

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

**REKABET KURULU KARARI**

Dosya Sayısı : 2013-3-54 (Devralma)  
Karar Sayısı : 13-47/635-274  
Karar Tarihi : 13.08.2013

**A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER**

Başkan : Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI  
Üyeler : Doç. Dr. Mustafa ATEŞ, Dr. Murat ÇETİNKAYA,  
Reşit GÜRPINAR, Fevzi ÖZKAN

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

**C. BİLDİRİMDE**

**BULUNAN** :- Yıldız Holding A.Ş.

- Şok Marketler Ticaret A.Ş.

Temsilcisi: Av. Erdem EGEMEN

Ethemefendi Cad. Kuriş Sitesi C Blok D:5 Erenköy Kadıköy/İstanbul

- (1) **D. DOSYA KONUSU: Şok Marketler Ticaret A.Ş. tarafından Onur Ekspres Marketçilik A.Ş.'nin gerçek kişi hissedarlara ait tüm hisselerinin devralınması işlemine izin verilmesi talebi.**
- (2) **E. DOSYA EVRELERİ:** Rekabet Kurumu (Kurum) kayıtlarına 17.07.2013 tarih ve 4362 sayı ile giren ve en son 01.08.2013 tarih ve 4722 sayı ile eksiklikleri tamamlanan bildirim üzerine düzenlenen 02.08.2013 tarih ve 2013-3-54/Öİ sayılı Birleşme/Devralma Ön İnceleme Raporu görüşülerek karara bağlanmıştır.
- (3) **F. RAPORTÖRLERİN GÖRÜŞÜ:** İlgili raporda özetle; bildirim konu işleme izin verilmesi gerektiği kanaat ve sonucuna ulaşıldığı ifade edilmiştir.

**G. İNCELEME VE DEĞERLENDİRME**

**G.1. Taraflar**

**G.1.1. Devredilen: Onur Ekspres Marketçilik A.Ş. (Onureks)**

- (4) Onureks, hızlı tüketim malları (HTM) perakende satışı alanında faaliyet gösteren bir anonim şirket olup tamamı İstanbul'da kurulu, mağaza başına ortalama net satış alanı (.....) m<sup>2</sup> olan, 119 süpermarket işletmektedir.
- (5) Devre konu Onureks'in kontrolüne halihazırda Ekrem Özen, Kemal Özen, Cemal Özen, Yunus Özen ve Kenan Üzen sahiptir. Onureks'in Türkiye pazarından elde ettiği 2012 yılı cirosu (.....) TL'dir.

**G.1.2. Devralan**

**G.1.2.1. Yıldız Holding A.Ş. (Yıldız Holding)**

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

## 13-47/635-274

- (7) Yönetim kurulu üyeleri, (.....)'tan oluşan Yıldız Holding'in hissedarlık yapısına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 1: Yıldız Holding'in Hissedarlık Yapısı

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

- (8) 2012 yılı toplam cirosu (.....) TL olan Yıldız Holding'in HTM sektöründeki yeri, grubun Ülker markası çatısı altında gıda ve içecek sektöründe yürüttüğü faaliyetlere dayanmakta, bu nedenle Yıldız Holding HTM sektöründe "Ülker Grubu" olarak adlandırılmaktadır.
- (9) Ülker Grubu'nun ana ürün kategorilerini bebek besinleri, bisküvi, kraker, gofret, çikolata, çikolatalı ürünler, dondurulmuş gıdalar, kahvaltılıklar, kek, süt ve süt ürünleri, sıcak ve soğuk içecekler, şekerleme ve sakız, margarin ve sıvı yağlar, mutfak ürünleri, kişisel bakım ve sağlık ürünleri ile light ve diyabetik ürünler oluşturmaktadır. Ülker Grubu'nun sektördeki mevcudiyetinin temelinde kendi markasını taşıyan ürünler bulunmakta ve bu çerçevede başta "bisküvi-çikolata" olmak üzere tüketici nezdinde marka bilinirliği yüksek olan ürün portföyünü genişletmektedir.
- (10) Yıldız Holding, HTM perakendeciliği alanında sahip olduğu Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş. (Bizim Toptan) ve Şok Süpermarketleri Ticaret A.Ş. ile faaliyettedir. Bizim Toptan, Yıldız Holding iştiraklerinden olup toptan perakende (cash&carry) pazarında HTM satışı gerçekleştiren mağazalar zinciridir. 2002 yılında faaliyetlerine başlayan Bizim Toptan, hâlihazırda 63 ilde 137 mağazasıyla faaliyet göstermektedir. Bizim Toptan mağazalarında nihai tüketiciye satış yapılmamakta olup ana müşterilerini bakkallar, marketler, büfeler gibi perakende satış noktaları, catering işletmeleri (lokantalar, oteller, kafeteryalar gibi) ve kurumsal şirketler oluşturmaktadır.

### G.1.2.2. Şok Marketler Ticaret A.Ş. (Şok)

- (11) Şok, Rekabet Kurulu (Kurul)'nun 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı kararıyla Yıldız Holding iştirakleri Gözde Finansal Hizmetler A.Ş. ve Bizim Toptan Satış Mağazaları A.Ş. tarafından devralınmıştır. Kurulun 26.06.2013 tarih ve 13-40/513-223 sayılı kararı ile ise Şok, DiaSA Dia Sabancı Supermarket A.Ş. (DİASA)'nin kontrolünü devralmıştır. Söz konusu devralma işlemi neticesinde 1.093 DİASA mağazası Şok bünyesine dahil olmuş ve böylelikle Şok'un toplam mağaza sayısı 2.310'a ulaşmıştır. Şok'un Türkiye pazarından elde ettiği satışlara dayalı 2012 yılı cirosu (.....) TL'dir. Yönetim kurulu üyeleri; (.....) oluşan Şok'un hissedarlık yapısına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 2: Şok'un Hissedarlık Yapısı

Hissedarlar	Hisse Oranı (%)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
(.....)	(.....)
TOPLAM	100,0

## G.2. İlgili Pazar

### G.2.1. Sektöre İlişkin Bilgi

- (12) HTM perakendeciliği, raf devir hızları yüksek, kısa süreli stoklanan ve sürekli tüketilen gıda, içecek, kişisel bakım ürünleri, kozmetik ve temizlik ürünleri gibi ürünlerin son kullanıcılara satışı hizmetidir. Büyük ölçekli HTM perakende mağazalarının bir kısmında aynı zamanda mobilya, elektronik eşya gibi dayanıklı tüketim malları ve tekstil gibi çeşitli ürünlerin de satışı yapılmakla birlikte, bu sektörün cirosunun büyük bir kısmı HTM satışından elde edilmektedir. 2012 yılı itibarıyla HTM perakendeciliği pazarının toplam büyüklüğü 141,43 milyar TL'dir.
- (13) Dosya içeriğinden, 2006-2011 yıllarında HTM perakendeciliği sektörünün devamlı büyüdüğü ve özellikle 2012 yılında hızlı büyümenin dikkat çekici olduğu anlaşılmıştır.
- (14) Gerek Kurulun sektöre ilişkin geçmiş tarihli kararlarında<sup>1</sup> gerekse Kurum tarafından hazırlanan 25.04.2012 tarihli HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Nihai Raporu'nda HTM perakendeciliği pazarı, organize ve geleneksel kanal ayrımında ele alınmış ve bu bağlamda organize kanalın sahip olduğu ölçek ve kapsam, sunulan ürün ve hizmet portföyü ve fiyat gibi kriterler bakımından tüketici nezdinde geleneksel kanaldan ayrı bir pazar teşkil ettiği şeklinde bir yaklaşım benimsenmiştir. Tüm HTM perakendeciliği pazarı içerisinde organize perakende kanalının payının %38 olduğu dosya içeriğinden anlaşılmıştır. 2012 HTM perakende pazarı büyüklüğü (141,43 milyar TL) esas alındığında bu pay 54,16 milyar TL'ye tekabül etmektedir. Bunun yanında aşağıdaki tabloda HTM perakendeciliği pazarı ve HTM organize perakendeciliği pazarının son 3 yıla ait toplam ciro ve mağaza sayısına yer verilmiştir.
- (15) Dosya içeriğinden, toplam HTM perakendeciliği pazarında mağaza sayısının 2011 yılından 2012 yılına kadar %0,22 azalma göstermesine karşın organize kanalda bu sayının %16,27 arttığı, satış değerinin ise toplam HTM perakendeciliği pazarında %0,15 artarken organize kanalda %14,02 arttığı anlaşılmaktadır. Bu veriler dikkate alındığında HTM perakendeciliği pazarı içinde organize kanalın payının giderek arttığı sonucuna ulaşılmaktadır.
- (16) Organize HTM perakendeciliği, başta mağaza alanı olmak üzere çeşitli özellikleriyle birbirinden ayrılan alt ayrımlara tabi tutulmaktadır. Bunları hipermarket, büyük süpermarket, süpermarket, küçük süpermarket ve orta büyüklükteki market şeklinde sıralamak mümkündür.
- (17) Dosya içeriğinden en büyük alana sahip olan (2500 m<sup>2</sup> ve üzeri) hipermarketlerde 8 veya daha fazla kasa bulunabildiği, ayrıca tüketicilere araç park alanı, ATM gibi ilave hizmetler

<sup>1</sup> Kurulun 17.06.2005 tarih ve 05-4-/557-136 sayılı Carrefoursa-Gima kararı, 31.10.2005 tarih ve 05-76/1030-287 sayılı Migros-Tansaş kararı, 06.05.2006 tarih ve 06-32/392-102 sayılı Kiler-Canerler kararı ve 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı Ülker-Şok kararı

sunulabildiği, hipermarketlerden orta büyüklükteki marketlere gidildikçe kasa sayısının azaldığı ve ilave hizmet sunumu imkânının daraldığı anlaşılmaktadır. HTM perakende sektöründe mağaza alanı birçok açıdan önem arz etmektedir. Şöyle ki; mağaza alanı bakımından görece büyüklük perakendeciye hem HTM hem de HTM dışındaki tüketim ürünleri kategorilerinde daha fazla ürün çeşitliliği sunma ve bu paralelde tüketicilere HTM dışındaki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik “tek duraklı alışveriş (one-stop shopping)” imkânı sağlamaktadır. Küçük süpermarketlerde ise ürün portföyü büyük oranda HTM kategorilerinden oluşmakta, mağaza alanı küçüldükçe portföyde temel gıda kategorilerinin ağırlığı artmaktadır. Ürün portföyünün sınırlı olması, bu perakendecilerin tüketicilere “tek duraklı alışveriş”e tamamlayıcı nitelikte olan “telafi/tamamlayıcı alışveriş (top-up shopping)” imkânı sağlamasına yol açmaktadır.

- (18) Mağaza alanı küçüldükçe ürün portföyü gerek çeşitlilik olarak azalmakta gerekse satışların HTM üzerindeki yoğunluğu artmaktadır. Bu çerçevede organize perakende kanallarının mağaza büyüklüğünden başlayıp bunun sonucunda şekillenen ürün ve hizmet sunumu ile birbirinden ayrıştığını söylemek mümkündür.
- (19) Bu noktada, mağaza satış alanı kriteri ile bağlantılı olarak, HTM perakendeciliği sektöründe organize perakende kanalı içerisinde ikinci bir ayırımın da söz konusu olduğu belirtilmelidir. Bu ayırım büyük ölçüde küçük süpermarket mağaza alanı dâhilinde faaliyette bulunan ancak fiyat odaklı yaklaşım ile şekillenen indirim mağazaları (ucuzluk marketleri) ve süpermarketler (küçük süpermarketler, süpermarketler, büyük süpermarketler ve hipermarketler) şeklinde ele alınmaktadır.
- (20) İndirim mağazaları ve süpermarketler fiyat başta olmak üzere mağaza alanı, stok tutma birimi (SKU)/çeşit sayıları, mağaza yerleşimi, özel markalı (private label) ürün oranı gibi unsurlar bakımından farklılaşmaktadır. İndirim mağazacılığının temelini oluşturan fiyat odaklı yaklaşım; indirim mağazalarının organizasyon, ürün portföyü ve hizmet bakımından maliyetlerinin asgarileştirilmesi gerekliliğini doğurmaktadır; bu gereklilik indirim mağazalarında SKU sayısının belirli seviyenin altında olması, ürün portföylerinin yüksek stok devir oranına sahip ve düşük maliyetle tedarik edilebilen ürünlerden oluşması sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca indirim marketlerinin ürün portföylerinde özel markalı ürünlerin belli bir ağırlıkta olduğu görülmektedir. Personel ve mağaza işletme maliyetleri ise küçük satış alanı ve basit yerleşime sahip, az sayıda personel ile asgari ilave hizmet sunumu veren mağazalar ile minimize edilmektedir. Yüksek stok devir oranına sahip az sayıda SKU ve küçük mağaza alanları, ürün portföyü ve dolayısıyla satışlarda temel tüketim ürünlerinin ağırlık kazanmasına yol açmaktadır. Bu durum tüketici tercihleri bakımından hızlı tüketime ve sık alışveriş ihtiyacına odaklı bir mağazacılık anlayışını beslemekte; bu yönüyle indirim mağazaları müşterilerine daha geniş bir ürün portföyü ile tek duraklı alışveriş imkânı sunan süpermarketlerden farklılaşmaktadır.
- (21) HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Raporu'ndan tüketicilerin hipermarketlere ayda 2-3 defa, süpermarket ve indirim marketlerine 7-8 defa gittikleri anlaşılmaktadır. Ancak bu veriler tüketicilerin gözünde süpermarket ile indirim mağazası farkını ortaya koymaya yönelik net bilgi içermemektedir.
- (22) Perakendecilik pazarı bağlamında yer verilmesi gereken bir diğer husus bölgesel/yerel perakendecilerdir. Bölgesel/yerel perakendeciler belirli bir il veya bölgede faaliyet gösteren zincir ve tekil marketleri içermektedir. Ağırlıklı olarak süpermarket formatında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler Türkiye'de özellikle ulusal gıda perakende zincirleri ile rekabet etmektedir.
- (23) Dosya içeriğinden 2008-2011 yılları arasında HTM sektöründe Türkiye Perakendeciler Federasyonu (TPF)'na üye olan perakendeci sayısı ile şube ve çalışan sayılarının sürekli arttığı anlaşılmaktadır. 2013 yılı itibarıyla TPF'ye üye olan perakendeci sayısının 348'e, şube

sayısının 3.375'e ve toplam metrekarenin 2.103.000 m<sup>2</sup>'ye yükseldiği dikkate alındığında TPF'nin devam eden bu gelişiminin bölgesel/yerel perakendecilerin pazardaki önemini arttırdığını söylemek mümkündür.

### G.2.2. İlgili Ürün Pazarı

- (24) HTM perakendeciliği sektöründe ilgili pazar tanımının iki temel eksenine bulunmaktadır. Bunlar tedarik zincirinde üst pazar olarak da nitelendirilebilecek alım (tedarik) pazarı ile alt pazar olarak nitelendirilebilecek perakende pazarıdır<sup>2</sup>.

#### G.2.2.1. Perakende Pazarı

- (25) HTM perakendeciliği sektörüne ilişkin geçmiş tarihli kurul kararlarında ilgili ürün pazarı organize ve geleneksel kanal ayırımında ele alınmıştır. Bu kararlarda geleneksel kanal ve organize kanalın talep yönünden farklılıklar taşıdığı, organize HTM perakendecilerinin sahip oldukları ölçek ve kapsam paralelinde, gerek sunulan ürün ve hizmet portföyü gerekse fiyat gibi kriterler bakımından tüketici nezdinde geleneksel kanaldan ayrı bir pazar teşkil ettiği yaklaşımı benimsenmiştir.
- (26) 2013 Nisan ayı itibarıyla Şok, devraldığı DiASA mağazaları dahil olmak üzere Türkiye genelinde kurulu toplam 2.310; Onureks ise İstanbul'da kurulu 119 mağazasıyla faaliyet göstermekte olup, dosya içeriğinden, Şok ve Onureks'in ortalama mağaza büyüklüklerinin sırasıyla (.....) m<sup>2</sup> ve (.....) m<sup>2</sup> olduğu anlaşılmıştır. Ayrıca Şok ve Onureks'in indirim marketi olarak konumlanmadıkları belirtilmekle beraber, indirim mağazacılığı formatında faaliyet gösteren BİM, A101 ve UCZ marketlerinin Şok ve Onureks üzerinde rekabetçi baskı oluşturdukları belirtilmiştir.
- (27) İndirim marketleri az ürün çeşidi ile küçük alanlarda ve genellikle nüfusun yoğunlaştığı bölgelerde tüketicilerin yürüme mesafesinde ulaşımını dikkate alarak mağaza açmakta ve tüketiciler indirim marketlerinden tek duraklı alışveriş yerine daha kısa süreli, tamamlayıcı alışverişlerini yapmaktadır. Söz konusu tüketici alışkanlığı indirim marketlerinin ortalama sepet büyüklüğü ile hipermarketlerin ortalama sepet büyüklüğünün karşılaştırılması ile ortaya çıkmaktadır.
- (28) Dosya içeriğinden, indirim marketleri ve küçük süpermarketlerin ortalama sepet büyüklüğü ve cirolarının içinde HTM oranının birbirine yakın seyrettiği, Şok ve Onureks'in mağazalarının görece küçük olduğu ve devre konu Onureks mağazalarının bulunduğu İstanbul ilinde BİM ve A101 gibi indirim mağazalarının tüketici tercihleri itibarıyla Şok ve Onureks mağazaları üzerinde rekabetçi baskı yarattığı söylenebilecektir. Elbette özel markalı ürün oranı ve SKU bakımından indirim marketleri ve süpermarketler arasında farklılıklar bulunmaktadır.
- (29) HTM perakendeciliği bakımından, geçmiş tarihli Kurul kararlarında yapılan pazar tanımları da dikkate alındığında, kesin ölçütler kullanılarak bir ilgili pazar tanımını net bir şekilde ortaya koymak oldukça güçtür<sup>3</sup>. Bilindiği üzere, işlem, gerek ürün gerekse de coğrafi açıdan olası alternatif pazar tanımları çerçevesinde rekabet açısından endişeler yaratmıyor ya da alternatif tüm tanımlar açısından rekabeti bozucu bir etki söz konusu oluyorsa pazar tanımı yapılmayabilmektedir. Bu doğrultuda dosya kapsamında kesin bir ilgili pazar tanımı yapılmasına gerek duyulmamıştır.

<sup>2</sup> 31.10.2005 tarih ve 05-76/1030-287 sayılı Migros-Tansaş Kararı

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

### G.2.2.2. Tedarik Pazarı

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

### G.2.3. İlgili Coğrafi Pazar

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

- (34) HTM perakendeciliği bakımından mağazaların müşteri çekim alanları, bir başka deyişle tüketicilerin ne kadarlık bir mesafede yer alan HTM perakendecilerinden alışveriş yaptıkları önem taşımaktadır. Ancak, Türkiye bakımından HTM perakendeciliğinde günümüze kadarki süreçte yoğun rekabet ortamı paralelinde, yoğunlaşmaların görece düşük seyretmesine bağlı olarak coğrafi pazarın geniş tanımlanmış olmasının işlemin rekabet hukuku çerçevesindeki değerlendirmesinde ulaşılabilecek sonucu değiştirmeyeceği, bu nedenle coğrafi pazarların pek çok dosya bakımından kritik bir parametre olmadığı belirtilmelidir.
- (35) Bu bağlamda, dosya konusu devralma işleminin perakende pazarında yaratacağı etkiler Onureks mağazalarının yer aldığı İstanbul ili bakımından değerlendirilmiş olmakla birlikte, alternatif pazar tanımları çerçevesinde işleme ilişkin değerlendirmenin değişmemesi nedeniyle kesin bir coğrafi pazar tanımı yapılmasına gerek bulunmamaktadır.

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

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

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

#### G.3.1. İşlemin Niteliği

- (37) 08.07.2013 tarihli Hisse Alım Sözleşmesi uyarınca Ekrem Özen, Kemal Özen, Cemal Özen, Yunus Özen ve Kenan Üzen tarafından Onur Ekspres Marketçilik A.Ş. üzerinde sahip olunan tüm hisseler Şok Marketler Ticaret A.Ş.'ye devredilecektir.
- (38) Aşağıdaki tabloda Onureks'in mevcut ortaklık yapısı ve işlem gerçekleştiği takdirde oluşacak ortaklık yapısına yer verilmiştir.

Tablo 3: Onur Ekspres Marketçilik A.Ş' nin İşlem Öncesi ve Sonrası Hissedarlık Yapısı

Hissedarlar	İşlem Öncesi Hisse Oranı (%)	İşlem Sonrası Hisse Oranı (%)
Ekrem ÖZEN	(.....)	-
Kemal ÖZEN	(.....)	-
Cemal ÖZEN	(.....)	-
Yunus ÖZEN	(.....)	-
Kenan ÜZEN	(.....)	-
Şok Marketler Ticaret A.Ş.		100
TOPLAM	100	100

- (39) Dosya konusu işlemin gerçekleşmesiyle birlikte Şok, tamamı İstanbul ilinde kurulu 119 Onureks mağazasının kontrolüne sahip olacaktır. Dolayısıyla söz konusu işlem 2010/4 sayılı "Rekabet Kurulundan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ" (2010/4 sayılı Tebliğ) kapsamında bir devralma işlemidir.
- (40) Dosya içeriğinden, işlem taraflarının 2012 yılı cirolarının 2010/4 sayılı Tebliğ'in 7. maddesinde öngörülen eşikleri aştığı anlaşıldığından dosya konusu işlem izne tabidir.

#### G.3.2. Dikey Bütünleşme ve Alıcı Gücü Bakımından Değerlendirme

- (41) Üst pazarda faaliyet gösteren bir teşebbüsün alt pazarda yer alan bir teşebbüsü devraldığı işlemler dikey bütünleşme ile sonuçlanmaktadır. Dikey bütünleşmenin rekabet üzerindeki etkisi üst pazardaki teşebbüsün pazar gücü doğrultusunda alt pazardaki rakiplerini dışlayabilecek, üst pazardaki rakiplerin alt pazara erişimini sınırlayabilecek veya alt pazardaki varlığı aracılığıyla üst pazardaki rakiplerinin ticari bilgilerine erişebilecek olmasıdır. Nitekim dikey birleşme sonucunda alt pazardaki rakiplerin girdi, üst pazardaki rakiplerin ise müşteri kaynaklarından dışlanması veya her iki pazar bakımından da giriş engellerinin yükseltilmesi söz konusu olabilecek, bu durumda devralma işleminin rekabeti sınırlayıcı yönü ağırlık kazanabilecektir. Bununla birlikte, dikey birleşmeler, alt ve üst pazarlardaki teşebbüs sayısının azalması ya da rakiplerin bilgilerine erişimin kolaylaşması nedeniyle teşebbüslerin paralel davranışlarda bulunma ve bu yapıyı koruma eğilimlerini etkileyebilecektir. Bu çerçevede dikey birleşmelerin öne çıkan rekabeti sınırlayıcı etkileri;

- Alt pazardaki oyuncuların girdi kaynaklarından dışlanması- girdi kaynaklarının kapatılması- (input foreclosure)
- Üst pazardaki oyuncuların müşteri kaynaklarından dışlanması- müşterilerin kapatılması- (customer foreclosure)
- Rekabeti sınırlayıcı koordinasyon yaratılması

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

- (42) İlgili bölümde de açıklandığı gibi Yıldız Holding kontrolündeki Ülker Grubu oldukça geniş bir ürün portföyüne sahip olup pek çok ürün kategorisinde yüksek pazar payları ile pazarın lideri konumundadır. Pazar payları bakımından özellikle kek, bisküvi, margarin, krem çikolata ve çikolata kaplamalı ürünlerde (.....) varan yüksek pazar payları bakımından dikkat çeken ürünlerdir.
- (43) Bu noktada dikey bütünleşme kapsamında rekabet açısından sorun teşkil edebilecek hususların başında Ülker Grubunun yüksek pazar payına sahip olduğu ürünleri HTM perakendeciliği pazarında faaliyet gösteren diğer rakiplerine tedarik etmemesi gelebilecektir. Ancak Grubun alt pazardaki rakiplerine girdi temin etmemesi, diğer bir deyişle özellikle hâkim durumda olduğu ürünleri diğer organize HTM perakendecilerine temin etmemesinin kendisine sağlayacağı faydanın yanında maliyeti de bulunmaktadır. Bu maliyetlerin temel unsuru, rakiplere girdi sağlamamaktan veya daha sınırlı girdi sağlamaktan dolayı uğranacak maddi kayıplardır. Rakiplere girdi sağlanmamasının ölçek ekonomilerinden yararlanamama, gerekli yenilikleri zamanında uygulayacak kaynakları bulamama gibi etkileri de olacaktır. Girdi kaynaklarının kapatılmasının getirisi ise rakipleri saf dışı bırakarak veya zora sokarak pazar gücünü artırma ve daha yüksek fiyatlar uygulayarak tüketici artığının daha büyük bir bölümünü kendisine mal etmektir. Ancak burada talebin fiyat esnekliğinin yüksek olması nedeniyle fiyat artışlarının toplam getiride azalmaya yol açması olasılığı vardır. O halde alt ve üst pazarlar bakımından kapatma davranışları önündeki diğer bir engel talebin esnek olması durumudur. Bununla birlikte, Ülker Grubu'nun pazar payı ve pazardaki konumu itibarıyla pazar gücünün en yüksek olduğu ürün kategorilerinde talep esnekliğinin yüksek olduğu 17.08.2011 tarih ve 11-45/ 1044-357 sayılı Kurul kararında ifade edilmiştir. Bu da Yıldız Holding'in alt pazardaki rakiplerine girdi temin etmeme ya da girdi teminini zorlaştırma gibi bir stratejiyi rekabeti bozacak şekilde uygulayabilme ihtimalini azaltmaktadır.
- (44) Devralma sonrasında Onureks ve Şok'un Türkiye genelinde sahip olacağı pazar payı seviyesi bakımından değerlendirildiğinde ise işlem sonrasında Şok'un pazar gücünün Ülker Grubu'nun diğer rakiplerinin HTM perakendeciliği pazarına erişimini önemli ölçüde sınırlayacak düzeyde olmadığı kanaati oluşmuştur. Diğer yandan, Ülker Grubu'nun alt pazardaki rakiplerine mal temin etmemesi, bu rakiplerin taleplerinin tamamını alternatif tedarikçilerden temin etmesine neden olacaktır. Ülker Grubu'nun devralma sonrasında ulaşacağı pazar gücü böyle bir stratejiyi uygulamaya koyabilecek düzeyde değildir. Zira organize HTM perakendeciliği pazarının Türkiye genelinde % 5-10'luk kısmına Şok ve Onureks sahip iken geri kalan %90-95'lik kısmı rakipleri tarafından kontrol edilecek ve bu durumda Ülker Grubu'nun gıda ve içecek pazarlarındaki pazar payını korumak için rakipleri ile çalışması bir zorunluluk olacaktır.
- (45) Dikey bütünleşmenin rekabet üzerindeki bir diğer etkisi, rakiplerin bilgilerine erişimin kolaylaşması nedeniyle teşebbüslerin paralel davranışlarda bulunma ve alt ve üst pazarda faaliyet gösteren teşebbüs sayısının azalması ile koordinasyon doğurucu davranışların uygulanabilmesi hususu ile ilgilidir. Tedarik ve perakende pazarlarının genel özellikleri itibarıyla, hem söz konusu pazarlarda faaliyet gösteren teşebbüs sayısı fazla, hem de bu pazarlarla ilgili giriş engelleri görece düşüktür. Teşebbüs sayısının fazla olması ise bu pazarda koordinasyon ihtimalini zayıflatmaktadır. Diğer yandan, Yıldız Holding 17.08.2011 tarih ve 11-45/1044-357 sayılı *Ülker/Şok* kararı kapsamında Yıldız Holding tarafından Şok'un organizasyon yapısının, şirketin, Ülker Grubu iştiraki üretim/pazarlama şirketlerinin diğer perakendecilerle yürüttükleri ticarete ilişkin elde ettikleri bilgilere ulaşmasını engelleyecek şekilde bilgi sistemleri ve personelin izole edilmesine dayalı olarak oluşturulacağı beyan edilmiştir. Söz konusu yapı devralma işlemi sonrasında da geçerli olacaktır.
- (46) Bizim Toptan'ın, Şok ve Onureks'ten farklı bir formatta faaliyet göstermesine ve perakende pazarı bakımından farklı pazarda yer aldığı değerlendirilebilecek olmasına rağmen, tedarik



pazarında Yıldız Holding'in alıcı gücünün ortaya konması bakımından Bizim Toptan'ın alım gücü de dikkate alınmalıdır. Yıldız Holding'in kontrol ettiği Bizim Toptan ve Şok'un 2012 yılı toplam ciroları (.....) TL'dir. DİASA'nın devralınması işlemi sonrasında Yıldız Holding'in HTM perakendeciliği sektöründe ulaştığı 2012 yılı toplam cirosu (.....) TL'dir. Onureks'in (.....) TL'lik cirosunun da eklenmesiyle Yıldız Holding'in HTM perakendeciliği sektöründe 2012 toplam cirosu (.....) TL'ye ulaşacaktır. Dolayısıyla Yıldız Holding'in Türkiye'de organize HTM perakendeciliğinde elde ettiği ciro toplam organize HTM perakendeciliği pazarının %5-10'unu oluşturmaktadır. Dolayısıyla farklı ürün kategorilerinde yer alan tedarikçiler için Yıldız Holding ile çalışmanın organize HTM perakendeciliği pazarının %5-10'una erişim sağlamak anlamına geldiği söylenebilecektir. HTM perakendeciliği pazarı bakımından bu oran çok düşük olmamakla birlikte, tedarikçiler için ekonomik bağımlılık düzeyine ulaşacak bir alıcı gücünden söz etmek için yeterli değildir. Zira tedarikçilerin organize HTM perakendeciliği pazarına erişimde alternatif kanalları mevcuttur ve bu alternatif kanallar pazarın %90-95'ini oluşturmaktadır. Bu kapsamda, farklı ürün kategorilerini barındıran tedarik pazarlarından hiç birinde işlem sonrasında rekabetçi endişe doğuracak düzeyde bir alıcı gücüne ulaşılmayacağı kanaatine varılmıştır.

### G.3.3.Devralma Öncesi ve Sonrası Pazar Payları

- (47) Türkiye organize perakende pazarında Şok<sup>4</sup> ve Onureks'e ait pazar paylarına aşağıda yer verilmiştir:

Tablo 4: Şok ve Onureks Türkiye Geneli Organize Perakende Pazar Payı

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

- (48) Türkiye genelinde faaliyet gösteren belli başlı organize perakendecilere ait 2012 yılı pazar paylarına aşağıda tabloda yer verilmiştir:

Tablo 5: Organize Perakende Pazar Payları (2012, %)

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

- (49) Ülke çapında yapılan değerlendirmede devralma sonrasında organize perakende pazarında Şok ve Onureks'in pazar payı büyüklükleri %5-10 olacaktır. Bununla birlikte Onureks yalnızca İstanbul ilinde faaliyet göstermekte olduğundan devralma etkisi İstanbul pazarında ortaya çıkacaktır. Diğer yandan HTM perakendeciliği pazarında yapılan rekabet değerlendirmelerinde uzaklık ve müşteri çekim alanları dikkate alınarak ilgili ürün pazarının alt coğrafi pazarlara ayrıştırılması gerektiğinden hareketle teşebbüslere ait pazar payları il/ilçe bazında değerlendirilmiştir. Ancak HTM perakendeciliğinin yapısı gereği söz konusu pazar paylarına ulaşmak kolay olmamakta veya bazı tahminler/varsayımlar yapılmak suretiyle hesaplanmaktadır.
- (50) Bu çerçevede öncelikle Şok ve Onureks'in İstanbul pazar payları hesaplanmış ve ayrıca Onureks mağazalarının hem Şok hem de DİASA mağazalarına uzaklığı incelenmiştir.
- (51) Şok'un, devralma işlemi öncesinde İstanbul ilindeki pazar payı (DİASA dahil) %5-10'dur. Onureks'in devralınması halinde Şok'un İstanbul'daki pazar payı %0-5 artarak %5-10'a yükselecektir. Şok'un pazar payı bakımından sıralaması değişmeyecek, BİM, Migros ve Carrefour'dan sonra dördüncü sırada olmaya devam edecektir.

<sup>4</sup> DİASA ile birlikte pazar payı verilmiştir.

- (52) İndirim marketlerinin ayrı bir pazar olarak ele alınması halinde Şok ve Onureks'in işlem sonrası pazar payı %5-10 olacaktır. Şok ve Onureks mağazalarının 300 m<sup>2</sup>'den küçük satış alanına sahip olduğu dikkate alındığında, alternatif bir başka pazar tanımı indirim marketleri hariç 300 m<sup>2</sup> den küçük satış alanına sahip organize HTM perakendeciliği olarak belirlenebilecektir. İstanbul ilinde 300 m<sup>2</sup> den küçük satış alanına sahip organize HTM perakendeciliğinin büyüklüğü Şok-DİASA işleminde Yıldız Holding tarafından 10.886.391.252 TL olarak bildirilmiştir. Bu veriler dikkate alınarak 300 m<sup>2</sup> den küçük satış alanına sahip organize HTM perakendeciliği pazar payları 2012 yılı Şok için % 5-10, Onureks için %0-5 olarak hesaplanmıştır.
- (53) Alternatif pazar tanımları çerçevesinde yapılan değerlendirmeler neticesinde, Şok'un işlem sonrasında ulaşacağı pazar payının hakim durum yaratılması ya da güçlendirilmesine yol açacak düzeyde olmadığı kanaatine varılmıştır.

#### **G.3.4. Mevcut ve Potansiyel Rekabet**

- (54) HTM Perakendeciliği Sektör İncelemesi Raporu'nda HTM organize perakendeciliği pazarının hipermarket, süpermarket ve indirim marketleri olarak ayrıştığı ve tek duraklı alışveriş ile tamamlayıcı alışveriş arasındaki farka dikkat çekilmiştir. Küçük süpermarket ve indirim marketlerinde tüketiciler ağırlıklı olarak tamamlayıcı alışveriş yaparken, perakendecilerin metrekareleri büyüdükçe alışveriş tek duraklı alışveriş olarak yapılmaktadır. Yine aynı rapora göre süpermarket/küçük süpermarket formatında faaliyet gösteren bölgesel/yerel perakendeciler belirli bir il veya bölgede faaliyet gösteren zincir ve tekil marketleri içermekte ve ulusal gıda perakende zincirleri ile rekabet etmektedir. Ancak Türkiye'de 81 ilde süpermarket formatında faaliyet gösteren hem çok şubeli hem de tekil gıda perakendecisi bulunmakta olup bu teşebbüslerin 366 marka ve 3490 mağaza ile Türkiye Perakendeciler Federasyonu çatısı altında yer aldığı görülmektedir.
- (55) HTM sektör raporuna göre mağaza sayısı ve toplam metrekare büyüklüğü gibi ölçütler bakımından İstanbul ve Ankara yerel perakendeciler bağlamında listenin başında yer almakta, bu illeri Bursa takip etmektedir. İstanbul Perakendeciler Derneği üyesi kırk bir firma bulunmaktadır. Sektör raporunda yerel marketlerin hızlı bir büyüme oranı yakalayarak hem şube sayısı hem de toplam metrekare büyüklüğünü yıllar itibarıyla artırdıkları ve pazardaki varlıklarını güçlendirdikleri, bu zincirlerin özellikle meyve-sebze, et, unlu mamuller, bakliyat, şarküteri gibi temel ürünlerde rekabetçi olmaya çalıştıkları belirtilmektedir. Dolayısıyla ülkemizdeki yerel perakendecilerin oldukça hızlı bir şekilde büyüyerek ulusal zincirlere rekabetçi baskı yarattığı ve rekabetçi yapıda dikkate alınan unsurlar arasında yer aldığı söylenebilir.
- (56) Şok ve Onureks mağazaları 300 m<sup>2</sup>'nin altında satış alanına sahiptir. Bu büyüklükteki organize perakendeciliğin öne çıkan yönü yeni mağaza bulunmasının görece kolay olmasıdır. Bir başka deyişle, metrekare alanı küçüldükçe yeni mağaza açılması kolaylaşmaktadır. Bu bağlamda, 2008 yılında ilk mağazasını açan A101'in 5 yıl içerisinde 2000 mağazayı aşan bir büyüklüğe ulaşması ya da 2012 yılının Mayıs ayında bünyesinde İstanbul'da 10 mağazayla faaliyetine başlayan UCZ'nin halihazırda İstanbul'da 1150 mağazaya ulaşması da 300 m<sup>2</sup> altındaki büyüklüklerde mağaza sayısının hızla artabileceğini ortaya koymaktadır. Bu bilgiler, pazarın bu segmentinin potansiyel rekabet/yeni girişler ve mevcut aktörlerin büyümesi adına olumlu bir özellik taşıdığını göstermektedir.
- (57) Mevcut dosya kapsamında Şok ve Onureks'in mağazalarının bulunduğu lokasyonlar ve mağazaların birbirine uzaklığı da incelenmiştir. Şok ve Onureks mağazalarının büyük bir çoğunluğu süpermarketler için mağaza çekim alanı olarak kabul edilen 1000 metrenin üzerinde uzaklığa sahiptir. Birbirine uzaklığı bin metrenin altında olan mağazalar da bulunmakla birlikte, bu durumun oranca azlığı ve yukarıda ifade edildiği üzere küçük

**13-47/635-274**

süpermarketler bakımından potansiyel rekabetin varlığı dikkate alındığında rekabetçi bir endişe oluşmamaktadır.

#### **H. SONUÇ**

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