

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

**REKABET KURULU KARARI**

Dosya Sayısı : 2004-3-155/2008-3-68 (Muafiyet)  
Karar Sayısı : 08-33/421-147  
Karar Tarihi : 15.5.2008

**A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER**

10 **Başkan Üyeler** : Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI  
: Tuncay SONGÖR, M. Sıraç ASLAN, Süreyya ÇAKIN,  
Mehmet Akif ERSİN, Dr. Mustafa ATEŞ,  
İsmail Hakkı KARAKELLE

**B.RAPORTÖRLER** : Tarkan ERDOĞAN, Burak BÜYÜKKUŞOĞLU,  
Neşe Nur ONUKLU, Osman Tan ÇATALCALI, Zeynep MADAN

**C. BİLDİRİMDE  
BULUNAN**

20 : Re'sen

**D. TARAFLAR** : Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş. (Algida Birimi)  
Değirmenyolu Cad. Huzur Hoca Sok.  
No:84 İçerenköy/İstanbul

Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş.  
Huzur Mah. Ahmet Bayman Cad. No:2 Kat 7Seyrantepe/İstanbul

Has Gıda San. ve Tic. A.Ş.  
Cihangir Mah. Petrol Ofisi Cad.Ambarlı/Avçılar/İstanbul

30 İzmir Süt Mamulleri Sanayi ve Tic. A.Ş.  
Ankara Cad.No:285 Bornova/İzmir

Dinamik Gıda Üretim ve Pazarlama San. Tic. Ltd. Şti.  
Beşyol Mah. Akasya Sok. No:5  
Küçükçekmece/Sefaköy/İstanbul

Ge-ye Dondurma Gıda San. ve Tic. A.Ş.  
Duaçinari Yanıkbağlar Er Sk.No:13 Bursa

40 T.C. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı  
Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü  
Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü Süt Fabrikası Gazi/Ankara

Yaşar Dondurma ve Gıda Maddeleri A.Ş.  
Gaziantep Yolu Üzeri Erkenez Mevkii 5.km.  
46200 Kahramanmaraş

Özerişen Süt Gıda San. ve Tic. A.Ş.

50

Anayurt Mah. Elmalı cad. No:75-A Mamak/Ankara  
Nişfud Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş.  
Üniversite Mahallesi, Bağlar İçi Cad. No:29 Avcılar İstanbul

**E. DOSYA KONUSU: Endüstriyel dondurma pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin satış noktaları ile yaptıkları münhasırlık içeren anlaşmalar ve fiili münhasırlık yaratan faaliyetler.**

60

**F. DOSYA EVRELERİ:** Kurul, 20.9.2004 tarih ve 04-60/864-M sayı ile, endüstriyel dondurma pazarında faaliyet gösteren teşebbüslerin satış noktaları ile rekabet etmeme yükümlülüğü içeren anlaşmalarının, anlaşma konusu tüm ürünleri kapsayacak şekilde ve 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği çerçevesinde incelenmesine, 2002/2 sayılı Tebliğ'de öngörülen grup muafiyetinden yararlanıyor olsa bile söz konusu anlaşmaların 2002/2 sayılı Tebliğ'in "Muafiyetin Geri Alınması" başlıklı 6. maddesi kapsamında değerlendirilmesine karar vermiştir. Kurul'un bu Kararı üzerine, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 4., 5. ve 13. maddeleri çerçevesinde yapılan inceleme sonucu düzenlenen 23.7.2007 tarih, 2004-3-155/Öİ-07-TE sayılı Ön İnceleme Raporu ve 30.4.2008 tarihli Bilgi Notu, 2.5.2008 tarih, REK.0.07.00.00-130/63 sayılı Başkanlık Önergesi ile 08-33 sayılı Kurul toplantısında görüşülerek karara bağlanmıştır.

70

**G. RAPORTÖRLERİN GÖRÜŞÜ:** İlgili Rapor'da; yapılan değerlendirmeler ışığında;

80

90

1. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin endüstriyel dondurma pazarında hakim durumda olduğu;
2. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin satış noktalarıyla yaptıkları sözleşmelerin 2002/2 sayılı Tebliğ ile tanınan grup muafiyeti kapsamında olduğu, ancak 2007/2 sayılı Tebliğ ile yapılan değişiklik sonrasında teşebbüsün pazar payları itibarıyla anılan Tebliğ'den yararlanamadığı;
3. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin satış noktalarıyla imzaladıkları sözleşmelerde yer alan münhasırlık şartlarının ve fiilen münhasırlığa yol açan uygulamalarının endüstriyel dondurma pazarında etkin rekabetin oluşmasının önünde engel oluşturduğu;
4. Endüstriyel dondurma pazarında etkin rekabetin tesis edilmesi için Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin Algida Shop'lar dışındaki son satış noktalarıyla yaptıkları rekabet etmeme yükümlülüğü içeren anlaşmaların yasaklanması gerektiği;
5. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin ilgili ürün pazarında son satış noktalarına rakip ürünleri satmama şartına bağlı olarak herhangi bir avantaj sağlamasının ya da fiili münhasırlık yaratan bedelsiz ürün, indirim, kota gibi uygulamalarının yasaklanması gerektiği;
6. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin ürünlerinin saklanması amacıyla satış noktalarına sağladığı soğutucu kabinlere ilişkin olarak, kabin münhasırlığının kaldırılmasına bu aşamada gerek olmadığı, bununla birlikte pazarın düzenli olarak takip edilmesi amacıyla gerekli verilerin sektörde yer alan teşebbüslerden ilgili Daire tarafından gerekli görülecek dönemlerde Kanun'un 14. maddesi çerçevesinde istenmesi konusunda Başkanlığa yetki verilmesi gerektiği;

- 100 7. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin Algida aracılığıyla üretim ve dağıtımını yaptığı ürünlerle ilgili olarak satış noktalarına, belirli bir süre içinde, bir önceki yıldaki satışların belirli bir oran altında ya da üzerinde bir miktarı satın alması şartı koşmasının ya da bu şarta bağlı avantajlar sağlamanın yasaklanması gerektiği;
8. Tüm teşebbüslerin katılımına açık ve rekabetçi bir yapıda düzenlenen, şeffaf ve nesnel şartlarla yapılan kamu ve özel sektör ihaleleri sonucu münhasır satış hakları verilen yerinde tüketim noktalarıyla yapılan anlaşmalardaki rekabet etmeme yükümlülüğü şartlarına bir seneyi geçmemek şartıyla, bireysel muafiyet tanınması gerektiği;
- 110 9. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin belirli spor, sanat ya da eğlence olaylarını desteklemek amacıyla belirli bir mekanda yaptığı ve dondurma tedarikinin reklam amaçlı bir yan unsur olarak yer aldığı sponsorluk anlaşmalarına, bir yılda 60 günü geçmemek şartıyla bireysel muafiyet tanınması gerektiği;
10. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin satış noktalarıyla yaptığı satış sözleşmelerinin, 2007/2 sayılı Tebliğ ile değişik 2002/2 sayılı Tebliğ'in Geçici 2. maddesi uyarınca 1 Temmuz 2008 tarihine kadar bu karar ile getirilen düzenlemelere uygunluğunun sağlanması gerektiği;

kanaat ve sonucuna ulaşıldığı ifade edilmektedir.

## 120 H. İNCELEME VE DEĞERLENDİRME

Dosya mevcudu bilgi ve belgeler çerçevesinde yapılan değerlendirmede teşebbüsler, bağımsız veri kaynakları ve piyasadan toplanan verilerden faydalanılmıştır. Teşebbüslerin satışları, pazar büyüklükleri ve pazar paylarına yönelik olarak ise öncelikle teşebbüslerden edinilen veriler; ayrıca yine teşebbüsler tarafından aktarılan AC Nielsen unvanlı araştırma kuruluşunun verileri kullanılmıştır. İnceleme kapsamında ayrıca münhasırlık uygulamalarının pazardaki etkilerini ölçmek amacıyla GfK Türkiye unvanlı araştırma şirketi eliyle kapsamlı bir pazar araştırması (RK Pazar Araştırması), zincirlerdeki uygulamaları görmek için de Kurum bünyesinde oluşturulan bir zincir mağaza anketi yapılmıştır (RK Zincir Anketi).

130

### H.1. İlgili Pazar

#### H.1.1. Sektöre İlişkin Genel Bilgiler

##### H.1.1.1. Dondurma Ürünü Hakkında Genel Bilgiler

Dondurma genel olarak süt, şeker, harç ve aroma, bazen de yumurta katılıp dondurularak hazırlanan bir süt ürünüdür. Endüstriyel dondurma ise su, şeker, süt tozu, yağ, emülgatör (birleştirici), stabilizatör (birleşen maddeyi tutan), renklendirici ve aroma gibi hammaddelerin homojen olarak karıştırılmasından ve ani olarak -45 C'ye kadar soğutulmasından oluşan bir üründür. Pastane dondurması ile endüstriyel dondurma arasındaki önemli farklar pastane dondurmasının mikrobiyolojik risk içermesi endüstriyel dondurmada ise standart kalite ve lezzetin sağlanabilmesidir. Dondurma satın alma yeri, tüketim yeri, tüketim esnasında yapılan aktivite ve tüketim nedenleri açısından diğer birçok gıda ve içecek hızlı tüketim ürününden ayrılmaktadır. Dondurma tüketim alışkanlıkları ise aşağıdaki gibi özetlenebilir:

140

- 150
- Dondurma tüketimi ani gelişen bir tüketim biçimidir.
  - Dondurma tüketimi daha çok ev dışında gerçekleşmektedir:
    - Yazın zamanın çoğu dışarıda geçirilmektedir ve hava sıcaktır.
    - Sokakta dondurma dolabı görülünce tüketim ihtiyacı hissedilmektedir.
    - “Dondurma yemek” bahanesi ile sokağa çıkılmaktadır.
    - Ev dışı dondurma yemek “dışarıda yemek yemek” gibi tarif edilmektedir.
  - Ev içi dondurma daha çok misafirlerle tüketilmektedir.
  - Ev içi tüketim daha az gerçekleşmektedir.
  - Kış tüketimi yaz oranla çok daha azdır:
    - Dondurma yaz ile özdeşleşmektedir.
    - Dondurma soğuk olduğundan kışın soğuk bir şeye ihtiyaç duyulmamaktadır.
  - Hasta olma endişesiyle tüketilmeyebilmektedir.
  - Tüketicinin ürünü satın almasında aşağıdaki unsurlar öne çıkmaktadır:
    - Dondurma satın alma kararı ani gelişmektedir.
    - Genelde tercih edilen, sevilen belirli ürünler arasında tercih yapılmaktadır.
    - Dondurma dolabının önündeki fiyat kartlarından etkilenecek başka bir ürüne yönelme ihtimali mevcuttur.
    - Gençler ve çocuklarda “fiyat” ürün tercihini etkileyen önemli bir unsurdur.

170 Yukarıda vurgulandığı üzere dondurmanın önemli bir özelliği ise satışlarının mevsimsel karakter göstermesidir. Dondurmanın mevsimsel özelliği gazlı içecekler gibi diğer hızlı tüketim ürünlerinden daha fazladır. Dondurma satışlarının yarısından fazlası yaz aylarında gerçekleşmektedir.

Tablo 1: Türkiye’de mevsimlere göre dondurma satışları

Mevsim	Pay (%)
Sonbahar	7,8
Kış	5
İlkbahar	30,1
Yaz	57,1

Kaynak: Algida

#### H.1.1.1.1. Dondurma

180 13.1.2005 tarih ve 25699 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren 2004/45 Sayılı Türk Gıda Kodeksi Dondurma Tebliği’ne göre;

Dondurma Karışımı, içerisinde tat ve çeşidine göre, süt ve/veya süt ürünlerini, içme suyu, şeker ve izin verilen katkı maddelerini bulunduran, istenildiğinde salep, yumurta ve/veya yumurta ürünleri, aroma maddeleri ve çeşni maddeleri gibi bileşenleri içeren, henüz dondurulmamış haldeki karışım ürününü,

Dondurma, dondurma karışımının pastörizasyon sonrası, tekniğine uygun olarak işlenmesi ve dondurulması ile elde edilen, yumuşak halde ya da sertleştirildikten sonra tüketime sunulan ürünü tanımlar.

190 Aynı Tebliğ uyarınca dondurma tipleri piyasaya sunuluş ve bileşimlerine göre aşağıdaki şekilde tanımlanmaktadır:

a) Sade dondurma: Süt ve vanilya aromaları hariç olmak üzere, aroma maddeleri ve çeşni maddeleri ihtiva etmeyen dondurma karışımından elde edilen dondurmayı,

b) Meyveli dondurma: Dondurma karışımına meyve, meyve suyu, meyve konsantresi, meyve püresi, meyve ezmesi katılması ile üretilen dondurmayı,

c) Maraş usulü dondurma: Maraş dondurması tekniğine göre üretilen, süt, şeker, salep ve/veya izin verilen diğer katkı maddeleri ve/veya çeşni maddelerinden oluşan dondurmayı,

200 d) Maraş dondurması: Maraş dondurması tekniğine göre üretilen, süt, şeker, salep ve/veya izin verilen diğer katkı maddelerinden oluşan dondurmayı ifade eder.

#### H.1.1.1.2. Yenilebilir Buzlu Ürünler

Türk Gıda Kodeksi Yenilebilir Buzlu Ürünler Tebliği 7.10.2005 tarih ve 25959 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. İlgili Tebliğde yenilebilir buzlu ürün tip ve tanımları aşağıdaki şekilde detaylandırılmaktadır:

Yenilebilir buzlu ürünler: Buz karışımları ve sütlü buz ürünlerini,

210

1. Buz karışımları: İçme suyu, şeker ve gerektiğinde izin verilen katkı maddeleri, aroma ve çeşni maddelerinin kullanılmasıyla hazırlanan ürünü ,

1.1. Su buzu: Buz karışımları genel tanımına uyan, meyve ve/veya aroma maddeleri içeren, kuru maddesi ağırlıkça en az %12 olan buz karışımlarını,

1.2. Meyveli buz: Buz karışımları genel tanımına uyan, kuru maddesi ağırlıkça en az %12 olan ve ağırlıkça en az %15 meyve içeren buz karışımlarını,

1.3. Sorbe: Buz karışımları genel tanımına uyan, kuru maddesi ağırlıkça en az %12 olan ve ağırlıkça en az %25 meyve içeren buz karışımlarını ifade eder.

2. Sütlü buz ürünleri: Süt veya süt ürünleri, içme suyu, şeker, süt proteinleri, süt yağı ve/veya bitkisel yağ ve/veya yumurta yağı ile gerektiğinde izin verilen katkı maddeleri, aroma ve çeşni maddeleri gibi bileşenleri içeren ürün,

220

2.1. Sütlü buz: Sütlü buz ürünleri genel tanımına uyan, ağırlıkça en az %2,5 süt yağı ve ağırlıkça en az %6 yağsız süt kuru maddesi içeren, süt orjinli olmayan protein ve yağ içermeyen sütlü buz ürünleri,

2.2. Bitkisel yağlı sütlü buz: Sütlü buz ürünleri genel tanımına uyan, bitkisel yağ ve/veya süt yağı ve/veya yumurta yağı ağırlıkça en az %2,2 olan sütlü buz ürünleri olarak tanımlanır.

Tüketiciler açısından yenilebilir buz ürünleri de dondurma olarak algılanmaktadır. Aşağıdaki tabloda Algida, Ülker Golf ve Panda'nın çeşitli markalarının hangi ürün grubuna girdiği gösterilmektedir.

230

Tablo 2: Ürün Gruplarına Göre Dondurma Çeşitleri

Firma	Dondurma	Sütlü Buz	Yenilebilir Buz
Algida	Magnum	Max	Calippo
	Cornetto	Viennetta	Buz Parmak
	Carte D'or		Yaz Buz
Ülker Golf	Maestro	Hobby	Link
	Metro	İkram	Tiki
	Fantasia		
Panda	Magic	Panda ekonomik	C-Energy
	Kornet Prima	Stix	Buzz
		Kornet standart	

### H.1.1.2. Dondurma Dağıtım Sistemi (Soğuk Zincir)

Soğuk zincir olarak adlandırılan dağıtım sisteminde dondurma, üretimin ardından tüketiciye ulaşıncaya kadarki her dağıtım seviyesinde belli bir sıcaklığın altında muhafaza edilmektedir.

240

Soğuk zincirin ilk halkasını üretilen dondurmaların distribütörlerin depolarına dağıtılmak üzere dondurma üreticisinin kendi deposuna veya doğrudan distribütörlerinin depolarına sevk işlemi oluşturmaktadır. Fabrikalarda -8° C ile -10° C derece arasındaki bir sıcaklık seviyesinde paketlenip kolilere konulan dondurmalar, fabrikadan sevkiyatları arasında geçen sürede -26° C veya daha düşük bir sıcaklık seviyesine sahip olan fabrikaların soğuk depolarında bekletilmektedirler. Sevkiyatın yapılacağı zaman ise paketlenmiş dondurmalar soğuk depolarından çıkartılıp sıcaklığı -15° C olan yükleme odasına getirilmektedirler. Buradan soğutucu tırlara yüklenerek soğuk hava depolarına sevkiyatları yapılmaktadır.

250

Dondurmanın soğutucu tırlarla sevkiyatının yapılması soğuk zincirin bir diğer önemli parçasını oluşturmaktadır. Zira dondurma ürününü normal bir tır veya başka bir araçla taşınması, eriyen dondurmanın bakteri üretmeye başlaması ve bunun da tüketicilere olumsuz etkilerinin bulunması nedeniyle mümkün değildir. Bunun yanında dondurma taşınan soğutucu tırların soğuk taşınması gereken diğer ürünlerin nakliyatında kullanılan tırlardan farklı olarak ürünleri azami -25° C'ye kadar soğutma kapasitesine sahip olması gerekmektedir. Aksi halde dondurma taşıma sırasında eriyerek bakterilerin oluşumuna müsait hale gelecek ve bu durum da satışları olumsuz yönde etkileyecektir.

260

Soğuk zincirin bir sonraki halkasını ise dondurmanın nihai satış noktalarına götürülünceye kadar distribütörlerin depolarında saklanması oluşturmaktadır. Yukarıda da belirtildiği gibi dondurma devamlı surette soğuk tutulması gereken bir üründür. Bu nedenle özel şartlara sahip soğuk hava depolarında saklanması gerekmektedir. Bu şartlar, olası bir elektrik kesintisine karşı jeneratörlerin kurulu bulunması, depo sıcaklığının en yüksek -26° C olmasını ve sıcaklığın -18° C'den fazla olması durumunda ikaz vererek gerekli önlemlerin alınmasını sağlayan bir düzeneğin kurulu olması olarak sıralanabilir.

270

Soğuk zincirin bir diğer halkasını dondurmanın nihai satış noktalarındaki soğutucu kabinlere sevki oluşturmaktadır. Distribütörlerin depolarında saklanan dondurmalar buradan nihai satış noktalarındaki soğutucu dolaplara, sadece dondurma taşımak için tasarlanan soğutucu sisteme sahip satış arabalarıyla nakledilmektedirler. Bu satış arabalarının tıpkı dondurmaya üretim yerinden distribütörlerin depolarına taşıyan tırlar gibi araç içi sıcaklığının -18° C'den sıcak olmamasını sağlayan özel soğuk hava tertibatının olması gerekmektedir.

280

Dondurma üreticilerinin, yukarıda detaylarıyla açıklanan soğuk zincirin yanında ürünlerini tüketiciye buluşturan nihai satış noktalarındaki soğutucu kabinlerine de önem vermeleri gerekmektedir. Zira soğuk zincirin en son ayağını oluşturan soğutucu kabinler ve bu kabinlerin bakımı, dondurma satışlarını, tüketicinin tercihlerini doğrudan etkilemesi bakımından önemlidir. Nihai satış noktalarında bulunan soğutucu kabinlerinin amacı hem dondurmanın soğuk tutulmak suretiyle eriyerek

bozulmasını önlemek hem de tüketicinin bilincinde dondurma tüketme isteği uyandırarak dondurma satışlarını artırmaktır. Bu nedenle nihai satış noktalarındaki soğutucu dolapların dondurmaları en verimli şekilde soğuk tutmaları için, ısı kaynaklarından, duvarlardan ve aşırı hava akımlarından uzak bir konumda olmaları ve yazın aşırı sıcaklardan korunmaları için üzerlerinde şemsiye bulunması gerekmektedir. Ayrıca, tüm bu koşulları sağlayan yerin, dondurma satışlarını artırması için aynı zamanda tüketicinin görebileceği bir yer olması da beklenmektedir. Belirtilen unsurların yanında kabinin sıcaklığının ve içinin gerektiği şekilde korunması için belli başlı bazı koşullara sahip olması gerekmektedir. Soğutucu kabinin sıcaklığının korunması için kabin içindeki ürünlerin belli bir seviyeyi geçmemesi ve kabin kapaklarının kapalı olduğunun devamlı surette kontrol edilmesi gerekmektedir. Kabin bozulduğu takdirde hızlı bir şekilde tamiratının yapılmasını sağlayacak ekip daima hazır bulunmalıdır. Herhangi bir elektrik kesintisi durumunda ise dondurmaların bozulmaması için derhal ilgili depoya haber verilmesi ve elektrik kesintisi uzun sürecek ise soğutucu kabinin ilgili depoya gönderilmesi; uzun sürmeyecekse görevlilerin dondurmaları soğuk tutmak için kuru buz getirmeleri beklenmektedir. Dolayısıyla ilgili pazarda faaliyet göstermek isteyen teşebbüslerin benzer bir organizasyonu kurmaları gerekmektedir.

Dondurma tipi ürünler uygun soğuklukta tutulmadıkları zaman ürünlerde üç çeşit bozulma meydana gelmekte olup bunlardan ilki mikrobiyolojik bozulmadır. Endüstriyel dondurmalar pastörize edilerek üretildikleri için soğuk zincirin bozulması durumunda ürün içindeki mikroorganizma sayısı artabilir ve sağlığa zararlı hale gelebilir. İkinci bir bozulma ise fiziksel bozulmadır. Dondurmanın kendine özgü pürüzsüz yapısını içindeki çok küçük boyutlarda olan hava ve buz kristalleri vermektedir. Soğuk zincirin bozulması ve sıcaklığın hedeflenen derecelerden aşağıya veya yukarıya salınım göstermesi ile dondurmanın pürüzsüz yapısı değişebilir, içindeki buz kristalleri büyüyebilir ve ürün yapısı buzlu bir hal alabilir, içindeki hava dondurmadan dışarı çıkarak ürünün hacmini küçültebilir ve rengini koyulaştırabilir. Sonuç olarak soğuk zincirdeki değişiklikler tüketici tarafından kolaylıkla fark edilerek ürünün satın alınmamasına sebep olur. Şekil bozukluğu, erime ve tekrar donma, buz kristalleri oluşumu gibi yapısal bozukluklar dondurma tipi ürünlerde kaliteyi belirleyen en önemli ölçüttür. Son bozulma çeşidi ise kimyasal bozulmadır. Dondurma tipi ürünlerin üzerine ürün çeşidine göre fındık, ceviz gibi dondurmadan başka hammaddeler katılmaktadır. Bu tip hammaddeler yüksek oranda yağ içerdikleri için saklama koşullarından etkilenecek kimyasal oksidasyon sebebi ile tatları acılaştırabilir. Bu sebeple soğuk zincir dereceleri ve satış noktasındaki muhafaza koşulları önemlidir.

### H.1.1.3. Türkiye Dondurma Pazarı ve Gelişimi

Dondurma üretim biçimi temelinde endüstriyel ve artisan olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Endüstriyel dondurma büyük ölçekli tesislerde seri bir şekilde üretilen, belli bir ambalaj içerisinde pazara sunulan ve “fabrikasyon dondurma” olarak da adlandırılan dondurmadır. Artisan dondurma ise küçük ölçekli işletmelerce (pastaneler/dondurmacı) basit makinelerde üretilen, çoğunlukla külahta satılan ve “açık dondurma” veya “pastane dondurması” olarak bilinen dondurmalarıdır. Endüstriyel dondurma ile artisan dondurma arasındaki en önemli fark, artisan dondurmanın çoğunlukla üretildiği yerde veya civarında tüketilmesidir.

340 Türkiye’de dondurma pazarında artisan olarak faaliyet gösteren firmaların yanında endüstriyel üretim yapan ilk dondurma üreticisi İzmir merkezli İzmir Süt Mamulleri Sanayi ve Tic. A.Ş.’dir (Memo). Ulusal çapta faaliyet gösteren ilk endüstriyel dondurma üreticisi ise 1984 yılında pazara giren Has Gıda San. Ve Tic. A.Ş. (Panda) olmuştur. Dünya’nın en büyük dondurma üreticisi Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş. (Unilever/Algida) Türkiye pazarına 1990 yılında girmiştir. Algida’nın pazara getirdiği birçok yenilik bulunmaktadır. Bunlardan en belirginini 1994 yılında piyasaya sürdüğü Magnum markası olup bu ürün yetişkinler için pazara sunulan ilk çubuklu dondurma olmuştur. Böylelikle genellikle çocuklar ve gençler tarafından tüketilen dondurmanın tüketici kitlesi genişletilmiştir. Pazarın son oyuncusu ise 1999 yılında pazarda faaliyet göstermeye başlayan Schöller’i devralan Ülker (Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş./ Golf) olmuştur. Ülker ayrıca Unilever’in Suudi Arabistan’da kurulu dondurma fabrikasını da satın alıp bu fabrikayı Türkiye’de Schöller tesislerine taşımıştır. 2003 yılı Schöller’in faaliyetinin sona erdiği ancak yeni bir oyuncu olan Ülker’in pazara girdiği yıl olmuştur.

350 Endüstriyel dondurma pazarında Algida, Ülker ve Panda’nın yanı sıra yerel olarak faaliyet gösteren ancak üretim miktarlarının, dağıtım bölgelerinin ve reklâm/pazarlama aktivitelerinin sınırlı olması nedeniyle ulusal oyunculara rekabetçi baskı uygulamaları söz konusu olmayan teşebbüsler mevcuttur. Bunlar arasında ülkemizdeki ilk endüstriyel dondurma üreticisi olan İzmir ve çevresinde faaliyet gösteren Memo, İstanbul ve civarında faaliyet gösteren Dinamik Gıda Üretim ve Paz. San. Tic. Ltd. Şti.(Alaska), Bursa çevresinde aktif olan Geye Dondurma Gıda San. ve Tic. A.Ş.(Geye), Özyaşar Süt Gıda San. ve Tic. A.Ş.(Flaş) ve T.C. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü(AOÇ), ve Güney Doğu Anadolu’da faaliyet gösteren Yaşar Dondurma ve Gıda Maddeleri A.Ş.(Mardo) bulunmaktadır.

360 Türkiye’de endüstriyel dondurma pazarı 1990 yılında Algida’nın pazarda faaliyet göstermesiyle birlikte önemli bir büyüme trendine girmiştir. 1990 yılında kişi başına düşen dondurma miktarı 0,4 litre/yıl iken bu oran 2005 yılında 1,2 litre/yıl seviyesine ulaşmıştır. Pazarda yaşanan ikinci önemli büyüme dalgası ise Ülker’in pazara girmesiyle gerçekleşmiştir. Türkiye’de endüstriyel dondurma pazarının ve artisan dondurma pazarının gelişimi aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3: Endüstriyel ve Artisan Dondurma Pazarının Gelişimi (1000 litre)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Endüstriyel</i>	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
<i>Artisan</i>	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Toplam</b>	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Kaynak: Algida

370 Türkiye’de endüstriyel dondurma pazarı 2001-2006 yılları arasında yaklaşık 2,5 kat büyümesine rağmen artisan dondurma satışlarında azalma yaşanmıştır.

Öte yandan toplam pazar içinde artisan satışlarının oranı yıllara göre azalmaktadır. 2001 yılında pazardaki satışların yaklaşık dörtte biri artisan iken bu oran 2006 yılında %11’e kadar gerilemiştir. Zira endüstriyel dondurma üreticileri markalara yapmış oldukları yatırımlar ile pazarın sürekli bir şekilde büyümesini sağlamış ve tüketiciler özellikle hijyen ve kalite kaygısıyla endüstriyel dondurmayı tercih etmişlerdir. Söz konusu eğilimin devam etmesi beklenmektedir.



380 **H.1.1.4. Global Dondurma Pazarı**

Global dondurma pazarında Unilever Global (Unilever) ve Nestle Grup (Nestle) olmak üzere iki büyük oyuncu bulunmaktadır. Nestle 65 milyar Amerikan Dolar'ını aşan satışları ile dünyanın en büyük gıda firmasıdır. Öte yandan Unilever ise dünya dondurma pazarının en büyük firmasıdır. Nestle 1992'den itibaren özellikle devralmalar yoluyla pazar payını hızlı bir biçimde artırmıştır. Nestle 2001 yılında Scholler, Haagen-Dazs'ın (Kuzey Amerika kısmı) ve Dreyer's firmalarını alarak pazar payında Unilever'e oldukça yaklaşmıştır.

390 Global pazarda Unilever ve Nestle'nin ardından %(...) ile perakendeci markaları gelmektedir. Alım gücünün artmasına bağlı olarak perakende sektöründe yaşanan yoğunlaşma perakendecileri (Wal-Mart, Carrefour, Metro, Tesco gibi) üreticilerin en büyük rakibi konumuna getirmektedir. Dondurma kategorisi de bunun en belirgin örneklerinden biridir. Perakendeci markalarını %(....) ile Mc Donald's fast food zinciri takip etmektedir.

400 Avrupa ülkelerinin bir çoğunda Unilever açık farkla öndedir. Sadece İspanya ve İsviçre'de Nestle pazar liderliğini elinde bulundurmaktadır. Ancak Nestle'nin Türkiye dondurma pazarında herhangi bir faaliyeti bulunmamaktadır. Son olarak belirtilmelidir ki Unilever'in impulse dondurma pazarında %(....)'in üzerinde pazar payına sahip olduğu 6 ülkeden biri de Türkiye'dir. Türkiye Portekiz'in ardından toplam pazarda Unilever'in en çok pazar payına sahip olduğu ikinci ülkedir. İsviçre ve İspanya hariç olmak üzere diğer ülkelerde yine Unilever pazar payında Nestle'den açık farkla öndedir.

Avrupa ülkelerinde private label oranlarına bakıldığında İsviçre, Almanya, İngiltere gibi ülkelerde perakendeci markalarının pazarda önemli oranlara ulaştığı görülürken Türkiye'de bu oran sadece %(....)'tir.

410 Global dondurma pazarında Türkiye'nin payı ise kişi başı dondurma tüketim miktarına bağlı olarak oldukça düşüktür. Türkiye'de kişi başına tüketim diğer ülkelerin oldukça gerisindedir. Özellikle Avrupa ortalamasının 7 litre olduğu dikkate alındığında Türkiye'deki dondurma tüketimi Avrupa'nın yaklaşık altıda biridir. Ancak tüketimin bu derecede düşük olması Türkiye'de endüstriyel dondurma pazarında büyük bir potansiyel olduğunu göstermektedir. Türkiye pazarındaki diğer bir farklılık ise global pazarda Unilever'in en büyük rakibi olan Nestle'nin Türkiye'de diğer gıda kategorilerinde bulunmasına rağmen dondurma pazarında faaliyet göstermemesidir.

**H.1.1.5. Dağıtım Kanalları**

420 Genel olarak hızlı tüketim ürünlerinde üreticiler iki ayrı dağıtım sistemi kullanmaktadır. İlki geleneksel sistem olarak da adlandırılabilen bayi yoluyla dağıtımdır. İkincisi ise özellikle organize perakendenin gelişmesiyle ortaya çıkan ve dağıtım sistemi içinde payı gittikçe artan doğrudan dağıtım sistemidir. Üreticiler doğrudan dağıtım sisteminde ürünlerini müşterilerine aracısız bir şekilde ulaştırmaktadır. Yüksek hacimli alım yapan zincir mağazalar bu şekilde doğrudan alımı tercih etmekte, ölçek ve kapsam ekonomilerinden yararlanarak dağıtım maliyetlerini düşürmektedirler. Perakende pazarında zincir mağazaların payı artıkça, doğrudan dağıtım sisteminin geleneksel bayi/distribütör kanalından önemli ölçüde

430 pay alacağı söylenebilirse de özellikle dondurma, cips gibi impulse özelliği olan ürünlerde geleneksel sistem önemini sürdürmeye devam edecektir.

Tablo 4: Firmaların Dağıtım Kanalları

Firmalar	Distribütör/Bayi Sayısı	Soğutuculu Kamyon Sayısı	Doğrudan Dağıtım Yapılan İl sayısı	Soğutucu Kabin Sayısı
Algida	(...)	(...)	(...)	(...)
Golf	(...)	(...)	(...)	(...)
Panda	(...)	(...)	(...)	(...)

Kaynaklar: Algida, Ülker, Panda

440 Algida satış ve dağıtım operasyonunda zincir mağazalar için Ankara, İstanbul ve İzmir'de yer alan (...) doğrudan dağıtım merkezi bulunmaktadır. Diğer bölgelerde dağıtım (...) distribütör aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Panda (...) distribütör ile Golf ise (...) distribütör ile dağıtımını yapmaktadır. Ayrıca dondurma dağıtımında diğer hızlı tüketim ürünlerinden farklı olarak ürünün niteliği gereği soğutmalı kamyonlar kullanılmaktadır. Algida'nın soğutuculu kamyon sayısı Golf'ün yaklaşık (...) katı, Panda'nın ise (...) katıdır. Soğutucu kabinlerde ise Algida en yakın rakibi olan Ülker/Golf'ten yaklaşık (...) kat fazla soğutucuya sahiptir.

#### H.1.1.6. Satış Kanalları

450 Dondurma satan noktalar genel olarak impulse/take home ve catering ürünlerinin satıldığı noktalar olarak ayrıştırılmaktadır. Türkiye'de impulse ve take home ürünlerin satıldığı perakende kanalı satış noktası sayıları ve yıllara göre gelişimi aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Perakendeci Sayıları ve Gelişimi

	1998	2001	2002	2003	2004	2005
<b>KANALLAR</b>						
Hiper, Zincir ve Süpermarket	2.135	3.640	4.005	4.242	4.809	5.545
Hipermarket >2500 m <sup>2</sup>	91	149	151	143	152	160
Büyük Süpermarket 1000-2500 m <sup>2</sup>	210	357	368	367	396	454
Süpermarket 400-1000 m <sup>2</sup>	464	835	909	968	1.082	1.258
Küçük Süpermarket <400 m <sup>2</sup>	1.370	2.299	2.577	2.764	3.179	3.673
<b>Geleneksel Toplam</b>	189.169	164.149	159.068	162.493	162.399	160.008
Orta market 50-100m	12.192	13.210	13.555	14.537	15.197	15.076
Bakkal <50 m <sup>2</sup>	155.420	128.580	122.342	124.283	122.781	120.397
Kuruyemişçi	10.367	10.567	11.185	11.476	11.971	11.813
Büfe	11.190	11.792	11.986	12.197	12.450	12.722
<b>GENEL TOPLAM</b>	191.304	167.789	163.073	166.735	167.208	165.553

Kaynak: AC Nielsen

460 İlgili bölümde belirtildiği üzere impulse ürünler tüketicilerin gördükleri zaman plansız olarak aldıkları ve anında sokakta tükettikleri ürünlerdir. Impulse dondurmalar çubuklu, külahlı veya küçük kâsede satılan ürünlerdir. Take home ürünler ise, yarım, bir ve bir buçuk litrelik ambalajlarda evde uzun süreli tüketime yönelik olarak sunulan ürünlerdir. Impulse ve take home ürünlerin satıldığı perakende kanalında aşağıdaki gibi bir ayırım yapmak mümkündür: (1) 100 m<sup>2</sup>'yi aşan noktaların oluşturduğu süpermarket alt-kanalı, (2) 100 m<sup>2</sup> altı noktaların yer aldığı geleneksel alt-kanal. Bu

ayırımdaki temel ölçüt yukarıda da belirtildiği üzere geleneksel alt-kanadaki dondurma satışının ağırlıklı olarak impulse ürünler olması öte yandan süpermarket kanalındaki dondurma satışının ağırlıklı olarak ev tüketimine yönelik ürünlerde gerçekleşmesidir.

Tablo 6: Kanal Bazında Ürün Gruplarının Satışı

Ürün Grupları	Geleneksel (%)	Süpermarket(%)
Impulse	70	36
Take Home	30	64
Toplam	100	100

Kaynak: RK Pazar Araştırması ve RK Zincir Anketi

470 Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere geleneksel kanalda toplam satışların %70'ini impulse ürün grubu oluştururken süpermarket kanalında satışların önemli bir bölümü (%64) take home ürün grubuna aittir. Bu veriler impulse ürünlerde geleneksel kanalın take home ürünlerde ise süpermarket kanalının ağırlık kazandığını doğrulamaktadır. Dolayısıyla teşebbüslerin impulse ürünlerdeki pazar payları geleneksel kanaldaki performansını gösterebilecektir.

480 Son yıllarda geleneksel kanalda dondurmanın önemi perakendeci için artmaya başlamıştır. Nitekim 2006 yılında, bakkalların tütün ürünleri dışındaki toplam hızlı tüketim cirosunun %4'ünü oluşturan dondurma en yüksek ciro sağlayan kategoriler arasında da 5. sırada yer almaktadır.

490 Catering kelime olarak yiyecek tedarik etme, yemek hazırlama ve sunma anlamına gelmektedir. Catering kanalı toplu tüketimin olduğu, yiyeceklerin büyük miktarlarda büyük gruplar için hazırlanıp sunulduğu noktalardır. Restoran, cafeler, çay bahçeleri, işyeri yemekhaneleri, oteller, ulaşım araçları vb. catering noktalarıdır. Bu kanalda büyük servis araçları, büyük boy ürünler, aynı ürünün farklı bir içerikte ya da büyük paketlerde üretilmesi vb. gibi toplu tüketimi kolaylaştıracak ve hızlandıracak, maliyetleri düşürecek ürünler üretilmektedir. Bu kanalda firmalar dondurmalarını impulse ve take home kanalından farklı olarak 4,5 ve 5 litrelik büyük ambalajlarda tüketicilere ulaştırmaktadır. Catering ürünleri sadece catering kanalında satıldığı için teşebbüslerin ürün pazar payları aynı zamanda kanal performanslarını da tam olarak göstermektedir. Catering kanalını oluşturan nokta sayısına ilişkin tahminler aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo7 : Catering Kanalı Satış Noktası Sayıları (2005)

Restoran <sup>a</sup>	53.006
Cafe <sup>a</sup>	27.278
Pastane <sup>a</sup>	13.208
Yiyecek büfesi <sup>a</sup>	6.891
Kahvehane, çay bahçesi <sup>a</sup>	35.459
Benzin İstasyonu Marketi <sup>b</sup>	5.962
Kantin <sup>a</sup>	11.135
Eğlence yerleri <sup>a</sup>	4.045
Otel tatilköyü <sup>c</sup>	13.902
Sinema, vb. <sup>d</sup>	661
Spor merkezi <sup>d</sup>	16.242
Askeriye	3

Terminal ve havaalanları <sup>a</sup>	147
TOPLAM	192.043

Kaynak: <sup>a</sup>Retailing Institute, <sup>b</sup>Nielsen, <sup>c</sup>Turizm Bakanlığı, <sup>d</sup>Kültür Bakanlığı

Tablo 8 :Impulse,Take Home ve Catering Pazar Gelişimi (1000 lt)

	2001	2002	2003	2004	2005
Impulse	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Take Home	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Catering	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Toplam	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Kaynak: Algida

500

2001-2005 yılları arasında impulse, take home ve catering pazarının gelişimi yukarıdaki tabloda sunulmaktadır. Impulse pazarı (.....) litreden (.....) litreye, take home pazarı (.....) litreden (.....) litreye ve catering pazarı ise (.....) litreden 10 milyon litreye çıkmıştır.

510

Dondurma pazarının yaklaşık üçte ikisi impulse ürünleri satışından dörtte biri take home ürünleri satışından ve kalan kısmı da catering satışlarından oluşmaktadır. Öte yandan 2001-2005 dönemi arasında toplam pazarın içinde impulse ürünleri satışlarının oranı %(...)'dan %(...)'ye gerilerken take home ürünlerin payı artmıştır. Aşağıdaki tabloda perakende kanalında teşebbüslerin pazar paylarına yer verilmektedir. Perakende kanalı yukarıda da vurgulandığı gibi impulse ve take home ürünlerinin beraber satıldığı geleneksel noktalar ile süpermarketlerin yer aldığı kanaldır.

Tablo 9:Perakende Kanalı Impulse + Take Home Pazar Payları (%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Algida	75-79 <sup>a</sup>	75-79	80-84	70-74	65-69	65-69
Ülker	5-9	5-9	5-9	10-14	15-19	10-14
Panda	10-14	5-9	10-14	10-14	10-14	15-19
Diğer	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4	0-4

Kaynak: Algida

<sup>a</sup>Kararda ticari sır niteliği taşıyan veriler, değerleri kapsayan aralıklar şeklinde gösterilmiştir.

520

Algida'nın anılan dönemde perakende kanalındaki pazar payı %[75-79]'dan %[65-69]'a düşmüştür. Ülker 2003 yılında Schöller'i devraldıktan sonra % %[5-9] olan pazar payını yaklaşık 3 kat artırmıştır. Bu dönemde Panda'nın pazar payı ise %%[10-14]'ten %%[15-19]'a çıkmıştır. Sadece catering ürünlerinin satıldığı yerinde tüketim kanalında teşebbüslerin payları ise aşağıdaki gibidir:

Tablo 10: Yerinde Tüketim (Catering) pazar payları (%)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Algida	65-69	65-69	65-69	65-69	60-64	65-69
Panda	10-14	15-19	15-19	10-14	5-9	5-9
Ülker	10-14	5-9	5-9	15-19	15-19	20-24
Diğer	10-14	5-9	5-9	5-9	5-9	5-9

Kaynak: Algida

530

Yerinde tüketim kanalında Algida'nın pazar payında önemli bir değişiklik yaşanmamıştır. Panda anılan dönemde pazar payı kaybetmiştir. Ülker ise yerinde tüketimdeki payını %[5-9]'lardan %[20-24]'lere çıkarmıştır.

### H.1.1.7. Soğutucu Dolaplar

İlgili bölümde vurgulandığı üzere dondurmanın tüketiciye ulaştırılmasında soğuk zincirin son halkasını satış noktalarında bulunan soğutucu dolaplar oluşturmaktadır. Gazlı içecekler, alkollü içecekler gibi hızlı tüketim ürünlerinin muhafazasında da kullanılan soğutucu dolaplar, endüstriyel dondurma pazarında anılan ürünlerden farklı olarak dondurmanın tüketiciye ulaştırılmasında mutlaka kullanılması gereken bir unsurdur. Bir başka deyişle soğuk zincirin en önemli halkasını oluşturan dolaplar ürünün eriyerek bozulmasını engellemektedir. Türkiye'deki uygulamada soğutucu dolapların çok büyük kısmı üretici teşebbüslerin mülkiyetinde olup ariyet sözleşmeleri karşılığında satış noktalarına kullanılmaktadır. Yurt dışında bazı ülkelerde uygulanan soğutucu dolapların satış noktasına kiralanması ülkemizde geçerli değildir. Dondurma ürününün mevsimsel niteliğinin ağır basması satış noktalarının bir kısmının dolabı yaz ayları dışında firmaya geri vermesine yol açmaktadır. Bir başka deyişle dolapların önemli bir bölümü ilkbahar yaz aylarında ağırlıklı olarak kullanılmakta diğer aylarda firmaların/distribütörlerin depolarında bekleyebilmektedir. Ancak son yıllarda başta Algida olmak üzere teşebbüslerin dondurmaya dört mevsim boyunca tüketilen bir ürün haline getirmesi yönündeki çabaları soğutucu dolaplarının yıl boyunca daha uzun süreler kullanılmasını teşvik etmektedir.

Gazlı içecekler, gazsız içecekler (meyve suyu, su, buzlu çay gibi), alkollü içecekler pazarında da soğutucu dolaplar yaygın olarak kullanılmaktadır. Ancak bu pazarlarda soğutucu dolapların kullanılmaması ürünün hijyeni ile ilgili bir sonuç doğurmamaktadır. Ayrıca anılan pazarlarda ürünler firmaların verdiği dolaplar yanında noktaların kendisine ait vitrin/şarküteri dolaplarında da satılabilmektedir. Öte yandan ticari içecekler için saydığımız bu durum dondurma dolapları için geçerli değildir. Zira dondurma dolabında ürünün kalitesi ve tüketici sağlığı açısından sadece dondurma ürünleri yer almalıdır. Ariyet sözleşmesi gereği satış noktaları soğutucu dolaplarda başka bir ürün bulundurmamak zorundadır. Diğer gıda maddelerinin dondurma dolabında bulunması, ürünü hijyen açısından olumsuz etkileyebilmektedir. Elektrik kesintisi gibi çeşitli nedenlerle eriyen dondurma tekrar dondurulsa bile ürünün içinde mikrobiyolojik hareket başlamış olmaktadır (bu durum ticari içecekler için geçerli değildir). Ayrıca dondurmanın diğer ticari içecekler gibi vitrin/şarküteri dolaplarında muhafaza edilmesi ve buradan satış yapılması da mümkün değildir. Zira dondurma dolaplarının soğutma dereceleri diğer içecek dolaplarından daha fazladır.

Soğutucu dolaplar teşebbüsler için ürünün tüketiciye ulaştırılmasında vazgeçilmez unsurdur. Ayrıca soğutucu dolaplar konumları, üzerlerindeki logo, şemsiye ve fiyat kartları ile görünürlüğü artırarak ürünler için ilave talep de yaratmaktadır. Satış noktası malzemesi olarak kullanılan şemsiyeler üzerlerindeki renk ve logolar sayesinde görünürlük sağlama fonksiyonu yanında, dışarıda yer alan soğutucu kabinleri güneşten de koruyarak ürünün muhafazası yönünde katkıda bulunmaktadır.

Dondurma ürünlerinin muhafazası için kullanılan soğutucular ürün kategorilerine göre impulse, take home ve catering dolapları olarak sınıflandırılmaktadır:

- Impulse dolapları: Endüstriyel dondurma pazarında kullanılan impulse dolapları hem geleneksel kanalda hem de süpermarket kanalında yaygın olarak kullanılan ve hacimleri 100, 200, 300, 400 ve 500 litre olan dolaplardır.

Impulse dolapları satış noktasının giriş-çıkış kapısına yakın yerlerde, kasa önlerinde ya da kasaya yakın yerlerde bulundurulmaktadır. 100 lt'lik impulse dolapları zincir mağazalarda, süpermarketlerde kasa önünde 200 lt'lik impulse dolapları ise yer sorunu olan noktalarda, büfe ve benzeri dar alanlı satış noktalarında kullanılmaktadır. Bu dolaplarda mevsimine, büyüklüğüne ve dikey dolap olup olmamasına göre ağırlıklı olarak impulse ürünler bulunmakla birlikte teşebbüslerce take home ürünlerin de bu dolaplara yerleştirildiği görülmektedir.

- 590
- Havuz Dolapları: Havuz dolapları süpermarket/hipermarket kanalında take home ürünlerin muhafazası için kullanılmaktadır. Çoğunlukla dondurulmuş gıda ürün dolaplarının yanında konumlandırılmaktadır. Bu dolaplarda take home ürünleri bulunmaktadır.
  - Dikey Dolaplar: Dikey dolaplar içinde sadece take home ürünlerinin bulunduğu dolaplardır. Dikey dolaplar impulse dolaplardan farklı olarak genelde satış noktalarının içinde bulunmaktadır. Ayrıca süpermarket kanalındaki dolaplar da içecek veya dondurulmuş gıdaların yanına yerleştirilmektedir. Bakkal, büfe, kuruyemişçi gibi geleneksel kanalda yer problemi nedeniyle dikey dolaplar pek kullanılmamaktadır. Ancak 50-100 m<sup>2</sup>'lik marketlerde impulse dolaplarının yanına ilave olarak konulabilmektedir.
- 600
- Catering Dolapları: Catering ürünlerini satan yerinde tüketim noktalarında kullanılan soğutuculardır. Genellikle tüketicinin dondurma çeşitlerini rahat görebileceği yerlere konulmaktadır.

Perakende satış ve yerinde tüketim noktalarında bulunan dolap türleri ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 11:Perakende ve Yerinde Tüketim Noktalarında Bulunabilen Dolap Türleri

Satış Noktası Türleri	Kasa Önü Impulse Dolabı (100 lt)	Impulse Dolabı (200-500 lt)	Dikey Take Home Dolabı	Havuz Dolabı	Catering Dolabı
(A) Tipi Bakkal		✓			
(B) Tipi Bakkal		✓			
Büfe		✓			
Kuruyemişçi		✓			
Market		✓	✓		
Süpermarket	✓	✓		✓	
Hipermarket	✓	✓	✓	✓	
Kantin		✓	✓		
Çay bahçesi		✓			✓
Pastane		✓			✓
Lok./Cafe/Rest.					✓
Otel		✓			✓
Tatil Köyü		✓			✓
Havuz/Plaj Büfesi		✓			✓
Benzin İstasyonu		✓	✓		
Kırtasiye		✓			
Askeri kantin		✓			

Kaynak: Ülker

610

Geleneksel kanalda bulunan dolapların büyüklükleri aşağıdaki gibidir.

Tablo 12: Dolap Türleri ve Oranları

Dolap Türü	Oran (%)
Yatay-Küçük (200lt'den az )	18,5
Yatay-Orta (201-400lt)	66,2
Yatay-Büyük (400lt'den fazla)	14,2
Diğer	1,1

Kaynak: RK Pazar Araştırması

Geleneksel kanalda ağırlıklı impulse dolap türü yatay-orta büyüklükteki 300 ve 400 litrelik dolap türüdür (% 66). Ardından 200 litre büyüklükteki dolaplar gelmektedir. RK Pazar Araştırması'na göre dolaplardan yapılan satışların %70'i impulse ürünlerden %30'u ise take home ürünlerden oluşmaktadır.

620

Dondurmanın niteliği gereği impulse karakteri taşıması, eş deyişle görselliğin tüketici talebi yaratması soğutucu dolapların büyük çoğunluğunun satış noktalarının önünde konumlandırılmasına yol açmaktadır.

Algida, Ülker ve Panda'nın son üç yıldaki soğutucu sayılarına Tablo 13'de yer verilmektedir. 2005 yılı itibarıyla anılan firmaların toplam soğutucu sayısı (.....) yakındır. Algida pazardaki toplam dolapların yarısına sahip durumdadır.

Tablo 13 :Soğutucu Kabin Sayıları

	2003	2004	2005
Algida	(.....)	(.....)	(.....)
Ülker Golf	(.....)	(.....)	(.....)
Panda	(.....)	(.....)	(.....)
Toplam	(.....)	(.....)	(.....)

630

Kaynak: Firma verisi

Ülker 2003 yılında piyasaya girdikten sonra (.....) üzerinde kabin sayısına ulaşmıştır. Kabin sayısındaki bu hızlı artışa rağmen kabin başına satışlarda Panda'nın da gerisinde kalmaktadır.

Tablo 14: Kabin Başına Satışlar (2005)

Firma	Litre/Kabin
Algida	(...)
Golf	(...)
Panda	(...)

Kaynak: Firma verisi

640

Golf'ün kabin başına satışları Algida'nın yaklaşık (.....) denk gelmektedir. Söz konusu veri Golf'ün kabin başına satışta rakiplerinin oldukça gerisinde kaldığını göstermektedir. Üç teşebbüs dışında kalan firmaların soğutucu sayılarına ise aşağıdaki tabloda yer verilmektedir. Diğer firmaların toplam dolap sayısı (.....) dolabın biraz üzerindedir. Alaska (.....) dolap ile önde gelmesine rağmen son beş yılda finansal zorluklardan dolayı dolap yatırımı yapamamıştır. Alaska'nın ardından (.....) dolap ile İzmir bölgesinde faaliyet gösteren Memo gelmektedir.

Tablo15: Soğutucu Sayıları (2005)

Alaska	(...)
Memo	(...)
Mado	(...)
Flaş	(...)
Geye	(...)
AOÇ	(...)
Toplam	(...)

Kaynak :Firma verisi

650 Öte yandan organize perakende içinde yer alan zincir marketler dondurma üreticilerinin dolapları yanında kendi soğutucu dolaplarını da kullanmaktadır. Tablo 16'da zincir marketlerde yer alan dolapların firmalara göre dağılımı verilmektedir.

Tablo 16: Zincir Marketlerdeki Dolapların Dağılımı

Dolap Türü	Kendi Dolabı	Algida	Golf	Panda	Diğer	Toplam	Oran(%)
Impulse	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	8,5
Havuz	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	6,6
Toplam	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	8,2

Kaynak: RK Zincir Anketi

660 Zincir marketlerdeki dondurma dolaplarının %90'ından fazlası endüstriyel dondurma üreticilerine ait olup çok az bir kısmı (%8,2) zincir marketlerin kendi dolabıdır. Zincir marketlerde Algida, Golf ve Panda dolabı dışında diğer bir dondurma üreticisine ait sadece bir dolap bulunmaktadır. Tablodan çıkan diğer bir dikkat çekici sonuç ise ulusal zincirlerde Panda'nın dolap sayısının sadece (...) olması ve bu sayının toplam dolap sayısı içinde %(...) oranına karşılık gelmesidir.

### H.1.1.8. Soğutucu Dolap Tedarikçileri

670 Endüstriyel dondurma pazarındaki teşebbüslere soğutucu tedarik eden firmalar Uğur Soğutma Makinaları San. ve Tic. A.Ş. (Uğur), Şenocak Soğutma Sistemleri A.Ş. (Şenocak), SFA Soğutma San. İç ve Dış Tic. A.Ş. (SFA) ve Külahçioğlu Dayanıklı Tüketim Malları San. ve Tic. A.Ş. (Külahçioğlu)'dir. Uğur ve Şenocak pazarın önemli bir bölümünü kontrol etmektedir. Ayrıca ithalat yoluyla tedarik imkanı da bulunmaktadır.

Tablo 17: Ülker ve Panda'nın yıllara göre dolap alım miktarları

	2001	2002	2003	2004	2005	Toplam
Ülker			(...)	(...)	(...)	(...)
Panda	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Kaynak: Ülker, Panda

Yukarıda yer verilen bilgiler ışığında endüstriyel dondurma üreticilerine soğutucu temin eden en büyük tedarikçi Uğur olup ardından sırasıyla Şenocak ve SFA gelmektedir.

### H.1.1.9. Dondurma Pazarında Private Label

680 Private label zincir mağazaların kendi isimleri altında veya kendi isimlerinden bağımsız başka bir marka adı altında ürettirip sattıkları ürünlere verilen isimdir.



Dondurma pazarındaki private label oranının diğer hızlı tüketim ürünleri ile karşılaştırıldığında düşük olduğu görülecektir.

Dondurma hızlı tüketim ürünleri arasında %(...) private label oranı ile en düşük ürün kategorisini oluşturmaktadır. Bu durumu RK Zincir Anket çalışmasındaki verilerde de görmek mümkündür. Private label oranlarının bu sektörde düşük olmasının sebebi markalaşmanın bu pazarda önemli olmasından ileri gelmektedir.

690

Tablo 18: Dondurma Pazarında Private Label Ürünlerin Yaygınlığı (2004-2005)

	Gazlı İçecekler	Dondurma	Dondurmada PL Üretimini Yapan Firma	PL Satışı/Toplam Satış (%)
Migros	✓			
BİM	✓	✓	Natura Gıda (Ülker)	(...)
Metro	✓	✓	Schröer Ice gmbh	(...)
Tansaş	✓			
Real	✓			
Gima	✓			
Kıpa	✓			
Kiler	✓			
Dia	✓	✓	Distribuidora Inter.S.A	(...)
Carrefour	✓	✓	Erdo Erenler Gıda	(...)
Canerler	✓			
Pehlivanoğlu				

Kaynak: RK Zincir Anketi

RK Zincir Anketine göre gazlı içeceklerde hemen hemen tüm zincirlerde private label ürünler satılırken dondurmada sadece BİM, Metro, Dia ve Carrefour'da private label satışı bulunmaktadır. BİM'in dondurma satışlarının (.....) private label olup bu ürünleri de Natura Gıda üretmektedir. Bir başka deyişle dondurma pazarında en büyük private label üreticisi Natura Gıda aynı zamanda endüstriyel dondurma pazarının ikinci büyük oyuncusudur. Private label oranında BİM'in ardından yine indirim mağazası olan Dia gelmektedir. Metro ve CarrefourSa'nın toplam satışları içerisinde private label oranı ise sırasıyla %(...) ve %(...) 'dir. Ayrıca dikkat çeken bir diğer unsur da Dia ve Metro'nun private label ürünleri yurt dışındaki firmalara ürettirmeleridir.

700

Genel olarak private label ürünlerin yaygınlaşmasının markalar arası rekabeti arttırdığı söylenebilir. Özellikle anılan ürünlerin markalı ürünlere göre düşük fiyatla satılması en azından kısa vadede tüketici refahını olumlu etkileyebilmektedir. Ancak bu durum yukarıdaki verilerden görüldüğü üzere dondurma pazarında geçerli değildir. Dondurma pazarında private label ürünlerin yaygın olmaması perakendeci markalarının markalı ürünlere rekabetçi baskı yaratmasını engellemektedir.

710

**H.1.1.10. Pazarda Faaliyet Gösteren Diğer Teşebbüsler****H.1.1.10.1. Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş. (Ülker/Golf)**

720

Türkiye'nin en büyük bisküvi ve şekerleme üreticisi ve yağ ile süt sektörlerinde de en büyük oyuncularından biri olan Ülker Grubu, endüstriyel dondurma pazarına 2003 yılında Schöller firmasının Bursa'daki tesislerini alarak girmiştir. Ülker Grubu şirketlerinden biri olan Natura Gıda San. ve Tic. A.Ş. (Natura A.Ş.) 24.10.2001 tarihinde kurulmuş olup 2003 yılı mart ayında Schöller'in devralınmasıyla faal duruma geçmiştir.

730

Kerevitaş Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. (Kerevitaş) (%40) ile Almanya'da aktif olarak faaliyet gösteren Schöller Holding'in (%60) ortak girişim olarak kurulan Schöller Dondurma San. A.Ş., Türkiye pazarında 1999 yılında faaliyetine başlamıştır. Schöller impulse, take home ve catering kanalında aktif olarak faaliyet göstermesine rağmen pazarda başarılı olamamış ve Ülker tarafından devralınmıştır. Ülker hâlihazırda endüstriyel dondurma üretimi ve satışı alanında Ülker Golf markasıyla faaliyetini sürdürmektedir. Ülker 2003 yılını kendi deyimleriyle "deneme senesi" olarak görmüş ve devraldıkları Schöller ürünlerini satmaya devam etmiş, 2004 yılından itibaren yoğun bir şekilde sadece kendi markaları Golf'e odaklanmıştır.

740

Ülker 1996 yılında Ak Gıda ile süt ve süt ürünleri üretimi işine girerek Türkiye'nin en büyük entegre süt üretim tesisini kurmuştur. Ülker Grubu süt üretiminden elde ettiği ürünü aynı zamanda dondurma işinde de kullanarak dikey entegrasyonu tercih etmiştir. Bu sayede Ülker dondurma üretiminde rakiplerinden farklı olarak süttozu yerine taze süt kullanmaktadır. Ayrıca Ülker'in çikolata alanındaki faaliyeti de bu alanda kendisine avantaj sağlamaktadır.

Ülker Golf'ün impulse, take home ve catering kanalındaki ürün portföyüne Tablo19'da yer verilmektedir.

Tablo 19: Ülker Golf Ürün Portföyü

Anlık tüketim (Impulse)	Evde Tüketim (Take Home)	Yerinde Tüketim (Catering)
Maestro	Royal	Royal
Fantasia	İkram	İkram
Metro	Mavi-Yeşil	Pasta
Roko		Venexia
Coco Star		
Maraş		
Hobby		
Link		
İçim		
Kitty Milk		
Toto		
Çokoprens Tiki		

Kaynak: Ülker

750

Natura A.Ş. her üç kanalda faaliyet göstermekte ayrıca Venexia markası ile pasta çeşitleri üretmektedir. Ülker, bisküvi pazarında bilinen bazı markalarını dondurma pazarında da kullanmaktadır.

**H.1.1.10.2. Has Gıda San. ve Tic. A.Ş. (Panda)**

Panda markasıyla ülke çapında 1984 yılından bu yana dondurma üretim ve satışı faaliyeti ile iştigal eden Has Gıda San. ve Tic A.Ş. (Has Gıda) Türkiye'nin ülke çapındaki ilk endüstriyel dondurma üreticisidir. Has Gıda Algida ve Ülker Golf'ten farklı olarak sadece dondurma pazarında faaliyet göstermektedir.

760

Algida'nın Türkiye pazarına girmesinden önce pazarın %(...)’sını Alaska ile birlikte kontrol etmekte olan Panda ürünlerini İstanbul'daki tesisinde üretmektedir. Has A.Ş.'nin ürün portföyüne aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 19: Has Gıda-Panda Ürün Portföyü

Anlık tüketim (Impulse)	Evde Tüketim (Take Home)	Yerinde Tüketim (Catering)
Magic	Maraş	Panda
Kornet	Panda	Four Seasons
Sen&Ben	Four Seasons	
Prima		
Magic Cup		
Maraş Cup		
Maxi		
C-Energy		
Stix		
Baby Stix		
Jelly		
Gummy		
Gofretto		
Buzz		
Sorbet		
Net		
Nilya		

Kaynak: Has Gıda

**H.1.1.10.3. İzmir Süt Mamulleri Sanayi ve Tic. A.Ş. (Memo)**

770 Memo 1972 yılında kurulduktan sonra, 1974 yılında “Memo” markası adı altında dondurma üretimine başlamıştır. Türkiye’de endüstriyel dondurma üretiminin öncüsü olan şirket ağırlıklı olarak Ege bölgesinde faaliyet göstermektedir. Anılan şirket impulse, take home ve catering kategorilerinde dondurma ve buz krem üretimi yapmakta ayrıca Mars markalı ithal dondurmaların da satışını gerçekleştirmektedir. Impulse markaları Jumbo, Süper Kornet, Kup, Memo Star, Hedef 12, Dracula, Blacky, Negro’dur. Ev ve yerinde tüketim kanalında ise Memo ve Monte Carlo markaları ile satış yapmaktadır. İzmir Süt A.Ş. mevcut durumda (.....) adet soğutucu ile faaliyet göstermektedir.

**780 H.1.1.10.4. Dinamik Gıda Üretim ve Pazarlama San. Tic. Ltd. Şti. (Alaska)**

Alaska Panda ile birlikte Türkiye'nin öncü endüstriyel dondurma üreticilerinden biridir. 1990 başına kadar Panda ile birlikte piyasanın önemli oyuncularından birisi olmasına rağmen Algida'nın girişi ile birlikte pazar payı önemli ölçüde düşmüştür. Ağırlıklı olarak İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Tekirdağ ve Hatay’da Alaska markasıyla satışı

790 bulunan Dinamik Gıda Üretim ve Pazarlama San. Tic. Ltd. Şti. (Dinamik A.Ş.) ayrıca Dia Sa zincir marketlere özel markalı ürün sağlamaktadır. Söz konusu teşebbüs impulse, take home ve catering kategorilerinde mevcut durumda (.....) adet soğutucu ile faaliyette olmasına rağmen teşebbüs son 5 yıl, finansal zorluklar nedeniyle soğutucu yatırımında bulunamamıştır. Alaska'nın özellikle sinemalarda tüketilen ve çok bilinen markası Alaska Frigo'dur. Alaska'nın diğer markaları ise Boss, Penguen, Süper Kornet ve Eskimo'dur. Eskimo markası ile ayrıca ev kanalı ve yerinde tüketim kanalı için de üretim yapmaktadır.

#### **H.1.1.10.5. Geye Dondurma Gıda San. ve Tic. A.Ş. (Geye)**

800 Kuruluş tarihi 1927 olan Geye, Bursa merkezli bir dondurma üreticisidir. Geye'nin dondurma dışında şerbetli ve sütlü tatlı alanında da faaliyeti bulunmaktadır. Teşebbüsün ürünlerini ağırlıklı olarak sattığı Bursa ve Mudanya'da kendine ait toplam (...) satış noktası bulunmaktadır. Ayrıca (...) Kıbrıs'ta olmak üzere (...) de franchise verdiği Geye Dondurma satış noktası mevcuttur. Satış yaptığı iller ise başta Bursa olmak üzere İzmir, Afyon, Kocaeli, Denizli ve Samsun'dur. Ancak satışlarının yaklaşık %(...)’i Bursa’da gerçekleşmektedir. Geye'nin satışlarında kendi mağazalarında yapmış olduğu satışların (yerinde tüketim kanalı satışlarının) önemli bir payı vardır. Ayrıca teşebbüs çeşitli firmalar adına private label (özel markalı ürün) üretimi de yapmaktadır.

#### **H.1.1.10.6. T.C. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı Atatürk Orman Çiftliği Müdürlüğü (AOÇ)**

810 Türkiye’de modern tarım tekniklerinin uygulanması amacıyla kurulan Tarım ve Köyişleri Bakanlığı’na bağlı tüzel kişiliği haiz bir kuruluş olan AOÇ 1957 yılında açılan süt fabrikası ile birlikte dondurma üretimine de başlamıştır. Dondurma dışında süt ve süt ürünleri, şarap, bal, meyve suları, pekmez, tahin ve sirke üretimi ve satışı yapmaktadır. Sadece Ankara’da satış faaliyeti bulunan AOÇ, impulse ve take home kategorilerinde üretim yapmaktadır. İlgili Müdürlük dondurma satışında AOÇ markasını kullanmaktadır. Ürün portföyü oldukça sınırlı olan AOÇ sade, kakaolu ve Antep fıstıklı dondurma üretimi ve satışı yapmaktadır. Anılan teşebbüs son 5 yılda sadece (...) adet soğutucu yatırımı yapmıştır.

#### **H.1.1.10.7. Yaşar Dondurma ve Gıda Maddeleri A.Ş. (Mado, Mardo)**

820 Mado 1986 yılında geleneksel imalathanelerini modern tesislere çevirerek dondurma pazarında önemli bir adım atmıştır. Ayrıca 1989 yılındaki özelleştirme sonucunda Türkiye Süt Endüstrisi Kurumu tesislerini devralmış ve artan üretim kapasitesiyle birlikte Maraş dondurmasını endüstriyel planda üretme ve pazarlama olanağına kavuşmuştur. Teşebbüsün üretim tesisleri K. Maraş’tadır. Yaşar A.Ş. 1991 yılında franchise sistemi ile yerinde tüketim kanalında Mado Dondurma Cafe’ler oluşturma uygulamasına başlamıştır. Bugün itibarıyla Mado Cafe’lerin sayısı 30 ilde (...)’ye ulaşmıştır. Öte yandan Yaşar A.Ş. impulse ve take home kanalında Mardo markası ile son 8 yıldır faaliyettedir. Mardo markalı ürünler Hatay, K. Maraş, Antalya, G. Antep, Adana, Mersin, Batman, Ş.Urfa, Elazığ ve Kayseri illerinde satışa sunulmaktadır. Kısaca anılan teşebbüs Mado markası ile yerinde tüketim kanalında Türkiye çapında, impulse ve ev kanalı pazarında Mardo markası ile bölgesel olarak

faaliyet göstermektedir. Söz konusu teşebbüsün Mardo ürünlerinin muhafazası için satış noktalarına bıraktığı (...) adet soğutucusu bulunmaktadır.

#### **H.1.1.10.8. Özerişen Süt Gıda San. ve Tic. A.Ş. (Flaş)**

840 Flaş 7 bölgede 41 ilde dondurma ve yenilebilir buz satışı yapmaktadır. Söz konusu teşebbüs impulse, take home ve catering kanalı için üretim yapmakta, ayrıca çeşitli firmalara ve CarrefourSa'ya private label üretimi de gerçekleştirmektedir. Flaş son beş yılda (...) adet soğutucu yatırımı yapmıştır.

#### **H.1.1.10.9. Nişfud Gıda Sanayi ve Tic. A.Ş. (Höagen-Dazs)**

850 Birçok ülkede hâlihazırda tüketilmekte olan Höagen-Dazs markalı dondurma, 2006 Nisan ayında Nişfud Gıda San. ve Tic. A.Ş. tarafından ithal edilerek Türkiye pazarına girmiştir. Ürünün dağıtımı Kerevitaş tarafından yapılmaktadır. Teşebbüsün ürüne yönelik hedef kitlesi A+-B sosyo-ekonomik grupta bulunan yetişkinler olup ürünün fiyatı diğer endüstriyel dondurmalara göre oldukça yüksektir. Aynı zamanda (...) adet cafe işletmesi bulunan teşebbüs kendi hedef kitlesi doğrultusunda yaygınlığını artırmayı planlamaktadır.

### **H.1.2. İlgili Ürün Pazarı**

#### **H.1.2.1. Endüstriyel-Artisan Dondurma Ayrımı**

860 Dondurma ürününe yönelik olarak teşebbüsler tarafından yaptırılan tüketici araştırmalarına göre, dondurma tüketicilerde serinlik/ferahlık/rahatlık yaratması, tasasızlığı, keyfi, eğlenceyi, yaz mevsimini yaşatması ev tüketiminde ise pratik bir şekilde misafirleri mutlu etmek ihtiyacını gidermesi nedeniyle tüketici gözünde diğer hızlı tüketim ürünlerinden (gazlı içecek, bisküvi, çerez gibi) ayrılmaktadır.

870 Dondurma tüketimi Türkiye'de arz açısından iki farklı biçimde üretilmektedir. Bir tarafta geleneksel diye nitelendirebilen artisan (pastane dondurması üretimi) ve satışı bulunmaktadır. Geleneksel dondurmanın en önemli özelliği üretim yeri ile satış yerinin aynı mekan olması, eş deyişle pastanenin ürettiği dondurmayı sadece kendi dükkanında satmasıdır. Öte yandan endüstriyel dondurmada ise teşebbüsler dondurma üretimini büyük ölçekli olarak gerçekleştirmekte ve ardından kurdukları soğuk zincir ile tüketicilere ürünlerini bağımsız araçlar ile (bayii, satış noktası vs) ulaştırmaktadır. Endüstriyel dondurma üreticileri ayrıca geleneksel dondurmadan farklı olarak reklâm, pazarlama aktiviteleri ile marka imajı yaratarak ve yeni ürünler çıkararak ürün farklılaşmasına gidebilmektedir. Satışlarda reklâmın önemli olması tüketicinin ürünü algılayışında farklılık yaratmakta ve ürünün tüketici nezdinde imajına katkı sağlamaktadır. Ayrıca dondurmanın niteliği gereği çabuk bozulan bir ürün olması ve dolayısıyla Türkiye'de sağlık şartlarına uygun üretim konusunda çeşitli sorunların yaşanması artisan dondurmaları tüketici gözünde endüstriyel dondurmalarından farklılaştırmaktadır. Yıllar itibarıyla artisan dondurma tüketimi 880 azalmaktadır. Üstelik söz konusu azalışın pazar büyürken olması dikkat çekici bir unsurdur. Aynı eğilimin ekonomik kriz döneminde de sürdüğünü belirtmek yanlış olmayacaktır. Bu kapsamda artisan dondurmayı tüketen tüketicilerin taleplerini endüstriyel dondurmaya yönelttikleri ve iki ürün arasında tek taraflı bir geçişlilik olduğu görülmektedir. Öte yandan Türkiye'de artisan dondurma pazarının toplam

pazar içindeki payı yıllara göre azalmaktadır. 2006 yılında artisan dondurmanın payı %11'e kadar düşmüştür.

890 Türkiye'de artisan dondurma üreticileri olarak nitelendirilen teşebbüsler pastanelerdir. Endüstriyel dondurma üreticilerinin catering kanalında satış yaptığı müşteri grupları arasında pastaneler de bulunmaktadır. Bir başka deyişle pastaneler de artık kendileri üretim yapmak yerine Algida, Ülker gibi endüstriyel dondurmacılardan ürünleri almaktadır. Böylece ürün kalitesi, hijyen gibi sorunlar da en aza indirilmektedir. Sonuç olarak tüketiciler değişen arz ve talep koşulları ile birlikte artisan dondurmadan endüstriyel dondurmaya geçmekte, artisan dondurma satan pastaneler de endüstriyel dondurma üreticilerinin catering kanalının bir parçası haline gelmektedir.

900 Yukarıda yer verilen açıklamalar dikkate alındığında endüstriyel dondurmanın artisan tipi dondurmadan nitelik itibarıyla ayrıldığını söylemek mümkündür. Bu kapsamda tüketicinin her iki tip dondurmayı farklı algıladığı belirtilmelidir. Anılan iki dondurma tipinin pazarın geleneksel ve modern kesimini oluşturduğu söylenebilir. Pazarın geleneksel ve modern kesimlerinin rekabet hukuku kapsamında farklı ilgili ürün pazarları oluşturduğuna yönelik değerlendirmeler Kurul tarafından benimsenmiştir. Nitekim zincir marketlere yönelik son kararlarda geleneksel perakende kanalları modern kesimden ayrılmış ve farklı pazarlar olarak değerlendirilmiştir. Benzer şekilde Frito-Lay kararında modern çerez olarak ifade edilebilecek olan paketlenmiş cips, geleneksel kuruyemişten ayrılarak ayrı pazarda değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmelerde tüketicilerin bu noktalara/ürünlere yaklaşım farkının yanı sıra teşebbüslerin pazarlama ve satış teknikleri de dikkate alınmıştır.

910 Dondurma pazarına yönelik çeşitli Kurul kararlarında tanımlanan ilgili ürün pazarlarına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 20: Konuya ilişkin Rekabet Kurulu Kararları

Teşebbüsler	Karar Tarihi	Karar Türü	İlgili Ürün Pazarı
Has Gıda (Panda)	28.9.1999	Menfi Tespit/Muafiyet	Dondurma
Has Gıda (Panda)	29.5.2001	Menfi Tespit/Muafiyet	Dondurma
Algida	26.12.2002	İhlal (6.madde)	Endüstriyel Dondurma
Schöller	3.4.2003	Devralma	Endüstriyel Dondurma
Algida,Panda, Golf	30.9.2004	İhlal (4.madde)	Endüstriyel Dondurma

### H.1.2.2. Ürün Grubu/Kanal Bazında İlgili Pazar Ayrımı

920 Endüstriyel dondurma ürünleri de kendi tüketim kalıpları içinde farklılaşabilmektedir. Impulse dondurma tüketicilerin gördükleri zaman tükettikleri bir ürün olup plansız alışverişe konu olmaktadır. Bu özelliği nedeniyle de impulse ürünleri küçük ambalajlarda çubuklu, külahlı ve küçük kâselerde satılmaktadır. Tüketici çoğunlukla ürünü satın alır almaz yolda kısa sürede tüketmektedir. Take home ürünler ise teşebbüslerin yarım, bir ve bir buçuk litrelik ambalajlarda piyasaya sürdükleri ve tüketicilerin evde, misafirlikte tükettikleri ve daha uzun süreli tüketim için aldıkları ürünlerdir. Bu tip ürünler impulse ürünlerden farklı olarak planlı alışverişe konu olmakta, bir başka deyişle bu tip dondurma impulse dondurmanın aksine tüketicinin alışveriş listesine girmektedir. Impulse ürünler nitelikleri gereği dondurmanın sezona bağlı niteliğinden take home ürünlere göre daha çok etkilenmektedir. Impulse ürünlerin dışarıda tüketilmesi satışların çok önemli bir kısmının yaz aylarında

930 gerçekleşmesine neden olurken take home ürünlerin ev ortamında tüketime konu olması ürünün sezonsallık karakterini azaltmaktadır.

940 Catering ürünler ise yerinde tüketim noktalarında toplu tüketime uygun büyük boy ambalajlarda (5 litrelik) üretilmektedir. Tüketiciler tarafından restoran, pastane, çay bahçesi gibi noktalarda tüketilen bu ürünler bu noktalar tarafından sunulan bir hizmetin parçası olmaktadır. Söz konusu ürünler impulse tipi ürünlerden farklı olarak çubuklu ve paketlenmiş olmayıp genellikle bir kaptaki ve açık olarak servis edilmektedir. Bu gibi ürünler dondurmanın başka bir hizmetinin yanında alınması sebebiyle diğer dondurma gruplarından ayrılmaktadır. Söz konusu noktalarda dondurma tüketimi çoğunlukla birincil amaç olmamaktadır. Bu nedenle anılan noktalarda satılan dondurmalar, aynı zamanda başka bir hizmetin de tüketiciye verilmesinden yola çıkılarak daha pahalı olmaktadır. Teşebbüslerin beklentileri catering türü dondurmaların sektörde esas kârlılığı yaratan impulse tipi dondurmaların satışlarına destek vermesidir. Catering ürünlerinin bir özelliği de sadece yerinde tüketim noktalarında satılmasıdır.

Impulse ve take home ürünler ise geleneksel ve modern kanalın bir arada yer aldığı perakende kanalında satılmaktadır. Perakende kanalında yer alan değişik tipteki noktalar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

950 Tablo 21:Perakende Alt Kanalları

Geleneksel Kanal (100 m <sup>2</sup> altı)	Modern Kanal (100 m <sup>2</sup> ve üstü)
Bakkal	Hipermarket
Büfe	Süpermarket
Kuruyemişçi	İndirim mağazası
Orta Market	

Geleneksel kanal olarak nitelendirilen 100 m<sup>2</sup>'nin altındaki satış noktalarında ağırlıklı olarak impulse ürünler (%70), süpermarket kanalında ise ağırlıklı olarak take home ürünler satılmaktadır.

960 Yukarıda yer verilen bilgiler ışığında, tüketici talebi, ürün gramajı, ambalaj farklılığı gibi arz unsurları açısından "impulse ürünler", "take home ürünler" ve "catering ürünler" in ayrı ilgili pazarlar teşkil ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna ek olarak impulse ürünlerin ağırlıklı olarak geleneksel, take home ürünlerin çoğunlukla organize perakende (süpermarket kanalı) kanalında satılıyor olması ve yerinde tüketim kanalının da anılan her iki kanaldan gerek ürün niteliği gerekse ürünün tüketildiği ortam bakımından farklılaşması nedeniyle geleneksel, organize perakende ve yerinde tüketim kanalları da ayrı birer pazar olarak değerlendirilmiştir.

### H.1.3. İlgili Coğrafi Pazar

Endüstriyel dondurma pazarındaki üreticilerinin ürünleri tüm Türkiye'de satıldığı, dağıtım ve satış kanalları da tüm yurdu kapsadığı için ilgili coğrafi pazar "Türkiye Cumhuriyeti" olarak belirlenmiştir.

970

## H.2. Taraf: Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş. (Unilever A.Ş.)

İlk yatırımını 1952 yılında gerçekleştiren Unilever Türkiye, Türkiye’de 54 yıldır faaliyet göstermektedir. Unilever Türkiye, Unilever Global gibi, Türkiye’de hızlı tüketim ürünleri (HTM) pazarında gıda, ev bakım ve kişisel bakım ürünleri olmak üzere üç ana faaliyet alanında üretim ve satış yapmaktadır: Unilever A.Ş.’nin faaliyet alanları ve bu alanlardaki markaları aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

980

Tablo 22. Unilever A.Ş.’nin Faaliyet Alanları ve Markaları

	Markalar	Faaliyet Alanları				
GIDA	<i>Algida</i>	Dondurma				
	<i>Becel</i>	Sağlık margarini				
	<i>Knorr</i>	Çorba, sos, çeşni, ketçap, mayonez, donmuş ve hazır gıda				
	<i>Komili</i>	Zeytinyağı				
	<i>Lipton</i>	Siyah dökme ve poşet çay, bitki ve meyve çayları				
	<i>Sana</i>	Margarin				
EV BAKIM	<i>Cif</i>	Yüzey temizleyici, bulaşık deterjanı, sünger bezler				
	<i>Domestos</i>	Çamaşır suyu				
	<i>Omo</i>	Çamaşır deterjanı				
	<i>Rinso</i>	Ekonomik çamaşır deterjanı				
	<i>Yumoş</i>	Yumuşatıcı				
KİŞİSEL BAKIM	<i>Signal</i>	Diş macunu, diş fırçası				
	<i>Rexona</i>	Deodorant				
	<i>Lux</i>	Sabun				
	<i>Elidor</i>	Şampuan, saç şekillendirici				
	<i>Dove</i>	Cilt temizlik, cilt bakım ürünleri, deodorant, saç bakım ürünleri				
	<i>Clear</i>	Kepek şampuanı				
	<i>Axe</i>	Erkekler için deodorant				

Kaynak: [www.unilever.com.tr](http://www.unilever.com.tr)

Unilever Türkiye hukuki anlamda Unilever A.Ş. altında yapılanmaktadır. Anılan şirket 28.10.2004 tarihi itibarıyla yine Unilever Grubu bünyesinde yer alan Unilever Holding A.Ş., Unilever Temizlik ve Kişisel Bakım Ürünleri Satış, Pazarlama ve Ticaret A.Ş. (Unipa) ve Lever Elida Kişisel Bakım Ürünleri San. ve Tic. A.Ş.’nin tüm aktif ve pasiflerini devralarak bu şirketleri bünyesinde birleştirmiştir. Bu işlem öncesinde dondurma üretimi yine Unilever A.Ş. tarafından yapılmakta ancak pazarlama ve satış işleri Unipa tarafından yürütülmekteydi. Birleşme işlemi sonrasında ise dondurmaya ilişkin tüm faaliyetler Unilever A.Ş. tarafından gerçekleştirilmekte olup teşebbüsün ortaklık yapısı aşağıdaki gibidir.

990

Tablo 23: Unilever A.Ş. Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Hisse Oranı (%)
Mavibel B.V.	52,8
Lipoma B.V.	23,6
Marga B.V.	19,1
Unilever B.V.	4,3
Hikmet Ataman Murisleri	0,2
TOPLAM	100,00

Kaynak: Unilever A.Ş.



1000 Lipoma B.V., Marga B.V. ve Mavibel B.V. Unilever N.V.'nin %100 oranında hisseyle kontrol ettiği şirketlerdir. Dosan Konserve San. ve Tic. A.Ş. ise yine Unilever Grubu şirketleri içerisinde yer alan ancak yabancı ortakların yanı sıra 200'e yakın Türk ortağı bulunan ve çay üretimi ile iştigal eden bir şirkettir. Unilever Türkiye'nin Çorlu'da dondurma ve margarin fabrikaları, Çayırova'da çay paketlenme, soslar ve çorba/bulyon fabrikası, Gebze'de deterjan, ev ve kişisel bakım ürünleri fabrikası, Rize'de 3 adet çay fabrikası olmak üzere toplam 7 üretim tesisi bulunmaktadır.

Unilever ülkemizde kendine ait global bir marka olan "Algida" üst markası ile faaliyet göstermektedir. Algida bünyesinde Carte D'or, Magnum, Cornetto, ve Max gibi diğer markalar da Türkiye'de Unilever N. V. adına tescillidir ve bir marka lisans sözleşmesi uyarınca Unilever A.Ş. tarafından Türkiye'de kullanılmaktadır.

1010 Endüstriyel dondurma ürünü, kendine özgü yapısı nedeniyle ayrı bir üretim, satış, pazarlama organizasyonu ve bilgi birikimi gerektirdiğinden dondurma işi Unilever Türkiye yönetim yapılanması içinde tüzel kişiliği olmayan "Algida Departmanı" tarafından yürütülmektedir.

Algida Türkiye Haziran 1990 tarihinde dondurma pazarına girmiştir. Cornetto markasını 1990'da, Carte D'or markasını 1992 yılında ve Magnum markasını 1994 yılında tüketiciyle buluşturmuştur. Magnum özellikle yetişkinler için pazara sunulan ilk çubuklu dondurma markası olmuştur. Algida Türkiye halihazırda Unilever'in dünyadaki en büyük 5, Avrupa'da ise 4. dondurma operasyonudur.

1020 Algida Türkiye'nin ürün portföyüne aşağıdaki tabloda impulse, take home ve catering kanalı ayrıştırmada yer verilmektedir.

Tablo 24.: Algida Türkiye Ürün Portföyü

Anlık tüketim ( <i>Impulse</i> )	Evde Tüketim ( <i>Take Home</i> )	Yerinde Tüketim ( <i>Catering</i> )
Magnum	Magnum	Carte D'or
Cornetto	Carte D'or	Algida
Max	Algida Maraş	Cornetto Soft
Gökkuşuğu	Vienetta	Sonata
Buz Parmak	Algida	
Yaz-Buz	Algida Light	
Karbeyaz		
Minimilk		

Kaynak: Unilever A.Ş.

### H.3. Yapılan Tespitler ve Hukuki Değerlendirme

#### H.3.1. Yapılan Tespitler

1030

##### H.3.1.1. Hakim Durum Analizi

###### H.3.1.1.1. Mutlak ve Görelî Pazar Payları

Hâkim durum analizinde öncelikle mutlak ve görelî pazar paylarına bakılmaktadır. Aşağıdaki şekilde 2006 yılı (Ocak-Eylül) verilerine göre Algida'nın ürün pazarlarındaki

1040 konumuna yer verilmektedir. Şekil 1'deki sütunlar 2006 yılı itibarıyla Algida'nın impulse, take home, catering ve toplam endüstriyel pazardaki paylarını göstermektedir. Yine aynı tablodaki çizgilerse Algida'nın pazar payının en yakın rakibinin pazar payının kaç katı olduğuna işaret etmektedir.

Şekil 1: İlgili ürün pazarlarında Algida'nın konumu (2006, ilk 9 ay)

(.....TİCARİ SIR.....)

1050

1060 Şekil 1'den Algida'nın pazar payının ilgili pazarlara göre %[65-69] ile %[70-74] arasında değiştiği görülmektedir. Ayrıca toplam endüstriyel dondurma pazarındaki payı da %[65-69]'a ulaşmaktadır. Impulse ürünler pazarında Algida %[65-69] pazar payı ile en yakın rakibinin yaklaşık 4 katı büyüklüğündedir. Algida take homeda %[70-74], cateringde %[65-69] pazar payları ile en yakın rakibinin sırasıyla yaklaşık 4 ve 3 katı pazar büyüklüğüne sahiptir. Toplam endüstriyel dondurma pazarında ise bu oran yaklaşık 5'i bulmaktadır.

Şekil 2: Algida'nın Impulse ve take home ürünlerde pazar payları

1070 (.....TİCARİ SIR.....)

1080 Yukarıdaki şekilde Algida'nın impulse ve take home ürünlerde pazar paylarının yıllara göre geçirdiği değişimler sunulmaktadır. Algida 2004 yılına kadar pazar payını sürekli artırmış ve her iki ürün grubunda da %[80-84]'ün üzerinde pazar payına ulaşmıştır. 2003 yılında Ülker/Golf'ün pazara girişi pazar paylarında düşüşe sebep olsa da 2006 yılında pazarın büyük bir kısmını oluşturan impulse ürünlerde pazar payında yaklaşık [0-4] puan artış yaşanmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta pazarın hem genel olarak hem de Ülker'in girişi ile birlikte 2004 yılında önemli bir ölçüde büyümesidir. Dolayısıyla Algida'nın pazar payında azalma olmasına rağmen satışları bu dönemde artmış olup hiçbir dönemde Algida'nın pazar payı %[65-69]'un altına inmemiştir.

Aşağıdaki şekilde ise Algida'nın yıllara göre catering ürünlerde ve toplam pazardaki pazar paylarına yer verilmektedir.

1090 Şekil 3: Algida'nın catering ve toplam pazardaki payları

(.....TİCARİ SIR.....)

1100

Algida catering kanalında anılan dönemde istikrarlı bir şekilde %[65-69] civarında pazar payına sahip olmuştur. Algida'nın toplam endüstriyel dondurma pazarındaki fotoğrafı ise impulse ürünlerdeki trendine benzerlik göstermektedir. Zira ilgili bölümde vurgulandığı üzere pazarın büyük bölümü impulse ürünlerden oluşmaktadır. Algida'nın toplam pazardaki payı 2004 ve 2005 yıllarında azalmasına rağmen 2006 yılında küçük bir artışla % [65-69]'a ulaşmıştır.

Şekil 4: Ülker/Golf'ün pazara girişi ve etkisi (satışlar 1000 litre)

1110

(.....TİCARİ SIR.....)

1120

Tablo 23: 2003 yılına göre satış miktarları artışı (Yıl-2003, 1000 litre)

	2004	2005	2006
Ülker	(.....)	(.....)	(.....)
Panda	(.....)	(.....)	(.....)
Algida	(.....)	(.....)	(.....)
Toplam	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Algida

1130

Yukarıdaki şekil ve tabloda Ülker'in pazara girmesi ile birlikte teşebbüslerin endüstriyel dondurma pazarında gerçekleştirdikleri satış miktarları görülmektedir. Endüstriyel dondurma pazarı yıllara göre sürekli büyümektedir. Anılan büyümede hem Türkiye'de dondurma tüketiminde Avrupa ülkelerine göre henüz doygunluk noktasına ulaşılmamış olmasının hem de özellikle Ülker'in pazara girmesiyle artan reklâm/pazarlama/promosyon harcamalarının olduğu söylenebilir. Zira Ülker'in reklâm harcamaları kendi satışlarını artırdığı gibi genel olarak dondurma kategorisini

1140 de olumlu etkilemiştir. Ülker'in 2003 yılından önceki satış miktarları Schöller'e aittir. Algida'nın 2004 yılındaki satışları Golf'ün girmesi ile birlikte yaklaşık (.....) litre artmıştır. Ülker'in satışlarındaki artış (.....) litre, Panda'nın satışlarındaki artış ise pazar büyümesine rağmen (.....) litre olarak gerçekleşmiştir. Dolayısıyla büyüyen pazardan en çok Ülker/Golf pazar payı almıştır. Burada Ülker'in yoğun reklâm ve pazarlama aktivitelerinin rolü olduğu açıktır. Ancak 2005 ve 2006 yıllarında Algida pazardaki büyümeden en fazla pay alan aktör olmuştur. Şöyle ki Algida 2005 yılında bir önceki yıla göre büyüyen pazarın %[55-59]'unu, Golf ise %[15-19]'unu, 2006 yılında ise bir önceki yıla göre Algida %[65-69], Panda %[20-24] ve Ülker %[10-14]'ünü almıştır. Bir başka deyişle Panda 2005 ve 2006 yıllarında Ülker'den daha fazla satışını artırmıştır.

Tablo 24: Teşebbüslerin büyüyen pazardan aldıkları pay (%)

	2004-2003(%)	2005-2004(%)	2006-2005(%)
Ülker	45-49	15-19	10-14
Panda	5-9	20-24	20-24
Algida	40-44	55-59	65-69

Kaynak: Algida

1150 Algida ve Ülker'in pazar paylarının birlikte gösterildiği şekil 5'den görüldüğü üzere Ülker 2003 yılında %[5-9] olan pazar payını 2005 yılında en yüksek seviye olan %[15-19]'a çıkarmış ardından 2006 yılında bu oran %[10-14]'e düşmüştür. Algida'nın 2003 yılındaki %[75-79]'luk pazar payı 2005 yılında %[65-69]'a gerilemiş 2006 yılında ise küçük bir artışla %[65-69]'a ulaşmıştır.

Şekil 5: Algida ve Ülker Pazar Payları

1160 (.....TİCARİ SIR.....)

1170 Yukarıda yer verilen bilgiler ışığında Ülker'in pazara girişinin Algida üzerinde etkisinin çok sınırlı olduğu, Algida'nın son 2 yıldır sabit bir pazar payına ulaştığı hatta 2006 yılında az da olsa bir artış sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak artan dondurma tüketimiyle birlikte büyüyen pazar Algida'nın kârlılığında bir azalma olmamasını sağlamıştır.

### H.3.1.1.2. Giriş Engelleri

1180 Teşebbüsün pazarda sahip olduğu pazar gücünün derecesine ilişkin olarak göz önünde bulundurulması gereken bir diğer kriter pazara giriş engelleridir. Giriş

engellerinin olduğu bir pazarda uzun yıllardır sürdürülen yüksek bir pazar payı hâkim durumun en belirgin kriteri olarak değerlendirilmektedir. Giriş engelleri bir teşebbüsün pazara yeni girecek muhtemel rakipleri karşısında, sadece daha etkin olması nedeniyle değil, daha önce pazara girmesi, üretim ya da dağıtımda özel bir konumda bulunması ya da temel girdileri daha kolay elde edebilmesi bakımından avantaj sahibi olmasını ifade eder. Bu engeller girişe ilişkin beklenen batık maliyetleri artırmak, pazara girince elde edilmesi umulan kar miktarını azaltmak, coğrafi ya da yasal sınırlamalar yaratmak suretiyle girişi engeller ya da yavaşlatırlar. Giriş engellerinden kasıt pazarda yalnızca üretim yapmak değil, ürünün satış noktalarında yer alması ve mevcut aktörler için rekabetçi bir baskı yaratabilmektir. Giriş engelleri ne kadar düşük olursa pazardaki potansiyel rekabet, mevcut firmaların fiyatları rekabetçi seviyenin üzerine çıkarma eğilimlerini o kadar zayıflatır. Böyle bir durumda, yüksek kârın yeni firmalar açısından pazarı çekici hale getirecek olması nedeniyle hiç bir firma önemli ölçüde pazar gücü uygulama imkanına sahip olamaz. Bu şekilde de pazara yeni teşebbüslerin girmesi beklenebilir.

1190

Pazar payları, pazarların yapısı ve teşebbüslerin konumları hakkında önemli bilgiler vermekle birlikte, gazlı ve kolalı içecekler pazarları açısından giriş engeli olarak ortaya çıkan bazı unsurlar büyük önem taşımaktadır. Bu çerçevede marka gücü ve reklam harcamaları, grup avantajları portföy gücü ve dağıtım kanalları gibi giriş engellerinin varlığı ve düzeyi incelenmiştir.

1200

#### **H.3.1.1.2.1. Marka Bilinirliği ve Reklâm Harcamaları**

Algida'yı bünyesinde barındıran Unilever dünyanın en büyük iki dondurma üreticisinden biridir. Unilever dondurma pazarında Magnum, Cornetto, Carte D'or gibi uluslararası markaları ile Türkiye'de de faaliyet göstermektedir. Dondurma pazarında yer alan diğer üreticiler ulusal/yerel markalara sahip iken Algida global markasıyla yerel üreticilerden farklılaşmaktadır. Algida ayrıca pazarda kategori belirleyicisi, öncü konumu ile de rakiplerinden ayrılmaktadır. Şöyle ki yetişkinlere yönelik pazara sunulan ilk çubuklu dondurma Algida Magnum'dur. Tüketiciye yönelik yapılan araştırmalarda Algida markasının gücünü görmek mümkündür.

1210

Algida markası dondurma kategorisinden bahsederken yardımsız olarak en yüksek oranda hatırlanan markadır.

Şekil 6:Dondurma pazarında marka bilinirliği

1220

(.....TİCARİ SIR.....)

1230

Bir çok hızlı tüketim ürününde olduğu gibi dondurmada da marka gücü yaratılması ve marka bağımlılığının artırılması için yoğun reklâm ve promosyon aktiviteleri yapılmaktadır. Genel olarak reklâm ve pazarlama aktiviteleri markaya yönelik çizgi üstü (above-the-line) ve satış kanallarına, müşterilere yapılan çizgi altı (below-the-line) harcamalardan oluşmaktadır. Marka bağımlılığının yaratılmasında ve korunmasında çizgi üstü harcamalarının (reklâm, büyük kapsamlı promosyonlar gibi) büyük önemi bulunmaktadır. Markaya özel harcamaların yanı sıra fatura altı iskontolar, müşteri indirimleri, raf ve giriş bedelleri, mağaza içi reklâmlar gibi aktiviteler yapılabilmesi de güçlü bir finansal gücü gerektirmektedir. Ülker pazara anılan bu finansal gücü ile girebilmiştir.

1240

Algida'nın ve rakiplerin yıllara göre toplam reklâm/pazarlama harcamalarına ilişkin tabloya aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 25: Teşebbüslerin Reklâm/Pazarlama Harcamaları (1000 YTL)

	2001	2002	2003	2004	2005
Algida	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Ülker				(.....)	(.....)
Panda	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Teşebbüs verileri

1250

2004 yılında Ülker, Golf markası ile pazara önemli bir pazarlama harcaması ile girmiş ve Algida'nın ardından en büyük harcamayı gerçekleştirmiştir. Ülker'in 2004 yılı satış miktarları ve pazar payı verileri birlikte değerlendirildiğinde endüstriyel dondurma pazarında satış ile pazarlama aktiviteleri arasındaki doğrusal ilişki görülebilecektir. Bir başka deyişle pazara girerek belli bir ölçeği yakalamak önemli bir pazarlama harcamasını zorunlu hale getirmektedir.

1260

Dolayısıyla marka imajı ve bağımlılığı, bu bağımlılığı yaratmakta belirleyici etken olan reklâm harcamaları ve gerek tüketici talebinin oluşturulması gerekse satış noktalarına giriş açısından vazgeçilmez olan aktivitelerin yürütülmesi için gerekli finansal güç endüstriyel dondurma pazarındaki önemli giriş engelleri arasındadır.

### H.3.1.1.2.2. Dağıtım (Soğuk Zincir) Maliyeti

1270

Dondurma, ilgili bölümde vurgulandığı üzere soğuk zincir olarak nitelenen bir dağıtım sistemi ile son tüketiciye ulaştırılmaktadır. Bu sistem içerisinde dondurmanın devamlı olarak belirli bir sıcaklık seviyesinin altında tutulması gerekmekte, bu amaçla soğutma sistemli depolar ve nakliye araçları ile son satış noktasına yerleştirilen kabinlerden yararlanılmaktadır. Hızlı tüketim grubu içerisinde yer alan birçok ürünün aksine dondurma dağıtımı, ürünün kolaylıkla bozulabilir bir nitelik arz etmesi nedeniyle daha maliyetli olmakta ve ülke çapında dağıtım hedefleyen bir firma için soğuk zincir oluşturma önemli bir maliyet kalemi olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca ülkemizde sık yaşanan elektrik kesintileri dikkate alındığında ürünlerin bir kere eridikten sonra tekrar dondurulmasının ürünlerde bakteri oluşumuna zemin hazırlamakta ve söz konusu kesintilerde ürünün erimemesi için önlem alınması gerekmektedir. Bu kapsamda kesintinin tahmini süresi satış noktası tarafından öğrenilmekte, kısa süreli kesintilerde hızlı bir şekilde tüm noktalara kuru buz servisi yapılmakta, kesintinin uzun sürmesinin beklendiği hallerde ise dolaplar toplanarak depoya getirilmekte ve arızanın giderilmesini takiben yeniden dağıtılmaktadır. Sonuç

olarak hızlı tüketim ürünleri arasında dağıtım maliyeti (üretimden tüketiciye ulaştırma maliyeti) en yüksek ürün grubunun endüstriyel dondurma olduğu söylenebilir.

1280

### H.3.1.1.2.3. Satış Kanallarına Giriş

Satış kanallarına girişte yüksek düzeyde marka bilinirliği ile tüketici nezdindeki marka bağımlılığı Algida'ya önemli bir pazarlık gücü sağlamaktadır. Algida'nın perakende kanalında satış kanallarındaki yüksek bulunurluk oranları hâkim durum göstergelerinden birisi olarak değerlendirilmelidir.

Aşağıdaki tabloda Algida'nın ve rakiplerin geleneksel kanaldaki bulunurluk oranlarına yer verilmektedir. Teşebbüslerin bulunurluk oranlarının toplamının 100'den fazla olmasının sebebi bir noktada birden fazla teşebbüsün dolabının bulunmasıdır.

1290

Tablo 26: Geleneksel Kanal Bulunurluk Oranları (2005 Haziran)

	Algida(%)	Golf(%)	Panda(%)	Diğer(%)	Dondurma satmayan noktalar(%)
Orta market	60-64	10-14	10-14	0-4	20-24
Bakkal	30-34	10-14	10-14	5-9	40-44
Kuruyemişçi	45-49	10-14	15-19	0-4	25-29
Büfe	40-44	5-9	5-9	0-4	45-49

Kaynak: Algida (ACNielsen)

Algida tüm geleneksel alt kanallarda rakiplerinin çok üzerinde bulunurluk oranlarına sahiptir. Yukarıdaki tablo sadece dondurma satan noktaları içerecek şekilde Tablo 27'de olduğu gibi tekrar düzenlendiğinde Algida'nın bulunurluk oranlarının kanal bazında %[70-74] ilâ %[80-84] arasında değiştiği görülmektedir.

Tablo 27: Dondurma Satan Noktalardaki Bulunurluk Oranları (2005 Haziran)

	Algida(%)	Golf(%)	Panda(%)	Diğer(%)
Orta market	75-79	15-19	15-19	0-4
Bakkal	70-74	25-29	20-24	10-14
Kuruyemişçi	65-69	15-19	20-24	0-4
Büfe	75-79	10-14	15-19	0-4

1300

Kaynak: Algida (ACNielsen)

Zincir marketlerdeki bulunurluk oranları incelendiğinde yukarıdaki tablonun değişmediği görülmektedir. 100m<sup>2</sup> üzerindeki noktalardan oluşan süpermarket kanalında Algida'nın bulunurluk oranı %[80-84] ile en yakın rakibinin oldukça üzerindedir. Dikkat çekici bir başka nokta ise Golf'ün süpermarket kanalındaki bulunurluk oranının Panda'dan fazla olmasıdır. Bu durumun Ülker'in portföy gücünden kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo 28: Süpermarket Kanalı Bulunurluk Oranları (2005 Haziran)

	Algida(%)	Golf(%)	Panda(%)	Diğer(%)	Dondurma satmayan noktalar(%)
Süpermarket	80-84	45-49	0-4	5-9	5-9

1310

Kaynak: Algida (ACNielsen)

Öte yandan RK zincir anketine göre üreticilerin zincirlerdeki pazar payları aşağıdaki şekilde sunulmaktadır.

Şekil.7: Dondurma üreticilerinin zincirlerdeki payları (% , 2004)

1320

(.....TİCARİ SIR.....)

1330

Algida'nın zincir mağazalarda rakiplerine göre çok yüksek pazar payına sahip olduğu görülmektedir. Üç dondurma üreticisinin de satıldığı zincirler sadece CarrefourSa, Migros, Real'dir. Algida 12 zincirin tümünde satılırken, Ülker 8 zincirde, Panda ise sadece 5 zincirde satılmaktadır. 5 zincirde ise Algida, Golf ve Panda dışında küçük üreticilerin de ürünleri satılmaktadır. Pehlivanoğlu'nda sadece Algida ürünlerinin satıldığı dikkat çekici bir husustur. Ayrıca zincirlerin büyük çoğunluğunda en fazla 2 büyük üreticinin ürünlerinin bulunduğu görülmektedir. Yukarıdaki veriler Algida'nın tüm zincirlerde marka gücü, tüketici bağımlılığı gibi nedenlerle mutlaka bulundurulması gereken (*must stock*) dondurma markası olduğunu göstermektedir. Ülker Golf markası ile kısa sürede zincirlerin önemli bir bölümüne girebilmişken Panda sektörün köklü firmalarından birisi olmasına rağmen zincirlerin büyük çoğunluğunda (7'sinde) bulunmamaktadır.

1340

1350

Organize perakendede özellikle ikincil markalara sahip üreticiler çoğu zaman zincir mağazaların raflarında giriş bedeli, raf bedeli, vs nedenlerle yer bulamadıklarını dile getirmektedir. Yukarıdaki tablo değerlendirildiğinde bu durumun endüstriyel dondurma pazarında özellikle Panda ve diğer küçük üreticiler için geçerli olduğu söylenebilir. Anılan çıkarsama aşağıdaki şekil tarafından da doğrulanmaktadır.

Şekil 8: Çeşitli zincirlerin üreticilerden raf bedeli, teşhir bedeli, iskonto vb. adlar altında aldıkları bedellerin üreticinin zincirdeki cirosuna oranı (% ,2004)

(.....TİCARİ SIR.....)

1360



- 1370 Dosya mevcudu bilgi ve belgelerden, üreticilerin çeşitli adlar altında zincirlere verdikleri bedellerin zincirden elde ettikleri ciroları içindeki oranlarına bakıldığında, Algida açısından CarrefourSa hariç olmak üzere diğer zincirlere ödediği ücretinin görece düşük olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumun Algida'nın marka gücünden kaynaklandığı ve dolayısıyla zincirlerle karşı pazarlık gücünün diğer rakiplerinden yüksek olduğunu göstermektedir. Ülker'in pazara yeni girmesine rağmen Panda ile birlikte satıldığı zincirlerde Panda'ya göre daha düşük oranda masrafa katlanması dikkat çekicidir. Ülker'in portföy gücüne rağmen bazı zincirlerde yüksek oranlarda bedel ödemesi organize perakende kanalına girişin ne kadar zor olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Anılan bedellerin önümüzdeki dönemde perakende sektöründeki yoğunlaşma ile birlikte artması da kaçınılmazdır.

#### H.3.1.1.2.4. Ülker'in Pazara Girişi

- 1390 Ülker'in endüstriyel dondurma pazarına girişi ve kısa sürede önemli bir pazar payı yakalamış olması giriş engelleri değerlendirmesinde bu olaya özel olarak yer verilmesini gerektirmektedir. Ülker yukarıda ayrıntılı bir şekilde verildiği üzere üç yıl içinde yaklaşık %[15-19] paya ulaşarak endüstriyel dondurma pazarının önemli oyuncularından birisi haline gelmiştir. Ülker'in pazarda gösterdiği performansta portföy gücünün önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

- 1390 Kola pazarına girişine ilişkin 19.10.2004 tarih ve 04-66/951-229 sayılı Kurul kararında; Ülker'in yüksek giriş engelleriyle karakterize edilen kola pazarına portföy gücü, yüksek marka bilinirliği, yaygın ve etkin dağıtım ağı ve önemli bir finansal güce sahip olması nedeniyle girebildiğini, bu durumun pazara giriş engellerini ortadan kaldırmadığı vurgulanmıştır.

- 1400 Ülker'in geleneksel kanaldaki portföy gücü, sunulan değişik Ülker ürünlerinin bulunurluk oranlarından açıkça görülmektedir. Özellikle bisküvi/çikolata grubundaki Ülker ürünlerini satmayan nokta sayısı yok denecek kadar azdır. Diğer ürün gruplarında da %[50-54]'ünün üzerinde bulunurluk oranı yakalanmıştır.

- 1400 Ülker'in bisküvi/çikolata, süt ve süt ürünleri, yağ, dondurma ve ticari içeceklerle beraber 34 markaya yayılan portföyü geleneksel alt-kanaldaki tüm noktalar için büyük önem taşımaktadır. Ülker'in faaliyet gösterdiği ürün grupları geleneksel alt-kanaldaki satış noktalarının en çok satış yaptığı ürün gruplarıdır. Nitekim bu satış noktalarının sigara/alkollü içkiler dışındaki cirosunun önemli bir bölümü Ülker mamullerinden kaynaklanmakta; Ülker, iki büyük sigara üreticisinin ardından, ev kanalının en büyük sağlayıcısı konumunda bulunmaktadır.

- 1410 Ülker dondurma pazarına girerken bir kısmı batık maliyet olmak üzere önemli maliyetlere katlanmak zorunda kalmıştır. Bu durumu Ülker'in 2004 ve 2005 yıllarındaki kârlılık oranlarında görmek mümkündür. Şöyle ki, Ülker 2004 yılında (.....) YTL, 2005 yılında ise (.....) YTL (.....) etmiştir, Bu verilerden Ülker'in bu pazarda belli bir süre zarara katlanmayı göze aldığı anlaşılmaktadır.

1420 Yukarıda yapılan açıklamalar Ülker'in endüstriyel dondurma pazarına girmiş olmasının esasen giriş engelleri açısından istisnai bir durum olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle Ülker'in bu pazara girebilmesi giriş engellerinin az olduğu anlamına gelmemektedir. Ülker portföy gücü, yüksek marka bilinirliği, özellikle geleneksel kanaldaki güçlü dağıtım yapısı ve önemli finansal gücü sayesinde pazara girebilmiştir. Ayrıca, Ülker'in pazara girişinin pazarın yapısı üzerindeki etkilerini sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. İlave olarak Golf'ün 2003, 2004 ve 2005 yıllarında gerçekleştirdiği dondurma satışının dondurma üretim maliyetini bile karşılayamaması, dondurma sektörüne yeni bir firmanın girmesinin (üstelik başka bir firmanın çıkmasının ardından) ne kadar zor olduğunu göstermektedir.

### H.3.1.1.3. Rakiplerinden Bağımsız Hareket Edebilme Gücü

1430 4054 sayılı Kanun'un 3. maddesinde hâkim durum "belirli bir piyasadaki bir veya birden fazla teşebbüsün, rakipleri ve müşterilerinden bağımsız hareket ederek fiyat, arz, üretim ve dağıtım miktarı gibi ekonomik parametreleri belirleyebilme gücü" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla hâkim duruma yönelik olarak yapılacak değerlendirmelerde pazardaki rekabet koşullarını belirleme gücü dikkate alınmalıdır.

1440 "Rakiplerinden bağımsız hareket edebilme gücü" argümanının öncelikle mutlak anlamda alınmaması ve bunun görece bir bağımsızlık olduğunun belirtilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda öne sürülebilecek görüşlerden birisi Algida'nın birçok noktada tek başına satılmasıdır. Nitekim gerek pazar yapısı gerekse Algida'nın politikaları nedeniyle geleneksel kanalda yaygın şekilde nokta bazında Algida tek başına satılmaktadır. Ayrıca 2003 yılında yalnızca (...) nokta ile münhasırlık anlaşması yapmış olan Algida, Ülker'in pazara girmesiyle birlikte 2004 yılında (.....), 2005 yılında ise (.....) nokta ile münhasır anlaşma yapmıştır. Dolayısıyla teşebbüsün istediği takdirde satış noktalarıyla münhasır anlaşma yapabildiği görülmekte olup bu teşebbüsün rakiplerinden bağımsız olarak hareket ettiğini göstermektedir.

1450 Diğer yandan Algida'nın sektörde öncü teşebbüs olması ve ürünleriyle pazara tek başına yön vermesi diğer teşebbüslerin benzer ürünler üretmesine yol açmaktadır. Sektörde bu şekilde lider olan teşebbüsün diğer teşebbüsler tarafından takip edilmesi anılan küçük teşebbüslerin Algida'dan bağımsız hareket edemediğini göstermektedir.

Tablo 29: Teşebbüslerin Reklâm/Pazarlama Harcamalarının Yıllara Göre Değişimi (%)

	2001-2002 (%)	2002-2003 (%)	2003-2004 (%)	2004-2005(%)
Algida	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Ülker				(.....)
Panda	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

Kaynak: Teşebbüs verileri

1460 Algida'nın 2004 yılında toplam reklâm harcamalarının 2003 yılına göre azalması dikkat çekicidir. Ülker'in pazarda etkin olduğu 2004 yılında Algida'nın reklâm/pazarlama harcamaları arttırmamış olmasının Algida'nın Ülker'den bağımsız hareket edebildiğine ilişkin karine oluşturmaktadır (Ülker 2004 yılında bir önceki yıla göre satışlarını yaklaşık 3 kat artırarak % [15-19]'lük pazar payı elde etmiştir).

### H.3.1.1.4. Müşterilerden Bağımsız Hareket Edebilme Gücü

1470 Müşterilerden bağımsız hareket edebilme gücü kriteri esas alındığında Algida'nın bulundurulması gereken bir ürün olma niteliğinin Algida'ya perakendeciler karşısında önemli bir avantaj verdiği görülmektedir. Algida markasının gücü, niteliği, tüketici gözündeki yeri gibi unsurlardan kaynaklanan güçlü tüketici talebi Algida'ya müşterilerinden (zincir marketler, geleneksel perakendeciler, yerinde tüketim kanalı) bağımsız hareket edebilme gücü sağlayabilmektedir. Herhangi bir perakendecinin Algida ürünlerini *de-list* edebilme (satmama) olanağı anılan güçlü tüketici talebinden dolayı oldukça sınırlıdır.

Genel olarak rekabet hukukunda ilgili pazarda güçlü alıcıların bulunması hâkim durumu ortadan kaldırmaktadır. Endüstriyel dondurma pazarında Algida karşısında güçlü alıcıların olup olmadığını tespit edebilmek için aşağıdaki tablo oluşturulmuştur.

Tablo 30: Dondurma Pazarında Algida'nın En Büyük 5 Müşterisinin Payı (2005)

Müşteri	Payı (%)	
Migros	(.....)	
Tansaş	(.....)	(.....)
ŞOK	(.....)	
Dia	(.....)	
Gima	(.....)	(.....)
Carrefoursa	(.....)	
BİM		(.....)
Kipa		(.....)
Pehlivanoğlu		(.....)
Toplam		5-9

Kaynak: Algida

1480 Algida'nın en büyük müşterisi olan Migros Grubunun (Migros, Tansaş ve Şok) toplam satışlar içerisindeki oranı % (.....)'tür. Carrefoursa Grubunun payı ise % (.....)'dir. En büyük 5 müşterinin toplamdaki payı ise yukarıda verilen kararlardaki oranlar ile mukayese edildiğinde %[5-9] ile oldukça düşük kalmaktadır. Anılan veriler Algida'nın karşısında gücünü sınırlayacak kuvvetli müşteriler olmadığını, eş deyişle Algida'nın sahip olduğu pazar gücü karşısında hâkim durum kriterini zedeleyecek ölçüde bir alım gücü olmadığını göstermektedir.

### H.3.1.1.5. Hâkim Duruma İlişkin Değerlendirme

1490 Yukarıda yer verilen bilgiler esas itibarıyla iki önemli unsura dikkat çekmektedir: Uzun yıllara dayanan yüksek pazar payı ve önemli giriş engelleri, özellikle dağıtım seviyesindeki giriş engelleri, endüstriyel dondurma pazarının belirgin özelliğidir. Ülker'in pazara girişinin Algida üzerindeki etkisinin çok sınırlı kaldığı, bu girişin portföy gücünden kaynaklanan istisnai bir durum olduğu ve giriş engellerinin düşüklüğünü gösteren bir örnek teşkil edemeyeceği görülmektedir. Ayrıca yüksek marka gücü, güçlü dağıtım ağı, mutlaka bulundurulması gereken ürün niteliği Algida'yı gerek müşterileri gerekse de rakipleri karşısında avantajlı konuma yerleştirmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında Algida'nın ilgili pazarlarda hâkim durumda olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

1500

### H.3.2. Algida'nın Sözleşmelerinin 2002/2 Sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği Çerçevesinde Değerlendirilmesi

1510 25.5.2007 tarih ve 26532 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 2007/2 sayılı "Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliğinde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" 1.7.2007 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Anılan Tebliğ ile Algida pazar payı itibarıyla Tebliğ kapsamı dışında kalmaktadır. Ancak Tebliğ'in Geçici Madde 2 kapsamında yer alabilmesinin ön koşulu 2002/2 sayılı Tebliğ kapsamında olup olmadığının tespit edilmesidir. Dolayısıyla bu bölümde öncelikle Algida'nın dikey anlaşmalarının önceki Tebliğ kapsamındaki konumu incelenmiştir. Panda ve Ülker'in satış noktaları ile münhasır sözleşmeleri (dolap ariyet sözleşmeleri hariç olmak üzere) olmadığından bu bölümde sadece Algida'nın sözleşmeleri değerlendirilmektedir.

1520 Daha önceki bölümlerde değinildiği üzere Unilever, ürünlerini temel olarak zincir marketler, bakkal, büfe, kuruyemişçi gibi son satış noktaları aracılığıyla tüketiciye ulaştırmaktadır. Bu kanallara ek olarak Unilever, cafe, restoran gibi yerinde tüketim noktaları ile Algida Shop adı verilen ve özel olarak Algida ürünlerinin satışı için tasarlanmış yerinde tüketim noktalarında da ürünlerinin satışını gerçekleştirmektedir.

Unilever dağıtım sisteminin yapısının ortaya konabilmesi amacıyla Unilever'den satış noktaları ile yapmış olduğu tüm sözleşmeler talep edilmiştir. Ayrıca Raportörlerce yapılan yerinde incelemelerde de Unilever ya da distribütörlerinin son satış noktaları ile akdettikleri çeşitli sözleşmeler elde edilmiştir. Bu sözleşmeler satış kanalları bakımından, gerek sözleşmenin tarafları gerekse niteliği yönünden farklılık göstermektedir.

1530 Yurt çapında yaygın büyük zincir marketler kanalıyla yapılan satışlar için düzenlenen sözleşmeler Unilever ve zincir market arasında akdedilmekte ve genellikle zincir market merkezi alım birimi tarafından düzenlenen matbu sözleşmeler olmaktadır. Bu sözleşmelerde herhangi bir rekabet etmeme yükümlüğü yer almamaktadır.

Diğer yandan yerel zincir marketler, süper marketler, bakkal, kuruyemiş, büfe vb. kanalıyla yapılan satışlar için düzenlenen sözleşmeler Unilever distribütörü ile son satış noktası arasında imzalanmaktadır. Bu sözleşmelerde çoğunlukla son satış noktalarına rekabet etmeme yükümlüğü getirilmektedir.

1540 Yerinde tüketim noktaları, müşterinin dondurmaya tek başına ya da içecek ve diğer besinlerle birlikte tüketebileceği, dondurmanın tüketilmeye hazır bir şekilde servis edildiği cafe, restoran, otel gibi teşebbüslerdir. Bu noktalarda yapılan satışları düzenleyen sözleşmeler distribütör ve yerinde tüketim noktası arasında akdedilmekte ve noktaya sağlanan bedelsiz ürün ya da prim karşılığında rekabet etmeme yükümlüğü içermektedir.

Bir diğer satış kanalı olan Algida Shop'lar özel olarak Algida ürünlerinin satışı için tasarlanmış yerinde tüketim noktalarıdır. Algida ürünlerine ilişkin görsel malzeme ve reklâm araçlarının yoğun bir şekilde kullanıldığı bu işletmeler cafe şeklinde düzenlenmektedir. Bu işletmelerin tüm tadilat ve düzenlemesi Unilever tarafından yapılmakta ve noktada kullanılacak dolap ve diğer malzemeler teminat senedi

1550 karşılığında noktaya bırakılmaktadır. Algida Shop'larla yapılan sözleşmelerde rekabet etmeme yükümlüğü yer almaktadır.

Aşağıda Unilever dağıtım sistemini düzenleyen sözleşmeler satış kanalı, taraflar ve süre yönünden gruplanmıştır.

Tablo 31: Unilever Tarafından Satış Noktaları İle Yapılan Sözleşmeler

Satış Kanalı	Taraflar	Rekabet etmeme yükümlüğü	Süre
Zincir mağazalar	Unilever – Son satış Noktası	Yok	<5
Yerel zincir	Distribütör-Son satış noktası	Tek satıcılık primi karşılığında	<5
Bakkal, büfe vb	Distribütör-Son satış noktası	var	<5
Yerinde tüketim	Distribütör-yerinde tüketim noktası	Bedelsiz ürün/prim karşılığında	<5
Algida Shop	Unilever-İşletmeci	Var	<5

1560 Yukarıda kanallar bazında sıralanan tüm sözleşmeler Unilever ya da distribütörü ile yeniden satıcı konumunda bulunan son satış ya da yerinde tüketim noktalarıyla akdedilmeleri bakımından dikey nitelikli sözleşmeler olup 2002/2 sayılı Tebliğ kapsamında yer almaktadırlar. Aşağıda bu sözleşmelerin anılan Tebliğ çerçevesinde değerlendirilmesine yer verilmektedir.

### H.3.2.1. Bakkal, Büfe, Market vb. Satış Noktaları ile Yapılan Sözleşmeler

1570 Bakkal, büfe, kuruyemişçi gibi son satış noktalarıyla akdedilen sözleşmeler ile küçük marketlerle yapılan anlaşmalar bu grupta yer almaktadır. Bu sözleşmeler Algida distribütörleri ile son satış noktaları arasında akdedilmekte ve genel olarak distribütör ile satış noktası arasında sipariş alımı, sevkiyat ve teslimat, ziyaret sıklığı, fiyat ve vade koşulları, noktaya sağlanan görsel malzemelere ilişkin hususları düzenlemektedir.

1580 Söz konusu sözleşmelerin değerlendirilmesi neticesinde, bu sözleşmelerde 2002/2 sayılı Tebliğ'in 4. maddesinde sıralanan, anlaşmaları grup muafiyeti kapsamı dışına çıkaran herhangi bir sınırlamanın bulunmadığı, bununla birlikte satış noktalarına rekabet etmeme yükümlüğü getirildiği görülmektedir. Bakkal, market, büfe gibi son satış noktaları ile yapılan sözleşmelerde satış noktasının tente yaptırılması karşılığında rekabet etmeme yükümlülüğü ile bağlandığı anlaşılmıştır. Bununla birlikte noktaya görsel malzeme vb. herhangi bir fayda sağlanmadan da bu şartın getirildiği sözleşmeler de mevcuttur.

1590 Rekabet etmeme yükümlülükleri, kapsam bakımından sadece anlaşma konusu mal veya hizmete rakip ürünler bakımından geçerli olması ve süresinin beş yılı aşmaması hallerinde sözleşme ile birlikte grup muafiyeti kapsamında değerlendirilmektedir. Bu çerçevede inceleme konusu sözleşmelerde, satış noktasının sadece dondurma ürünü bakımından rakip malları satmasının engellenmesi, kapsam yönüyle 2002/2 sayılı Tebliğ'e uygundur. Süre bakımından değerlendirildiğinde ise bu sözleşmelerin süresinin distribütör ve satış noktası arasındaki mutabakat sonucunda belirlendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Unilever tarafından gönderilen sözleşmelerin tamamının 5 yıldan kısa süreler için akdedildiği ve sözleşmenin yenilenmesinin tarafların karşılıklı mutabakatına bağlandığı görülmektedir.

Bu bilgiler ışığında distribütör ile son satış noktaları arasında akdedilen sözleşmeler 2002/2 sayılı Tebliğ kapsamında grup muafiyetinden yararlanmaktadır.

Diğer yandan sözleşmenin 14. maddesiyle sözleşmenin bakkalca sebepsiz feshedilmesi halinde, bakkalın rekabet etmeme yükümlülüğü karşılığında Algida tarafından yaptırılan tente bedelini ödemesi zorunluluğu getirilmektedir. Bu uygulama sözleşmeyi grup muafiyeti kapsamı dışına çıkarmamakla birlikte noktanın sözleşmeyi sonlandırmasını zorlaştırmaktadır.

### H.3.2.2.Yerel Zincir ve Marketlerle Yapılan Sözleşmeler

Bu sözleşmeler Unilever ile zincir market arasında akdedilmekte ve yukarıda sıralanan sözleşmelere benzer bir şekilde sipariş alımı, sevkiyat ve teslimat, ziyaret sıklığı, fiyat ve vade koşulları, noktaya sağlanan görsel malzemelere ilişkin hususları düzenlemektedir.

Anılan sözleşmelerin değerlendirilmesi neticesinde, sözleşmelerde 2002/2 sayılı Tebliğ'in 4. maddesinde sıralanan, anlaşmaları grup muafiyeti kapsamı dışına çıkaran herhangi bir sınırlamanın bulunmadığı, bununla birlikte bazı sözleşmelerde satış noktasına münhasıran Algida markalı ürünleri satması karşılığında satış primi verileceği ve belirli ciro hedeflerine ulaşılmasının ardından noktaya bedelsiz ürün ya da iskonto verileceğinin taahhüt edildiği görülmüştür. Anılan sözleşme 1 sene geçerli olmak üzere akdedilmiştir. Bu çerçevede sözleşme, satış noktasına getirilen rekabet etmeme yükümlülüğünün süresi yönünden 2002/2 sayılı Tebliğ kapsamındadır.

### H.3.2.3. Zincir Marketlerle Yapılan Sözleşmeler

Unilever ya da Unilever distribütörleri ile zincir marketler arasında yapılan sözleşmeler genel olarak, teslim koşulları, fiyat ve iskonto oranları, markete ödenen katılım bedelleri ile market içerisinde yapılan çeşitli pazarlama aktivitelerine ilişkin hususları düzenlemektedir.

Unilever tarafından Kuruma zincir marketlerle yapılan 16 adet sözleşme örneği gönderilmiştir. Söz konusu sözleşmelerde 2002/2 sayılı Tebliğ'de belirtilen ve anlaşmaları grup muafiyeti kapsamı dışına çıkaran herhangi bir sınırlama ya da rekabet etmeme yükümlülüğü bulunmamaktadır. Bu çerçevede Unilever ya da distribütörleri ile zincir marketler arasında imzalanan ve Kuruma birer örneği gönderilmiş olan sözleşmeler 2002/2 sayılı Tebliğ ile tanınan grup muafiyetinden yararlanmaktadır.

### H.3.2.4. Yerinde Tüketim Noktaları İle Yapılan Sözleşmeler

Unilever ürünlerinin satışının yapıldığı bir diğer kanal olan cafe, çay bahçesi, pastane gibi yerinde tüketim noktaları ile yapılan sözleşmeler genel itibarıyla, taraflar arasındaki alım satım ilişkisinin şartlarını, ürün sunumu ve satışına ilişkin koşulları, fiyat ve vade gibi unsurları içermektedir. Söz konusu sözleşmeler genellikle distribütör ile yerinde tüketim noktası arasında akdedilmekle birlikte Unilever'in taraf olduğu bir sözleşme de mevcuttur.

Anılan sözleşmelerde 2002/2 sayılı Tebliğ'de belirtilen ve anlaşmaları grup muafiyeti dışına çıkararak herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Bununla birlikte söz konusu sözleşmeler biri dışında rekabet etmeme yükümlülüğü içerdiğinden, bu yükümlülük kapsam ve süre bakımından değerlendirilmelidir. Kapsam yönüyle incelendiğinde, rekabet etmeme yükümlülüğünün tüm sözleşmelerde sadece Algida ürünlerine rakip ürünler bakımından getirildiği görülmektedir. Süre bakımından değerlendirildiğinde ise, rekabet yasağının sözleşme boyunca geçerli olduğu ve sözleşme süresinin de tarafların mutabakatına bağlı olarak her bir sözleşmede farklı olduğu anlaşılmıştır. Bu sözleşmelerden Unilever ile (.....) A.Ş. arasında akdedilen sözleşmenin süresi yaklaşık 6,5 yıl olarak belirlenmiştir. Anılan teşebbüse getirilen rekabet yasağının da sözleşme boyunca geçerli olduğu dikkate alındığında, sözleşmenin rekabet yasağına ilişkin hükmü, süresinin 2002/2 sayılı Tebliğ'de belirtilen beş yıllık süreyi aşması nedeniyle anılan tebliğin tanıdığı grup muafiyetinden yararlanamamaktadır.

1650

Unilever tarafından gönderilen ve Kurum kayıtlarına 17.10.2005 tarih ve 7242 sayı ile giren yazıda yukarıda değinilen (.....) A.Ş. ile yapılan sözleşmenin bitiş tarihinin 29.9.2005 tarihli bir ek sözleşme ile 23.8.2008 olarak düzeltildiği belirtilmektedir. Bu değişiklik ile sözleşme süresi beş yıla indirildiğinden rekabet etmeme yükümlülüğü de süre yönüyle 2002/2 sayılı Tebliğ'in tanıdığı grup muafiyetinin kapsamı içerisinde kalmaktadır.

1660

Buna ek olarak Unilever Distribütörü Karsan Karadeniz Kimya San. ve Tic. Ltd. Şti. ile (.....) Ltd. Şti. arasında akdedilen sözleşmede (.....)'e rekabet yasağı getirilmekte ancak sözleşmenin bitiş tarihi anılan teşebbüsün on bin litre satış hedefine ulaşmasına bağlandığından sözleşmenin ve dolayısıyla rekabet etmeme yükümlülüğünün süresi belirsiz hale gelmektedir. Bu nedenle anılan sözleşmenin beş yılı aşan kısmı 2002/2 sayılı Tebliğ ile tanınan muafiyetten yararlanamamaktadır.

1670

### H.3.2.5. Algida Shop Sözleşmesi

Algida Shop özel olarak Algida ürünlerinin satışı için tasarlanmış yerinde tüketim noktalarıdır. Algida ürünlerine ilişkin görsel malzeme ve reklâm araçlarının yoğun bir şekilde kullanıldığı bu işletmeler cafe şeklinde düzenlenmektedir. Bu işletmelerin tüm tadilat ve düzenlenmesi Unilever tarafından yapılmakta ve noktada kullanılacak dolap ve diğer malzemeler teminat senedi karşılığında noktaya bırakılmaktadır.

1680

Bu sözleşmelerde bir tarafta Unilever distribütörü diğer tarafta ise Unilever tarafından düzenlenmiş işletmede Algida ürünlerinin yeniden satımını gerçekleştiren işletmeci bulunmaktadır. Söz konusu sözleşmelerde 2002/2 sayılı Tebliğ'de belirtilen anlaşmaları grup muafiyeti kapsamı dışına çıkararak herhangi bir sınırlama bulunmamasıyla birlikte işletmeciye rekabet etmeme yükümlülüğü getirilmektedir. Anılan yükümlülüğün süre ve kapsam yönünden 2002/2 sayılı Tebliğ'de belirtilen koşulları taşıması nedeniyle Algida Shop Sözleşmesi 2002/2 sayılı Tebliğ'in tanıdığı grup muafiyetinden yararlanmaktadır.

1690

Yukarıda değinildiği üzere, zincir marketler dışında diğer satış kanallarına yönelik sözleşmeler Unilever distribütörü ile satış/yerinde tüketim noktası arasında akdedilmekte ve bu sözleşmelerde Unilever taraf olarak yer almamaktadır.

1700 Dolayısıyla söz konusu sözleşmelerde yer alan rakip ürünler satmama yükümlüğü distribütör tarafından noktaya getirilmiş bir yükümlülük olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak belirtmek gerekir ki, söz konusu sözleşmelerde yer alan koşullar genel olarak Unilever satış stratejileri dahilinde belirlenmektedir. Unilever'in piyasa gücü ve Algida markasının bilinirliği bu sözleşmelerde satış noktası açısından belirleyici rol oynamakta ve nokta bu unsurları göz önünde bulundurarak rekabet etmeme şartına onay vermektedir. Başka bir deyişle, noktanın tek satıcı olarak belirlenmesi esasen Unilever satış stratejisi olarak ortaya çıkmakta ve bu durum da distribütörün satış çabalarına yansımaktadır. Bu çerçevede distribütörlerin Unilever ile satış/yerinde tüketim noktası arasında aracı işlevi gördüğü bu sistemde, yukarıda değinilen sözleşmelerde görünmez bir taraf olarak Unilever yer almaktadır.

### H.3.2.6. Ariyet Sözleşmesi

1710 Unilever ürünlerinin satışını gerçekleştiren satış noktaları ile yukarıda sıralanan sözleşmelere ek olarak yaptığı bir diğer sözleşme noktaya bırakılan kabin ile ilgili hususları düzenleyen "Ariyet Sözleşmesi"dir. Bu sözleşme esasen dikey nitelikli bir sözleşme olmayıp, Unilever'e ait olan kabinin satış noktası tarafından kullanımı süresince uyulması gereken kuralları belirlemektedir. Anılan sözleşme ile ilgili olarak göz önünde bulundurulması gereken ilk husus, satış noktasına teslim edilen kabinde Algida ürünleri dışında herhangi bir ürün bulundurmama yükümlülüğüdür. Bu durum kabine Unilever ürünleri dışında başka bir teşebbüsün ürünlerinin konulmasını engellemesi bakımından, özellikle ikinci bir kabin bulundurma ihtimali olmayan küçük satış noktalarında fiili münhasırlık yaratabilmektedir. Bu husus ilerleyen bölümlerde değerlendirilecektir.

1720 Ariyet sözleşmesinde dikkat çeken bir diğer husus sözleşmenin sonlandırılmasına yönelik hükümdür. Ariyet sözleşmesi bir yıl için akdedilmektedir ve bu süre içinde Unilever tarafından istenildiği zaman herhangi bir neden gösterilmeksizin feshedilebilmektedir. Ayrıca sözleşme, süre bitiminde Unilever tarafından aksi yönde bir irade bildirilmemişse kendiliğinden yenilenmektedir. Bu sözleşme ile satış noktasına sözleşmeyi sonlandırma hakkı tanınmadığı anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle satış noktasının kabini geri vermek istemesi durumu bu sözleşme ile düzenlenmemektedir. Bu durum satış noktalarının Algida kabinini geri vererek başka bir üretici ile çalışmaya başlamak istemeleri ya da keyfi bir şekilde Algida ile ilişkilerini sonlandırmak istemeleri durumunda satış noktası açısından hukuki bir belirsizlik yaratmaktadır. Böyle bir durumda da satış noktasının kabini Unilever'e iade etmede 1730 karşılaşılabileceği herhangi bir yaptırımın olup olmadığı konusunda tereddüde düşmesi ve bu nedenle söz konusu firma ile ilişkisini devam ettirmeyi tercih etmesi mümkündür. Bu çerçevede sözleşmenin satış noktasının hangi şartlarda kabini Algida'ya geri verebileceğini düzenleyecek şekilde değiştirilmesi noktanın tercih özgürlüğünü güçlendirecektir.

1740 Kurum kayıtlarına 23.2.2007 tarih ve 1356 sayı ile giren yazıda Algida yetkilileri, ariyet sözleşmelerini 2007 yılı başından itibaren geçerli olmak üzere yenilediklerini bildirmişlerdir. Anılan sözleşme ile satış noktasının herhangi bir gerekçe bildirmeksizin dilediği zaman sözleşmeyi feshetme hakkının bulunduğu ve sözleşmenin bir yıl olarak belirlenen süresinin, dönem sonunda taraflardan biri tarafından fesih ihbarında bulunulmadıkça beş yıl ile sınırlı olmak kaydıyla



kendiliğinden uzayabileceği belirtilmektedir. Ariyet sözleşmelerinde yapılan bu değişiklik ile satış noktalarının diledikleri zaman Unilever ile çalışmayı sonlandırmalarının mümkün hale geldiği, dolayısıyla herhangi bir hukuki belirsizliğe maruz kalmadan başka üreticilere çalışabilmelerinin kolaylaştığı anlaşılmaktadır.

### H.3.2.7. Yerinde İncelemelerde Elde Edilen Belgeler

1750 Dondurma sektörüne yönelik inceleme sürecinde Raportörlerce yapılan yerinde incelemelerde elde edilen belgelere aşağıda yer verilmiştir.

• Algida'da yapılan yerinde incelemede bulunan "Satış Sözleşmesi" başlıklı belgede aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*"İşbu anlaşma imzalandıktan itibaren; anlaşma süresi boyunca (.....) GIDA'nın müşteri'ye verdiği bedelsiz mala istinaden MÜŞTERİ'ye ait satış noktasında dondurma olarak sadece; ALGIDA markalı ürümler satılabilecektir. Bu sözleşme 28.1.2003 tarihinde başlayıp 31.12.2003 tarihinde son bulacaktır..."*

• 14.2.2003 tarihinde (.....) (Algida çalışanı) tarafından (.....)'ya (Algida çalışanı) gönderilen e-posta mesajında (.....) ile yapılan görüşmeye değinilmektedir. Söz konusu mesajda aşağıdaki ifadeler yer almaktadır :

1760 *"...Tek marka olma konusunda ısrarcı oldum, ciddi anlamda ciro kazandırabileceğimizi, rakiple beraberken ulaştıkları cironun da üzerine çıkabileceğimizi açıkça anlattım. Ancak bu konuda ılımlı olmalarına rağmen yine de temkinli yaklaştılar. Diğer firmadan kimse gelmediği için ne yapacakları konusunda fikir sahibi değiller. Bir de (.....) beyin anladığım kadarıyla böyle bir kararı tek başına verme yetkisi yok. O yüzden şimdilik kesin bir cevap alamadım..."*

• "Rekabet ve Rakipler" başlıklı Algida belgesinde piyasada başarılı olmak için gerekli görülen stratejilere değinilmektedir. Söz konusu belgede 'Rekabet ile Mücadele' başlığı altında *'rakibi noktadan çıkarmak'* ifadesi yer almaktadır.

1770 • "Algida Satış Memuru İş Tanımı ve Sorumlulukları" başlıklı belgede satış memurunun görevleri arasında "Piyasasını geliştirmek ve büyütme" başlığı altında *"Yeni müşteri temin etme stratejileri ve rekabeti önlemek"* ifadesi yer almaktadır. Aynı belgede *"Ürünlerimizin satış noktasında "RAKİPSİZ" kalmasını sağlamak"* ifadesi yer almakta ve satış memurunun görevlerinden biri olarak belirlenmektedir Ayrıca satış memurunun görevleri arasında *"satış noktasındaki tek dondurma markası olmak"* ve *"Rekabetin zayıflatılması ve rakip dondurma satan satış noktalarını bünyemize katmak."* sayılmaktadır.

• "Rakiplerden Kazanma" başlıklı Algida belgesinde *"(.....)." (Trakya, İzmit, Eskişehir)..."* ifadeleri yer almaktadır.

1780 • "Günlük Değerlendirme Formu" başlıklı Algida belgesinde satış elemanlarının satış noktalarında kontrol ettikleri kriterler arasında dükkanda sadece Algida kabinin bulunup bulunmadığı yer almaktadır.

• Tahminen Eylül 2003'te yazıldığı düşünülen "Project Welcome, Algida Turkey" de aşağıdaki ifadeler yer almaktadır.

*"...Algida'nın ülkemiz pazarında %(...), bütün pazarda (artisan dondurmanın da dahil olduğu pazar) da %(...) pazar payına, %(...) oranında yüksek bir kârlılık oranına sahip olduğu belirtilerek bunun gerekçesi olarak güçlü markalar, başarılı yönetim ve zayıf rekabetçi ortam gösterilmiştir. Ancak göreceli kolay pazar yapısının yerel gıda üreticisi olan Ülker'in pazara girmesiyle değişeceği beklenmektedir...(.....). IH'deki savaşı kazanmak adına zincir*

1790 *marketlerle münhasır anlaşmalar imzalanmış ve hâlihazırda güçlü olan Carte d'or Selection için büyük destek verilmiş ve Magnum Pot için reklâm kampanyası*

başlatılmıştır. (.....TİCARİ SIR.....) Bu amaçla reklâm ve promosyona ağırlık verilmiştir. (.....) Bu nedenle bütçe söz konusu amaç üzerine olacaktır. Yerel zincirlerin dağıtımını da “direkt” olarak Algida tarafından yapılacaktır. Ulusal zincir marketlerle ilgili olarak ise bu noktalarla yıl sonuna kadar olan sözleşmeler yenilenecek, kategori liderliği elde tutularak aslan payı alınacaktır. (.....) yenileme, (.....)’i ilave olmak üzere (.....) kabin alınacak bunların (.....) adeti en geç (.....)’te yerleştirilecektir. Yedi aylık süre içinde öngörülen Eylül- Aralık ayı içerisinde en yüksek hacimli (.....) perakendecinin gerilla aktivitesi yoluyla aktif kalmasını sağlamak, Ocak ve Mart ayı içerisinde hızla (.....) kabini çalışır hale getirmektir. Ayrıca yeni kabinlerin tamamı yüksek satış hacimli noktalara yerleştirilecektir...

1800

- Algida Merchandising Anayasası Başlıklı Belge “...Alışveriş noktasındaki dolap sayımız kesinlikle rakiplerden fazla olacaktır...” ifadesi yer almaktadır.
- 26.7.2004 “Algida Satış ve Pazarlama Toplantısı” Başlıklı Belgede” Cornetto alt başlığı kapsamında ...”İzmir Bl. (.....) TL Max için önemli bir psikolojik sınırdı. Ancak Panda ile yan yana sattığımız noktalarda sorun yaşandı... Visibilite başlığı içerisinde, aynı anda hem Algida hem Golf dolabının fazla satmayacağını anlatmamız lazım...”

1810

- Üzerinde tarih ve başlık olmayan ancak “Pazarlama Departmanı Çalışma Modeli” başlığıyla bir sunumun ilk slaydının yer aldığı Algida belgesinde Stratejilerimiz-Genel başlığı altında pazara rakip girişleri zorlaştırıcı bariyerler (.....) ifadeleri bulunmaktadır.

- Üzerinde tarih olmayan el yazısı notları olan Algida sunumunun 16. sayfasında görünürlüğün en önemli özellik olduğu vurgulanmaktadır. Yine sayfa 22’de aktivasyon olarak “rekabet için yer olmamalı” ifadesi kullanılarak, mağazaların içindeki dolaplar, raflar, kepçe dondurma satılan yerler ve hipermarketlerdeki park alanları gösterilmiştir.

1820

- (.....)’ndan (Golf çalışanı) (.....)’ya (Golf çalışanı) gönderilen 15.04.2005 tarihli Yazışma Formunda “...Rakip son birkaç haftadır ana arter, ana cadde üzerinde, yol üstü, görünür, prestij noktalarda tamamen ticaret, kar mantığı dışında, ticaret ahlakına aykırı hareket etmeye başladı. Bu tip noktalarda bütçe sınırlamaları, yüzde maliyet hesapları yok, bazılarında bir önceki yıl sattığı tutarın tamamını dahi veriyor. Tek amaçları var; bu tip görünür vitrin noktalarına Ülker’i sokmamak, göstermemek. Çok sıcak bizzat şahit olduğum örnekler: (.....) verdi, aldı...” ifadeleri yer almaktadır.

- (.....)’den (Golf çalışanı) (.....)’ya (Golf çalışanı) gönderilen (.....) hakkındaki yazışma Formu’nda “...(.....TİCARİ SIR.....)” ifadesi bulunmaktadır.

1830

- Ülker’den alınan çeşitli belgelerde Algida tarafından satış noktalarına önerilen bedelsiz ürün, nakit desteği, tente vb tavizler yer almaktadır. Aşağıda bu belgelerden birine yer verilmektedir.

NOKTA ADI	ADRESİ	LİTRESİ	BEDELSİZ ÜRÜN	AÇIKLAMA
(.....)	(.....)	12.500	10.000	2005 sezon anlaşması karşılığında verdi. 3 şubesi var
(.....)	(.....)	2.500	3.000	2005 sezon anlaşması karşılığında verdi.
(.....)	(.....)	3.000	2.500	2005 sezon anlaşması karşılığında verdi.
(.....)	(.....)	2.000	2.000	2005 sezon anlaşması

				karşılığında verdi
(.....)	(.....)	2.000	2.000	2005 sezon anlaşması karşılığında verdi

- 1840 • Algida distribütörü (.....) Ltd. Şti.'de (.....) yapılan yerinde incelemede nihai satış noktaları ile yapılan 3 adet sözleşme bulunmuş olup bu sözleşmelerden ilki (.....) ve (.....) arasında 1.1.2005 tarihinde akdedilmiştir. Söz konusu sözleşmede, (.....)'nın sözleşme tarihinden itibaren (.....TİCARİ SIR.....) belirtilmektedir. Sözleşmenin bitiminden en az bir ay önce taraflar bir araya gelerek sözleşmenin uzatılma şartlarını görüşeceklerdir. Ayrıca, satış noktasının başka markalı dondurma satması durumunda ise noktanın distribütöre 1.000 USD ödeyeceği de sözleşmede yer almaktadır.
- 1850 • İkinci sözleşme (.....) ve işletmeci (.....) arasında 21.9.2004 tarihinde akdedilmiştir. Sözleşmeye göre 3 yıl boyunca satış noktası Algida ve Carte D'or markaları dışında herhangi başka markalı veya markasız dondurma ve/veya buz krem ürünü satmayacaktır. Sözleşmenin bitişine ilişkin olarak, sözleşmenin 3. maddesinde "sözleşmenin bitim tarihinden en az 1 ay önce taraflardan herhangi birisinin diğerine yazılı fesih bildiriminde bulunmaması halinde sözleşme her defasında aynı süre (3 yıl) ile kendiliğinden yenilenmiş sayılacaktır." ifadesi yer almaktadır. Sözleşmede, nihai satıcı tarafından kabul edilen taahhütlerin yerine getirilmemesi durumunda nihai satıcıya getirilen herhangi bir cezai şart bulunmamaktadır. Bunun yanında Algida'ya 1.2.2005 tarihine kadar nihai satış noktasının ön cephesine tente yapması yükümlülüğü getirilmiş ve aksi halde sözleşmenin geçersiz olacağı belirtilmiştir.
- 1860 • Üçüncü sözleşme ise (.....) ve (.....) arasında 17.4.2004 tarihinde akdedilmiştir. Sözleşmeye göre 17.4.2004 tarihinden itibaren nihai satış noktası 2 yıl boyunca (tarafların sözleşmenin bitim tarihinden 1 ay önce yazılı olarak sözleşmenin bittiğini diğer tarafa bildirmemeleri halinde bu sürenin en fazla 3 yıl olacağı belirtilmektedir) münhasıran hiç ara vermeden Algida markalı dondurmaları satacaktır (Madde 6). Bunun karşılığında ise satış noktasına bedelsiz ürün verilecek ve satış noktasının ön cephesine tente yaptırılacaktır. Ayrıca satış noktasının sezon içerisinde yapılan bütün promosyonlardan yararlanacağı ve 2005 yılında 500 milyon + promosyon ve yan cephenin yapılacağı belirtilmektedir. Satış noktasının sözleşmeyi fesih etmesi durumunda madde 14'e göre satış noktası, Madde 6'da belirtilen miktarda dondurma bedelini (verildiği gündeki TCMB USD Döviz alış kuru üzerinden belirlenecek USD cinsinden) ve yapılan tente bedelini USD cinsinden nakden ve defaten ödemeyi taahhüt etmektedir.
- 1870 • 12.5.2005 tarihinde (.....) Müdürü'nden bir perakende satış noktası sorumlusuna gönderildiği anlaşılan belgede "...diğer şikayet konusu piyasaya fazla kabin dağıttığımız hakkında. Bu konuyu ciddiyetsizlik olarak almanıza katılmıyorum. Kabin verdiğimiz yerlerde minimum satış miktarı gerçekleşmiyor ise perakendecinin rızası ile bu kabini geri çekiyoruz zaten. Kaldı ki kabin isteyenlere elimizde olduğu sürece vermemek gibi bir yaklaşım sergilememiz Rekabet Kurulu'ndan uyarı ya da ceza almamıza sebep olmaktadır..." ifadesi yer almaktadır.
- 27.5.2005 tarihinde (.....)'den (.....)'ya gönderilen e-postada "...Ülker direkt kalp noktalarına ve cornerlara saldırıyor ve ciddi iskontolar teklif ediyor. Yani bizi kalemizden vurmak istiyorlar. Eğer sözleşme yapmadığınız kalp noktaları var ise bence acil sözleşme yapın veya yaptırın. Caydırıcılığı var. Müşterinin rest çekmesini engeller hem de..."

- 1880 • 17.4.2005 tarihinde (.....)'den (.....)'a, 16.4.2005 tarihinde (.....)'den (.....)'a gönderilen e-posta'ya cevap olarak gönderilen e-postada "... 1) 1 yıldan fazla sözleşme şu an için yok 2) 5 milyar üstü harcama yapılan prk. Şu an için yok 3) Sezon sonuna kadar 50 milyar lira harcarım bütçem toplam 50 milyar. İlave harcamayla bütçemi 10 milyar geçirim. Toplam yıllık harcamam 60 milyar olur...
- ...Aşağıda istediğim bilgiler son derece önemli ve acildir. 1) Şu ana kadar yaptığınız toplam gerilla harcaması (Unilever kısmı) TL, 2) 1 yıldan daha uzun süreli sözleşme yapılan yerlerin isim ve parasal ödeme tutarları örnek (.....) sözleşme süresi 2 yıl, verilen para 4.000.000 TL şeklinde belirtilecektir. 3) Perakendeci bazında 5 milyar ve üstü harcama yapılan nokta isimleri ve harcama tutarları 4) Şu andan itibaren sezon sonuna kadar ihtiyaç duyacağınız gerilla harcaması tutarı ne kadar olacak. Bu tutar size tahsis ettiğim bütçeyi aşacak mı? Ne kadar? Örnek; sezon sonuna kadar 40 milyar daha harcarım. Bütçem toplam 80 milyar lira ilave harcama ile bütçemi 15 milyar lira geçirim. Toplam yıllık harcamam 95 milyar lira olur..."
- 1890 • 17.4.2005 (.....)'dan (.....)'a gönderilen e-postada "...1) Şu ana kadar yaptığım gerilla harcaması: 11.000.000.000 2) 1 yıldan daha uzun süreli anlaşma yapılan yerler: a) (.....): 3 yıllık anlaşma karşılığı 8.000.000 verdik. b) (.....): 2 yıllık anlaşma yaptırдық. Tente yaptırдық. c) (.....): 2 yıllık anlaşma. Tente yaptırдық. d) (.....): 2 yıllık anlaşma. Tente yaptırдық. e) (.....): 2 yıllık anlaşma. Tente yaptırдық. f) (.....): 2 yıllık anlaşma. Tente yaptıracağız. g) (.....): 2 yıllık anlaşma. Tente yaptıracağız. 3) Perakendeci bazında 5 milyarın üstünde anlaşma yapılan yerler: 1) (.....): 8 milyar b) (.....): 5 milyar girişte vereceğiz. Iskontolardan yaklaşık 8 milyar alırlar. c) (.....): %32 + %3 karşılığı yaklaşık 25 milyar alabilirler. 4) Şu andan itibaren ihtiyaç duyduğum gerilla harcaması: 64 milyar (bu rakama Alaşehir Askeriye'ye harcaacağım tutar dahildir). Bütçem toplam 50 milyar lira. Tahmini harcamam 75 milyar olur. 25 milyar ek bütçeye ihtiyacım olabilir..."
- 1900 • Algida distribütörü (.....) Ltd. Şti.'de yapılan yerinde incelemede alınan belgede (.....)'a ait satış noktasından (Algida'dan) promosyon aldığı halde Panda'dan da kabin ve ürün aldığı için kabin çekildiği belirtilmektedir. Ayrıca işletmeye her ay 50 YTL'lik elektrik desteği verildiği bilgisi yer almaktadır.
- 1910 • Algida distribütörü (.....) Ltd. Şti.'nde yapılan yerinde incelemede alınan belgeler arasında satış noktaları ile imzalanan satış sözleşmelerinin bir örneği bulunmaktadır. Söz konusu sözleşmenin 6. maddesinde anlaşma imzalandıktan itibaren anlaşma süresi boyunca (.....)'nın müşterisine verdiği bedelsiz mala istinaden müşteriye ait satış noktasında dondurma olarak sadece Algida markalı ürünlerin satılacağı belirtilmektedir. Sözleşmenin 5. maddesi ise (.....) müşteriye 21.3.2005 tarihinde (.....) Lt. Algida ürünü satışını yakaladığında (...) koli Max, (.....) Lt Algida ürünü satışına + (...) koli Max ürünü hizmet bedeli faturası karşılığı bedelsiz mal vermeyi taahhüt ettiği şeklindedir.
- 1920 • (.....) kabin bilgileri başlıklı belgede ise "...impulse'ta tek satan şubelerde impulse cirosuna ekstradan %(...) prim vereceğiz..." bilgisi yer almaktadır.
- Algida distribütörü (.....) Ltd. Şti.'de yapılan yerinde incelemede alınan belgeler arasında 1 adet satış sözleşmesi örneği, 1 adet sözleşme örneği ve bir adet de Özel Market Müşteri sözleşmesi örneği bulunmuştur. Satış sözleşmesi örneğinin 5. maddesinde anlaşmanın imzalandığı tarihten itibaren anlaşma süresi boyunca müşteriye ait satış noktasında dondurma olarak sadece Algida markalı ürünlerin satılabileceği belirtilmektedir. Ancak sözleşmenin bu maddesinin ihlal edilmesi durumunda satış noktasına ne tip bir yaptırım uygulanacağına sözleşmede

- 1930 yer verilmemektedir. “Sözleşme” başlıklı sözleşme örneğinde ise 2 taraf bulunmaktadır. Bunlar satış noktası ve distribütördür. Söz konusu sözleşme yukarıda da yer verilen (.....) ve (.....) arasında akdedilen sözleşmenin tarafları boş bırakılmış halidir (Buradan Algida'nın distribütörlerine satış noktaları ile yapacakları anlaşmalara örnek teşkil etmek üzere 1 adet örnek hazırlayıp dağıttığı anlaşılmaktadır.). Diğer yandan Özel Market Müşteri Sözleşmesi başlıklı sözleşmeler market veya market zincirleri ile yapılan veya yapılacak olan anlaşmalara örnek teşkil etmesi için düzenlenmişlerdir. Söz konusu sözleşmenin süresi anlaşma tarihinden itibaren 1 yıl olup bitim tarihinden en az 1 ay önce taraflardan birinin yazılı olarak fesih bildiriminde bulunmaması ve sözleşmenin diğer maddelerinde öngörülen fesih hallerinin gerçekleşmemesi halinde her seferinde aynı süre için uzatılacağı belirtilmektedir (3. madde). Sözleşmenin 9. maddesinde ise Algida'nın mülkiyetinde olan derin dondurucu kabininin Özel Market Müşterisi'ne münhasıran Unilever'in ürettiği ve/veya dağıtımını yaptığı dondurma/buz krem çeşitlerinin satışını yapmak üzere verildiği belirtilmektedir.
- 1940
- Algida distribütörü (.....) Ltd. Şti.'nde yapılan yerinde incelemede elde edilen belgeler arasında “...Önümüzdeki hafta süpürge operasyonu için start veriyoruz. Hedefimiz bölgemiz içinde yoğunlaşan rakip görüntüsünü azaltmak. Agresif saldırılarla aldıkları noktalar sayesinde kazandıkları motivasyonu kaybettirmek. En büyüğün kim olduğunu net bir şekilde hatırlatmaktır... Nokta başına ortalama (.....) YTL bütçe ile hareket edeceğiz. Burada bazı noktaları parasız hallederken bazılarını daha fazla para harcayabiliriz. Bu ortalamanın üzerindeki harcamalar sizlerin bütçesinden karşılanacaktır...”
- 1950

### H.3.2.8. Münhasırlığın Etkileri

Bu bölümde Algida'nın perakende satış seviyesindeki münhasırlık sözleşmeleri ve fiili uygulamalarının etkisi değerlendirilecektir.

#### H.3.2.8.1. Satış Noktası Münhasırlığı

1960

##### H.3.2.8.1.1. Geleneksel Kanaldaki Satış Noktası Münhasırlığı

Geleneksel kanal 100 m<sup>2</sup>'nin altındaki satış noktalarından oluşan, ağırlıklı impulse olmak üzere impulse ve take home ürünlerin birlikte satıldığı noktalardır. Ülker ve Panda'nın münhasır sözleşme uygulaması bulunmaması nedeniyle sadece Algida'nın sözleşme sayılarına yer verilmiş ve münhasırlık etkisi Algida bağlamında incelenmiştir.

Tablo 32: Sözleşmeli Müşteri Sayıları ve Kapama Oranı

	Sözleşmeli Müşteri Sayısı	Uzay İçindeki Yeri (%)
Algida	(.....)	0-4

1970 Kaynak: Algida

Geleneksel kanal içinde Algida'nın münhasır sözleşmeli müşteri sayısı (.....) ve AC Nielsen Uzayı içindeki payı % [0-4]'tür.

Algida'nın münhasır sözleşmeler vasıtasıyla yapılan satışları toplamı (.....) litrenin biraz üzerindedir. Anılan satışların geleneksel kanal içindeki payı ise % [0-4]'tür. Satış hacmi münhasırlığının müşteri münhasırlığının iki katından fazla olmasının

1980 sebebi ise Algida'nın satış hacmi yüksek noktaları bağlamasından kaynaklanmaktadır. Ancak her durumda yazılı münhasırlık çerçevesinde hem müşteri sayısı hem de satış hacmi anlamında kapama oranı düşüktür.

Tablo 33: Satış Hacmi Münhasırlığı

	Sözleşmeli Müşterilerden Satışlar (milyon litre)	Toplam Geleneksel Kanal İçindeki Payı (%)
Algida	(.....)	0-4

Kaynak: Algida

1990 Satış hacmi münhasırlığı Algida'nın geleneksel kanal içinde yer alan (bakkal, büfe, kuruyemişiçi ve 100 m<sup>2</sup> altı market) nokta satışlarının toplamının Algida'nın ortalama % [65-69] pazar payı varsayımıyla toplam geleneksel kanalın büyüklüğünün elde edilmesiyle hesaplanmıştır. Algida'nın geleneksel pazardaki impulse ve take home ürünlerin satışları toplamı (.....) litre'dir. Dolayısıyla pazarın büyüklüğü (.....) litre olarak hesaplanmıştır. Ancak Algida'nın münhasır satışlarının ilk 7 ayı içermesi nedeniyle hesaplama ilk 7 aya indirgenmiştir.

Dosya mevcudu bilgi ve bulgudan, RK Pazar Araştırması'na göre yazılı münhasırlık oranlarının Tablo 34'te yer verildiği gibi olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 34: Sözleşmeli Nokta ve Satış Hacmi Münhasırlığı

	Sözleşmeli Nokta Sayısı Oranı (%)	Satış Hacmi Münhasırlık Oranı (%)
Algida	9	8
Golf	2	2
Panda	1	2
Diğer	0	1
Serbest	87	87

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2000 Algida'nın sözleşmeli müşteri sayısı oranı % 9 iken Golf ve Panda'nın oranları sırasıyla %2 ve %1'dir.

Geleneksel kanalda toplam münhasırlık oranları (yazılı ve fiili münhasırlık toplamı) ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 35: Dondurma Satan Noktalarda Satış Noktası Fiili Münhasırlık Oranı

	Satış Noktası Fiili Münhasırlık Oranı (%)
Algida	55-59
Golf	10-14
Panda	10-14
Diğer	0-4
Serbest	10-14

Kaynak: Algida ve AC Nielsen

2010 Tablo 35'ten görüldüğü üzere geleneksel kanalda dondurma satan noktaların yarısından fazlası (% [55-59]) sadece Algida satmaktadır. Golf ve Panda'nın her birinin münhasırlık oranı ise % [10-14]'tür. Geleneksel kanalda dondurma satan noktalar arasında iki veya daha fazla firmanın dondurmasının satıldığı nokta ise sadece % [10-14]'tür.

Dondurma satmayan noktaların da dikkate alındığı uzay içindeki münhasırlık oranları ise Tablo 36'da sunulmaktadır. Geleneksel kanal uzayı içindeki noktaların yaklaşık % [40-44]'ü dondurma satışı yapmamaktadır. Bu noktaların da dahil edilmesiyle Algida'nın fiili münhasırlık oranı % [35-39] olarak gerçekleşmektedir.

Tablo 36:Geleneksel Kanal Uzayı Satış Noktası Fiili Münhasırlık Oranı

	Satış Noktası Fiili Münhasırlık Oranı (%)
Algida	35-34
Golf	5-9
Panda	5-9
Diğer	0-5
Serbest	4-9
Dondurma Satmayan Noktalar	35-39

2020 Kaynak: Algida

RK Pazar Araştırması'na göre geleneksel kanalda teşebbüslerin fiili (toplam) münhasırlık oranları aşağıdaki gibidir.

Tablo 37: Nokta ve Satış Hacmi Münhasırlığı Oranları

	Toplam Münhasırlık Müşteri Sayısı Oranı (%)	Toplam Münhasırlık Müşteri Satışı Oranı (%)
Algida	75	79
Golf	14	11
Panda	8	6
Diğer	1	1
Serbest	2	3

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2030 Yukarıda yer verilen münhasırlık oranı dolap münhasırlığı oranlarından yola çıkılarak hesaplanmıştır. Zira dondurmada dolap münhasırlığının fiili münhasırlığa dönüşüm oranı yaklaşık 1'dir. İlgili bölümlerde vurgulandığı üzere dondurma sadece soğutucu dolapta satılan bir üründür.

Sadece Algida ürünlerinin satıldığı noktalar toplam noktaların %[75-79]u oluşturmaktadır. Golf %[10-14] münhasırlık oranı ile ikinci iken Panda %[5-9] ile Golf'ü takip etmektedir. Münhasırlığın olmadığı noktaların oranı ise sadece %2'dir. Satış hacmi oranında Algida oranını %[75-79] çıkarırken rakipleri sırasıyla %[10-14] ve %[4-9]'da kalmaktadır. Bu oranlar Algida'nın münhasır olarak satıldığı noktaların verimliliğinin yüksek olduğunu, rakiplerin ise bu durumun aksine düşük verimliliğe sahip olduklarını göstermektedir.

2040

#### Kapama Oranlarının Gelişimi

Yıllarla göre münhasırlık oranlarının gelişimi de muafiyet incelemesinde önem kazanmaktadır. Öncelikle Algida'nın yazılı anlaşmalarındaki değişim trendi incelenecektir.

2050 Tablo 38: Algida'nın Sözleşme Sayılarının Yıllara Göre Gelişimi

	2003		2004		2005	
	Söz. Müşteri Say.	Oran (%)	Söz. Müşteri Say.	Oran (%)	Söz. Müşteri Say.	Oran (%)
Algida	(.....)	0-4	(.....)	0-4	(.....)	0-4

Kaynak: Algida

Dosya mevcudu bilgi ve belgelerden Algida'nın yıllara göre münhasır yazılı anlaşmalarının sayısında önemli bir artış olduğu anlaşılmıştır. 2003 yılında sadece (.....) sözleşmeli müşteri varken 2005 yılında bu sayı (.....)'e çıkmıştır. Ancak bu artış trendine rağmen sözleşmeli müşterilerin uzay içindeki oranı oldukça düşüktür (% [0-4]).

2060 AC Nielsen bulunurluk oranlarına göre hesaplanan dondurma satan noktalardaki yıllara göre toplam münhasırlık oranları Tablo 39'da gösterilmektedir.

Tablo 39: Yıllara Göre Fiili Münhasırlık (%)

	2003(%)	2004(%)	2005(%)
Algida	65-69	55-59	55-59
Golf	5-9	10-14	10-14
Panda	10-15	15-19	10-14
Diğer	5-9	0-4	0-4
Serbest	5-9	10-15	10-14

Kaynak: Algida

Algida'nın münhasırlık oranında 2003'e göre 2005 yılında (.....) puanlık azalma görülmüştür. Golf'ün münhasırlık oranında ise (.....) kat artış yaşanmıştır. Münhasırlığın olmadığı satış noktalarının oranında ise 4 puan artış gerçekleşmiş olmasına rağmen pazarın sadece %[10-14]'ü açık durumdadır.

2070 Tablo 40: Yıllara Göre Fiili Münhasırlık (%)

	2003(%)	2004(%)	2005(%)
Algida	30-34	30-34	35-39
Golf	0-4	5-9	5-9
Panda	5-9	5-9	5-9
Diğer	0-5	0-4	0-4
Serbest	0-5	5-9	5-9
Dondurma satmayan noktalar	50-54	45-49	35-39

Kaynak: Algida

Yukarıdaki tabloda ise dondurma satmayan noktaların da dahil edildiği geleneksel kanal uzayı içinde fiili münhasırlık oranları değişimine yer verilmektedir. 2003-2005 yılları arasında dondurma satan noktaların sayısında 15 puanlık artış yaşanmıştır. Golf ve Panda'nın münhasırlık oranlarındaki artış daha önce dondurma satmayan noktalara satış yapmalarından kaynaklanmıştır. Bir başka deyişle Algida'nın münhasır olduğu noktaların sayısında bir azalma yaşanmamıştır. Algida'nın münhasırlık oranındaki artışa yeni dondurma satmaya başlayan noktaların sebep olduğu anlaşılmaktadır.

2080



Öte yandan RK Pazar Araştırması da Algida'nın yıllara göre münhasır olarak satıldığı noktaların sayısında önemli bir değişiklik yaşanmadığını doğrulamaktadır.

Tablo 41: Yıllara Göre Toplam Münhasırlık Oranları

	2002(%)	2003(%)	2004(%)	2005(%)
Algida	73	72	69	75
Golf	0	6	13	13
Panda	8	8	9	8
Diğer	0	1	0	1
Serbest	19	13	9	3

Kaynak: RK Pazar Araştırması

Ayrıca yıllara göre serbest olan (münhasır olmayan) noktaların sayısında da önemli bir azalış yaşanmıştır.

2090

Tablo 42: Münhasırlık Oranlarının Gelişimi

	2003	2004	2005
2002	%92	%86	%87,8
2003	-	%92	%92
2004	-	-	%96

Kaynak: RK Pazar Araştırması

Yukarıdaki tablo ise Algida'nın baz yıla göre münhasırlık oranlarındaki gelişimi göstermektedir. 2002 yılında sadece Algida satan noktaların %92'si 2003 yılında Algida satmaya devam etmiştir. 2004 yılında ise 2002 yılına göre noktaların %[86'sı münhasır olarak Algida satmıştır. Aynı tablodan 2005 yılında, bir önceki sene Algida satmayan noktaların bir kısmının geri döndüğü anlaşılmaktadır. Anılan tablo satış noktalarının sadece Algida satma konusundaki bağlılığının devam ettiğini göstermektedir.

2100

### Sözleşme Süreleri

Algida'nın münhasır sözleşmelerinin süresi 1 ile 5 yıl arasında değişmektedir. Aşağıdaki tabloda sürelerine göre sözleşmelerin sayısı ve bu müşterilerden yapılan satışlara yer verilmektedir.

Tablo 43: Algida'nın Sözleşme Süreleri ve Satışları

Süre	Münhasır Sözleşmeli Müşteri Sayısı	Satışlar ( litre)	Pay(%)
1 Yıllık	(...)	(.....)	65-69
2 Yıllık	(...)	(.....)	10-14
3 Yıllık	(...)	(.....)	15-19
4 Yıllık	(...)	(.....)	0-4
5 Yıllık	(...)	(.....)	0-4
TOPLAM	(...)	(.....)	95-100

Kaynak: Algida

2110

Sözleşmelerin çok önemli bir kısmı 1,2 ve 3 yıllık sözleşmelerden oluşmaktadır. Satışların yaklaşık %[65-69]'u ise 1 yıllık sözleşmeler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Algida'nın geleneksel kanaldaki sözleşmelerinin ortalama süresi ise (...) yıldır. RK Pazar Araştırması sonuçları da aynı doğrultudadır. Şöyle ki,

münhasırlık sözleşmesi bulunan noktalar anketin yapıldığı tarihe kadar ortalama olarak (...) ay yazılı anlaşma ile bağlı kaldıklarını, sözleşmelerinin bitmesine ise ortalama (...) ay bulunduğunu ifade etmişlerdir.

### H.3.2.8.1.2. Süpermarket Kanalı'nda Satış Noktası Münhasırlığı

2120 Süpermarket kanalı diğer kanallara göre münhasırlığın az görüldüğü satış noktalarıdır. Bu kanal 100 m<sup>2</sup> den başlayarak 5000 m<sup>2</sup> üzerindeki hipermarketleri de içeren satış noktalarıdır. Genel olarak büyüklük arttıkça münhasırlığın azaldığı söylenebilir. Tüm ulusal zincirlerde birden fazla teşebbüse ait markalar satılabilmekte, eş deyişle münhasırlık uygulaması bulunmamaktadır. Sadece bölgesel zincir konumunda olan Pehlivanoğlu'nda Algida tek başına satılmaktadır. Algida'nın 2005 yılında süpermarket kanalındaki tek satıcılık sözleşmelerinin sayısı (...) olup bu noktalardan yapılan satışların toplamı ise (...) litre'dir. Anılan noktaların süpermarket uzayı içindeki oranı ise sadece % [0-4]'dür.

2130 Tablo 44: Süpermarket Kanalı'ndaki Algida Sözleşmelerinin Sayısı ve Kapanma Oranı

2003	2004	2005	Pay (%)
(...)	(...)	(...)	0-4

Kaynak: Algida

AC Nielsen süpermarket uzayı içindeki toplam münhasırlık oranları ise aşağıdaki gibidir.

Tablo 45: Süpermarket Kanalı Münhasırlık Oranları

	2003(%)	2004(%)	2005(%)
Algida	50-54	40-44	35-39
Golf	0-4	5-9	5-9
Panda	0-4	0-4	0-4
Serbest	30-34	40-44	45-49
D.B.N.	10-14	5-9	5-9

Kaynak: Algida

2140 Algida'nın münhasır satıldığı nokta sayısı 2003-2005 döneminde azalmıştır. Bu azalışta özellikle Ülker'in pazara girişinin etkili olduğu anlaşılmaktadır. Golf'ün tek başına bulunduğu noktaların oranı 2003'te % [0-4] iken bu oran 2005 yılında % [5-9]'a ulaşmıştır. Süpermarket kanalında münhasır olmayan noktaların oranı 2005 yılında %[45-49]'a ulaşmıştır. Yukarıdaki tablo aynı zamanda süpermarket kanalında geleneksel kanala göre dondurma satmayan noktaların oranının toplam uzay içindeki oranının çok düşük olmadığını da göstermektedir. Geleneksel kanaldaki oranlar dikkate alındığında, süpermarket kanalında münhasırlık oranlarının geleneksel kanala göre fazla katı olmadığı görülmektedir. Algida'nın süpermarket kanalındaki münhasırlık oranında (...) puanlık azalma yaşanırken geleneksel kanalda bu oran Algida için artmış sadece dondurma satan noktalar açısından değerlendirildiğinde ise orandaki azalış (...) puanda kalmıştır.

2150

Süpermarket kanalında münhasırlık oranındaki azalışta Ülker'in bu kanalda önemli bulunurluk oranlarına ulaşmasının çok önemli etkisinin olduğu kanaatine varılmıştır. Ülker'in bu kanala girişteki en büyük avantajı portföy gücünden kaynaklanmaktadır.

2005 yılı itibarıyla Algida'nın münhasırlık oranı bu kanalda %[35-39] düzeyindedir. Ancak bu oranın azalış hızı geleneksel kanala göre çok keskindir.

2160 Süpermarket kanalına girişte alım gücü kaynaklı giriş engelleri vardır. Alım gücü kaynaklı sorunlar kendisini raf bedeli, gondol parası, hizmet bedeli gibi çeşitli unsurlarda göstermektedir. Söz konusu giriş zorluğu pazar gücü olmayan ve yeni giren üreticiler açısından önem taşımaktadır. Yeni girişler ve görece pazar gücü az olan (Panda ve diğerleri) teşebbüsler açısından bu kanaldaki alım gücü kaynaklı giriş engelleri başta geleneksel kanal olmak üzere diğer kanalların piyasa kapama etkisi bakımından rekabete açık olması gerekliliğini güçlendiren önemli bir unsurdur.

### H.3.2.8.1.3. Catering Kanalı'nda Satış Noktası Münhasırlığı

2170 Catering Kanalı'nda Algida'nın yazılı anlaşmalarının sayısına, bu anlaşmalar ile yapılan satışların toplamına, Algida'nın bu kanaldaki toplam satışlar içerisindeki payına ve son olarak toplam catering pazarı içindeki oranına aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 46: Algida'nın Yazılı Münhasır Sözleşmeleri

	2003	2004	2005
Sözleşme Sayısı	(....)	(....)	(....)
Satışlar (litre)	(....)	(....)	(....)
Algida Cat. Satışlarına Oranı	30-34%	40-44%	40-44%
Catering Kanalına Oranı	20-24%	25-29%	25-29%

Kaynak: Algida

2180 Algida'nın münhasır sözleşmelerinin sayı açısından olmasa bile satış miktarı açısından önemli oranlara ulaştığı görülmektedir. Zira catering noktaları toplu tüketim birimleri olma açısından nokta bazında yüksek satış yapmaktadırlar. Nokta bazında kapama oranı çok düşük olsa bile satış hacmi bazında kapama oranları yüksek olarak gerçekleşmektedir. Ayrıca bu noktada vurgulanmalıdır ki ağırlıklı olarak askeri birlikler, otel, tatil köyü, ve yemek şirketleri gibi catering kanalları satın almalarını ihale yoluyla tek bir şirkete verebilmektedir.

Yukarıdaki tablodan görüldüğü üzere tek satıcılık sözleşmeleri ile yapılan satışlar Algida'nın bu kanaldaki toplam satışlarının % [40-44]'ünü ve toplam catering pazarında ise %[25-29]'unu oluşturmaktadır. Ayrıca aynı tablodan kapama oranında 2004 yılında 2003 yılına göre artış yaşandığı da görülmektedir.

### Sözleşme Süreleri

2190 Algida'nın sadece catering ürünlerini satan müşteriler ile birden fazla ürün grubunu satan müşteriler (örneğin hem catering hem de impulse ürün satan) dikkate alınarak sözleşme sürelerine ilişkin aşağıdaki tablo oluşturulmuştur (Sadece catering ürünleri satan noktalara ilişkin sözleşme süresi verileri bulunmamakla beraber, yalnızca catering ürünleri satan ve ayrıca birden fazla ürün grubu bulunduran müşterilere ilişkin sözleşme sürelerine göre catering kanalı için ortalama sözleşme süreleri tahmin edilmektedir).

Tablo 47: Algida'nın Sözleşme Süreleri

Süre	Münhasır Sözleşmeli Müşteri Sayısı	Satışlar ( litre)	Pay(%)
1 Yıllık	(...)	(...)	70-75
2 Yıllık	(...)	(...)	15-19
3 Yıllık	(...)	(...)	10-14
4 Yıllık	(...)	(...)	0-4
5 Yıllık	(...)	(...)	0-4
Toplam	(...)	(...)	100,0

2200 Kaynak: Algida

Algida'nın bu kanaldaki sözleşmeli satışlarının önemli bir bölümü (%[70-75]) 1 yıllık sözleşmelerden kaynaklanmaktadır. Ortalama sözleşme süresi de (...) yıldır. Anılan veriler geleneksel kanal ile büyük benzerlik göstermektedir.

### H.3.2.8.2.Algida Tarafından Tüm Kanallarda Yapılan Münhasır Anlaşmaların Süreleri

2210

Rekabet etmeme yükümlülüğü içeren anlaşmaların süresi 2002/2 sayılı Tebliğ kapsamında beş yıla sınırlanmıştır. Bu kapsamda teşebbüsler söz konusu süreyi aşmamak kaydıyla münhasır anlaşma yapabilmektedirler. Anlaşma sürelerinin uzaması pazarın daha uzun süreli kapanması anlamına geleceğinden özellikle daha az rekabetçi pazarlarda bu anlaşmaların daha kısa süreli olması önem taşımaktadır. Söz konusu anlaşmaların sürelerine ilişkin döküme ise Tablo 48'de yer verilmiştir.

Tablo:48 Münhasır Anlaşmalara Yönelik Bilgiler

Kanal	Impulse	Take Home	Catering	Genel	Toplam	Oran (%)
1 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2003 3 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
4 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
5 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
Toplam	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
1 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

2004	3 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	4 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	5 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	Toplam	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	1 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	2 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
2005	3 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	4 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	5 Yıllık	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
	Toplam	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

Kaynak: Algida

2220 İlgili tablodan bu tip anlaşmaların, özellikle 2005 yılı olmak üzere son iki yıldır hızlı bir artış eğilimine girdiği görülmektedir. Bu durum Golf'ün pazara girmesiyle açıklanabilir. Nitekim 2003 yılında (...) olan anlaşma sayısı 2004'te (...) katına yakın bir artışla (...)’ya yükselmiştir. Benzer şekilde 2005 yılında da 2004’e kıyasla yine yaklaşık (...) katı bir artışla (...) olarak gerçekleşmiştir. Bir başka deyişle Ülker’in pazara girdiği 2003 yılından günümüze kadar geçen süre içerisinde Algida’nın münhasır anlaşmaları (...) kat artmıştır. Aynı zamanda bu anlaşmaların toplam satışlar içerisindeki oranlarının da yükseldiği görülmektedir. Anlaşmalar süre açısından da farklılık arz etmiş, 2003’te anlaşmaların %[85-89]’u 1 yıllık iken bu oran 2004’te % [55-59]’a, 2005’te ise %[55-59]’a düşmüştür. Bu kapsamda 2-3 yıllık anlaşma sayıları belirgin şekilde yükselmiştir. Nitekim 2003 senesinde 2 yıllık anlaşmaların oranı % [0-4], 3 yıllık anlaşmaların oranı ise %[5-9]’dur. 2004 yılında 2 yıllık anlaşmaların oranı %[25-29], 3 yıllık anlaşmaların oranı ise %[5-9] olmuştur. 2005 yılında söz konusu oranlar sırasıyla %[15-19] ve %[20-24] olmuştur.

2003 yılına göre hem adet hem de süre olarak değişimin altında yatan nedenin Algida’nın pazara giriş yapan Golf’e yönelik bir stratejisi olduğu anlaşılmaktadır.

### H.3.2.8.3. Soğutucu Münhasırlığı

2240 Soğuk zincirin son halkası olan soğutucu dolaplar ürünü tüketiciye sağlıklı bir şekilde ulaştırmak için olmazsa olmaz bir unsurdur. Ürünün niteliğinden kaynaklanan bu fiili durumun aynı zamanda bu incelemenin de konusunu oluşturan önemli bir sonucu vardır. Satış noktasında bir firmaya ait tek bir soğutucu dolap bulunması (soğutucu münhasırlığı) satış noktasında başka bir firmanın ürününün bulunmaması anlamına gelmektedir (satış noktası münhasırlığı).

Tablo 49: Gazlı İçecek-Dondurma Karşılaştırması

	Münhasır Olan Noktalar(%)	Serbest Noktalar(%)
Gazlı İçecek Dolap Münhasırlığı	58	42
Dondurma Kabini Münhasırlığı	100	0

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2250 Yukarıdaki tabloya göre gazlı içeceklerde dolap münhasırlığı olan noktaların sadece % [55-59]'u aynı zamanda nokta münhasırlığı olan yerlerdir. Bir başka deyişle dolap münhasırlığı olmasına rağmen anılan noktada dolap dışı satışlar da mümkün olabilmektedir. Ancak bu durum dondurma pazarında söz konusu olmadığı için anılan oran % 100'dür.

2260 Dondurma pazarında satış noktalarındaki soğutucular teşebbüslerin mülkiyetindedir (RK Pazar Araştırması'na göre örneklem içinde sadece 3 satış noktasının kendine ait soğutucusu bulunmakta olup bu sayı oran olarak %1'in bile çok altındadır). RK Pazar Araştırması sonuçlarına göre satış noktalarının soğutucu yatırımı yapmama nedenlerinin başında teşebbüslerin soğutucuları bedelsiz veriyor olması, alım ve bakım maliyetinin yüksekliliği gelmektedir. İkinci önemli neden ise teşebbüs soğutucusunun ek talep yaratma özelliğidir.

Tablo 50: Geleneksel kanaldaki noktaların soğutucu yatırımı yapmama nedenleri

	Endeksiz Ortalama	Endeksli Ortalama
Dolapların üzerinde firmanın reklâmının olması satışları arttırıyor.	277	711
Dolabını kullandığım firmanın markaları dışındaki markalara talep yok	148	286
Firma bedelsiz veriyor ve dolap fiyatları ve bakım maliyeti yüksek	320	794
Mevsimsel olarak talep değişiyor	63	92

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2270 Satış noktalarının soğutucu dolap yatırımında bulunmamaları, soğutucu münhasırlığının aynı zamanda nokta münhasırlığına yol açarak kapama etkisi doğurmasına imkan tanımaktadır. Zira bunun ilk sebebi ürünün soğutucu dışında satışının mümkün olmamasıdır. Herhangi bir yazılı tek satıcılık anlaşması olmadığı durumda satış noktasına ariyet sözleşmesi karşılığında verilen soğutucunun münhasır olarak kullanılması özellikle yer darlığının olduğu noktalarda fiili münhasırlığa yol açmaktadır. Anılan durumu Algida'nın tek satıcılık anlaşmalarının sayısının az olmasına rağmen münhasırlık oranının çok yüksek olmasında görmek mümkündür. Özellikle fiziksel yer sıkıntısının olduğu satış noktalarında dolap münhasırlığı satış noktası münhasırlığına yol açmaktadır.

2280 RK Pazar Araştırması'na göre geleneksel kanaldaki satış noktalarında ortalama soğutucu sayısı 1(1,16), en uygun (ideal) dolap sayısı ise 1(1,25) olarak ölçülmüştür. Dolayısıyla satış noktalarına ekstra soğutucu koyma imkânı mevcut değildir.

Tablo 51: Geleneksel kanaldaki satış noktalarının ilave dolap koymamalarının nedenleri

	1. Derecede Önemli (%)	2.Derecede Önemli (%)	3. Derecede Önemli (%)
-Yer Yok	38,4	12,1	6,7
-Elektrik masrafı yüksek	28,6	27,9	3,9
-Çalıştığım firma zorluk çıkarıyor/yazılı tek satıcılık anlaşmam var.	1,9	2,9	8,3
-Sattığım markanın satışlarından memnunum/başka firmalara talep olmuyor	28,9	13,0	23,9
-Rakip firma gelmiyor	2,2	1,3	10,6

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2290 Satış noktalarının hâlihazırdaki talep yapısına göre ilave dolap koymayı istememe nedenleri Tablo 51'de gösterildiği gibidir. İlk sırada tahmin edilebileceği gibi yer sorunu (%38,4) ardından %28,6 ile elektrik masraflarının yüksek olması gelmektedir. Kısaca yer darlığı ve dolap masrafları (ekonomik giriş engeli) satış noktalarının ekstra dolap koymalarını caydırıcı unsurlardır. Bir diğer önemli gerekçe ise %28,9 ile çalışılan firmanın satışlarından memnun olunması ve başka teşebbüslerin ürünlerine talep olmamasıdır. Sonuç olarak geleneksel kanalda yer sorunu, elektrik masrafı ve talep sorunu gibi koşullar dikkate alındığında en uygun dolap sayısına ulaşılmış durumdadır.

2300 Geleneksel kanaldaki satış noktaları ilave dolap koymadıkları gibi bu noktaların var olan dolapları başka bir firmanın dolapları ile değiştirme eğilimleri de bulunmamaktadır (Münhasıran Algida satan noktalardan, Algida dolabını başka bir firmanın dolabı ile değiştirmek isteyenlerin oranı sadece %8,7'dir). RK Pazar Araştırmasına göre satış noktalarının yarısı çalıştıkları teşebbüsten aldıkları destekten memnun olduklarını diğer yarısı da diğer firmaların ürünlerine yeteri kadar talep olmadığını belirtmişlerdir. Araştırmaya göre satış noktalarının büyük çoğunluğunun Algida ile çalıştığı dikkate alındığında Algida dolaplarının başka firma dolapları ile değiştirilmek istenmemesi de anılan gerekçelerden kaynaklanmaktadır. Münhasıran Algida satan noktalarda rakip dondurma markalarına talep olmadığı da belirtilmektedir. Bu kapsamda anket yapılan satış noktalarına, satışını yapmadıkları dondurma markalarına talebin olup olmadığı sorulmuştur. "(1) hiç talep olmuyor" ile "(5) çok fazla talep oluyor" şeklinde 1'den 5'e kadar cevaplar derecelendirildiğinde anket yapılan tüm satış noktalarında diğer markalara olan talep ortalaması 2,32, sadece Algida satan noktalarda diğer markalara olan talep ise 2,05'dir.

2310 Dolayısıyla diğer rakiplere talebin olmayışı satış noktalarının Algida dolaplarını değiştirmek istememelerine yol açmaktadır. Ancak yine RK Pazar Araştırması verilerine göre istediği dondurma markasını bulamayan müşterilerin bir kısmının (kabaca %25 ile %45 ) dondurma almadan satış noktasından ayrıldığı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 52: İsteddiği dondurmayı bulamayan müşterilerin eğilimleri

Satışı yapılan dondurmadan alıyor	% 37,7
Dondurma almadan dükkandan çıkıyor	% 24,4
Her ikisi de eşit derecede oluyor	% 37,7

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2320 Sadece Algida ile çalışan satış noktalarının %90'ı Algida dolaplarının yanına rakip dolap koyma yönünde bir girişimlerinin olmadığını ifade etmişlerdir (%6'lık kısım Golf dolabı, %4'ü ise Panda dolabı koyma girişiminde bulduklarını belirtmişlerdir, RK Pazar Araştırması). Yukarıda ayrıntılı bir şekilde açıklandığı üzere geleneksel kanalda satış noktalarında çeşitli nedenlerle (yer sorunu, elektrik, talep gibi) ilave dolap koyma imkanı bulunmamaktadır. Öte yandan rakip dolap koyma girişiminde bulunan noktalara Algida'nın bu konudaki tepkisi sorulduğunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Tablo: 53: Rakip Dolap Konulması Girişimine Algida'nın Tepkisi

Rakibi koymamamı rica etti	% 30
Rakip dolabı koymazsam nakit veya görsel malzeme desteğini arttıracığını söyledi	% 3
Ürün vermeyi keseceğini söyledi	% 7
Herhangi bir tepkisi olmadı	% 53
Diğer	% 7

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2330 Öncelikle Algida satan satış noktalarının sadece %10'unun bu yönde girişimde bulunduğu belirtilmelidir. Bu noktalardan yarısına göre Algida rakip dolap konulmasına bir tepki göstermemektedir. Satış noktalarının %40'ı ise Algida'nın rica ederek (%30), ürün vermeyi keserek (%7) veya teşvik mekanizması ile (%3) rakip dolap konulmasına tepki verdiğini ifade etmiştir.

#### H.3.2.8.4. Algida Dolaplarına Rakip Ürünlerin Konulmasına İzin Verilmesi

2340 Yukarıda yer verilen ilave dolap koymayı engelleyen fiziksel yer kısıtı ve elektrik masrafı gibi ekonomik engeller olduğu dikkate alındığında soğutucu münhasırlığı yoluyla sağlanan nokta münhasırlığına son verilmesine yönelik çözüm, Algida dolaplarının rakip firma ürünlerinin konulmasına izin verilmesini sağlamak olabilecektir. Anılan çözüm önerisine ilişkin olarak Algida ile münhasır çalışan noktalara Algida dolaplarına rakip ürün koyup koyamayacakları konusunda soru yöneltilmiştir. Satış noktalarının sadece %30'u rakip ürün koyabileceklerini, %70 gibi önemli bir kesim ise Algida müsaade etse bile rakip ürünleri koymayacaklarını dile getirmiştir. Anılan oran Algida dışındaki rakip ürünlere yönelik talebin güçlü olmadığını göstermektedir. İkinci aşamada ise satış noktalarının %30'luk kısmına (rakip ürün koyacaklarını söyleyen satış noktalarına) izin verildiği takdirde Algida

2350 dolabına hangi oranda rakip ürün koyabilecekleri sorusu yöneltilmiştir.

Tablo: 54: Rakip Ürün Koyma Oranları

	Oran (%)
%10<	15
%10-20	55
%21-30	16
%31-50	11
%50>	3
Ortalama	20

Kaynak: RK Pazar Araştırması



Tablo 54'ten satış noktalarının rakip ürün koyma oranının ortalama %20 seviyesinde gerçekleştiği görülmektedir. Ortalama oran eğer soğutucu kabin rekabete açılacaksa uygulanabilecek oranı göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

### H.3.2.9. Muafiyet Değerlendirmesi

2360

#### H.3.2.9.1. Tek Marka Anlaşmalarının Rekabet Üzerindeki Etkileri

Tek marka anlaşmalarının özünü alıcının belli bir ürün veya ürün gruplarında ihtiyacının tamamını veya önemli bir kısmını tek bir sağlayıcıdan karşılamasının teşvik edilmesi oluşturmaktadır. Anlaşmalarda tek marka satılmasına yol açacak herhangi bir hüküm açıkça yer almasa dahi, sağlayıcının uyguladığı sadakat indirimi, hedef indirimi gibi birtakım teşvik edici unsurlar varsa, anlaşma yine bu kapsamda değerlendirilir. Ayrıca benzer bir unsur, alıcının bir malla birlikte bir şart olarak tamamen farklı bir malı da almasını gerektiren teşvik veya yükümlülük getiren bağlama anlaşmalarında da vardır.

2370

Tek marka anlaşmalarının rekabet üzerinde esas olarak dört olumsuz etkisi bulunmaktadır:

1. Pazar kapama etkisi: Pazar kapama etkisi nedeniyle diğer sağlayıcılar pazardaki belirli alıcılara mal satamayabilir, bu durum da pazarın kapatılmasına yol açabilir.

2. Koordinasyon etkisi: Bu anlaşmalar pazar paylarında katılığa neden olabilir ve birkaç sağlayıcı tarafından uygulanırsa işbirliğini kolaylaştırabilir.

2380

3. Mağaza içi rekabeti önleme etkisi: Nihai ürünlerin dağıtımının söz konusu olduğu hallerde, belirli perakendeciler sadece tek bir markayı satacaklar ve bu nedenle bu perakendecilerin mağazalarında markalar arası rekabet olmayacaktır.

4. Pahalılık etkisi: Bağlama anlaşmalarında, alıcı bağlanan ürünü daha pahalı alabilecektir. Tüm bu etkiler markalar arası rekabette azalmaya yol açmaktadır.

Markalar arası rekabette azalma, sağlayıcılar arasında tek marka sözleşmeleri elde etmek için başlangıçtaki güçlü bir rekabetle hafifletebilir, fakat rekabet etmeme yükümlülüğü süresinin uzamasıyla söz konusu hafifletme etkisi markalar arası rekabetteki azalmayı dengeleyecek ölçüde güçlü olmayacaktır. Öte yandan tek marka anlaşmalarının rekabet üzerinde olumlu etkilerde bulunması da mümkündür. Tek marka anlaşmalarının olumlu etkileri aşağıdaki gibidir:

2390

1. Bedavacılık sorununun çözülmesi: Tek marka anlaşmaları bedavacılık sorununun çözülmesine olanak sağlar. Bir dağıtıcı, diğer bir dağıtıcının satış arttırma çabalarından haksız yere yararlanabilir. Bu durumda literatürde bedavacılık sorunu olarak nitelendirilen problem ortaya çıkar. Bedavacılık sorunu aynı zamanda sağlayıcılar arasında da olabilir. Örneğin sağlayıcı perakendecide bir promosyon yatırımı yaptığında bu promosyon aynı zamanda onun rakiplerini de perakendeciye çekecektir. Rekabet etmeme yükümlülüğü getirilmesi bu sorunu ortadan kaldırabilir. Sağlayıcılar arasında bedavacılık sorunu sadece promosyonun perakendecinin bulunduğu yer ile sınırlı olduğu durumda geçerli olacaktır. Markaya özgü bir promosyon olduğu zaman bedavacılık argümanı iddia edilemez.

2400

2410 2. Vazgeçme problemi: Tek marka anlaşmaları vazgeçme probleminin çözümüne katkıda bulunur. Vazgeçme problemi sözleşmeye özgü veya ticari ilişkiye özgü yatırımlarda ortaya çıkmaktadır. Bu tip yatırımların özelliği sağlayıcı tarafından yapılması durumunda, anlaşma sona erdikten sonra diğer alıcıların ihtiyaçlarını karşılamakta kullanılamaması ve satımı anında önemli ölçüde değerini yitirmesidir. Bu problemin ortaya çıktığı durumda sağlayıcı yatırımını amorti edemeyeceğinden ötürü yatırım yapmaktan vazgeçecektir. Bu sorunu çözmek için sağlayıcı alıcı üzerine rekabet etmeme yükümlülüğü veya miktar zorlama şartı getirebilir. Ancak vazgeçme probleminin ortaya çıkması çeşitli koşullara bağlıdır. Öncelikle yukarıda belirtildiği gibi yatırım alıcıya özgü olmalıdır. İkinci olarak kısa zamanda telafi edilemeyecek uzun dönemli bir yatırım olmalıdır. Üçüncüsü yatırım asimetrik olmalı bir başka deyişle sözleşmenin taraflarından biri diğerine göre daha fazla yatırım yapmalıdır. Bu koşulların gerçekleşmesi durumunda yatırımın amorti edilebilmesi açısından yukarıda bahsedilen rekabet sınırlamaları alıcı üzerine yüklenebilir.

2420 3. Know-how transferi: Özel bir vazgeçme problemi know-how devri sırasında ortaya çıkmaktadır. Know-how bir kez verildiğinde geri alınamaz ve know-how'ı transfer eden sağlayıcı bunun rakipleri tarafından veya onlar için kullanılmasını doğal olarak istemez. Know-how'ın alıcı tarafından elde edilmesinin kolay olmadığı, anlaşmanın yürütülebilmesi için know-how'ın esaslı ve zorunlu olduğu durumlarda rekabet etmeme yükümlülüğü haklı görülebilir.

### **H.3.2.9.2. Algida'nın Tek Marka Anlaşmalarının Rekabet Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi**

#### **H.3.2.9.2.1. Pazar Gücü Kriteri**

2430 Çoğu dikey sınırlamalarda rekabet sorunları sadece markalar arası rekabetin yetersiz olduğu durumlarda yani, eğer sağlayıcı veya alıcı ya da her iki seviyede de belli bir pazar gücü varsa ortaya çıkmaktadır. Genel olarak pazar gücüne sahip firma, fiyatları rekabetçi seviyenin üstüne çıkartabilmektedir. Pazar gücüne sahip olmak için de hâkim durumda olma şartı aranmamaktadır. Buna karşılık hakim durum analizine ilişkin bölümde detaylı olarak yer verildiği üzere Algida endüstriyel dondurma pazarında hâkim durumdadır.

#### **H.3.2.9.2.2. Markalar Arası – Marka İçi Rekabet Kriteri**

2440 Markalar arası rekabeti azaltan dikey sınırlamalar genellikle marka içi rekabeti azaltan dikey sınırlamalara göre daha zararlıdır. Örneğin rekabet etmeme yükümlülüğü tek elden dağıtıma göre daha fazla olumsuz etkiye sahiptir. Rekabet etmeme yükümlülüğü pazarı diğer markalara kapatmak suretiyle ilgili markaların pazara ulaşmasını engellemektedir. Ancak tek elden dağıtım marka içi rekabeti sınırlarken malların nihai tüketiciye ulaşmasını engellememektedir. Dosya konusu inceleme Algida'nın münhasır sözleşmelerinin ve uygulamalarının değerlendirilmesine yöneliktir. Buradaki münhasırlık markalar arası rekabeti sınırlamaya yönelik bir münhasırlık olması niteliğiyle rekabet üzerindeki olumsuz etkisi marka içi rekabeti sınırlayan münhasır anlaşmalara göre daha fazladır.

### H.3.2.9.2.3. Münhasır Dikey Anlaşma Kriteri

2460 Münhasır dikey anlaşmaların münhasır olmayanlara göre rekabet üzerinde daha olumsuz etkileri bulunmaktadır. Sözleşmeyle veya fiili olarak, münhasır anlaşma ile alıcı tüm ihtiyaçını veya önemli bir kısmını sağlayıcıdan karşılar. Başka bir deyişle, rekabet etmeme yükümlülüğü ile alıcı sadece bir markayı satın alır. Miktar zorlamasında ise alıcının bir miktar rakip ürün satma olasılığı vardır. Bu nedenle kapama etkisi miktara bağlı olarak değişir. Yukarıda da belirtildiği üzere Algida'nın sözleşmelerinde münhasırlık hükümleri bulunmaktadır.

### H.3.2.9.2.4. Markalı rn Kriteri

2470 Markasız mallardaki dikey sınırlamaların rekabet üzerindeki olumsuz etkisi markalı mallara göre daha azdır. Markalaşma, rn farklılaştırması, ürün ikame edilebilirliğindeki azalmaya yol açarak talep esnekliğinin düşmesine ve fiyatların yükselmesine yol açar. Marka geliştirme çabaları yüzünden markalı ürünlerde fiyatlar, markasız ürünlere göre daha yüksektir. Firmalar marka yatırımı yaparak pazar gücü oluşturmaya çalışır. Markalı ürünlerde görece yüksek olan fiyatlar bir de dikey sınırlamalar yoluyla (rekabet etmeme şartı gibi) daha da yükselebilmektedir. Markalı ve markasız ürünler arasındaki ayrım sıklıkla nihai mallar ile ara mallar arasındaki ayrıma benzemektedir. Ara mallar nihai mallar için de kullanıldığından, nihai tüketiciler tarafından ayırt edilemez. Bu nedenle ara malın markası ve imajı daha az önemlidir. Perakendeciler, nihai tüketicilerin taleplerine bağımlı olduklarından perakendecilerin bir veya birkaç markayı satmalarının engellenmesi halinde, ara malların alıcılarının belirli temin kaynaklarından rakip ürünleri almalarının engellenmesine göre rekabet daha olumsuz etkilenir.

2480 İlgili bölümlerde belirtildiği üzere, endüstriyel dondurma pazarında yoğun reklâm kampanyaları ile desteklenen bir marka bağımlılığı bulunmaktadır. Dolayısıyla marka bağımlılığının bulunması ve ürünlerin nihai mal niteliğinde olması rekabet üzerindeki olumsuz etkiyi arttırmaktadır.

### H.3.2.9.2.5. Toplu Etki Kriteri

2490 Dikey sınırlamaların muhtemel olumsuz etkileri, birçok sağlayıcı ve alıcının faaliyetlerini benzer bir biçimde organize etmeleri durumunda daha da artacaktır. Bu durum, toplu etki olarak adlandırılmakta ve belirli sektörlerde görülebilmektedir. Yukarıda belirtildiği üzere Algida'nın rakipleri olan lker ve Panda'nın münhasır sözleşmeleri yoktur. Dolayısıyla bu pazarda toplu etkiden bahsetmek mümkün değildir.

### H.3.2.9.2.6. Know-How Kriteri

2500 Dikey sınırlamalar know-how devrine bağlıysa bu durumda dikey sınırlamanın etkinlik artışı sağlamasını beklemek için daha fazla sebep vardır. Dolayısıyla bir dikey sınırlama know-how'ın korunması veya katlanılmış yatırımların korunması için zorunlu olabilir. Dosya konusu inceleme bakımından Algida'nın münhasır anlaşmalarında know-how devrine yönelik bir hüküm yoktur.

### H.3.2.9.2.7. İlişkiye (Müşteriye) Özgü Yatırım Kriteri

2510 Dikey sınırlamaların ilişkiye özgü yatırımlarla bağlantılı ölçüde söz konusu sınırlamalar haklı görülebilir. 23.8.2002 tarih ve 02-49/634-257 sayılı Kurul kararında, müşteriye özgü yatırımın, müşterinin tesisi dikkate alınarak gerçekleştirilmesi ve bu müşteri dışında başka bir yerde kullanılmasının ekonomik olarak zor olması anlamına geldiği, bu yönde bir ilişki olması durumunda ise sağlayıcı-müşteri arasındaki ilişkiyi düzenleyen sözleşmenin süresinde anılan yatırımın amortisman süresinin dikkate alınacağı belirtilmiştir.

2520 Algida'nın satış noktalarına yaptığı yatırımlar esas olarak reklâm malzemeleri (çöp kovası, şemsiye, park standı, ışıklı tabela, ürün kartı) ve soğutucu dolaptan oluşmaktadır. Bu yatırımların ağırlıklı olarak ilişkiye/müşteriye özgü olmadığı, satış noktasıyla Algida arasındaki ilişki bittiğinde sökülerek başka noktalara verilmesinin mümkün olduğu görülmektedir. Bu nedenle anılan yatırımların müşteriye özgü olmaması, rekabet etmeme yükümlülüğünün süresine ilişkin tartışmaları da anlamsız hale getirmektedir.

### H.3.2.9.3. Algida'nın Münhasırlık Uygulamalarının Kanun'un 4. Maddesi Çerçevesinde Değerlendirilmesi

2530 Algida'nın nihai satış noktaları ile yapmış olduğu rekabet etmeme yükümlülüğü içeren yazılı anlaşmalarının ve fiili uygulamalarının Kanun'un 4. maddesi kapsamındaki konumunu belirlemek açısından tam bir rekabet analizi yapmak gerekmektedir. Söz konusu analizde Algida'nın pazar gücü, rakiplerin pazardaki konumu, alıcıların konumu, giriş engelleri, pazarın doygunluğu, ticaretin seviyesi, ürünün niteliği ve diğer kriterler dikkate alınacaktır. Ancak bu kriterlerin bazıları hâkim durum analizinde ayrıntılı bir şekilde incelendiğinden tekrara yol açmamak amacıyla anılan kriterler açısından sadece ulaşılan sonuçlara yer verilecektir.

#### H.3.2.9.3.1. Algida'nın Pazar Gücü

2540 Algida endüstriyel dondurma pazarında %[70-75]'e yakın bir pazar payına sahiptir. İncelenen dönem boyunca ayrıca Algida'nın pazar payı hiçbir zaman % [65-69]'un altına inmemiştir. Ayrıca Algida 2006 yılı itibariyle (ilk 9 ay) en yakın rakibinin 4 katından fazla pazar payına sahiptir. Dolayısıyla bu pazar payı, Algida'nın pazar gücünün yüksekliğinin en önemli göstergesidir. Buna ek olarak, aşağıda sıralanan faktörler Algida'nın pazardaki güçlü konumunu ve rakiplerinden farklılıklarını göstermesi bakımından önemlidir:

- Global bir marka olan "Algida" markası ve buna bağlı Carte D'or, Magnum, Cornetto, ve Max markalarının uluslararası markalar olması Algida'nın rakiplerine göre önemli bir avantaj sağlamasına neden olmaktadır.
  - Algida'nın reklâm harcamaları rakiplerinin toplam reklâm harcamalarından daha fazladır. Ayrıca Algida markasının bilinirliği rakiplerinin çok ötesindedir. Algida dondurma pazarında yeni kategorilerin oluşmasını sağlayarak pazarın gelişmesinde önemli rol oynamıştır.
  - Algida'nın global anlamda en büyük rakibi olan Nestle, Schöller'in tesislerini devrederek Türkiye pazarından çekilmiştir.
- 2550

- Algida'nın rakiplerine göre üstünlüğü sadece Türkiye pazarı ile sınırlı değildir. Avrupa ülkelerinin büyük çoğunluğunda Unilever'in dondurma şirketleri pazarın lideri durumundadır.
- Algida aktif müşteri sayısı, dolap sayısı, dolap verimliliği gibi birçok satış kriterinde rakiplerinden öndedir.

#### H.3.2.9.3.2. Rakiplerin Pazardaki Konumu

2560 Endüstriyel dondurma pazarında Algida'nın esas rakipleri Golf ve Panda'dır. Ancak anılan teşebbüslerin pazar payları Algida'nın çok gerisindedir. Panda Ülker'in pazara girişinden önce Algida'nın Schöller ile birlikte en önemli rakibi olmuştur. Türkiye'nin en büyük bisküvi ve şekerleme üreticisi olan Ülker ise endüstriyel dondurma pazarına 2003 yılında giriş yaparak pazarın önemli oyuncularından birisi haline gelmiştir. 2004 yılı itibarıyla yaklaşık % [15-19] pazar payına ulaşmış, 2005 yılında bu pazar payını korumuş ancak 2006 yılında pazar payı (...) puan gerilemiştir. Ülker'in bu pazardaki esas faaliyet süresi yaklaşık 3 yıldır. Algida'nın 1990 başında bu pazara girdiği dikkate alındığında Ülker'in bu kısa faaliyet süresi hakkında kesin değerlendirmelerde bulunmak zor olacaktır. Ancak, Ülker gıda ve içecek sektöründe Türkiye'nin en geniş ürün portföyüne ve güçlü bir dağıtım kanalına sahip şirkettir. Bu üstünlükler Ülker'i

2570 Golf markasıyla piyasanın üç önemli oyuncusundan biri haline getirmiştir. Ancak Ülker bu üstünlüğüne rağmen aşağıdaki faktörlerden dolayı Algida'ya göre çeşitli dezavantajlara sahiptir:

- Ülker Golf markasıyla pazara yeni girmiştir. Yüksek reklâm, promosyon ve dolap yatırımları yapmıştır. Pazardaki yerleşik firmalar olan Algida ve Panda uzun yıllardır pazarın oyuncusu konumundadır.
- Golf markası Algida'nın aksine uluslararası bir marka değildir. Endüstriyel dondurma pazarında markanın çok önemli olması bir başka deyişle ürünün içeriği kadar imajının da öne çıkması Ülker'in Algida'ya rekabetçi baskı yaratma kapasitesini sınırlandırmaktadır.
- Türkiye'de tüketicilerin Algida'ya olan marka bağımlılığı alternatif bir üreticiye geçişi sınırlandırmaktadır.

2580

#### H.3.2.9.3.3. Alıcıların Konumu (Karşı Güç)

2590 Tek marka anlaşmalarının değerlendirilmesinde karşı güç bir başka deyişle alıcıların konumu çok önemlidir. Genel olarak güçlü alıcıların olduğu piyasalarda sağlayıcıların rekabet etmeme yükümlülüğü gibi tek marka ile çalışmayı sağlayacak anlaşmalar yapmaları ihtimali düşüktür. Türkiye'nin perakende pazarı çok parçalı bir yapı göstermektedir.

2600 Bu tablodan özellikle bakkal, büfe, kuruyemişçi gibi geleneksel kanalın nihai tüketicilere ulaşmada önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Her ne kadar 1998-2005 yılları arasında geleneksel kanalı oluşturan noktaların sayısında bir azalma yaşanmış olmasına rağmen toplam satışlar içinde geleneksel kanalın ağırlığı devam etmektedir. Öte yandan geleneksel kanal içinde yer alan noktalar alım miktarları ve büyüklükleri dikkate alındığında sağlayıcılar karşısında daha güçsüz konumdadır. Bu nedenle güçsüz konumda olan perakendecilerle yapılan münhasır sözleşmeler ve uygulamaların rekabeti kısıtlayıcı etkileri daha ağır olacaktır. Öte yandan hipermarket/zincir kanalında yazılı münhasır anlaşmalar yaygın değildir.

Catering kanalında ise otel zincirleri, askeri birlikler, yemek şirketleri gibi büyük miktarlarda alım yapan müşteriler genellikle ihale yolu ile çalışmaktadırlar. Sonuç olarak pazarın önemli bir bölümünü oluşturan geleneksel kanalda bir alım gücünden bahsetmek mümkün değildir.

#### H.3.2.9.3.4. Giriş Engelleri

2610 Endüstriyel dondurma pazarına giriş engelleri ilgili bölümde marka bilinirliği ve reklâm harcamaları, dağıtım (soğuk zincir) maliyeti, ürün farklılaştırması ve satış kanallarına giriş olarak sayılmaktadır. Dondurma pazarının en belirgin özelliği marka bilinirliği ve marka gücüdür. Algida'nın global anlamda bilinen markalara sahip olması Algida'ya rekabetçi avantaj kazandırmaktadır. Bu pazarda faaliyet göstermek isteyen bir teşebbüsün çok yüksek reklâm maliyetlerine katlanması gerektiği açıktır. Reklâm harcamalarını batık maliyet şeklinde değerlendirmek mümkündür. Ülker'in Golf markasıyla pazara girişi büyük bir reklâm harcamasına katlanması ile mümkün olmuştur. Ülker 2004 ve 2005 yıllarında sırasıyla (.....) ve (.....) YTL'lik reklâm harcamasına girişmiştir. Bu veriler Ülker'in cirosu dikkate alındığında rakiplerine göre önemli oranlara ulaşmaktadır. Reklâm harcamaları yanında soğuk zincirin kurulması (soğuk hava depoları, soğutuculu kamyonlar ve soğutucu dolaplar) önemli bir maliyet kalemidir. İlgili bölümde verildiği üzere Ülker soğuk zincirin kurulması için 2620 önemli miktarda yatırımı yapmak zorunda kalmıştır. Üstelik soğuk zincirin bir kısmının da batık maliyet olarak ele alınabileceği göz önünde bulundurulduğunda söz konusu yatırımın çapı hakkında bilgi sahibi olunabilmektedir.

Bir başka deyişle, Ülker piyasaya girişte önemli bir kısmı batık maliyet olmak üzere ciddi ölçüde büyük maliyetlere katlanmak zorunda kalmıştır. Bu durumu Ülker'in esas faaliyet zararlarında görmek mümkündür. Ülker 2004 yılında (.....) YTL, 2005 yılında ise (.....) YTL (.....) etmiştir. Bu verilerden Ülker'in bu pazarda belli bir süre zarara katlanmayı göze aldığı görülmektedir.

2630 Söz konusu yatırımlar ve katlanılan zararlar büyük bir finansal güç gerektirmektedir. Ülker'in Türkiye'nin en büyük gıda firması olması, geniş ürün portföyü, güçlü dağıtım sistemi, grup bünyesinde finansal kuruluşlara sahip olması bu finansal ve yapısal gücün kaynaklarını oluşturmaktadır. Ülker'in dondurma pazarında yaklaşık %[14-19] civarında pazar payına ulaşmış olması, bu pazara girişin kolay olduğunun bir göstergesi değildir. Sonuç olarak dondurma pazarı gerek ilk yatırım maliyetinin yüksekliği gerekse de marka bilinirliğinin tüketici tercihlerinde önemli rol oynaması gibi sebeplerle giriş engellerinin önemli ölçüde yüksek olduğu bir yapı sergilemektedir.

#### 2640 Dağıtım Kanalına Giriş Engelleri (Kapama Etkisi)

Gerçek bir kapama etkisi bakımından dağıtım kanalına giriş engelleri çok önemlidir. Genel olarak hızlı tüketim ürünlerinde dağıtım kanalında toptan ticaret ve perakende ticaret olmak üzere iki ayrı seviye bulunmaktadır. Sağlayıcılar kendi dağıtım şirketleri ve/veya bayileri vasıtasıyla perakende satış noktalarına ürünlerini satmaktadır. Toptan ticaret seviyesinde güçlü bir dağıtım ağı kurulması zorunludur. Öte yandan yeni giren firmaların kendi dağıtım şirketlerinin veya bayilik sistemini kurarak ürünlerinin dağıtımını gerçekleştirmeleri önemli bir maliyete katlanmaları şartıyla 2650 mümkündür. Ancak perakende ticaret seviyesine gelindiğinde sağlayıcıların ürünlerini

2660 tüketicilere ulaştırmaları için perakende satış noktalarına erişim elzemdir. Eş deyişle hızlı tüketim ürünlerinde piyasaya yeni girmek isteyen bir teşebbüsün kendi perakende satış noktalarını oluşturması ekonomik açıdan neredeyse imkansızdır. Söz konusu imkansızlık var olan satış noktalarında bulunmayı kritik hale getirmektedir. Dolayısıyla, nihai ürünler için münhasır anlaşmaların olumsuz etkisi esas olarak perakende ticaret seviyesinde görülmektedir. Algida'nın yazılı anlaşmalarının ve fiili münhasırlık uygulamalarının pazara etkisi ilgili bölümde ayrıntılı bir şekilde yapılmaktadır. Ancak burada kısaca belirtmek gerekirse dondurma satışında son satış noktaları ürünün satıldığı en önemli kanalı oluşturmakta bu nedenle üreticiler için bu noktalarda bulunmak son derece önem arz etmektedir. Sonuç olarak bu noktaların rekabete açılması pazarın daha rekabetçi olması için önem taşımaktadır.

#### H.3.2.9.3.5. Pazarın Doygunluğu

2670 Doygun pazarlar genel olarak talebin önemli ölçüde değişmediği, durağan bir karakter sergilediği, pazarda kullanılan teknolojilerin çok bilinen olduğu ve yeni teknolojik gelişmelerin belirgin olmadığı piyasalardır. Dinamik pazarlar ise hızlı bir şekilde büyüyen önemli teknolojik gelişmelerin yaşandığı pazarlardır. Dikey sınırlamaların doymuş pazarlarda dinamik pazarlara göre olumsuz etkilerinin daha yüksek olabileceğini söylemek mümkündür.

Tablo 55: Endüstriyel Dondurma Pazarında Büyüme Oranları (%)

2002(%)	2003(%)	2004(%)	2005(%)	2006(%)
5-9	5-9	25-29	25-29	25-29

Türkiye'de dondurma tüketimi Avrupa ortalamasının oldukça gerisindedir. Bir başka deyişle, bu pazar büyüme potansiyeli yüksek bir pazardır. Son üç yılda büyüme oranları %25 ile %30 arasındadır. Dolayısıyla pazarın bu özelliğinin yeni giriş yapacak üreticiler için bir avantaj olduğu görülmektedir.

#### 2680 H.3.2.9.3.6. Ticaretin Seviyesi

2690 Ticaretin perakende seviyesinde yapılan tek marka anlaşmalarının rekabet üzerinde olumsuz etkisi daha çok olacaktır. Endüstriyel dondurma pazarında toptan seviyede yapılan münhasır anlaşmaların rekabet üzerinde olumsuzluk yaratma olasılığı düşüktür. Zira sağlayıcıların kendi dağıtım sistemlerini kurmaları veya bağımsız toptancılarla çalışmaları önünde bir engel yoktur. Bir başka deyişle dağıtımın toptancı seviyesine giriş kolaydır. Ancak nihai ürünler için perakende seviyede rekabetin kısıtlanması daha olasıdır. Zira sağlayıcıların ürünlerinin tüketicilere ulaştırılmasında kendi perakendecilerini kurmaları çok zor olduğundan perakende seviyesinde giriş oldukça zordur.

#### H.3.2.9.3.7. Ürünün Niteliği

İlgili ürün pazarlarında satılan ürünler hızlı tüketim malları (HTM) pazarında yer almaktadır. Söz konusu ürünler tüketicilerin büyük çoğunluğunun bütçesine göre daha az pahalı ve sürekli satın alınan ürünlerdir. Bu ürünler diğer HTM'lere göre de günlük olarak ve neredeyse her gün tükettiğimiz ürünler arasında yer almaktadır (özellikle tüketimin büyük bölümünün gerçekleştiği yaz aylarında). Ürünün bu niteliği

2700 özellikle münhasırlık anlaşmalarının doğurduğu etkiler açısından önem arz etmektedir. Şöyle ki; sürekli tüketilen ürünler olması ve tüketicinin bu ürünleri satın almak için perakende noktalara sık gitmek zorunda kalması bir başka deyişle talebin ertelenemez olması tüketici açısından mağaza içi rekabetin önemini göstermektedir. Ayrıca ürünün HTM olması ve diğer ürünlerine göre görece ucuz olması (örneğin dayanıklı tüketim ürünlerine) tüketicinin araştırma maliyetine katlanmasının önünde bir engel oluşturmaktadır.

#### H.3.2.9.4. 4054 sayılı Kanun'un 5. Maddesi Kapsamında Değerlendirme

2710 4054 sayılı Kanun'un 5. maddesinde belirtilen şartların tamamının varlığı halinde teşebbüsler arası anlaşma, uyumlu eylem ve teşebbüs birliği kararlarının 4. madde hükümlerinin uygulanmasından muaf tutulmasına karar verilebilir denilmekte ve söz konusu şartlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

- a) Malların üretim veya dağıtımı ile hizmetlerin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması,
- b) Tüketicinin bundan yarar sağlaması,
- c) İlgili piyasanın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalkmaması,
- d) Rekabetin (a) ve (b) bentlerindeki amaçların elde edilmesi için zorunlu olandan fazla sınırlanmaması.

2720 Burada dikkat edilmesi gereken husus bir anlaşma, uyumlu eylem veya birlik kararının muafiyet alabilmesi için yararlı etkiler doğurması gerekliliğidir. Muafiyet değerlendirmesinde önemli olan, üretim veya dağıtımda iyileşme ile ekonomik ve teknik gelişme gibi yararlı etkilerden sadece işlemin taraflarının faydalanması değil, bu yararların rekabeti sınırlayıcı işlemin 4. maddenin uygulanmasından muaf tutulmasını gerektirecek kadar büyük olmasıdır.

2730 Bu kapsamda işlem sonucunda taraflar pazar gücü elde ediyorlarsa işlemin rekabeti önemli ölçüde ortadan kaldırdığı söylenebilir. Ayrıca işlemle ilgili tarafların pazar payları yüksekse işlem sonucunda ilgili pazarın önemli bir bölümünde rekabetin sınırlanması ihtimali büyük olmaktadır. Buna yönelik olarak yapılan değerlendirmelerde pazara giriş engelleri ile rakiplerin gücü ve büyüklüğü gibi diğer faktörler de önem taşımaktadır. Dördüncü ve son şart ise işlemde kaynaklanan yararların elde edilmesi için pazardaki rekabetin gereğinden fazla sınırlandırılmamasıdır.

2740 Bu bilgiler ışığında belirtilmesi gereken bir başka husus rekabetin kısıtlanmasıyla oluşan zararın bu anlaşmaların getireceği faydalardan az olması gerektiğidir. Ancak söz konusu faydalar sebebiyle, rekabet hukukunda bu uygulamalar hoş görülebilmekte ve anlaşmalara muafiyet tanınabilmektedir.

Bu bölümde Kanun'un 5. maddesine yönelik yapılan değerlendirme Algida'nın ev ve yerinde tüketim kanalında perakende satış noktaları ile yaptığı sözleşmelerdeki rekabet etmeme ve asgari satın alma yükümlülüğüne yöneliktir.

##### H.3.2.9.4.1. Mal Dağıtımında İyileşme

Rekabet etmeme ve asgari satın alma yükümlülüğü içeren anlaşmaların genel olarak dağıtımda bir etkinliğe yol açtığı kabul edilmektedir. Zira satış noktasına getirilen bu



2750 yükümlülükler sağlayıcının satışlarını daha kesin ve daha uzun süreli bir şekilde planlamasına yol açmakta, ayrıca satış noktasının ihtiyaçları sözleşme süresi boyunca düzenli bir şekilde karşılanmaktadır. Bu yükümlülükler aynı zamanda anlaşma taraflarına piyasa koşullarındaki değişimlerden kaynaklanan riskleri sınırlama konusunda da yardımcı olmaktadır. Sonuç olarak anılan anlaşmalar her iki taraf için de avantajlı olabilmektedir.

2760 Ancak söz konusu avantajların ortaya çıkması (a) bendindeki koşulu sağlaması için yeterli değildir. Anılan sınırlamalar esas olarak kamu yararına yol açan, önemli objektif avantajlar sağladığı ölçüde haklı görülebilecektir. Söz konusu kamu yararı markalar arası rekabetin yoğunlaştığı durumda veya markalar arası rekabeti artırdığı ölçüde gerçekleşebilecektir. Hem yazılı hem de fiili münhasırlığa yol açan yükümlülükler (soğutucu münhasırlığı) Algida'nın pazardaki konumunu aktif ve potansiyel rakipleri karşısında güçlendirmektedir. Ancak Algida'nın ilgili pazarda hâkim durumda olmasından dolayı bu güçlendirme pazardaki rekabeti azaltma yönünde işlediğinden bir kamu yararı söz konusu olmamaktadır. Ancak, endüstriyel dondurma pazarında benzer bir sınırlamanın, pazar gücü düşük veya pazara yeni giren bir teşebbüs tarafından uygulanması durumunda markalar arası rekabeti artırması ölçüsünde bir kamu yararı söz konusu olabilecektir.

2770 Diğer yandan rekabet etmeme hükmü içeren anlaşmaların ortaya koyduğu faydalar arasında yeniden satıcıların yalnızca söz konusu ürüne odaklanmalarını sağlayarak hem o ürünün satışını arttırmak hem de tüketicilere daha iyi bir hizmet vermek bulunmaktadır. Nitekim 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'nin Açıklanmasına Dair Kılavuz'da bu konuda "Dikey sınırlamaların sıklıkla, özellikle fiyat dışı rekabeti artırmak ve hizmet kalitesini iyileştirmek suretiyle, olumlu etkilerinin görülmesi önemlidir." ifadesine yer verilmektedir. Ancak bu pazarda münhasır anlaşma olsun veya olmasın sağlayıcıların dağıtım elemanlarının ürünleri noktalara sevk edecekleri ve ürünlerinin dikkat çekici bir şekilde sunulmasını sağlayacaklardır. Ayrıca münhasırlığın satış noktasının verdiği hizmetin kalitesini arttırması yönünde doğrudan bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Özellikle impulse ve take home ürünlerin satıldığı ev kanalında satış noktalarının tüketiciye verdiği ekstra bir hizmet bulunmadığı, eş deyişle bu pazarda tüketici soğutucu dolabı ve/veya görsellik malzemelerini gördüğü zaman ürünü soğutucudan doğrudan kendisinin aldığı gözlenmektedir.

2780 Sonuç olarak anılan münhasırlık hükümleri ve münhasırlığa yol açan uygulamalar (soğutucu münhasırlığı gibi) 4054 sayılı Kanun'un 5(a) maddesindeki koşulu karşılamamaktadır.

#### **H.3.2.9.4.2. Tüketici Yararı**

2790 Muafiyetten yararlanabilmenin ikinci koşulu, rekabeti sınırlayıcı işlemten tüketicinin yarar sağlamasıdır. Tüketiciler, rekabeti sınırlayıcı anlaşmalardan ancak anılan sınırlamalar etkin markalar arası rekabete yol açtığı ölçüde fayda sağlayacaktır. Zira rekabetçi baskı tarafları etkinlik artışı sonucu çıkan faydayı tüketicilere aktarmaya zorlayacaktır. Mevcut incelemede ayrıntılı bir biçimde anlatıldığı üzere etkin bir rekabetin, rekabetçi bir baskının mevcut olmaması, söz konusu tüketici faydasının gerçekleşmesini engellemektedir.

2800 Perakende seviyesinde yapılan münhasır anlaşmalar ve fiili münhasırlığa yol açan uygulamalar ayrıca tüketicinin tercih yapabileceği alternatifleri sınırlandırmaktadır. Tüketici, Algida'nın bağladığı bir satış noktasında (yazılı anlaşma veya dolap münhasırlığı yoluyla), sadece Algida ürün portföyüne ulaşabilmekte, rakip firmaların ürünlerini satın alamamaktadır. Münhasırlık sonucunda mağaza içi rekabet tamamen ortadan kalkmaktadır. Pazarda sadece Algida'nın yazılı münhasırlık uygulamasının olduğu dikkate alındığında bu anlaşmaların olduğu noktalarda tüketicilerin diğer rakiplerin ürünlerine ulaşma olanağı bulunmamaktadır.

2810 Bu noktada mağaza içi rekabetin ortadan kalkmasının, diğer mağazalarda rakip firmaların ürünlerinin olması (mağazalar arası rekabet) ile hafifletilebileceği iddia edilebilir. Bu argüman tüketicinin bütçesi içinde önemli yer tutan dayanıklı tüketim malları gibi ürünlerde geçerli olabilir. Örneğin bir tüketicinin bir beyaz eşya bayii içinde rakip beyaz eşya ürünlerini bulamadığı zaman başka firmaların bayilerine gitme zahmetine girebileceği, eş deyişle araştırma maliyetine katlanabileceği açıktır. Ayrıca bu ürünlerde tüketici önceden planlanmış bir alışveriş işlemini gerçekleştirmektedir. Oysa ki dondurmanın görece ucuz olması ve görünürlüğün tüketimi teşvik ettiği (*impulse*) bir nitelik taşıması tüketicinin bu yönde alternatif satış noktalarına gitmesinin önündeki en büyük engeldir.

Tablo 56: İsteddiği dondurmayı bulamayan müşterilerin eğilimleri

Satışı yapılan dondurmadan alıyor	%37,7
Dondurma almadan dükkandan çıkıyor	%24,4
Her ikisi de eşit derecede oluyor	%37,7

2820 Kaynak: RK Pazar Araştırması

Tablo 56 geleneksel kanalda istediği dondurma markasını bulamayan tüketicinin eğilimini göstermektedir. Tüketicilerin önemli bir kısmı satışı yapılan dondurmadan almakta ve alternatif ürünü bulmak için zahmete girmemektedir. Anılan argümanlar yerinde tüketim noktaları için de geçerlidir. Tüketicinin ürün çeşitliliğine verdiği önem, organize perakendenin son yıllarda payını arttırmasından da görülebilir. Şöyle ki; tüketiciyi organize perakendeye çeken sebeplerin başında ürün çeşitliliği, eş deyişle çok sayıda firma ürünlerini tek bir noktada görme isteği yatmaktadır.

2830 Sonuç olarak anılan münhasırlık hükümleri ve uygulamaları 4054 sayılı Kanun'un 5(b) maddesindeki koşulu karşılamamaktadır.

### H.3.2.9.4.3. İlgili Piyasanın Önemli Bölümünde Rekabetin Ortadan Kalkmaması

2840 5. maddenin (c) bendindeki şarta göre muafiyet kapsamında değerlendirilmesi istenen anlaşma, uyumlu eylem veya kararın neden olduğu rekabet sınırlaması, ilgili pazarda rekabeti önemli ölçüde ortadan kaldırmamalıdır. Eğer işlem sonucunda taraflar pazar gücü elde ediyorlarsa bu işlemin rekabeti önemli ölçüde ortadan kaldırdığı söylenebilir. Ayrıca işlemle ilgili tarafların pazar payları yüksekse işlem sonucunda ilgili pazarın önemli bir bölümünde rekabetin sınırlanması ihtimali büyük olmaktadır.

Yukarıdaki bölümlerde Algida'nın münhasırlık uygulamalarının 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında değerlendirmesi yapılmıştır. Anılan değerlendirmede Algida'nın ve rakiplerin pazardaki konumları, genel giriş engelleri ve dağıtım kanalına giriş engelleri (kapama etkisi), pazarın doygunluğu, ticaretin seviyesi ve ürünün

2850 niteliği unsurları dikkate alınmıştır. Ayrıca kararın ilgili kısımlarında münhasırlığın endüstriyel dondurma pazarındaki etkileri ayrıntısıyla ortaya konulmuştur. Özetle endüstriyel dondurma pazarı, yoğunlaşmanın ve pazara giriş engellerinin çok yüksek olduğu bir pazardır ve Algida bu pazarda hâkim durumdadır. Genel kural olarak hâkim durumda olan firmaların tek başlarına rekabeti ortadan kaldırma gücü bulunduğunu söylemek mümkündür. Bu yorum, hâkim durumda olan firmaların prensip olarak anılan bentteki koşulu yerine getirememeleri sonucuna ulaşma olasılığını artırmaktadır. Ancak bu genel yorumun bazı istisnalarının olması gerektiği de açıktır. Eğer hâkim durumda olan bir firma ancak münhasırlık yoluyla müşteriye özgü yatırımı yapabiliyorsa veya anılan dikey anlaşma yoluyla know-how transferi mümkün oluyorsa muafiyet söz konusu olabilecektir. Öte yandan ilgili bölümde vurgulandığı üzere Algida'nın münhasırlık uygulamalarında bahsi geçen iki durum da söz konusu değildir.

2860 Özetle; Algida hızlı tüketim ürünleri niteliğinde olan ve etkin bir rekabetin yaşanmadığı pazarda, perakende ticaret seviyesinde, markalar arası rekabeti sınırlayan münhasırlık uygulaması ile hâkim konumunu güçlendirmektedir. Bu nedenle anılan özelliklere sahip bu pazarda ilgili pazarın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalktığını göstermek için, yüksek fiili kapama oranları gerekli değildir. Bir başka deyişle, bu pazarda Algida örneğin %10 kapama oranına sahip olsa bile anılan kapama oranı, Algida'nın hâkim konumunu güçlendirici bir başka deyişle, aktif ve potansiyel rakipler için pazarda etkin olmayan rekabetin daha da kısıtlanması anlamına gelecektir.

2870 Kararın yukarıdaki bölümlerinde de belirtildiği üzere, Algida'nın geleneksel kanalda münhasırlık oranları dondurma satan noktalarda %[55-59] (Rekabet Kurumu'nun anket çalışmasında anılan oran %75'in üzerindedir), geleneksel kanal uzayı içinde ise %[35-39]'dir. Dolayısıyla geleneksel kanalda kapama oranı oldukça yüksek seviyededir. Süpermarket kanalındaki münhasırlık seviyesi son yıllarda azalan bir eğilim izlemesine rağmen %[35-39] seviyesindedir. Ayrıca catering kanalında Algida'nın yazılı sözleşmeler yoluyla gerçekleştirdiği münhasırlık oranı ise %[25-29]'dur. Bahsi geçen kapama oranları sadece fiili durumu göstermektedir. Algida'nın münhasır anlaşmaları, fiili etkilerinin yanında potansiyel olarak rekabeti çok daha

2880 fazla kısıtlama imkânına sahiptir. Algida, marka gücü dikkate alındığında, potansiyel olarak çok daha yüksek kapama oranlarını kısa sürede gerçekleştirme gücüne sahiptir. Bu durumu son üç yılda yazılı anlaşmalarının sayısındaki artıştan görmek mümkündür. Örneğin geleneksel kanalda 2003 yılında (.....) olan sözleşme sayısı 2005 yılında (.....)'e çıkmıştır. Algida'nın, yazılı sözleşmelerinin oranı pazar içinde şu an düşük seviyede olmasına rağmen, bu sözleşmelerin sayısını kısa sürede önemli seviyelere çıkartabilme gücü olduğu açıktır. Son üç yıldaki gelişim bunu doğrulamaktadır. Dolayısıyla Algida'nın münhasır anlaşmalarının fiili etkileri yanında potansiyel etkileri de büyük önem taşıdığından Algida'ya muafiyet tanınmaması sadece fiili durumu değiştirmekle kalmayacak, ileride rekabeti daha da kısıtlama

2890 ihtimalini de ortadan kaldıracaktır. Ayrıca Algida'nın münhasır anlaşmaları piyasaya giriş engeli yarattığı ve dolayısıyla rakiplerin faaliyetlerini zorlaştırdığı ölçüde 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi kapsamında kötüye kullanma kapsamında değerlendirilebilecektir. Algida'nın münhasırlık uygulamalarının yaygınlaşması bu olasılığı daha da artıracaktır. Bu gerekçelerle Algida'nın münhasırlık uygulamasının yasaklanmasının, teşebbüs açısından, 4054 sayılı Kanun'un 6. maddesi bağlamındaki belirsizliği de ortadan kaldıracaktır.

2900 Bununla birlikte pazarın önemli bir bölümünde rekabetin ortadan kalkıp kalkmadığı hususu değerlendirilirken sadece kapanma oranının dikkate alınması zaman zaman yanılıcı sonuçların ortaya çıkmasına yol açabilecektir. Şöyle ki; teşebbüslerin yazılı veya fiili münhasırlık yoluyla rakip ürün satılmasını engellediği yerler hacim açısından pazardaki diğer noktalardan ayrılan yerlerdir. Ancak diğer yandan bu noktaların, reklâmın ve ürün imajının önem taşıdığı pazarda reklâm değeri olan ve marka imajı yaratma adına anlam ifade eden satış noktaları oldukları görülmektedir. Reklâmın önemli olduğu ve aynı zamanda görünürlüğün tüketimi tetiklediği (*impulse*) ürüne bu vasıtayla yapılan katkının değeri ise ölçülememektedir. Bu tip hacim ve reklâm değeri yüksek aynı zamanda dağıtım maliyeti düşük olan noktaların değerinin diğer noktalarla aynı olmadığı açıktır. Üstelik bu noktaların kapanması pazara girmek isteyen teşebbüsler için bir giriş engeli yarattığı gibi mevcut küçük aktörlerin pazarda etkin bir şekilde rekabetçi güç yaratmasının önünde engel oluşturabilmektedir. Ayrıca bu uygulamaların pazarda hâkim durumda olan bir teşebbüs tarafından yapılması oldukça önem taşımaktadır.

2920 Bu bilgilerden hareketle teknolojik/ekonomik iyileşme veya gelişme ve tüketiciye fayda sağlamayan, pazardaki etkisinin rakibin noktaya girmesini önlemek olan anlaşmaların etkileri değerlendirilirken pazar kapanma oranlarının tek bir kriter olarak alınmaması gerekmektedir. Nitekim hâkim durumda olan bir teşebbüsün faaliyet gösterdiği bir pazarda bu tip anlaşma ve uygulamaların olmaması durumunda pazarın daha rekabetçi bir konumda olacağı açıktır. Ayrıca söz konusu kapanma verilerinin oran olarak yüksek olduğu görülmektedir. Üstelik bağlanan noktaların pazarın en fazla önem atfeden noktaları olduğu dikkate alındığında bu uygulamanın pazardaki rekabeti önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

#### H.3.2.9.4.4. Rekabetin Zorunlu Olandan Fazla Kısıtlanmaması

2930 Mevcut anlaşma ve uygulamalara ve bunların pazar üzerindeki etkilerine bakılınca, yukarıda da ifade edildiği gibi, bu anlaşma ve uygulamaların 4054 sayılı Kanun'un anılan bentlerinde sayılan faydaları sağlamadığı görülmektedir. Bir başka deyişle teknolojik ve ekonomik gelişme elde edilmemekte, ayrıca tüketicinin yararlandığı bir uygulama söz konusu olmamaktadır. Buna karşın rekabet kısıtlanmaktadır.

Yukarıda yapılan değerlendirmelerden hareketle Algida'nın münhasır anlaşmalarının ve uygulamalarının 4054 sayılı Kanun 5. maddesindeki koşulların hiçbirini karşılamadığı görülmektedir.

2940 Bununla beraber, catering kanalındaki bazı anlaşmaların muafiyetten yararlanmaya devam etmesi yerinde olacaktır. Zira şeffaf ve nesnel şartlarla yapılan kamu ve özel sektör ihaleleri sonucu münhasır satış hakları verilen büyük miktarda alım yapan catering noktalarıyla (askeriye, otel zincirleri, yemek şirketleri gibi) yapılan anlaşmalarda ihale ile bir ölçüde rekabet sağlanmaktadır. Bu noktalarda münhasıran tek bir firma ürünleri satılması genelde nokta tercihinin sonucudur. Ancak bu noktada bu anlaşmaların çoğunlukla yıllık yapıldığını dikkate alarak rakip teşebbüslerin de satış noktasına girme imkanı sağlanması için ihaleyle getirilebilecek rekabet etmeme yükümlülüğünün 1 yılla sınırlandırılmasının yerinde olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca, Algida tarafından cafe tarzında oluşturulan, ilişkiye/müşteriye özgü yatırımın yapıldığı ve bir bayi/franchise şeklinde faaliyet gösteren Algida shopların da bireysel muafiyetten yararlanması gereklidir.

2950 **H.3.2.9.5. Fiili Münhasırlığa Yol Açan Uygulamalara Son Verilmesi**

Algida'nın münhasır olarak satıldığı noktalardan bir bölümünde noktayla teşebbüs arasında yazılı anlaşma bulunmamaktadır. Eş deyişle yazılı münhasır anlaşmalar pazarın küçük bir bölümünde etkili olmaktadır. Bu bölümde yazılı anlaşmalar dışında kalan fiili münhasırlık uygulamalarının nedenleri ve bu uygulamalara son verilmesine yönelik çeşitli tedbir önerileri tartışılacaktır.

Yapılan incelemelerde yazılı münhasır anlaşmalar dışında fiilen Algida'nın rakip ürünlerini satmayan noktaların bu davranışının üç nedeninin olduğu tespit edilmiştir:

2960

(1) Satış noktasının Algida'nın rakip satmamasına ya da belirli asgari tutarda Algida ürünü satması şartına bağladığı indirim, bedelsiz ürün gibi avantajlardan yararlanmak istemesi,

(2) Satış noktalarında sadece Algida'ya ait soğutucu olması, bu dolabın içine rakip ürün konmasının yasak olması ve çeşitli nedenlerle noktaya rakip firma ya da nokta sahibine ait bir başka dolap konamaması,

2970

(3) Satış noktasının ilk iki nedenden bağımsız olarak Algida ürünlerinin satışlarından memnun olması ve/veya rakip ürünlere yeteri kadar tüketici talebi gelmemesi.

**H.3.2.9.5.1. Münhasırlığa ya da Fiili Münhasırlık Sonucu Doğuran Şartlara Bağlı Avantajlara Son Verilmesi**

Algida'nın sadece yazılı anlaşmalarının yasaklanması durumunda ilgili teşebbüs münhasırlığa yol açabilecek uygulamalar yoluyla örneğin satış noktalarına vereceği indirim, bedelsiz ürün gibi avantajlar yoluyla aynı etkiyi sağlayabilecektir. Eş deyişle yazılı anlaşmalar çeşitli avantajlar yoluyla fiili münhasırlık yaratan uygulamalarla ikame edilebilecektir. Bu gerekçelerle yukarıda belirtilen (1) numaralı nedene yönelik olarak, Algida'nın satış noktalarına verdiği/verebileceği sadece Algida ürünlerini satmasına yol açabilecek nitelikte avantajların da yasaklanması gereklidir.

2980

Tablo 57'de, anket sonuçlarına göre münhasırlık şartıyla verilen avantajların satış noktalarına dağılımı verilmektedir.

Tablo 57:Münhasırlık şartına bağlı verilen avantajlar

Liste fiyatından indirim yaptı/prim verdi	%12,82
Bedelsiz ürün verdi	%33,3
Şemsiye, tente, ışıklı pano, vb. malzemeler verdi	%15,38
Verilen avantaj hiçbirine şarta bağlı değil	%43,59

Kaynak: RK Pazar Araştırması

2990

Anket yapılan satış noktalarının %12,82'sine verilen prim ve indirimler %33,3'üne verilen bedelsiz ürün ve %15,38'ine verilen şemsiye, tente gibi malzemeler Algida tarafından münhasırlık şartıyla verilmektedir. Satış noktalarının %43,59'una verilen

çeşitli tavizler ise münhasırlık şartı koşulmaksızın verilmiştir. Bir diğer deyişle anket yapılan tüm satış noktalarının %56'sına verilen avantajlar münhasırlık şartıyla verilmiştir. Böylece de noktalara rakip satmama şartına bağlı olarak avantajlar sağlamak suretiyle fiili münhasırlık yaratılmaktadır.

3000 Ayrıca Algida, Panda ve Golf'te Raportörlerce yapılan yerinde incelemelerde elde edilen belgelerden Algida tarafından verilen tavizlerin münhasırlığa yol açtığı açık olarak görülmektedir. Bağış, elektrik desteği ve prim adı altında da verilen çeşitli tavizler de nakit taviz başlığı altında değerlendirilmektedir. "(.....)'den (.....)'ya (.....)" başlıklı belge bu tip nakit tavizlere örnek teşkil etmektedir.

*"...Algida'nın yapmış olduğu teklifin üzerine çıkmamıza rağmen firmamız ile çalışmak istememelerinin tek nedeni olarak okul yönetimine yaptıkları (.....) YTL tutarındaki bağışın olduğu düşüncesindeyim..."*

Bir başka belgede ise impulsta tek satan satış noktalarına impulse cirosuna ekstradan % (.....) prim verileceği bilgisi yer almaktadır. İlave olarak satış noktasına tente sağlanması nakit taviz, bedelsiz üründe olduğu gibi münhasırlık şartına bağlanmaktadır.

3010 Algida'nın satış noktalarında münhasır olmak adına bu noktalara çeşitli tavizler sağlama gibi fiili uygulamaları olduğu gibi rakip ürünü bulunduran satış noktalarına ürün vermeme ya da dolabını geri alma gibi caydırıcı yaptırımları da bulunmaktadır. Konuyla ilgili olarak Kurum'a intikal eden başvurulara aşağıda yer verilmiştir.

#### **H.3.2.9.5.2. Algida Uygulamalarına Yönelik Olarak Rekabet Kurumu'na İntikal Eden Şikâyetler**

3020 Kurum kayıtlarına 20.4.2005 tarih ve 2611 sayı ile intikal eden (.....) imzalı başvuruda şikâyetçi, İstanbul Gaziosmanpaşa'da bir bakkal işletmekte olduğunu, 1998 yılında Algida'dan dondurma talep ettiğinde kendisinin 20 m. yakınında bir kuruyemişçide Algida ürünlerinin satılıyor olması nedeniyle kendisine Algida ürünlerinin verilmediğini, 1999 yılında söz konusu kuruyemişçinin kapanmasıyla kendisine ürün sağlanmaya başladığını, 2003 yılında dükkânının 10 m. yakınına açılan manava Algida ürünlerinin verilmesi üzerine kendisinin de Algida'ya ek olarak Ülker Golf ürünlerini satmaya başladığını ifade etmiştir. Şikâyetçi başvurusunda Algida elemanlarının Ülker ürünlerinin satılmasına şiddetle karşı çıktığını, kabini geri almak istediklerini ve o sezonda kendisine ürün vermediklerini, 2005 yılında yeniden Algida ile çalışmaya başladığını ancak Panda ürünlerini de satmaya karar vermesi üzerine Algida elemanlarının kabini aldıkları, kendi imkânları ile bir dolap temin etmesine rağmen Algida'nın kendisine satış yapmadığını, işyerinde hem Golf hem Algida markalı ürünler buldurmak istediğini belirterek gereğinin yapılmasını talep etmiştir.

3030 Algida'ya ilişkin bir başka şikâyet Kurum kayıtlarına 20.5.2005 tarih ve 3419 sayı ile intikal eden (.....) imzalı başvurudur. Söz konusu başvuruda (.....) İstanbul Büyükçekmece'de bir market işletmekte olduğunu, işyerinde hem Golf hem de Algida ürünlerini buldurduğunu, Algida elemanlarının Golf satılmaya devam edilmesi halinde dolabı alacaklarını ve kendisine ürün vermeyeceklerini belirttikleri, kendisinin bu ifadeyi yazılı olarak talep ettiğini ancak elemanların bu şekilde bir yazı vermeye

3040

yanaşmadığını ve Ülker dolabı kaldırılmadığı sürece kendisine ürün sağlanmayacağını söylediklerini ifade ederek gereğinin yapılmasını talep etmiştir.

Kurum kayıtlarına 24.5.2005 tarih ve 3509 sayıyla intikal eden (.....) Ltd. Şti. tarafından gönderilen dilekçede de yukarıda yer verilen şikayetlerle aynı hususlar ifade edilmiş, her iki başvuruda belirtilen irtibat telefonlarının aynı olmasından hareketle söz konusu başvuruların aynı şahıs tarafından yapıldığı anlaşılmıştır.

3050 Kurum kayıtlarına 8.6.2005 tarih ve 3925 sayı ile intikal eden başvuruda şikayetçi (.....) kendisinin Bursa'da kuruyemiş dükkânı işletmekte olduğunu, üç yıldır Algida ürünlerini sattığını, 2005 yılında talep olması nedeniyle Golf markalı ürünleri de satmaya başladığını ancak bu olay üzerine Algida Bursa distribütörünün kendisine ürün vermektен vazgeçtiğini belirterek gereğinin yapılmasını talep etmiştir.

3060 24.3.2006 tarih ve 1345 sayı ile Kurum kayıtlarına giren şikayet dilekçesinde (.....), (.....) ticaret unvanına sahip bakkalında 10 yıldır sadece Algida satmakta olduğunu, 2006 sezonunda Algida dolabı yanına Golf dolabını da koyma girişimi sonucunda Algida yetkililerinden şirket prensibi olarak buna izin veremeyecekleri yanıtını aldığını ifade ederek, bu gelişmeleri takiben anılan teşebbüsün yetkililerinin bakım yapma bahanesiyle söz konusu dolabı alıp uzun süre el koydukları, dolabı geri verseler bile Golf satmakta ısrarcı olursa servis yapmayacaklarını söylediklerini ekleyerek bu durumun düzeltilmesini talep etmiştir.

Kurum kayıtlarına 2.3.2007 tarih ve 1521 sayı ile intikal eden başvurudan (.....) Fethiye'de market işletmekte olduğunu, Algida ürünlerini sattığını, 2007 yılında talep olması nedeniyle Golf markalı ürünleri de satmaya başladığını ancak bu olay üzerine Algida Fethiye distribütörünün kendisine ürün vermemeye başladığını ve Algida dolabını da geri aldığını belirterek gereğinin yapılmasını talep etmiştir.

3070 Yukarıda yer verilen tüm başvurularda, satış noktasının Algida ürünlerine ek olarak rakip bir ürünü de satış noktasında bulundurmaya başlaması üzerine Algida yetkililerinin söz konusu noktalara satış yapmayı durdurması şikâyet edilmektedir. Anılan şikâyetlerin esas itibarıyla Unilever'in satış noktalarına rakiplerinin girmesini engellediği iddiası üzerinde yoğunlaşması nedeniyle, söz konusu başvuruların sektörde münhasır satışın etkilerinin bütün olarak ele alındığı bu karar kapsamında değerlendirilmesi uygun bulunmuştur.

3080 Tüm bu hususlar değerlendirildiğinde Algida'nın fiili münhasırlığa yol açan uygulamalarının yasaklanması için öncelikle satış noktalarına rakip ürün satmama ya da rakip satılmasını imkânsız kılacak bedelsiz ürün, fatura altı iskonto ve bağış adı altında da olsa her türlü nakit destek ve tente yaptırmak şartına bağlı avantajlar sağlamak suretiyle ya da caydırıcı yaptırımlar yoluyla fiili münhasırlık yaratılmasının önlenmesi gerekmektedir.

### **H.3.2.9.5.3. Soğutucu Dolap Yoluyla Sağlanan Fiili Münhasırlığa Yönelik Çözüm Önerilerinin Tartışılması**

3090 Soğutucu dolap yoluyla sağlanan fiili münhasırlığa yönelik çözüm önerileri tartışılmadan önce Algida'nın münhasırlık uygulamalarına yönelik durumu aşağıdaki tablodan görmek mümkündür.

Tablo: 58: Geleneksel Kanalda Münhasırlık Oranları

	Geleneksel Kanal			
	Yazılı Münhasırlık (%)		Fiili Münhasırlık (%)	
	Nokta Münh.	Satış Hacmi	Dondurma Satan Noktalarda	Tüm Uzay İçinde
Algida	0-4	0-4	55-59	35-39
Ülker	0-4	0-4	10-14	5-9
Panda	0-4	0-4	10-14	5-9
Serbest	95-99	95-99	10-14	45-49

Kaynak: AC Nielsen, Algida

3100 Tablo 58'den yazılı münhasırlık açısından kapama oranının düşük olduğu görülmektedir. Ancak dolap ve diğer fiili münhasırlık uygulamalarından kaynaklanan oranların pazarda önemli seviyelere ulaştığı anlaşılmaktadır. Fiili münhasırlık açısından durum sadece dondurma satan noktalar açısından ele alındığında pazarın sadece %[10-14]'ü açık durumdadır. Ancak sadece bu veriye dayanılması hatalı sonuçlar doğurabilecektir. Zira endüstriyel dondurma pazarında birçok hızlı tüketim ürünüden farklı olarak (örneğin gazlı içecekler) geleneksel kanal uzayı içinde henüz dondurma satmayan noktalar bulunmaktadır. Tüm uzay içindeki veriler dikkate alındığında ise pazardaki serbestlik oranı %[45-49]'a kadar çıkmaktadır. Eş deyişle özellikle Algida'dan kaynaklanan fiili münhasırlık yoluyla pazarın %[50-54]'ü kapanmış durumdadır (Algida'nın etkisi % [30-34]). Söz konusu oran Algida'nın yazılı münhasır anlaşmalarının yasaklanması ile dolap hariç olmak üzere fiili münhasırlığa yol açan uygulamalara son verilmesi ile bir miktar azalacaktır. Burada kritik soru ilgili bölümde vurgulandığı üzere dolap münhasırlığı ile nokta münhasırlığı arasındaki yakın ilişkiden dolayı fiili münhasırlığa son vermek için Algida dolaplarının içinin rekabete açılmasının pazarda rekabeti artırıp artırmayacağı sorusudur. Bu sorunun cevabını vermek için gazlı içecekler pazarı ile kıyaslama yapılacak, bu çerçevede RK Pazar Araştırması sonuçlarından yararlanılacaktır.

3120 RK Pazar Araştırması'na göre Algida satan noktalara satışını yapmadıkları diğer dondurma markalarına talebin olup olmadığı sorulduğunda bu noktalar rakip ürünlere talebin olmadığını belirtmişlerdir (Algida satan noktalarda diğer markalara olan talep 2,05'dir, İrlanda dondurma davasında ise yapılan araştırmada alıcıların % 40'ı rakip ürünlere talep olduğunu ifade etmişlerdir). Ayrıca çözüm önerisine ilişkin olarak Algida ile münhasır çalışan noktalara Algida dolaplarına rakip ürün koyup koyamayacakları konusunda soru yöneltilmiştir. Satış noktalarının sadece %30'u rakip ürün koyabileceklerini, %70 gibi önemli bir kesim ise Algida müsaade etse dahi rakip ürünleri koymayacaklarını dile getirmiştir. Anılan oran Algida dışındaki rakip ürünlere olan talebin güçlü olmadığını göstermektedir. Bu durumu gazlı içecekler pazarı ile karşılaştırarak değerlendirmekte fayda bulunmaktadır.

Tablo: 59: Gazlı İçecekler ve Dondurma Talep Kıyaslaması

	Nokta Sayısı (%)	
	Gazlı İçecekler	Dondurma
Firma izin verirse ederse koyarım	29	54
Firma izni olmaksızın koyuyorum	1	13



Firma izin verse bile koymam	70	33
------------------------------	----	----

Kaynak: RK Pazar Araştırması

3130 Satış noktalarının izin verildiği takdirde CCI (Coca Cola İçecek A.Ş.) dolaplarına rakip ürünleri koyup koymayacakları yönündeki cevaplar dolaylı yoldan rakip ürünlere talebi göstermektedir. Gazlı içeceklerde noktaların %54'ü rakip firmaların ürünlerini CCI dolabına koyacaklarını, %13'ü izin olmaksızın CCI dolaplarına koyduklarını belirtmişlerdir. Dolayısıyla CCI'nin münhasır olduğu noktaların %67'sinde rakip ürünlere talep olduğu söylenebilir. Dondurmada ise bu oran sadece %30'dur. Satış noktalarının %70'i ise kesinlikle Algida izin verse bile rakip ürün koymayacağını belirtmiştir.

3140 Anılan verilerden gazlı içecek pazarında soğutucu münhasırlığı yoluyla tüketici talebinin kısıtlandığı ancak endüstriyel dondurma pazarında ise mevcut durumda rakip ürünlere yönelik talebin olmadığı görülmektedir. Eş deyişle gazlı içecekler pazarının aksine bu pazarda soğutucu kabinlerin eşik getirilmesi yoluyla rekabete açılmasının mevcut pazar ve talep koşulları dikkate alındığında bu aşamada fiili durumu değiştirmeyeceği görülmektedir.

### H.3.2.10. Algida'nın Muafiyet İncelemesine İlişkin Görüşleri

3150 Algida tarafından gönderilen 7.12.2006 tarih ve 8343 sayı ile kurumumuza giren yazıda, kabin münhasırlığının kaldırılması halinde ortaya çıkabilecek muhtemel sorunlar ve münhasırlığın kaldırılmasının sektörde beklenen faydaları yaratmayacağına yönelik görüşler dile getirilmiştir. Aşağıda söz konusu yazıda değinilen sorun ve görüşler ile bunlara yönelik değerlendirmelere yer verilmektedir.

3160 1. Algida yetkililerince yukarıda değinilen yazıda ifade edilen ilk husus, dolap arızası ya da elektrik kesintisi hallerinde kabin içinde yer alan rakip marka ürünlerin ne olacağı hususudur. Bu konuya ilişkin olarak Algida, dolap arızası ya da elektrik kesintisi halinde ürünlerin emaneten alındığını ve sorun giderildikten ya da elektrik geldikten sonra noktaya iade edildiğini belirtmekte ayrıca elektrik kesintisinin kısa süreceği durumlarda noktalara kuru buz dağıtımını yapıldığını ifade etmektedir. Böyle bir durumda rakip firmanın kabin içindeki ürünlerini gereken sürede alıp alamayacağı, almaması durumunda dolaba sağlanan kuru buz ya da dolabın hemen yenisiyle değiştirilmesi sayesinde rakip ürünlerin de korunmasının Algida'nın sorumluluğu olmaması gerektiği dile getirilmektedir.

3170 2. Algida yetkililerince değinilen ikinci husus kabinin rekabete açılması durumunda kabin içinde Algida ürünlerinin güvenli bir şekilde yer almasının mümkün olmayacağı hususudur. Kabin içinde ürünü bulunan her bir firmanın daha görünür olması amacıyla ürünlerini üstte sergilemeye çalışacağı, bu durumda da Algida satış elemanlarının noktaya her ziyaretlerinde kabini tekrar düzenlemek zorunda kalacağı ve zaman kaybedeceği belirtilmektedir. Ayrıca rakip firma elemanlarının ürünleri kabine yerleştirme esnasında Algida ürünlerinin düzenini bozabilecekleri ve ürünleri kasıtlı olarak deforme edebilecekleri ifade edilmektedir.

3. Yazıda değinilen bir diğer husus, kabinde satılamayacak durumda olan rakip malların bulunması halinde nasıl bir yol izleneceğidir. Algida yetkilileri noktalara

3180 yaptıkları düzenli ziyaretler ile satılamayacak durumda olan ürünleri derhal geri alarak imha ettiklerini ve bu durumun kabindeki sağlam ürünlerin de güvenilirliğini koruduğunu belirtmektedirler. Ayrıca kabinde rakip firmaya ait bozuk bir ürünün bulunmasının ürünün Algida kabini içinde yer alması nedeniyle tüketicide ürünün Algida'ya ait olduğu yönünde bir düşünce yaratabileceği belirtilmektedir. Buna ek olarak yıllardır, dolaplarda sadece Algida ürünlerinin bulunması yönünde uğraş verildiği, münhasırlığın kaldırılması halinde içecek, meyve, et vb. ürünlerin de kabine girme ihtimalinin bulunduğu ve bu durumun da kalite güvenilirliğini sonlandıracağı ifade edilmektedir.

3190 4. Dolapların geri alınması ya da toplanması konusu yazıda değinilen ve Algida yetkililerince sorun yaratabileceği düşünülen bir diğer konudur. Sezon sonunda bazı noktalardan kabinlerin toplandığı, bazı noktalarda sadece ürünlerin iade alındığı, kabinin satış noktasında bırakıldığı, satışı yetersiz olan noktalardan ise kabinin tamamen alındığı ifade edilerek bu tür durumlarda kabin içinde yer alan rakip ürünlerin ne olacağı sorusu yöneltilmektedir.

5. Algida yetkilileri dolapların tamir ve bakım masrafının tamamıyla Algida'ya ait olduğunu ancak rakip firmaların ürünlerini dolapta bulundurarak dolapların eskimesine neden olmakla birlikte bakım masraflarını paylaşmamasını haksızlık yaratacağını ifade etmektedirler. Ayrıca Algida'nın kabinleri satış noktalarında bulundurmamak için belediyelere reklam ve işgal bedeli ödediği, diğer şirketlerin dolap koymadan ürünlerini bu alanlarda satmasının ticari açıdan uygunsuz olduğu dile getirilmektedir.

3200 6. Merdiven altı ürünlerin dolaplara girmesinin ne şekilde engelleneceği yazıda dile getirilen bir diğer sorundur. Bu tür ürünlerin kabin içindeki ürünlerin nefasetini bozması halinde, tüketiciye karşı kimin sorumlu olacağı sorulmakta ayrıca kabinin dondurmaya sağlıklı bir şekilde korumasının kabinin düzeni, yerleşimi ve temizliğiyle bir bütün olduğu, böyle bir sistemde dolaba birçok firmanın müdahale etmesinin ürünün kalitesi hakkında garanti verme imkânını ortadan kaldıracağı belirtilmektedir.

3210 7. Algida yetkilileri tarafından dile getirilen bir başka husus kabinlerin rekabete açılması halinde Algida'nın ürün portföyünü satış noktalarında sergilemekte sıkıntı yaşayacağı hususudur. Çocuklar, gençler ve yetişkinler tarafından farklı dondurmaların talep edilmesi nedeniyle bir kabinde çok çeşitli ürün bulundurulmasının ticari bir zorunluluk olduğu ancak standart bir kabinde dahi tüm ürünlerin sergilenemediği, kabinlerin rakiplere açılması halinde bu imkânın tamamen ortadan kalkacağı ve tüketiciye sunulan seçeneklerin azalacağı ifade edilmektedir.

3220 8. Yazıda dile getirilen bir diğer husus Türkiye'de dondurma satışlarının ağırlıklı olarak gerçekleştirildiği bakkal, büfe, orta market gibi perakendecilerin coğrafi dağılımı ve yoğunluğu göz önünde bulundurulduğunda kabinlerin rekabete açılmasına gerek bulunmadığı görüşüdür. Algida yetkilileri özellikle ana cadde ve sokaklarda bu tür perakendecilerin art arda ve sıklıkla bulunduğunu bu durumda da bir satış noktasında yer darlığı sebebiyle ikinci bir firmanın ürünü bulamayan tüketicinin yakın bir perakendecide aradığı markayı bulabileceğini ifade etmektedirler. Bu bakımdan potansiyel satış noktalarının rakip firmalar için satış gerçekleştirebilecekleri alanlar olduğu bu nedenle kabin münhasırlığının kaldırılmasına gerek bulunmadığı belirtilmektedir. Ayrıca bir çok perakendecide

3230 kabinin dükkân dışında başka ürün stantları ile birlikte bulunduğu, gerçekten kaliteli ve talebi olan bir ürünün perakendeciyi cezbedebilmesi halinde dükkân önünde yer alabileceği ifade edilmektedir. Başka bir ifadeyle Algida yetkilileri perakendecinin yeterince karlı bulması halinde rakip bir firmanın ürünlerini de satmaya karar verebileceğini, yer sıkıntısının buna engel teşkil etmediğini belirtmektedirler. Yeni tasarımlarla birlikte kabinlerin kapladığı alanların azaldığı, dolayısıyla pazar girmek isteyen firmanın daha küçük dolaplarla faaliyette bulunabileceği ifade edilmektedir.

Yukarıda yer verilen tüm bu hususlar, kabinin rekabete açılması durumuna ilişkin olarak Algida tarafından dile getirilen, ortaya çıkması muhtemel sorunlardır. Mevcut durumda kabinlerin rakip üreticilerin kullanımına açılması yönünde bir sonuca ulaşılmaması nedeniyle- bu tür sorunlara ilişkin olarak değerlendirme yapmak gerekli görülmemiştir.

## 3240 I. SONUÇ

Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre,

1. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ilgili pazarlarda hakim durumda olduğuna,
2. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin satış noktalarıyla yaptıkları sözleşmelerin 2002/2 sayılı "Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği" ile tanınan grup muafiyeti kapsamında olduğuna, ancak 2007/2 sayılı Tebliğ ile yapılan değişiklik sonrasında teşebbüsün pazar payları itibarıyla anılan Tebliğ'den yararlanamadığına,
3. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin satış noktalarıyla imzaladıkları sözleşmelerde yer alan münhasırlık şartlarının ve fiilen münhasırlığa yol açan uygulamalarının ilgili pazarlarda etkin rekabetin oluşmasının önünde engel oluşturduğuna,
4. İlgili pazarlarda etkin rekabetin tesis edilmesi için Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin Algida Shop'lar dışındaki son satış noktalarıyla yaptıkları rekabet etmeme yükümlülüğü içeren anlaşmaların yasaklanmasına,
5. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin ilgili pazarlarda son satış noktalarına rakip ürünleri satmama şartına bağlı olarak herhangi bir avantaj sağlamasının ya da fiili münhasırlık yaratan bedelsiz ürün, indirim, kota gibi uygulamalarının yasaklanmasına,
6. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin ürünlerinin saklanması amacıyla satış noktalarına sağladığı soğutucu kabinlere ilişkin olarak, kabin münhasırlığının kaldırılmasına bu aşamada gerek olmadığına, bununla birlikte pazarın düzenli olarak takip edilmesi amacıyla gerekli verilerin sektörde yer alan teşebbüslerden ilgili Daire tarafından gerekli görülecek dönemlerde Kanun'un 14. maddesi çerçevesinde istenmesi konusunda Başkanlığa yetki verilmesine,

- 3280 7. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin Algida aracılığıyla üretim ve dağıtımını yaptığı ürünlerle ilgili olarak satış noktalarına, belirli bir süre içinde, bir önceki yıldaki satışların belirli bir oranı şeklinde bir miktarı satın alması şartı koşmasının ya da bu şarta bağlı avantajlar sağlamanın yasaklanmasına,
- 3290 8. Tüm teşebbüslerin katılımına açık ve rekabetçi bir yapıda düzenlenen, şeffaf ve nesnel şartlarla yapılan kamu ve/veya özel sektör ihaleleri sonucu münhasır satış hakları verilen yerinde tüketim noktalarıyla yapılan anlaşmalardaki rekabet etmeme yükümlülüğü şartlarına, bir seneyi geçmemek şartıyla bireysel muafiyet tanınmasına,
- 3290 9. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin belirli spor, sanat ya da eğlence olaylarını desteklemek amacıyla belirli bir mekanda yaptığı ve dondurma tedarikinin reklam amaçlı bir yan unsur olarak yer aldığı sponsorluk anlaşmalarına, bir yılda 60 günü geçmemek şartıyla bireysel muafiyet tanınmasına,
- 3300 10. Unilever San. ve Tic. Türk A.Ş.'nin ve/veya distribütörlerinin satış noktalarıyla yaptığı satış sözleşmelerinin ve fiili münhasırlığa yol açan uygulamalarının, 2007/2 sayılı Tebliğ ile değişik 2002/2 sayılı Tebliğ'in Geçici 2. maddesi uyarınca 1 Temmuz 2008 tarihine kadar bu karar ile getirilen düzenlemelere uygunluğunun sağlanması gerektiğine

OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.