

Rekabet Kurumu Başkanlığından,  
**REKABET KURULU KARARI**

Dosya Sayısı : 2013-3-35 (Devralma)  
Karar Sayısı : 13-40/513-223  
Karar Tarihi : 26.06.2013

**A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER**

**Başkan** : Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI  
**Üyeler** : Kenan TÜRK, Dr. Murat ÇETİNKAYA, Reşit GÜRPINAR,  
Fevzi ÖZKAN

**B. RAPORTÖRLER** : Burak BÜYÜKKUŞOĞLU, Neyzar ÜNÜBOL, Hatice ODABAŞ BUBA

**C. BİLDİRİMDE  
BULUNAN**

: - Yıldız Holding A.Ş.  
Kısıklı Mah. Ferah Cad. No:1 Çamlıca 34692 Üsküdar/İstanbul

- Şok Marketler Ticaret A.Ş.  
Temsilci: Av. Semin TUNALI  
Aksu Savaş Çalışkan Avukatlık Ortaklığı Harman Sokak,  
Harmancı Giz Plaza, Kat:16 34410 Levent/İstanbul

**BAŞVURUDA  
BULUNAN** : İhbar (3 başvuru)

- (1) **D. DOSYA KONUSU:** Yıldız Holding A.Ş. ve Şok Marketler Ticaret A.Ş. tarafından DiaSA Dia Sabancı Süpermarketler Ticaret A.Ş.'nin tüm hisselerinin Distribuidora Internacional de Alimentación S.A., Dia Portugal Supermercados Sociedade Unipessoal Lda, Twins Alimentación S.A.U., Pe-Tra Servicios a la Distribución S.L.U. ve Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.'den devralınması işlemine izin verilmesi talebi.
- (2) **E. DOSYA EVRELERİ:** Rekabet Kurumu (Kurum) kayıtlarına 30.04.2013 tarih ve 2617 sayılı ile giren bildirim üzerine düzenlenen 21.06.2013 tarih ve 2013-3-35/Öİ sayılı Birleşme/Devralma Ön İnceleme Raporu görüşülerek karara bağlanmıştır.
- (3) **F. RAPORTÖRLERİN GÖRÜŞÜ:** İlgili raporda özetle; bildirim konu işleme izin verilmesi ve devralma işlemine ilişkin olarak Kurumumuza ulaşan ihbar ve şikâyetlerin reddedilmesi gerektiği kanaat ve sonucuna ulaşıldığı ifade edilmiştir.

**G. İNCELEME VE DEĞERLENDİRME**

**G.1. Taraflar**

**G.1.1. Devredilen: DiaSA Dia Sabancı Süpermarketler Ticaret A.Ş. (DiaSA)**

- (4) Devralma işleminde hisseleri devredilen DiaSA, Türkiye genelinde işlettiği süpermarketlerde hızlı tüketim malları (HTM) perakende satışını gerçekleştirmek suretiyle faaliyet gösteren bir anonim şirket olup Türkiye genelinde 29 ilde kurulu, ortalama net satış alanı (.....) olan, 902 mağazayla faaliyettedir.

## G.1.2. Devredenler<sup>1</sup>

### G.1.2.1. Distribuidora Internacional de Alimentación S.A.

- (5) 1979 yılında İspanya'da ilk mağazasını açarak faaliyete başlayan Distribuidora Internacional de Alimentación S.A, 1989 yılında franchise modeline geçmiş, 1999 yılında ise Türkiye pazarında faaliyette bulunmaya başlamıştır.

### G.1.2.2. Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş.

- (6) 1967 yılında kurulan Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., Türkiye'nin en büyük topluluklarından biri olan Sabancı Topluluğu'na bağlı şirketleri temsil eden ana şirkettir. Sabancı Topluluğu'nun temel faaliyet alanları finansal hizmetler, enerji, çimento, perakende ve sanayidir.

## G.1.3. Devralanlar

### G.1.3.1. Yıldız Holding A.Ş. (Yıldız Holding)

- (7) Yıldız Holding Ülker grubunun holding şirketi olup faaliyetleri gıda ve gıda dışı olmak üzere iki alanda toplanmaktadır. Yıldız Holding'in gıda ve içecek alanındaki faaliyetleri bisküvi, kek, çikolata ve çikolata kaplamalı ürünler, margarin ve sıvı yağ, mutfak ürünleri, süt ve sütlü ürünler, içecek ve dondurulmuş ürünler kategorilerinden oluşmaktadır. Gıda sektörü dışındaki faaliyetleri ise toptan ticaret, ambalaj, kişisel bakım, doğrudan pazarlama, gayrimenkul ve finans kategorilerinden oluşmaktadır.
- (8) Yıldız Holding'in hissedarlık yapısına Tablo 1'de yer verilmektedir.

Tablo 1: Yıldız Holding'in A.Ş.'nin Hissedarlık Yapısı

Hissedarlar	Hisse Oranı (%)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
TOPLAM	100,00

- (9) Yıldız Holding'in Hızlı Tüketim Malları (HTM) sektöründeki yeri, grubun Ülker markası çatısı altında gıda ve içecek sektöründe yürüttüğü faaliyetlere dayanmakta, bu nedenle Yıldız Holding HTM sektöründe "Ülker Grubu" olarak adlandırılmaktadır.
- (10) Ülker Grubu bugün itibarıyla gıda ve içecek alanında 42 ayrı kategoride 300'den fazla alt markayla üretim gerçekleştirmektedir. Ana ürün kategorilerini ise bebek besinleri, bisküvi, kraker, gofret, çikolata, çikolatalı ürünler, dondurulmuş gıdalar, kahvaltılıklar, kek, süt ve süt

<sup>1</sup> DiaSA'nın %99,96'sı Distribuidora Internacional de Alimentación ve Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş. elinde bulunduğu devreden olarak yalnızca adı geçen şirketlere yer verilmiştir.

### 13-40/513-223

ürünleri, sıcak ve soğuk içecekler, şekerleme ve sakız, margarin ve sıvı yağlar, mutfak ürünleri, kişisel bakım ve sağlık ürünleri ile light ve diyabetik ürünler oluşturmaktadır.

- (11) Ülker Grubu ürün kategorilerinde marka alanında gelişimini sağlamak için çeşitli firmalarla işbirliğine giderek, marka yönü ağır basan birleşme ve devralmalar gerçekleştirmektedir. Bu kapsamda 2008 yılında 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.
- (12) Ülker Grubu'nun 2003 yılında "Cola-Turka" markası ile kolalı içecekler pazarına yaptığı önemli giriş, yalnızca Ülker nezdinde değil, sektör genelinde pazarın büyümesine kaynaklık etmiştir. 2003 yılındaki bir diğer Ülker Grubu yatırımı ise, Ülker Golf markası altında dondurma pazarına girilmesidir.
- (13) Yukarıda yer verilen bilgiler, Ülker Grubu'nun sektördeki mevcudiyetinin temelinde kendi markasını taşıyan ürünlerin bulunduğunu ve bu çerçevede başta "bisküvi-çikolata" olmak üzere tüketici nezdinde marka bilinirliği yüksek olan ürün portföyünü genişleten bir teşebbüs konumunda olduğunu göstermektedir.
- (14) Yıldız Holding, HTM perakendeciliği alanında sahip olduğu Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş. ve Şok Süpermarketleri Ticaret A.Ş. ile faaliyette bulunmaktadır.

#### G.1.3.2. Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş.

- (15) Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş. (Bizim Toptan), Yıldız Holding iştiraklerinden olup toptan perakende (cash&carry) pazarında HTM satışı gerçekleştiren mağazalar zinciridir. 2002 yılında faaliyetlerine başlayan Bizim Toptan, hâlihazırda 63 ilde 137 mağazasıyla faaliyettedir. Nihai tüketiciye satış yapmayan Bizim Toptan'ın ana müşterileri; ticari vergi mükellefi olan bakkallar, marketler, büfeler gibi perakende satış noktaları, catering işletmeleri (lokantalar, oteller, kafeteryalar gibi) ve kurumsal şirketlerdir.
- (16) Bizim Toptan mağazalarında Ülker, Coca Cola, Kent, Kraft, Pepsi Cola, Unilever, Nestle, Çaykur, Filiz gibi bilinen markaların da içinde bulunduğu yaklaşık 9000 çeşit gıda ve içecek grubu ile Tekel, Philip Morris, JTI, BAT ve Imperial Tobacco firmalarının ürünlerinin satışı yapılmaktadır.
- (17) Bizim Toptan'ın ürün portföyü içerisinde özel markalı (private label) ürünler olarak *Besler* markalı margarin, sıvı yağ, bisküvi ve çikolata, *Sealady* markalı temizlik, *Dolphin* markalı kâğıt ürünleri, *BBT Profesyonel* markalı catering boy bakliyatları ve profesyonel temizlik maddeleri, *Baltürk* markalı bal ürünleri ve *Bahar* markalı kuruyemiş ürünleri yer almaktadır.

#### G.1.3.3. Şok Marketler Ticaret A.Ş. (Şok)

- (18) Şok'un hisseleri, 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı Kurul kararıyla Yıldız Holding İştirakleri Gözde Finansal Hizmetler A.Ş. ve Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş. tarafından Migros Ticaret A.Ş., Sanal Merkez Ticaret A.Ş. Ömer Özgür Tort, Erkin Yılmaz ve Demir Aytaç'tan devralınmıştır. HTM perakendeciliği pazarının oyuncularını arasında yer alan Şok, Türkiye genelinde 69 ilde kurulu, ortalama net satış alanı (.....) olan 1217 mağazasında faaliyet göstermektedir.
- (19) Şok'un hissedarlık yapısına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2: Şok Marketler Ticaret A.Ş.'nin Hissedarlık Yapısı

Hissedarlar	Hisse Oranı (%)
(.....)	(.....)

(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
TOPLAM	100,0

## G.2. İlgili Pazar

### G.2.1. Sektöre İlişkin Bilgi

- (20) HTM perakendeciliği, tedarik zincirinin bütün aşamalarındaki fiyat oluşum süreçlerinde ve üreticilerin nihai tüketiciye ulaşmasında kilit rolü olan bir sektördür. 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 eşya gibi dayanıklı tüketim malları ve tekstil gibi çeşitli ürünlerin de satışı yapılmakla birlikte, bu sektörün cirosunun büyük bir kısmı HTM satışından elde edilmektedir.
- (21) Dosya içeriği verilerden HTM perakendeciliği sektörünün devamlı bir büyüme içinde olduğu ve 2012 yılında da hızla büyüdüğü anlaşılmaktadır.
- (22) Gerek sektöre ilişkin geçmiş tarihli Kurul kararlarında<sup>2</sup> gerekse Kurum tarafından hazırlanan 25.04.2012 tarihli HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu'nda HTM perakendeciliği pazarı, organize ve geleneksel kanal ayrımında ele alınmış ve bu bağlamda organize kanalın sahip oldukları ölçek ve kapsam, sunulan ürün ve hizmet portföyü ve fiyat gibi kriterler bakımından tüketici nezdinde geleneksel kanaldan ayrı bir pazar teşkil ettiği şeklinde bir yaklaşım benimsenmiştir. Tüm HTM perakendeciliği pazarı içerisinde organize perakende kanalının payı %38'dir. 2012 HTM perakende pazarı büyüklüğü (141,43 milyar TL) esas alındığında bu pay 54,16 milyar TL'ye tekabül etmektedir. Bunun yanı sıra Tablo 3'te HTM perakendeciliği pazarı ve HTM organize perakendeciliği pazarının son 3 yıla ait toplam ciro ve mağaza sayısına yer verilmiştir.

Tablo 3: HTM Perakendeciliği Pazarı ve HTM Organize Perakendeciliği Pazarı

	HTM Perakendeciliği Pazarı		HTM Organize Perakendeciliği Pazarı	
	2011	2012	2011	2012
Mağaza Sayısı	232.146	231.616	13.953	16.224
Satış Değeri (milyon TL)	122.089	141.430	47.497	54.160

- (23) Tablo 3'ten, toplam HTM perakendeciliği pazarında mağaza sayısının 2011 yılından 2012 yılına kadar % 0,22 azalma göstermesine karşın organize kanalda bu sayının % 16,27 arttığı, satış değerinin ise toplam HTM perakendeciliği pazarında % 0,15 artarken organize kanalda % 14,02 arttığı görülmektedir. Bu veriler dikkate alındığında HTM perakendeciliği pazarı içinde organize kanalın payının giderek arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.

<sup>2</sup> 17.06.2005 tarih ve 05-4-/557-136 sayılı Carrefoursa-Gima Kurul kararı, 31.10.2005 tarih ve 05-76/1030-287 sayılı Migros-Tansaş Kurul kararı, 06.05.2006 tarih ve 06-32/392-102 sayılı Kiler-Canerler Kurul kararı, 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı Ülker-Şok Kurul kararı

### 13-40/513-223

- (24) Organize HTM perakendeciliği, başta mağaza alanı olmak üzere çeşitli özellikleriyle birbirinden ayrılan alt ayrımlara tabi tutulmaktadır. Bunları hipermarket, büyük süpermarket, süpermarket, küçük süpermarket ve orta büyüklükteki market şeklinde sıralamak mümkündür. Tablo 4'te söz konusu mağazaların büyüklük, kasa sayısı ve diğer özelliklerine yer verilmiştir.

Tablo 4: HTM Organize Kanalı Mağaza Ayrımları

	Büyüklük (m <sup>2</sup> )	Kasa Sayısı	Diğer Özellikler
Hipermarket	2500 ve üzeri	8+	Self Servis, araç park alanı, ATM
Büyük Süpermarket	1000-2499	2+	Self Servis
Süpermarket	400-999	2+	Self Servis
Küçük Süpermarket	100-399	2	Self Servis
Orta Büyüklükte Market	50-99	1	Ana cadde/ana caddeye açılan yan sokak üzeri

- (25) Tablo 4'ten en büyük alana sahip olan (2500 m<sup>2</sup> ve üzeri) hipermarketlerde 8 veya daha fazla kasa bulunabildiği, ayrıca tüketicilere araç park alanı, ATM gibi ilave hizmetler sunulabildiği, hipermarketlerden orta büyüklükteki marketlere gidildikçe kasa sayısının azaldığı ve ilave hizmet sunumu imkânının daraldığı görülmektedir. HTM perakende sektöründe mağaza alanı birçok açıdan önem arz etmektedir. Şöyle ki; mağaza alanı bakımından görece büyüklük perakendeciye hem HTM hem de HTM dışındaki tüketim ürünleri kategorilerinde daha fazla ürün çeşitliliği sunma ve bu paralelde tüketicilere HTM dışındaki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik "tek duraklı alışveriş (one-stop shopping)" imkânı sağlamaktadır. Küçük süpermarketlerde ise ürün portföyü büyük oranda HTM kategorilerinden oluşmakta, mağaza alanı küçüldükçe portföyde temel gıda kategorilerinin ağırlığı artmaktadır. Ürün portföyünün sınırlı olması, bu perakendecilerin tüketicilere "tek duraklı alışveriş"e tamamlayıcı nitelikte olan "telafi/tamamlayıcı alışveriş (top-up shopping)" imkânı sağlamasına yol açmaktadır.
- (26) Dosya içeriğinden mağaza alanı küçüldükçe ürün portföyünün gerek çeşitlilik olarak azaldığı gerekse satışların HTM üzerine yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Bu çerçevede organize perakende kanallarının mağaza büyüklüğünden başlayıp bunun sonucunda şekillenen ürün ve hizmet sunumu ile birbirinden ayrıştığını söylemek mümkündür.
- (27) Bu noktada, mağaza satış alanı kriteri ile bağlantılı olarak, HTM perakendeciliği sektöründe organize perakende kanalı içerisinde ikinci bir ayırım da söz konusudur. Bu ayırım büyük ölçüde küçük süpermarket mağaza alanı dâhilinde faaliyette bulunan ancak fiyat odaklı yaklaşım ile şekillenen indirim mağazaları (ucuzluk marketleri) ve süpermarketler (küçük süpermarketler, süpermarketler, büyük süpermarketler ve hipermarketler) şeklinde ele alınmaktadır.
- (28) İndirim mağazaları ve süpermarketler fiyat başta olmak üzere mağaza alanı, stok tutma birimi (SKU)/çeşit sayıları, mağaza yerleşimi, özel markalı (private label) ürün oranı gibi unsurlar bakımından farklılaşmaktadır. İndirim mağazacılığının temelini oluşturan fiyat odaklı yaklaşım; indirim mağazalarının organizasyon, ürün portföyü ve hizmet bakımından maliyetlerinin asgarileştirilmesi gerekliliğini doğurmaktadır; bu gereklilik indirim mağazalarında SKU sayısının belirli seviyenin altında, ürün portföylerinin yüksek stok devir oranına sahip ve önemli düşük maliyetle tedarik edilebilen ürünler olması sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca indirim marketlerinin ürün portföylerinde özel markalı ürünlerin belli bir ağırlıkta olduğu görülmektedir. Personel ve mağaza işletme maliyetleri ise küçük satış alanı ve basit yerleşime sahip, az sayıda personel ile asgari ilave hizmet sunumu veren mağazalar ile minimize edilmektedir. Yüksek stok devir oranına sahip az sayıda SKU ve küçük mağaza alanları, ürün portföyü ve dolayısıyla satışlarda temel tüketim ürünlerinin ağırlık kazanmasına yol açmaktadır. Bu durum tüketici tercihleri bakımından hızlı tüketime ve sık

## 13-40/513-223

alışveriş ihtiyacına odaklı bir mağazacılık anlayışını beslemekte; bu yönüyle indirim mağazaları müşterilerine daha geniş bir ürün portföyü ile tek duraklı alışveriş imkânı sunan süpermarketlerden farklılaşmaktadır.

- (29) Dosya içeriği verilerden, tüketicilerin hipermarketlere ayda 2-3 defa, süpermarket ve indirim marketlerine 7-8 defa gittikleri anlaşılmaktadır.
- (30) Perakendecilik pazarı bağlamında yer verilmesi gereken bir diğer husus bölgesel/yerel perakendecilerdir. Bölgesel/yerel perakendeciler belirli bir il veya bölgede faaliyet gösteren zincir ve tekil marketleri içermektedir. Ağırlıklı olarak süpermarket formatında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler Türkiye’de özellikle ulusal gıda perakende zincirleri ile rekabet etmektedir.
- (31) Dosya içeriğinden 2008-2011 yılları arasında HTM sektöründe Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF)’na üye olan perakendeci sayısı ile şube ve çalışan sayılarının sürekli arttığı anlaşılmaktadır. 2013 yılı itibarıyla TPF’ye üye olan perakendeci sayısının 348’e, şube sayısının 3.375’e ve toplam metrekarenin 2.103.000 m<sup>2</sup>’ye yükseldiği dikkate alındığında TPF’nin devam eden bu gelişiminin bölgesel/yerel perakendecilerin pazardaki önemini arttırdığını söylemek mümkündür.

### G.2.2. İlgili Ürün Pazarı

- (32) HTM perakendeciliği sektörünün temel aktörlerini hipermarketler, süpermarketler, orta ölçekli marketler, marketler, bakkallar, büfeler, ihtisas mağazaları (kasap, manav, kuruyemişi gibi) olarak sıralamak mümkündür. HTM perakendeciliği sektöründe 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<sup>3</sup>.

#### G.2.2.1. Perakende Pazarı

- (33) Şok, Yıldız Holding tarafından devralınmadan önce pazarda düşük indirim marketi olarak konumlanırken, devralma işleminden sonra Şok mağazalarının ürün ve hizmet karmaşında değişikliğe gidildiği anlaşılmaktadır. Şok yetkilileri ile yapılan görüşmede, Şok’ta özel markalı ürün oranının devralmadan önce (.....) seviyesindeyken, bugün (.....) civarında olduğu, raf düzenlemelerine önem verildiği, ürün çeşitliliğinin arttığı, raflarda her türlü üründen 5-6 marka bulmanın mümkün olduğu ve Şok’un süpermarket olarak konumlandırıldığı belirtilmiştir.
- (34) Şok’un 2013 Nisan itibarıyla 1.217, DiaSA ise 1093 mağazayla faaliyet göstermekte olup, dosya içeriğinden Şok ve DiaSA’nın ortalama mağaza büyüklüklerinin (.....) olduğu, ayrıca Şok ve DiaSA’nın indirim marketi olarak konumlanmadıkları bununla beraber, indirim mağazacılığı formatında faaliyet gösteren BİM, A101 ve UCZ marketlerinin Şok ve DiaSA üzerinde rekabetçi baskı oluşturdukları anlaşılmıştır.
- (35) HTM perakendeciliği bakımından, geçmiş tarihli Kurul kararlarında yapılan pazar tanımları da dikkate alındığında, kesin ölçütler kullanılarak bir ilgili pazar tanımını net bir şekilde ortaya koymak oldukça güçtür<sup>4</sup>. Bilindiği üzere, işlem, gerek ürün gerekse de coğrafi açıdan olası alternatif pazar tanımları çerçevesinde rekabet açısından endişeler yaratmıyor ya da alternatif tüm tanımlar açısından rekabeti bozucu bir etki söz konusu oluyorsa pazar tanımı yapılmayabilmektedir. Bu doğrultuda dosya kapsamında kesin bir ilgili pazar tanımı yapılmasına gerek duyulmamıştır.

#### G.2.2.2. Tedarik Pazarı

<sup>3</sup> 31.10.2005 tarih ve 05-76/1030-287 sayılı Migros-Tansaş Kararı

<sup>4</sup> 31.5.2005 tarih, 05-76/1030-287 sayılı Migros-Tansaş Kararı

### 13-40/513-223

- (36) Üreticiler ile perakendeciler arasındaki pazarı nitelendirmek için kullanılan tedarik pazarı, bildirim konu devralmadan etkilenecek pazarlardan biridir. HTM perakendeciliğinde alıcı gücü kaynaklı sorunlar bakımından öne çıkan pazar da tedarik pazarıdır.
- (37) Tedarik pazarında 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. HTM perakendeciliği sektöründe faaliyet gösteren teşebbüsler binlerce çeşit ürüne raflarında yer verirken tedarikçilerin ürün portföyü ve perakendeciye tedarik ettiği ürün çeşidi sınırlıdır. Bu bakımdan HTM perakendeciliği sektörü için tek bir tedarik pazarından bahsedilememektedir. Bu bakımdan tedarik pazarını etkileyecek olan alıcı gücüyle ilgili yapılacak incelemede, üretim anlamında birbirine ikame teşkil eden ürünlerin bir araya geldiği ürün grupları ayrı ayrı ilgili pazarlar şeklinde tanımlanabilmektedir.
- (38) Ürün kategorileri bazında tedarik pazarının tanımlandığı Migros/Tansaş ile başlayan süreçte alınan Kurul kararlarında, alım pazarına ilişkin olarak çeşitli ürün grupları bazında değerlendirme yapılmasının yerinde olacağı belirtilmiş ve son olarak 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı *Ülker/Şok* kararında organize HTM perakendecilerinde satılan gıda ağırlıklı hızlı tüketim ürünleri 11 ana kategori altında değerlendirilmiştir. Bu kategoriler; içecekler, süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri, taze meyve/sebze, atıştırmalık ve şekerlemeler, yağlar, dondurulmuş ürünler, bakliyat ve unlu mamuller, temel gıda, sigara, kişisel bakım ürünleri, ev temizlik ürünleridir.
- (39) Bildirime konu işlem bakımından da tedarik pazarında aynı kategorilerin kullanılmasının uygun olduğu kanaatine varılmıştır.

### G.2.3. İlgili Coğrafi Pazar

#### G.2.3.1. Perakende Pazarı Açısından Coğrafi Pazar

- (40) HTM perakendeciliği bakımından mağazaların müşteri çekim alanları, bir başka deyişle tüketicilerin ne kadarlık bir mesafede yer alan HTM perakendecilerinden alışveriş yaptıkları önem taşımaktadır. 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 belirtilmelidir.
- (41) HTM perakendeciliğinde mağazaların müşteri çekim alanları mağaza büyüklüğü ve formatına göre değişiklik gösterebilmektedir. 1.000 m<sup>2</sup>'nin üzerinde satış alanına sahip bir süpermarket veya hipermarket ile küçük süpermarket alanına sahip bir mağazanın "müşteri çekim alanı" aynı olmayacaktır.
- (42) Devralmaya konu olan mağazalar Türkiye genelinde pek çok ilde dağınık olarak bulunmaktadır. İşlem taraflarının mağaza alanlarının ortalama 230 m<sup>2</sup> olduğu dikkate alındığında il bazında yapılan pazar tanımının özellikle büyük şehirler için rekabet şartlarını karşılamakta yetersiz kalacağı ve pek çok durumda tüketicilerin alışveriş yaptığı alanı aşacak nitelikte olduğu söylenebilir. Bu bakımdan dosya kapsamında ilçe bazında hem Şok hem de DiaSA'nın mağazasının bulunduğu pazarların da incelenmesi gereği duyulmuştur.
- (43) Bu devralmanın perakende pazarında yaratacağı etkiler hem il hem de ilçe bazında değerlendirilmiş olmakla birlikte, alternatif pazar tanımları çerçevesinde işleme ilişkin değerlendirmenin değişmemesi nedeniyle kesin bir coğrafi pazar tanımı yapılmamıştır.

#### G.2.3.2. Tedarik Pazarı Açısından Coğrafi Pazar

- (44) 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, geçmişte alınan Kurul kararları paralelinde “Türkiye” olarak belirlenmiştir.

### G.3. Dosya Konusu Devralmaya İlişkin Kuruma İntikal Eden Şikâyetler

- (45) Kurum kayıtlarına intikal eden şikâyet başvurularında özetle; Yıldız Holding’in BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. (BİM)’de ortaklığının bulunduğu, BİM mağazalarında satılan özel markalı ürünlerin çoğunun Ülker Grubu ortaklarınca tedarik edildiği, ayrıca Yıldız Holding’in Şok mağazalarının ardından DiaSA mağazalarını da devralarak piyasada tekel olmayı hedeflediği, gerek tedarik, gerek perakende pazarının söz konusu devralmadan olumsuz etkileneceği ve dolayısıyla pazardaki rekabetin ortadan kalkacağı ifade edilmiştir.
- (46) Ayrıca, DiaSA’nın franchise verdiği işletmelerle arasında pek çoğu yargıya intikal etmiş özel hukuka ilişkin uyuşmazlıkların bulunduğu ileri sürülmüş ve bildirim konu devralma işlemi bakımından bu hususun da dikkate alınması talep edilmiştir.
- (47) Kurum kayıtlarına intikal eden aynı içerikli ihbarda ise özetle Ülker Grubu’nun devraldığı BİM ve Şok mağazalarında satılan süt ve süt ürünleri başta olmak üzere özel markalı ürünlerin çoğunun Ülker Grubu ortakları tarafından tedarik edildiği, Ülker Grubu’nun özellikle piyasada hâkim durumda olan BİM mağazaları aracılığıyla fiyat belirleyici konumda bulunduğu, DiaSA’nın devralınması işlemine izin verildiği takdirde de aynı sorunun artarak yaşanmaya devam edeceği, öte yandan medyada A101 Yeni mağazacılık A.Ş.’nin de devrinin hedeflendiğine ilişkin haberlerin yer aldığı ve Ülker Grubu’nun piyasada tekel olma amacının ve bu yöndeki girişimlerinin rekabeti olumsuz yönde etkilediği ifade edilerek söz konusu devralma işlemine ileri sürülen gerekçelerle izin verilmemesi talebinde bulunulmuştur.
- (48) Eti Gıda San. ve Tic. A.Ş. (ETİ)’nin Kurum kayıtlarına 20.06.2013 tarih ve 3795 sayı ile giren işlem ile ilgili görüşünde (.....)

### G.4. Yapılan Tespitler ve Hukuki Değerlendirme

#### G.4.1. Dosya Konusu Devralmaya İlişkin Devralan Yetkilileri İle Yapılan Görüşme

- (49) Yıldız Holding ve Şok tarafından DiaSA’nın %100 paylarının devralınmasına ilişkin başvuru hakkında Raportörlerce Yıldız Holding yetkilileri ve Şok Mali İşler Direktörü ile yapılan görüşmede; Şok mağazalarına ilişkin olarak özetle Şok’un, 1995 yılında Migros Ticaret A.Ş. bünyesinde faaliyete başladığı ve 2011 yılında Yıldız Holding iştirakleri tarafından devralındığı belirtilmiştir. Devralmayla birlikte Şok mağazalarında satılan özel markalı ürün oranının (.....)’lerden (.....) civarına düşürüldüğü ve markalı ürünlere ağırlık verildiği, ürün sayısının artırılmasının yanı sıra iç ve dış görselliklerin geliştirilip raf düzenlemelerinin yapıldığı ifade edilmiştir. 2013 yılı itibarıyla ürün sayısının (.....) civarında olduğu, yukarıda bahsedilen özellikleriyle Şok’un özel markalı ürünlere ağırlık veren, SKU sayısı düşük olan, basit raf düzenlemelerini tercih eden BİM gibi indirim mağazalarından farklılaştığı ve süpermarket segmentinde konumlandırılmasının gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca Şok’ta Bizim Toptan ürünlerinin yanı sıra “Eti” başta olmak üzere diğer markalı ürünlerin de satışa sunulduğu ve en fazla talep edilen 200 ürünü Şok mağazalarında bulmanın mümkün olduğu, Şok mağazaları büyüklüğünün mümkün olan lokasyonlarda (.....) kadar çıkabildiği bilgisi verilmiştir. Şok mağazalarında genelde merkezi fiyatlandırma yapıldığı ancak talebe, kâr marjına ve yerel rekabete bağlı olarak mağazalar arasında fiyat farklılıklarının bulunduğu, ortalama sepet büyüklüğünün (.....) olduğu, yeni mağaza açma kararlarında lokasyonların alım gücü, bütçesi ve gelir seviyesi ile müşteri trafiğinin belirleyici olduğu ve tüketicilere fatura ödeme, kontör yükleme gibi hizmetler vermek suretiyle onların tüm ihtiyaçlarına karşılık vermeye çalışıldığı ifade edilmiştir.

## 13-40/513-223

- (50) DiaSA mağazalarına ilişkin olarak ise SKU sayısının (.....), özel markalı ürün sayısının (.....), sepet büyüklüğünün ise tahmini olarak (.....) civarında olduğu dile getirilmiştir. Ayrıca devralma işlemine izin verildiği takdirde "DİA" markalı ürünlerin satışına son verileceği, ülke genelinde birbirine çok yakın konumda bulunan yaklaşık 10-15 kadar Şok ve DİA mağazası hariç olmakla birlikte, hiçbir mağazanın kapatılmasının söz konusu olmayacağı, franchise modelini franchise verilen mağaza sayısını artırarak devam ettirecekleri, COCO'ların Şok olarak, COFO ve FOFO'ların ise DiaSA olarak faaliyetlerini sürdürmeye devam edeceklerine yönelik planlar aktarılmıştır.
- (51) Son olarak bakkallardan indirim mağazalarına, yerel marketlerden hipermarketlere kadar tüm oyuncuların birbirine rakip konumda bulunduğu dile getirilmiştir. Öte yandan pazarın doymuş ve yoğunlaşmaların yaşandığı bir pazar olmadığı, hala ülkenin her bölgesinde yeni mağazalara ihtiyaç duyulduğu vurgulanmış, İstanbul'da açılan UCZ mağazalarının kısa zamanda hızla büyüdüğü ve bunun potansiyel rekabetin varlığına delil teşkil ettiği ileri sürülmüştür.

### G.4.2. İşlemin Niteliği

- (52) 19.04.2013 tarihli Alım Satım Sözleşmesi uyarınca Distribuidora Intemacional de Alimentación, S.A. Distribuidora Internacional de Alimentación S.A., Dia Portugal Supermercados Sociedade Unipessoal Lda, Twins Alimentación S.A.U., Pe-Tra Servicios a la Distribución SU ve Hacı Ömer Sabancı Holding A.Ş., DiaSA Dia Sabancı Süpermarketler Ticaret A.Ş. üzerinde sahip oldukları tüm hisseleri Yıldız Holding ve Şok'a devredecektir.
- (53) Devralma işlemine konu olan DiaSA, üç ayrı mağaza formatı ile faaldir. Bunlar; DiaSA'nın bizzat kiralarak işlettiği mağazalar (COCO), DiaSA tarafından kendilerine alt imtiyaz (franchise) verilen ve alt imtiyaz sahiplerince kiralanıp işletilen mağazalar (FOFO) ile DiaSA tarafından kiralanın ancak alt imtiyaz sahiplerince işletilen mağazalardır (COFO). Bildirim konusu işlem gerçekleştiği takdirde Nisan 2013 itibarıyla COFO, FOFO ve COFO mağazaları dâhil olmak üzere yaklaşık 900 DiaSA mağazasının kontrol hakkını Yıldız Holding ve Şok haiz olacaktır<sup>5</sup>.
- (54) Tablo 5'te DiaSA'nın mevcut ortaklık yapısı ve işlem gerçekleştiği takdirde oluşacak ortaklık yapısına yer verilmiştir.

Tablo 5: DiaSA Dia Süpermarketler Ticaret A.Ş.'nin İşlem Öncesi ve Sonrası Hissedarlık Yapısı

Hissedarlar	İşlem Öncesi Hisse Oranı (%)	İşlem Sonrası Hisse Oranı (%)
(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)
(.....)	(.....)	(.....)
(.....)		(.....)
(.....)		(.....)
TOPLAM	100	100

- (55) Dosya konusu işlemin gerçekleşmesi halinde 900 civarında DİA mağazasının kontrolü Yıldız Holding ve Şok'a geçecektir. Dolayısıyla söz konusu işlem 2010/4 sayılı "Rekabet

<sup>5</sup> DiaSA'nın COCO olarak faaliyet gösterdiği mağaza sayısı Kurum kayıtlarına 13.05.2013 tarih ve 2887 sayılı ile intikal eden yazısında 568, FOFO 156, COFO ise 166 mağaza olarak verilmiştir.

Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ” (2010/4 sayılı Tebliğ) kapsamında bir devralma işlemidir.

- (56) Dosya içeriğinden, işlem taraflarının 2012 yılı cirolarının 2010/4 sayılı Tebliğ’in 7. maddesinde yer alan eşikleri aştığı anlaşıldığından dosya konusu işlem izne tabidir.

#### **G.4.3. Dikey Bütünleşme ve Alıcı Gücü Bakımından Değerlendirme**

- (57) Üst pazarda faaliyet gösteren bir teşebbüsün alt pazarda yer alan bir teşebbüsü devraldığı işlemler dikey bütünleşme ile sonuçlanmaktadır. Dikey bütünleşmenin rekabet üzerindeki etkisi üst pazardaki teşebbüsün pazar gücü doğrultusunda alt pazardaki rakiplerini dışlayabilecek, üst pazardaki rakiplerin alt pazara erişimini sınırlayabilecek veya alt pazardaki varlığı aracılığıyla üst pazardaki rakiplerinin ticari bilgilerine erişebilecek olmasıdır. 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;

-Alt pazardaki oyuncuların girdi kaynaklarından dışlanması- girdi kaynaklarının kapatılması- (input foreclosure)

-Üst pazardaki oyuncuların müşteri kaynaklarından dışlanması- müşterilerin kapatılması- (customer foreclosure)

-Rekabeti sınırlayıcı koordinasyon yaratılması

olarak sıralanabilecektir. Yıldız Holding gibi önemli bir üreticinin alt pazardaki konumunu güçlendiren başvuru konusu işlem bakımından da dikey bütünleşmenin etkilerinin değerlendirilmesi gerekmektedir.

- (58) İlgili bölümde de açıklandığı gibi Yıldız Holding kontrolündeki Ülker Grubu oldukça geniş bir ürün portföyüne sahip olup pek çok ürün kategorisinde yüksek pazar payları ile pazarın lideri konumundadır. Pazar payları bakımından özellikle kek, bisküvi, margarin, krem çikolata ve çikolata kaplamalı ürünlerde (.....) varan yüksek dikkat çeken ürünlerdir.

- (59) Bu noktada dikey bütünleşme kapsamında rekabet açısından sorun teşkil edebilecek hususların başında Ülker Grubu’nun yüksek pazar payına sahip olduğu ürünleri HTM perakendeciliği pazarında faaliyet gösteren diğer rakiplerine tedarik etmemesi olabilecektir. Ancak Grubun alt pazardaki rakiplerine girdi temin etmemesi, diğer bir deyişle özellikle hâkim durumda olduğu ürünleri diğer organize HTM perakendecilerine temin etmemesinin kendisine sağlayacağı faydanın yanında maliyeti de bulunmaktadır. 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 olacaktır. Girdi kaynaklarının kapatılmasının getirisi ise rakipleri saf dışı bırakarak veya zora sokarak pazar gücünü artırma ve daha yüksek fiyatlar uygulayarak tüketici artığının daha büyük bir bölümünü kendisine mal etmektir. Ancak burada talebin fiyat esnekliğinin yüksek olması nedeniyle fiyat artışlarının toplam getiride azalmaya yol açması olasılığı vardır. Alt ve üst pazarlar bakımından kapatma davranışları önündeki diğer bir engel talebin esnek olması durumudur. Bununla birlikte, Ülker Grubu’nun pazar payı ve pazardaki konumu itibarıyla pazar gücünün en yüksek olduğu ürün kategorilerinde talep esnekliğinin yüksek olduğu 17.08.2011 tarih ve 11-45/ 1044-357 sayılı Kurul kararında ifade edilmiştir. Bu da Yıldız Holding’in alt pazardaki rakiplerine girdi temin etmeme ya da girdi teminini zorlaştırma gibi bir stratejiyi rekabeti bozacak şekilde uygulayabilme ihtimalini azaltmaktadır.

- (60) Devralma sonrasında DiaSA ve Şok'un Türkiye genelinde sahip olacağı pazar payı seviyesi bakımından değerlendirildiğinde ise işlem sonrasında Şok'un pazar gücünün Ülker Grubu'nun diğer rakiplerinin HTM perakendeciliği pazarına erişimini önemli ölçüde sınırlandıracak düzeyde olmadığı kanaati oluşmuştur. Diğer yandan, Ülker Grubu'nun alt pazardaki rakiplerine mal temin etmemesi, bu rakiplerin taleplerinin tamamını alternatif tedarikçilerden temin etmesine neden olacaktır. Ülker Grubu'nun devralma sonrasında ulaşacağı pazar gücü böyle bir stratejiyi uygulamaya koyabilecek düzeyde değildir. Zira organize HTM perakendeciliği pazarının Türkiye genelinde %1-10'luk kısmına Şok ve DiaSA sahip iken geri kalan %99-90'luk kısmı rakipleri tarafından kontrol edilecek ve bu durumda Ülker Grubu'nun gıda ve içecek pazarlarındaki pazar payını korumak için rakipleri ile çalışması bir zorunluluk olacaktır. Raportörlerce Şok yetkilileri ile yapılan görüşmede de Yıldız Holding'in kontrolünde bulunan Bizim Toptan ve Şok marketlerinde hem Ülker ürünlerinin hem de Ülker'in gıda alanındaki en yakın rakibi olan ETİ ürünlerinin bulunduğu ve Şok marketlerinde en fazla talep edilen ikiyüz ürünü buldukları belirtilmiştir. Zira organize HTM perakendeciliği sektöründe mağazadaki ürün çeşitliliği HTM perakendeciliği pazarındaki rekabetin önemli bir unsuru olduğu dikkate alındığında Şok'un ürün çeşitliliği konusundaki yaklaşımı ekonomik olarak rasyonel görülmektedir.
- (61) Dikey bütünleşmenin rekabet üzerindeki bir diğer etkisi rakiplerin bilgilerine erişimin kolaylaşması nedeniyle teşebbüslerin paralel davranışlarda bulunma 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. Teşebbüs sayısının fazla olması ise bu pazarda koordinasyon ihtimalini zayıflatmaktadır. Diğer yandan, Yıldız Holding 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı *Ülker/Şok* kararı kapsamında Yıldız Holding tarafından 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 beyan edilmiştir. DiaSA'nın yönetiminin Şok'a devredilmesi ile birlikte söz konusu yapı DiaSA için de geçerli olacaktır. Bu yapının, ETİ tarafından da dile getirilen rakibin ticari bilgilerine erişebilme endişesini bertaraf ettiği kanaatine varılmıştır.
- (62) Tedarik pazarı Yıldız Holding'in işlem sonrasında ulaşacağı alıcı gücü bakımından ele alındığında rekabeti bozacak düzeyde bir alıcı gücüne ulaşılmadığı değerlendirilmiştir. Bizim Toptan'ın, Şok ve DiaSA'dan farklı bir formatta faaliyet göstermesine ve perakende pazarı bakımından farklı pazarda yer aldığı değerlendirilebilecek olmasına rağmen, tedarik pazarında Yıldız Holding'in alıcı gücünün ortaya konması bakımından dikkate alınmalıdır. Yıldız Holding'in kontrol ettiği Bizim Toptan ve Şok'un 2012 yılı toplam ciroları (.....). DiaSA'nın devralınması işlemi ile birlikte Yıldız Holding'in ulaşacağı 2012 yılı toplam cirosu (.....) olacaktır. Şok, DiaSA ve Bizim Toptan'ın yani Yıldız Holding'in Türkiye'de organize HTM perakendeciliğinde elde ettiği ciro toplam organize HTM perakendeciliği pazarının %5-10'unu oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklı ürün kategorilerinde yer alan tedarikçiler için Yıldız Holding ile çalışmak organize HTM perakendeciliği pazarının %5-10'una erişim sağlamak anlamına gelmektedir. HTM perakendeciliği pazarı bakımından bu oran çok düşük olmamakla birlikte, tedarikçiler için ekonomik bağımlılık düzeyine ulaşacak bir alıcı gücünden söz etmek için yeterli değildir. Zira tedarikçilerin organize HTM perakendeciliği pazarına erişimde alternatif kanalları mevcuttur ve bu alternatif kanallar pazarın %95-90'ını oluşturmaktadır. Bu kapsamda, farklı ürün kategorilerini barındıran tedarik pazarlarından hiç birinde işlem sonrasında rekabetçi endişe doğuracak düzeyde bir alıcı gücüne ulaşılmayacağı kanaatine varılmıştır.

#### G.4.4. Devralma Öncesi ve Sonrası Pazar Payları

- (63) Türkiye organize perakende pazarında Şok ve DiaSA'ya ait pazar paylarına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo:6 Şok ve DiaSA'nın Türkiye Geneli Organize Perakende Pazar Payı

Teşebbüs	2011 (%)	2012 (%)
Şok	0-5	0-5
DiaSA	0-5	0-5
Toplam	0-5	5-10

- (64) Türkiye genelinde faaliyet gösteren belli başlı organize perakendecilere ait 2012 pazar paylarına Tablo 7'de yer verilmektedir.

Tablo 7: Organize Perakende Pazar Payları (2012, %)

Teşebbüs	BİM	Migros	Carrefour	Tesco-Kipa	Kiler
2012	20-25	5-10	0-5	0-5	0-5

- (65) Ülke çapında yapılan değerlendirmede devralma sonrasında organize perakende pazarında Şok ve DiaSA'nın pazar payı büyüklükleri endişe verici seviyenin altında olacaktır. Nitekim Tablo 6'dan her iki teşebbüsün toplam pazar paylarının %0-10 seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır.
- (66) HTM perakende ürünleri pazarında yatay anlamda rekabet yerel olmaktadır. Bu nedenle teşebbüslere ait pazar paylarının il/ilçe bazında değerlendirilmesi gerekmektedir. Ancak ülkemizde HTM perakendeciliğinin yapısı gereği söz konusu pazar paylarına ulaşmak kolay olmamakta veya bazı tahminler/varsayımlar yapılmak suretiyle hesaplanmaktadır.
- (67) Yıldız Holding'ten istenen Şok ve DiaSA'nın şehir bazında pazar payları ve mağaza adres bilgileri değerlendirilerek, diğerlerine göre görece yüksek pazar payına ulaşacak iller ile birbirlerine yakın lokasyonu olan Şok ve DiaSA mağazaları belirlenmiştir. Şok ve DiaSA mağazalarının 300 m<sup>2</sup>'den küçük organize perakende pazar büyüklükleri ve bu pazarda DiaSA ve Şok'a ait ciroları Yıldız Holding'ten talep edilen bilgiler çerçevesinde değerlendirilmiştir.
- (68) Dosya içeriğinden, seçilmiş olan illerde 300 m<sup>2</sup> altındaki HTM organize perakende pazarında Şok ve DiaSA'nın il bazında devralma sonrasında oluşacak tahmini toplam pazar paylarının çok büyük oranda %10'nun altında seyrettiği, Şok ve DiaSA'nın devralma işlemi sonrasında pazar payının %10 eşliğinin üzerine çıkması beklenen illerin Muğla (.....) ve Yalova (.....) olduğu, daha yüksek pazar payına ulaşılacak başka bir ilin bulunmadığı anlaşılmıştır.
- (69) Pazarın 300 m<sup>2</sup> altı indirim marketleri hariç organize HTM perakende pazarı olarak daraltılarak tanımlanması durumunda, bu pazar tanımında yer alan teşebbüsler, indirim marketler hariç, 300 m<sup>2</sup> altında satış alanına sahip yerel/bölgesel perakendeciler, küçük süpermarketler ve orta büyüklükteki organize marketlerden oluşmaktadır. Bu kapsamda devralma sonrası il bazında indirim marketleri hariç Şok ve DiaSA'nın elde edilen pazar payları verileri incelendiğinde %10'un üzerinde pazar payına sahip olan iller Antalya (.....), Balıkesir (.....), İstanbul (.....), Muğla (.....), Tekirdağ (.....) ve Yalova (.....) olduğu dosya içeriğinden anlaşılmaktadır. Pazarın 300 m<sup>2</sup> altı organize HTM perakendeciliği pazarı olarak belirlenmesi durumunda da daraltılmış halinde de il bazında 300 m<sup>2</sup> altı organize perakende pazarında herhangi bir hakim durum endişesi oluşmamaktadır.

#### G.4.5. Şok ve DiaSA'nın Pazar Konumları

- (70) Geçtiğimiz yıllarda Migros grubu bünyesinde faaliyet gösteren Şok marketler, 17.8.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı Kurul kararı ile Ülker grubu tarafından devralınmıştır. Şok, Ülker grubu tarafından devralınmadan önce düşük indirim marketi formatında faaliyet gösterirken,

### 13-40/513-223

devralma sonrasında bu formatından çıkarılarak küçük süpermarket şeklinde hizmet vermeye başlamıştır. Bu çerçevede devralma öncesinde 2011 yılının ilk çeyreğinde 700 civarında olan Şok SKU sayısı 2011 yılında devralmayla birlikte (.....), 2012 yılında ise (.....)'e yükselmiştir. Şok marketlerdeki özel markalı ürünler ise toplam ciro içerisinde 2010 yılında (.....), 2011'de (.....) civarında yer tutarken, 2012 yılında bu oran (.....) kadar düşmüştür.

- (71) Konuya ilişkin olarak teşebbüs temsilcileri ile yapılan görüşmede Şok'un hâlihazırda bir indirim marketi olmadığı, devralma sonrasında marketlerde önemli değişiklikler olduğu, "Şok özel markalı" ürünlerin artık marketlerde satılmadığı, 2013 yılı itibarıyla SKU sayısının (.....), özel markalı ürünlerin oranının (.....) olduğu, marketlerin işlek caddelerde de açılmaya başlanarak süpermarket formatında konumlandırıldığı ve marka sayısının artarak, iyi markaların satıldığı vurgusunun yapıldığı bilgisi edinilmiştir. Şok yetkilileri tarafından yapılan bu değerlendirmenin yukarıda yer verilen tespitlerle örtüştüğü görülmektedir.
- (72) Diğer yandan DiaSA açısından konu değerlendirildiğinde DiaSA'nın, 2012 itibarıyla (.....) SKU'ya sahip olduğu, 2010 ve 2011 yıllarına ilişkin teşebbüs bünyesinde bu istatistiğin tutulmadığı ancak tahminen bu verinin (.....) civarında olduğu dosya içeriği bilgilerden anlaşılmıştır. DiaSA açısından özel markalı ürünlerin toplam satışlara oranı 2010-2012 yılları bağlamında sırasıyla (.....), (.....) (.....)'dir. Ancak, Yıldız Holding'ten temin edilen bilgilerden, devralma sonrasında "DIA" özel markalı ürünlerin satışının yapılmayacağı, markalı ürünlere yönelineceği ve özel markalı ürün oranının ciro içerisinde düşeceği, DiaSA'nın küçük süpermarket formatında faaliyet göstereceği anlaşılmıştır.
- (73) HTM sektör raporunda yer alan küçük süpermarketlerin ortalama SKU sayısının 1600 olduğu bilgisi ile birlikte, özel markalı ürünler, raf düzenlemeleri, satış alanı büyüklükleri ve diğer unsurlar dikkate alındığında her iki marketin daha çok küçük süpermarket formatında faaliyet göstereceği anlaşılmaktadır. Küçük süpermarket olarak değerlendirilen 300 m<sup>2</sup> altındaki pazar HTM perakendeciliğindeki en dinamik ve rekabetçi segment olarak göze çarpmaktadır.
- (74) Küçük süpermarket ve indirim marketlerinde tüketiciler ağırlıklı olarak tamamlayıcı alışveriş yaparken, perakendecilerin metrekareleri büyüdükçe alışveriş tek duraklı alışveriş olarak yapılmaktadır. Yine HTM sektör raporuna göre süpermarket/küçük süpermarket formatında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler belirli bir il veya bölgede faaliyet gösteren zincir ve tekil marketleri içermekte ve ulusal gıda perakende zincirleri ile rekabet etmektedir.
- (75) Türkiye'de 81 ilde süpermarket formatında faaliyet gösteren hem çok şubeli hem de tekil gıda perakendecisi bulunduğu, bu teşebbüslerin 366 marka ve 3490 mağaza ile Türkiye Perakendeciler Federasyonu çatısı altında yer aldığı dosya içeriği bilgilerden anlaşılmaktadır.
- (76) Mağaza sayısı ve toplam metrekare büyüklüğü gibi ölçütler bakımından İstanbul ve Ankara'nın, yerel perakendeciler bağlamında listenin başında yer aldığı, bu illeri Bursa'nın takip ettiği, Ege bölgesinin yerel perakendecilerin yoğun olarak faaliyet gösterdiği bölgelerin başında olduğu, yerel marketlerin hızlı bir büyüme oranı yakalayarak hem şube sayısı hem de toplam metrekare büyüklüğünü yıllar itibarıyla artırdıkları ve pazardaki varlıklarını güçlendirdikleri, bu zincirlerin özellikle meyve-sebze, et, unlu mamuller, bakliyat, şarküteri gibi temel ürünlerde rekabetçi olmaya çalıştıkları HTM sektör raporundan anlaşılmaktadır.
- (77) Dosya içeriği bilgilerden son bir yıllık süre içerisinde (01.01.2011 ile 01.01.2012 arasında) ülkemizdeki yerel perakendecilerin artan mağaza sayısı göz önünde bulundurulduğunda oldukça hızlı bir şekilde büyüyerek, ulusal zincirlere rekabetçi baskı yarattığı ve rekabetçi yapıda dikkate alınan unsurlar arasında yer aldığı anlaşılmaktadır.

#### G.4.6. Potansiyel Rekabet

- (78) Pazarda 300 m<sup>2</sup> altında faaliyet gösteren teşebbüsler açısından pazara giriş ve/veya pazardaki aktörlerin büyüme olasılıklarının değerlendirilmesi bağlamında, öncelikle A-101 mağazalarına yer verilmiştir. 2008 yılının Nisan ayında ilk mağazasını açarak “düşük indirim marketi” formatında pazara giriş yapan A-101, 5 yıl içerisinde Türkiye'nin 81 ilinde 2000 mağazayı aşan bir büyüklüğe ulaşarak BİM'den sonra 2. en büyük market zinciri konumuna gelmiştir. Nitekim 2011 yılı ilk altı ay verileri doğrultusunda A101, BİM, Tesco/Kipa, CarrefourSa'nın ardından 4. büyüklüğe ulaşmış durumdadır. A-101, BİM ile birlikte en hızlı şekilde büyüyen perakende zinciridir. Ortalama büyüklüğü (.....) olan mağazalarında 800 civarında ürün satan A-101'in toplam cirosu içerisinde özel markalı ürünlerin oranı (.....)'dur. Kurulduktan sonra hızlı bir şekilde büyüme stratejisi izleyen teşebbüsün önümüzdeki dönemde de büyümesi beklenmektedir. Yine pazardaki büyüme anlamında yer verilmesi gereken bir başka mağaza zinciri 2012 yılının Mayıs ayında Park Holding bünyesinde İstanbul'da 10 mağazayla faaliyetine başlayan UCZ'dir. UCZ 300 civarında ürünle geleneksel perakende benzeri ancak organize perakende formatında faaliyet göstermektedir. Daha yüksek indirim (harder discount) formatında hizmet veren UCZ, hâlihazırda İstanbul'da 1150 mağazaya ulaşmıştır. İndirim marketlerinden daha düşük m<sup>2</sup> büyüklükleri olan UCZ mağazalarının önümüzdeki dönemde İstanbul dışındaki illerde de faaliyet göstererek büyüme eğilimini devam ettirmesi beklenmektedir.
- (79) Yukarıda haklarında kısaca bilgi verilen A-101 ve UCZ mağaza zincirlerinin, her ne kadar indirim marketi formatında olsa da, dosya bazında en önemli özellikleri, 300 m<sup>2</sup>'den daha düşük mağaza satış alanlarında faaliyet göstermeleridir. Benzer şekilde BİM de faaliyetlerini bu kapsamda sürdürmekte ve hızlı bir şekilde büyümektedir. Söz konusu büyümenin altında yatan en önemli faktör ise yeni mağaza bulunmasının görece kolay olmasıdır. Bir başka deyişle m<sup>2</sup> alanı küçüldükçe yeni mağaza açılması kolaylaşmaktadır. Özellikle ülkemizde 1000 m<sup>2</sup> üstü mağazalar için geçerli olan bu unsur 300 m<sup>2</sup> altındaki noktalar için önemini kaybetmekte ve bu noktalar için daha hızlı bir şekilde büyümeyi beraberinde getirmektedir. Bu bilgiler, pazarın bu segmentinin potansiyel rekabet/yeni girişler ve mevcut aktörlerin büyümesi adına olumlu bir özellik taşıdığını göstermektedir.

#### G.4.7. Şikâyetlerin Değerlendirilmesi

- (80) 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı Kurul kararında, Ülker Grubu iştirakleri Ülker-Topbaş<sup>6</sup> ilişkisi temelinde incelendiğinde öncelikle göze çarpan durumun, Ülker ve Topbaş Grubu ortaklıklarının üretim/tedarik seviyesinde yoğunlaştığı ve perakende pazarlarına doğru inildikçe ortaklık ve yönetim bağlarının çözülme eğiliminde olduğu belirtilmektedir. Her iki grubun perakende pazarına inildikçe farklılaşan stratejileri doğrultusunda menfaat ortaklığının zayıfladığı, Ülker markalı ürünlerin BİM'in alımları ve satışları içerisindeki payının zaman içerisinde azalma eğiliminde olduğu, BİM'in özel markalı ürünlerinin BİM'deki büyümenin lokomotifi olarak görüldüğü tespit edilmiş, Ülker grubunun da tam tersi olarak markalı ürünlere yatırım yaptığı vurgulanmış ve her iki grubun da perakende seviyesinde farklı ekonomik çıkarlarla hareket edeceği öngörülmüştür.
- (81) Ayrıca bu noktada Yıldız Holding tarafından sunulan ve Yıldız Holding'in işlemin parçası olarak Kurumumuza sunduğu beyanları işlem kapsamında değerlendirilmiştir. Bu beyanlarda;
- Yıldız Grubu'nun, BİM'deki %4,94 oranındaki hissesini holding, iştirak ve ortakları nezdinde artırmayacağı,
  - BİM'deki yönetim birimlerinde (icracı ve denetim birimleri dâhil) görevli Yıldız Grubu mensuplarının bu görevlerinden ayrılacağı,

<sup>6</sup> BİM Topbaş Grubu altında faaliyet gösteren bir şirkettir.

## 13-40/513-223

- Yıldız Grubunun Topbaş Grubu ile pazarlama seviyesindeki ortaklıkları daha ileri seviyeye taşınmayacağı, yeni pazarlama şirketi kurulmayacağı ve mevcut şirketlerdeki ortaklık/yönetim yapısının Topbaş Grubunun ağırlığını aratacak şekilde değiştirilmeyeceği taahhüt edilmiştir.

- (82) 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 Kurum'a periyodik olarak raporlanacağını da beyan etmiştir.
- (83) Bu bilgiler ışığında üretim seviyesindeki ortaklıkların her iki Gruba da üretim faaliyetleri bakımından ortak hizmet ederken, perakende seviyesinde Grupların çelişen menfaatler paralelinde ve taahhütler çerçevesinde organik bağların asgariye indirilmesiyle bağımsız karar alma mekanizmaları güdümünde hareket edeceği, Şok ve BİM'in rakip teşebbüsler olacağı öngörülmüştür.
- (84) Söz konusu tespit ve değerlendirmelere mevcut dosya kapsamında da iştirak edilmekte ve ayrıca yukarıda yer verilen pazar payları ve rekabet analizi bağlamında işlemin, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (4054 sayılı Kanun)'un 7. maddesi çerçevesinde hakim durum yaratılması veya mevcut bir hakim durumun güçlendirilmesinin söz konusu olmadığı kanaatine varılmıştır.
- (85) ETİ tarafından Kurumu kayıtlarına intikal ettirilen yazıda; mevcut durumda (.....)
- (86) (.....).
- (87) Yukarıda yer verilen tespit ve değerlendirmelerde devralma sonrasında tarafların nihai ürün pazarında ve tedarik pazarında düşük pazar paylarına sahip olacağı, pazarın bu segmentindeki yerel/bölgesel HTM perakendecilerinin önemli bir rekabetçi unsur oldukları ve söz konusu segmentin pazara yeni giriş veya pazardaki aktörlerin büyümesi anlamında elverişli olduğu tespit edilerek işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi kapsamında endişe doğurmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

## H. SONUÇ

- (88) Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre,
1. Bildirim konusu işlemin 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi ve bu maddeye dayanılarak çıkarılan 2010/4 sayılı "Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ" kapsamında izne tabi olduğuna; işlem sonucunda aynı Kanun maddesinde yasaklanan nitelikte hakim durum yaratılmasının veya mevcut bir hakim durumun güçlendirilmesinin ve böylece rekabetin önemli ölçüde azaltılmasının söz konusu olmaması nedeniyle işleme izin verilmesine;
  2. Devralma işlemine ilişkin olarak yapılan başvuruların reddine OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.