyesinden farklı bir görünüm sergilediği görülmektedir. Nitekim üretim seviyesindeki ortaklıklar her iki Gruba da üretim faaliyetleri bakımından ortak hizmet ederken, diğer bir ifadeyle bu seviyede tamamlayıcılık ilişkisinden bahsedilebilecekken, perakende seviyesinde Grupların çelişen menfaatler paralelinde ve taahhütler çerçevesinde organik bağların asgariye indirilmesiyle bağımsız karar alma mekanizmaları güdümünde hareket edeceği desteklenmektedir.

H.3.2.2.4. Ekonomik Bağımlılık

1170 Ekonomik bütünlük değerlendirmesinde, bağımsız ekonomik faaliyetler dikkate alınan bir diğer konudur. Ülker Grubu faaliyetleri içerisinde Topbaş Grubu ile ortaklıklardan gelen ciro düzeyinin üretim pazarında %.., pazarlama seviyesinde ise %... olduğu görülmektedir. Bu durum Ülker Grubu'nun faaliyetleri bakımından Topbaş Grubuna bağımlılığının düşük olduğunu, perakende pazara yaklaşıldıkça daha da azaldığını göstermektedir. Ülker Grubunun BİM'de sahip olduğu hissenin %4,94 seviyesinde tutulacağı yönündeki beyanla birlikte, perakende seviyesinde ise herhangi bir bağımlılıktan bahsetmek zorlaşmaktadır.

H.3.2.2.5. Rekabet Motivasyonu

1180 Ekonomik bütünlüğün rekabet motivasyonu ekseninde işlem özelinde ele alınmasında, temel olarak, Ülker Grubunun ŞOK'un önümüzdeki dönemdeki yapılanması ve sektörde konumlandırılmasıyla ilgili dosya kapsamında Kurumumuza sunduğu açıklama ve bilgilerden faydalanılacaktır.

1190 Ülker Grubu ile görüşmelerde ŞOK'un sektörde ne şekilde konumlandırılacağına yönelik net bir yol haritasının çizilmediği, mağaza sayısının artırılarak büyümeye devam edileceği, ancak tamamen özel markalı ürünlere odaklı bir perakendecilik tarzının da düşünülmediği belirtilmiştir. Bu çerçevede ŞOK'un tüketicilere yakınlığı ve mağaza büyüklüğü ile geleneksel kanal ve benzerleri ile organize yapısı, merkezi satın alma ve pazarlama kararları ile süpermarketlerle rekabet halinde olacağı belirtilmiştir.ticari sır.....ticari sır.....
.....ticari sır.....
.....ticari sır.....

1200 Ülker Grubunun açıklamaları dosya mevcudu bilgi ve belgeleri ekonomik bütünlüğün olmadığı yönüyle desteklemekte, birleşme ve devralma işleminin etkinlik doğurucu gerekçesi olan satın alma organizasyonlarının ölçek ekonomilerinden faydalanmak üzere bir araya getirilmesinin, Ülker Grubu bakımından ŞOK ve Bizim Toptan arasında planlanırken, BİM ile böyle bir ortaklığın söz konusu olamayacağı vurgusu BİM'in Ülker Grubundan ayrıştığını göstermektedir. Bu noktada Ülker Grubunun işlemin parçası olarak sunduğu taahhütlerin de ŞOK'un BİM ile rekabet halinde olacağını savını güçlendirdiği belirtilmelidir.

1210 Ülker Grubunun diğer perakendecilerle mevcut ilişkisi de rekabet motivasyonu artıran bir unsur olarak değerlendirilebilecektir. Nitekim Ülker Grubunun cirosu ve stratejisi doğrultusunda faaliyetlerinin devamı büyük ölçüde diğer perakendecilerle ticaretine dayanmakta olup, BİM'e karşı gerek tedarik gerekse perakende pazarında sergileyeceği ayrımcı yaklaşım (BİM ile rekabet etmemesi ve/veya diğer perakendecilerin BİM'le rekabet etmesini engellemesi) Grubun diğer perakendeciler nezdindeki satışlarını azaltacağından hem Ülker markasına hem de Grubun cirosuna önemli zarar verebilecektir. Şöyle ki, böyle bir durumda bu alıcı grubunun indirim mağazalarından farklı olarak üretici markalı portföye sahip olmaları ve Ülkerin alternatifi olan tedarikçilere yönelebilecek olmaları nedenleriyle Ülker Grubu stratejisine büyük zarar verebilecek önemli kayıpla karşı karşıya kalabilecektir.

Yukarıda yer verilen açıklamalar paralelinde işlemin dosya mevcudu bilgi ve belgeler çerçevesinde ekonomik bütünlük bakımından değerlendirilmesi sonucunda Ülker ve Topbaş Grubunun aynı ekonomik bütünlük içerisinde olmadığı görülmüştür.

1220 **H.3.2.3. 4054 sayılı Kanun'un 7. Maddesi Açısından Yapılan Değerlendirme**

Bildirime konu işlem ile Ülker Grubu hâlihazırda Migros Grubu tarafından ŞOK adı altında işletilen 1.230 mağazayı işletilmesine özgülenen mal varlığı ile birlikte alarak, mağazaların müşteri portföyünü ve pazar payını da devralmış olmaktadır. Bu nedenle işlem, 2010/4 sayılı Tebliğ'in 5. maddesinin (1) bendi anlamında bir devralmadır. 2010/4 sayılı 7 (1) maddesine göre:

1230 *“a) İşlem taraflarının Türkiye ciroları toplamının yüz milyon TL’yi ve işlem taraflarından en az ikisinin Türkiye cirolarının ayrı ayrı otuz milyon TL’yi veya b) İşlem taraflarından birinin dünya cirosunun beş yüz milyon TL’yi ve diğer işlem taraflarından en az birinin Türkiye cirosunun beş milyon TL’yi aşması”*

halinde birleşme veya devralma işlemi izne tabidir. Dosya mevcudunda yer alan bilgilerden; Ülker Grubunun 2010 yılı dünya cirosunun TL (.....), Türkiye cirosunun TL, ŞOK’un 2010 yılı Türkiye cirosunun TL olduğu anlaşılmıştır. İşlem taraflarının ciroları 2010/4 sayılı Tebliğ’de belirtilen ciro eşiklerinin üzerinde olduğundan işlem bildirimine tabidir.

1240 İşlem ile Ülker Grubu HTM sektöründe perakende pazarına girerek, üretimden perakende satışa uzanan bütün kademelerinde faaliyeti olan bir teşebbüs konumuna ulaşacak, tedarik zinciri boyunca dikey bütünlüklük bir yapı kurmuş olacaktır.

H.3.2.3.1. Dikey Birleşme/Devralma Hakkında Genel Bilgi

1250 Tedarik zincirinin farklı kademelerinde yer alan teşebbüsler arasında meydana gelen birleşme/devralmalar rekabet mevzuatında dikey birleşme olarak adlandırılmakta, bu kapsamda örneğin üst pazarda yer alan bir teşebbüsün alt pazardaki bir teşebbüsü/teşebbüsle devralması/birleşmesi dikey birleşmeye örnek teşkil etmektedir. Dikey birleşmelerin, değerlendirmelerinde (yatay) birleşmelerle ilgili mevzuat esasları geçerli olmakla birlikte, rekabeti kısıtlayıcı etki potansiyelinin genel olarak yatay birleşmelerden daha düşük olduğu kabul edilmektedir. Nitekim dikey birleşmeler, aynı pazarda yer alan teşebbüsler arasındaki birleşme/devralmalar bakımından önemli bir rekabetçi endişe olan doğrudan rekabetin ortadan kalkması tehlikesini içermemekte ve ayrıca dikey bütünlüklük yapının kapsam ekonomileri yönüyle de etkinlik doğurma potansiyelini taşımaktadır.

1260 Diğer taraftan, dikey birleşme/devralmaların alt ve üst pazarlardaki oyuncuların rekabet edebilirliği üzerinde yaratabileceği rekabeti sınırlayıcı etkileri yönleriyle incelemeye tabi tutulması gerekmektedir. Nitekim dikey birleşme sonucunda alt pazardaki rakiplerin girdi, üst pazardaki rakiplerin ise müşteri kaynaklarından dışlanması veya her iki pazar bakımından da giriş engellerinin yükseltilmesi söz konusu olabilecek, bu durumda devralma işleminin rekabeti sınırlayıcı yönü ağırlık kazanabilecektir. Bununla birlikte, dikey birleşmeler, alt ve üst pazarlardaki teşebbüs sayısının azalması ya da rakiplerin bilgilerine erişimin kolaylaşması nedeniyle

teşebbüslerin paralel davranışlarda bulunma ve bu yapıyı koruma eğilimlerini etkileyebilecektir.

Bu çerçevede dikey birleşmelerin öne çıkan rekabeti sınırlayıcı etkileri;

- 1270
1. Alt pazardaki oyuncuların girdi kaynaklarından dışlanması- girdi kaynaklarının kapatılması- (*input foreclosure*)
 2. Üst pazardaki oyuncuların müşteri kaynaklarından dışlanması- müşterilerin kapatılması- (*customer foreclosure*)
 3. Rekabeti sınırlayıcı koordinasyon yaratılması
- olarak sıralanabilecektir.

1280

Dikey birleşmelerde ortaya çıkabilecek rekabeti sınırlayıcı durumlardan en önemlisi girdi kaynaklarının ve müşteri kapatılması olarak karşımıza çıkmaktadır. Girdi kaynaklarının kapatılması, dikey bir birleşme-devralma veya anlaşmanın alt pazarlardaki fiili ve potansiyel rakiplerin önemli bir girdiye ulaşmasının engellenmesi veya kısıtlanması halinde, müşterilerin kapatılması ise üst pazarlardaki rakiplerin yeterli müşteri kitlesine ulaşmasının engellenmesi veya kısıtlanması halinde söz konusu olmaktadır. Rekabeti sınırlayıcı koordinasyon ise, teşebbüsün işlem öncesinde sağlayıcı veya alıcı olan konumuna rakip olma durumunun da eklenmesine bağlı olarak, aynı zamanda rakip konumunda olduğu teşebbüslerin fiyat, teknoloji ve diğer fiyat dışı önemli bilgilerine ulaşılabilmesi ve bunun olasılığına yol açmasıdır.

1290

Mevcut dosya bakımından (1) numaralı durum, Ülkerin ŞOK'u devralması ile Ülkerin diğer perakendeci müşterilerini dışlamasına, (2) numaralı durum ise ŞOK'un üst pazarda yer alan tedarikçileri dışlamasına tekabül etmektedir. Dolayısıyla (1) numaralı durum perakende pazarlar, (2) numaralı durum ise tedarik pazarları, (3) numaralı durum ise Ülker Grubu'nun üretim/pazarlama ve perakende seviyesindeki faaliyetlerinin organizasyonu temelinde bir değerlendirme gerektirmektedir.

1300

Girdi kaynaklarının ve müşterilerin kapatılması durumunun oluşabilmesi için birinci koşul işlem taraflarından en az birinin söz konusu pazarlardan birinde önemli pazar payına sahip olmasıdır. Rakiplerin seçeneklerinin küçük pazar payları ile sınırlanması mümkün olmayacaktır. Diğer önemli koşul ise, söz konusu girdinin alt pazarlar için önem arz etmesidir. Yani, teşebbüsler dikey birleşik firmalar tarafından ayrımcı uygulamalarla karşılaştıklarında, ayrımcı uygulamalara maruz kalan rakiplerin tedarik ve perakende pazarları itibarıyla çalıştıkları teşebbüsleri çok yüklü bir maliyete (*switching cost*) katlanmadan değiştirebilme imkânlarının bulunmaması gereklidir. Özellikle, zorunlu unsur olarak nitelendirilebilecek girdilerle faaliyetlerine devam eden teşebbüsler için ayrımcı uygulamaların sonucu daha ağır gerçekleşecektir. Rakiplerine, sahip olduğu önemli girdiyi temin etmeyen ya da yüksek fiyatlarla piyasaya sunarak rakiplerin maliyetlerini yükselten (*raising rivals cost*) dikey birleşik firmalar, söz konusu politikayı gerçekleştirirken önemli bir ödünleşim (*trade-off*) ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Şöyle ki, pazarda önemli bir pazar payı ile faaliyette bulunan bir teşebbüs, rakiplerin girdi ve/veya müşteriye ulaşma emniyetini kısıtlarken

1310

bunu kendisine sağlayabileceği faydalar (*incentive to foreclose*) ile yaratacağı maliyetleri hesaba katmak zorundadır. Bu maliyetlerin temel unsuru, rakiplere girdi sağlamamaktan veya daha sınırlı girdi sağlamaktan dolayı uğranacak maddi kayıplardır. Rakiplere girdi sağlanmamasının ölçek ekonomilerinden yararlanamama, gerekli yenilikleri zamanında uygulayacak kaynakları bulamama gibi etkileri de

1320

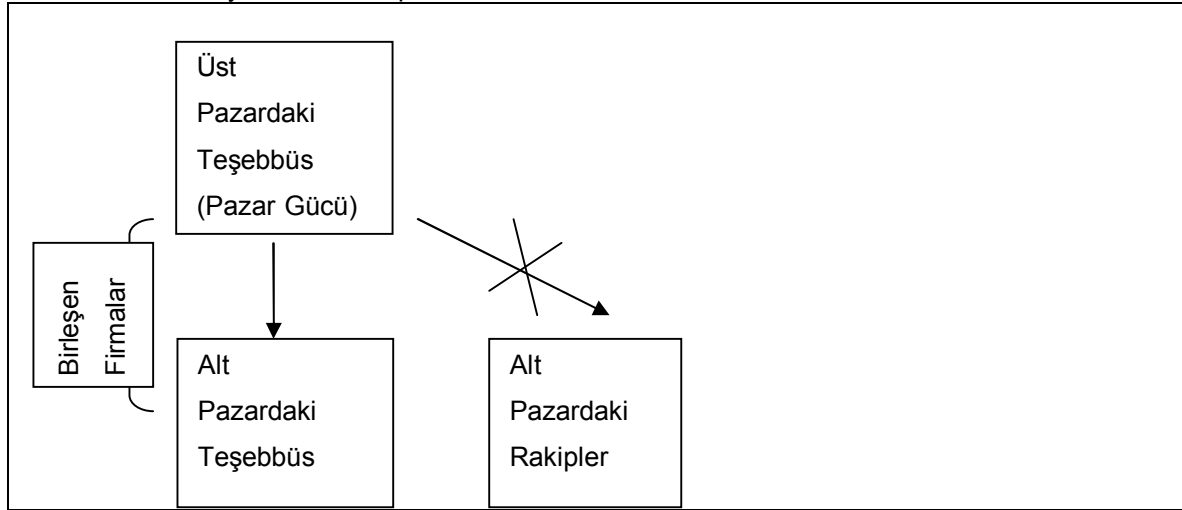
olacaktır. Girdi kaynaklarının kapatılmasının getirisi ise rakipleri saf dışı bırakarak veya zora sokarak pazar gücünü artırma ve daha yüksek fiyatlar uygulayarak tüketici artışının daha büyük bir bölümünü kendisine mal etmektir. Ancak burada talebin fiyat esnekliğinin yüksek olması nedeniyle fiyat artışlarının toplam getiride azalmaya yol açması olasılığı vardır. O halde alt ve üst pazarlar bakımından kapatma davranışları önündeki diğer bir engel talebin esnek olması durumudur. Bu çerçevede rekabetçi piyasalarda üretilen yakın ikame mallarının bulunması rakipleri zora sokmaya yönelik pazar kapama eylemine başvurmayı anlamsız kılacak etkiler yaratabilecektir.

H.3.2.3.2. Perakende Pazarlar Bakımından Değerlendirme- Girdi Kaynaklarının Kapatılması-

1330

Girdi kaynaklarının kapatılması, dikey bir birleşme/devralmanın alt pazarlardaki fiili ve potansiyel rakiplerin önemli bir girdiye ulaşmasının engellenmesi veya kısıtlanması halinde ortaya çıkmakta olup, bu etki aşağıdaki şekilde görsel olarak sunulmaktadır.

Grafik 12: Girdi Kaynaklarının Kapatılması



Faaliyetlerinin önemli bir kısmını gıda ve içecek kategorilerinde gerçekleştiren Ülker Grubu, birçok ürün kategorisinde önemli pazar paylarına sahip olmakla birlikte; bu kategorilerin yüksek talep esnekliğine sahip kategoriler oldukları görülmektedir. ...

.....ticari sır.....ticari sır.....

.....ticari sır.....

1340

. Bu durum Ülker markasının tüketici, dolayısıyla perakendeci nezdinde “*must-stock*” olarak görülme ihtimalini zayıflatmaktadır.ticari sır.....

. Ülker Grubunun perakende müşterileri arasında yer alan bu firmaların yetkilileri Ülker Grubunun ŞOK’u satın almasının ardından kendilerine karşı ayrımcı bir yaklaşımda bulunması halinde alternatif tedarikçilere yöneleceklerini, Ülker Grubu için perakendeci müşterilerinin, özellikle süpermarketlerin, ŞOK işine alternatif oluşturmayacağı Ülker Grubunun ŞOK için diğer müşterileri ile olan ticaretini riske atmayacağı belirtilmiştir.

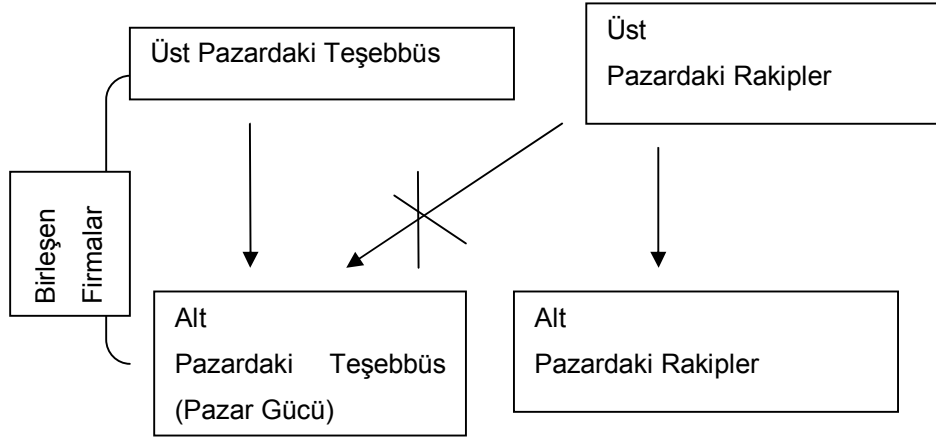
1350

Yukarıda yer verilen açıklamalar, Ülker Grubu’nun, ŞOK’u devralmasının sonucu olarak alt pazardaki perakendecilerin kendi ürünlerine ulaşmasını zorlaştırmak suretiyle girdi kaynaklarının kapatılması davranışında bulunma ihtimalini desteklememekte, bu itibarla bu yönde rekabetçi bir endişe olmadığı değerlendirilmektedir.

H.3.2.3.3. Tedarik Pazarları Bakımından Değerlendirme-Müşterilerin Kapatılması

Müşterilerin kapatılması üst pazarda bulunan teşebbüsün, önemli bir pazar payı ve müşteri kitlesine sahip alt pazardaki teşebbüs ile birleşmesi durumunda; üst pazardaki rakiplere pazarın önemli bir kısmının kapanması durumudur.

1360 Grafik 13: Müşterilerin Kapatılması



Bu durumda, üst pazarda dışlanan tedarikçiler nedeniyle rekabet azalırken, alt pazardaki rakipler içinde sağlayıcı anlamında seçenekler azalacak, üst pazarda güçlü konuma gelen dikey birleşik firmanın ayrımcı uygulamaları gerçekleştirebilme yeteneği artabilecektir. Bu durumun gerçekleşebilmesi için en önemli koşul, üst pazardaki rakip firmanın, alt pazarda ürün/hizmetini satabileceği yeterli miktarda alternatif teşebbüslerin bulunmaması; yani alt pazardaki bütünleşik firmanın önemli bir pazar payına sahip olması gerekmektedir.

- 1370 Dosya bakımından Ülker Grubunun ŞOK'u devralmasıyla perakende pazarlarında Bizim Toptanın yanı sıra ŞOK ile tedarik pazarından pay alacağı görülmektedir. Bu durum ŞOK'a bağlı alıcı gücünün Migros Grubunun elinden çıkıp Ülker Grubuna dahil olması anlamında gelmektedir. Dosya kapsamında sunulan bilgiler 2010 yılında ŞOK'un yaklaşık TL, Bizim Toptanın ise yaklaşık TL ciroya sahip olduğunu; Migros Grubunun ise "ŞOK" dâhil cirosunun yaklaşık TL olduğunu göstermektedir. Bu temelde ele alındığı takdirde "ŞOK"un Migros Grubundan ayrılarak Ülker Grubuna dahil olmasının tedarikçiler bakımından görece daha az alıcı gücüne maruz kalınacağı anlamına geldiği ifade edilebilecektir. Diğer taraftan Ülker Grubunun, tedarikçilerin ŞOK ve Bizim Toptana erişimini zorlaştırması veya engellemesi durumunun söz konusu ciroların organize perakendeden aldığı payın düşük olması, dolayısıyla bütünleşik yapının alt pazarlarda önemli pazar gücüne sahip olmaması, oluşmayacağı değerlendirilmektedir. Bu noktada ŞOK'un organize perakende içindeki payının yaklaşık %....; indirim mağazacılığı segmentindeki payının ise %... olduğunun da belirtilmesinde fayda bulunmaktadır. ŞOK bu itibarla organize perakende pazar bakımından ilk sıralarda yer alamazken, indirim mağazacılığı segmentinde yer alan 4 firma arasında konumdadır.
- 1380

İnceleme döneminde Ülker Grubunun tedarik pazarında en önemli rakibi konumundaki Eti Şirketler Grubununticari sır.....ticari sır.....

1390ticari sır.....

Dolayısıyla, Ülker Grubunun perakende pazarlar bakımından sahip olduğu görece düşük pazar gücü ve yoğun rekabet nedeniyle işlemin, müşterilerin kapatılması etkisini oluşturmayacağı kanaatine varılmıştır.

H.3.2.3.4. Rekabeti Sınırlayıcı Koordinasyon Yaratılması

1400 Dikey birleşme/devralmaların alt ve üst pazarlardaki oyuncuların rekabet edebilirliği üzerinde yaratabileceği rekabeti sınırlayıcı etkilerden bir diğeri de teşebbüsler arası koordinasyon doğurucu davranışların görülmesidir. Söz konusu durum, birleşme/devralma işlemi öncesinde sağlayıcı veya alıcı konumunda bulunan teşebbüsün, işlem sonrasında rakip olma konumuna da gelmesi ile rakibi olan teşebbüslerin fiyat, teknoloji ve diğer fiyat dışı önemli bilgilerine ulaşılabilmesi veya işlem sonrası alt ve üst pazarlarda faaliyet gösteren teşebbüs sayısının azalması sonucunda teşebbüslerin paralel davranışlarda bulunma ve bu yapıyı koruma olasılıklarını artıracaktır. Dosya kapsamında, Ülker Grubunun üretim/pazarlama ve perakende seviyesindeki faaliyetlerinin organizasyonu ile ilgili sunduğu taahhütlerin değerlendirilmesi uygun olacaktır.

1410 İktisadi hayatta Çin Duvarları (Chinese Wall) olarak bilinen sistem ile firmalar için önem arz eden ticari sır niteliğindeki bilgilerin korunması amaçlanmakta; teşebbüs içindeki farklı birimler ve bu birimlerde çalışanlar arasında bilgi alışverişinin organizasyonel yapılanmalar ile engellenebilmesi mümkün olabilmektedir. Ülker Grubu tarafından bu tarz bir örgütsel yapılanmanın gerçekleştirilebileceği belirtilmiş olup; ŞOK'un organizasyon yapısının, şirketin, Ülker grubu iştiraki üretim/pazarlama şirketlerinin diğer perakendecilerle yürüttükleri ticarete ilişkin elde ettikleri bilgilere ulaşmasını engelleyecek şekilde bilgi sistemleri ve personelin izole edilmesine dayalı olarak oluşturulacağı ifade edilmiştir.

1420 Ayrıca, ekonomik bütünlük kavramı çerçevesinde yukarıdaki açıklamaların yanı sıra; Yıldız Holdingin, 'BİM'deki yönetim birimlerinde (icracı ve denetim birimleri dâhil) görevli Yıldız Grubu mensupları (BİM'de görevli Yıldız Grubu mensubu sadece Dr. Zeki Ziya Sözen) bu görevlerinden ayrılacaklardır.' şeklindeki taahhüdü önem arz etmektedir. Ülker Grubu ve Topbaş Ailesinin hem bu dosya özelinde hem de ileride gerçekleşecek işlemler açısından ayrıştırılması açısından önemli bir yapısal değişiklik olup; işleme izin verilmesi halinde rakip haline gelecek iki teşebbüsün yönetsel olarak tamamen ayrıştırılması ile koordinasyon doğurucu uygulamaların gerçekleşmesi olasılığı da bir ölçüde giderilmiş olacaktır.

1430 Diğer bir husus ise birleşme/devralma işlemi sonrasında alt ve üst pazarda faaliyet gösteren teşebbüs sayısının azalması ile koordinasyon doğurucu davranışların uygulanabilmesi hususu ile ilgilidir. Tedarik ve perakende pazarlarının genel özellikleri itibarıyla, hem söz konusu pazarlarda faaliyet gösteren teşebbüs sayısı fazla, hem de bu pazarlarla ilgili giriş engelleri görece düşüktür. Bu nedenle, işlem sonrasında organize perakende pazarında %...; indirim mağazacılığı pazarı özelinde %... gibi düşük sayılabilecek pazar payına sahip ŞOK'un devralınması sonucunda

pazarda koordinasyon doğurucu davranışların oluşmasına neden olacak ölçüde oyuncu sayısında azalmanın gerçekleşmeyeceği kanaatine varılmıştır.

1440

I. SONUÇ

Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre;

Bildirim konusu işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi ve bu maddeye dayanılarak çıkarılan 2010/4 sayılı "Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ" kapsamında izne tabi olduğuna, işlem sonucunda aynı Kanun maddesinde belirtilen nitelikte hakim durum yaratılmasının veya mevcut hakim durumun güçlendirilmesinin ve böylece rekabetin önemli ölçüde azaltılmasının söz konusu olmaması nedeniyle işleme izin verilmesine OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

1450