

**Rekabet Kurumu Başkanlığından,**

**REKABET KURULU KARARI**

**Dosya Sayısı** : 2017-3-11 (Soruşturma)  
**Karar Sayısı** : **18-33/556-274**  
**Karar Tarihi** : 19.09.2018

**A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER**

**Başkan** : Prof. Dr. Ömer TORLAK  
**Üyeler** : Arslan NARİN, Adem BİRCAN, Mehmet AYAN,  
Ahmet ALGAN, Hasan Hüseyin ÜNLÜ

**B. RAPORTÖRLER:** İsmail Yücel ARDIÇ, Çiğdem Gizem OKKAOĞLU,  
Dilara Nur CANSU, Ebrar KOCAMAN

**C. BAŞVURUDA**

**BULUNAN** : - Gizlilik talebi bulunmaktadır.

**D. HAKKINDA SORUŞTURMA**

**YAPILAN** : - Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Temsilcileri: Av. Gönenç GÜRKAYNAK, Av. Hakan ÖZGÖKÇEN  
Yıldız Mah. Çitlenbik Sokak No:12 Beşiktaş/İSTANBUL

- (1) **E. DOSYA KONUSU:** Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin ürünlerinin yeniden satış fiyatını tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği iddiası.
- (2) **F. İDDİALARIN ÖZETİ:** Rekabet Kurumu (Kurum) kayıtlarına 20.01.2017 tarihinde 450 sayılı ile intikal eden ve gizlilik talepli başvuruda özetle; Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin (HENKEL) ürünlerinin yeniden satış fiyatını tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'u (4054 sayılı Kanun) ihlal ettiği iddia edilerek söz konusu teşebbüs hakkında gereğinin yapılması talep edilmiştir.
- (3) **G. DOSYA EVRELERİ:** Anılan başvuruya istinaden hazırlanan 06.02.2017 tarihli ve 2017-3-11/İİ sayılı İlk İnceleme Raporu, Rekabet Kurulunun (Kurul) 16.02.2017 tarihli toplantısında görüşülmüş ve dosya konusu iddialara yönelik olarak 4054 sayılı Kanun çerçevesinde soruşturma açılmasına gerek olup olmadığının belirlenmesi amacıyla, aynı Kanununun 40. maddesi uyarınca önaraştırma yapılmasına 17-07/78-M sayılı karar verilmiştir.
- (4) Dosya konusu iddialar hakkında açılan önaraştırma kapsamında HENKEL'de yerinde inceleme yapılmış ve bilgi talep edilmiştir. Talep edilen bilgiler 15.05.2017 tarih ve 3418 sayılı, 15.05.2017 tarih ve 3420 sayılı, 18.05.2017 tarih 3517 sayılı Kurum kayıtlarına intikal etmiştir. Önaraştırma kapsamında ayrıca Tshop Kozmetik Gıda Giyim ve Hed. Eşya San. ve Tic Ltd. (TSHOP KOZMETİK İSTANBUL), Biçen Mağazacılık San ve Tic. A.Ş. (BİÇEN İSTANBUL), Altun Gıda İhtiyaç Tüketim Mad İnş. San. ve Tic. A.Ş. (HAPPY CENTER İSTANBUL), Ender Gıda Pazarlama San ve Tic. A.Ş. (ENDER GIDA), Mercan Satış ve Dağıtım Tic. Ltd. (MERCAN SATIŞ) ile görüşmeler yapılmıştır. Öte yandan 09.05.2017 tarihli ve 5637 sayılı yazıyla, Migros Ticaret A.Ş. (MİGROS), Watson Güzellik ve Bakım Ürünleri A.Ş. (WATSON), Bim Birleşik Mağazalar A.Ş. (BİM), Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi A.Ş. (CARREFOUR), Yıldız Holding A.Ş. (ŞOK), Yeni Mağazacılık A.Ş. (A101) ve Gratis İç ve Dış Ticaret A.Ş.'den (GRATIS) bilgi talep edilmiştir. Talep edilen bilgilere ilişkin cevabi yazılar MİGROS'tan 15.05.2017 tarih ve 3414 sayılı, WATSON'dan 29.05.2017 tarih ve 3728 sayılı, BİM'den 22.05.2017 tarih ve

3568 sayı, CARREFOUR'dan 12.05.2017 tarih ve 3361 sayı, ŞOK'tan 15.5.2017 tarih ve 3380 sayı, A101'den 15.05.2017 tarih ve 3383 sayı, GRATIS'den 22.05.2017 tarih ve 3561 sayıyla Kurum kayıtlarına girmiştir. 22.05.2017 tarih ve 6279, 6280 ve 6281 sayılı yazılarla Procter and Gamble Tüketim Malları Sanayi A.Ş. (P&G), Hayat Kimya San. A.Ş. (HAYAT KİMYA) ve Unilever San ve Tic. Türk A.Ş.'den (UNILEVER) talep edilen bilgilere ilişkin cevabi yazılar ise P&G'den 25.05.2017 tarih ve 3681 sayı, HAYAT KİMYA'dan 25.05.2017 tarih ve 3643 sayı, UNILEVER'den 25.05.2017 tarih ve 3680 sayıyla Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (5) Önaraştırma sonucunda düzenlenen 31.05.2017 tarihli ve 2017-3-11/ÖA sayılı Önaraştırma Raporu Kurulun 08.06.2017 tarihli toplantısında görüşülmüş ve 17-19/286-M sayı ile HENKEL hakkında 4054 sayılı Kanunun 41. maddesi uyarınca soruşturma açılmasına karar verilmiştir.
- (6) Hakkında soruşturma başlatılan HENKEL'e, 4054 sayılı Kanun'un 43. maddesinin ikinci fıkrası uyarınca soruşturma kararı ile iddiaların türü ve niteliği hakkında yeterli bilgi 21.06.2018 tarihinde gönderilmiş ve teşebbüsten, soruşturma bildirimini tebellüğ edildiği tarihten itibaren 30 gün içinde ilk yazılı savunmasını göndermesi talep edilmiştir. HENKEL'in birinci yazılı savunması 24.07.2017 tarihinde Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (7) Soruşturma süresinin uzatılması talebiyle hazırlanan 07.11.2017 tarihli Bilgi Notu, 09.11.2017 tarihli Kurul toplantısında görüşülmüş ve 17-36/580-M sayılı Kurul kararıyla soruşturma süresi altı ay uzatılmıştır.
- (8) Soruşturma döneminde 15.02.2018 tarihinde HENKEL yetkilileriyle görüşülmüş ve görüşme kapsamında HENKEL'den bilgi talebinde bulunulmuştur. Bilgi talebine ilişkin olarak HENKEL tarafından gönderilen cevabi yazılar 05.03.2018 tarih ve 1864 sayı, 09.03.2018 tarih ve 2026 sayı, 10.04.2018 tarih ve 2947 sayıyla Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (9) Soruşturma sürecinde ayrıca, 20.03.2018 tarihinde Akyurt Gıda İnş. San. ve Tic. A.Ş. (AKYURT ANKARA), 05.04.2018 tarihinde Makromarket A.Ş. (MAKRO MARKET ANKARA), 10.04.2018 tarihinde Hakmar Gıda Tur. Hayv. İnş. San. Tic. Ltd. Şti. (HAKMAR İSTANBUL), 11.04.2018 tarihinde BİM'e ait File Grubu, 16.04.2018 tarihinde Dede Çakır Ltd. Şti. (SİMGE ESKİŞEHİR), 17.04.2018 tarihinde Fenuğursan Gıda ve Tem. Mad. San. Tic. Ltd. Şti. (AKUĞUR BURSA), 18.04.2018 tarihinde Acem Gıda İnş. Tur. San. Tic. Ltd. Şti. (ACEM), 18.04.2018 tarihinde Ege Çarşısı Mağ. Gıda Otom. İnş. Tem. Taah. ve Day. Tük. Mal. San. Tic. Ltd. Şti. (EGE ÇARŞI) ve 20.04.2018 tarihinde Kağan Parfümeri Kozmetik San. Tic. Tur. Ltd. Şti. (KAĞAN BURSA) ile görüşülmüştür.
- (10) Soruşturma Heyetince hazırlanan 07.06.2018 tarihli ve 2017-3-11/SR sayılı Soruşturma Raporu hakkında soruşturma yürütülen teşebbüse 4054 sayılı Kanun'un 45. maddesi gereğince tebliğ edilmiş ve soruşturma tarafının ikinci yazılı savunması talep edilmiştir. HENKEL tarafından gönderilen ikinci yazılı savunma 02.07.2018 tarih ve 4922 sayıyla Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.
- (11) Tarafların ikinci yazılı savunmaları üzerine hazırlanan 09.07.2018 tarihli ve 2017-3-11/EG sayılı Ek Yazılı Görüş, hakkında soruşturma yürütülen tarafa tebliğ edilmiştir. Hakkında soruşturma yürütülen teşebbüsün üçüncü yazılı savunması 18.07.2018 tarih ve 5216 sayıyla Kurum kayıtlarına intikal etmiştir.

- (12) Kurulun 02.08.2018 tarih ve 18-24/425-M sayılı kararı çerçevesinde sözlü savunma toplantısı 12.09.2018 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Kurul, yürütülen soruşturma ile ilgili olarak düzenlenen Rapor'a, Ek Görüş'e, toplanan delillere, yazılı savunmalara ve incelenen dosya kapsamına göre 19.09.2018 tarihli ve 18-33/556-274 sayılı nihai kararını vermiştir.
- (13) **H. RAPORTÖR GÖRÜŞÜ:** İlgili dosyada; HENKEL'in, ürünlerinin yeniden satış fiyatını tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiği iddiasına yönelik herhangi bir tespit yapılamadığı, bu nedenle söz konusu teşebbüs hakkında idari para cezası uygulanmasına yer olmadığı sonuç ve kanaatine ulaşıldığı ifade edilmektedir.

## I. İNCELEME, GEREKÇE VE HUKUKİ DAYANAK

### I.1. Hakkında Soruşturma Yapılan: Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş. (HENKEL)

- (14) HENKEL, merkezi Düsseldorf Almanya'da bulunan Henkel AG&Co. KGaA grup şirketi altında yer alan Henkel Central Eastern Europe Operations Gesellschaft mbH şirketi tarafından kontrol edilmektedir. HENKEL, güzellik ve kişisel bakım, çamaşır ve ev bakımı ile yapıştırıcı teknolojileri kategorileri altında yer alan ürünlerin üretimi, dağıtımı ve satış alanlarında faaliyet göstermektedir.
- (15) Şikâyet konusu eylemler, HENKEL'in güzellik ve kişisel bakım grubu altında yer alan ürünleri hakkındadır. Ancak benzer kanallardan benzer noktalara satış yapılması sebebiyle mevcut dosya bakımından güzellik ve kişisel bakım grubuna ek olarak, çamaşır ve ev bakımı grubu da incelemeye tabi tutulmuştur. Bu itibarla, aksi belirtilmediği sürece dosya kapsamında yapılan değerlendirmeler, güzellik ve kişisel bakım bölümü ile çamaşır ve ev bakımı bölümü ürünleri için de geçerli olacaktır. Öte yandan söz konusu gruplardan farklı tüketici kitlelerine hitap eden ve farklı kanallar aracılığı ile satış yapılan yapıştırıcı teknolojileri bölümü altında yer alan ürünler<sup>1</sup> değerlendirme dışında bırakılmıştır<sup>2</sup>.
- (16) HENKEL, güzellik ve kişisel bakım bölümü kapsamında, terleme ve ter kokusunu önleyici spreyleyler, şampuan, saç kremi, saç boyası, saç şekillendirici, saç ve cilt bakım ürünleri; çamaşır ve ev bakımı bölümü altında ise bulaşık ve çamaşır deterjanları, yumuşatıcılar, yüzey ve cam temizleyiciler, tuvalet temizleyici ve ferahlatıcı, leke çıkarıcı ürünlerinin üretim, satış ve dağıtımını yapmaktadır. Söz konusu ürün gruplarında HENKEL tarafından Türkiye'de satılan markalar şunlardır:

Tablo 1: HENKEL'in Ürün Gruplarındaki Markalar

Ürün Grubu	Marka
Güzellik ve Kişisel Bakım Bölümü	Fa, Blendax, Schwarzkopf, Gliss, Syoss, Palette, Taft, Got2b, Diadermine
Çamaşır ve Ev Bakımı Bölümü	Persil, Pril, Perwoll, Vernel, Bref, Dixi, K2R, Tursil, Clin

<sup>1</sup> HENKEL'in yapıştırıcı teknolojileri bölümünde yer alan markaları; Pritt Pattex, Sista, Loctite, Technomelt, Aquence, Bonderite, Ceresit, Metylan, Tangit, Teroson'dır.

<sup>2</sup> HENKEL'in yapıştırıcı teknolojileri bölümüne ilişkin pazarlar için bkz. 01.02.2007 tarih ve 07-11/65-20 sayılı, 09.05.2007 tarih ve 07-39/418-164 sayılı Kurul kararları.

## I.2. İlgili Pazar

### I.2.1. İlgili Ürün Pazarı

- (17) HENKEL; Fa, Blendax, Schwarzkopf, Gliss, Syoss, Palette, Taft, Got2b, Diadermine markalarıyla terleme ve ter kokusunu önleyici spreylere, şampuan, saç kremi, saç boyası, saç şekillendirici, saç ve cilt bakım ürünleri pazarlarında; Persil, Pril, Perwoll, Vemel, Bref, Dixi, K2R, Tursil, Clin markalarıyla bulaşık ve çamaşır deterjanları, yumuşatıcılar, yüzey ve cam temizleyicileri, tuvalet temizleyici ve ferahlatıcı, leke çıkarıcı ürün pazarlarında faaliyet göstermektedir.
- (18) İlgili ürün pazarlarının HENKEL'in her bir ürünü bazında ayrı ayrı belirlenebileceği, ancak söz konusu ürünlerle aynı amaca hizmet eden ve dolayısıyla bu ürünlerle rekabet halinde olan başka ürünler de bulunduğu, dolayısıyla HENKEL ürünlerini iki ana grup altında toplamanın ve ilgili ürün pazarlarının daha geniş bir biçimde güzellik ve kişisel bakım ürünleri ile çamaşır ve ev bakımı ürünleri pazarları şeklinde belirlemenin mümkün olduğu değerlendirilmiştir.
- (19) Ayrıca, güzellik ve kişisel bakım ürünleri ile çamaşır ve ev bakımı ürünleri içinde HENKEL tarafından farklı bir satış ve pazarlama stratejisiyle öne çıkarılan bir ürün ya da ürün grubu olup olmadığı incelenmiş ve bu nitelikte bir ürün veya ürün grubu tespit edilememiştir. Konuyla ilgili olarak HENKEL müşterilerinin görüşlerinden birkaçına aşağıda yer verilmiştir:

(.....): "...HENKEL'in bir ürünü veya bir ürün grubunu ön plana çıkaran bir pazarlama stratejisi bulunmamaktadır. HENKEL tüm ürünlerini aynı pazarlama strateji ile pazarlamaktadır."

(.....): "...HENKEL'in pazarlama faaliyetlerinde, herhangi bir ürün grubu ya da ürünün farklı bir pazarlama stratejine tabi olduğunu gözlemledik."

- (20) Yukarıda yer verilen tespit ve açıklamalar ışığında; güzellik ve kişisel bakım ürünleri ile çamaşır ve ev bakımı ürünleri pazarları altında herhangi bir alt pazar tanımı yapılmasına gerek duyulmaksızın, ilgili ürün pazarları "güzellik ve kişisel bakım ürünleri" ile "çamaşır ve ev bakımı ürünleri" pazarı olarak belirlenmiştir.

### I.2.2. İlgili Coğrafi Pazar

- (21) İmal edilen ürünlerin Türkiye çapında satışının mümkün olması ve herhangi bir yasal ya da teknik kısıtlamanın ve rekabet koşullarında bölgesel farklılıkların bulunmaması nedeniyle ilgili coğrafi pazar "Türkiye" olarak belirlenmiştir.

## I.3. İnceleme Sürecinde Elde Edilen Bilgi ve Belgeler

### I.3.1. Yerinde İncelemede Elde Edilen Belgeler

- (22) Bu bölümde, HENKEL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen belgelere yer verilecektir.
- (23) **Delil 1:** (.....) tarafından TR-IST-BC-BolgeSorumlulari, TR-IST-BC-NAM, (.....)'e 08.12.2016 tarihinde gönderilen "Piyasa Fiyatları" konulu e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

"Arkadaşlar,

1. Herkes kendi müşterisinden sorumludur.

Müşteri fiyatı bozuyorsa siz sorumlusunuz.

*Bozuk fiyat gösterip bozuyorlarsa da siz sorumlusunuz*

*(...)*

*3. Piyasa fiyatları her zaman çizgiden çıkabilir:*

*Çözüm isterseniz ilgili satıcı ile konuşursunuz.*

*İstemezseniz başkasına şikayet edersiniz.*

*4. Fiyat bozan ST ise sorumlusu müdürüdür.*

*(...)"*

- (24) **Delil 2:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından (.....) gönderilen 16.12.2016 tarihli ve "FW: Blendax Raf Fiyatı" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"LKA Market ve LKA Parfümeri kanalında Blendax 650 ml ürünümüzün insertle girilmesi esnasında 8.90 TL'lik EDLP sebebiyle müşterilerin fiyatı 8.90 TL'nin altına basarak inserte girme ihtimali doğabilir. Bu sebeple (.....) ve (.....) beraber aşağıdaki çözümü bulduk:*

*Raf fiyatının bu noktalarda 9.90 TL belirlenip, çarpılı etiketle 8.90 TL'den satılması Bu sayede 8.90 TL'nin altında fiyat görme riskimizi elimine edebiliriz."*

- (25) Satış Yöneticisi (.....) tarafından HENKEL yetkililerine gönderilen 30.12.2016 tarihli ve "FW: Blendax Raf Fiyatı" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"1.adım*

*Blendax'ta bozuk insert fiyatlarından kaçınabilmek için aşağıda yazıldığı gibi ortak karar almıştık; bunun uygulanması ile ilgili problem var mı?*

*2.adım*

*Çarşamba yaptığımız AIOI T2T toplantısında bir fırsat çıktı.*

*(.....) fiyatını 7 Ocak'ta 9,90'a geçmeyi planlıyoruz; bunu yapabilirsek (.....)'a da 9,90'a çıkacağız, (.....) denemesi de 9,90 olacak.*

*Hayalimiz Elidor'un da Şubat başında 10,90'a geçmesi.*

*Tüm piyasada fiyatımızı 8,90'dan 9,90'a geçme kararı almadık*

*Ama to-daki ekip olarak bizim sürekli iletişimde olup fiyatı yukarı çıkma fırsatını değerlendirmemiz gerek."*

- (26) HENKEL yetkilisi (.....) tarafından HENKEL yetkililerine gönderilen 30.12.2016 tarihli ve "RE: Blendax Raf Fiyatı" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"Discounter fiyat geçiş tarihlerini aşağıda iletiyorum:*

*7 ocak cumartesi (.....)*

*11 ocak Çarşamba (.....)*

*Discounter tarafında fiyatların geri gelmemesi için diğer kanallarda da ocak ayında fiyatları 9,90 ve üzerine çıkmamız gerekiyor."*

- (27) **Delil 3:** 22.12.2016 tarihli "Route Raporu" başlıklı slaytın 37. sayfasında aşağıdaki ifade yer almaktadır:

*"Tüm ürünlerimizin fiyatı tavsiye raf fiyatıyla eş değerd."*

- (28) **Delil 4:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 26.12.2016 tarihli "2017 (.....) Afiş Çalışmaları" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"...(.....) için çalıştığımız detaylı 2017 afiş planlarının ay bazlı kırılımı tablodaki gibidir;*

(.....)	Ocak	Şubat	Mart	Nisan	Mayıs	Haziran	Temmuz	Ağustos
Karma Koli			Gliss 400ml SH	DD Essentials	Syoss Styling	Gliss 600ml SH + Tarak	DD Sun Protect	DD Essentials
Aktivite			Kasa Kampanyası	In&Out	In&Out	In&Out	Kasa Kampanyası	In&Out
Raf Fiyatı			10,90TL yerine 4,00TL	Tem:9,95 TL Krem: 14,95TL	14,95 TL	11,95 TL	49,90TL yerine 10,00TL	Tem: 9,95T Krem: 14,95
CPV			(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
NES			(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
C1			(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
C1%			(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)

- (29) (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 12.01.2017 tarihli "FW: 2017 (.....) Afiş Çalışmaları" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"... Aktiviteyi nisan ayına yetiştirebiliyoruz ve NES'in (.....) TL'ye yaklaşacağını öngörüyoruz.

O dönemki 400ml'in piyasadaki raf fiyatı ne olursa (.....) afişe bu fiyatı basacak ve aktivite mekaniği 10 TL'lik koşullu alışverişe çarpılı fiyat 4 TL geçecek Elseve'de olduğu üzere.

Afişe raf fiyatını basacağı için bir sorun teşkil etmeyeceğini düşünüyorum.

...

Şimdiye kadar tüm aktivitelerimizde olduğu üzere bu aktiviteyi şirket çıkarları doğrultusunda ve onaylı olarak planladık.

Discounter kanalını fiyat bozan değil yükselten kanal haline getirmek için 1 yıldır en yüksek hassasiyetle örnek teşkil edecek şekilde çalışıyor ve sonuca yansıtıyoruz.

Bu konudaki hassasiyetimiz okadar yüksek ki 2017 fiyat geçişlerinin etkilenmemesi için yakın zamanda yine şekilde onaylı ve tavsiye fiyatlarımıza uygun olarak anlaştığımız şubat (.....) in&out'unu,

başka bir müşterinin bozduğu fiyata cevap verme ihtimali olduğunu öngördüğümüz için iptal ettik ve (.....) TTL NES açığı için de alternatif çözüm ürettik. ..."

- (30) **Delil 5:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından TR-IST-BC-BolgeSorumlulari, TR-IST-BC-NAM ve TR-IST-BC-Discounter'a gönderilen 26.12.2016 tarihli "(.....) Gliss Şampuan Fiyatları" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Merhabalar,

(.....) Gliss Şampuan raf fiyatları hafta sonu itibariyle aşağıdaki şekilde düzeltilmiştir. **05 Ocak (.....) döneminde Gliss 400 ml Şampuan'ları 7,90 TL'den inserte önerdik. (bugün itibariyle (.....) tarafında fiyat araştırması başlayacaktır.)**

Fiyatların bu seviyede devamlılığı için müşterilerinizde daha düşük aksiyon fiyatınız var ise, düzeltmenizi rica ederim. Desteğiniz için teşekkürler.

**GLISS RESTORE AND REFRESH YAĞLI VE YIPRANMIŞ SAÇLAR İÇİN ŞAMPUAN 650 ML 10.9 TL**

**GLISS ULTIMATE REPAIR COK YIPRANMIŞ KURU SAÇLAR İÇİN ŞAMPUAN 400 ML 7.9 TL ...”**

- (31) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından 26.12.2016 tarihinde gönderilen e-posta, 27.12.2016 tarihinde (.....) tarafından aşağıdaki şekilde cevaplandırılmıştır:

“Büyük alkış (.....)’a☺”

- (32) Satış Yöneticisi (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....), TR-IST-BC-BolgeSorumlulari, TR-IST-BC-NAM ve TR-IST-BC-Discounter’a gönderilen 26.12.2016 tarihli “RE: (.....) Gliss Şampuan Fiyatları” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“Arkadaşlar,

Gliss piyasa fiyatımızı düzeltebilmek için (.....)’ta 400ml’in 7,90 TL fiyatla göstermek bu aşamada iyi bir fırsat.

Fiyat araştırmasında gelebilecek bozuk fiyatlara çok hızlı aksiyon almanızı rica ederim.

İyi çalışmalar,

(.....)”

- (33) HENKEL yetkilisi (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)’a gönderilen 27.12.2016 tarihli ve “RE: (.....) Gliss Şampuan Fiyatları” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“Müşterilerimden Üçler’de fiyatımız şu anda 3,99 TL. Yaklaşık 2 ay önce verdiğimiz adetten elinde kalan ekstra stokları çıkartmak için böyle bir fiyat bozma yoluna gittiler. Müşterimle fiyatı yukarı çekmek için görüştüm. 2 Ocak’ta fiyat düzgün olacak. Düzelttiğimde size bilgisini tekrardan veriyor olacağım.”

- (34) **Delil 6:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından TR-IST-BC-NAM, TR-IST-BC-BolgeSorumlulari, TR-IST-BC-LKAM ve TR-IST-BC-Sales Manager’a gönderilen 05.01.2017 tarihli ve “2017 Fiyat Geçişleri” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“Bildiğiniz üzere 2017 fiyat geçişlerini çok hızlı bir şekilde tamamlamamız gerekiyor. 4 markada daha yeni fiyat geçişleri için Discounter ekibi olarak aksiyonlarımızı aldık. Planımız:

Marka	Ürün	Güncel Raf	Yeni Raf	Yeni Fiyat Geçiş Zamanlaması			
				(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Blendax	Şampuan 650 ml	8,95 TL	9,95 TL	Deneme ile	7 Ocak	11 Ocak	
Palette	PNC - ıcc	6,95 TL	7,95 TL	11 veya 17 Ocak	10 Ocak	11 Ocak	11 veya 17 Ocak
FA	Roll-on 50ml	6,50 TL	6,95 TL		10 Ocak	11 Ocak	11 Ocak
Gliss	SSK 200ml	9,95 TL	10,95 TL			11 Ocak	11 Ocak

Not: (.....)’e ilk 17 Ocak diye teklif yapıldı. Geçişlerin hızlanması için yeni teklif 11 Ocak olarak revize edildi. Henüz onay gelmedi.

Lütfen sizler de çok çok acil müşterilerinizle görüşerek, bu tarihe kadar fiyat geçişlerinin tamamlanmasını sağlayarak,

Fiyat geçişlerinin ne zaman yapılacağı bilgisini bizlerle paylaşınız”

- (35) *Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)* tarafından HENKEL satış müdürlerine gönderilen 10.01.2017 tarihli ve "Re:2017 Fiyat Geçişleri" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"Fiyat geçişleri ile ilgili update vermek isterim;  
Discounter kanalında tüm fiyat geçişleri bu hafta tamamlanıyor olacak. (Fiyat geçiş günlerinde)*

				Yeni Fiyat Geçiş Zamanlaması						
Marka	Ürün	Güncel Raf	Yeni Raf	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Blendax	Şampuan 650 ml	8,95 TL	9,95 TL		9,95 TL	11 Ocak				
Palette	PNC - ıcc	6,95 TL	7,95 TL	13.oca]	7,95 TL	11 Ocak	12 Ocak	11 Ocak	12 Ocak	12 Ocak
FA	Roll-on 50ml	6,50 TL	6,95 TL		6,95 TL	11	12 Ocak	11 Ocak	12 Ocak	12 Ocak
Gliss	SSK 200ml	9,95 TL	10,95 TL		10,95 TL	11 Ocak		10,95 TL	12 Ocak	14,90 TL

*(.....)'deki kasa fişleri ektedir. (.....)'u da yarın paylaşıyor olacağız.*

- (36) Belgenin ekinde, aşağıda bilgileri verilen kasa fişi yer almaktadır:

*"(.....) Yeni Mağazacılık A.Ş.  
Samandıra Cad. Aydos Cad. Köşesi No:2 Yakacık- Kartal İSTANBUL  
Tarih : 10.01.2017 Saat:10:11  
Fiş No : 0002  
TOP KDV :1,21 Tutar: 7,95"*

- (37) *Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)* tarafından HENKEL satış müdürlerine gönderilen 11.01.2017 tarihli ve "2017 Fiyat Geçişleri" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"(.....)'ta da bugün itibariyle tüm ürünlerde raf fiyatı geçişi tamamlanmıştır."*

				Yeni Fiyat Geçiş Zamanlaması						
Marka	Ürün	Güncel Raf	Yeni Raf	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Blendax	Şampuan 650 ml	8,95 TL	9,95 TL		9,95 TL	9,95 TL				
Palette	PNC - ıcc	6,95 TL	7,95 TL	13.oca	7,95 TL	7,95 TL	12.Oca	13.Oca	12.0ca	12.0ca
FA	Roll-on 50ml	6,50 TL	6,95 TL		6,95 TL	6,95 TL	12.0ca	12.0ca	12.0ca	12.0ca
Gliss	SSK 200ml	9,95 TL	10,95 TL			10,95 TL		10,95 TL	12.0ca	14,90

- (38) Ekte aşağıda bilgileri verilen fatura ver almaktadır:

*"(.....):  
(.....)  
Anadolu Kurumlar V.D. - (.....)  
Tarih : 11.01.2017 Saat: 09:33  
Fiş No : 38  
Blendax kepeğe karşı : 9,95  
Gliss Ultimate Oil : 10,95  
Palette PNC : 7,95  
FA Roll On : 6,95"*

...

- (39) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından gönderilen 12.01.2017 tarihli ve "Re:2017 Fiyat Geçişleri" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Merhabalar,

(.....)'ta Gliss SSK ve Fa roll-on fiyat geçişleri tamamlanmıştır. PNC 7,95 TL'ye yarın geçilecektir"

- (40) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından gönderilen 13.01.2017 tarihli ve "Re:2017 Fiyat Geçişleri" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Merhabalar,

(.....)'ta PNC 7,95 TL ve Palette Deluxe 2017 TAF olan 14,90 TL fiyat geçişleri tamamlanmıştır"

- (41) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından gönderilen 13.01.2017 tarihli ve "Re:2017 Fiyat Geçişleri" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Merhaba,

Discounter kanalında regular tanımlı olan tüm ürünlerin (.....) ve (.....) ile beraber fiyat geçişleri tamamlanmıştır.

1 hafta gibi çok kısa bir sürede alınan bu aksiyon için herkese teşekkürler."

Marka	Ürün	Güncel Raf	Yeni raf
Blendax	Şampuan 650ml	8,95 TL	9,95 TL
Palette	PNC-ICC	6,95 TL	7,95 TL
FA	Roll-on 50ml	6,50 TL	6,95 TL
Gliss	SSK 200ml	9,95 TL	10,95 TL
Taft	Sprey & Kopuk	12,95 TL	15,95 TL

- (42) HENKEL yetkilisi (.....) tarafından TR-IST-BC-NAM, TR-IST-BC-BolgeSorumlulari, TR-IST-BC-LKAM ve TR-IST-BC-Sales Manager'a gönderilen 27.01.2017 tarihli ve "2017 Fiyat Geçişleri" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"(.....)'da Palette Deluxe TAF 14,90'a geçmiştir.

Palette Deluxe 10-2 100 ml 14,90 TL

Palette Deluxe 7-1 100 ml 14,90 TL

Palette Deluxe 9-1 100 ml 14,90 TL"

- (43) Belgenin ekinde, aşağıda bilgileri verilen kasa fişi yer almaktadır:

"(.....)

Tarih: 27.01.2017 Saat: 10.06

Fiş No : 0001

401500975841 Palette Dix 4-5 %18 14,90

...

Toplam: 14,90

..."

- (44) **Delil 7:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından TR-IST-BC-NAM, TR-IST-BC-BolgeSorumlulari, TR-IST-BC-TTAKAM, TR-IST-BC-LKA, TR-IST-BC-Discounter'a

gönderilen 20.01.2017 tarihli ve "Agresif Aktiviteler Hakkında" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Ay içinde, satınalma tarafından onaysız basılan agresif fiyat indirimleri aşağıdaki gibidir:

Ersan Kim:

insert: 19 Ocak-1 Şubat Marka: Palette Deluxe Fiyat: 9.90 TL

Biçen:

insert: 19 Ocak-31 Ocak Marka: Blendax Fiyat: 7.99 TL

Bu tarz istisnai, desteksiz fiyatları duyurmaya devam edeceğiz.

Stratejik fiyatlarımızı sahada görmek için tüm ekipten destek bekliyoruz."

- (45) Satış Yöneticisi (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) ve TR-IST-BC-NAM, TR-IST-BC-BolgeSorumlulari, TR-IST-BC-TTAKAM, TR-IST-BC-LKA, TR-IST-BC-Discounter'a gönderilen 22.01.2017 tarihli ve "RE: Agresif Aktiviteler Hakkında" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Problem yaşayacağımız müşterilerinize lütfen önceden siz bilgi verin, onlar size döndüğünde tamir etmek, sakinleştirmek daha zor oluyor.

Özellikle (.....) insert görselinin 5 yıl önce delist ettiğimiz Palette 10 Dakika olmasından da anlaşılacağı üzere Henkel destekli bir aktivite olmadığını ve bu müşterinin 2017 yılında bizden Palette'de aktivite desteği alamayacağı argümanlarını kullanmanızı rica ederim.

(.....) ve benzeri bazı müşterilerin yapmaya çalıştığı, (.....) vs gibi rakiplerini de tahrik edip tepki vermelerini ve piyasanın bozulmasını sağlamak ve kendi küçük beyinlerince avantaj sağlayabilmek. Tüm hatları savunmaya devam edeceğiz."

- (46) **Delil 8:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 08.02.2017 tarihli "Palette Deluxe HS teklifi" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Palette Deluxe ile ilgili olarak müşterilerden aldığımız ilk dönüşler rakip fiyat geçişi olmaması kaynaklı olarak sell-out'da bir yavaşlama olduğu yönündedir. (Koleston 100% index — Excellence 93% index) Sell-out'u hızlandırmak adına basılı olmadan 25-26 Şubat haftasonu için 12,90 TL mağaza içi indirim planlayabilir miyiz?

((.....)da Excellence Casting'i promote etmek için indirim girmemiş)"

	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
Palette Deluxe	14,9	14,9	14,9	14,9	14,9
Excellence	15,9	19,9	15,99	15,9	15,9
Koleston	14,9	14,9	14,9	14,9	-

- (47) (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)'e gönderilen 08.02.2017 tarihli "RE: Palette Deluxe HS teklifi" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"... Bu tarz "Haftasonu 2 gun-baskısız" olacak fiyat indirimlerini, herkes/her kanal, bütçe içinde kalmak şartıyla bilgi vererek yapabilir. ..."

- (48) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'a gönderilen 08.02.2017 tarihli "RE: Palette Deluxe HS teklifi" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"...(.....)'de 14,95TL'ye Deluxe deneme planı yapıyoruz.

Zaten (.....) 15 Şubat'a kadar 12,95TL (+2 ürün alımına 5 money puan) ile satıyor.

Bu durum hali hazırda bizim işimizi zorlaştırıyor.

Eğer yarın toplantıda 14,95TL'ye anlaşırsak ve fiyatları düzelttik diye anlatabilsek,

Haftasonu fiyat görürse 12,95TL'ye denemeyi zorlayabilir ve sonrasında 14,95TL'ye listeleme imkansız olur.

(.....) işi kesinleşirse, SPM ve Parfümeri kanalındaki haftasonundaki fiyat Disc. kanalına sekte vuracaktır. İlgili planın beklemeye alınmasını rica ediyorum. ...”

- (49) **Delil 9:** (.....) tarafından (.....)'e 04.03.2017 tarihinde gönderilen “(.....) Raf Fiyatları Hkk.” başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

“(.....) Abi merhaba;

(.....) raf fiyatları rahatsız edecek derecede düşük. (.....) Bey'in fiyat müdahalesine tavrı çok sert. Elinde hala Bursa'da distribütör olmadığı sırada dışarıdan aldığı mallar bulunuyor. Bu nedenle istediği fiyata satabiliyor. Senin de bilmen açısından raf fiyatlarını gönderiyorum. Palette Deluxe girişimlerimiz sonucunda 8,50 tl den 10,43 tl'ye yükseltti.

Raf fiyatlarıyla ilgili çok hızlı bir şekilde aksiyon alıp, fiyatları istediğimiz seviyeye getireceğim.

Bilmeni istedim.”

- (50) **Delil 10:** (.....) Satınalma Grup Müdür Asistanı (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)'a gönderilen 09.03.2017 tarihli “[EXT] Palette Saç Boyası – (.....)” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“Merhaba (.....),  
Yorumunuzu rica ederiz,  
<image001.jpg> ...”

- (51) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 09.03.2017 tarihli e-posta aşağıdaki gibidir:

“(.....) selam,

Geçen seneden bildiğim kadarıyla (.....)'da özel günlerin insert/broşürüne sen destek vermediğin sürece markalarımızı basmıyorlardı.

Palette demi-kit bildiğin üzere Discounter için yumuşak karnıdır.

İlgili ürünün gözünden kaçtığını düşünüyorum.

Devamında müşteri indirimine giriyor olsa bile insert veya broşüre basılmaması için anlayışınız ve desteğini rica ediyorum.

<image002.jpg> ...”

- (52) (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)'a gönderilen 09.03.2017 tarihli “Re: [EXT] Palette Saç Boyası – (.....)” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“(.....)

Ben afişe bastıklarını bilmiyordum

Bir daha olması söz konusu değildir

Yaşanan aksaklık adına kusura bakmayın

Biz taraftan yapılacak birşey var mıdır? ...”

- (53) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 09.03.2017 tarihli “Re: [EXT] Palette Saç Boyası – (.....)” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“(.....) selam,

Bugün fiyat geçildiği için sorun yok.

Ben yüksek fiyattan kasa fişini (.....)'e göndereceğim.

*Siz de bu tarz agresif aktivitelerin en azından basılı olmamasına dikkat ederseniz sevinirim.*

*Teşekkürler, ...”*

- (54) **Delil 11:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından TR-IST-BC-Sales Manager’a gönderilen 14.03.2017 tarihli ve “Çağdaş Blendax” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“Çağdaş da blendax satabilmek için bir fırsat yakalamış durumdayız, new gross fiyatı +1 TL yani 8,90 TL den rafta satabilme şansımız var.*

*Çağdaş ile blendax çalışabilirsek palette ve fa markalarını listeleme imkânımız var. Bildiğiniz gibi Çağdaş, New gross fiyatlarını baz alıyor. New Gross fiyatını arttırmak için birçok kez görüştük görüşmeye devam edeceğiz.*

*Asıl etki blendax toptan fiyatının artışı ile olacak. Nisan itibariyle 600 ml için 7TL olacak ve kademeli artacak,*

*Planlamamız hayata geçerse haziran itibariyle de raf fiyatlarımız istediğimiz seviyeye oturacaktır. Çağdaş ile bu süreci ortak yönetemezsek toptandan ürün alıp rafa çıkarma ihtimali var bu durum da yönetemediğimiz bir sürecin başlangıcı olur. Çağdaş'ın Blendax'ı 8,90 TL raftan satmasıyla ilgili kendi kanallarınız açısından risk/fayda analizi değerlendirmenizi ve önerilerinizi bekliyorum.”*

- (55) HENKEL yetkilisi (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) ve TR-IST-BC-Sales Manager’a gönderilen 14.03.2017 tarihli ve “Çağdaş Blendax” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“Sizden ricam ise bugün 90% kesinleşen bilgiye göre (.....)'da 30 Mart ile başlayacak inserte Blendax pazarlama aktivitesi ile giriyoruz(muhtemelen tam sayfa), fiyatın 9,95'ten daha düşük basılma ihtimaline karşı eğer başlama kararı çıkar ise planlama yaparken fiyat araştırmasında çıkmaması için 27 Mart'tan daha önceki bir zamanda rafa çıkmamasını rica ediyorum.*

*İlk planda yüksek adet verilmemesinide piyasayı görmek adına planlayabiliriz*

*(.....)'da bir sonraki Blendax insert planlamasını da Mayıs ayı başındaki insert döneminde yapmayı planlıyoruz. Belki bu zamana kadar fiyatlar istenilen fiyatlarada çıkabilir.Eğer çıkmaz ise bu dönem için fiyat araştırması geldiğinde 9,95 TL fiş almamız gerekebilir, fiyat bozulmaması adına aksiyon alınması gerekebilir.*

*Sadece erkek fiyatlarının 9,95 olması içinde görüşülebilir.”*

- (56) **Delil 12:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından TR-IST-BC-NAM’a gönderilen 27.03.2017 tarihli “FW: 2017 LİSTE FİYATI ZAMMI-EK” konulu konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“Arkadaşlar merhaba,*

*ExCom kararı ile Mayıs ayı itibariyle, FA Roll-on da fiyat geçişi kararı alındı.*

*Buna göre minimum aktivite fiyatı 7,90TL olacaktır.*

*Buna göre özellikle Parfümeri kanalında 7,90TL'nin altında bir aktivite fiyatı olacak mıdır?*

*Eğer yoksa Parfümeri insert'lerinin başlangıcından sonra (.....)'de ortak bir gün belirleyerek, fiyat geçişlerini tamamlayalım.*

*Tabi buna göre sizlerden insert başlangıç tarihlerini de rica ediyoruz. ...”*

- (57) **Delil 13:** Satış Müdürü (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 05.04.2017 tarihli ve “RE: Market watch” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“(.....) gerekirse iade al ve delist et ürünü*

*Benim 4 TL den satılacak ürünüm yok”*

- (58) (.....) tarafından Satış Müdürü (.....)'a gönderilen 06.04.2017 tarihli ve “RE: Market watch” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“(.....) Merhaba,  
Irmaklar'da Bref Rafta 4.95 TL yapıldı. 5.95 TL ye çıkarmak için de görüşüyoruz.  
Bilginize.”*

- (59) **Delil 14:** (.....) Merkez-Satınalma Müdürü (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) ve (.....)'ya gönderilen 07.04.2017 tarihli “RE: [EXT] RE: Blendax aktivitesi Adedi hkk.” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“Merhaba ,  
Aktiviteye alacağız ancak piyasada düşük fiyatlar var. Bu durumda pazartesi fiyatımızı revize etmek durumunda kalacağız. ....”*

- (60) Aynı konu ile ilgili olarak (.....) tarafından (.....) gönderilen 07.04.2017 tarihli e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“(.....) Bey merhaba,  
(.....)'den aşağıdaki şekilde bir mail geldi.  
(.....)'ta 9,90TL afişe girmiştir.  
Tüm Discounter müşterilerinde ((.....) – (.....) – (.....) – (.....) – (.....)) ürünümüzün fiyatı 9,95TL'dir.  
Bu mailin devamında tepki olarak, (.....)'in raf fiyatını daha da aşağı çekmesinden korkuyoruz.  
Ancak 9,90TL'de kaldığı senaryoda bile ürün (.....)'de 9,95TL'de denemededir. Bu durumda deneme iptal edilebilir ve Blendax konusu bir daha açılmamak üzere (.....)'de kapanır.  
Aksiyon:*

- 1- Müşterilerde yapılan aksiyonların tüm ekip ile paylaşılması*
- 2- (.....)'un 9.90 TL fiyat gördüğü tüm müşterilerde (.....) insert'ü bitene kadar (12 Nisan Çarşamba) fiyatın 9,95TL'ye çıkartılması,*
- 3- (.....)'un tüm Disc. (discounter) müşterilerine satan 9.95 TL raf fiyatına insert bittiği gibi geri yükselmesi,*
- 4- (.....) tarafında;  
a- Fiyatı aşağı çekmeden Çarşamba gününe kadar 9,95TL'de tutmak için mücadele etmek  
b- Pazartesi fiyatı 9,90 TL çekmeleri durumunda Perşembe tekrardan 9,95TL'ye yükseltmek*

*Çok tehlikeli bir konu olduğu için sizleri önceden bilgilendirmek istedim.”*

- (61) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....), Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) ve Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)'a gönderilen 07.04.2017 tarihli “FW: [EXT] RE: Blendax aktivitesi Adedi hkk.” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“(.....) selam,  
(.....)'un Discounter'ın 9,95TL raf fiyatına rağmen Blendax'ı 9,90TL'ye çekmesine neden olan müşterileri paylaşır mısın lütfen.  
Ve benzer durumlar olduğunda bilgi paylaşmanı rica ediyorum.  
(.....) ve (.....) selam,*

Konuyla ilgili ilgili müşterilerde fiyatı 9,95TL'ye yükseltilmesini konusunda yönlendirme yaparak, destek olabilir misiniz lütfen.  
Teşekkürler ...”

- (62) **Delil 15:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....) Satınalma Grup Müdürü (.....)'e gönderilen 07.04.2017 tarihli “FA Deosprey Fiyat Geçişi” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“... Piyasada fiyat geçişi yapmamıza rağmen, FA Deosprey ile 2017 yılında (.....) herhangi bir fiyat geçişi talebinde bulunmamıştık.

Ancak artık güncel durum sürdürülebilir olmadığı için fiyatlarımızda güncelleme yapmamız gerekiyor.

Suan piyasadaki durum ve fiyat geçişleri ile ilgili talebimiz talodaki gibidir:

Ürün	Müşteri	Müşteri Çalışma Modeli	Güncel Raf Fiyatı	11 Nisan Raf Fiyatı	28 Nisan Raf Fiyatı	06 Mayıs Raf Fiyatı
Deosprey 150	(.....)	Düz Tek Fiyat	7,90 TL	8,90 TL	8,90 TL	8,90 TL
	(.....)	Düz Tek Fiyat	7,90 TL	8,90 TL	8,90 TL	8,90 TL
	(.....)	Raf ve Aktivite Karışık	8,90 TL	8,90 TL	8,90 TL	9,90 TL
	(.....)	Raf ve Aktivite Karışık	8,90 TL	8,90 TL	9,90 TL	9,90 TL
	(.....)	Düz Tek Fiyat	6,90 TL	8,90 TL	8,90 TL	8,90 TL

\*(.....) ve (.....)'u aktivite fiyatına sokmadan, sizler gibi tek fiyat - raf fiyatı ile ilerleme kararı alındı. (Örnek: Nivea ve Rexona)

\*\* (.....) ve (.....)'te de raf fiyatını 9,90TL'ye çıkarıyor olacağız.

...  
Fiyat geçişi teklifimiz ise aşağıdaki gibidir:

Kategori	Marka	Malzeme	Malzeme Kısa Metni	Güncel			11 Nisan 2017			+M
				Net Maliyet	Raf Fiyatı	Marj %	Net Maliyet	Raf Fiyatı	Marj %	
Deosprey	FA	42701012	DEODORANT PINK PASSION 150 ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,95	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701545	DEODORANT INVISIBLE MEN150ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,95	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701546	DEODORANT DRY PROTECT KADIN 150ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,95	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42700429	DEODORANT AQUA . 150ML. FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,95	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701544	DEODORANT ENERGIZING MEN 150ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,95	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701013	DEODORANT SPORT İNVİSİBLE POW 150 ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,95	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42700446	DEODORANTSPORTMEN150 ML. FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,95	(.....)	(.....)

- (63) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....) Satınalma Grup Müdürü (.....)'e gönderilen 07.04.2017 tarihli “RE: FA Deosprey Fiyat Geçişi” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

“...(.....)'te ürünün raf fiyatı 8,90TL tanımlı olduğu için ve (.....)'nin de mağdur olmaması için teklifimizi revize ettik;

Kategori	Marka	Malzeme	Malzeme Kısa Metni	Güncel			11 Nisan 2017			+M
				Net Maliyet	Raf Fiyatı	Marj %	Net Maliyet	Raf Fiyatı	Marj %	
Deosprey	FA	42701012	DEODORANT PİNK PASSİON 150 ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,90	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701545	DEODORANT INVISIBLE MEN150ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,90	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701546	DEODORANT DRY PROTECT KADIN 150ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,90	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42700429	DEODORANT AQUA . 150ML. FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,90	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701544	DEODORANT ENERGIZING MEN 150ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,90	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42701013	DEODORANT SPORT İNVISIBLE POW 150 ML FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,90	(.....)	(.....)
Deosprey	FA	42700446	DEODORANTSPORTMEN150 ML. FA	(.....)	6,95	(.....)	(.....)	8,90	(.....)	(.....)

*İlgili raf fiyatını 11 Nisan Salı günü büyük müşterilerde ortak geçme planımız vardır. (.....) tarafında zamanlama ile ilgili herhangi bir sorun varsa bizimle paylaşmanızı ve onay vermenizi rica ediyoruz. ...”*

- (64) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....) Satınalma Grup Müdürü (.....)'e gönderilen 10.04.2017 tarihli “EXT> RE: FA Deosprey Fiyat Geçişi” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“... Fiyat geçişini yarın rafa yansıtabilecek miyiz? ...”*

- (65) (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) ve (.....) Satınalma Asistanı (.....)'a gönderilen 24.04.2017 tarihli “RE: [EXT] FA Deosprey Fiyat Geçişi” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“... Tarih ile ilgili olarak rakiplerinizi ile beraber 12 Mayıs Cuma günü fiyat geçişi yapılacaktır. ...”*

- (66) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'na gönderilen 24.04.2017 tarihli “RE: [EXT] FA Deosprey Fiyat Geçişi” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“... Sisteme tanımlanmanın 11'inde rafa çıkışının 12'si olduğunu belirt bence, geçen toplantıda buna takılmışlardı.*

*Bir de 5 ürün de fiyat geçişini konuşuyoruz;*

*1- FA Deosprey 150ml*

*2- FA Roll-on 50ml -> (.....) ve (.....)'de de tanımlamaları ayarlamalıyız ((.....) sende (.....) bende)*

*3- Taft Sprey 250ml -> (.....) 'ta da geçiş yapmalıyız*

*4- Taft Köpük 150ml -> (.....)'ta da geçiş yapmalıyız*

*5- Taft Jöle 300ml*

*Bunların da hepsinin zamanlamasını 12 Mayıs mı planlayacağız? ...”*

- (67) **Delil 16:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) ve (.....)'ya gönderilen 07.04.2017 tarihli "Re: Fa Deosprey (.....) TL Fiyat Geçişi" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"...

a- Ürün discounter'da yoksa Ulusal'ın (En kritik müşteri (.....)) tavsiye raf ve aktivite fiyatının arasına girmek istiyorlar → (.....) ve (.....)'un düz tek fiyat 8,90TL satacağına inanmayabilir.

b- (.....) 'in aktivite fiyatını görüp, raf fiyatının 8,90TL olduğuna inanmayabilir ki (.....)'in raf fiyatını Mayıs ayında 9,90TL'ye geçeceği hala meçhul. ..."

- (68) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)'a gönderilen 11.04.2017 tarihli "Re: Fa Deosprey (.....) TL Fiyat Geçişi" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"(.....),

Bu desteğimize karşılık,

Perşembe günü (.....)'ta Blendax fiyatının 9,95TL olması için lütfen bugün ara konuş.

Gerekliyorsa, (.....)'den de destek al, ama aksiyona geç lütfen.

(.....)"

- (69) **Delil 17:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından HENKEL yetkilisi (.....)'a gönderilen 10.04.2017 tarihli ve "STAR FİYAT" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"(.....) merhaba,

Aşağıda yüklemeyi ve discounter fiyatını etkileyebilecek insert çalışmaları mevcut.

Ne gibi aksiyonlar almayı planlıyorsun?"

- (70) Söz konusu e-postanın devamında HENKEL yetkilisi (.....) tarafından (.....)'a aşağıdaki posta gönderilmiştir:

Şu işleri bırakmadınız gitti Müdür, ne yapalım şimdi biz de vermedik etmedik mi diyelim? Vital yerine PNC basılmış mı diyelim.

Çağrı insertu hiç olmamış gibi bu işlere kalkışmanız çok enterasan. Önce sebep olup sonra track etmek size yakışmıyor."

- (71) **Delil 18:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından (.....) gönderilen 12.04.2017 tarihli ve "FA Deosprey fiyat geçişi" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Güncel FA Deosprey'in müşterilerdeki raf/aktivite fiyatları tablodaki gibidir;

(.....)	(.....)	(.....)	(.....)	(.....)
6,95TL	7,90TL	7,90 TL	8,90 TL / 6,90 TL	8,90 TL / 6,90 TL

(.....) ve (.....) müşterilerinde kasa fişi talep edilmektedir. (Bu 3 müşteri dışında (.....)'in kasa fişi alınması kritiktir)

Yarın (.....)'un 30% girmesi ve (.....)'ten 8,90TL fiyat henüz alamayacak olmamızdan dolayı 14 Nisan Cuma gününe planlanan fiyat geçişi planı iptal olmuştur.

– 28 Nisan insert'ü ile (.....) 8,90TL raf fiyatı üzerinden 5TL kasa kampanyasına giriyor olacak.

– Ayrıca 30 Nisan'da da (.....) insert'ü bitiyor olacak.

– (.....) 4 Nisan'daki yeni insert'ünde 9,90TL / 7,90TL aktivitesine giriyor olacak.

Bu tabloya göre 8,90TL FA Deosprey raf fiyatı geçişini;

(.....) ve (.....)'da 05 Mayıs olarak tanımlıyor olmamız gerekiyor.

*Yeni bir aksaklık çıkarsa, önceden haber vermenizi rica ediyorum.”*

- (72) **Delil 19:** HENKEL Güzellik ve Bakım Key Account Yöneticisi (.....) tarafından HENKEL ticaret kategorisi yöneticisi (.....)'ye 28.04.2017 tarihinde gönderilen “RE: STAR FİYAT-(.....)” başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“(.....) Selam,  
(.....) Market de bundan önceki dönemde de Gliss ile alakalı benzer problemler yaşadık Nisan ayında da Blendax ile alakalı böyle bir Insert karşımıza çıktı ve satınalma (.....) ile Türk HENKEL ürünlerini bizim tasarrufumuz dışında Insert'e basmaması adına uyardık.  
Çağdaş Market ile Blendax çalışmıyor olmamız ve Çağdaş Market'in 2. Satış noktalarından Blendax tedarik ederek 7,90TL'ye ürünü rafta konumlandırması da bizi maalesef olumsuz etkiliyor.  
Ankara LKA<sup>3</sup> market kanalında Gliss 650ml TAF 11,90, Blendax 9,90, Palette 14,90 Insert ve mağaza içi uygulamalar ile ilerlemeyi planlıyoruz.  
Bilgine/İyi Çalışmalar”*

- (73) **Delil 20:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 28.04.2017 tarihli ve “STAR FİYAT-CEM” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“Merhaba (.....),  
FCS Online Insert Takip Sistemleri'nden Nisan ayı fiyatlarını taradık; Cem Hipermarketlerinde Star Fiyat kriterini etkileyecek bazı fiyatlar mevcut.  
Discounter fiyatını da etkileyebilir.  
Bu konuda ne gibi aksiyonlar aldın? Mayıs ayı insertlerinde bu noktaya hangi ürünleri hangi fiyattan teklif etmeyi planlıyorsun?  
Aksiyonlarını bekliyoruz. ...”*

- (74) (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....)'ye gönderilen 28.04.2017 tarihli ve “RE: STAR FİYAT-(.....)” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“(.....) merhaba  
1 mayıs itibari ile aşağıdaki fiyatlar yapılmıştır  
Icc basic ve pnc : 7,90  
Palette deluxe : 12,90  
Bilginize”*

- (75) **Delil 21:** Ticaret kategorisi yöneticisi (.....) tarafından (.....)'a gönderilen 28.04.2017 tarihli ve “STAR FİYAT-(.....)” konulu e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“(.....) merhaba,  
FCS Online Insert Takip Sistemleri'nden Nisan ayı fiyatlarını taradık, (.....) noktasında Star Fiyat Kriterini etkileyecek bazı fiyatlar mevcut.  
Bu konuda ne gibi aksiyonlar aldın?”*

- (76) Söz konusu e-postaya, (.....) sorumlu saha çalışanı (.....) tarafından 02.05.2017 tarihinde verilen cevap ise şu şekildedir:

*“(.....) merhaba,  
Sakaryada rekabetçi ve agresif 2 müşteri ((.....)) kendi aralarındaki genel rekabetten dolayı bizim desteğimiz ve bilgimiz olmaksızın inserte basmıştır. Sahibi ve satın*

<sup>3</sup> Yerel büyük hacimli müşterileri (local key account) ifade etmektedir.

*almayı fiyatımızın 9.90 ve 14.90 olduğu net bir şekilde anlattım. Bizim için konunun çok hassas ve önemli olduğunu vurguladım. (...)*

- (77) Aynı e-postaya HENKEL merkezde çalışan Satış Müdürü (.....) tarafından 02.05.2017 tarihinde verilen cevap şu şekildedir:

*"(.....), bu bizim LKA Market toplantısına gelen müşterimiz değil mi? Bizim stratejimizi böyle mi anlamış, bize böyle mi destek oluyor"*

- (78) **Delil 22:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....)'ye gönderilen 25.04.2017 tarihli "RE: Taft fiyat geçişi Hkk." konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"(.....) selam,  
Fiyat geçişini (.....) beraber 17,90TL yapmayı planlıyoruz.*

...

*Ayrıca (.....) tarafı da zaten piyasada fiyat varken geçiş yapmıyor.. -> (.....) insert'e girmek isterse Kaan'dan görüp, 12,90TL'ye basar sonra..*

...

*İlgili 4 müşteri 17,90TL'ye satacak ama tüm TR Haziran'da min geçiceki o kadar uzun süre bu müşterileri sabit tutamayız ☹*

*Ne yapacağımız belli olsun, ona göre planlama yapalım.*

*Yalnız yarın (.....) ile toplantımız var, bizi bugün yönlendirmen de gerekiyor ☺ ..."*

- (79) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....)'ye gönderilen 27.04.2017 tarihli "RE: Taft fiyat geçişi Hkk." konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"... Dün (.....) ile fiyat geçişi hızlandırmak için aksiyonlar almaya çalışıyoruz.*

*Ancak Nisan aktivite dosyasında 21,90TL - 17,90TL yazıyor olmasına rağmen hiçbir müşteride bir aksiyon bulunmuyor.*

*Hatta fiyat geçişi yapacak diye paylaştığın müşterilerin bazılarında da 17,90TL'lik bir raf fiyatı geçişi Mayıs ayında planlanmıyormuş. ..."*

- (80) Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....)'a gönderilen 27.04.2017 tarihli "RE: Taft fiyat geçişi Hkk." konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"... Fiyat geçişi yapacağını beyan edip yapmayan müşteriler demişsin ya, onların adını bana iletir misin? Ben de arkadaşlarla tekrar görüşeyim. ..."*

- (81) Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....)'ye gönderilen 27.04.2017 tarihli "RE: Taft fiyat geçişi Hkk." konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"...(.....) geçiyor.*

*C4% 25 indirimli ( 21.90 TL'den ) yaptırmak için pazarlık ediyor.*

*Bildiğim kadarıyla, yukarıdaki 5 müşteriden de Mayıs insert'lerinde 17,90TL raf fiyatına geçemeyenler var. ..."*

- (82) **Delil 23:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından HENKEL yetkilisi (.....)'a gönderilen 28.04.2017 tarihli ve "[EXT] Ynt: STAR FİYAT-KİLPA" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*"FCS Online Insert Takip Sistemleri'nden Nisan ayı fiyatlarını taradık, Kilpa noktasında Star Fiyat kriterini etkileyecek bazı fiyatlar mevcut.*

*Bu konuda ne gibi aksiyonlar aldın? Mayıs ayı insertlerinde bu noktaya hangi ürünleri hangi fiyattan teklif etmeyi planlıyorsun?*

*Aksiyonlarını bekliyoruz.*

*Blendax'ın her zaman düşük fiyat ( 9.90 ) stratejisini de hatırlatmak isterim.*

*KİLPA:3-13 NİSAN”*

- (83) HENKEL yetkilisi (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....)'ye gönderilen 01.05.2017 tarihli ve “[EXT] Ynt: STAR FİYAT-KİLPA” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“Kilpa market 2017 anlaşmasında, blendax'ın son 6 aylık çıkış rakamlarının %5 in altında kalması sebebiyle delist edilmek istendi. mart, nisan aylarında kasa çıkışlarının istenilen seviyelere taşınarak devam edilmesi yönünde mutabık kaldık. insörtteki aksiyonada bundan dolayı girdik.*

*PI dlx raf fiyatımız 18,90 aksiyon fiyatımız 14,90 blendax raf fiyatımız 11,90 aksiyon fiyatımız 9,90 olarak güncellenmiştir.*

*mayıs insörtünde fa deo ve rollon 6,90 aksiyon fiyatıyla olacağız.”*

- (84) **Delil 24:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından HENKEL Satış Temsilcisi (.....) gönderilen 28.04.2017 tarihli ve “STAR FİYAT-CERGİBOZAN-OLİ” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“Merhaba Seda,*

*FCS Online Inset Takip Sistemleri'nden Nisan ayı fiyatlarını taradık. Cergibozan ve Oli noktalarında Star Fiyat kriterini etkileyecek bazı fiyatlar mevcut.*

*Bu konuda ne gibi aksiyonlar aldın? Mayıs ayı insertlerinde bu noktaya hangi ürünleri hangi fiyattan teklif etmeyi planlıyorsun?*

*Aksiyonlarını bekliyoruz.*

*CERGİBOZANLAR: 12-18 NİSAN”*

- (85) HENKEL yetkilisi (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....)'ye gönderilen 29.04.2017 tarihli ve “[EXT] Re: STAR FİYAT-CERGİBOZAN-OLİ” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“CERGİBOZANLAR*

*Vital ürünlerini 2017 yılında Ocak ayında listeledik. Cergibozanlar marketlerinin şubelerinin bulunduğu yerlerin sosyo-ekonomik koşullarında dolayı, listeleme yaparken bir defaya mahsus böyle bir aktivite yapacağımıza söz vermiştik. Şu an Vital boya raf fiyatı 5,90 TL, oksidan fiyatı 1TL dir.*

*Fa deo ve rollon'un yükleme kampanyasında 2000 adet ürün yazabilmek için marketin elinde bulunan geçen sene den fazla kalan stokları eritmemiz lazımdı. Bu sebeple böyle bir aktivite yaptım. Şu an deo ve rollon'un raf fiyatı 8,50 TL olup, Mayıs ayında bir aktivite olmayacaktır. Haziran ayında bayram insertinde 8,50 TL den 2 ürün alımına veya 4 ürün alımına hediye aktivitesi yapılacaktır.*

*OLİ CENTER*

*Diadermine arındırıcı yüz yıkama jeli slow-mover ürünü olup, bu fiyata satılabilmesi için onay almıştım. Aynı cergibozanda ki gibi fa deo rollon ve diadermine Sun-protect yükleme kampanyasında ürün satabilmek için noktanın elinde geçmişten gelen stokları aktivite yaparak bitirmem gerekiyordu. Bu sebeple böyle bir aktivite yapıldı. Şu an deo ve rollon fiyatı 8,90 TL dir. Diadermine sun-protect 49,90 TL dir Mayıs ayında diadermine %50 aktivitesi, Fa deo ve rollon 7,90 olarak inserte girilmiştir.”*

- (86) **Delil 25:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'ye gönderilen 28.04.2017 tarihli ve “STAR FİYAT-(.....)” konulu e-posta aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

"Merhaba Yunus,  
FCS Online Inset Takip Sistemleri'nden Nisan ayı fiyatlarını taradık, (.....) noktasında Star Fiyat Kriterini etkileyecek bazı fiyatlar mevcut. Discounter fiyatını da etkileyebilir. Bu konuda ne gibi aksiyonlar aldın?"

(87) Söz konusu e-postaya, saha çalışanın cevabı şu şekildedir:

"Zeynep Hanım Merhaba,  
(.....) sadece fiyat odaklı bir nokta olup bizimle dönemsel çalışmaktadır... Taft Gliss markalarını spottan temin ediyor. Bu insert de bizim herhangi bir desteğimiz olmadı. Spottan aldığı ürünleri bizden habersiz fiyat yapmıştır. Konuyla ilgili müşteri ile görüştüm. Mayıs ayı içerisinde taft ve gliss ile de çalışmaya başlayıp bu gibi agresif fiyatlar yapılmamasını sağlayacağım."

(88) **Delil 26:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....)'ye gönderilen 04.05.2017 tarihli "Discounter YTG Aktiviteleri" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"... Discounter'ın 2017 yılındaki YTG aktivite planlanlarını ekte bulabilirsiniz;

Tarih	Müşteri	Aktivite	Ürün	Kampanya	Sipariş Adedi	Sell-out TL
09 Mayıs	(.....)	In&Out	Syoss Şekillendirici	Düz 16,90TL	(.....)	(.....)
10 Mayıs	(.....)	Regular	Blendax 650ml SH	2.si 50% İndirim	(.....)	(.....)
03 Haziran	(.....)	Regular	Blendax 600ml SH	2.si 50% İndirim		
06 Haziran	(.....)	In&Out	DD Sun Protect	Düz 29,95TL	(.....)	(.....)
15 Haziran	(.....)	In&Out	Gliss 600ml+ Tarak Set	Düz 11,95TL	(.....)	(.....)
17 Haziran	(.....)	Kasa Kampanyası	DD48h Krem	27,90TLyerine 10TL	(.....)	(.....)
01 Temmuz	(.....)	Kasa Kampanyası	Gliss 400ml SH	12,90TL yerine 4TL	(.....)	(.....)
19 Temmuz	(.....)	Kasa Kampanyası	DD Sun Protect	53,50TL yerine 15TL	(.....)	(.....)
25 Temmuz	(.....)	In&Out	Gliss 400ml SK	Düz 9,95TL	(.....)	(.....)
23 Ağustos	(.....)	Kasa Kampanyası	DD 48h Krem	27,90TL yerine 10TL	(.....)	(.....)
05 Eylül	(.....)	In&Out	DD 3in1 Temizleyiciler	Düz 12,95TL	(.....)	(.....)
18 Ekim	(.....)	Kasa Kampanyası	DD No 110 Krem	53,50TL yerine 15TL	(.....)	(.....)

- (.....)'un Temmuz, Ağustos ve Ekim aylarındaki krem kasa kampanyaları şuan için teklif aşamasındadır, ilerleyen dönemlerde bilgilendiriyor olacağız.

Diğer kanallarda planlanan agresif (TAF altında) aktiviteler varsa paylaşılmasını rica ediyoruz. (farklı marka ve ürünler de dahil)

\*Unutulmamalıdır ki ilgili aktiviteler olana kadar **paylaştığımız fiyatlarda** veya **altında** bir fiyatın olmaması çok kritiktir."

(89) **Delil 27:** Güzellik ve Bakım Yöneticisi (.....) tarafından bazı HENKEL yetkililerine gönderilen 08.05.2017 tarihli ve "fiyat bozmaca keyfi" konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

"Dove Set

(.....): Dove'un 600ml SH + 200ml SK setini 12,90TL'ye basacaklardı. Ancak 9,90TL'ye çekmişler.

(.....): Sanal mağazada Dove 600ml SH'I (.....) hala 10,90TL'ye satarken, 600ml SH + 200ml SK setini ise 14,90TL'ye satmaya devam ediyor.

*Elseve Set*

(.....): 12,95TL'lik afişi değiştirmeden satıyor olacaklar.

(.....): 360ml şampuan (7,90TL) ve 150ml saç bakım kreminde (15,90TL) henüz bir fiyat değişikliği yapmadılar.

*Syoss Şekillendiriciler*

(.....): Fiyatı 16,90TL'ye bozdular ama gerille ile daha da aşağı indirmediler.

(.....): Fiyatlar 16,90TL'ye çekilmiş durumdadır.

*Haberiniz olsun.*

*Yarın afiş başlayınca yine beraber kontrol ediyor olalım.”*

(90) Yukarıda yer verilen belgelerin bazılarında görülebileceği üzere, HENKEL'de yapılan yerinde incelemelerde, “aksiyonlar alma” ifadesini içeren birçok e-posta yazışması bulunmuştur. Aşağıda bu tür yazışmalara örnek olarak beş farklı e-posta ayrıca sunulmaktadır.

(91) **Delil 28:** Ticaret kategorisi yöneticisi (.....) tarafından (.....)'e gönderilen 26.10.2016 tarihli ve “STAR FİYAT” konulu e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“(.....) merhaba,  
Burda'da Gliss tavsiye aksiyon fiyatımızın altında.  
Ne gibi aksiyonlar alacaksınız?  
Teşekkürler”*

(92) **Delil 29:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'a 26.10.2016 tarihinde gönderilen “STAR FİYAT” başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“(.....) Merhaba,  
(.....)'da Gliss tavsiye aksiyon fiyatımızın altında.  
Ne gibi aksiyonlar alacaksınız?  
Teşekkürler”*

(93) **Delil 30:** Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından (.....)'a gönderilen 26.10.2016 tarihli ve “STAR FİYAT” konulu e-posta aşağıdaki gibidir:

*“(.....) merhaba,  
Akmansoy'da DD Sun Protect tavsiye aksiyon fiyatımızın altında. Bu ürün için redemption onayı vardı ancak düz fiyat bu şekilde olmamalı.  
X TL'lik alışverişe redemption yapılacaktı Ekim ayında.  
Gliss set ve maske ise tavsiye aksiyon fiyatımızın altında.  
Ne gibi aksiyonlar alacaksınız? ...”*

(94) **Delil 31:** Ticaret kategorisi yöneticisi (.....) tarafından (.....)'a gönderilen 27.10.2016 tarihli ve “STAR FİYAT” konulu e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“Fatih merhaba,  
Magimde Gliss ve Blendax tavsiye aksiyon fiyatımızın altında.  
Ne gibi aksiyonlar alacaksınız?  
Teşekkürler”*

- (95) **Delil 32:** Ticaret kategorisi yöneticisi (.....) tarafından (.....)'na gönderilen 27.10.2016 tarihli ve "STAR FİYAT" konulu e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*"Emir merhaba,  
Gökkuşsağı insert'ünde Blendax tavsiye aksiyon fiyatımızın altında.  
Ne gibi aksiyon alacaksınız?  
Teşekkürler"*

### **I.3.2. Müşterilerle Yapılan Görüşmelerde Elde Edilen Bilgiler**

- (96) Aşağıda HENKEL müşterileri ile başta yeniden satış fiyatının belirlenmesi (YSFB) olmak üzere HENKEL'in satış ve fiyatlandırma uygulamaları hakkında yapılan görüşmelere ve müşterilerin kendileri ile ilgili belgeler özelinde yaptıkları açıklamalara yer verilmiştir:
- (97) (.....): *"HENKEL'in ürünlerin satış fiyatına müdahalesi bulunmamaktadır".*
- (98) (.....): *"...HENKEL'in söz konusu ürün gruplarında bulunan ürünlerin satış fiyatına herhangi bir müdahalesinin bulunmadığı hususunu da bilgilerinize sunarız".*
- (99) (.....): *"Fiyatlandırma süresinde genel olarak ilgili Kategori hedefleri doğrultusunda, marka karmasına göre alım fiyatlarına göre fiyat yapılmaktadır. Burada tedarikçi firma ile sadece alım fiyatları, kampanya planlamalarına göre birim kampanya destekleri konusunda görüşülmekte, (.....) olarak satış fiyatları bizim tarafımızdan ilgili ayın kampanya durumu ve kategori hedefleri doğrultusunda kendi inisiyatifimizle yapılmaktadır."*
- (100) (.....): *"...HENKEL tarafından satış fiyatları "tavsiye satış fiyatı" şeklinde iletilmekte olup söz konusu "tavsiye satış fiyatı" uygulaması HENKEL dâhil olmak üzere tüm tedarikçilerimiz tarafından uygulanmaktadır. Bununla birlikte satış fiyatına ilişkin nihai karar Müvekkil Şirketçe alınmakta olup söz konusu satış fiyatı Müvekkil Şirket'in ticari öncelikleri ve rekabete göre alacağı pozisyona göre belirlenmektedir..."*
- (101) (.....): *"HENKEL firmasının belirli dönemlerde tüm tedarikçilerimizde olduğu gibi ürün alış fiyatlarımız ile ilgili fiyat artış talepleri bulunmaktadır. Gelen taleplere istinaden firmadan detaylı açıklama istenmekte ve piyasa ve eşdeğer firmaların talepleri incelenmektedir. İlgili çalışmaların detaylı incelenmesi sonrası tarafımızca da uygun bulunması sonrası yeni alış fiyatımız belirlenmektedir.*  
*Alış fiyatı değişikliğimizin akabinde firma tarafından tavsiye raf fiyatı önerisi bulunmaktadır. Ancak istediğimiz raf fiyatını istediğimiz tarih itibariyle geçmekte özgür bir şekilde ilerlemekteyiz."*
- (102) (.....): *"HENKEL söz konusu ürün gruplarında bulunan ürünlerin satış fiyatına müdahale etmemiş sadece tavsiye niteliğinde raf fiyatı belirtmiş olup ürün perakende satış fiyatları tarafımızca belirlenmiştir."*
- (103) (.....): *"HENKEL firması söz konusu ürün gruplarında bulunan ürünlerin satış fiyatına müdahale etmemektedir. Şirketimiz kendi fiyat politikası çerçevesinde ilgili ürünlerin fiyatlarını belirlemektedir."*
- (104) (.....): *"(.....) olarak HENKEL ürünlerinin alımlarını (.....) aracılığı ile gerçekleştiriyoruz. Fiyat konusunda HENKEL sadece liste fiyatlarını sunmaktadır. Onun dışında satış fiyatına ilişkin tek müdahalesi bazen düşük fiyat uygulanması halinde rakip satış noktalarının da uyarısıyla fiyatlarımızın yukarıya çekilmesi yönünde uyarılar olabiliyor."*

- (105) (.....): “(.....) olarak tamamı (.....) bulunan (.....) şube ile faaliyetimize devam ediyoruz. HENKEL ürünlerinin alımlarını distribütörler aracılığıyla gerçekleştiriyoruz. HENKEL'in belirlemiş olduğu liste fiyatları bulunmakta ve son dönemlerde bu liste fiyatının altında aktive fiyatlarla satılmasını istemiyor. HENKEL bünyesinde bulunan bir ekip haftalık periyotlarla tüm perakendecilerin fiyatlarını inceleyerek farklılaşan fiyatları tespit ediyor. HENKEL ürünleri bizim için aynı ürün grubunda faaliyet gösteren P&G, Unilever, Hayat Kimya gibi firma portföylerinin yanında bizim için daha vazgeçilebilir markalara sahip, bu yüzden böyle bir girişimde bulunması halinde HENKEL ürünleri için aksiyon almadan belirttikleri tavsiye satış fiyatı ile reyonda kendi kendine satmasını bekleriz. Bize yaptırım uygulamaya boyutuna gelirse iş yapmayı tamamıyla bırakabilirim. Perakende düzeyinde çok ciddi bir rekabet var. HENKEL tarafından belirlenen tavsiye fiyatlarını bozan bir market mutlaka çıkıyor. Daha sonra herkes onu takip ediyor. Dolayısıyla HENKEL tavsiye fiyatı genellikle gerçekleşen piyasa fiyatı olmuyor. Bunun sebebi perakende seviyesinin HENKEL karşısında ciddi bir güce sahip olması, HENKEL'in diğer birçok rakibinden alım yapmaya devam edebilecek olmasıdır.”
- (106) (.....): “(.....) olarak (.....) ve çevre illerde toplam (.....) şube ile çalışıyoruz... HENKEL'den aldığımız ürünler HENKEL tarafından belirlenen liste fiyatları ve satış fiyatları ulaştırılıyor. Ancak satış sürecinde fiyatlandırma konusunda kendimiz karar veriyoruz. Rakiplerde oluşan fiyatlara karlılığımızdan fedakarlık yaparak karşılık verebiliyoruz. Piyasada belli bir fiyat oluşmuşsa bizde aynı fiyattan satmak istiyoruz rekabetçi olmaya çalışıyoruz. Akabinde bizde fiyatlarımızı revize edebiliyoruz. Diğer marketlerin fiyatlarını takip ediyoruz. HENKEL'in tavsiye ettiği fiyatları ile bizim gerçekleşen satış fiyatlarımız farklılık gösterebiliyor.”
- (107) (.....): “HENKEL temizlik ve kozmetik ürünlerini (.....) temin ediyoruz. HENKEL'in bölgede olan satış elemanları bizi ziyaret ediyor, ihtiyaçlarımızı kontrol edip ona göre onlarla pazarlık ediyoruz.
- Tavsiye satış fiyatı, piyasadaki fiyatları takip etmek anlamından iyi oluyor, yoksa fiiliyatta çok da bir önemi yoktur. Verilen Tavsiye fiyatına uyulmaması halinde HENKEL'le doğrudan ya da dolaylı olarak herhangi bir problemle karşılaşmadık.
- Insert çıkarırken tedarikçi tarafından talep gelir; ama insert çıkarırken karlılık durumuna göre karar verici olan bizizdir.
- Genel olarak tedarikçi kendi fiyatını yakından takip etmek ister. Çünkü fiyatının bozulmasını; hem kendi karlılığı bakımından hem de farklı fiyatların müşterilerden gelecek şikâyetlerin önüne geçmek için istemez. Fiyatının bozulmamasını HENKEL de ister, pazarda farklı fiyatların olması durumunda satış yapan diğer noktalardan HENKEL'e fiyat farkı dönüşü yapılma ihtimali vardır ya da bir sonraki ürün siparişinde fiyatla ilgili olarak o nokta ile problem yaşayacaktır. Biz insert çıkarırken insertte yer vereceğimiz ürünün satış miktarı, piyasadaki diğer rakiplerimizdeki fiyatları gibi bir takım faktörleri dikkate alarak insertlerimizi çıkarıyoruz.
- (.....). HENKEL bizimle olan ticaretinde herhangi bir ürünü ön plana çıkarmamaktadır. Ancak tedarikçiler elbette piyasada başka satış noktaları ile ürünlerini bağlama yapmak yoluyla ürünlerini ön plana çıkarmak isteyebilmektedir.”
- (108) Aşağıda (.....) firmasının HENKEL'in satış ve fiyatlama uygulamaları hakkındaki genel görüşü ile kendisi ile alakalı belgeye ve bu belge özelindeki açıklamalarına yer verilmiştir:

HENKEL Güzellik ve Bakım Key Account Yöneticisi (.....) tarafından HENKEL ticaret kategorisi yöneticisi (.....)'ye 28.04.2017 tarihinde gönderilen "RE: STAR FİYAT-(.....)" başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

"(.....) Selam,

(.....) de bundan önceki dönemde de Gliss ile alakalı benzer problemler yaşadık Nisan ayında da Blendax ile alakalı böyle bir Insert karşımıza çıktı ve satınalma (.....) ile Türk HENKEL ürünlerini bizim tasarrufumuz dışında Insert'e basmaması adına uyardık.

Çağdaş Market ile Blendax çalışmıyor olmamız ve Çağdaş Market'in 2. Satış noktalarından Blendax tedarik ederek 7,90TL'ye ürünü rafta konumlandırması da bizi maalesef olumsuz etkiliyor.

Ankara LKA<sup>4</sup> market kanalında Gliss 650ml TAF 11,90,Blendax 9,90,Palette 14,90 Insert ve mağaza içi uygulamalar ile ilerlemeyi planlıyoruz.

Bilgine/İyi Çalışmalar"

- (109) (.....): "Hem çamaşır bakım hem de güzellik ürünlerinin satın alması ile ilgileniyorum. HENKEL (.....) şirketinden, (.....) şirketinden temin etmekteyiz. Biz (.....) görüşme yapmıyoruz, onlar sevkiyatla ilgileniyorlar, biz direkt HENKEL çalışanları ile görüşüyoruz. (.....) kozmetik ile ilgileniyordu şimdi ayrıldı, şimdi kozmetikte (.....), çamaşırda (.....) ile görüşüyoruz.

Normalde satın almacı inserte ne zaman çıkacağını tedarikçi firma ile görüşür. Örneğin Pril'i 10 liraya girmek istiyorum der, tedarikçi ile görüşür. Ama biz insert basarken öncelikle ürünlerin fiyatlarının pazarlığı yaparız, stok durumumuza bakarız, insertü hazırlarız, kar ve satış hedeflerimiz vardır. Kategori karlılığına göre biz bu satışlarımızı gerçekleştiririz. Piyasa fiyatlarına da bakılır, onlar inserte kaç girdiler, onlara bakarak inserte gireriz. HENKEL'i hiçbir zaman inserte girerken aramam. HENKEL'in bana verdiği maliyet fiyatı göz önünde tutarak inserte girerim. Hiçbir market maliyet altı fiyatlama yapmaz, mağaza açılışlarında ya da ramazan ayları gibi zamanlarda çok nadir maliyet altı fiyatlama yapar.

Pril 4lük, Yumoş 5lik gibi ürünler HENKEL'in en güçlü ürünleridir.

Tavsiye fiyat bizim için bir göstergedir ve önemseriz. Piyasa ile ayrı fiyata satmak müşteriye sizi daha cazip hale getirir. Tavsiye fiyatı baz almak ürünlerin fiyatlamasında sapmayı hesaplamanızı sağlar, bu sapmayı hesaplamak bizim kendi karlılığımızı hesaplamak namına önemlidir.

ürün maliyet anlaşmasında 3 yöntem vardır:

(.....).

Örneğin, (.....)

Her firmanın fiyat farkı faturası kesimine ilişkin bütçesi var, bu bütçeler sabit değil ve bize söylenmez.

HENKEL'de bulunan 1-13 Nisan 2017 tarihli (.....) insertü ilişkin olarak, herhangi bir uyarı aldığımızı hatırlamıyorum. HENKEL yetkilileri en fazla, "bu fiyatlar bizi rahatsız ediyor",

<sup>4</sup> Yerel büyük hacimli müşterileri (local key account) ifade etmektedir.

demiş olabilirler. Fiyatla ilgili sürekli konuşmalar yapılır; ama HENKEL'in satış fiyatımıza müdahalesi (mal vermeme, vade kısaltma, sevkiyatı geciktirme gibi) asla söz konusu değildir. Ayrıca böyle bir imkânın da olmadığını düşünüyorum. Fiyatlarımızı kesinlikle biz kendimiz belirleriz. (.....).

(.....). Ama daha önce belirttiğim gibi HENKEL'in herhangi bir müdahalesi olmamıştır. En fazla rahatsızlıklarını belirtmişlerdir.”

- (110) Aşağıda (.....) firmasının HENKEL'in satış ve fiyatlama uygulamaları hakkındaki genel görüşü ile kendisi ile alakalı belgeye ve bu belge özelindeki açıklamalarına yer verilmiştir:

HENKEL Ticaret Kategorisi Yöneticisi (.....) tarafından (.....) 26.10.2016 tarihinde gönderilen “STAR FİYAT” başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

“(.....) Merhaba,  
(.....) Gliss tavsiye aksiyon fiyatımızın altında.  
Ne gibi aksiyonlar alacaksınız?  
Teşekkürler”

- (111) (.....): “Şirketimiz, distribütörler yoluyla HENKEL firmasından ürün tedarik etmektedir. P&G, Unilever, Hayat Kimya ve HENKEL tüm bu tedarikçi firmalar raf satış fiyatın hususunda hassastır. Bize liste halinde verilen bu fiyatlar tamamen tavsiye satış fiyatı niteliğindedir. Biz raf fiyatlarımızı piyasada bir araştırma yaptıktan sonra rakiplerimizin fiyatları aşağıda olması halinde tedarikçi firma ile irtibata geçerek kar marjımızı korumak adına tedarikçiden destek talebinde bulunuruz. Bizim raf satış fiyatlarımız maliyetin ve kar marjımızın korunmasını amaçlayarak tamamen sirkelimiz tarafından belirlenmektedir. Ben 4-5 yıldır (.....) da genel müdür unvanı ile çalışıyorum, bu süreçte Henkel'in mal kesme, vade uzatma, satışa destek vermeme gibi örneklendirilebilecek herhangi bir yaptırımla karşılaşmadık.

İlgili belgede "aksiyon alma" olarak geçen ibare, satışlara doğrudan ve dolaylı olarak müdahale etme amacı taşımamaktadır. Sadece rahatsızlıkları belirtmenin ötesine geçen herhangi bir anlamı bulunmamaktadır.

Insert uygulamalarımızda çamaşır grubu ile kişisel bakım grubu farklı şekilde gerçekleşmektedir. Insert uygulamasını ayda bir kere gerçekleştirmekteyiz. Insert planlamasına inserte çıkılmadan çok daha öncesi başlanmaktadır. Biz bu planlamaya piyasada araştırma yaparak baslarız, elde ettiğimiz gözlemler sonucu tedarikçi ile alış fiyatlarını konuşuruz. Bu alış fiyatlarının bizim için uygun olması halinde alışımızı gerçekleştiririz.”

- (112) (.....): “Şirketimiz, HENKEL'in ürünlerini distribütörler yoluyla tedarik etmektedir. Şirketimizin çalışma şekli, maliyetlerimizi göz önünde bulundurarak pazarlığını yaparız, pazarlığı yaptıktan sonra tedarikçi gerçekleştiririz. HENKEL'in ürünlerini tedarik ederken yıllık sözleşmeler ile çalışmaktayız. Yıllık sözleşmede bizim vade koşullarımız bellidir. HENKEL'in bu vadeyi ihlal etmesi mümkün değildir. Bu sebeple HENKEL'in sözleşme şartlarını fiili olarak değiştirerek bizim satış koşullarımıza müdahale etmesi mümkün değildir.

Ürünlerin raf fiyatlarını yaparken rakiplerde yapılan fiyatlar varsa o fiyatların bizden avantajlı olması halinde biz ilgili avantajlı fiyatların bize de yapılmasını talep edebiliyoruz.

Şirketimiz ayda 2 defa insert çıkarmaktadır, bu insert çalışması için bizim 10-15 gün önceden planlamayı gerçekleştiriyoruz. Bu planlamada insertte çıkacak ürünlerin kar marjını üzerine koyduktan sonra insert planlamasını tamamlıyoruz.

(.....).

Genel olarak şirketimiz piyasada güçlü olan tedarikçiler kendi fiyatlarını dikte etmeye kalkışarlarsa bizimle bir daha görüşmeye gelmemelerini belirtiyoruz. Bu tür şirketlerle çalışmayı tercih etmiyoruz.”

- (113) (.....): “Şirketimiz, HENKEL’in kozmetik ürünlerini distribütörler yoluyla tedarik etmektedir. Çamaşır temizlik ürünlerini toptancı kanalıyla tedarik ediyoruz. Kozmetik tarafında HENKEL’in çalışanlarıyla doğrudan irtibata giriyoruz, ancak tüm tedarik, stok, fatura süreçlerinde bayi üzerinden süreci tamamlıyoruz.

Biz firma olarak tedarikçilerimizle uzun süreli çalışmayı adet edindik ve çalışma sürecimizde özellikle HENKEL üzerinden konuşmak gerekirse herhangi bir müdahale ile karşılaşmadık. Ödemenin vadelenendirilmesi ya da fiyatlandırma hususunda HENKEL’in bize müdahaleci bir yaklaşımı olmadı.

Firmamız özellikle çok fazla satış yapan ürünler üzerinde pazarlık gerçekleştirmektedir. İlgili ürünlerde piyasa fiyatlarını araştırdığımızda rakiplerin fiyatlarının üzerine çıkmak istemediğimiz için daha önceden tedarikçi ile konuşmuş olduğumuz kar marjımızın benim satış yapacağım fiyattan çıkarılarak firmamızın maliyetinin pazarlığını gerçekleştiririz.

Insert çalışması yapacağımız zamanlarda insert çıkaracağımız zamanı tedarikçiye bildiririz. Bu zamanlarda tedarikçinin ürün kampanya önerisi varsa bunu değerlendirmeye alıyoruz. Aynı zamanda bizim istediğimiz bir ürün varsa bu ürünün kampanya şartlarını konuşuyoruz. Burada bizim elimizdeki ilgili ürünlerin stokları da önem arz etmektedir. (.....) paylaşabiliyoruz.

Tavsiye fiyatı piyasa koşullarını öğrenmek adına önem arz ediyor. Tavsiye fiyat olmasaydı bize elbette ki bir maliyet fiyatı vereceklerdi ve bu maliyet fiyatı üzerinden biz piyasayı kapsamlı bir şekilde değerlendirmeden fiyatlandırma stratejisi gerçekleştirecektik. Ve bu durumda rakiplerimizi takip ederek rekabet etme imkânımız zorlaşacaktı, yüksek fiyatlandırma yapmamız halinde müşteri bizi tercih etmeyecekti.

Bir tedarikçinin tavsiye fiyatı dayatması halinde biz o firma ile çalışmayı tekrar gözden geçiriyoruz. Açıkçası tedarikçinin ürünlerinin parasını veren marketlerdir, bu ilişkide parayı veren genellikle pazarlığın yapılmasında güçlü tarafı olduğundan tavsiye fiyatın dayatılması mümkün değildir.

HENKEL’in çok satan ürünlerinde biz piyasa fiyatının çok altına girmemiz halinde HENKEL’in yaptığı yapabileceği tek şey serzeniştir, serzenişin ötesine geçmez. Tüm tedarikçiler, profesyonel çalıştıkları hiçbir firmayı bırakmak istemez. Ticari ilişkiler, uzun süreli ilişkilerdir; bu sürecin istikrarlı yönetilmesi için her iki taraf da birbirine kolaylıklar sağlamaktadır.”

- (114) Aşağıda (.....) firmasının HENKEL’in satış ve fiyatlandırma uygulamaları hakkındaki genel görüşü ile kendisi ile alakalı belgelere ve bu belgeler özelindeki açıklamalarına yer verilmiştir:

HENKEL Güzellik ve Bakım yöneticisi (.....) tarafından (.....) Satın Alma Asistanı (.....)’a 10.04.2017 tarihinde gönderilen “RE: [EXT] FA Deosprey Fiyat Geçişi” başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“(.....) merhaba,  
1 ay bizim için çok uzun bir süre ancak zamanlama konusunda tabii ki sizin de sisteminize uygun olan tarihte aksiyon almak isteriz.  
Bu hafta Cuma (14 Nisan) ya da haftaya Salı (18 Nisan) günü tanımlanması konusunda onayınızı rica ediyorum.  
Teşekkürler  
(.....)”*

Söz konusu e-postaya cevaben (.....) Satınalma Asistanı (.....) tarafından (.....) ve (.....)'na 10.04.2017 tarihinde gönderilen “[EXT] FA Deosprey Fiyat Geçişi” başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

*“(.....) Merhaba,  
Öncelikle bildiğiniz gibi fiyat geçişlerinde en az 1 ay öncesinde tarafımıza bilgilendirme yapmanız gerekiyor. Fiyat geçişi sürecimiz maalesef bu kadar hızlı ilerlemiyor. Dolayısıyla şu an fiyat geçişi yapamıyoruz.  
Eski fiyatlı geçiş formunu doldurmanızı ve tarafımıza iletmenizi rica ederiz.  
İyi çalışmalar,”*

(115) (.....): *“HENKEL temizlik ve kozmetik ürünlerini doğrudan temin ediyoruz. Tavsiye satış fiyatları, pazarda bir gösterge olması bakımından bizim için önem arz ediyor. HENKEL'in önerdiği tavsiye satış fiyatlarına uymuyoruz zira bizim kendi fiyatlandırma stratejimiz var ona uyumlandırarak raf fiyatlarımızı belirliyoruz. Keza sektördeki diğer firmalarda da aynı şekilde tavsiye fiyat ile çalışıyor.*

*HENKEL'in bir ürünü veya bir ürün grubunu ön plana çıkaran bir pazarlama stratejisi bulunmamaktadır. HENKEL tüm ürünlerini aynı pazarlama strateji ile pazarlamaktadır.*

*Fiyatlama yaparken temel olarak satış grafiği ve kar marjı gibi unsurlara dikkat etmekteyiz. Bu satış stratejisi HENKEL ürünlerinde olduğu gibi sektördeki diğer firmalar için de geçerlidir. Görüşmede gösterilen (Belge 12/34-38) belgelerde geçen ifadelerde HENKEL bizlere pazarda geçerli olan fiyatları bildirmiştir. Ancak geçilmesi istenilen fiyatlar temel olarak beklediğimiz kar marjına uymadığı için kabul edilmemiştir. Bu fiyat geçiş süreci temel olarak pazardaki diğer firmalar için de geçerlidir. Ancak daha önce söylediğimiz gibi kararımızı temel olarak kendi kar marjımıza bakarak vermekteyiz.*

*Bizim şirket politikamız içinde aktivite ya da insert gibi bir eylem planımız yoktur. Nitekim bizim mağazada olan bir ürüne ilişkin olarak bir kampanyaya çıkmamız söz konusu olmaz. Mağazamızda fiyatlarımızı maliyet açısından optimal şartları mümkün kılarak oluşturuyoruz.*

*Geçiş fiyatlandırması dediğimizde ağırlıklı olarak fiyatların artması söz konusu olur. Zira HENKEL yabancı bir firma olduğu için döviz kurlarının artması, HENKEL'in fiyatlarının artmasına sebep oluyor.*

*HENKEL'in tavsiye satış fiyatlarına uymamamız halinde HENKEL'in doğrudan ya da dolaylı herhangi bir müdahalesi olmamıştır.”*

(116) Aşağıda (.....) firmasının HENKEL'in satış ve fiyatlandırma uygulamaları hakkındaki genel görüşü ile kendisi ile alakalı belgeye ve bu belge özelindeki açıklamalarına yer verilmiştir:

(.....) tarafından (.....)'e 04.03.2017 tarihinde gönderilen "(.....) Raf Fiyatları Hkk." başlıklı e-postada aşağıdaki ifadeler yer almaktadır:

"(.....) Abi merhaba;

(.....) raf fiyatları rahatsız edecek derecede düşük. (.....) Bey'in fiyat müdahalesine tavır çok sert. Elinde hala (.....) distribütör olmadığı sırada dışarıdan mallar bulunuyor. Bu nedenle istediği fiyata satabiliyor. Senin de bilmen açısından raf fiyatlarını gönderiyorum. Palette Deluxe girişimlerimiz sonucunda 8,50 tl den 10,43 tl'ye yükseltti.

Raf fiyatlarıyla ilgili çok hızlı bir şekilde aksiyon alıp, fiyatları istediğimiz seviyeye getireceğim.

Bilmeni istedim."

(117) (.....): "Şirketimiz, HENKEL'in kozmetik ürünlerini doğrudan tedarik etmektedir. Biz firma olarak HENKEL'in raf fiyatlandırmasına ilişkin herhangi bir müdahalesi ile karşılaşmadık. HENKEL çalışanları bize ortalama haftada bir ziyarette bulunurlar; ziyaretlerinde bizim fiyatlandırma politikamıza herhangi bir yönlendirmede bulunmazlar, biz zaten bir yönlendirmede bulunmalarını kabul etmeyiz.

Insertleri biz ayda bir çıkarmaktayız. Insert çalışması yaparken HENKEL ile pazarlık yapmıyoruz, ürünlerin normal satın almasını gerçekleştirdikten sonra biz iskonto ve kar marjı oranlarımızı belirler ve insert çalışmasını kendi olanaklarımızla yaparız. HENKEL'in herhangi bir desteği ya da bu faaliyete ayırdığı bir bütçesi bulunmamaktadır.

(.....).

Tavsiye fiyatının piyasa için çok da önemli olduğunu düşünmüyorum; çünkü müşteri 1-2 lira indirimli fiyatın olmasını önemsemektedir. Bizim için önemli olan çok satışın gerçekleştirilmesidir, bizi ne kurtarıyorsa firma olarak biz o fiyata olabildiğince indirimli olarak fiyatlandırmayı yaparız."

(118) (.....): "HENKEL temizlik ve kozmetik ürünlerini doğrudan temin ediyoruz. HENKEL'in bölgede olan satış elemanları bizi ziyaret ediyor, ihtiyaçlarımızı kontrol edip ona göre onlarla pazarlık ediyoruz.

HENKEL de pazardaki diğer rakipleri gibi fiyat listeleri ve tavsiye fiyatları yayınlar. Tavsiye fiyatların yayımlanmasını önemsiyoruz. Tavsiye fiyatlar bizim için yol göstericidir. Fiyat belirlememize ışık tutar, yardımcı olur. Altında ya da üstünde fiyat belirleriz. Bu fiyatlara uymadığımızda HENKEL'in ürün geciktirme ya da ürün göndermeme, vade kısaltma gibi bir durum söz konusu olmamıştır.

Insert çıkarma sürecinde insertü HENKEL ile danışarak çıkarırız. Çünkü insertlerde maliyetin bir kısmını biz bir kısmını da HENKEL üstlenmektedir. O yüzden karşılıklı olarak fiyatları pazarlık yaparız. Ama sonuçta bizim belirlediğimiz fiyat rafa basılır. Bizim bütçemiz varsa ve biz kararlıysak HENKEL'in burada bize önerdiği fiyat önemli olmaz bu anlamda maliyet altında da fiyatlamaya dahi gidebiliriz. Bu durumda maliyeti biz üstlenmiş oluruz. HENKEL'in pazarlama faaliyetlerinde, herhangi bir ürün grubu ya da ürünün farklı bir pazarlama stratejine tabi olduğunu gözlemledik.

(.....)'daki pazarlama tecrübeme de dayanarak söyleyebilirim ki; ilgili belgede geçen "aksiyon alma" ibaresi pazarlama dünyasında bilenen bir ifadedir ve şu anlama gelir: "Bu

fiyatlandırmayı yaptınız, bu fiyatlandırma ne HENKEL'e ne de size bir kar kazandırmaz. Kar kazanılmadığından satıştan sorumlu arkadaşların haberi var mı? Bu durumu onlara bildirdik mi? Bundan sonra yapılacak yeni fiyatlandırmada neler yapılacak? Anlamına gelir. Burada aksiyon alma ile satış temsilcilerinin bilgilendirilmesi kastedilmektedir. Herhangi bir yaptırım ya da müdahale kastedilmemektedir. Nitekim bunu yapmamışlardır, yapmazlar, yapamazlar. HENKEL kimse ile arasının bozuk olmasını istemez. Sonuçta ticaret yapıyoruz.”

- (119) (.....): “(...) HENKEL temizlik ve kozmetik ürünlerini distribütörler aracılığıyla temin ediyoruz. Bizim fiyatlandırmamız rakiplerimizin ne kadar fiyatlandırma yaptığına göre gerçekleşiyor. Kozmetikte şirketimizin kar marjı ortalama %(.....)'dur. Biz çevreden aldığımız gözlemlere dayanarak kar marjımızı bu gözlemlere eklemek suretiyle fiyatımızı belirleriz.

Watson, Gratis, Rossmann ve Migros yılda 6-7 defa kampanya yapar. Onların ilgili kampanya zamanları bizde kampanya yapıyoruz. Tüm tedarikçiler P&G, Unilever.. gibi hepsi bize destek oluyor. HENKEL'de biz kampanya yaptığımızda da bize destek oluyor. Onun haricinde biz pek kampanya yapmıyoruz; çünkü kar elde etmek istiyoruz. O yüzden kar elde edebildiğimiz firmalar ile çalışıyoruz.

HENKEL'in bize fiyatlama hususunda müdahalesi olmuyor. Inserte çıkacağımız zaman bize haber verin; çünkü bizim de karşılayabileceğimiz sınırlı diyorlar. O yüzden karşılıklı konuşarak inserte çıkıyoruz.

Biz tavsiye satış fiyatlarına uymaya çalışıyoruz. Piyasada fiyat bozan firmalar ile de tedarikçiler çalışmayı tercih etmiyor, bu firmalar fiyatları oldukça aşağıya çekiyor. HENKEL de diğer tedarikçiler gibi o firmalarla çalışmıyor.

Tavsiye satış fiyatı, piyasadaki fiyatları takip etmek anlamından iyi oluyor. Verilen tavsiye fiyatına uyulmaması halinde biz HENKEL'le doğrudan ya da dolaylı olarak herhangi bir problemle karşılaşmadık.”

#### **I.4. Değerlendirme**

- (120) Soruşturma konusu iddialar, HENKEL'in ürünlerinin yeniden satış fiyatını tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin ikinci fıkrasının (a) bendini ihlal edip etmediği temeline dayanmaktadır. Bu kapsamda öncelikle, yeniden satış fiyatının belirlenmesine ilişkin hukuki çerçeveye, ardından HENKEL'in genel olarak satış ve fiyatlama stratejisine değinilecek, son olarak da dosya kapsamında elde edilen somut bilgi ve belgeler çerçevesinde HENKEL'in uygulamalarına ilişkin tespit ve değerlendirmelere yer verilecektir.

##### **I.4.1. Yeniden Satış Fiyatının Belirlenmesine İlişkin Hukuki Çerçeve**

- (121) 4054 sayılı Kanun'un “Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar” başlıklı 4. maddesinin birinci fıkrası; “Belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri hukuka aykırı ve yasaktır.” hükmünü amirdir. Söz konusu maddenin ikinci fıkrasında özellikle hangi hallerin bu kapsamda yer aldığı düzenlenmekte ve “Mal veya hizmetlerin alım ya da satım fiyatının, fiyatı oluşturan maliyet, kâr gibi unsurlar ile her türlü alım yahut satım şartlarının tespit edilmesi” bu hallerden biri olarak sayılmaktadır.

- (122) 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi kapsamında yer alan bazı anlaşmalar, belirli koşulları taşımaları halinde söz konusu maddenin uygulamasından muaf tutulabilmektedir. 2002/2 sayılı Dikey Anlaşmalara İlişkin Grup Muafiyeti Tebliği'nin (2002/2 sayılı Tebliğ) 2. maddesinde *"Üretim ve dağıtım zincirinin farklı seviyelerinde faaliyet gösteren iki ya da daha fazla teşebbüs arasında belirli mal veya hizmetlerin alımı, satımı veya yeniden satımı amacıyla yapılan anlaşmalar"*ın yine bu Tebliğ'de sayılan koşulları taşıması koşuluyla 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinden muaf tutulacağı hükme bağlanmıştır.
- (123) 2002/2 sayılı Tebliğ'in 4. maddesinde, anlaşmaları ilgili Tebliğ ile sağlanan muafiyet kapsamı dışına çıkaran sınırlamalara yer verilmektedir. Bu sınırlamalar arasında *"Alıcının kendi satış fiyatını belirleme serbestisinin engellenmesi"* hali sayılmakta ve *"Tarafların herhangi birisinin baskısı veya teşvik etmesi sonucu sabit veya asgari satış fiyatına dönüşmemesi koşuluyla, sağlayıcının azami satış fiyatını belirlemesi veya tavsiye etmesi mümkündür."* düzenlemesi yer almaktadır.
- (124) Dikey Anlaşmalara İlişkin Kılavuz'un (Kılavuz) 17. paragrafında da belirtildiği üzere, alıcının sabit veya asgari satış fiyatının belirlenmesi yasak olmakla birlikte, sabit veya asgari satış fiyatına dönüşmemesi koşuluyla sağlayıcının, alıcının azami satış fiyatını belirlemesi veya alıcıya satış fiyatını tavsiye etmesi mümkündür. Alıcıya bildirilen azami veya tavsiye nitelikteki satış fiyatlarının asgari veya sabit fiyata dönüşmemesi için, söz konusu fiyatların azami veya tavsiye niteliğinde olduğunun yayımlanan fiyat listelerinde ya da ürünün üzerinde açıkça belirtilmesi gerekmektedir.
- (125) Kılavuz'un 18. paragrafında ise yeniden satış fiyatının belirlenmesi uygulamasının doğrudan yapılabileceği gibi dolaylı olarak da gerçekleştirilebileceği ifade edilmektedir. Sağlayıcı teşebbüsler akdetmiş oldukları dikey anlaşmalara açık hüküm koymak suretiyle alıcının satış fiyatını doğrudan belirleyebileceği gibi, aynı ihlali değişik uygulamalar vasıtasıyla dolaylı yollarla da gerçekleştirebilir. Kılavuz'un 18. paragrafında ayrıca, alıcının kâr marjının belirlenmesi, tavsiye fiyat niteliğinde ilan edilmiş bir fiyat seviyesinden alıcının uygulayabileceği indirim oranının en üst seviyesinin belirlenmesi, alıcıya tavsiye edilen fiyatlara uyduğu oranda ilave indirimler uygulanması ya da bu fiyatlara uymaması durumunda teslimatların geciktirilmesi, askıya alınması veya anlaşmanın sona erdirilmesi şeklinde tehdit edilmesi ya da fiilen bu tür cezai yaptırımların uygulanması durumları yeniden satış fiyatının dolaylı olarak belirlenmesine örnek olarak sayılmaktadır. Bu nedenle yeniden satış fiyatının dolaylı yoldan belirlenmesi uygulamaları da Tebliğ'in 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendi uyarınca anlaşmaları grup muafiyeti kapsamı dışına çıkarmaktadır.
- (126) Kılavuz'un 19. paragrafında belirtildiği üzere, yeniden satış fiyatının belirlenmesi uygulamasına yönelik doğrudan veya dolaylı yöntemler, alıcıların uyguladığı fiyatların sağlayıcı tarafından izlenebildiği ve kontrol edebildiği durumlarda daha etkili olmaktadır. Örneğin, standart fiyat listelerinden farklı fiyatlardan satış yapan alıcıları rapor etme konusunda tüm alıcılara getirilecek bir yükümlülük sağlayıcının pazarda uygulanan fiyatları kontrol etmesini önemli ölçüde kolaylaştıracaktır.

#### I.4.2. Genel Olarak HENKEL'in Satış ve Fiyatlandırma Stratejisi

(127) HENKEL ürünlerinin satışı ve dağıtımı iki kanaldan yapılmaktadır. Bunlar, doğrudan satış yapılan "büyük hacimli perakendeciler" (BHP) ile distribütörlerdir. BHP'ler "önemli müşteri" (key account) olarak adlandırılmakta ve HENKEL'in kestiği fatura karşılığında mal olarak, HENKEL'in deposundan kendi depolarına ve/veya mağazalarına sevkiyat yapmaktadır. HENKEL güzellik ve bakım ile çamaşır ve ev bakımı bölümü satışlarının yaklaşık %(. ....)'nı BHP kanalı ile %(. ....)'nı ise distribütörler kanalı ile yapmaktadır. Söz konusu iki kanaldaki satış ve fiyatlandırma stratejileri, aşağıda sırayla ele alınmaktadır.

##### I.4.2.1. BHP Kanalı Satış ve Fiyatlandırma Stratejisi

- (128) HENKEL'in BHP'ler ile yaptığı sözleşmeler standart olmayıp genellikle her bir müşteri özelinde hazırlanmakta ve imzalanmaktadır. Sözleşmede karşılıklı mutabakat sağlanan fiyatlar üzerinden sipariş ile sevkiyat oluşturulmakta ve müşterinin tercihinine göre belirlenen noktaya (mağaza, depo vb.) HENKEL tarafından teslimat gerçekleştirilmektedir.
- (129) Dosya mevcudu bilgi ve belgelerin incelenmesinden, HENKEL ile BHP'ler arasında akdedilen sözleşmelerde YSFB'ye yönelik herhangi bir hüküm bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte HENKEL, tüm müşterilerine tavsiye niteliğinde raf fiyatı, raf konumu, ürünlerin hangi mağazalarda, hangi sürelerde, hangi günlerde listeleneceği gibi şartları önermektedir. Sözleşme hükümlerine göre BHP'ler ile mutabık kalınan alış fiyatı ve tavsiye edilen satış fiyatı sene başında veya özel durumlarda (koltuk altı deodorantı kategorisinde ÖTV artışı, petrol bazlı hammadde fiyat artışının maliyeti artırdığı durumlar gibi) güncellenmektedir. HENKEL'in BHP'lere yaptığı satış fiyatına zam yaparak, ürünün fiyatını güncellemesi, "fiyat geçişi" olarak adlandırılmaktadır. Bu tür fiyat geçişlerinde, BHP'lerin yeni satış fiyatını uygulayabilmesi için zamana ihtiyacı olmaktadır. Bu nedenle, fiyat geçişleri hususunda bir takvim belirlenebilmesi için karşılıklı görüşmeler yapılmaktadır.
- (130) Aşağıdaki tablolarda, HENKEL'in 10 büyük BHP müşterisine yaptığı satışlar ve bu satışların ilgili bölüm cirosu içindeki payı gösterilmiştir:

Tablo 2: HENKEL'in Güzellik ve Bakım Bölümü En Büyük 10 BHP'ye Satışları ve Bu Bölümdeki Payı

Müşteriler	Net Satışlar (TL)	Güzellik ve Bakım Cirosu İçindeki Payı (%)
Gratis	(.....)	(.....)
Migros	(.....)	(.....)
A101	(.....)	(.....)
Watson	(.....)	(.....)
Şok	(.....)	(.....)
BİM	(.....)	(.....)
Carrefour	(.....)	(.....)
Rossmann	(.....)	(.....)
Çağrı Kozmetik	(.....)	(.....)
Gimsa	(.....)	(.....)
TOPLAM	(.....)	(.....)

Kaynak: HENKEL'den Gelen Bilgi

Tablo 3: HENKEL'in çamaşır ve Ev Bakımı Bölümü En Büyük 10 BHP'ye Satışları ve Bu Bölümdeki Payı

Müşteriler	Net Satışlar (TL)	amaşır ve Ev Bakımı Ciroyu İçindeki Payı (%)
şok Market	(.....)	(.....)
A101	(.....)	(.....)
Migros	(.....)	(.....)
Bizim Toptan	(.....)	(.....)
Metro	(.....)	(.....)
Carrefour	(.....)	(.....)
Kipa	(.....)	(.....)
Altun	(.....)	(.....)
Gimsa	(.....)	(.....)
Tespo	(.....)	(.....)
TOPLAM	(.....)	(.....)
Kaynak: HENKEL'den Gelen Bilgi		

- (131) Yukarıdaki tablolardan, güzellik ve bakım bölümünde yer alan en büyük 10 BHP'ye olan toplam satışların, HENKEL'in bu bölümünün ciroyunun % (.....)'sini oluşturduğu, çamaşır ve ev bakımı bölümünde yer alan en büyük 10 BHP'ye olan toplam satışların da, HENKEL'in bu bölümünün ciroyunun % (.....)'sini oluşturduğu görülmektedir.

#### I.4.2.2. Distribütörler Kanalında Satış ve Fiyatlandırma Stratejisi

- (132) HENKEL rnlerinin satışının ve dağıtımının yapıldığı diğer kanal ise distribütörlere yapılan satışlardır. HENKEL, güzellik ve bakım ile çamaşır ve ev bakımı grupları için genellikle ayrı ayrı distribütörlerle çalışmaktadır. Dosya mevcudu bilgi ve belgelerin incelenmesinden, HENKEL ile distribütörleri arasında akdedilen sözleşmelerde, YSFB'ye yönelik herhangi bir hüküm bulunmadığı ve sözleşmelerin de münhasır dağıtım sözleşmeleri olmadığı anlaşılmıştır.
- (133) HENKEL'in distribütörleri, bilindik anlamda bir distribütörün yapması gereken, aktif bir Şekilde müşteri arama ve satışları artırıcı-destekleyici faaliyetlerde bulunma yerine sadece HENKEL'e tedarik desteği vermektedir. Başka bir deyişle, distribütörler yalnızca HENKEL tarafından sağlanan stokların kayıtlarını tutmakta ve lojistik destek sağlamakta, HENKEL ürünlerini talep eden mağazaların takibini ise HENKEL'in kendi satış elemanları yapmaktadır. Soruşturma sürecinde distribütörlerle yapılan görüşmelerde ifade edilen hususlara aşağıda yer verilmektedir:
- (134) (.....): "Distribütör olarak sadece HENKEL'in kişisel bakım ürünlerinin dağıtımını gerçekleştiriyoruz. (.....) olarak HENKEL'den alınan siparişlerin nihai satış noktalarına ulaştırılmasını sağlıyoruz. Bu durumda bizim satış sürecine ilişkin olarak herhangi bir müdahalemiz bulunmamaktadır. HENKEL son noktalar ile görüşmelerini kendi satış ekibi ile gerçekleştirmektedir. (...)"
- (135) (.....): "(.....) olarak HENKEL'in çamaşır ve ev bakımı ürün gruplarının satış ve dağıtımını gerçekleştiriyoruz. Her ay liste fiyatlarını güncelleyerek bizlere gönderiyorlar. Bize gelen fiyatları kontrol ediyoruz. Piyasa koşullarındaki araştırılan fiyatları dikkate alarak fiyat geçişi yapabiliyoruz. Fiyat geçişleri yaparken genellikle HENKEL ile ortak bir noktaya gelip anlaşma yapıyoruz. Ortak bir fiyatta anlaşılmaz ise inisiyatif olarak fiyatları indirebiliyoruz. Biz HENKEL rnlerinde ortalama % (.....) kar marjı ile çalışıyoruz söz konusu fiyat geçişlerini de bu kar marjından fedakarlık yaparak gerçekleştirebiliyoruz. Rakiplerinin varlığını dikkate aldığımızda HENKEL'in çamaşır ve ev bakımı grubundaki

ürünlerin fiyatlarını diğerlerinden bağımsız belirlemesinin ve bizlere dayatmasının zor olduğunu düşünüyorum."

- (136) Aşağıdaki tablolarda, HENKEL'in 10 büyük distribütör müşterisine yaptığı satışlar ve bu satışların ilgili bölüm cirosu içindeki payı gösterilmiştir:

Tablo 4: HENKEL'in Güzellik ve Bakım Bölümünde En Büyük 10 Distribütörü ve İlgili Bölümdeki Payı

Distribütörler	Net Satışlar (TL)	Güzellik ve Bakım Cirosu İçindeki Payı (%)
Ender Gıda	(.....)	(.....)
Besice	(.....)	(.....)
Ersaray	(.....)	(.....)
Hiz	(.....)	(.....)
Sezgin	(.....)	(.....)
Bilpa	(.....)	(.....)
Duru	(.....)	(.....)
Arpacıoğlu	(.....)	(.....)
Ege Duru	(.....)	(.....)
Yılmaztekin	(.....)	(.....)
TOPLAM	(.....)	(.....)

Kaynak: HENKEL'den Gelen Bilgi

Tablo 5: HENKEL'in Çamaşır ve Ev Bakımı Bölümünde En Büyük 10 Distribütörü ve İlgili Bölümdeki Payı

Distribütörler	Net Satışlar (TL)	Güzellik ve Bakım Cirosu İçindeki Payı (%)
Mercan Satış	(.....)	(.....)
Rampa	(.....)	(.....)
Enpa	(.....)	(.....)
Anık	(.....)	(.....)
Solmaz	(.....)	(.....)
Mercan Trakya	(.....)	(.....)
Birpa	(.....)	(.....)
Özler Ufuk	(.....)	(.....)
Sefa	(.....)	(.....)
Aşçılar	(.....)	(.....)
TOPLAM	(.....)	(.....)

Kaynak: HENKEL'den Gelen Bilgi

- (137) HENKEL, gerek BHP gerekse distribütörlerle indirimler, promosyonlar, çekilişler, hediye setleri, insertler gibi pazarlama aktiviteleri (dönemsel aktiviteler) planlayabilmektedir. Bu aktivitelerin maliyetlerine genellikle HENKEL katlanmaktadır. Dönemsel aktiviteler, müşteri bazında yapılan bütçe planlarına uygun şekilde gerçekleştirilmekte ve anılan bütçeler, müşterilerin kendi müşterilerine indirim olarak yansıtması için aktivite kapsamında sunulmaktadır.
- (138) Konunun daha iyi anlaşılması için HENKEL tarafından verilen örnek şu şekildedir: HENKEL'in K adlı ürünün "Liste Fiyatı"<sup>5</sup> 6 TL olsun. K ürünü için HENKEL'in müşteriye sunduğu "Tavsiye Raf Fiyatı"<sup>6</sup> ise 10 TL olsun. HENKEL, ürünün son tüketiciye indirimli

<sup>5</sup> Liste fiyatı, HENKEL ürünlerinin, hâlihazırda üretim planında bulunanlarının herhangi bir iskonto olmaksızın HENKEL'in müşterilerine satış fiyatıdır. Başka bir deyişle, liste fiyatı, HENKEL ürünlerinin, HENKEL tarafından BHP ve distribütörlerine sağlanan fiyat listelerinde yer alan alış fiyatıdır. Fiyat listeleri standart olmayıp, HENKEL'in müşterileri ile ticari ilişkilerine bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir.

<sup>6</sup> Tavsiye raf fiyatı, HENKEL'in ürünleri için müşterilerine önerdiği tavsiye niteliğindeki yeniden satış fiyatıdır.

satılması maksadıyla her bir K ürünü başına 2 TL tutarında indirim desteğini (bütçeyi<sup>7</sup>) müşteriye sağlamayı taahhüt etsin. Bu durumda “Aksiyon Fiyatı<sup>8</sup>” 8 TL olacaktır. Müşteri dilediği fiyat ile K ürününü tüketiciye sunabilir ya da indirim yapabilir. Eğer aktivite düzenleyip indirim yaparsa, indirimin 2 TL'ye kadar olan kısmını HENKEL karşılayacaktır. K ürünü 7 TL'ye satılırsa, 3 TL'lik indirimin 2 TL'lik kısmını HENKEL sağlayacak ama 1 TL'lik kısmını müşteri kendi bütçesinden finanse etmek durumunda kalacaktır. K ürünü 9 TL'ye satılırsa, 1 TL'lik indirimin tamamını HENKEL sağlayacaktır. K ürünü 11 TL'ye satılırsa, müşteri indirim bütçe desteğini değerlendirmemiş olacaktır.

#### I.4.3. Satış ve Fiyatlandırma Stratejisi Kapsamında Saha Kontrol Sistemi

- (139) HENKEL, mağazalarda satılan hem kendi hem de diğer firmaların ürünlerinin fiyatlarının izlenmesi amacıyla bir bilgisayar programı kullanmaktadır. Saha Kontrol Servisleri (SKS) (*Field Control Services - FCS*) adı verilen bu bilgisayar programı HENKEL tarafından satılan her türlü ürünün son nokta fiyatlarını resimleri ile birlikte kullanıcının önüne getirebilmektedir. Buna ek olarak sahada çalışan elemanlar tarafından HENKEL ürünlerinin insert fiyatları, teşhir koşulları vb. birçok detay incelenmekte, ürünlerin fotoğrafları çekilmek suretiyle bu bilgisayar programına yüklenmektedir. SKS sistemi ayrıca, belirli bir zaman periyodunda hangi firmanın hangi markasının hangi ürünüyle hangi marketin kataloğunda ne kadar görünürlüğe sahip olduğunu ölçmekte ve diğer firmaların yaptığı değişik promosyon aktivitelerinin ve kampanyaların dijital ortamda görsellerini elde etmeye de olanak tanımaktadır.
- (140) HENKEL ayrıca satışa sunduğu tüm ürünler için “Star Store” (SS) adı verilen bir iç raporlama da yapmaktadır. Aylık olarak yapılan bu raporlamada, HENKEL tarafından satışı yapılan her ürünün ilgili satış noktasında;

- a) Rafta bulunup bulunmadığı,
- b) Fiyatının aksiyon fiyatı veya üzerinde olup olmadığı,
- c) Rafta belli bir ürünün yanında bulunup bulunmadığı,
- d) Ürünün ayrı bir standının olup olmadığının

analizi yapılmaktadır. Söz konusu raporda her bir ürün için belli bir aksiyon fiyatı belirtilmekte ve ürünün bu fiyatta veya üzerinde olup olmadığı raporlanmaktadır. SS analizi yalnızca güzellik ve bakım bölümünde kullanılmaktadır. Çamaşır ve ev bakımı bölümünde ise benzer bir uygulama bulunmamaktadır. Aşağıda fiyatlarla ilgili olarak yapılan SS analizi örneklerine yer verilmiştir:

- “Blendax aksiyon fiyatı 9,90 ve 9,90TL arasında mı?  
Fa roll-on aksiyon fiyatı 6,90 TL ve üzeri mi?  
Gliss 650ml şampuan aksiyon fiyatı 11,90 TL ve üzeri mi?  
Palette Deluxe aksiyon fiyatı 14,90 TL ve üzeri mi?  
Palette Natural Colors aksiyon fiyatı 8,50 TL ve üzeri mi?  
Syoss 700 ml şampuan aksiyon fiyatı 12,90 TL ve üzeri mi?  
Taft sprey aksiyon fiyatı 17,90 TL ve üzeri mi?”

<sup>7</sup> Bütçe, HENKEL'in müşterilere ürün satarken yaptığı direkt ve dolaylı indirimlerin tümünün parasal değerine karşılık gelen terimdir. Bütçeler genellikle, sözleşme sırasında görüşülmektedir. Ancak sözleşme süresi içerisinde ticari koşullar ve müşterinin beklentilerinin değişmesi nedeniyle öngörülenden daha fazla aktivite ve indirim yapılabilmektedir.

<sup>8</sup> Aksiyon fiyat, HENKEL'in satışlarını çoğaltmak için önerdiği dönemsel promosyon fiyatlarıdır. Bu aktivitelerin maliyetlerine HENKEL katlanmaktadır.

- (141) Soruşturma sürecinde HENKEL, SS raporunda kullandığı fiyat kriterini tamamen kaldırdığını ifade etmiştir.

#### **I.4.4. Uygulamada HENKEL'in Satış ve Fiyatlama Stratejisi**

- (142) Bir önceki bölümde genel bir çerçeve oluşturabilmek için HENKEL'in satış kanalları ile satış ve fiyatlama uygulamaları hakkında bilgiler verilmiştir. Bu bölümde YSFB hususunda HENKEL'in fiiliyattaki uygulamaları ele alınacaktır.
- (143) Dosya mevcudu belgelerden HENKEL'in satış yaptığı ürünlerin fiyatlarını yakinen takip ettiği anlaşılmaktadır. Belgelerden ayrıca, ilgili alıcının satış fiyatının HENKEL'in aksiyon fiyatının altında gerçekleştiğinin anlaşıldığı hallerde, fiyatların artırılması için HENKEL tarafından çeşitli girişimlerde bulunduğu da tespit edilmiştir. Buna göre, "SS" raporunda yer verilen fiyatlar, bir HENKEL çalışanı tarafından SKS bilgisayar programı vasıtasıyla alıcının gerçekleşen satış fiyatları ile karşılaştırılmaktadır. Farklı fiyat çıkması durumunda HENKEL çalışanı, ilgili alıcıdan sorumlu saha çalışanına e-posta yoluyla ulaşarak, bu durum hakkındaki açıklamalarını ve bu durumu düzeltmek için ne gibi "aksiyonlar alacağını" sormaktadır.
- (144) Yerinde incelemede elde edilen belgelerden, HENKEL'in satış yaptığı ürünlerin fiyatlarını takip etmekle kalmadığı, bu ürünlerin fiyatlarının HENKEL tarafından belirlenen tavsiye fiyatın altında veya üzerinde olup olmadığının da izlendiği ve raporlandığı anlaşılmaktadır. HENKEL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen belge ve bilgilerden ayrıca, ilgili alıcının satış fiyatının HENKEL'in tavsiye fiyatının altında gerçekleştiğinin anlaşıldığı hallerde, fiyatların artırılması için HENKEL tarafından çeşitli girişimlerde bulunduğu da tespit edilmiştir.
- (145) Buna göre, "Star Store" raporunda yer verilen fiyatlar, bir HENKEL çalışanı tarafından SKS adlı bilgisayar programı vasıtasıyla alıcının gerçekleşen satış fiyatları ile karşılaştırılmaktadır. Farklı fiyat çıkması durumunda HENKEL çalışanı, ilgili alıcıdan sorumlu saha çalışanına e-posta yoluyla ulaşarak, bu durum hakkındaki açıklamalarını ve bu durumu düzeltmek için ne gibi "aksiyonlar alacağını" sormaktadır. HENKEL'de yapılan yerinde incelemede bu içerikte birçok e-posta yazışması elde edilmiştir. Örneğin yukarıda yer verilen Delil 20 ve 21'den görüldüğü üzere, SS raporu fiyatları SKS'deki gerçekleşen fiyatlar ile karşılaştırılmış ve HENKEL müşterilerinin gerçekleşen satış fiyatlarının HENKEL tavsiye fiyatlarının altında olduğu tespit edilmiştir. Bunun üzerine ilgili müşterilerden sorumlu saha çalışanına e-posta yoluyla ulaşmış ve açıklamaları talep edilmiştir. Söz konusu e-postalara verilen cevapların ilkinde "1 Mayıs itibari ile aşağıdaki fiyatlar yapılmıştır" ifadelerine yer verilmekte, diğer müşteriye ilişkin olarak verilen cevapta ise "(...) rekabetçi ve agresif 2 müşteri ((.....)) kendi aralarındaki genel rekabetten dolayı bizim desteğimiz ve bilgimiz olmaksızın inserte basmıştır..fiyatımızın 9.90 ve 14.90 olduğunu net bir şekilde anlattım. Bizim için konunun çok hassas ve önemli olduğunu vurguladım." ifadeleri yer almaktadır. Söz konusu cevap yazılarından, alıcının uygulayacağı fiyatlarla ilgili olarak HENKEL'in alıcısıyla yüzyüze görüşmeler yaptığı ve yeniden satış fiyatına müdahalede bulunduğu, yapılan bu müdahale sonrasında alıcının fiyatlarının değiştirildiği anlaşılmaktadır.
- (146) Delil 21'de yer verilen e-postaya HENKEL Satış Müdürü (.....) tarafından yapılan "(.....), bu bizim LKA Market toplantısına gelen müşterimiz değil mi? Bizim stratejimizi böyle mi

anlamış, bize böyle mi destek oluyor” yorumundan ise HENKEL’in tavsiye fiyatlarına ilişkin taleplerini toplantılar vasıtasıyla da alıcılarına ilettiği anlaşılmaktadır.

- (147) HENKEL’in tavsiye fiyatlarına uymayan alıcılarının takibini gösteren bir diğer yazışma örneği Delil 25’deki e-postadır. Söz konusu e-postada yer alan ifadeler saha çalışanının verdiği cevapta, “(...) (.....) sadece fiyat odaklı bir nokta olup bizimle dönemsel çalışmaktadır... Taft Gliss markalarını spottan temin ediyor. Bu insert de bizim herhangi bir desteğimiz olmadı. Spottan aldığı ürünleri bizden habersiz fiyat yapmıştır. Konuyla ilgili müşteri ile görüştüm. Mayıs ayı içerisinde taft ve gliss ile de çalışmaya başlayıp bu gibi agresif fiyatlar yapılmamasını sağlayacağım.” ifadeleri yer almaktadır.
- (148) Söz konusu yazışmalardan görüldüğü üzere, HENKEL alıcılarının gerçekleşen fiyatlarını takip etmekle ve tavsiye fiyatlarına uymaları için sahadaki çalışanları vasıtasıyla bu noktalar ile görüşmekle kalmayıp, yeniden satış fiyatına müdahalede bulunmaktadır. Nitekim Delil 9’da yer verilen “(.....) raf fiyatları rahatsız edecek derecede düşük. (.....) fiyat müdahalesine tavrı çok sert. Elinde hala Bursa’da distribütör olmadığı sırada dışarıdan aldığı mallar bulunuyor. Bu nedenle istediği fiyata satabiliyor. Senin de bilmen açısından raf fiyatlarını gönderiyorum. Palette Deluxe girişimlerimiz sonucunda 8,50 tl den 10,43 tl’ye yükseltti.” ifadeleri de bu tespitleri destekler niteliktedir. Yine benzer bir şekilde, Delil 5’te yer verilen “(.....) Gliss Şampuan raf fiyatları hafta sonu itibariyle aşağıdaki şekilde düzeltilmiştir.” ifadelerinin yer aldığı e-postaya bir başka HENKEL çalışanı tarafından verilen cevapta “Büyük alkış (.....)’a ☺” denilmektedir.
- (149) Delil 13’te yer alan yazışmalarda ise Satış Müdürü tarafından dile getirilen “gerekirse iade al ve delist et ürünü. Benim 4 TL den satılacak ürünü yok” ifadelerine, “Merhaba, Irmaklar’da Bref Rafta 4.95 TL yapıldı. 5.95 TL ye çıkarmak için de görüşüyoruz. Bilginize.” şeklinde cevap verilmesi, yine bu tespitleri destekler niteliktedir.
- (150) Aşağıda yer verilen belgelerden görülebileceği üzere, HENKEL tarafından verilen tavsiye fiyatı altında fiyatla satış yapmak “fiyat bozmak” veya “piyasayı bozmak” olarak adlandırılmakta, ilgili müşteriden sorumlu HENKEL çalışanının “aksiyon” alması beklenmektedir. Nitekim Delil 27’de yer verilen e-postanın konu kısmına “fiyat bozmaca keyfi” yazıldığı görülmektedir.
- (151) Bu bağlamda örneğin Delil 5’te “bozuk fiyatlara çok hızlı aksiyon almanızı rica ederim” ve “müşterilerimden Üçler’de fiyatımız şu anda 3,99TL. Yaklaşık 2 ay önce verdiğimiz adetten elinde kalan ekstra stokları çıkartmak için böyle bir fiyat bozma yoluna gittiler. Müşterimle fiyatı yukarı çekmek için görüştüm. 2 Ocak’ta fiyat düzgün olacak. Düzeltiltiğimde size bilgisini tekrardan veriyor olacağım” ifadeleri yer alırken, Delil1’de “1. Herkes kendi müşterisinden sorumludur. Müşteri fiyatı bozuyorsa siz sorumlusunuz. Bozuk fiyat gösterip bozuyorlarsa da siz sorumlusunuz...3. Piyasa fiyatları her zaman çizgiden çıkabilir: Çözüm isterseniz ilgili satışı ile konuşursunuz. İstemezseniz başkasına şikayet edersiniz...” ifadeleri bulunmaktadır.
- (152) Delil 7’de ise “(.....) ve benzeri bazı müşterilerin yapmaya çalıştığı (.....) vs. gibi rakiplerini de tahrik edip tepki vermelerini ve piyasanın bozulmasını sağlamak ve kendi küçük beyinlerince avantaj sağlayabilmek. Tüm hatları ile savunmaya devam edeceğiz.” denilmektedir. Bu çerçevede değinilebilecek bir başka yazışma Delil 14’deki; “(.....)’un Discounter’ın 9,95 TL raf fiyatına rağmen Blendax’ı 9,90TL’ye çekmesine neden olan müşterileri paylaşır mısın lütfen. Ve benzer durumlar olduğunda bilgi paylaşmanı rica ediyorum. (...) Konuyla ilgili müşterilerde fiyatı 9,95 TL’ye yükseltilmesi konusunda

yönlendirme yaparak destek olabilir misiniz lütfen.” şeklindeki yazışmadır. Yine Delil 14’te konuyla ilgili olarak,

“Aksiyon:

Müşterilerde yapılan aksiyonların tüm ekip ile paylaşılması

(.....)’un 9.90 TL fiyat gördüğü tüm müşterilerde (.....) insert’ü bitene kadar (12 Nisan Çarşamba) fiyatın 9,95TL’ye çıkartılması,

(.....)’un tüm Disc. (discounter) müşterilerine satan 9.95 TL raf fiyatına insert bittiği gibi geri yükselmesi,

(.....) tarafında;

Fiyatı aşağı çekmeden Çarşamba gününe kadar 9,95TL’de tutmak için mücadele etmek

Pazartesi fiyatı 9,90 TL çekmeleri durumunda Perşembe tekrardan 9,95TL’ye yükseltmek

Çok tehlikeli bir konu olduğu için sizleri önceden bilgilendirmek istedim”.

ifadeleri bulunmaktadır.

- (153) Yukarıda yer verilen tüm belge ve bilgilerden, HENKEL’in, ürünlerinin piyasadaki fiyatının takip edilmesinin ve yeniden satış fiyatının tavsiye edilmesinin ötesinde, alıcıların bağımsız ticari kararları neticesinde belirlemeleri gereken perakende satış fiyatına doğrudan müdahalede bulunduğu ve yeniden satış fiyatının serbest rekabet koşulları çerçevesinde belirlenmesini engellediği tespit edilmiştir. Bu çerçevede, HENKEL’in ürünlerinin perakende satışını yapan teşebbüslerin yeniden satış fiyatını belirlemesi 4054 sayılı Kanun’un 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendini ihlal etmektedir.
- (154) Rekabetin en önemli unsurlarından fiyatın, yeniden satış fiyatının tespiti yoluyla belirlenmesinin çoğunlukla amaç bakımından bir rekabet kısıtı teşkil ettiği kabul edilmekte ve 4054 sayılı Kanun’un 5. maddesi kapsamında muafiyet alması mümkün görünmemektedir. Zira söz konusu uygulamanın, bazı istisnai haller dışında, 5. maddenin birinci fıkrasının (a) ve (b) bentlerinde sayılan “malların üretim veya dağıtımı ile hizmetlerin sunulmasında yeni gelişme ve iyileşmelerin ya da ekonomik veya teknik gelişmenin sağlanması” ve “tüketicilerin bundan yarar sağlaması” koşullarını karşılaması beklenmemektedir. Yeniden satış fiyatının belirlenmesinin HENKEL ürünlerinin dağıtımında ve alıcıların sunduğu ürün ve hizmetlerde gelişme ve iyileşme oluşturmayacağı belirtilmelidir. Yeniden satış fiyatının belirlenmesi neticesinde HENKEL markalı bir ürün almak isteyen tüketiciler marka içi rekabetin sınırlanması nedeniyle daha yüksek fiyatlarla karşılaşacaktır. Fiyat rekabetinin piyasalarda etkinliği ve dolayısıyla iktisadi refahın artırılmasını sağlayan temel unsur olduğu göz önüne alındığında, marka içi fiyat rekabetinin ortadan kalkması tüketici refahını önemli ölçüde olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenlerle HENKEL’in alıcılarının yeniden satış fiyatını belirlemesi 4054 sayılı Kanun’un 5. maddesinin birinci fıkrasının (a) ve (b) bendindeki koşulları sağlamamakta, dolayısıyla bu uygulamaya bireysel muafiyet tanınması mümkün görünmemektedir.

#### I.4.5. HENKEL'in Savunmaları ve Değerlendirilmesi

- (155) HENKEL'in savunmalarında öne sürdüğü hususlara ve bunlara ilişkin cevaplara, "Değerlendirme" başlıklı bölümde yapılan açıklamalar da saklı olmak üzere, aşağıda yer verilmektedir.
- **Kurulun soruşturma açılmasına ilişkin kanuni sürelere uymadığı, 16.02.2017 tarihinde önaraştırma açılmasına karar verdiği, önaraştırmanın ardından HENKEL hakkında 08.06.2017 tarihinde soruşturma başlatılmasına karar verdiği, dosya konusu soruşturmanın açılması sürecinde 4054 sayılı Kanun'da belirtilen kanuni sürelerle, söz konusu süreleri neredeyse üç ay aşmak suretiyle uymadığı; bu gecikmenin yalnızca usul kurallarını ihlal etmekle kalmayıp aynı zamanda HENKEL'in hukuki belirlilik hakkını ihlal ettiği, sakat olarak doğmuş işbu soruşturmanın neticesinde HENKEL'e herhangi bir yaptırım uygulanmaması gerektiği savunması.**
- (156) 4054 sayılı Kanun'un önaraştırma aşamasını düzenleyen 40. maddesinde önaraştırma süresi 30 gün olarak belirlenmiştir. Madde metninde geçen önaraştırma yapmakla görevlendirilen raportörün 30 gün içerisinde görüşlerini yazılı olarak Kurula bildireceği ifadelerinden, raportörlerin görevlendirme tarihinin 30 günlük sürenin başlangıcına esas alınacağı anlaşılmaktadır. 4054 sayılı Kanun'un 41. maddesinde ise Kurulun önaraştırma raporu hakkında, raporun Kurula teslimini takip eden on gün içerisinde karar vereceği düzenlenmektedir. Mevcut dosya kapsamında, HENKEL hakkındaki önaraştırmanın 16.02.2017 tarihli Kurul kararıyla açıldığı, raportörlerin dosyada görevlendirme tarihinin 02.05.2017 olduğu, önaraştırma raporunun tarihinin ise 31.05.2017 olduğu görülmektedir. Bu itibarla 30 günlük önaraştırma süresinin aşılmadığı anlaşılmaktadır. Önaraştırma raporu hakkındaki Kurul kararının ise 08.06.2017 tarihinde verildiği görülmektedir. Bu doğrultuda 4054 sayılı Kanun'un 41. maddesinde yer alan on günlük süre de aşılmamıştır. Dolayısıyla HENKEL'in savunması yerinde bulunmamaktadır.
- (157) Diğer taraftan bahse konu sürelerin idarenin iç işleyişine yönelik, idarenin işlerini düzgün ve hızlı yapmasını sağlamak üzere getirilen düzenleyici sürelerden olduğu da ayrıca belirtilmelidir. Zira bahse konu sürelerin aşılmasına 4054 sayılı Kanun tarafından herhangi bir yaptırım bağlanmadığı gibi sürelerin geçmesiyle herhangi bir hakkın düşmesi veya doğması da öngörülmemiştir. Nitekim konuya ilişkin olarak Danıştay tarafından da aynı tespitlerde bulunulmuştur. Danıştay 13. Dairesi'nin 04.11.2003 tarih, 2001/1632 E., 2003/4243 K. sayılı kararı ile Danıştay 10. Dairesi'nin 04.11.2003 tarih, 2001/1629 E., 2003/4241 K. sayılı kararında "... soruşturulan olayın niteliği ve önemi gözönüne alındığında soruşturma sürecine hız kazandırmak, Kurulun işleri süratli karara bağlamasını sağlamak amacıyla getirilen ve iç uygulamaya yönelik bu 10 günlük sürenin aşılması dava konusu Kurul kararını sakatlayan ve bu haliyle sonuca etki eden bir husus olarak görülmemiştir ..." ifadelerine yer verilmiştir.

- Soruşturma bildiriminin HENKEL'de yapılan yerinde incelemede elde edilen belgeler içerisinde dokuz ayrı e-posta yazışması ve ekleri olmak üzere yalnızca 13 belgeye dayandığı, söz konusu belgelerin HENKEL'in müşterilerinin yeniden satış fiyatlarını belirlediği isnadına ilişkin bir ifade içermemelerinden ötürü HENKEL tarafından herhangi bir ihlal gerçekleştirildiğine dair delil teşkil etmediği, bu belgeler çerçevesinde yeniden satış fiyatının tespitinin unsurlarının hiçbir şekilde ortaya konulamadığı, bu nedenle HENKEL'in yeniden satış fiyatının tespitine yönelik iddialardan sorumlu tutulamayacağı savunması

- (158) Önaraştırma sürecinde teşebbüsler hakkında kesin bir ihlal sonucuna ulaşılmamakta, bunun yerine 4054 sayılı Kanun kapsamında ihlal oluşturabilecek davranışların daha detaylı değerlendirilmesi amacıyla soruşturma açılmakta ve soruşturma açılmasına dayanak teşkil eden belgelere soruşturma bildiriminde yer verilmektedir. Bu bağlamda, soruşturma sürecinde gerek önaraştırma gerekse soruşturma döneminde elde edilen bilgi ve belgeler daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilerek ihlal olduğu kanaatine ulaşılan davranışların niteliği ve ortaya çıkan ihlalin türü hakkında değerlendirmelere yer verilmektedir. Dolayısıyla tarafın savunması kabul edilebilir görülmemektedir.
- (159) Öte yandan rekabet ihlalinin ispat edilmesinde, delillerin nicelik olarak çokluğundan ziyade, içerikleri ve sahip oldukları ispat gücü daha fazla önem arz etmektedir.

- HENKEL müşterilerinin, rakiplerinin pazarda HENKEL ürünlerini kendilerinden daha düşük fiyata sattığını tespit ettiklerinde HENKEL'in liste fiyatlarından daha düşük raf fiyatı belirlemek suretiyle ilgili düşük fiyat ve liste fiyatı arasındaki fiyat farkını, HENKEL ile iletişime geçmeden HENKEL'e fatura etme eğiliminde oldukları, HENKEL'in bilgisi veya desteği olmaksızın bir aktivite başlatılmasının ve söz konusu aktivitenin tüm yükünün HENKEL'e fatura edilmeye çalışılmasının tedarikçiye kıyasla yüksek pazarlık gücüne sahip güçlü perakendeciler tarafından sıklıkla başvurulan bir yöntem olduğu, her ne kadar söz konusu faturalar tedarikçilerin rızası olmaksızın gönderilmekte olsa da, HENKEL gibi tedarikçilerin bu faturaları kabul etmemek ve geri göndermek konusunda güçlü alıcılar karşısında tereddütlü bir yaklaşım sergilemekten başka seçeneğinin bulunmadığı, ancak bu faturaların HENKEL'in yıllık bütçe planı ile uyum sağlayamamasına sebebiyet verdiği ve HENKEL açısından oldukça büyük yük yarattığı; bu itibarla, HENKEL tarafından pazardaki aktivite fiyatlarının, aktivitelere harcanan bütçenin ve satış temsilcilerine müşterilerin aktiviteleri için sağlanan bütçenin aşılıp aşılmadığının belirlenebilmesi için takip edildiği ve bunun meşru bir amaç için uygulanan bir iç takip süreci olduğu yönündeki savunma.

- (160) Perakendecilerin yüksek pazarlık gücüne ya da alıcı gücüne sahip olması ve HENKEL'in müşterilerinin fiyat farkını, HENKEL ile iletişime geçmeden HENKEL'e fatura etme eğiliminde olmaları, HENKEL'in rekabeti kısıtlayıcı amacı olan bir anlaşmanın tarafı olarak kabul edilmesini engellemektedir. Öte yandan HENKEL'in ürünlerinin piyasadaki fiyatına ilişkin bilgi toplaması ve bu bilgileri kendi ticari ve promosyonel aktivitelerini planlamakta kullanması, tek başına rekabet hukukuna aykırı bir eylem olarak değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte yerinde incelemede elde edilen belgeler incelendiğinde HENKEL'in, ürünlerinin piyasadaki fiyatının takip edilmesinin ve yeniden satış fiyatının tavsiye edilmesinin ötesinde, alıcıların bağımsız ticari kararları neticesinde belirlemeleri gereken perakende satış fiyatına doğrudan müdahale ettiği ve yeniden satış

fiyatının serbest rekabet koşulları çerçevesinde belirlenmesini engellemeye yönelik uygulamalarda bulunduğu tespit edilmiştir.

- **“Star Store” sisteminin HENKEL’in pazarlama stratejileri ve marka itibarını değerlendirebilmesini sağlayan bir iç raporlama sistemi olduğu, bir arayüz üzerinden takip edilebilen bu sistemin HENKEL’in müşterileri tarafından bilinmediği, bu nedenle bu sistemin HENKEL’in müşterileri üzerinde olumlu veya olumsuz herhangi bir sonuç doğurmadığı, “Star Store” kriterlerine uymamanın müşterilere fayda sağlamadığı, uymamanın da herhangi bir yaptırıma yol açmadığı, HENKEL çalışanlarının “Star Store” sistemi aracılığıyla yeniden satış fiyatının belirlenmesi olarak anlaşılabilir herhangi bir aksiyon almadıkları yönündeki savunma.**

(161) Mevcut soruşturma kapsamında, HENKEL’in ürünlerinin piyasadaki fiyatına ilişkin bilgi toplaması tek başına rekabet hukukuna aykırı bir eylem olarak değerlendirilmemektedir. Kılavuz’un 19. paragrafında belirtildiği üzere, alıcıların uyguladığı fiyatların sağlayıcı tarafından izlenebildiği ve kontrol edebildiği durumlarda, yeniden satış fiyatının belirlenmesi uygulamasına yönelik doğrudan veya dolaylı yöntemler daha etkili olacaktır.

(162) Bununla birlikte yerinde incelemede elde edilen belgeler incelendiğinde HENKEL’in, ürünlerinin piyasadaki fiyatının takip edilmesinin ve yeniden satış fiyatının tavsiye edilmesinin ötesinde, alıcıların bağımsız ticari kararları neticesinde belirlemeleri gereken perakende satış fiyatına doğrudan müdahale ettiği ve yeniden satış fiyatının serbest rekabet koşulları çerçevesinde belirlenmesini engellemeye yönelik uygulamalarda bulunduğu tespit edilmiştir.

- **“Star Store” sisteminin (i) *star* fiyat, (ii) *star* bulunurluk, (iii) *star* raf, (iv) *star* teşhir ve (v) *star* satın alma noktası (point of purchase) olmak üzere beş kriterden oluştuğu, bu beş kriter ile HENKEL’in (i) pazardaki ticari konumunu görebilmek amacıyla aksiyon ve raf fiyatlarını, (ii) müşteri mağazaları içerisinde HENKEL ürünlerinin bulunurluk oranını, (iii) HENKEL ürünlerinin müşterilerin raflarındaki konumunu, (iv) HENKEL ürünlerinin son müşterilere ulaşabilmesi amacıyla müşterilerin mağazalarında teşhir edilip edilmediğini ve (v) posterler, promosyonlar gibi satın alma noktası malzemelerinin kullanılıp kullanılmadığını değerlendirdiği; bu beş kriterden biri olan *star* fiyat kriteri olmadan da sistemin amacına hizmet edebileceği; HENKEL çalışanlarının, HENKEL müşterilerinin tavsiye edilen fiyatlara uyup uymadıklarını takip etmek yönünde bir güdülerinin bulunmadığı yönündeki savunma.**

(163) Bir önceki savunmaya ilişkin olarak belirtildiği üzere, HENKEL’in ürünlerinin piyasadaki fiyatına ilişkin bilgi toplaması tek başına rekabet hukukuna aykırı bir eylem olarak değerlendirilmemektedir. Bununla birlikte yerinde incelemede elde edilen belgeler incelendiğinde HENKEL’in, ürünlerinin piyasadaki fiyatının takip edilmesinin ve yeniden satış fiyatının tavsiye edilmesinin ötesinde, alıcıların bağımsız ticari kararları neticesinde belirlemeleri gereken perakende satış fiyatına doğrudan müdahale ettiği ve yeniden satış

fiyatının serbest rekabet koşulları çerçevesinde belirlenmesini engellemeye yönelik uygulamalarda bulunduğu tespit edilmiştir.

**- HENKEL'in perakende sektöründeki görece düşük pazar payının ve perakende sektöründeki alıcı gücünün yeniden satış fiyatının belirlenmesine olanak tanımayacağı savunması.**

- (164) Perakendecilerin alıcı gücünün olması, HENKEL'in rekabeti kısıtlayıcı amacı olan bir anlaşmanın tarafı olarak kabul edilmesini engellemektedir. Yerinde incelemede elde edilen belgelerden de görülebileceği üzere HENKEL'in, alıcıların satış fiyatlarına doğrudan müdahale ettiği ve ilgili örneklerde bu müdahalelerin sonucunda fiyatların yükseltildiği anlaşılmaktadır.

#### **I.4.6. İdari Para Cezasının Tespitine İlişkin Değerlendirme**

- (165) Yukarıda yapılan değerlendirmeler sonucunda HENKEL'in ürünlerinin perakende satışını yapan teşebbüslerin yeniden satış fiyatını belirlediği ve 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin birinci fıkrasının (a) bendini ihlal ettiği tespit edilmiş olup, aynı kanunun 16. maddesi uyarınca HENKEL hakkında idari para cezası uygulanması gerekmektedir.
- (166) 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesinin üçüncü fıkrasında; *"Bu Kanun'un 4, 6 ve 7 nci maddelerinde yasaklanmış davranışlarda bulunanlara, ceza verilecek teşebbüs ile teşebbüs birlikleri veya bu birliklerin üyelerinin nihai karardan bir önceki mali yıl sonunda oluşan veya bunun hesaplanması mümkün olmazsa nihai karar tarihine en yakın mali yıl sonunda oluşan ve Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin yüzde onuna kadar idarî para cezası verilir."* hükmü yer almaktadır. Bu nedenle HENKEL'in 30.06.2017 tarihinde biten mali dönemi sonunda oluşan ve Kurul tarafından belirlenen yıllık gayri safi gelirleri üzerinden idari para cezası uygulanmıştır.
- (167) Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik (Ceza Yönetmeliği) uyarınca nihai para cezası miktarı belirlenirken, öncelikle temel para cezası belirlenmeli ve ardından varsa ağırlaştırıcı ve hafifletici unsurlar uygulanarak nihai para cezası tespit edilmelidir. Ceza Yönetmeliğinin 5. maddesinde temel para cezasının hesaplanması bakımından "karteller" ve "diğer ihlaller" şeklinde bir ayırım yapıldığı görülmektedir. Buna göre HENKEL'in 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal eden eylemleri, "diğer ihlaller" kategorisinde değerlendirilmiştir.
- (168) Ceza Yönetmeliği'nin 5. maddesinin ilk fıkrasında, diğer ihlaller için temel para cezası hesaplanırken ihlalde bulunan teşebbüslerin Kurul tarafından saptanacak olan yıllık gayri safi gelirlerinin %0,5'i ile %3'ü arasında bir oranın esas alınması gerektiği düzenlenmiştir. Anılan maddenin ikinci fıkrasında ise birinci fıkrada yazılı oranların belirlenmesinde ilgili teşebbüslerin veya teşebbüs birliklerinin piyasadaki gücü, ihlal neticesinde gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel zararın ağırlığı gibi hususların dikkate alınacağı hükmüne yer verilmiştir.
- (169) Dolayısıyla Ceza Yönetmeliğinin 5. maddesinin birinci fıkrasının (b) bendi çerçevesinde, aynı maddenin ikinci fıkrası bağlamında HENKEL'in piyasadaki gücü, ihlal neticesinde gerçekleşen veya gerçekleşmesi muhtemel zararın ağırlığı gibi hususlar da dikkate alınmak suretiyle %(. ....) oranı esas alınmıştır.
- (170) Ceza Yönetmeliği'nin 5. maddesinin üçüncü fıkrasına göre temel para cezasının belirlenmesinde dikkate alınacak diğer bir unsur ise ihlalin süresi olup aynı maddenin

birinci fıkrasına göre belirlenen oran, bir yıldan uzun, beş yıldan kısa süren ihlallerde yarısı oranında, beş yıldan uzun süren ihlallerde ise bir katı oranında artırılmaktadır. Ancak HENKEL'in 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal eden eylemlerinin bir yıldan kısa sürdüğü tespit edildiğinden belirlenen %(. ....) oranında artışa gidilmemiştir.

- (171) Ceza Yönetmeliği'nin 6. ve 7. maddelerinde temel para cezasının artırılmasını veya hafifletilmesini gerektiren haller düzenlenmektedir. Ancak dosya kapsamında Yönetmelik'in 6. maddesinde belirtilen ağırlaştırıcı unsurların veya 7. maddesinde örnek olarak sayılan hafifletici unsurların bulunmadığı kanaatine varılmıştır.

## J. SONUÇ

- (172) 08.06.2017 tarih ve 17-19/286-M sayılı Kurul kararı uyarınca yürütülen soruşturma ile ilgili olarak düzenlenen Rapor'a ve Ek Görüş'e, toplanan delillere, yazılı savunmalara, sözlü savunma toplantısında yapılan açıklamalara ve incelenen dosya kapsamına göre;

1. Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.'nin, ürünlerinin yeniden satış fiyatını tespit etmek suretiyle 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal ettiğine OYBİRLİĞİ ile,
2. Bu nedenle, 4054 sayılı Kanun'un 16. maddesinin üçüncü fıkrası ve "Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar ile Hakim Durumun Kötüye Kullanılması Halinde Verilecek Para Cezalarına İlişkin Yönetmelik" in 5. maddesinin birinci fıkrasının (b) bendi ve ikinci fıkrası uyarınca 30.06.2017 tarihinde biten mali dönemi sonunda oluşan ve Kurul tarafından belirlenen yıllık gayri safi gelirlerinin taktiren, %(. ....) oranında olmak üzere,

– Türk Henkel Kimya Sanayi ve Ticaret A.Ş.'ye 6.944.931,02 TL

idari para cezası verilmesine OYBİRLİĞİ ile,

gerekçeli kararın tebliğinden itibaren 60 gün içinde Ankara İdare Mahkemelerinde yargı yolu açık olmak üzere, karar verilmiştir.