

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

**REKABET KURULU KARARI**

Dosya Sayısı : 2005-3-63 (Devralma)  
Karar Sayısı : 05-40/558-137  
Karar Tarihi : 17.6.2005

**A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER**

**Başkan** : Mustafa PARLAK  
**Üyeler** : Tuncay SONGÖR, Prof. Dr. Zühtü AYTAÇ, Rıfki ÜNAL, Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI, M. Sıraç ASLAN, Süreyya ÇAKIN, Mehmet Akif ERSİN

**B. RAPORTÖRLER** : Tarkan ERDOĞAN, Ümit GÖRGÜLÜ, Kürşat ÜNLÜSOY, Ahmet Ussal ŞAHBAZ

**C. BİLDİRİMDE BULUNAN** : - McDonald's ICM LLC  
Temsilcisi: Av. Nural BOZKIR  
Barbaros Bulvarı, Morbosan Sokak, Cerrahoğlu Binası, Balmumcu, Beşiktaş/İstanbul

**D. TARAFLAR** : - McDonald's ICM LLC  
One McDonald's Plaza Oak Brook, Illinois 60523 ABD  
- Todd Ozer TUCKER  
101 Thomson Road 15-05 United Square  
SINGAPORE 307591  
- Thomas Marvin WHALEY  
One McDonald's Plaza Oak Brook, Illinois 60523 ABD  
- Robert Dale LARSON  
One McDonald's Plaza Oak Brook, Illinois 60523 ABD  
- M. Fadlullah CERRAHOĞLU  
Barbaros Bulvarı, Morbosan Sokak, Cerrahoğlu Binası, Balmumcu, Beşiktaş/İstanbul  
- McDonald's Restaurant Operations Inc.  
Corporation Service Company 2711 Centerville Road, Suite 400 Wilmington, Delaware 19808 ABD

- Anadolu Endüstri Holding A.Ş.  
Ankara Asfaltı Üzeri, PTT Hastanesi Yanı,  
İçerenköy Mah. Umut Sok. No: 12 Kadıköy İstanbul
- Çelik Motor Ticaret A.Ş.  
Ankara Asfaltı Üzeri, PTT Hastanesi Yanı,  
İçerenköy Mah. Umut Sok. No: 12 Kadıköy İstanbul
- Anadolu Motor Üretim Pazarlama A.Ş.  
Esentepe Mah. Anadolu Cad. No:5 Kartal İstanbul
- Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş.  
M. Nezih Özman Mah. Kasım Sok. No: 34 Merter  
İstanbul
- Alternatif Finansal Kiralama A.Ş.  
Cumhuriyet Cad. No: 22/24 Elmadağ Taksim  
İstanbul

10 **E. DOSYA KONUSU : McDonald's ICM LLC, Todd Ozer Tucker, Thomas Marvin Whale, Robert Dale Larson ve M. Fadlullah Cerrahoğlu'na ait olan Hamburger Restoran İşletmeleri A.Ş. ile McDonald's ICM LLC ve McDonald's Restaurant Operations Inc.'e ait olan McDonald's Restaurantları Ltd. Şti. hisselerinin Anadolu Endüstri Holding A.Ş., Çelik Motor Ticaret A.Ş., Anadolu Motor Üretim Pazarlama A.Ş., Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş. ve Alternatif Finansal Kiralama A.Ş. tarafından devralınmasına izin verilmesi talebi.**

20 **F. DOSYA EVRELERİ:** Kurum kayıtlarına 5.5.2005 tarih, 2908 sayı ile intikal eden ve en son 3.6.2005 tarih 3835 sayılı yazı ile eksiklikleri tamamlanan bildirim üzerine 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi ile 1997/1 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ'in ilgili hükümleri uyarınca yapılan inceleme sonucunda düzenlenen 14.6.2005 tarih ve 2005-3-63/Öİ-05-TE sayılı Ön İnceleme Raporu 15.6.2005 tarih, REK.0.07.00.00-120/113 sayılı Başkanlık önergesi ile 05-40 sayılı Kurul toplantısında görüşülerek karara bağlanmıştır.

30 **G. RAPORTÖRLERİN GÖRÜŞÜ:** İlgili raporda; söz konusu devralmanın 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamında izne tabi bir işlem olduğu; bu işlem sonucunda ilgili pazarda 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesi kapsamında hakim durum yaratılmasının veya mevcut bir hakim durumun daha da güçlendirilmesinin ve bunun sonucunda ülkenin bütünü yahut bir kısmında ilgili pazarlarda rekabetin önemli ölçüde azaltılmasının söz konusu olmaması nedeniyle bildirim konusu işleme izin verilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

**H. İNCELEME VE DEĞERLENDİRME****H.1. Taraflar****H.1.1. McDonald's ICM LLC (MCD) ve McDonald's Restaurant Operations Inc.**

MCD ve McDonald's Restaurant Operations Inc. tamamı McDonald's Corporation'a ait bir şirkettir. McDonald's Corporation Türkiye'deki faaliyetlerini bu şirketler vasıtasıyla yürütmektedir.

McDonalds Corporation 100 ülkedeki mevcudiyeti ve 31 binin üzerindeki restoranıyla dünyanın önde gelen fast-food zincirlerinden biri olan McDonald's'ın sahibidir. McDonald's restoranları ya doğrudan McDonald's Corporation tarafından işletilmekte ya da franchise sözleşmeleri tahtında franchise alan bağımsız teşebbüslerce veya lisans sözleşmeleri çerçevesinde faaliyet gösteren yan kuruluşlar tarafından işletilmektedir.

**H.1.2. McDonald's Restaurantları Ltd. Şti. (McDonald's Restaurantları) ve Hamburger Restoran İşletmeleri A.Ş. (Hamburger A.Ş.)**

MCD bugüne kadar Türkiye'deki faaliyetlerini kontrolünde olan McDonald's Restaurantları ve Hamburger A.Ş. aracılığıyla yürütmüştür. McDonald's Restaurantları ve Hamburger A.Ş.'nin ortaklık yapılarına Tablo 1 ve 2'de yer verilmiştir.

Tablo 1: McDonald's Restaurantları Ltd. Şti. Ortaklık Yapısı

Hissedarlar	Hisse Adedi
MCD	(.....)
McDonald's Restaurant Operations Inc.	(.....)
TOPLAM	(.....)

Tablo 2: Hamburger Restoran İşletmeleri A.Ş. Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Adedi
MCD	(.....)
Ali Nur Vardar	(.....)
M. Fadlullah Cerrahoğlu	(.....)
Todd Ozer Tucker	(.....)
Robert Dale Larson	(.....)
Thomas Marvin Whaley	(.....)
TOPLAM	(.....)

Sözü geçen şirketlerden McDonald's Restaurantları Türkiye'deki ana McDonald's işletmecisiyken, Hamburger A.Ş. sadece Taksim'de kurulu olan McDonald's restoranının işletmesini gerçekleştirmektedir. Ayrıca, McDonald's Restaurantları İzmir'de sahibi olduğu Feedlot sığır çiftliğinde sığır yetiştiriciliği alanında da faaliyette bulunmaktadır.

McDonald's Restaurantları'nın 2004 yılı cirosu (.....) YTL, Hamburger A.Ş.'nin 2004 yılı cirosu (.....) YTL'dir.

### H.1.3. Anadolu Grubu

İncelenen devralma işlemi sonucunda McDonalds Restaurantları ve Hamburger A.Ş., Anadolu Grubu bünyesindeki Anadolu Endüstri Holding A.Ş. (Anadolu Endüstri), Çelik Motor Ticaret A.Ş. (Çelik Motor), Anadolu Motor Üretim Pazarlama A.Ş. (Anadolu Motor), Anadolu Bilişim Hizmetleri A.Ş. (Anadolu Bilişim) ve Alternatif Finansal Kiralama A.Ş. (Alternatif Finansal) şirketleri tarafından devralınmaktadır.

Anadolu Grubu, Tablo 3'te de görüldüğü üzere, içecek, otomotiv, finans, kalem ve kırtasiye alanlarında 1950'lerden bu yana faaliyet göstermektedir.

Tablo 3: Anadolu Grubu Şirketleri

İçecek Grubu	Meşrubat Grubu	Coca-Cola İçecek A.Ş. Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.Ş.
	Bira Grubu	Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş. Efes Pazarlama ve Dağıtım Tic. A.Ş.
Otomotiv Grubu	Anadolu Isuzu Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. Çelik Motor Tic. A.Ş. Anadolu Motor Üretim ve Paz. A.Ş.	
Kalem ve Kırtasiye Grubu	Adel Kalemcilik Tic. ve San. A.Ş. Ülkü Kırtasiye Tic. Ve San. A.Ş.	
Finans Grubu	Alternatifbank A.Ş. Alternatif Finansal Kiralama A.Ş. Alternatif Yatırım Ortaklığı A.Ş.	

Anadolu Grubu'nun holding şirketi konumunda olan Anadolu Endüstri, Grup bünyesinde yer alan şirketlerin faaliyetlerini koordine etmekte, planlama ve denetim işlevlerini yerine getirmektedir. Holding, Grup şirketlerine her türlü mali, idari ve hukuki danışmanlık yapmakta, Grubun insan kaynakları ve endüstriyel ilişkiler, basın ve halkla ilişkiler, bilgi sistemleri çalışmalarını koordine etmektedir.

Bu şirketler Tablo 4, 5, 6, 7 ve 8'deki ortaklık yapılarından da anlaşıldığı üzere, Anadolu Endüstri'nin kontrolünde bulunmaktadır.

Tablo 4: Anadolu Endüstri Ortaklık Yapısı

Hissedar	(%) Hisse Oranı
Yazıcılar Holding A.Ş.	(.....)
Özilhan Sınai Yatırım A.Ş.	(.....)
Diğer	(.....)
TOPLAM	100,00

Tablo 5: Çelik Motor Ortaklık Yapısı

Hissedar	(%) Hisse Oranı
Anadolu Endüstri Holding A.S.	(.....)
Anadolu Motor Üretim ve Pazarlama A.S.	(.....)
Yazıcılar Holding A.Ş.	(.....)
Özilhan Sınai Yatırım A.Ş.	(.....)
TOPLAM	100,00

Tablo 6: Anadolu Motor Ortaklık Yapısı

Hissedar	(%) Hisse Oranı
Anadolu Endüstri Holding A.Ş.	(.....)
Çelik Motor Ticaret A.Ş.	(.....)
Yazıcılar Holding A.Ş.	(.....)
Özilhan Sınai Yatırım A.Ş.	(.....)
Lombardini S.r.l.	(.....)
Diğer	(.....)
TOPLAM	100,00%

Tablo 7: Anadolu Bilişim Ortaklık Yapısı

Hissedar	(%) Hisse Oranı
Anadolu Endüstri Holding A.Ş.	(.....)
Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş.	(.....)
Alternatifbank A.Ş.	(.....)
Mustafa Uysal	(.....)
Erdal Tunca	(.....)
TOPLAM	100,00

Tablo 8: Alternatif Finansal Ortaklık Yapısı

Hissedar	(%) Hisse Oranı
Anadolu Endüstri Holding A.Ş.	(.....)
Mehmet Alev Göçmez	(.....)
Tuncay Özilhan	(.....)
Zehra Handan Keremoğlu	(.....)
Doru İç ve Dış Tic. Ltd. Şti.	(.....)
Diğer	(.....)
TOPLAM	100,00

Tablo 9: CCI Ortaklık Yapısı

Hissedar	(%) Hisse Oranı
<i>The Coca-Cola Export Corporation</i>	(.....)
Ahmet Cemal Bozer	(.....)
Anadolu Endüstri Holding A.Ş.	(.....)
Anadolu Eğitim ve Sosyal Yardım Vakfı	(.....)
<i>Anadolu Efes Biracılık ve Malt San. A.Ş.</i>	(.....)
<i>Etap İçecek Yatırım A.Ş.</i>	(.....)
Armağan Özgörkey	(.....)
Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.Ş.	(.....)
İstanbul Ticaret ve Finansman A.Ş.	(.....)

T.C. Ziraat Bankası Personel Vakfı	(.....)
Diğer	(.....)
TOPLAM	100,000

Anadolu Grubu içecek sektöründe bira ve gazlı içecekler segmentlerinde faaliyet göstermektedir. Bira sektöründe Türkiye'nin en büyük bira markası olan Efes'in sahibi olan Anadolu Grubu, gazlı içecek sektöründe Coca-Cola'nın Türkiye ŐiŐeleyicisi olan Coca-Cola içecek A.Ő.'nin (CCİ) en büyük ortağıdır. Ortaklık yapısı Tablo 9'da görülen CCİ, The Coca-Cola Export Corporation, Anadolu Grubu ve Etap Grubu'nun ortak giriŐimi niteliğinde bir teŐebbüstür.

CCİ'nin %(.....)'una sahip olduğu Coca-Cola Satış ve Dağıtım A.Ő. de aynı ekonomik bütünlük içinde faaliyet göstermektedir.

## H.2. İlgili Pazar

### H.2.1. İlgili rn Pazarı

Bildirim konusu devralma işlemi tarafların faaliyet gösterdikleri alanlar dikkate alınarak aŐađıdaki ilgili ürün pazarları açısından incelenmiŐtir.

#### H.2.1.1. Restoran iŐletmeciliđi Faaliyetine İlişkin İlgili rn Pazarı

Devralmaya konu olan teşebbüsün faaliyet gösterdiği ilgili ürün pazarı Kurul'un 24.2.2000 tarih ve 00-8/40-32 sayılı *McDonald's* kararında "fast-food pazarı" olarak belirlenmiştir. İlgili kararda fast-food restoranların diğer restoranlardan iki farklı özelliğine vurgu yapılmaktadır: Self servis ve sınıflandırılmış menülerin bulunması.

50 Kurul'un 18.10.2002 tarih ve 02-63/794-324 sayılı *Burger King* kararında, McDonald's'ın en büyük rakibi olarak görülen Burger King'in faaliyet gösterdiği en geniŐ pazarın "hızlı servis restoranları" olarak görüldüğü belirtilmiŐ ve hızlı servis restoranları dört alt sektöre ayrılmıŐtır: (1) "fast-food" restoranları, (2) paket/eve teslim restoranları (take away/home delivery), (3) self-servis kafeteryalar ve (4) sokak satıcıları/büfeler. Bu kategorilerden "fast-food" restoranları, genel olarak, cirosunun %50 veya daha fazlasını mekanda oturup yemekten kaynaklanan satıŐlardan sağlayan restoranlar olarak tanımlanmıŐ ve bu restoranların tüketicisi profili, restoranın konumu, kolay ulaŐılır olması, hızlı servis ve ucuz fiyat gibi unsurlar bakımından benzerlik gösterdiklerine dikkat çekilmiŐtir. Kararda Burger King'in faaliyet gösterdiği ilgili ürün pazarı "fast-food restoran pazarı" olarak belirlenirken, paket/eve teslim restoranlarını fast-food restoranlarından ayıran zellikler Őu Şekilde belirlenmiştir:

- Teslimat tüketicinin evine yapıldığından restoranın konumu önem arz etmez (teslimat alanı tüketicinin evine kadar uzandığı müddetçe) ve restoranın oturmaya ayrılan kısmı gereksizdir.
- rnler fast-food restoranlarının ürünlerine nispeten daha pahalı, tam servis hizmet veren restoranlara göre daha ucuzdur.

- Tüketiciler genelde eve teslimden dolayı ek ücret ödemeye hazırdırlar.

Öte yandan, devralma başvurusuna ilişkin ek bilgi yazısında bildirimde bulunan taraf ilgili ürün pazarının “lüks restoranlar dışında kalan dışarıda yeme içme/informal eating out” pazarı şeklinde görülmesinin daha uygun olacağını belirtmiştir.

70 Kurul’un gerek *McDonald’s* gerekse *Burger King* kararlarında ilgili ürün pazarı fast-food pazarı olarak belirlenmiştir. Ancak, *McDonald’s* ve *Burger King* kararlarında fast-food pazarına yüklenen anlam farklıdır. *McDonald’s* kararında fast-food pazarı, klasik restoranlar ve sokak büfeleri dışında kalan yeme içme hizmetleri şeklinde değerlendirilmiştir. *Burger King* kararındaysa daha dar bir tanım yapılarak paket / eve teslim restoranları fast-food pazarının dışında bırakılmıştır.

80 Paket servis tüm fast-food restoranlarında da sunulan bir hizmet seçeneğidir. Üstelik son dönemde birçok fast-food restoranı da eve teslim hizmeti vermeye başlamıştır. Örneğin, McDonald’s 2003 yılında AloServis adı altında ev ve işyerlerine servise de başlamış ve bu uygulama yoğun taleple karşılaşmıştır. McDonald’s 2004 yılı cirosunun %(....)’ini AloServis hizmetinden elde etmiştir. Bunun yanı sıra, yine paket servis kapsamında değerlendirilebilecek olan “arabaya servis” uygulamasından elde edilen gelir de 2004 yılı rakamlarıyla McDonald’s cirosunun %(....)’ini teşkil etmektedir. Dolayısıyla, paket / eve teslim restoranlarıyla fast-food restoranları arasında yakın bir ikame ilişkisi bulunmaktadır.

İlgili ürün pazarının tespitinde kullanılan araçlardan biri de teşebbüse ait iç yazışmalar ile kendi bünyelerinde veya üçüncü kişilerce yaptırılan araştırmaların incelenmesidir. McDonald’s tarafından her yıl düzenli olarak yapılan Fast Track Araştırması’nda yer alan rakipler ve pazar paylarına Tablo 10’da yer verilmiştir. Bu çerçevede, McDonald’s’ın kendine rakip olarak gördüğü restoranlar hem fast-food restoranlarını hem de paket / eve teslim restoranlarını kapsamaktadır.

Diğer yandan, devralma başvurusuna ilişkin ek bilgi yazısında bildirimde bulunan taraf, ilgili ürün pazarının “lüks restoranlar dışında kalan dışarıda yeme içme/informal eating out” pazarı şeklinde görülmesinin daha uygun olacağını belirtmiştir. Ancak, bu tanıma göre klasik restoranlar da ilgili ürün pazar tanımını içerisinde yer alacaktır. Tablo 10’da McDonald’s’ın rakip olarak gördüğü herhangi bir klasik restoran bulunmamaktadır. Ayrıca klasik restoranlar tüketici gözünde hızlı servis ve sınıflandırılmış mönü özelliğini bulundurmamaları nedeniyle fast-food restoranlarından farklılık arz etmektedir. Bu nedenle aynı pazar kapsamında değerlendirilmeleri de mümkün değildir.

Yapılan analizler sonucunda, fast-food pazarı *McDonald’s* kararındaki değerlendirmeye uygun olarak, paket/eve teslim ve self-servis restoranları da kapsayacak şekilde değerlendirilmiş; klasik lokantalar ve yiyecek satan büfeler fast-food pazarına dahil edilmemiştir.

Sonuç olarak, yukarıda yer verilen bilgiler ışığında ilgili ürün pazarı “fast-food restoranları pazarı” olarak tanımlanmıştır.

Tablo 10: Fast-Track Araştırması'na göre McDonald's'ın Rakipleri Hakkında Bilgiler

Firmalar	Ziyaret Sayısına Göre Pazar Payı (%)			Restoran Sayısı
	2002	2003	2004	
Burger King	(.....)	(.....)	(.....)	105
Pizzacılar	(.....)	(.....)	(.....)	
Burger/Hamburger	(.....)	(.....)	(.....)	
McDonald's	(.....)	(.....)	(.....)	81
Pizza Hut	(.....)	(.....)	(.....)	23
Tavukçular	(.....)	(.....)	(.....)	
Sultan Ahmet Köfte	(.....)	(.....)	(.....)	40
Hacıoğlu	(.....)	(.....)	(.....)	20
Mudurnu	(.....)	(.....)	(.....)	18
Kristal	(.....)	(.....)	(.....)	
KFC	(.....)	(.....)	(.....)	18
Tatlises	(.....)	(.....)	(.....)	
Domino's	(.....)	(.....)	(.....)	34
Borsa	(.....)	(.....)	(.....)	4
Arby's	(.....)	(.....)	(.....)	7
Schlotzsky's	(.....)	(.....)	(.....)	4
Little Ceasers	(.....)	(.....)	(.....)	10
Toplam	100	100	100	

### H.2.1.2. Sığır Yetiştiriciliği Faaliyetine İlişkin Ürün Pazarı

McDonald's Restaurantları sahibi olduğu İzmir'deki Feedlot Besi Çiftliği'nde sığır yetiştiriciliği faaliyetinde bulunmaktadır. Bu faaliyete ilişkin ilgili ürün pazarı sığır yetiştiriciliği pazarı şeklinde tanımlanmıştır.

Bu pazar çok sayıda küçük yetiştiriciden oluşmaktadır. Pazar büyüklüğüne ilişkin olarak Devlet İstatistik Enstitüsü'nün 2002 yılı verilerine göre 1,774,107 adet sığır kesimi yapılmıştır. Feedlot Besi Çiftliği'nde ise (.....) kadar sığır beslenmektedir. Bu itibarla, McDonald's Restaurantları'nın ilgili pazardaki payı ihmal edilebilir düzeydedir.

### H.2.1.3. Gazlı İçecek Şurubu Pazarı

Yukarıda da belirtildiği üzere Anadolu Grubu CCI yoluyla fast-food restoranlarına gazlı içecek şurubu temin etmektedir. Söz konusu yapı nedeniyle ilgili devralmadan gazlı içecek şurubu pazarının da etkilenmesi muhtemeldir. Bu nedenle fast-food restoranları pazarının yanında gazlı içecek şurubu pazarı da ayrı bir ilgili ürün pazarı olarak belirlenmiştir<sup>1</sup>.

### H.2.2. İlgili Coğrafi Pazar

McDonald's, halen Türkiye çapında 15 farklı yerleşim biriminde toplam 81 adet fast-food restoranı ile faaliyetini sürdürmektedir. Söz konusu restoranlar büyük illerde yoğunlaşmaktadır. Yine de coğrafi pazarın Türkiye olarak belirlenmesi daha uygundur. Zira, teşebbüsün faaliyetlerini belli illerde yoğunlaştırmasında taşıma giderleri, ürünün çürümesi veya dağıtım sisteminin yetersizliği gibi faktörlerden ziyade satış potansiyelinin büyük şehirlerde mevcut olması etkindir. Kurul'un McDonald's kararında da aynı gerekçelerle

<sup>1</sup> Gazlı içecek şurubu pazarına ilişkin ayrıntılı bilgi için bkz. 26.05.2005 tarih ve 05-36/453-106 sayılı Kurul kararı.



ilgili coğrafi pazar tüm Türkiye olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla ilgili coğrafi pazar Türkiye Cumhuriyeti sınırları olarak tespit edilmiştir.

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

#### H.3.1. İşlem

Bildirim konusu işlem McDonald's Restaurantları ile Hamburger A.Ş.'nin Anadolu Endüstri ve kontrolündeki şirketler tarafından devralınmasıdır. Söz konusu devralma kapsamında McDonald's Restaurantları bünyesinde bulunan bir besi çiftliği de yer almaktadır.

100 MCD, Hamburger A.Ş.'nin %99.9'una sahiptir. Hisse Satış Sözleşmesi uyarınca (.....) adet nama yazılı hisse, bir başka deyişle Hamburger A.Ş.'nin %100 hissesi (.....) Anadolu Grubu (Anadolu, Çelik Motor, Anadolu Motor, Anadolu Bilişim, Alternatif Finansal) tarafından alınmaktadır. Söz konusu devralma işlemi sözleşmenin 8.1. maddesi uyarınca ön şartların yerine getirilmesi (Rekabet Kurulu izninin alınması) veya ön şartların yerine getirilmesinden feragat edilmesini takip eden 15 iş günü içinde tamamlama tarihinden geçerli olmak üzere veya tarafların uygun görecekları daha uzun bir süre içinde gerçekleşecektir. İşlemin, satış sözleşmesiyle aynı tarihte imzalanan satış vaadi sözleşmesinin tamamlanmasıyla eş zamanlı olarak gerçekleşeceği belirtilmektedir.

110 McDonald's Restaurantları'nın %99.9'una MCD sahiptir. McDonald's Restaurantları'nın toplam (.....) hissesinden (.....) adedi, herhangi bir sınırlamaya tabi olmaksızın Anadolu ve Çelik Motor tarafından Hisse Satış Sözleşmesi'nin 8.5. maddesi uyarınca ön şartların yerine getirilmesini veya ön şartların yerine getirilmesinden feragat edilmesini takip eden 15 iş günü içinde tamamlama tarihinden geçerli olmak üzere veya tarafların anlaşabileceği daha uzun bir sürede alınacaktır. Satış Vaadi Sözleşmesi'ne göre Anadolu Endüstri, McDonald's Restaurantları'nın geri kalan (.....) adet hissesini ise 1 Ekim 2005 tarihinden sonraki bir zamanda (10 Ekim 2005'ten geç olmamak üzere) satın alacaktır. Bu durumun McDonald's Restaurantları'nın 1 Ekim 2002 tarihinde nev'inin değiştirilmesi suretiyle "Anonim Şirket"ten "Limited Şirket"e dönüştürülmesi nedeniyle Türk Ticaret Kanunu'nun 520. maddesi uyarınca 3 yıl boyunca hisselerin devredilememesinden 120 kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

MCD global yapılanma faaliyetlerinin bir sonucu olarak Türkiye'deki faaliyetlerini yerel yatırımcılara devretme kararı almıştır. Bildirim formunda devralmayla birlikte McDonald's markasının yerelleştirilmesinin amaçlandığı belirtilmektedir.

#### H.3.2. Değerlendirme

Fast-food pazarında taraflardan sadece Hamburger A.Ş. ve McDonald's Restaurantları'nın faaliyeti bulunmaktadır. Devralan taraf Anadolu Grubu'nun fast-food pazarında herhangi bir faaliyeti yoktur.

130 Bildirime konu olan işlem 1997/1 sayılı Tebliğ'in 2. maddesinin (b) bendinde belirtilen şekilde bir devralma niteliğindedir.

McDonald's'ın tüketici ziyaret sayısına göre yapılan hesaplamasında son üç yıla ait pazar payları sırasıyla %(...), %(...), %(...)'tir. Bildirim konusu devir işleminin fast-food pazarında, 4054 sayılı Kanun'un 7. maddesine dayanılarak

çıkarılan 1997/1 sayılı Tebliğ'in 4. maddesinde değişiklik yapılmasına ilişkin 1998/2 sayılı Tebliğ'de belirtilen %25'lik pazar payı eşiğini aştığı görülmektedir. Devralma işlemi ciro eşiği itibari ile de Tebliğ'de belirtilen eşiğin üzerindedir. Her iki şirketin toplam 2004 yılı ciroları yaklaşık 113 trilyon TL'dir. Bu bağlamda, anılan devralma işlemi 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamında izne tabidir.

140 Öte yandan bir diğer ilgili pazar olan sığır eti yetiştiriciliği pazarında, Bölüm H.2.1.2'de de belirtildiği üzere, McDonald's Restaurantları'nın pazar payı ihmal edilebilir derecede iken, bu pazardaki cirosu da 25 trilyon TL'lik pazar payı eşiğinin altındadır. Dolayısıyla sığır yetiştiriciliği pazarı itibarıyla ilgili işlem 1997/1 sayılı Tebliğ kapsamında izne tabi bir devralma niteliğinde değildir.

150 Fast-food restoranları pazarında Anadolu Grubu'nun herhangi bir faaliyeti olmaması nedeniyle devralma ilgili pazarda yatay bir yoğunlaşma yaratmayacaktır. Ancak Bölüm H.1.3'te de belirtildiği gibi, Anadolu Grubu'nun fast-food restoranlarının önemli bir girdisi olan gazlı içecek şurubu üreticisi ve bu pazarda yaklaşık %(....) pazar payı ile hakim durumda olan CCI ortak girişim şirketinin üç ortağından biri olması, söz konusu devralmanın dikey anlamda hem fast-food pazarında hem de gazlı içecek şurubu pazarında etkilerinin ortaya konulmasını kaçınılmaz hale getirmektedir.

#### **H.3.2.1. Gazlı İçecek Şurubu Pazarına Etkiler**

Yukarıda da açıklandığı üzere, devralma işlemine taraf olan Anadolu Grubu, Coca-Cola'nın Türkiye'deki şişeleycisi olan CCI'nin en büyük ortağıdır. CCI'nin diğer ortakları arasında The Coca-Cola Company ve Etap Grubu da bulunmakta ve CCI bu üç teşebbüs tarafından kontrol edilen bir ortak girişim niteliği göstermektedir.

160 Türkiye'de Coca-Cola'nın marka sahipliği faaliyetlerini yürüten ve The Coca-Cola Company tarafından tek başına kontrol edilen Coca-Cola Meşrubat San. ve Tic. A.Ş. (CCT) ile Coca-Cola Pazarlama ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş. (CCP) ile şişeleyci CCI hakkında daha önce Burger King'in gazlı içecek şurubu pazarında fiyat ayrımcılığı yoluyla hakim durumunu kötüye kullandıkları iddiasıyla önaraştırma yapılmış, Kurul, önaraştırma sonucunda bir rekabet ihlali bulunmadığı gerekçesiyle soruşturma açılmasına gerek olmadığına karar vermiştir<sup>2</sup>.

170 Söz konusu gazlı içecek şurupları pre-mix ve post-mix olarak ayrılmaktadır. Yüklü hacimlerde satış yapan birçok yerinde tüketim noktası, maliyet avantajı ve serviste sağlanan hız dolayısıyla, perakende kanalında satılan şişe ya da kutu ürünler yerine, pre-mix ya da post-mix şuruptan ürettikleri gazlı içecekleri servis etmektedir. Sözü geçen önaraştırmaya konu olan Burger King ve devralmaya konu olan McDonald's, satış yerinde daha çok ilave gerektiren ancak bir anda yüksek yoğunluk yaşayan satış noktaları için avantajlar getiren post-mix şurupları kullanmaktadır.

Önaraştırma çerçevesinde yürütülen incelemede; esasen marka sahipliği faaliyetlerini yürüten CCT'nin gazlı içecek şurubu satış faaliyetinin istisnai bir durum olduğu; CCT'nin sadece McDonald's ve Burger King'e gazlı içecek

<sup>2</sup> 26.5.2005 tarih ve 05-36/453-106 sayılı Kurul kararı.

180 şurubu satışı yaptığı ve bu durumun Burger King ve McDonald's'ın şirket bilgilerinin gizliliğinin korunması konusunda gösterdikleri hassasiyet, TCCC ile iki restoran zinciri arasındaki uluslararası düzeydeki stratejik işbirliği ve bu iki büyük müşteriye verilen özel önem dolayısıyla ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Türkiye'deki diğer tüm gazlı içecek şurubu müşterilerine satış CCI tarafından gerçekleştirilmektedir. Anılan kararda, CCT ve CCI'nin şurup satış faaliyetinde farklı teşebbüsler olarak değerlendirilemeyeceği ve CCT'nin söz konusu şurup satışını "CCI adına" gerçekleştirdiği kanaatine varılmıştır. Ayrıca, şikayete konu olan ilgili ürün pazarının "gazlı içecek şurubu" pazarı olduğuna ve CCT/CCI'nin ilgili pazarda hakim durumda olduklarına hükmedilmiştir.

190 Burger King'in Ekim 2003'te CCT'den gazlı içecek şurubu alımını kesmesiyle CCT'nin tek gazlı içecek şurubu müşterisi olarak McDonald's kalmıştır. Bu tarihten itibaren Burger King şurup ihtiyacını Pepsi Bottling Group'tan (PBG) karşılamaya başlamıştır. Türkiye'deki diğer tüm Coca-Cola şurup müşterileri ise alımlarını CCI'den gerçekleştirmektedir.

CCI'yi ortak kontrol eden teşebbüs olan Anadolu Grubu'nun, McDonald's'ı da devralmasıyla gazlı içecek şurubu pazarında dikey entegrasyon oluşmaktadır. Şöyle ki, CCI gazlı içecek şurubu pazarında hakim durumdaki satıcıdır. McDonald's ise bu pazardaki en büyük alıcılardan biridir. Ancak McDonald's bu pazardaki en büyük alıcılardan biri olmasına rağmen, McDonald's'ın toplam şurup alımı pazarındaki payı yaklaşık %(....)'dur<sup>3</sup>.

200 Söz konusu devralmanın gazlı içecekler şurubu pazarındaki etkisini değerlendirmek amacıyla PBG'nin görüşü alınmıştır.

PBG, yazılı görüşünde, devralma sonrasında McDonald's için CCI ile rekabet etme imkanlarının kısıtlanacağını, tekliflerinin gizliliğinin ortadan kalkacağını, ayrıca McDonald's'a su, meyve suyu ve buzlu çay satma imkanlarının da ortadan kalkacağını belirtmiştir.

PBG'nin toplam gazlı içecek şurup pazarında yaklaşık %(.....) pazar payı bulunmaktadır. Söz konusu pazarın bir alt pazarı niteliğinde olan post-mix şurup pazarında ise sadece Burger King ile çalışmaktadır. Diğer post-mix şurup alımı yapan fast-food restoranları ise CCI ile çalışmaktadır.

210 McDonald's restoranlarında, Türkiye'deki faaliyetlerinin başlangıç yılı olan 1986 yılından itibaren münhasır olarak sadece Coca Cola ürünleri satılmaktadır. Ayrıca gazlı içecekler yanında su, meyve suyu ve buzlu çayda da CCI'nin markaları münhasır olarak sunulmaktadır. Uluslararası düzeyde McDonald's ve The Coca-Cola Company (TCCC) arasında yine sözleşmeye dayanmayan stratejik bir işbirliği bulunmakta, her ülkede Coca-Cola markasının sahibi ya da şişeleyci firmalar, bu ilişki kapsamında McDonald's restoranlarına gazlı içecek şurubunu tedarik etmektedirler. Dolayısıyla hem Türkiye'de hem de uluslararası düzeyde bu stratejik işbirliği devam ettiği sürece McDonald's'ın PBG ile çalışma imkanı bulunmamaktadır. Bir başka

<sup>3</sup> Pazar büyüklüğü ve McDonald's'ın alımları, pre-mix ve post-mix şuruplarını karşılaştırılabilir hale getirmek bağlamında toplam içime hazır ürün üzerinden hesaplanmıştır. Şöyle ki, bir litre pre-mix şuruptan 18 litre, bir litre post-mix şuruptan 128 litre içime hazır şurup elde edilmektedir. Toplam pazar büyüklüğü 26.05.2005 tarih ve 05-36/453-106 sayılı Kurul kararında (.....) litre içime hazır ürün olarak verilmiştir. McDonald's'ın 2004 yılında yaptığı (.....) litre post-mix şurubu (.....) litre içime hazır ürüne karşılık gelmektedir.

220 deyişle McDonald's PBG için bugüne değin aktif müşteri olmadığı gibi potansiyel müşteri haline de gelmemiştir. Ayrıca, Türkiye'de istisnai bir durum olarak McDonald's Coca-Cola markalı gazlı içecekler satmayacak olsaydı bile, bundan sonra bu olasılığın ortadan kalkıyor olması PBG için pazarın önemli bir bölümünün kapanacağı anlamına gelmemektedir. Şöyle ki, McDonald's pazardaki önemli müşterilerden biri olmakla beraber, 2004 yılında şurup alımları toplam pazarın %(....) seviyesinde kalmıştır. Bu açıdan, PBG'nin bundan sonra bu müşteriye satış yapamama olasılığının gazlı içecek şurubu pazarında etkin rekabetin ortadan kalkması sonucunu doğurmayacağı kanaatine ulaşılmıştır.

230 PBG açısından yapılan değerlendirmeler, potansiyel rakip konumunda olan Ülker Grubu açısından da geçerlidir. Ülker PBG'den farklı olarak yerel bir firmadır. McDonald's CCI ile uluslararası düzeyde münhasır olarak çalışırken Burger King aralarında Türkiye'nin de olduğu sadece birkaç ülkede Pepsi ürünleri satarken diğer ülkelerde Coca Cola ürünlerini satmaktadır. Dolayısıyla her iki fast-food zinciri de uluslararası içecek firmalarıyla çalıştıklarından, Ülker'in bu devralmanın sonuçlanmasından bağımsız olarak söz konusu fast-food restoranlarına içecek tedarik etmesi olası gözükmemektedir.

### H.3.2.2. Fast-Food Pazarına Etkiler

240 Söz konusu devralmanın fast-food pazarına etkisi üzerine McDonald's'ın belli başlı rakipleri olan Burger King, Pizza Hut/KFC ve Arbys'den de yazılı görüşler alınmıştır.

Fast-food sektöründeki rakiplerden Arbys, şurup satışında McDonald's'a halen uluslararası anlaşmalar dolayısıyla ciddi iskontolar yapıldığını, kendi teşebbüsleriyle McDonald's arasındaki iskonto farkının devralma sonrası daha da açılması halinde bu durumun kendilerini rekabette dezavantajlı duruma getirebileceğini dile getirmiştir. Pizza Hut/KFC ise söz konusu devralmanın rekabet üzerindeki etkilerini şimdiden kestirmenin mümkün olmadığını belirtmiştir.

250 Burger King ise yazılı görüşünde, Ekim 2003'ten bu yana PBG'den gazlı içecek şurubu alıyor olmalarının ileriki bir tarihte Coca-Cola ürünlerine dönmeyecekleri anlamına gelmediğine ve esasen uluslararası lisansörleri olan Burger King Corporation (BKC) ile TCCC arasındaki işbirliği dolayısıyla Coca-Cola'nın kendileri için BKC tarafından kullanmaları önerilen bir ürün olduğuna işaret etmiştir. Burger King, devralma sonrasında CCI'nin kendilerine mal tedarikini reddebileceğini veya eşit koşulda alıcılar oldukları halde kendilerine McDonald's'tan daha ağır satış koşulları ileri sürerek rekabette dezavantajlı duruma düşürebileceğini ileri sürmüştür. Burger King, ayrıca bundan sonra CCI'den alım yapmaları halinde tüm gazlı içecek maliyetlerinin de en büyük rakipleri olan McDonald's'a karşı şeffaf hale geleceğine dikkat çekmiştir.

260 Fast-food pazarındaki oyuncuların yazılı görüşlerinde dile getirdikleri endişeleri, hakim durumda olan CCI tarafından tedarikin reddi, McDonald's'a verilebilecek iskontolar yoluyla fiyat ayrımcılığı ve satış maliyetlerinin şeffaflaşması noktalarında odaklanmaktadır. Bu endişelerden ilk ikisinin gerçekleşmesi durumunda Kanun'un 6. maddesi kapsamında müdahale etmek mümkündür. Bu nedenle, söz konusu endişelerin devralmaya izin

verilmesine engel teşkil etmediği, ancak devralma sonrasında pazarın yakından takip edilmesinin gerekli olduğu kanaatine ulaşılmıştır.

270 Satış maliyetlerinin şeffaflaşması hususu genel olarak dikey bütünleşen firmalar arasındaki bilgi akışının rakipler aleyhine rekabeti azaltıcı etkileri kapsamında incelenebilir. Bilgi akışı sonucu bir dikey birleşme ya da devralmaya izin verilmemesi ya da iznin şarta bağlanması için, akışa konu olan bilgilerin işlemde etkilenen pazarlarda rekabetin temelini teşkil edecek hayati özellik taşıyan bilgiler olması gerekmektedir. Örneğin, inovasyona dayalı pazarlarda, rakiplerin araştırma geliştirme çalışmalarının şeffaflaşması bu yönde bir etki doğurabilecektir. İncelemeye konu olan pazarsa, maliyet bilgilerinin gizliliğinin rekabetin temelini oluşturmadığı nitelikte bir pazar özelliği göstermektedir. Burger King'in maliyet bilgilerinin şeffaflaşması, bu çerçevede, Burger King aleyhine rekabette ciddi bir dezavantaj yaratmayacaktır. Kaldı ki, daha önceki yıllarda da, Burger King ve McDonald's gibi büyük ve önemli oyuncuların gizlilik endişeleri Coca-Cola tarafından özel düzenlemeler yapılması sonucunu doğurmuştur. Bundan sonra da bu tip düzenlemeler yapılabilmesinin önünde bir engel bulunmamaktadır.

280 Dikey entegrasyona ilişkin dikkat çekilmesi gereken son nokta da, daha önce de belirtildiği üzere, CCI'nin bir ortak girişim niteliğinde olduğu, en büyük ortak dahi olsa Anadolu Grubu'nun CCI'yi kontrol eden üç teşebbüsten biri olduğu hususudur. Bu itibarla, devralma sonrasında gazlı içecek şurubu pazarında CCI'nin tüm hareketlerinin sadece Anadolu Grubu'nun ticari menfaatleri doğrultusunda gerçekleşeceğini beklemek doğru olmayacaktır.

290 Sonuç olarak, söz konusu devralma ile birlikte gazlı içecek şurubu ile fast-food pazarında oluşacak dikey entegrasyon niteliğindeki yapının, her iki ilgili pazarda da rekabetin kısıtlanması sonucunu doğurmadığı kanaatine ulaşılmıştır. Ancak bundan sonra CCI'nin gazlı içecek şurubu pazarındaki satış politikaları yakından takip edilecektir.

## I. SONUÇ

Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre;

300 Bildirim konusu işlemin 1997/1 sayılı Rekabet Kurulu'ndan İzin Alınması Gereken Birleşme ve Devralmalar Hakkında Tebliğ kapsamında izne tabi olduğuna, bununla birlikte işlemin 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'un 7. maddesi anlamında hakim durum yaratan veya mevcut hakim durumu güçlendiren ve böylece ilgili pazarlarda rekabetin önemli ölçüde azaltılması sonucunu doğuran bir işlem olmadığına, bu nedenle bildirim konusu işleme izin verilmesine OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.