

Rekabet Kurumu Başkanlığından,

REKABET KURULU KARARI

Dosya Sayısı : 2010-3-8 (Önaraştırma)
Karar Sayısı : 10-47/862-299
Karar Tarihi : 1.7.2010

A. TOPLANTIYA KATILAN ÜYELER

10

Başkan : Prof. Dr. Nurettin KALDIRIMCI
Üyeler : Doç. Dr. Mustafa ATEŞ Mehmet Akif ERSİN, İsmail Hakkı KARAKELLE, Doç. Dr. Cevdet İlhan GÜNAY, Murat ÇETİNKAYA, Reşit GÜRPINAR

B. RAPORTÖRLER: Onur Yelda YÜKSEL, Aytül TOKATLI,
İmren SEYRANTEPE, Fethullah GÜLER

C. BAŞVURUDA

20

BULUNANLAR: - Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş.
Temsilcisi: Av. Süheyla ŞEN ve Av. Gaye ÇİFTÇİ
Necatibey Cad. No:19/17 Sıhhiye/Ankara

- Sayit KARABAĞLI
Sait İskender Restoran, İstinye Bayırı Cad. No:19
Sarıyer/İstanbul

- Antalya Ticaret ve Sanayi Odası
Çevreyolu Göksu Mah. Gazi Bulvarı No:531 Antalya

30

- İstanbul İçkili, İçkisiz Lokanta, Kebapçı, Köfteci ve Ayakta İçki Satanlar Esnafı Odası
Galatasaray, Hamambaşı Cad. No:34 İstanbul

- T.C. Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
Büyükdere Caddesi No:143 34394, Esentepe/ İstanbul

D. HAKKINDA ÖNARAŞTIRMA YAPILAN:

40

- Sodexo Motivasyon Çözümleri A.Ş.
Gülbahar Mah. Avni Dilligil Sok. No. 24 / A -6
34394 Mecidiyeköy / İstanbul

- Accor Servisleri International A.Ş.
Talatpaşa Cad. No:5 Kat:1 Gültepe / İstanbul

- Network Servisleri A.Ş.
Valikonağı Cad. YKB Vakıf Apt. No:173 K:4 D:2
Nişantaşı 80220 İstanbul

50

- Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş.

Fulya Mahallesi Mevlüt Pehlivan Sokak No:12 Kat:5
Multinet Plaza Gayrettepe Şişli / İstanbul

- Winwin Hizmet Yönetimi Sanayi Ve Ticaret A.Ş.
Esentepe Mah. Kasap Sokak No:16 Eser İş Merkezi A Blok
Kat 7 D:58 Şişli / İstanbul

- Set Kurumsal Hizmetler Ticaret A.Ş.
Leylak Sokak Nursanlar İş Merkezi A Blk. Kat:8 D:27
Mecidiyeköy Şişli / İstanbul

60

E. DOSYA KONUSU:

- Sodexo Motivasyon Çözümleri A.Ş. ile Accor Servisleri International A.Ş.'nin ihalelerde danışıklı hareket etmek, ihaleleri ve müşterileri paylaşmak, satış şartlarını birlikte belirlemek ve rakiplerin faaliyetlerini zorlaştırmak suretiyle 4054 sayılı Kanun'u ihlal ettikleri iddiası.

70

- Yemek kuponu/kartı sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslerin ortak hareket ederek restoranlardan %7 ila %10 arasında değişen yüksek oranlarda komisyon aldıkları iddiası.

- Yemek kuponu/kartı sağlayıcısı firmaların, lokanta, restoran ve büfeler ile yaptıkları anlaşmalarda güçlü taraf olarak kendi lehlerine haksız kazançlar sağlayarak, bu işyerlerini zor duruma düşüren piyasa koşulları oluşturdukları, ayrıca bu kuponların para gibi tedavülünün işçi ücretlerine ve iş verimliliğine olumsuz etkilerinin bulunduğu iddiaları.

F. İDDİALARIN ÖZETİ: Yapılan başvurularda özetle;

80

- Sodexo Motivasyon Çözümleri A.Ş. ve Accor Servisleri International A.Ş.'nin rakipleri olan Multinet'i karalamaya ve itibarını zedelemeye yönelik davranış ve gerçeğe aykırı beyanlarda buldukları, ihalelerde danışıklı hareket ettikleri ve Multinet'i zarara uğratmak için iskonto oranlarını birlikte hareket ederek yükselttikleri,

- Yemek kuponu/kartı sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslerin son birkaç yıldır ortak hareket ederek, restoranlardan %7 ila 10 arasında değişen yüksek oranlarda komisyon aldıkları belirtilerek, yemek kuponu/kartı komisyon oranlarının %3 seviyelerine indirilmesine yönelik hukuksal düzenleme/çalışma yapılması,

90

- Yemek kuponu/kartı sağlayıcısı firmaların lokanta, restoran ve büfelerle yaptıkları anlaşmalarda güçlü taraf olarak haksız kazanç elde ettikleri, kendileriyle anlaşmayan işyerlerini ise zor durumda bıraktıkları ayrıca bu kuponların para yerine kullanılması sonucu ortaya çıkan hukuki ve ekonomik sorunlara bağlı olarak işçi ücretlerinde ve iş verimliliğinde olumsuz etkilerin ortaya çıktığı konularına yer verilmiştir.

100

TMSF başvurusunda ise şikayet edilen teşebbüslerin belirtilen faaliyetleri ile kamu zararı oluşmasına neden olacaklarından endişe duyulduğundan bahisle Kurumumuzca konu hakkında gerekli yasal ve cezai tedbirlerin alınması, iddiaların 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun kapsamında değerlendirilerek gereğinin yapılması talep edilmiştir.

G. DOSYA EVRELERİ: Kurum kayıtlarına 6.1.2010 tarih, 76 sayı ile giren ve Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş. (Multinet) adına Avukat Süheyla ŞEN ile Avukat Gaye ÇİFTÇİ tarafından yapılan şikayet başvurusunda Sodexo Restoran Servisleri A.Ş. (yeni ticaret unvanı ile Sodexo Motivasyon Çözümleri A.Ş.) (Sodexo) ve Accor Servisleri International A.Ş. (Accor)'nin rakipleri olan Multinet'i karalamaya ve itibarını zedelemeye yönelik davranış ve gerçeğe aykırı beyanlarda buldukları, ihalelerde danışıklı hareket ettikleri ve Multinet'i zarara uğratmak için iskonto oranlarını birlikte hareket ederek yükselttikleri iddia edilerek, şikayet edilenler hakkında soruşturma açılmasına, bu uygulamaların yasaklanmasına, ihlallere son verilmesine, gerekirse ihاللerden önceki durumu koruyucu mahiyette nihai karar verilinceye kadar uygun geçici tedbirlerin alınmasına karar verilmesi talep edilmiştir.

.....**Ticari sır**..... Kurum kayıtlarına 29.1.2010 tarih ve 850 sayı ile giren TMSF başvurusunda ise şikayet edilen teşebbüslerin belirtilen faaliyetleri ile kamu zararı oluşmasına neden olacaklarından endişe duyulduğundan bahisle Kurumumuzca konu hakkında gerekli yasal ve cezai tedbirlerin alınması, iddiaların 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun kapsamında değerlendirilerek gereğinin yapılması talebi yinelenmiştir.

Anılan iddialara yönelik olarak hazırlanan 3.2.2010 tarihli, 2010-3-8/İİ-10-YY sayılı ilk inceleme raporu Rekabet Kurulunun 11.2.2010 tarihli toplantısında görüşülmüş olup, Sodexo ve Accor'un Multinet'i karalayıcı, itibarını zedeleyici davranış ve gerçeğe aykırı beyanlarda buldukları iddialarının Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 55 ve devamı maddeleri kapsamında olduğuna, dolayısıyla 4054 sayılı Kanun kapsamında olmadığına, diğer iddialara yönelik olarak ise önaraştırma yapılmasına 10-16/181-M sayı ile karar verilmiştir.

Öte yandan Kurum kayıtlarına 4.2.2010 tarih, 999 sayı ile giren, Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO) adına Genel Sekreter Vildan DEMER tarafından imzalanmış başvuruda, yemek kuponu/kartı sektöründe faaliyet gösteren teşebbüslerin son birkaç yıldır ortak hareket ederek, restoranlardan %7 ila %10 arasında değişen yüksek oranlarda komisyon aldıkları belirtilerek, yemek kuponu/kartı komisyon oranlarının %3 seviyelerine indirilmesine yönelik hukuksal düzenleme/çalışma yapılması talep edilmiştir. Kurum kayıtlarına 15.2.2010 tarih, 1251 sayı ile giren ve Sait İskender Restoran sahibi Sayit KARABAĞLI tarafından yapılan başvuruda ve bu başvuru ile tamamen aynı içeriğe sahip, İstanbul İçkili İçkisiz Lokanta, Kebapçı, Köfteci ve Ayakta İçki Satanlar Esnafı Odası adına Genel Sekreter Hatice PEHLİVAN ve Yönetim Kurulu Başkanı Basri SEVER tarafından imzalanmış 22.2.2010 tarih ve 1613 sayılı başvuruda ise yemek kuponu/kartı sağlayıcısı firmaların lokanta, restoran ve büfelerle yaptıkları anlaşmalarda güçlü taraf olarak haksız kazanç elde ettikleri, kendileriyle anlaşmayan işyerlerini ise zor durumda bıraktıkları ayrıca bu kuponların para yerine kullanılması sonucu ortaya çıkan hukuki ve ekonomik sorunlara bağlı olarak işçi ücretlerinde ve iş verimliliğinde olumsuz etkiler ortaya çıktığı iddialarına yer verilerek, söz konusu sakıncaların giderilmesi için yemek kuponu sağlayıcısı firmaların faaliyet ve izinlerinin durdurulması, söz konusu kupon ve kartların tamamen kaldırılması, eğer bu yapılamayacaksa gerekli hukuki düzenlemeler yapılarak bu düzenlemelere uyulmasının sıkı bir şekilde denetlenmesinin sağlanması talep edilmiştir.

150

160 Söz konusu üç başvurunun birlikte değerlendirildiği 3.3.2010 tarihli, 2010-3-45/İİ-10-YY sayılı ilk inceleme raporu Kurulun 11.3.2010 tarihli toplantısında görüşülmüş, başvuru konusu iddialara yönelik olarak 4054 sayılı Kanun çerçevesinde soruşturma açılmasına gerek olup olmadığının belirlenmesi amacıyla, Kanun'un 40/1. maddesi uyarınca önaraştırma yapılmasına ve bu önaraştırmanın Kurulun yukarıda da yer verilen 11.2.2010 tarihli, 10-16/181-M sayılı kararı uyarınca açmış olduğu önaraştırma ile birleştirilmesine karar verilmiştir. İlgili karar uyarınca yapılan inceleme sonucunda düzenlenen 24.6.2010 tarih ve 2010-3-8/ÖA-10-261.YY sayılı Önaraştırma Raporu 29.6.2010 tarih ve REK.0.07.00.00-110/279 sayılı Başkanlık önergesi ile 10-47 sayılı Kurul toplantısında görüşülerek karara bağlanmıştır.

H. RAPORTÖRLERİN GÖRÜŞÜ: İlgili Raporda; Sodexo Motivasyon Çözümleri A.Ş., Accor Servisleri International A.Ş., Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş., Set Kurumsal Hizmetler A.Ş. ve Winwin Hizmet Yönetimi San. ve Tic. A.Ş. ile Network Servisleri A.Ş.'nin yemek çeki piyasasındaki uygulamalarına yönelik olarak yürütülen önaraştırma sonucunda, önaraştırmaya konu teşebbüsler arasındaki rekabetçi davranışların koordine edildiğine işaret eden herhangi bir bilgi ve belgeye ulaşılamamış olması nedeniyle, soruşturma açılmasına gerek olmadığı sonuç ve kanaatine ulaşıldığı ifade edilmiştir.

170

I. İNCELEME VE DEĞERLENDİRME

I.1. Sektöre İlişkin Genel Bilgiler

Öncelikle sektörle¹ ilgili bazı tanımlara yer verilmesinde fayda bulunduğundan, bu tanımlar aşağıda sunulmaktadır:

180 *Yemek Çeki/Kuponu (Cheque Restaurant, CR):* Bir kısım işyerleri ile bu işyerlerinde çalışan personelin yiyecek ihtiyaçlarının işyerine ait tesisler dışında, nakit para yerine, üzerinde değeri yazılı bulunan ve bu değer üzerinden hamiline para ödemeksizin, sisteme üye işyerlerinde yemekten yararlanma olanağı veren ve yalnızca yemek ve tüketime hazır gıda hizmeti satın alınabilen kupon ya da çeklerdir.

Akıllı Yemek Kartı: Bir kısım işyerleri ile bu işyerlerinde çalışan personelin yiyecek ihtiyaçlarının işyerine ait tesisler dışında, nakit para yerine, daha önceden kredi yüklenmiş veya belirli bir miktara kadar limitlendirilmiş olan kartlarla sisteme üye işyerlerinde yemekten yararlanma olanağı veren kartlardır.

190 *Yemek Çeki Sistemi (Cheque Restaurant Sistemi):* Yemek çeki hizmeti veren firma tarafından üye kuruluşlar aracılığıyla müşteri personeline yemek hizmetinin organizasyonudur.

Müşteri: Yemek çeki hizmeti veren firmalarla "hizmet sözleşmesi" imzalayarak personelinin bu firmaların verdiği hizmetlerden faydalanmasını sağlayan kurum ya da kuruluşlardır.

Kullanıcı: Müşteri personeli olup, üye işyerlerinin hizmetinden faydalanacak kişidir.

¹ Yemek çeki, yemek kuponu ya da yemek kartı hizmetleri aynı hizmetlere atfen kullanılmakta olup, kararda bu hizmetler ve sektör için yaygın olarak kullanılan adıyla yemek çeki hizmetleri ya da yemek çeki sektörü ifadeleri kullanılacaktır.

200 Üye İşyeri (Üye Kuruluş): Yemek çeki sistemine dahil olan ve yemek çekleri karşılığında yemek ve tüketime hazır gıda veren lokanta, restoran, büfe, pastane, kafe, kebabçı, hamburgerci, pizzacı, muhallebici, şarküteri, market vs. türü kuruluşlardır.

Bu tanımlarla bağlantılı olarak yemek çeki sisteminin işleyişi şu şekilde özetlenebilir;

- Yemek çeki hizmeti veren firmalar personeline yemek çeki vermek isteyen müşteriler ile "hizmet satış sözleşmesi" imzalarlar.
- Yemek çeki hizmeti veren firma tarafından hazırlanan yemek çeklerinin kullanıcıları bu kuponların geçtiği tüm üye işyerlerinde istedikleri miktarda, istedikleri zamanlarda yemek tüketme olanağına sahip olurlar. (Satın alınan yemek çekleri sadece içinde bulunulan senede geçerlidir. Bu nedenle çekler her senenin 31 Aralık tarihine kadar kullanılmalıdır)
- Üye işyerleri hizmet verdikleri kullanıcılardan elde ettikleri yemek çeklerini, bunlara çeklerin toplam bedeli tutarındaki faturayı ekleyerek yemek çeki firmasının anlaşmalı olduğu banka şubesine makbuz karşılığı teslim eder.
- Üye işyerleri bankaya teslim ettiği yemek çeklerinin karşılığında yemek çeki firmasından yine banka aracılığıyla ödeme alır.
- Üye işyerleri bankaya teslim ettikleri yemek çeklerinin faturaları üzerinden belli bir komisyon oranı kadar daha düşük ödeme alarak bir anlamda yemek çeki firmasına komisyon oranı kadar ödeme yapmış olurlar.

220 Yemek çeki/kuponu kullanımında bunlar üzerinde yazan değer kadar hizmet alımı söz konusu iken, akıllı kartların kullanım farkı bu değerın karta yüklenmiş olması ya da bu değere kadar karta limit yüklenmiş olmasıdır. Son yıllarda akıllı kartların ekonomik hayatın birçok alanına girmesiyle birlikte, özel ya da kamu kuruluşlarının personeline ücret dışındaki her türlü sosyal yardım, ödeme, avantaj ya da desteği sağlamalarında kullanılmaları gündeme gelmiştir. Bu çerçevede market, restoran gibi yerlerde gıda ya da yemek için yapılan harcamalarda, benzin, konaklama, taksi, parkmetre ve telefon harcamalarında akıllı kart kullanımına başlanmıştır. Bu doğrultuda pazara ilk girdiği yıllardan beri müşterilerine hizmetini sadece akıllı kartlarla vermiş olan Multinet ve Set Kurumsal Hizmetler A.Ş.'nin (Setcard) yanı sıra sektördeki diğer firmalar da söz konusu hizmeti yemek kuponlarının yanında bu kartlarla da sağlamaya başlamışlar, bunun sonucu olarak da sektörde akıllı kart kullanım oranı oldukça yükselmiştir. Mevcut durumda Winwin Hizmet Yönetimi San. ve Tic. A.Ş. (Winwin) kullanıcılarının %....., Sodexo kullanıcılarının %....., Accor kullanıcılarının ise %.....'si akıllı kartlarla bu hizmeti almaktadır.

230 Açıklamalardan anlaşılacağı üzere; yemek çeki hizmetleri, diğer birçok hizmet türünden farklı olarak, yemek çeki firmasının üye işyerleri ile olan ilişkileri ile yemek çeki firmasının müşterileri ile olan ilişkileri olmak üzere iki ayrı aşamadan oluşan, yani çift taraflı pazar özelliği sergileyen bir hizmettir.

240 Yıllar itibarıyla Türkiye yemek çeki sektöründe faaliyet gösteren firmalara Tablo 1'de yer verilmiştir.

Tablo 1: Sektörde Yıllar İtibarıyla Faaliyet Gösteren Firmalar

Yıllar	Firmalar						
1992	TR	-	-	-	-	-	-
1993	TR	Sdx	CDJ	-	-	-	-
1995	TR	Sdx	CDJ	CR	-	-	-
1997	TR	Sdx	CDJ	CR	-	-	-
1997	TR	Sdx	YÇ		-	-	-
1998	TR	Sdx	YÇ		KR	-	-
1999	TR	Sdx			KR	-	-
2000	TR	Sdx			KR	MLT ²	-
2002	TR	Sdx			-	MLT	-
2003	TR	Sdx			-	MLT	ORB ³
2004	TR	Sdx			-	MLT	ORB
2005	TR	Sdx			-	MLT	-
2006	TR	Sdx			-	MLT	Winwin
2007	TR	Sdx			SET	MLT	Winwin
2008	TR	Sdx			SET	MLT	Winwin
2009	TR	Sdx			SET	MLT	Winwin
2010	TR	Sdx			SET	MLT	Winwin

TR: Accor, Sdx: Sodexo, CDJ: Chegue Dejeuner, MLT: Multinet, YÇ: Yemek Çeki, KR: Kupon Restaurant, CR: Card restaurant, ORB: Orbis, SET: Setcard

250

193 sayılı Gelir Vergisi Kanunu'nun 23/8. maddesinde hizmet erbabına işverenlerce işyeri ya da müstemilatı dışında kalan yerlerde yemek verilmek suretiyle ve ödemenin yemek yeme hizmetini sağlayan mükelleflere yapılması şartıyla sağlanan günlük yemek bedeline ilişkin istisna tutarı belirlenmiştir. Her yıl Bakanlar Kurulu kararı ile yenilenen bu tutar 2010 yılı için KDV dahil 10,80 TL olarak tespit edilmiştir.

Tablo 1'den de görüleceği üzere bugüne kadar en fazla beş firmanın faal olduğu Türkiye yemek çeki sektöründe mevcut durumda da beş firma bulunmaktadır. 2009 yılı sonu itibari ile pazarda faaliyet gösteren beş teşebbüsün sahip oldukları kullanıcı sayısı ve kullanıcı sayısı bazında pazar payı bilgileri ise Tablo 2'de sunulmaktadır.

260

Tablo 2: 2009 Sonu Pazar Payları

Teşebbüs Adı	Kullanıcı Sayısı	Pazar Payı (%)
Accor		
Sodexo		
Multinet		
Setcard		
Winwin		
TOPLAM		

Kaynak: Sodexo, Accor, Multinet, Setcard, Winwin tarafından gönderilen bilgi yazıları

Pazarda faaliyet gösteren firmalar bazı müşterilerden hizmet bedeli almaktadır. Yaygın olan uygulama ise müşterilere değişen oranlarda iskonto verilmesi ve müşterilerle vadeli çalışılmasıdır. Bunun bir sonucu olarak bu pazarda faaliyet gösteren teşebbüslerin asıl gelirlerini üye işyerlerinden aldıkları komisyonlar oluşturmaktadır. Yemek çeki firmalarının müşterilerine verdikleri iskontolar ve uyguladıkları vadeler sektörün en önemli rekabet etme araçlarıdır. Yemek çeki firmaları üye restoranlarla münhasırlık temelinde çalışmamaktadırlar. Dolayısıyla bir restoran birden fazla yemek çeki firmasının sistemine üye

270

² 1999 yılının sonlarında kurulan Multinet A.Ş. için pazarda tam olarak faaliyete geçtiği 2000 yılı temel alınmıştır.

³ 2002 yılının sonlarında kurulan Orbis A.Ş. için pazarda tam olarak faaliyete geçtiği 2003 yılı temel alınmıştır.

olabilmektedir. Yemek çeki hizmeti sunan firmaların 2010 Mayıs ayı itibarıyla sahip oldukları üye restoran sayılarına Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 3: Üye Restoran Sayıları

Teşebbüs Adı	Üye Restoran Sayısı
Accor	
Sodexo	
Multinet	
Setcard	
Winwin	

Kaynak: Sodexo, Accor, Multinet, Setcard, Winwin tarafından gönderilen bilgi yazıları

280 Üye restoran ağının genişliği yemek çeki firmalarının müşterilerine sundukları hizmet kalitesinin bir unsurunu oluşturmaktadır. Müşteriler için teşebbüslerin sunmuş olduğu iskonto, vade gibi rekabetçi parametrelerin yanında teşebbüslerin üye iş yeri sayısı da önemli bir tercih nedeni olabilmektedir. Tablodan da görüleceği üzere, Accor ve Sodexo, üye işyeri yaygınlığı bakımından ilk iki sırada yer almaktadırlar. Multinet, Setcard ve Winwin ise Sodexo ve Accor'un üye restoran sayısının sayıda üye restorana sahiptirler.

I.2. Taraflar

290 I.2.1. Sodexo Motivasyon Çözümleri A.Ş. (Sodexo)

İstanbul'da faaliyet göstermekte olan Sodexo, merkezi Paris'te bulunan Sodexo Pass International'ın iştirakidir. 1993 yılından bu yana ülkemizde faaliyet gösteren söz konusu teşebbüsün sermaye yapısına Tablo 3'te yer verilmiştir.

Tablo 4: Sodexo'nun Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Oranı(%)
TOPLAM	100,00

Kaynak: Sodexo tarafından gönderilen bilgi yazısı

300 Sodexo'nun Türkiye çapında 7 ilde Bölge Müdürlükleri bulunmaktadır. Sodexo *Restaurant Pass* sistemi sayesinde müşterilerinin çalışanlarının yemek ihtiyacını anlaşmalı üye kuruluşlardan tercihe göre yemek kartı ya da yemek kuponları ile karşılamalarını; *Gift Pass* sistemi sayesinde müşterilerinin çalışanlarına, iş ortaklarına ya da müşterilerine yönelik ödüllendirme ya da teşvik programlarını kuponlar aracılığı ile yapmalarını; *Asistans Pass* sistemi sayesinde yardıma muhtaç kişiler için yapılmak istenen yardımların, nama düzenlenmiş kartlarla ya da kuponlarla yapılmasını sağlamaktadır. Sodexo'nun üye kuruluşlarına yönelik olarak uyguladığı *Üye Pass* sistemi ile de üye kuruluşlar, Sodexo tarafından oluşturulan market ve tedarikçi açısından, Sodexo'dan alacağıının temliği yoluyla *üye pass* kartları ile faaliyetleri için kullandıkları gıda maddeleri, temizlik maddeleri gibi ürünleri temin edebilmektedirler.

310

I.2.2. Accor Servisleri International A.Ş. (Accor)

İstanbul'da faaliyet gösteren Accor, Accor Grubu'nun bünyesinde yer almakta olup, sermaye yapısına Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 5: Accor'un Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Oranı (%)
TOPLAM	100,00000

Kaynak: Accor tarafından gönderilen bilgi yazısı

- 320 Accor müşterilerinin hizmet kartlarının/kuponlarının kullanım alanlarını farklılaştırarak müşterilerine farklı alanlarda hizmet sunabilmektedir. Accor, *Ticket Restaurant* sistemi sayesinde müşterilerinin çalışanlarının yemek ihtiyacını anlaşmalı üye kuruluşlardan tercihe göre yemek kartı ya da yemek kuponları ile karşılamalarını; *Ticket Compliments* sistemi sayesinde müşterilerinin çalışanlarına, iş ortaklarına ya da müşterilerine yönelik ödüllendirme ya da teşvik programlarını kupon ya da kartlar aracılığı ile yapmalarını; *Ticket Service* sistemi sayesinde yardıma muhtaç kişiler için yapılmak istenen yardımların, nama düzenlenmiş kartlarla ya da kuponlarla yapılmasını sağlamaktadır. Accor'un üye kuruluşlarına yönelik olarak uyguladığı *Ticket Plus* sistemi ile de üye kuruluşlar, kullanıcıların yemek için yaptıkları *Ticket Restaurant* harcamalarını, ihtiyaçlarını karşılamak için ödeme gününü beklemeden kullanabilmelerini sağlamaktadır.
- 330

I.2.3. Network Servisleri A.Ş. (Network)

İstanbul'da faaliyet göstermekte olan ve 31.7.2001 tarih ve 01-37/365-97 sayılı karar ile Rekabet Kurulunca yoğunlaşma doğurucu bir ortak girişim olarak değerlendirilerek izne tabi olmayan bir birleşme devralma olduğu kabul edilen Network, Sodexo ve Accor firmalarının ortak kontrolündedir. Söz konusu teşebbüsün ana faaliyet konusu; özel ve kamu kuruluşları tarafından çalışanlarına verilecek olan her türlü sosyal yardım, avantaj ve desteğin sağlanmasının akıllı kartlar vasıtasıyla gerçekleştirilmesine olanak sağlayacak altyapı yatırımlarının yapılması ve işletilmesidir. Söz konusu teşebbüsün sermaye yapısına Tablo 5'te yer verilmiştir.

340

Tablo 6: Network'ün Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Oranı (%)
Toplam	100,000

Kaynak: Network tarafından gönderilen bilgi yazısı

2009 yılı sonu itibari ile Network'ün Accor ve Sodexo'ya sağladığı altyapı hizmeti çerçevesinde üye işyerinde POS cihazları bulunmaktadır.

350

I.2.4. Multinet Kurumsal Hizmetler A.Ş. (Multinet)

Multinet A.Ş. 1999 yılında kurulmuş olup halen İstanbul'da yemek çeki sektöründe faaliyet göstermektedir.Ticari sır.....

.....Ticari sır..... Ticari sır.....

Multinet yemek çeki hizmetini bütünüyle akıllı kart sistemine dayalı olarak yürütmektedir. Multinet *Restonet* sistemi ile müşterilerinin çalışanlarının yemek harcamalarını, *Petronet* sistemi ile müşterilerin araçlarının akaryakıt harcamalarını, *Otelnet* sistemi ile müşterilerinin çalışanlarının konaklama harcamalarını, *Giftcard* sistemi ile de müşterilerinin yardım, prim, ödül, teşvik ve benzeri harcamalarını akıllı kartlarla yönetebilmelerini sağlamaktadır.

360

I.2.5. Set Kurumsal Hizmetler A.Ş. (Setcard)

Setcard'ın öncelikli faaliyet alanı toplu yemek hizmeti sunmak olup, şirket 2007 yılında akıllı kart alt yapısı oluşturarak yemek çeki sektöründe de faaliyete başlamıştır. Yemek çeki hizmetini bütünüyle kart sistemine dayalı olarak sunan Setcard'ın sermaye yapısına Tablo 6'da yer verilmektedir.

370

Tablo 7: Setcard'ın Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Oranı (%)
Toplam	100,00

Kaynak: Setcard tarafından gönderilen bilgi yazısı

Setcard toplu yemek ve yemek çeki hizmeti dışında bankalara pos yazılım ve saha hizmetleri sunmaktadır.

I.2.6. Winwin Hizmet Yönetimi San. ve Tic. A.Ş. (Winwin)

İstanbul'da faaliyetlerini sürdüren Winwin'in sermaye yapısına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 8: Winwin'in Ortaklık Yapısı

Hissedar	Hisse Oranı (%)
TOPLAM	100,00

380

Kaynak: Winwin tarafından gönderilen bilgi yazısı

Rakiplerinden farklı bir ödeme sistemi uygulayan Winwin, *Turp* sistemi sayesinde kullanıcıların cep telefonları veya internet üzerinden ya da üye işyerlerindeki turp terminalleri sayesinde yanlarında kupon ya da kart taşımalarına gerek olmadan ödemelerini yapabilmelerini sağlamaktadır. Gencer Grubu bünyesindeki Winwin mevcut durumda sadece yemek çeki hizmeti sunmaktadır.

I.3. Rekabet Kurulu'nun Sektörle İlgili Önceki Kararları

390

17.6.2003 tarih ve 03-43/490-229 sayılı Kurul kararında Sodexo⁴ ve Accor hakkında, komisyon oranlarını birlikte belirledikleri, bazı üye işyerlerine daha düşük komisyon oranı uygulamak konusunda ortak hareket ederek ayrımcılık yaptıkları şeklinde özetlenebilecek iddialara ilişkin olarak soruşturma açılmasına gerek olmadığına, bununla birlikte önaraştırma sürecinde elde edilen bazı bulgular nedeniyle anılan teşebbüslerce gerçekleştirilen diğer bazı uygulama ve davranışların 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesine aykırılık oluşturup oluşturmadığının tespiti amacıyla soruşturma açılmasına hükmedilmiştir.

400

Anılan kararlar, Rekabet Kurulu'nun 28.9.2006 tarih ve 06-67/905-262⁵ sayılı nihai kararına konu Yemek Çeki Soruşturması gerçekleştirilmiştir. Yürütülen soruşturma sonucunda Kurul, Sodexo ve Accor'un müşteri paylaşımı ve müşterilere verilen vadelerin tespiti konularında anlaşma içinde olduklarını tespit etmiş, 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesini ihlal etmeleri nedeniyle idari para cezası ile cezalandırılmalarına karar vermiştir.

410

Kararın içeriğinde, Sodexo ve Accor arasında yapıldığı belirlenen müşteri paylaşımı amacına yönelik anlaşmanın unsurları olarak şu tespitler yapılmıştır: Her iki teşebbüsün yetkilileri, belirli dönemler itibarıyla birbirleriyle iletişim kurarak ayrı ayrı tuttıkları ve aralarında gidip-gelen müşterilerin yer aldığı listeleri karşılıklı kontrol etmektedirler. Bu sayede dönemler itibarıyla aralarında gidip-gelen müşterileri kullanıcı sayıları bazında tespit edebilmektedirler. Dönemler sonunda ortaya çıkan ve tarafların üzerinde mutabakata vardıkları nihai borç/alacak bakiyesi, tarafların ticari stratejilerini bu sonuca göre şekillendirmelerinde etkili olmaktadır. Buna göre daha fazla kullanıcıyı sistemine dahil etmiş olan taraf (borçlu taraf) ileriki aylarda geri planda durmayı tercih etmekte ve bu şekilde karşı tarafın (alacaklı taraf) daha fazla kullanıcı olarak farkı kapatmasına yardımcı olmaktadır.

420

Kararda özellikle, daha fazla kullanıcı elde eden tarafın (borçlu tarafın) nasıl geri planda durduğu sorusunun cevabı hem tarafların uygulamaları hem de tespit edilen belgeler ile ayrıntılı olarak ortaya konulmuştur. Aynı zamanda her iki teşebbüsün birbirlerinin müşterilerini almak üzere teklif götürmedikleri, buna karşılık rakiplerinin müşterilerini de aralarındaki müşteri paylaşımı anlaşmasının koşullarına uygun olarak almaya çalıştıkları belirlenmiştir.

430

06-67/905-262 sayılı kararda, Sodexo ile Accor'un müşteri paylaşımı ve müşterilere verilen vadelerin belirlenmesi konularında aralarında var olduğu tespit edilen anlaşmanın üç temel kuralı bulunmaktadır. İstisnaları hariç genel hatları ile bu kurallar aşağıda sunulduğu gibi özetlenebilir:

a. Taraflar, birbirlerinin müşterilerine teklif götürmemektedirler.

Burada bahsedilen eylem, tarafların kendi iradeleri ile diğer tarafın müşterisine daha yüksek bir iskonto ya da vade ile teklif götürmemelerine işaret etmektedir. Diğer bir ifade ile bu kural, tarafların aktif bir şekilde diğer tarafın müşterilerini aramamalarını,

⁴ Sodexo'nun kararın alındığı dönemdeki ticaret unvanı Sodexho Restoran Servisleri A.Ş.'dir.

⁵ Rekabet Kurulu bu kararı aynı dosya kapsamında almış olduğu 29.11.2004 tarih ve 04-74/1084-270 sayılı kararının soruşturmacı üye uygulaması nedeniyle Danıştay'ca iptal edilmesi üzerine almıştır.

kendi iradeleri ile diğer tarafın müşterisine daha uygun şartlar teklif ederek almamalarını kapsamaktadır.

b. Taraflar, birbirlerinin müşterilerini almamaya çalışmaktadırlar.

440 Bu kural, taraflardan herhangi birinin aktif bir eylemi olmamasına rağmen, teklif istemek üzere arayan diğer taraf müşterisini almayacak şekilde teklif vermesini kapsamaktadır. Bu kuralın bir öncekinden farkı, tarafın aktif bir eylemi olmaksızın, diğer taraf müşterisinin kendi inisiyatifi ile teklif almak üzere yemek çeki firmasını aramasıdır.

c. Yukarıdaki iki kurala rağmen bir şekilde diğer taraf ile çalışmaya başlayan müşterilerin kaydı tutulmakta, bu şekilde belirli dönemler itibari ile ortaya çıkan borç-alacak ilişkisi, her dönem sonunda taraflarca belirlenerek ödeşilmektedir.

450 Bu kural sayesinde taraflar, yukarıdaki iki kurala aykırı davranışları ya da bu iki kurala rağmen tamamen kendi isteği ile diğer taraf ile çalışmaya başlayan müşterilerden kaynaklanan problemleri çözebilmektedirler.

06-67/905-262 sayılı kararlar tespit edilen müşteri paylaşımı anlaşmasının yukarıda yer verilen genel kuralları; rekabetin olmadığı bir pazarın genel karakteristiğini ortaya koymaktadır. Buna göre soruşturmanın ilgili olduğu dönemde pazarda faaliyet gösteren en büyük iki aktörün birbirleri ile rekabet etmediği, buna karşılık rakip olarak diğer aktör olan Multinet'i gördükleri değerlendirmeleri yapılmıştır. Nitekim söz konusu Kurul kararı incelendiğinde, hem Sodexo'nun hem de Accor'un Multinet'e karşı rekabetçi bir strateji benimsediklerine ilişkin deliller bulunmaktadır.

460 Kurul'un bu kararı Danıştay 13. Dairesinin 14.10.2008 tarih ve 2008/6794 ile 2008/6795 sayılı kararları ile onanmıştır. Teşebbüslerin İdari Davalar Dairesine yaptıkları itiraz bakımından süreç devam etmektedir.

Bunlara ek olarak müşteri paylaştıkları iddiasıyla Sodexo, Accor, Network ve Multinet hakkında yürütülen bir diğer önaraştırma sonucu Kurul'un aldığı 26.5.2006 tarih ve 06-36/465-127 sayılı kararda anılan teşebbüsler arasında rekabetçi davranışların koordine edildiğine veya bu teşebbüslerin aralarında müşteri paylaşmak üzere anlaşmalarına işaret eden herhangi bir bilgi ve belgeye ulaşılamamış olması nedeniyle, soruşturma açılmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

470

I.4. Yapılan Tespitler ve Hukuki Değerlendirme

Önaraştırma döneminde, Sodexo ve Accor'un İstanbul'da bulunan merkez ofisleri ve Ankara, Adana, Bursa illerinde bulunan bölge müdürlükleri ile Network, Multinet, Winwin ve Setcard firmalarında Raportörlerce yerinde inceleme yapılmıştır.

I.4.1. İhalelerin ve Müşterilerin Paylaşıldığı İddialarına Yönelik Tespit ve Değerlendirmeler

480 Multinet tarafından yapılan şikayet başvurusunda ileri sürülen iddialardan biri Sodexo ve Accor'un Multinet müşterisi olan firmaların yeni alım dönemlerinde açtıkları ihalelere beraberce katılırken, Multinet müşterisi olmayan firmaların yeni alım dönemlerinde açtıkları ihaleleri, ihaleyi açan hangisinin müşterisi ise diğerinin katılmaması yoluyla bölüştükleri, dolayısıyla ihalelerde danışıklı hareket ettikleri (bid-rigging) yönündedir. Bu iddialar çerçevesinde ihalelerde danışıklı hareket etmek,

ihaleleri ve müşterileri paylaşmak, önaraştırmaya konu eylemlerden bir kısmını oluşturmaktadır. Konuya ilişkin yapılan tespit ve değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

490 - Sodexo'nun merkezinde yapılan yerinde inceleme sırasında alınan "Strategic Plan 2009-2012 (İstanbul; 25 March 2009)" başlıklı sunumda Sodexo'nun Eylül 2008-Şubat 2009 tarihleri arasında rakiplerinden kazandığı ve rakiplerine kaybettiği müşterilerin sayılarına yer verilmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde söz konusu dönemde Sodexo'nun rakiplerinden kazandığı müşterilerin dağılımı aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 9: Sodexo'nun Rakiplerinden Kazandığı Müşterilerin Dağılımı (Eylül 2008-Şubat 2009)

	Müşteri Sayısı	Kullanıcı Sayısı	Kullanıcı Sayısına Göre Oranı (%)
Multinet			
Setcard			
Accor			
Winwin			
Toplam			

500 İlgili dönemde Sodexo'nun rakiplerinden kazandığı toplam müşterilerin müşteri sayısı olarak yaklaşık %....., kullanıcı sayısı olarak ise yaklaşık %.... Accor'dan kazandığı görülmektedir. Sodexo'nun Multinet'ten kazandığı müşteriler ise rakiplerinden kazandığı toplam kullanıcı sayısının yaklaşık % tekabül etmektedir. Sodexo'nun aynı dönemde rakiplerine kaybettiği müşterilerin dağılımına ise Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 10: Sodexo'nun Rakiplerine Kaybettiği Müşterilerin Dağılımı (Eylül 2008-Şubat 2009)

	Müşteri Sayısı	Kullanıcı Sayısı	Kullanıcı Sayısına Göre Oranı (%)
Multinet			
Setcard			
Accor			
Winwin			
Toplam			

510 Tablodan Sodexo'nun rakipleri arasında ilgili dönemde en fazla sayıda müşteri ve kullanıcı kaybettiği teşebbüsün Multinet olduğu görülmektedir. Accor Sodexo'dan ilgili dönemde en az sayıda müşteri ve kullanıcı kazanan teşebbüstür. Accor'un Sodexo'dan kazandığı müşteriler, Sodexo'nun rakiplerine toplam kayıplarının müşteri sayısı bakımından yaklaşık %....'sine, kullanıcı sayısı bakımından ise yaklaşık %...'üne tekabül etmektedir.

- Sodexo'nun merkezinden alınan "Strategic Plan 2010-2013 (İstanbul, 14 April 2010)" başlıklı sunumda pazardaki rekabetin değerlendirildiği bölümler bulunmaktadır. Bunlardan "Competition in Meal Market" başlıklı bölümde ;

- Accor için ".....Ticari sır.....Ticari sır..... limited agression to our portfolio"
- Multinet için ".....Ticari sır.....Ticari sır....."
- Setcard için ".....Ticari sır....."
- Winwin için ".....Ticari sır....."

520

ifadeleri kullanılmaktadır. Bu ifadelerden Multinet'inTicari sır..... Setcard ve Winwin'in deTicari sır....., Accor'un iseTicari sır....., Sodexo'nun portföyüne ise sınırlı bir saldırganlık gösterdiği anlaşılmaktadır.

530 - Sodexo'nun merkezinde yapılan yerinde incelemede 2009 yılının Eylül ayından 2010 yılının Mayıs ayına kadar olan 9 aylık dönemde aylık bazda Sodexo'nun rakiplerine kaybettiği ve rakiplerinden aldığı müşterilerin listeleri bulunmuştur. Bu listelerin rakiplere giden müşterilere ilişkin olanlarında, belli bir ayda rakiplere giden müşteriler ile daha önceki aylarda rakibe gitmiş olmakla birlikte o ay gittiği tespit edilen müşterilerin listelendiği, bu müşterilerin rakip bazında kullanıcı sayısı ve ciro toplamlarının verildiği görülmektedir. Listelerin sonunda ise toplamda Sodexo'nun tüm rakiplerine kaybettiği müşterilerin ayrı ayrı o ay kaybedilenler ve daha önce kaybedilmekle birlikte o ay tespit edilmiş olanların kullanıcı sayısı ve ciro toplamlarına yer verilmiştir. Bu bilgiler çerçevesinde Sodexo'dan ilgili dönemde rakiplere geçen toplam kullanıcının hangi rakip firmaya geçtiklerine göre oransal dağılımı 540 aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

Grafik 1:Ticari sır.....

.....Ticari sır.....
.....Ticari sır.....

Sodexo'nun merkezinden alınan listeler çerçevesinde teşebbüsün Eylül 2009-Mayıs 2010 döneminde rakiplerinden kazandığı toplam ... kullanıcının hangi rakipten alındıklarına göre oransal dağılımı aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

550

Grafik 2:Ticari sır.....

.....Ticari sır.....

.....Ticari sır.....

-Accor'un merkezinde yapılan yerinde inceleme sırasında alınan ve şirket çalışanları İsmet Ülgenalp'den Deniz Özgüven ve Esin Ulukeçeci'ye gönderilen 5.3.2010 tarihli e-postada aşağıda sunulan ifadeler yer almaktadır:

560 "...Ekteki distribütörlerini daha önce Pınar göndermişti. gün %... ile anlaşma yapacaktık. Fakat sözleşmesi alınan distribütörler arasında göremedik. Ne durumdadır? Başka sistemlerimi var? Bilgi verebilir misiniz?"

Bu e postaya Deniz Özgüven tarafından gönderilen 5.3.2010 tarihli cevabi e-postada şu ifadeler yer almaktadır:

".....Ticari sır..... sdx müşterisi Biz teklif verdikten sonra sdx te iskonto artırmış bu nedenle teklifimizi kabul etmiyorlar. İstanbul merkezden baskı yapılabilir mi?"..."

570 Bunun üzerine İsmet Ülgenalp tarafından Deniz Özgüven'e gönderilen 5.3.2010 tarihli cevabi e-postada "..... ile görüşürüm, iskontosu %.....'ten fazla ise hiç karıştırmayalım " ifadeleri yer almaktadır.

- Accor'un merkezinden alınan ve şirket çalışanları Pınar Çatirel'den İsmet Ülgenalp'e gönderilen 11 Mart 2010 tarihli e-postanın ekinde 2010 yılının Ocak ve Şubat aylarında Accor'un rakiplerine kaybettiği müşterilerin listesi bulunmaktadır. Bu listedeki bilgilere göre 2010 yılı Şubat Mart aylarında Accor'un rakiplerine kaybettiği müşteri ve kullanıcı sayıları aşağıda tablo halinde sunulmuştur.

580 Tablo 11: Accor'un Rakiplere Kayıpları (Ocak-Şubat 2010)

	Müşteri Sayısı	Kullanıcı Sayısı	Kullanıcı Sayısına Göre Oranı (%)
Multinet			
Sodexo			
Setcard			
Winwin			
Toplam			

Tablodaki veriler çerçevesinde Accor'un Ocak-Şubat 2010 döneminde en çok sayıda müşteri ve kullanıcıyı Multinet'e kaybettiği anlaşılmaktadır. Accor'dan ilgili dönemde en az sayıda müşteri alan firmalar ... müşteriyi Sodexo ve Set Card'dır. Accor'un Ocak-Şubat 2010 döneminde rakiplerine kaybettiği toplam kullanıcı sayısı dikkate alındığında, Sodexo'nun bu toplam kullanıcıların ancak %...'unu aldığı, bu anlamda Accor'dan ilgili dönemde en az sayıda kullanıcı alan teşebbüs olduğu görülmektedir.

590 - Accor'un merkezinden alınan ve şirket çalışanları Pınar Çatirel'den İsmet Ülgenalp'e ve Zeynep Doğu'ya gönderilen e-postanın ekinde "Rakip Kayıplar 2009.xls" başlıklı dosya bulunmaktadır. Bu dosyadaki bilgilere göre Accor'un 2009 yılında kaybettiği müşterilerin rakipleri arasındaki dağılımına Tablo 12'de yer verilmiştir.

Tablo 12: Accor'un Rakiplerine Kayıpları (2009)

	Müşteri Sayısı	Kullanıcı Sayısı	Kullanıcı Sayısına Göre Oranı (%)
Multinet			
Sodexo			
Setcard			
Winwin			
Toplam			

600 Tablodaki veriler çerçevesinde Accor'un 2009 yılında en az sayıda müşteriyi Winwin'e kaybettiği görülmektedir. Winwin Accor'dan sadece ... müşteri almış olmakla birlikte ilgili dönemde kullanıcıyla Accor'un en fazla sayıda kullanıcıyı kaybettiği rakibidir. Bu durum Winwin'in Accor'dan kazandığı müşteriler arasında,kullanıcı sayısı ileBelediyesi ve ... kullanıcı sayısı ile gibi iki büyük müşterinin yer almasından kaynaklanmaktadır. Accor'un ilgili dönemde en fazla kullanıcı kaybettiği ikinci rakibi ise Multinet'dir. 2009 yılında Accor en az sayıda kullanıcıyı Sodexo'ya kaybetmiştir.

- Accor'un merkezinden alınan "Accor Services Turkey Fit Meeting-March 2009" başlıklı sunum metninin "Rakiplerimiz" başlıklı bölümünde;

- Sodexo için "Rekabet çok hızlı bir şekilde devam ediyor"
- Multinet için ".....Ticari sır....."
- Setcard için ".....Ticari sır....."

610

- Winwin için “Ticari sır..... ” ifadeleri yer almaktadır

- Accor'un merkezinden alınan “AST Sales Results April 2010” (10.5.2010) başlıklı sunum metninin “New Sales Previous System” ve “Attrition Volume Analysis” başlıklı bölümlerinde Accor'un 2010 yılının Ocak ayından Nisan ayı sonuna kadar olan dönemde (2010 YTD) kazandığı ve kaybettiği müşterilerin ciro bazında eski sistemlerine göre dağılımı verilmiştir. Dolayısıyla bu bilgiler Accor'un ilgili dönemde rakiplerinden kazandığı ve rakiplerine kaybettiği müşterilerin ciro olarak dağılımının yanı sıra daha önce yemek çeki hizmetlerini kullanmayan yeni müşterileri de içermektedir. Bu verilerden, Accor'un 2010 yılının ilk 4 aylık döneminde rakiplerinden kazandığı ve rakiplerine kaybettiği müşterilerin ciro olarak dağılımı çekildiğinde aşağıdaki tablo ve grafikte yer verilen bilgiler ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13: Accor ile Rakipleri Arasında Gidip Gelen Müşterilerin Aylık Ciro Dağılımları (Ocak-Nisan 2010)

Multinet	Alınan Müşteri Ciro (TL/Ay)	
	Kaybedilen Müşteri Ciro (TL/Ay)	
Sodexo	Alınan Müşteri Ciro (TL/Ay)	
	Kaybedilen Müşteri Ciro (TL/Ay)	
Setcard	Alınan Müşteri Ciro (TL/Ay)	
	Kaybedilen Müşteri Ciro (TL/Ay)	
Winwin	Alınan Müşteri Ciro (TL/Ay)	
	Kaybedilen Müşteri Ciro (TL/Ay)	
Toplam	-	

Tablo 13'ten görüldüğü üzere 2010 yılının ilk 4 aylık döneminde Accor'un rakiplerine kaybettiği ve rakiplerinden kazandığı müşterilerin aylık ciro olarak hacmi toplamda yaklaşık TL'dir. Bu hacmin Accor'un rakipleri arasındaki dağılımı aşağıdaki grafikte sunulmaktadır.

Grafik 3:Ticari sır.....
.....Ticari sır.....

Grafikten görüleceği üzere 2010 yılının ilk 4 aylık döneminde Accor ile rakipleri arasında gidip gelen müşterilerin yarattığı TL/ay'lık hacmin %..... ile en büyük kısmı Accor ile Multinet arasında gidip gelen müşterilere aittir. Bu veri Accor'un ilgili dönemde en yoğun Multinet ile müşteri rekabeti içinde olduğuna işaret etmektedir. Accor ile Sodexo arasında gidip gelen müşterilerin aylık ciro toplamaları ise toplam hacmin yaklaşık %idir.

- “AST Sales Results April 2010” (10.5.2010) başlıklı sunum metninin bir bölümünde 2010 yılının ilk 4 ayında ve 2009 yılında Accor'un her bir rakibinin Accor'dan aldığı ve Accor'a kaybettiği müşterilerin aylık ciro farkına yer verilmiştir. Bu verilerin Sodexo'ya ilişkin olan ve “Net Sodexo” başlığı taşıyan kısmında 2009 yılında Accor'un Sodexo'ya kaybettiği tüm müşterilerin toplam aylık cirolarının, Sodexo'dan kazandığı tüm müşterilerin toplam aylık cirolarından TL fazla olduğu görülmektedir. 2010 yılı Ocak-Nisan döneminin her bir ayında ise Accor Sodexo'dan, Sodexo'nun Accor'dan kazandığına göre daha fazla müşteri ciro kazanmıştır. Bu aylık farkların 2010 yılının ilk 4 ayındaki toplam değeri TL'dir.

- “AST Sales Results April 2010” (10.5.2010) başlıklı sunum metninin “Incoming Call Distribution Analysis 2010 YTD” başlıklı bölümünde 2010 yılının ilk 4 aylık döneminde Accor'dan teklif almak için, Accor'un rakiplerinin müşterisi olan ya da yemek çeki hizmetinden faydalanmayan kaç kişinin Accor'u aradığı ve bu kişilerden

kaçının Accor'a geçtiği bilgileri sunulmaktadır. Bu bilgilere göre ilgili dönemde Sodexo müşterisi Accor'u aramıştır. Bu ... müşterinin ...'i Sodexo'da kalırken .. müşteri yemek çeki sistemi dışına çıkmış, ... müşteri ise Accor'a geçmiştir. Bu çerçevede Accor'un ilgili dönemde kendini arayan Sodexo müşterilerine satış yapma oranı % ...'tür. Bu oran Multinet müşterileri için %...'dir. İlgili dönemde Accor'u arayan toplam .. Multinet müşterisinin ...'ünü Accor alırken, .. Multinet müşterisi Set Card'a geçmiştir. İlgili dönemde hiçbir Winwin müşterisi Accor'u aramazken, Accor'u arayan .. Setcard müşterisi ise Multinet'e geçmiştir. Diğer yandan yemek çeki hizmetlerinden faydalanmayan toplam ... kişinin yaptığı aramalar sonucunda bu kişilerden yaklaşık %.. oranıyla'si Accor'un müşterisi olmuştur.

660

- Accor'un merkezinden alınan "AST Sales Results December 2009" (7.1.2010) başlıklı sunum metninde yine Accor'dan teklif almak amacıyla yapılan aramaların dağılımlarına ve sonuçlarına yer verilmiştir. "Incoming Call Distribution Analysis 2009 YTD" başlıklı bölümdeki bilgilere göre 2009 yılında teklif almak amacıyla Accor'u arayan toplam ... Sodexo müşterisinin ...'si Sodexo'da kalırken, .. müşteri Accor'a geçmiştir. Böylelikle Accor ilgili dönemde kendisini arayan Sodexo müşterilerinin %..'sini kazanmıştır. Bu oran Multinet için (... Multinet müşterisi Accor'u aramıştır.) % .., Winwin için %..'dir. 2009 yılında ... Set Card müşterisi Accor'u aramıştır.Accor tarafından kazanılmıştır.

670

"AST Sales Results December 2009" (7.1.2010) başlıklı metnin "New Sales Previous System" başlıklı bölümünde Accor'un 2009 yılında kazandığı yeni müşterilerin aylık cirolarının müşterinin nereden kazanıldığına göre dağılımı yer almaktadır. Bu verilerden Accor'un rakiplerinden kazandığı müşteriler çekildiğinde aşağıdaki grafik ortaya çıkmaktadır.

680

Grafik 4:Ticari sır.....
.....Ticari sır.....

Grafikten anlaşıldığı üzere Accor 2009 yılında da rakipleri arasında en çok müşteriyi Multinet'den almıştır. Accor'un 2009 yılında Multinet'ten aldığı müşterilerin aylık ciroları, Accor'un tüm rakiplerinden aldığı müşterilerin aylık cirolarının yaklaşık %..'ünü oluşturmaktadır. Bu oran 2009 yılında Accor'un Sodexo'dan aldığı müşteriler için % ... düzeyinde kalmaktadır.

690

Accor'un merkezinden alınan "Ocak-Eylül 2006 Lead Raporu" başlıklı belgede Accor'un ilgili dönemde tele satış ya da saha satışı yoluyla ulaştığı potansiyel müşterilerin ne kadarının Accor tarafından alınabildiği, ne kadarının rakiplere gittiği ya da diğer yemek sistemlerine kaybedildiğine ilişkin bilgiler bulunmaktadır. Bu bilgilere Tablo 14'te yer verilmektedir.

Tablo 14: Potansiyel Müşterilerin Dağılımı (Ocak-Eylül 2009)

	Sayı	Yüzde (%)
Ulaşılan Potansiyel Müşteri		
Accor'un Kazandıkları		
Diğer Sistemlere Kaybedilen		
Sodexo'ya Kaybedilen		
Multinet'e Kaybedilen		
Winwin'e Kaybedilen		

700 Bu verilerden Accor'un 2006 Ocak-Eylül döneminde tele satış ya da saha satışı yoluyla rakiplerinin müşterisi olmayan toplam potansiyel müşteriye ulaştığı ve bu müşterilerden yaklaşık % ... oranıyla ...'ine satış yapmayı başardığı anlaşılmaktadır. Accor'un ulaştığı bu potansiyel müşterilerin yaklaşık % ...'u ne Accor'dan ne de Accor'un rakiplerinden yemek çeki hizmeti almışlar, diğer yemek sistemlerini kullanmaya devam etmişlerdir. Accor'un ulaştığı bu potansiyel müşterilerin yaklaşık %..i Sodexo, %....ü ise Multinet ile anlaşmıştır.

- Sodexo'nun Bursa Bölge Müdürlüğü'nden alınan ve Bursa Bölge Müdürlüğü'nün ayrı ayrı 2007, 2008 ve 2009 yıllarında kaybettiği müşterilerin listelendiği belgelere göre rakiplere geçen müşterilerin dağılımı aşağıdaki şekildedir.

Tablo 15: Sodexo Bursa Bölge Müdürlüğü Müşteri Kayıpları

	2007		2008		2009	
	Müş. Sayısı	Kul. Sayısı	Müş. Sayısı	Kul. Sayısı	Müş. Sayısı	Kul. Sayısı
Multinet						
Accor						
Set						
Winwin						

710 Sodexo'nun 2009 yılında Bursa Bölge Müdürlüğü müşterilerinden sadece ...'ini Winwin'e kaybetmiş olmasına karşın, bu müşterilerin kullanıcı sayılarının yüksek olduğu, nitekim Winwin'in Sodexo'dan aldığı bu ... müşteri arasında ihale usulüyle alım yapan Belediyesi ve ... Belediyesi gibi sırasıyla ... ve ... kullanıcısı bulunan büyük müşterilerin bulunduğu görülmektedir. Bursa Bölge Müdürlüğü her üç yılda da en fazla kullanıcıyı Winwin'e kaybetmiştir.

720 - Accor Bursa Bölge Müdürlüğü'nden alınan belgeler arasında Accor Bursa Bölge Müdürlüğü'nde görevli Özlem Özdemir tarafından yapılan müşteri aramalarının sonuçlarını içeren 2009 Kasım ve 2010 Şubat-Nisan aylarında gönderilmiş e-postalar bulunmaktadır. Bu e-postalarda, aranan .. müşterinin Sodexo ile çalıştığı, Sodexo'dan memnun olmaları ya da Accor'un teklifiyle ilgilenmemeleri nedeniyle Accor'la çalışmayı reddettikleri anlaşılmaktadır.

- Accor Ankara Bölge Müdürlüğü'nden alınan ve şirket çalışanları Dilek Koç'tan Murat Salih Yiğit'e gönderilen 11.1.2010 tarihli e-posta mesajında Sodexo müşterisi olan ...kullanıcı sayısına sahipin Accor satış elemanı tarafından ziyaret edileceği anlaşılmaktadır.

730 -Sodexo Ankara Bölge Müdürlüğü'nden alınan ve şirket çalışanları Özcan Nielsen'den Ruşen Etiliye gönderilen 22.1.2010 tarihli e-postanın ekinde "İptaller_ANKARA_2009.xls" başlıklı bir dosya bulunmaktadır. Bu dosyadaki bilgiler çerçevesinde Sodexo Ankara Bölge Müdürlüğü'nün 2009 yılında toplamkullanıcı sayısı ile ... müşteriyi Multinet'e; toplam ...kullanıcı sayısı ile ... müşteriyi Accor'a; toplam ... kullanıcı sayısı ile ... müşteriyi Setcard'a ve ... kullanıcı sayısı ile ... müşteriyi Winwin'e kaybettiği görülmektedir.

740 -Önaraştırma döneminde istenen bilgilere teşebbüslerin verdiği cevaplar çerçevesinde 2007 yılından 2010 yılının yaklaşık Mayıs ayı sonuna kadar olan dönemde Accor'un bilgilerine göre Accor'un Sodexo'dan ve Sodexo'nun bilgilerine

göre Sodexo'nun Accor'dan aldığı müşteriler kullanıcı sayısı bazında aşağıdaki grafikte sunulmuştur.

Grafik 5:Ticari sır.....
Ticari sır.....
Kaynak:Ticari sır.....

750

Grafikten 2009 yılı hariç tüm yıllarda Accor'un Sodexo'dan, Sodexo'nun Accor'dan kazandığına göre daha fazla sayıda kullanıcıyı kazandığı anlaşılmaktadır. Yaklaşık olarak 3,5 yıllık bir zaman dilimini içeren incelenen dönemin toplamında Accor Sodexo'dan Sodexo'nun Accor'dan aldığına göre kullanıcı daha fazla almıştır. Dolayısıyla ilgili dönemde Accor ile Sodexo arasında gidip gelen müşterilerin kullanıcı sayıları bakımından teşebbüslerin verdiği bilgiler çerçevesinde bir denge gözlemlenememektedir.

- Yine teşebbüslerden alınan bilgiler çerçevesinde Accor ve Sodexo firmalarının 2010 yılının yaklaşık ilk beş aylık döneminde rakiplerinden aldıkları müşterilerin kullanıcı sayısı bakımından hangi rakipten alındıklarına göre dağılımları aşağıdaki grafiklerde sunulmaktadır.

760

Grafik 6:Ticari sır.....
.....Ticari sır.....
Kaynak: Accor'un gönderdiği bilgi yazısı

Grafik 7:Ticari sır.....
.....Ticari sır.....
Kaynak: Sodexo'nun gönderdiği bilgi yazısı

770

Grafiklerden 2010 Ocak-Mayıs döneminde hem Sodexo'nun hem de Accor'un rakipleri arasında en çok Multinet'ten müşteri kazandıkları görülmektedir.

780

Yemek çeki sektörünün müşterileri arasında belediyeler ve kimi il özel idareleri de bulunmaktadır. Belediyeler personellerine yemek hizmeti temin etmek amacıyla genelde ihale usulüyle alım yapmaktadırlar. Bu ihaleler genel olarak bazı belediyelerde 6 aylık dönem için bazı belediyelerde ise 1 yıllık süre için açılmaktadır. Belediyeler tarafından açılan ihalelerde standart bir usul uygulanmamaktadır. Merkez Bankası, Sermaye Piyasası Kurulu, Türk Hava Yolları gibi kimi kamu kurumları ya da özel kuruluşlar da yemek çeki hizmeti alımlarında ihale açabilmektedirler. Sodexo'dan alınan bilgilere göre teşebbüsün 2007 yılından bu yana teklif verdiği ihalelerinin sayısı ve bu tekliflerin ihaleyi açanın ihale öncesinde hangi rakibin müşterisi olduğuna göre dağılımı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır:

Tablo 16: Sodexo'nun Teklif Verdiği İhaleler

	2007	2008	2009	2010
Teklif Verilen İhale Sayısı				
Önceki Sistem Accor				
Önceki Sistem Multinet				
Önceki Sistem Winwin				
Önceki Sistem Sodexo				
Yeni Müşteri				

790 Tablodan anlaşılacağı üzere, Sodexo ihale öncesinde kendi müşterisi olan kuruluşların ihalelerine görece olarak daha fazla teklif vermek eğilimindedir. Öncesinde Accor'un müşterisi olmakla birlikte, 2007 yılında açtığı ihaleye Sodexo'nun da teklif verdiği ... örnekten birinde Sodexo ihaleyi kazanmış görünmektedir. Bu ihale Sodexo verilerine göre tarihindeBelediyesi'nin açtığı
800 ihaledir. Ancak Accor'un verdiği bilgilere göre Belediyesi, 2007 yılında açılan ihalesi de dahil devam eden yıllarda hep Accor'un müşterisi olmuştur. Konuya ilişkin olarak Belediyesiyle yapılan görüşmede, ...Belediyesinin Accor'un verileriyle tutarlı olarak, yemek çeki sistemine dahil olduğundan beri hep Accor'la çalıştığı bilgisi edinilmiştir. Kalan ... ihalede ihaleyi açan müşteri Accor'da kalmış ya da diğer rakiplere geçmiştir. 2007 yılında Sodexo'nun teklif verdiği toplam ... ihaleden'ünü Accor kazanmıştır. Accor'un kazandığı bu belediye ihale öncesinde ya Accor'un müşterisidir ya da ihale öncesinde hiçbir yemek çeki firmasıyla çalışmayan yeni müşteri konumundadır. Dolayısıyla Sodexo'nun 2007 yılında teklif verdiği toplam ihale içinde öncesinde Sodexo'nun müşterisi olmakla birlikte Accor tarafından kazanılmış hiçbir ihale usuluyla alım yapan müşteri bulunmamaktadır.

Sodexo 2008 yılında toplam ihaleye teklif vermiştir. Öncesinde Accor'un müşterisi olmakla birlikte 2008 yılında açılan ihalesine Sodexo'nun da teklif verdiği belediye bulunmaktadır. Bu ihalelerin hiçbirini Sodexo kazanmamıştır. 2008 yılında Sodexo'nun teklif verdiği toplam ... ihaledenini Accor kazanmıştır. Bu ihalelerin hiçbirinde ihaleyi açan ihaleden önce Sodexo müşterisi değildir.

810 2009 yılına gelindiğinde ise Sodexo'nun teklif verdiği ihaleden hiçbirinde ihaleyi açan ihaleden önce Accor müşterisi değildir.Ticari sır..... Dolayısıyla Sodexo'nun 2009 yılında teklif verdiği toplam ... ihale içinde öncesinde Sodexo'nun müşterisi olmakla birlikte Accor tarafından kazanılmış herhangi bir ihale müşterisi de bulunmamaktadır.

820 2010 yılının ilk 5 ayı itibarıyla Sodexo'nun teklif verdiği ... ihaleden ... ihaleyi açan ihaleden önce Accor müşterisidir. Aşağıda ayrıca hakkında bilgi verilecek olanTicari sır.....'nın ihalesi ile ... Belediyesinin söz konusu ihaleleri sırasıyla Sodexo ve Multinet'in ihaleyi kazanmasıyla sonuçlanmıştır. 2010 yılında Sodexo'nun teklif verdiği ihaleler içinde Accor'un Sodexo'dan kazandığı herhangi bir müşteri bulunmamaktadır.

830 Konu Multinet açısından değerlendirildiğinde, Sodexo'nun verilerine göre son 3,5 yıllık süreçte teşebbüsün teklif verdiği toplam ... ihaleden'inde ihaleyi açan ihaleden önce Multinet'in müşterisidir. Accor için de bu rakam ...'dir. Dolayısıyla bu veriler özelinde Sodexo'nun ihale müşterilerine teklif verme eğiliminde, ihaleyi açanın ihale öncesinde Multinet ya da Accor müşteri olması bakımından belirgin bir fark gözlemlenememektedir. Ancak ihale sonuçları bakımından ilgili dönemde Sodexo teklif verdiği ve ihale öncesinde Multinet'in müşterisi olan kuruluşların açtığı ... ihaleden kazanırken, bu sayı Accor müşterileri bakımından ... kalmaktadır. Diğer dikkat çekici bir nokta ise Sodexo'nun Multinet'ten müşterileri kazandığı ...ihalenin tamamının 2009 ve 2010 yıllarında gerçekleşmiş olmasıdır.

-Accor'un Kurumumuza gönderdiği bilgiler arasında 2007 yılından bu yana teklif vererek kazandığı ihalelerin bilgisi bulunmaktadır. Bu bilgiler çerçevesinde 2007 yılında Accor'un Sodexo'nun müşterisi olmasına karşın teklif vererek kazandığı

840 ..ihale görünmektedir. Bu ihaleler İlçe Belediyesi'nin açtığı ihale ile Belediyesi ihaleleridir. Bu veriler Sodexo'nun ihalelerine ilişkin verilerle karşılaştırıldığında bu belediyelerin sırasıyla2007 ve2007 tarihlerinde açtıkları ihalelerine Sodexo'nun da teklif verdiği, ihale öncesinde bu belediyeler Accor'un müşterisi iken, ihale sonrasında yine Accor'da kaldıkları anlaşılmakta, dolayısıyla Sodexo ve Accor'un bilgileri arasında bir çelişki ortaya çıkmaktadır. Bu çelişkinin nedeni araştırıldığında, Accor'un Kurumumuza bir belediyenin ya da ihale müşterisinin ihaleden önce kimin müşterisi olduğu konusunda gönderdiği bilgilerin, o ihale müşterisinin yemek çeki hizmetlerinden ilk defa yararlanmaya başladığı dönemde hangi yemek çeki firmasının müşterisi olduğuna ilişkin olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla Accor ve Sodexo'nun bilgileri birlikte değerlendirildiğinde, 2007 yılında yapılan ihalesi sırasında Sodexo müşterisiymiş gibi görünen Belediyelerinin, aslında 2007 yılından çok daha önceki bir tarihte Sodexo'dan Accor'a geçtikleri anlaşılmaktadır. Bu belediyelerin 2008, 2009 ve 2010 yıllarında açtıkları ihalelerin de Accor tarafından kazanıldığı görülmektedir.

850 Accor'un verdiği bilgilere göre önceki sistemi yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde Sodexo olmakla birlikte Accor'un teklif vererek kazandığı diğer bir ihaleTicari sır..... ihalesidir. Accor'un bilgilerine göre 2009 yılında yapılan bu ihaleyi, kuruluş daha önce Sodexo müşterisi olmasına karşın, Accor kazanmıştır. Accor'un 2010 yılında ayrı ayrı tüm rakiplerinden aldığı müşterilere ilişkin bilgilere göreTicari sır..... 2010 yılında Sodexo'dan alınan müşteriler arasında görülmektedir. Sodexo'nun teklif verdiği ihalelere ilişkin bilgilere göre ise2010 tarihinde belediye vakfının açtığı ihaleyi Sodexo kazanmıştır. Bu müşterinin ihaleden önceki sistemine ilişkin olarak "Sodexo (Accor)" ibaresi düşülmüştür. Konuya ilişkin olarak Belediyesi'nden bilgi alınmıştır. Bu bilgilere göre Belediyesi 2006 yılından 2010 yılına kadar yemek çeki hizmetini Sodexo'dan almıştır. ... için açılan ihaleyi (ki bu ihalenin Accor'un verdiği bilgiler çerçevesinde açıldığı kanaati oluşmuştur.) Accor kazanmış olmakla birlikte, Sodexo ihaleye itiraz etmiş, bunun üzerine ihale iptal edilmiştir. Ancak belediyeTicari sır..... dönemi için yemek çeki hizmetini Accor'dan alma yoluna gitmiştir. İptal edilen ihalenin yerine açılan ihaleyi ise (ki bu ihale Sodexo'nun verdiği bilgiler çerçevesinde tarihinde yapılmıştır) Sodexo kazanmıştır. Açıklamalar çerçevesinde Accor'un Sodexo'dan kazandığı'nin için açtığı ilk ihale özelinde Accor ve Sodexo'nun rekabetçi bir tutum sergiledikleri anlaşılmaktadır.

860 2007 yılından 2010 yılının yaklaşık ilk 5 aylık dönemine kadar olan süreçte Sodexo ve Accor'un birbirlerinden kazandıkları ve birbirlerine kaybettikleri müşterilere ilişkin verdikleri bilgilere göre yaklaşık 3,5 yıllık süreçte iki firma arasında gidip gelen ve ihale usulüyle alım yapan sadecebelediye bulunmaktadır.Ticari sır..... Buna karşılık sadece 2010 yılının ilk 5 ayında Sodexo Multinet'den ..., Winwin'den .. ihale müşterisi almıştır. Accor ise bu 5 aylık süreçte Multinet'ten ..., Winwin'den ... ihale müşterisini almış görünmektedir.

880 Yerinde incelemelerde elde edilen 2009 Ocak-2010 Şubat döneminde Sodexo'nun rakiplerinden kazandığı ve rakiplerine kaybettiği müşterilere ilişkin listeler ile Accor'un "Rakip Kayıplar 2009.xls." başlıklı listesinde Accor ile Sodexo arasında gidip gelen ve ihaleyle alım yapan bir müşteriye rastlanılamamıştır. Bu listelere göre Accor 2009 yılında ... belediyeyi Winwin'e, belediyeyi Multinet'e kaybetmiştir. Sodexo ise

2009 yılında Multinet'e ..., Winwin'e ... ihale müşterisi kaybetmiştir. Aynı dönemde Sodexo Winwin'den ... ihale müşterisi kazanmıştır. 2009- Mayıs 2010 döneminde Multinet'ten Sodexo'nun kazandığı ihale usulüyle alım yapan müşteri sayısıolarak görünmektedir. 2010 yılında Sodexo'nun Winwin'den aldığı ihale müşterisi sayısı yerinde incelemede elde edilen listelere göre ise ...'dir.

890

Yerinde incelemelerde elde edilen belgeler ve teşebbüslerden alınan bilgiler çerçevesinde ortaya çıkan durum değerlendirildiğinde, öncelikle Sodexo ve Accor'un 2009 ve 2010 yıllarında Multinet ile yoğun bir müşteri alma rekabeti içinde oldukları görülmektedir. Nitekim yerinde incelemede alınan ve 2009 Eylül-2010 Mayıs döneminde Sodexo'nun rakiplerinden kazandığı ve rakiplerine kaybettiği müşterilere ilişkin bilgiler incelendiğinde teşebbüsün rakipleri arasında en fazla kullanıcıyı kaybettiği ya da kazandığı rakibin Multinet olduğu görülmektedir. Aynı durum "AST Sales Results December 2009" ve "AST Sales Results April 2010" başlıklı belgelerdeki verilerden görüleceği üzere Accor için de geçerlidir. Bu iki teşebbüsün kendi verdikleri bilgiler çerçevesinde 2010 yılının yaklaşık ilk 5 aylık döneminde rakiplerinden kazandıkları kullanıcı sayıları incelendiğinde de Multinet'ten kazandıkları kullanıcıların tüm rakiplerinden kazandıkları kullanıcıların % ... (Accor için) ve % (Sodexo için) gibi çok önemli bir bölümünü oluşturduğu görülmektedir.

900

Diğer yandan önaraştırma döneminde elde edile belge ve bilgiler iki teşebbüsün birbirlerinden kazandıkları ve birbirlerine kaybettikleri müşterilerin varlığına da işaret etmektedir. Yukarıda yer verilen bazı e-postalarda Sodexo müşterilerinin Accor tarafından ziyaret edilerek ya da aranarak kazanılmaya çalışıldığı sınırlı sayıda da olsa bazı örneklerin bulunduğu görülmektedir. Diğer yandan Gıda örneğinde olduğu gibi Sodexo ve Accor'un bir müşteriyi kazanabilmek için iskonto rekabeti içine girdikleri izlenimi doğuran örnekler de bulunmaktadır. Ayrıca, iki teşebbüsün birbirlerinin müşterilerini almak için yüksek iskonto oranları teklif ettikleri bir kısım örneğe de rastlanmıştır. "AST Sales Results April 2010" başlıklı belgede ise teklif almak amacıyla Accor'u arayan Sodexo müşterilerinin bir kısmıyla Accor'un çalışmaya başladığı anlaşılmaktadır. Bununla birlikte iki firma arasındaki müşteri hareketliliği 2009 ve 2010 yıllarında söz konusu firmaların Multinet ile aralarında olan müşteri hareketliliğinin çok gerisinde kalmaktadır. Sodexo ve Accor arasındaki müşteri hareketliliği bu iki teşebbüsle Winwin ve Setcard arasındaki müşteri hareketliliğiyle karşılaştırıldığında ise, örneğin Sodexo'nun Eylül 2008-Şubat 2009 döneminde en fazla sayıda kullanıcıyı Winwin'den aldığı, aynı dönemde rakiplerine kaybettiği müşterilerin kullanıcı sayıları bakımından Winwin'in Multinet'ten sonra Sodexo'nun en fazla müşteri kaybettiği ikinci rakip olduğu, Accor'un ise son sırada geldiği görülmektedir. 2009 Eylül-2010 Mayıs döneminde Sodexo'nun rakiplerinden kazandığı ve rakiplerine kaybettiği müşteriler incelendiğinde ise kayıplar bakımından Accor'un %.....'lık oranla Sodexo'nun en fazla kullanıcı kaybettiği Multinet'ten sonra ikinci teşebbüs olduğu, Setcard ve Winwin'in ise %.....'lik oranlarla Accor'un ardından geldikleri görülmektedir. Aynı dönemde Sodexo'nun rakiplerinden kazandığı müşteriler bakımından ise, %.....'lık oranla Winwin'in, Sodexo'nun en fazla müşteri kazandığı firma olan Multinet'in ardından geldiği, Accor'un ise ilgili dönemde Sodexo'nun en fazla müşteri kazandığı üçüncü firma olduğu anlaşılmaktadır.

910

920

930

Accor'un merkezinde yapılan yerinde inceleme sırasında alınan "Rakip Kayıplar 2009.xls" başlıklı listelerdeki veriler doğrultusunda, Accor'un 2009 yılında en fazla sayıda kullanıcıyı kaybettiği firma Winwin'dir. Accor'un 2009 yılında Sodexo'ya

kayıpları diğer rakiplere kayıpları arasında sonuncu sırada gelmektedir. 2009 yılında Accor'un rakiplerinden kazandığı müşterilerin ciro bazında dağılımı bakımından Setcard Multinet'ten sonra ikinci sırada Sodexo ise üçüncü sırada yer almaktadır.

940 Son olarak Sodexo ve Accor'un verdikleri bilgiler çerçevesinde 2010 yılı Ocak-Mayıs döneminde rakiplerinden kazandıkları müşteriler incelendiğinde Accor için Sodexo ilgili dönemde en çok müşteri kazandığı ikinci firma olmakla birlikte; Sodexo için Winwin, ilgili dönemde Sodexo'nun en fazla sayıda kullanıcı kazandığı ikinci firmadır. Sonuç olarak Accor ve Sodexo'nun Setcard ya da Winwin'den biriyle aralarındaki müşteri hareketliliğinin, çoğu dönemde Accor ile Sodexo arasındaki müşteri hareketliliği ile benzer boyutta olduğu ileri sürülebilir. Ancak bu noktada Setcard ve Winwin'in kullanıcı sayısı bakımından pazardan aldıkları payın Sodexo ya da Accor ile aralarındaki müşteri hareketliliği üzerindeki etkisinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Sonuçta Setcard ve Winwin pazardan kullanıcı sayısı bakımından sırasıyla yaklaşık %.. ve %.. pay almalarına karşın, sırasıyla yaklaşık %.. ve %...oranında pay alan Sodexo ve Accor'un birbirleri üzerine uyguladıkları müşteri baskısına benzer boyutta bir baskı oluşturabilmektedirler. Dolayısıyla açıklamalar çerçevesinde, Accor ve Sodexo arasındaki müşteri rekabeti bakımından Sodexo'nun "Strategic Plan 2010-2013" başlıklı belgede belirttiği üzere iki teşebbüsün birbirlerinin müşteri portföylerine görece "sınırlı bir saldırganlık" gösterdikleri ileri sürülebilir. Bu durum ihale müşterileri bakımından biraz daha belirginleşmektedir. Her ne kadar iki firmanın da ihale öncesinde rakibinin müşterisi olan kimi belediyelerin ihalelerine teklif verdiği örnekler ya da iki firmanın da teklif verdiği ihale örnekleri bulunmakla birlikte, iki firma arasındaki ihale müşterisi hareketliliğinin mevcut belge ve bilgiler çerçevesinde hakkında bilgi edinilebilen ihale sonuçlarına dayanılarak oldukça sınırlı olduğu ileri sürülebilir.

960 Rekabetçi açıdan teşebbüslerin birbirlerinin müşterilerini kazanmak amacıyla mücadele içinde olmaları istenilir bir durumdur. Dolayısıyla Sodexo ve Accor'un ayrı ayrı bireysel stratejilerinin bir sonucu olarak ihale müşterisi olsun ya da olmasın Multinet'in müşterilerini kazanmak amacıyla hareket etmeleri rekabetçi davranışlardır. 2009 ve 2010'da Accor ve Sodexo'nun Multinet müşterileri üzerinde yarattığı rekabetçi baskı ve bu baskıya Multinet'in de mümkün olduğunca cevap vermeye çalışması sonucunda ortaya çıkan Accor ile Multinet ve Sodexo ile Multinet arasındaki müşteri hareketliliğinin, bu üç teşebbüsün müşterilerine uyguladıkları 970 ortalama iskonto oranlarının 2009 yılının başlarından itibaren artması üzerinde etkili olduğu kanaati oluşmuştur. Hal böyle iken, 4054 sayılı Kanun kapsamında bir rekabet ihlali olarak değerlendirilebilecek unsur Sodexo ve Accor firmalarının, Multinet'in pazardaki faaliyetlerini zorlaştırmaya ve Multinet'i pazar dışına itmeye ya da aralarında müşteri paylaşmaya yönelik ortak bir strateji içinde olup olmadıklarıdır. Ancak önaraştırma döneminde Accor ve Sodexo firmalarının merkez ve bölge müdürlüklerinde yapılan yerinde incelemelerde, gerek Multinet ile aralarındaki yoğun müşteri hareketliliğinin gerekse birbirleri arasındaki görece daha sınırlı müşteri hareketliliğinin ortaklaşa belirlenmiş stratejilerin bir sonucu olduğuna, diğer bir deyişle teşebbüsler arasındaki koordinasyona işaret eden herhangi bir belgeye 980 ulaşılamamıştır. Yemek çeki sektörü gibi oligopolistik özellikler gösteren pazarlarda firmaların tek taraflı davranışları ile uyumlu davranışları arasındaki farkın ortaya konulmasında, taraflar arasında doğrudan ya da dolaylı bir bağlantı olduğuna işaret edecek delillerin ortaya konulabilmesi önem taşımaktadır. Ancak önaraştırma sürecinde Accor ile Sodexo arasında bu türden bir bağlantının olduğuna işaret

edebilecek ya da en azından söz konusu firmaların rekabetçi stratejilerine ilişkin bilgi alışverişinde bulduklarını gösterecek herhangi bir belge ya da bulguya ulaşılamamıştır.

990 I.4.2. İskonto Oranlarının Birlikte Belirlendiği İddiasına Yönelik Tespit ve Değerlendirmeler

Multinet tarafından yapılan başvuruya konu iddialardan biri de Sodexo ve Accor'un Multinet'i zarara uğratmak için, sektörde ortalama %1-2 civarında seyreden iskonto oranlarını 2-3 ay içerisinde birlikte hareket ederek ve zarar etme pahasına %5 -10 gibi oranlara çıkardıklarıdır. Bu iddia çerçevesinde, Sodexo ve Accor'un satış şartlarını birlikte belirlemek ve rakiplerin faaliyetlerini zorlaştırmak suretiyle 4054 sayılı Kanun'u ihlal edip etmedikleri, önaraştırma konularından bir diğerini oluşturmaktadır. Konuya ilişkin yapılan tespit ve değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

1000 Sektöre ilişkin bilgilerin sunulduğu bölümde belirtildiği üzere, iskonto ve vadeler yemek çeki firmalarının yemek çeki kullanmayan bir teşebbüsü sisteme dahil etmede, mevcut müşteriyi elde tutmada ve rakip firma ile çalışan müşteriyi kendisi ile çalışmaya ikna etmede kullandıkları rekabet etme araçlarıdır. Öte yandan yemek çeki hizmeti veren firmalar az sayıda müşteriden belli bir oranda hizmet bedeli tahsil edebilmektedir. Aşağıdaki grafiklerde sektörün en önemli üç oyuncusunun 2003-2006 yılları ile 2007-2010 yıllarına ilişkin iskonto ortalamaları sunulmaktadır. Bu bölümde kullanılan ortalama iskonto değerleri, firmaların aldıkları hizmet bedelleri ve verdikleri iskontolar dahil müşteriye uyguladıkları indirimlerin ortalama aylık düzeyidir.

1010 **Grafik 8:Ticari sır.....**
.....Ticari sır.....

Kaynak: 17.5.2006 tarih,2006-3-28/ÖA-06-YY sayılı önaraştırma raporu

Grafik 9:Ticari sır.....
.....Ticari sır.....

Kaynak: Sodexo, Accor ve Multinet tarafından gönderilen bilgi yazıları

1020 Yukarıdaki grafikten görüldüğü üzere, yemek çeki firmaları ortalamada müşterilerine negatif fiyat uygulamaktadırlar. Negatif fiyat uygulaması yemek çeki pazarı gibi çift yanlı pazarlarda karşılaşılabilen bir durumdur. Örneğin bir diğer çift taraflı pazar olan kredi kartı pazarında da benzer fiyatlandırma yapısının ortaya çıktığı durumlar olabilmektedir. Bazı bankalar kredi kartı hamillerinden yıllık ücret de dahil olmak üzere hiçbir ücret almadıkları, hatta hediye puan gibi pazarlama teknikleri ile negatif olarak fiyatlandırma yaptıkları halde, üye işyerlerinden işlem başına belirli bir oranda komisyon almaktadırlar.

1030 Yukarıdaki grafiklerde 2005 yılının başından itibaren her üç teşebbüsün de müşterilerine uyguladıkları aylık ortalama iskonto oranlarının düşmeye başladığı diğer bir deyişle firmaların müşterilerine uyguladıkları fiyatın (negatif fiyatlama nedeniyle) yükseldiği görülmektedir. 2006 ve 2008 yılları süresince de iskonto oranları, 2006 yılı Mart ayı itibarıyla ulaşılan en düşük seviyesini korumaktadır. 2009 yılının başından itibaren ise bir artış trendi göze çarpmaktadır. Bu artışın Multinet'in iskonto oranlarındaki artışın Sodexo ve Accor'a kıyasla daha ivmeli gerçekleştiği dikkat çekmektedir. Multinet'in halihazırdaki ortalama iskonto oranı yaklaşık %.... düzeyindedir. Accor'un halihazırdaki iskonto ortalaması ise, 2003 yılı başından

1040 itibaren ulaştığı en yüksek seviyesi olan %... civarındadır. Sodexo ise yaklaşık %... ile 2003 yılının başındaki iskonto ortalamasının üzerine çıkmış ancak 2004 yılı sonlarında ulaştığı en yüksek seviyenin altında kalmıştır. Sektörün en önemli rekabet etme araçları olan iskonto oranı ortalamalarının artması prensip olarak sektörde rekabetin varlığını gösterir bir durumdur. Diğer yandan Multinet'in iskonto ortalamalarının iki büyük rakibine göre daha ivmeli yükselmiş olduğu görülmektedir. Accor ve Sodexo'nun Multinet müşterilerini kazanma yönündeki baskılarının ve bu baskıya Multinet'in karşılık verme çabasının 2009 yılıyla belirginleşen söz konusu yükseliş trendinin itici gücü olduğu yorumunu yapmak mümkündür. Sonuç olarak iskonto oranı ortalamalarında yükselme, özellikle 2009'un son aylarıyla birlikte hızlanan bir artış görülmekle birlikte, Sodexo ve Accor'un iskonto ortalamalarının %.... seviyelerinin çok da üstüne çıkmadığı anlaşılmaktadır.

1050 Vade ortalamalarına ilişkin olarak ise yine Sodexo, Accor ve Multinet tarafından gönderilen verilere göre hazırlanan grafik aşağıda sunulmaktadır.

Grafik 10:Ticari sır.....
.....Ticari sır.....

Kaynak: Sodexo, Accor ve Multinet tarafından gönderilen bilgi yazıları.

1060 Yukarıdaki grafiklerden 2007 yılı başından itibaren ortalama olarak Sodexo'nun gün, Accor ve Multinet'in ise gün vade ile çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu noktada Sodexo ve Accor'un müşterilerine uyguladıkları ortalama vadelerin farklılaştığı görülmektedir. Ortalama vadelerde sektörün en büyük üç oyuncusunun uygulamaları bakımından ortalama iskonto oranlarında olduğu gibi 2009 yılıyla başlayan belirgin bir artış gözlenmemektedir.

Sodexo ve Accor'un tüm müşterilerine uyguladıkları satış şartlarının genel seyri yukarıda verilen grafiklerde sunulduğu gibi olmakla birlikte, bu teşebbüslerin Multinet müşterilerine özel tutumlarına ilişkin tespit ve değerlendirmeler aşağıda sunulmaktadır.

1070 Sodexo'nun merkezinde yapılan yerinde incelemede elde edilen "*Clients Gained*" başlıklı belgede Sodexo'nun 2009 yılı Temmuz ayı ile 2010 yılı Şubat ayı arasında sistemine kattığı müşterilere uyguladığı iskontolar tablo halinde sunulmaktadır. Aşağıda yer verilen tablo bu belgeden alıntılanmıştır.

1080

Tablo 17:Ticari sır.....

Müşteri Adı	Kullanıcı Sayısı	İskonto (%)	Önceki Durumu
			Accor müşterisi
			Multinet müşterisi
			Set Card müşterisi
			Sisteme yeni giren

1090

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere anılan belgeden her durumda geçerli olmamakla birlikte, iskonto rakamlarının müşterilerin kullanıcı sayıları arttıkça arttığını söylemek mümkündür. Sektörün yapısı gereği, iskonto oranları birebir pazarlık temelinde oluştuğu için kullanıcı oranlarına bağlı trendin dışına çıkan birçok örnek de mevcuttur. Tabloda esas olarak dikkat çeken ise ilk kez yemek çeki ya da kartı kullanacak müşterilere, çok yüksek kullanıcı sayılarına sahip olan bazı müşteriler haricinde, düşük hatta genellikle ya da %.....'a yakın oranlarda iskonto

verilmesidir. Rakiplerden özellikle Multinet, Accor ve Winwin'den transfer edilen müşterilere ise %.....'e kadar yükselen oranlarda iskonto verilebilmektedir. Dolayısıyla Multinet'in iddiasına konu olan yüksek iskonto oranlarının Sodexo tarafından sadece Multinet'ten değil diğer rakiplerden alınmaya çalışılan müşterilere de verilebilmekte olduğu görülmektedir.

1100

Sodexo'da yapılan yerinde incelemede elde edilen "Cyengil_satis" başlıklı belge ise 2009 yılında rakiplerden alınan ya da yemek çeki sistemine yeni giren müşterilere verilen iskontolara ilişkin bir tablodur. Anılan tablonun incelenmesinden, Sodexo'nun kazandığı müşterilerin önemli bir kısmını sisteme yeni girenlerin ya da düşük iskonto oranlarıyla rakiplerden alınan kullanıcı sayıları az müşterilerin (küçük-orta ölçekli işletmeler) oluşturduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Sodexo'nun ilk defa yemek çeki hizmeti alacak olan müşterilere farklı örnekleri de olmakla birlikte çoğunlukla %.....'a yakın iskontolar verdiği, bununla birlikte kullanıcı sayısı az olan müşterileri de rakiplerden %..... aralığında iskontolar ile aldığı görülmektedir.

1110

Sodexo'nun merkezinde yapılan yerinde incelemede alınan "Rakibe Giden Müşteriler Listesi" başlıklı belgeden ise 2007-2010 yılları arasında rakiplere kaybedilen müşteriler ve rakibin hangi iskonto oranlarıyla bu müşterileri aldığı bilgisine ulaşılmaktadır. Bu bilgilerin bir kısmı aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 18: Sodexo'dan Rakiplerine Giden Müşteriler (Mart 2007-Mart 2010)

	Müşteri Adı	Kullanıcı Sayısı	İskonto(%)
Accor'a Giden			
Multinet'e Giden			
WinWin'e Giden			
Setcard'a Giden			

Yukarıdaki tablodan özellikle Multinet'in %...in üzerinde iskontolar sunarak, Sodexo'nun müşterilerini transfer edebildiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda Multinet'in de Sodexo'nun müşterilerini kendi sistemine geçirmeye çalışırken %.. ve üzeri iskonto oranları sunabildiği örneklerin olduğu söylenebilecektir.

1120

Sodexo'da yapılan yerinde incelemede elde edilen "Strategic Plan 2010-2013 Turkey" adlı sunumun sırasıyla "Competition in Meal Market" ve "Regaining Lost Clients" başlıklı bölümlerinde ise aşağıdaki ifadeler bulunmaktadır:

- "Multinet.....Ticari sır....."
- "...Strategic initiative...Clients lost to competition to be regained with reasonable pricing.Ticari sır....."

1130

Belgedeki bu ifadelerden ilki Multinet'inTicari sır..... yönündedir. Belgede ayrıca Sodexo'nun iskonto politikasına ilişkin ipuçları bulunmaktadır. Rakiplere kaybedilen müşteriler için geçerli olmak üzere,

.....Ticari sır..... ulaşan iskонтolar verileceği ifade edilmektedir. Burada Multinet'in müşterilerine yönelik bir ayırım yapılmaması, Multinet müşterisi olsun ya da olmasın tüm rakiplerden alınacak müşteriler için genel bir kural getirilmesi dikkat çekmektedir. Yerinde incelemelerde elde edilen belgeler bu politikayı doğrular niteliktedir. Ancak %.. olarak belirlenen rakamın %...'ler seviyesine kadar çıkabildiği görülmüştür.

1140

Ayrıca, Sodexo'dan gelen bilgi yazısında, 2010 yılında rakiplerden alınan müşterilere ve bu müşterilerin hangi iskonto oranlarıyla alındığına ilişkin bilgiler mevcuttur. Bu bilgilere dayanılarak hazırlanan aşağıdaki tabloda yer alan iskonto rakamları incelendiğinde, istisnaları da olmakla birlikte, temel olarak yüksek kullanıcı sayısına yüksek iskonto kuralının işletildiği söylenebilecektir.

Tablo 19: Sodexo'nun Rakiplerinden Aldığı Müşteriler (2010)

	Müşteri Adı	Kullanıcı Sayısı	İskonto (%)
Accor'dan Alınan			
Multinet'ten Alınan			
WinWin'den Alınan			
Setcard'dan Alınan			

Öte yandan tabloda %..'nin üzerine çıkan iskonto oranlarının sadece Multinet'ten alınan müşterilere değil, diğer tüm rakiplerden alınan müşterilere de uygulandığı ve maksimum iskонтoların da %... seviyelerinde olduğu görülmektedir. %...'nin üzerine çıkan bu iskонтoların iseTicari sır..... gibi ihale müşterilerine verildiği anlaşılmaktadır. Bu rakamlara ilişkin olarak Sodexo tarafından sunulan bu bilgilerin yerinde incelemelerde elde edilen belgeler ile örtüştüğü görülmektedir. Aynı bilgiler çerçevesinde ihale müşterileri hariç tutularak hazırlanan aşağıdaki tabloda ise Sodexo'nun rakiplerinden müşteri alırken verdiği iskонтoların %.. ve %.... aralığına göre her bir rakibe dağılımı görülmektedir.

1150

Tablo 20: Sodexo'nun Rakiplerinden Aldığı Müşterilere Verdiği İskонтoların Dağılımı

	Top. Müş. Sayısı	%.. İsk. Ver. Sayı	%.. İsk. Ver. Sayı	%... İsk. Ver. Oran (%)	%... İsk. Ver. Oran (%)
Accor'dan Alınan					
Multinet'ten Alınan					
Winwin'den Alınan					
Setcard'dan Alınan					

1160

Tablo 20'den Sodexo'nun 2010 yılında, Accor'dan aldığı toplam ...müşterinin %...'sına; Multinet'ten aldığı toplam ...müşterinin %...'ine; Winwin'den aldığı toplam ... müşterinin %...'üne %... aralığında iskonto sunduğu anlaşılmaktadır. Accor ile Multinet arasındaki temel farklılığın yüksek iskontolarla kazanılan müşterilerin oranı değil, kazanılan toplam müşteri sayıları olduğu görülmektedir.

1170

Aynı yazıda ayrıca 2010 yılında kazanılan müşterilerden ilk defa yemek çeki hizmeti alacak olanlara, başka bir deyişle daha önce herhangi bir rakibin müşterisi olmayanlara Sodexo'nun uyguladığı iskonto oranlarına ilişkin bilgi de mevcuttur. Bu tür müşterilere genel olarak daha düşük iskonto verildiği gözlenmektedir.

Accor'un merkezinde yapılan yerinde incelemede elde edilen "Lost to Multinet" başlıklı belgede Multinet'e kaybedilen müşteriler ve Multinet'in bu müşterileri kazanmak için teklif ettiği iskonto oranları sunulmaktadır.

Tablo 21: Accor'dan Multinet'e Geçen Müşteriler

Dönem	Müşteri Adı	Kullanıcı Sayısı	Accor'un İskonto Teklifi (%)	Rakibin (Multinet)İskonto Teklifi (%)

1180

Yukarıdaki tabloda Multinet'in Sodexo müşterilerine olduğu gibi Accor müşterilerine de, özellikle yüksek kullanıcı sayısına sahip olanlara, %...'lere ulaşan iskonto oranları verebildiği görülmektedir. Dolayısıyla Accor'un da Multinet'in verdiği iskonto oranlarının üzerine çıkmayıp müşteri kaybettiği durumların olduğu anlaşılmaktadır.

Accor'un merkezinde yapılan yerinde incelemede, Multinet'e geçtiği tespit edilen bir müşteriye ilişkin bilgi içeren Accor çalışanları Yılmaz AKTAŞ, Hikmet ÖZSOY, Pınar ÇATIREL ve Alpaslan GÖKSEDEF arasındaki elektronik postada;

- "Merhabalar, dün mlt ile 2 yıllık sözleşme imzalamış..... kişi sistemde güncellendi. %... iskonto. Bilginize"

1190

ifadesi yer almaktadır. Accor çalışanları İsmet ÜLGENALP ile Hikmet ÖZSOY arasındaki elektronik postada ise aşağıdaki ifadeler mevcuttur.

- ".....Ticari sır..... Personele Multinet'ten memnun olmadıkları ve etraflarındaki Sdx'ların yaygınlığının uygun olup olmadığı konusunda araştırmalarını iletmışler. Alpaslan ile konuştum. Geçen hafta burası kişi olarak lead gelmiş ve Johann'a danışarak ... gün %... vermişler. Onlarda bankanın %... ile çalıştığını ama kendilerinin ayrı karar verebildiğini ve bu rakamın üzerinde bir teklif olursa değerlendirebileceklerini iletmışler. Sanırım SDX bu rakamın üzerinde verdi. Bir şey yapılabilir mi? Teklifi revize edelim mi?..."

1200

Yukarıdaki elektronik postalar, Multinet'in %..., Sodexo'nun ise %... oranında iskonto teklifinin bulunduğu iki farklı müşteriyi konu edinmektedir. Özellikle ikinci elektronik postadan, sektörde bir yemek çeki firmasından diğerine geçen ve yüksek kullanıcı sayısına sahip müşteriler için %... seviyelerinde iskontoların rekabetin bir gereği

olarak yemek çeki firmalarınca verilebildiği anlaşılmaktadır. Bu durum yerinde incelemelerde elde edilen diğer belgelerle birlikte değerlendirildiğinde ise, bir müşteriyi rakipten almak üzere yapılan tekliflerde iskonto oranlarının yüksek seviyelere çıkabildiği kanaati oluşmaktadır.

1210

Accor'dan gelen bilgi yazısında 2010 yılında rakiplerden alınan müşterilere ve bu müşterilerin hangi iskonto oranlarıyla alındığına ilişkin bilgi sunulmaktadır. Tablo 22'de bir kısmı sunulan bu bilgilere bakıldığında ilk dikkat çeken, Accor'un Sodexo'dan aldığı müşterilere de %... seviyesinde iskonto sunabilmekte olmasıdır.

Tablo 22: Accor'un Rakiplerinden Aldığı Müşteriler (2010)

	Müşteri	Kullanıcı Sayısı	İskonto (%)
Sodexo'dan Alınan			
Multinet'ten Alınan			
Winwin'den Alınan			
Setcard'dan Alınan			

Tabloda ayrıca yine önceki bulguları destekler nitelikte, Accor'un da Setcard ve Winwin de dahil olmak üzere rakiplerinin aldığı müşterilere genellikle %... ve üzeri iskonto verdiği ve bu rakamı %.... seviyelerine de çıkarılabildiği görülmektedir. Aynı bilgilerin geneli değerlendirildiğinde ise aşağıdaki tablo ortaya çıkmaktadır:

1220

Tablo 23: Accor'un Rakiplerinden Aldığı Müşterilere Verdiği İskontoların Dağılımı

	Top. Müş. Sayısı	%.. İsk. Ver. Sayı	%... İsk. Ver. Sayı	%... İsk. Ver. Oran (%)	%... İsk. Ver. Oran (%)
Sodexo'dan Alınan					
Multinet'ten Alınan					
Winwin'den Alınan					
Setcard'dan Alınan					

1230 Yukarıdaki tabloda Accor'un Sodexo'dan kazandığı toplam ... müşterinin %...'sına; Multinet'ten kazandığı toplam ... müşterinin %...'sına; Winwin'den kazandığı toplam ... müşterinin %...'sine ve Setcard'dan kazandığı toplam ... müşterinin %...'ine %... aralığında iskonto verdiği görülmektedir. Bu bağlamda Accor'un Multinet müşterilerine yönelik davranışında farklılaşan esas nokta, diğer rakiplere kıyasla daha çok oranda müşteriye yüksek iskonto verilmesinden ziyade, kazanılan toplam müşteri sayısının diğer rakiplerden kazanılanlara göre yüksekliğidir.

1240 Anılan yazıda buna ek olarak Accor'un 2010 yılında sistemine dahil ettiği müşterilerden ilk defa yemek çeki hizmeti alacak olanlara uygulanan iskonto oranlarına ilişkin bilgi de mevcuttur. Bu bilgiler de daha önce yapılan değerlendirmelere paralellik göstermektedir. İstisnalar hariç olmak üzere, Accor tarafından da ilk defa yemek çeki hizmeti alacak olan firmalara, özellikle kullanıcı sayıları yüksek değilse, %... aralığında, çoğunlukla da %.. oranında iskonto verilmekte olduğu gözlenmektedir.

Sodexo ve Accor'un iskonto oranlarını birlikte belirlemeleri ya da Multinet'in iddia ettiği üzere herhangi bir rakibin müşterilerine uygulayacakları iskonto oranını ortaklaşa belirlemeleri 4054 sayılı Kanun çerçevesinde ihlal sayılabilecektir. Vadelere ilişkin olası bir işbirliği ise fiyatı dolaylı olarak etkileyebilecek, ödeme koşulları, kredi, indirim, faiz, satış sonrası hizmetler ve teslim şartları gibi unsurlarla birlikte "her türlü alım satım şartları" kavramı altında 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesinin (a) bendi kapsamında yer alabilecektir.

1250 Ancak yapılan yerinde incelemelerde Sodexo ve Accor arasında iskonto ya da vadelere ilişkin bir işbirliği, iletişim ya da bilgi alışverişi bulunduğunu gösterir herhangi bir bilgi ya da belge tespit edilememiştir. Yukarıda yer verilen belgeler, iki teşebbüsün ortaklaşa oluşturdukları bir stratejiyi gösterir nitelikte olmayıp, iskonto ya da vade oranlarını birlikte belirlediklerini işaret eder bir bilgi içermemektedir.

1260 Yukarıda sunulan bilgi ve belgelerin geneline ilişkin bir değerlendirme yapıldığında, öncelikle sektörde iskonto ortalamalarının yükseldiği (müşteri kanadına özgü fiyatın düştüğü) görülmektedir. Hem Sodexo'nun hem de Accor'un, rakiplerinin portföyünde bulunan müşterilere, özellikle kullanıcı sayıları da yüksekse, %... seviyelerine varan iskonto oranları teklif edebildikleri anlaşılmaktadır. Ancak Sodexo ve Accor'un bu uygulamalarının sadece Multinet'in müşterileri için değil sektördeki diğer oyuncular Setcard, Winwin ve birbirlerinin müşterileri için de geçerli olduğunu gösterir örneklerle desteklenmiştir. Bu noktada önceki bölümlerde değerlendirildiği üzere Sodexo ve Accor'un birbirlerinden aldıkları müşteri sayısı oranlarının Multinet'ten aldıklarına kıyasla oldukça düşük olduğu tekrar vurgulanmalıdır. Öte yandan Multinet'in, Sodexo ve Accor müşterilerine sunduğu tekliflerin %... seviyelerine ulaşabildiği görüldüğünden, anılan firmaların bu davranışlarını, Multinet'e özgülemiş oldukları varsayılsa dahi, aralarında buna ilişkin bir koordinasyonun varlığına işaret eder herhangi bir bulgu tespit edilememesi

1270 sebebiyle, rasyonel gerekçelerle savunabilmeleri mümkündür. Belgelerin genelinden, Sodexo ve Accor'un birbirlerinden bu yolla aldıkları müşterilerin sayılarının diğer rakiplerden özellikle Multinet'ten aldıklarına kıyasla oldukça az olduğu gözlenmekle birlikte, buna dayanarak Sodexo ve Accor'un iskonto ve vade oranlarına ilişkin bir işbirliği içerisinde oldukları yolunda bir çıkarım yapılamamaktadır.

Sonuç olarak mevcut belgeler çerçevesinde, Sodexo ve Accor arasında genel olarak ya da Multinet'in müşterilerine yönelik olarak iskonto oranları ve vadelerin belirlenmesine ilişkin bir koordinasyonun ya da ortak stratejinin bulunduğu işaret edecek herhangi bir iletişim ya da bilgi alışverişinin varlığı tespit edilememiştir.

1.4.3. Komisyon Oranlarına İlişkin İddialara Yönelik Tespit ve Değerlendirilme

1280 ATSO tarafından yapılan başvuruda özetle, yemek çeki sektöründe faaliyet gösteren firmaların özellikle son birkaç yıldır ortak hareket ederek restoranlardan %7 ila %10 arasında değişen yüksek oranlarda komisyon talep ettikleri iddia edilmektedir.

Sayit KARABAĞLI ile İstanbul İçkili, İçkisiz Lokanta, Kebapçı, Köfteci ve Ayakta İçki Satanlar Esnafı Odası tarafından yapılan ve tamamen aynı içerikte olan iki başvuruda ise özetle;

- 1290
- Lokantacı esnafının sıkıntısının % 8-10'lara varan yüksek komisyonlar olduğu, ayrıca lokantalara bırakılan pos cihazlarının bedellerinin teminat olarak alındığı ve/veya arıza vs. için sigortalandığı, böylece lokantacılara yüksek maliyetler yüklediği,
 - Söz konusu firmaların özellikle lokantacılar açısından tekel gibi davrandıkları, aralarında rekabet yokmuş gibi durdukları,
 - Tekel gibi davrandıklarının ve bu tür konularda aralarında anlaşabildiklerinin Rekabet Kurulu'nun 28.9.2006 tarih ve 06-67/905-262 sayılı kararında da tescillendiği üzere görüldüğü,
 - Yemek kuponu sağlayıcısı firmalarla anlaşma yapmayan lokantaların müşterilerinin gün geçtikçe azalması nedeniyle anılan yüksek maliyetlere rağmen yemek kuponu sağlayıcısı firmaların tamamıyla anlaşma yapmak zorunda kaldıkları,
 - Lokantalar arasında olması gereken rekabetin, söz konusu uygulamalar nedeniyle anlaşmalı lokantalar lehine çevrilmesinin haksız rekabet oluşturduğu, lokantacı esnafının birbirine kırdırıldığı,
 - Anılan firmaların lokantalar ile istedikleri şartlarda anlaşmalar yaptıkları, güçlü taraf oldukları bu piyasada lokantaları dengesiz anlaşmalara zorladıkları iddia edilmiştir.

1310 Özet olarak her üç başvuruda da yemek çeki firmalarının üye iş yerleri ile aralarındaki ticari ilişkilerde rekabeti kısıtlayıcı eylemlerde buldukları iddialarına yer verilmiştir. Bu nedenle önaraştırma sürecinde yalnızca Sodexo, Accor ve Network'un değil, pazardaki tüm teşebbüslerin davranışları incelenmiştir.

Bu noktada ilk olarak 17.6.2003 tarih ve 03-43/490-229 sayılı Kurul kararına değinmek gerekmektedir. Zira ilgili önaraştırmanın konusunu üye işyerlerinden alınan komisyon oranları oluşturmaktadır. İlgili kararda ilk olarak üye işyeri ve yemek çeki firması arasında ticari ilişkinin ne şekilde işlediği ayrıntıları ile anlatılmış ve bu sistemin günümüzde de büyük ölçüde korunduğu görülmüştür. O dönemde

1320 firmalardan alınan sözleşme örneklerinden ilgili pazarda üye işyerlerinin hemen hemen tümüne, Accor ve Sodexo'nun % .. oranında komisyon uyguladığı anlaşılmıştır. Yine aynı dönemde elde edilen bilgilere göre üye işyerine ne zaman ödeme yapılacağına ilişkin bir ödeme takvimi bulunmakta, hem Sodexo hem de Accor tarafından uygulanan bu takvime göre üye iş yerlerine ayda ortalama ... kez ödeme yapılmaktadır. Bu çerçevede ilgili dönemde hem Sodexo'nun hem de Accor'un üye işyerleriyle komisyon ve vade bakımından aynı koşullarla çalıştıkları tespiti yapılmıştır. İlgili dönemde Multinet'in uygulamalarına ilişkin tespitler ise, Multinet'in akıllı kartlarla hizmet vermesinden dolayı farklı bir sisteminin bulunduğu, üye işyerlerinin seçtikleri vade dilimine göre % .. ile % .. arasında değişen komisyon oranları ile karşı karşıya oldukları, bunun sonucunda Multinet'in ortalama ... gün vadeli bir ödeme için % ... oranında komisyon uyguladığı yönündedir. Bu çerçevede 1330 17.6.2003 tarih ve 03-43/490-229 sayılı Kurul kararında Multinet'in de üye işyerlerine uyguladığı koşulların Sodexo ve Accor'un uyguladığı koşullarla büyük ölçüde benzer olduğu ve her üç firmanın da üye işyerlerine uyguladıkları koşullarda paralel davrandıklarının anlaşıldığı ifade edilmiştir.

İlgili kararda vade ve komisyon oranları konusunda Sodexo, Accor ve Multinet'in paralel davranışlarının, 4054 sayılı Kanun'un 4. maddesi anlamında bir rekabet ihlalinin sonucu olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda oligopolistik bir yapı sergileyen yemek çeki pazarında üye iş yerleri ile ticari ilişkilerde ortaya çıkan paralel davranışların oligopolistik bağımlılıktan mı yoksa bir işbirliğinden mi kaynaklandığı 1340 analiz edilmiştir. Kararda belirtildiği üzere yapılan yerinde incelemelerde teşebbüslerin komisyon oranlarını birlikte belirlediklerine ya da en azından bu konuda bilgi alışverişinde bulduklarına ilişkin herhangi bir bilgi ya da belge edinilmemiştir. Hatta Sodexo ve Accor'un birlikte kurdukları ortak girişim şirketi olan Network üzerinden bu şirketin işleri ile ilgili olsun ya da olmasın komisyon oranlarına ilişkin herhangi bir bilgi alışverişinde bulduklarına dair belgeye de o dönemde rastlanılamamıştır. Bu tespitten ardından kararda üye iş yerlerine yönelik yemek çeki firmalarının paralel davranışları pazarın özellikleri ile birlikte ele alınmıştır.

1350 Kararda 2003 yılı ve öncesi pazardaki yapı ayrıntılı olarak irdelenmekte ve şu tespitlere ulaşılmaktadır:

- Pazarın ilk dikkat çeken özelliği az sayıda firmanın faaliyet göstermesi ve yoğunlaşma derecesinin yüksek olması dolayısıyla oligopolistik bir yapı arz etmesidir.
- İki büyük oyuncu Sodexo ve Accor birbirine çok yakın seyreden pazar payları nedeniyle benzer pazar güçlerine sahip olduğundan birbirlerinden bağımsız hareket etme güçleri bulunmamakta ve bu yönüyle pazar dar oligopole yakın nitelik sergilemektedir.
- Sektörün ilk dönemlerinden itibaren yemek çeki ile hizmet veren her firma için maliyet yapısı benzer olmakla beraber sadece akıllı kart ile çalışan Multinet'in maliyet yapısı yemek çeki ile çalışan firmalardan farklılaşmaktadır. Bu noktada Sodexo ve Accor'un akıllı kartlar vasıtasıyla hizmet vermek amacıyla ortak bir şirket kurmuş olmaları bu yöndeki hizmetlerinde maliyetlerini birbirine yakınlaştırmaktadır.
- İlgili pazarda faaliyet gösteren firmaların üye iş yerleri ile olan ilişkilerinin münhasır nitelikte olmaması başka bir ifadeyle, iş yerlerinin büyük çoğunluğunun her üç firmanın da sisteminin üyeleri olmaları, pazarın üye iş yeri kanadında şeffaflığı artıran önemli bir unsurdur.

- 1370 • Pazarın oluşmaya başladığı ilk dönemlerden itibaren üye iş yerlerine standart hale gelmiş bir şekilde % ... oranında komisyon uygulanmakta ve bu oran pazardaki bütün aktörler tarafından bilinmektedir. O kadar ki bu oran pazarın lideri konumundaki firmaların üye işyeri sözleşmelerinin "Genel Hükümler" başlıklı bölümünde matbu halde yer alacak kadar belirlidir. Bu bakımdan yemek çeki firmalarının üye işyerleri ile olan ilişkilerinde en önemli unsur oluşturan komisyon oranı bakımından pazar oldukça şeffaftır.
- 1380 • İlgili pazarda firmaların verdikleri hizmeti üye iş yerlerinin yaygınlığı ve hizmetin akıllı kart ya da yemek çeki ile verilmesi birbirinden farklılaştıran iki unsurdur. Sodexo ile Accor'un üye işyeri yaygınlıkları birbirine çok yakındır ve her iki firma hem yemek çeki hem de akıllı kart ile hizmet vermektedir. Akıllı karta geçiş tamamlandığında bu firmaların verdikleri hizmeti bu açıdan Multinet'ten farklılaştıracak herhangi bir unsur kalmayacaktır. Bu nedenle pazarın büyük bölümünü oluşturan iki firmanın verdikleri hizmet homojen niteliktedir.

1390 Yukarıdaki açıklamalar ışığında 2003 tarihli Kurul kararında, ilgili pazarın oligopolistik bağımlılığın ortaya çıkmasına neden olabilecek özellikler taşıdığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede önaraştırma sürecinde teşebbüslerin komisyon oranlarını birlikte belirlediklerine ya da bu konu hakkında bilgi alışverişinde bulduklarına ilişkin bir bilgi ve belge elde edilememiş olması dolayısıyla, oligopolistik bağımlılığın ortaya çıkmasına elverişli koşulları bulunan bu pazarda teşebbüslerin komisyon oranlarına ilişkin paralel davranışlarının pazarın özelliklerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır.

1400 Mevcut önaraştırma kapsamında pazara yönelik yukarıda yapılan tespitlerin neredeyse tamamı geçerliliğini korumakta, pazardaki en büyük değişikliği ise yaygınlaşan akıllı kart sistemi oluşturmaktadır. Bu bakımdan sektörde nerdeyse tüm oyuncuların hizmetleri homojen olarak değerlendirilebilecek niteliktedir. Yemek çeki firmalarının üye işyerlerine uyguladıkları komisyon oranlarını birlikte belirledikleri yönündeki şikayetin değerlendirilmesi bakımından pazardaki her bir teşebbüsün üye işyeri ile ticari ilişkilerinin hangi koşullar çerçevesinde işlediğinin ortaya konulması gerekmektedir.

1.4.3.1. Sodexo

Sodexo ve üye kuruluşlar arasındaki ticari ilişkiler üye işyerleri ile imzalanan matbu nitelikteki "Yemek Çeki Üye Kuruluş Sözleşmesi" ve "Pass Card Üye Kuruluş Sözleşmesi" ile belirlenmektedir. Sözleşmelerde belirlendiği üzere Sodexo tarafından üye kuruluşlara % .. oranında komisyon uygulanmaktadır⁶. Yukarıda alıntılanan Kurul kararında ifade edildiği üzere Sodexo pazarın ilk oluştuğu dönemden itibaren aynı oranı (% ...) uygulamaktadır. Sodexo'nun 2003 yılından bu yana yıllık ortalama komisyon oranları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 24: 2003-2010 Nisan Döneminde Sodexo'nun Yıllık Ortalama Komisyon Oranları

Yıl	2003	2004	2005	2006 (3 ay)	2007	2008	2009	2010 (4 ay)
Komisyon Oranı %								

1410 Kaynak: 2006-3-28 sayılı dosya kapsamındaki bilgiler ve Sodexo tarafından gönderilen bilgi yazısı

⁶ Bu oran Sodexo'nun üye işyerlerinin hemen hemen tamamına uyguladığı oranı yansıtmaktadır. Ancak hem Sodexo hem de diğer yemek çeki firmaları çok yüksek işlem hacmi gerçekleştiren, son derece yaygın bazı zincir restoranlara daha düşük komisyon oranı uygulayabilmektedirler.

Tablo 24'te görüldüğü üzere, 2003 sonrası yıllık ortalama komisyon oranı yaklaşık %..... seviyelerinde seyretmektedir. Bu seyir Sodexo ile üye iş yerleri arasında yıllar itibari ile komisyon bakımından değişmeyen ticari koşulların olduğunu göstermektedir. 2007 yılı sonrası Sodexo'nun aylık komisyon ortalamalarına ise Tablo 25'te yer verilmektedir.

Tablo 25 : 2007-2010 Nisan Döneminde Sodexo'nun Aylık Ortalama Komisyon Oranları

Komisyon Oranı (%)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				

Kaynak: Sodexo tarafından gönderilen bilgi yazısı

1420 Tablo 25'ten de anlaşıldığı üzere, Sodexo'nun üye iş yerlerine uyguladığı komisyon oranlarının aylık ortalaması da yıl içerisinde birbirinden önemli ölçüde farklılaşmamaktadır. Sodexo'nun üye iş yerlerine uyguladığı ortalama vadelere de aşağıdaki tabloda yer verilmektedir.

Tablo 26 : 2007-2010 Döneminde Sodexo'nun Aylık Ortalama Vadeleri

Vade (Gün)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				
Yıllık Ortalama				

Kaynak: Sodexo tarafından gönderilen bilgi yazısı

Sodexo'nun üye iş yerlerine uyguladığı vadeler gün arasında değişmekle birlikte yıl sonunda ortalamagünlük bir vade süresinin ortaya çıktığı görülmektedir.

1430 I.4.3.2. Accor

Accor tarafından üye işyerleri ile imzalanan matbu üye kuruluş kupon sözleşmesinde düzenlendiği üzere, üye kuruluş her ödemede teslim edilen kuponların toplam bedeli üzerinden pazarın ilk oluşmaya başladığı zamanlardan beri değişmemiş olan % ... komisyon oranı ödemektedir. Sözleşmede yer alan ticari koşullar çerçevesinde 2003 yılından bu yana Accor tarafından üye iş yerlerine uygulanan yıllık komisyon oranlarının ortalaması şu şekilde gerçekleşmiştir:

1440 Tablo 27 : 2003-2010 Nisan Döneminde Accor'un Yıllık Ortalama Komisyon Oranları

Yıl	2003	2004	2005	2006/3 ay	2007	2008	2009	2010/4 ay
Komisyon Oranı (%)								

Kaynak: 2006-3-28 dosya kapsamındaki bilgiler ve Accor tarafından gönderilen bilgi yazısı

Tablodaki veriler 2003 yılı sonrası Accor ile çalışan üye iş yerlerinin yıllık ortalama yaklaşık %... seviyelerinde bir komisyon oranı ile karşı karşıya olduğunu göstermekte ve ortalama komisyon oranları neredeyse sabit bir seyir izlemektedir. Bu bakımdan Accor'un üye iş yerlerine uyguladığı ticari koşullarda önemli bir değişiklik olmadığı söylenebilecektir. 2007 yılından itibaren aylık komisyon oranları ise aşağıda sunulduğu gibi gerçekleşmiştir:

1450 Tablo 28 : 2007-2010 Nisan Döneminde Accor'un Aylık Ortalama Komisyon Oranları

Komisyon Oranı (%)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				

Kaynak: Accor tarafından gönderilen bilgi yazısı

Komisyon oranlarının ortalamaları aylık bazda incelendiğinde oranların ilgili dönem boyunca farklılaşmadığı görülmektedir. Accor'un üye kuruluşlara uyguladığı ortalama aylık vadeler ise 2007 yılından itibaren aşağıdaki gibidir.

Tablo 29 : 2007-2010 Nisan Döneminde Accor'un Aylık Ortalama Vadeleri

Vade (Gün)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				
Yıllık Ortalama				

Kaynak: Accor tarafından gönderilen bilgi yazısı

1460 Vadelerin 2007-2008 yıllarına ait aylık ortalamaları gün; 2009-2010 döneminde ... gün arasında değiştiği görülmektedir. 2009-2010'daki vade ortalaması yaklaşıkgün civarında gerçekleşmiştir.

Hem Sodexo hem de Accor bölümünde ifade edildiği üzere akıllı kart kullanımının mümkün olduğu üye iş yerleri iki firmanın ortak girişimi olan Network'e karşı da bazı

finansal yükümlülükler taşımaktadır. Bu bakımdan sektördeki diğer oyuncuların üye kuruluşlar ile ticari ilişkilerini incelemeyen önce Network ve üye kuruluşlar arasındaki mal/hizmet alışverişinin ticari koşullarına değinilecektir.

I.4.3.3. Network

- 1470 Network'un yemek çeki pazarındaki faaliyeti Accor ve Sodexo'nun yongalı ve ya manyetik kartlı sistemlerini kullanabilmeleri için kurulacak pos cihazlarının temini, dağıtım, bakım, bilişim ağı yönetimi, işletimi, eğitimi ve malzeme teminini gerçekleştirmektedir. Bu faaliyetini gerçekleştirmek üzere Network, Accor ve Sodexo'nun üye iş yerlerinde yongalı/manyetik kartlar vasıtasıyla mal ve hizmet satın alınmasını mümkün kılacak pos cihazı ve benzeri bilgi işlem cihazlarına ilişkin iletişim ve teknik alt yapı kurmakta ve işletmektedir. Network'ün Accor ve Sodexo'ya sağladığı altyapı hizmeti çerçevesinde sözleşme yaptığı üye işyeri bulunmaktadır. Network üye kuruluş sözleşmesinin ön yüzü incelendiğinde Network'un üye iş yerindenTL depozito aldığı görülmektedir. Network'den alınan
- 1480 bilgilere göre, üye işyerlerine emaneten bırakılan POS cihazının Network'e birim maliyeti 2003 yılında yaklaşık Avro+KDV iken, 2010 yılında Avro+KDV aralığında değişmektedir. Bu POS maliyeti dikkate alındığında, Network tarafından ticari gerekçelerle alınan TL depozito bedeli makul görünmektedir. Bunun yanı sıra sözleşmenin arka yüzünde bazı ücret kalemlerine yer verilmektedir. Bu ücretler şu şekilde sıralanmaktadır.

Tablo 30 : Network Hizmetlerine Ait Ücretler

Ücret Türü	Miktar

- 1490 Sözleşmede yukarıdaki ücret kalemleri yer almakla birlikte Network üye işyerlerinden sadece depozito, üyelik aidatı ve hasar bedeli almakta olup bu bedellerin yıllık toplamlarına aşağıda yer verilmektedir.

Tablo 31 : Network'un Üyelerden Tahsil Ettiği Ücretler

Türü	2007	2008	2009	2010
Net Tahsil Edilen Depositolar				
Tahsil Edilen Üyelik Aidatları				
Üyeye Faturalandırılan Net Hasar Bedelleri				

Kaynak: Network tarafından gönderilen bilgi yazısı

Tablodan görüldüğü üzere Network 2009 yılından önce üye işyerlerinden üyelik aidatı almamış, 2009 ve 2010 yıllarında üyeliğe alınan işyerlerinden yıllık ... TL+KDV üyelik aidatı tahsil etmeye başlamıştır.

- 1500 Network POS cihazı için üye işyerlerinden herhangi bir sigorta bedeli almamaktadır. Network POS cihazlarının mülkiyetine sahip olup, bunları kendisi sigortalatmakta, bu amaçla üye işyerlerinden herhangi bir ücret almamaktadır. Diğer yandan sigorta kapsamına girmeyen (kayıp, çalıntı, yangın, doğal afet ve benzeri harici), üye

işyerinin kullanımından kaynaklı hasarlarda üye işyerinden yukarıda değinildiği üzere hasar bedeli almaktadır.

I.4.3.4. Setcard

1510 Setcard ile üye kuruluş arasındaki üye sözleşmesi doğrultusunda ilgili kuruluştan % .. oranında komisyon alınmaktadır. Setcard'tan gelen bilgilere göre teşebbüsün faaliyetine başladığı dönemde üyelik alt yapısını kurarken üyelerle yaptığı pazarlıkların sonucuna bağlı olarak çok farklı komisyon oranları üzerinde anlaşılmıştır. 2007 yılında komisyon gelirlerinin ortalaması %.... civarında iken, bu gelir 2008 yılında %....; 2009 ve 2010 yıllarında ortalama %.... civarında gerçekleşmiştir. Bu bakımdan teşebbüs yetkilileri komisyon ortalamasının müşteri sayısının artışına paralel olarak arttığını ifade etmektedir. Teşebbüsün bu beyanı 2007 yılından itibaren üye kuruluşlardan alınan aylık komisyon ortalamaları ile de örtüşmektedir.

Tablo 32 : 2007 Kasım-2010 Nisan Döneminde Setcard'ın Aylık Ortalama Komisyon Oranları

Komisyon Oranı (%)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				
Yıllık Ortalama				

1520 Kaynak: Setcard tarafından gönderilen bilgi yazısı

Yukarıdaki tablodan Setcard'ın pazara yeni girdiği dönemde belli bir üye iş yeri ağı oluşturabilmek için ortalama daha düşük komisyon oranları uyguladığı, ancak üye işyeri ağı ve müşteri tabanı genişledikçe komisyon oranını pazarda yaygın olarak uygulanan % ... seviyesine çektiği, buna bağlı olarak da aylık ortalama komisyon oranlarının arttığı görülmektedir.

1530 Setcard'ın üye işyerlerinin ödemelerinde fatura kesme zamanları belirli günlerle sınırlı olmayıp üyeler istedikleri tarihte fatura kesebilmektedir. Üyelere uygulanan vadeler gün arasında değişmekte olup 2007 yılından itibaren aylık ortalama vadeler şu şekilde gerçekleşmiştir.

1540

Tablo 33 : 2007-2010 Döneminde Setcard'ın Aylık Ortalama Vadeler

Vade (Gün)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				
Yıllık Ortalama				

Kaynak: Setcard tarafından gönderilen bilgi yazısı

1550

Üye restoranlardan komisyon dışında alınan ücretler garanti kapsamı dışında kalan pos arıza, kırılma ve yedek parça teminine yönelik ücretlerdir. 2007 yılında sektörde yeni olmalarından ötürü üye işyerlerine pos cihazı ücretsiz dağıtılmıştır. Ancak işletmelerin kapanmaları ve el değiştirmelerine bağlı olarak pos cihazlarının kaybolmasından ötürü bazı işletmelerden depozito alınmaya başlandığı dile getirilmektedir.

1.4.3.5. Winwin

1560

Winwin ile üye iş yerleri arasında imzalan matbu nitelikteki üye kuruluş sözleşmesinde üye kuruluş terminaller için kira bedeli, işletme ücreti ve her türlü isim altında her bir fatura dönemi için fatura tutarının %..... oranında azami TL (KDV hariç) hizmet bedelini Winwin'e ödemeyi taahhüt etmektedir. Sözleşmenin 4. maddesinin 2. fıkrasından anlaşıldığı kadarı ile Winwin tarafından üye işyerlerine uygulanan komisyon oranları farklı ödeme vadelerine bağlı olarak farklılık arz etmektedir. Fakat Winwin'den alınan bilgilere göre uygulamada, üye işyerlerinden 2009 yılının Şubat ayından önce komisyon alınmamış, üye işyerlerinin hepsine de standart olarak ... gün vade uygulanmıştır. Bu bilgiler çerçevesinde Winwin tarafından üye işyerlerinden alınan yıllık ortalama komisyon oranları ve vadeler aşağıdaki tablolarda sunulmaktadır.

Tablo 34 : 2009-2010 Döneminde Winwin'in Aylık Ortalama Komisyon Oranları

Komisyon Oranı (%)	2009	2010
Ocak		
Şubat		
Mart		
Nisan		
Mayıs		
Haziran		
Temmuz		
Ağustos		
Eylül		
Ekim		
Kasım		
Aralık		
Yıllık Ortalama		

Kaynak: Winwin tarafından gönderilen bilgi yazısı

Tablo 35 : 2009-2010 Döneminde Winwin'in Aylık Ortalama Vadeleri

Vade (Gün)	2009	2010
Ocak		
Şubat		
Mart		
Nisan		
Mayıs		
Haziran		
Temmuz		
Ağustos		
Eylül		
Ekim		
Kasım		
Aralık		
Yıllık Ortalama		

Kaynak: Winwin tarafından gönderilen bilgi yazısı

1570

Teşebbüsün komisyon dışında üye işyerlerinden aldığı ücretler ise şu şekildedir.

Tablo 36 : 2009-2010 Döneminde Üyelerden Alınan Diğer Ücretler

Türü	2009	2010
Cihaz Kullanım Bedeli (TL)		
Vade (Gün)		
Faturalandırma ve Gönderim (TL)		
Vade (Gün)		

Kaynak: Winwin tarafından gönderilen bilgi yazısı

I.4.3.6. Multinet

Multinet ve üye iş yerleri arasındaki matbu üye iş yeri sözleşmesinin ön yüzünde yer alan ödeme koşullarında vade ve komisyon oranları**Ticari SIF**..... olarak tanımlanmış üç durum altında belirlenmektedir. Makalp Restaurant ile imzalanmış bir sözleşme örneğinde ödeme koşulları şu şekilde doldurulmuştur:

1580

Tablo 37 : Multinet'in Uyguladığı Örnek Komisyon Oranları ve Vade

Ödeme Koşulları	Vade	Komisyon Oranı (%)

Multinet'in 2003 yılından bu yana yıllık ortalama komisyon oranlarına Tablo 38'de yer verilmiştir.

Tablo 38 : 2003-2010 Döneminde Multinet'in Yıllık Ortalama Komisyon Oranları

Yıl	2003	2004	2005	2006/3 ay	2007	2008	2009	2010/4. ay
Komisyon Oranı (%)								

Kaynak: Multinet tarafından gönderilen bilgi yazısı

1590

Multinet diğer teşebbüslere göre daha yüksek ortalama komisyon oranları ile çalışmakta ve oranlar yıllık ortalama diğer teşebbüslerin ortalamasına göre daha dalgalı bir seyir izlemektedir. Seyrin daha ayrıntılı analizi için 2007 yılından itibaren komisyon oranları aylık olarak da incelenmiştir:

Tablo 39 : 2007-2010 Döneminde Multinet'in Aylık Ortalama Komisyon Oranları

Komisyon Oranı (%)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				

Kaynak: Multinet tarafından gönderilen bilgi yazısı

1600

Multinet'in komisyon oranlarındaki dalgalı seyir kendini aylık ortalamalarda da göstermekte özellikle 2007-2008 döneminde bu durum daha belirgin olarak gözlenebilmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere Multinet üye iş yerlerinden değişen vadelere bağlı olarak değişen komisyon oranları almaktadır. Aylık ortalama vadelere ilişkin tablo şu şekildedir:

Tablo 40 : 2007-2010 Döneminde Multinet'in Aylık Ortalama Vadeleri

Vade (Gün)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				
Yıllık Ortalama				

Kaynak: Multinet tarafından gönderilen bilgi yazısı

1610

Üye iş yerleri ile imzalanan sözleşmede komisyon oranı haricinde üye iş yerinden pos bakım gideri ve sigorta bedeli alınabileceği anlaşılmalı birlikte Multinet Makalp Restaurant'la imzaladığı sözleşmede iş yerinden sadece ... ABD Doları sigorta bedeli alıyor gözükmektedir.

Multinet tarafından verilen bilgilere göre ise üye restoranlardan pos cihazlarına ilişkin sigorta bedeli tahsil edilmektedir. Buna ek olarak üye restoranlardan üye işyeri sigorta bedeli de alınabilmektedir.

1620

Tablo 41 : 2007 Ekim – 2010 Mart Döneminde Multinet Tarafından Alınan Üye İş Yeri Sigorta Bedeli

İşyeri Sigorta Bedeli (TL)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				
Toplam				

Kaynak: Multinet tarafından gönderilen bilgi yazısı

Tablo 42 : 2007-2010 Döneminde Multinet Tarafından Alınan Üye Pos Sigorta Bedeli

POS Sigorta Bedeli (TL)	2007	2008	2009	2010
Ocak				
Şubat				
Mart				
Nisan				
Mayıs				
Haziran				
Temmuz				
Ağustos				
Eylül				
Ekim				
Kasım				
Aralık				
Toplam				

Kaynak: Multinet tarafından gönderilen bilgi yazısı

- 1630 Çift taraflı bir pazar olan yemek çeki pazarı, para kart sistemlerine (*charge card system*) benzer özellikler göstermektedir. Para kart sistemleri üye iş yeri ve müşteriye bir ödeme aracı sunmaktadır. Kart sahipleri, üye işyeri tabanı olmayan bir kart sistemini tercih etmemekte, aynı şekilde üye işyeri de müşteri tabanı olmayan kart sistemini işyerinde ödeme aracı olarak kullanmamaktadır. Daha çok işyeri kartı kabul ettikçe müşteriler gözünde kartın değeri artmakta ve müşteri kart ücretine katlanarak kartı kullanmakta; daha çok müşteri kartı kullandıkça üye işyeri kartı kabul ederek daha yüksek ek satış imkanı elde etmektedir. Sisteme daha fazla üye iş yerinin dahil olması halinde ise kartı kabul etmeyen üye işyerleri söz konusu ek satış imkanından mahrum kalmaktadır. Bu bakımdan para kart sistemindeki maliyetlerin tamamı ortak maliyetler olarak değerlendirilebilir. Zira sistemde sadece tek bir ürün bulunmaktadır. Eğer para kart sistemi, rakiplerinin taraflara uyguladığı ücretlerden endişe etmiyorsa, fiyata daha az duyarlı olan taraftan daha yüksek bir ücret talep edebilmektedir.

Yemek çeki pazarında da daha önce değinildiği üzere pazarın müşteri tarafına negatif fiyat uygulanırken, üye işyerlerinden belirli oranlarda komisyon alınmakta, yemek çeki firmalarının asıl gelirlerini üye iş yerlerinden aldıkları bu komisyonlar oluşturmaktadır. Dolayısıyla yemek çeki pazarında da literatürdeki belirlemelere paralel olarak üye iş yerlerinin müşterilere kıyasla fiyata ortalamada çok daha az duyarlı olduğu söylenebilecektir.

1650

Bir üye iş yerinin satışlarında kart kullanımını kabul etmesinin iki temel nedeni bulunmaktadır. Bunlardan ilki tüketiciye ödemelerde sunulan bu alternatifin getirdiği ek satış hacmidir. Ek satışların değeri üye iş yeri tarafından kazanılan karın oranına bağlı olarak değerlendirilebilmekte ve yüksek karlılık ile çalışan işyerleri açısından her ek satışın değeri daha yüksek bir seviyeyi ifade etmektedir. Bu nedenle ek satışların değeri arttıkça üye iş yeri her türlü ödeme aracını müşterisine sunmayı tercih etmektedir.

1660

Ancak farklı ödeme araçları belirli maliyetleri de beraberinde getirmekte ve üye iş yerinin ödeme aracını kabulünde maliyetler önemli rol oynamaktadır. Maliyetlerden ilki kart sisteminin işleyişi bakımından gerekli pos cihazının alımı, telefon hattının kurulması, personelin eğitimi gibi sabit maliyetlerdir. Bu maliyetlere kartlı satış hacminden bağımsız olarak katlanıldığından, ilgili satış hacminin sabit maliyetleri karşılayacak büyüklükte olması gerekmektedir. Sabit maliyetlerin yanı sıra üye işyeri en önemlisini komisyon oranlarının oluşturduğu değişken maliyetlere de katlanmaktadır. Bir üye iş yeri diğer ödeme araçlarından daha maliyetli olsa bile kart sistemini ek satış elde ettiği sürece karlı bulabilmektedir. Bu nedenle her ne kadar farklı kart sistemleri farklı komisyon oranları uygulansalar da üye işyerlerinin önemli kart sistemlerini kabul ettiği görülmektedir.

1670

Dosya konusu bakımından akıllı kart sistemi bankacılık piyasasındaki para kart gibi bir rol üstlenmektedir. Bir başka deyişle akıllı kartlar yemek bedelinin karşılanmasında bir ödeme aracı niteliğindedir. Üye iş yerleri tıpkı yemek çekinde olduğu gibi akıllı kartta da bir komisyon oranı ile karşı karşıyadır. Komisyon oranı bir bakıma yemek çeki firmasının üye iş yerine sağladığı hizmetin bedeli niteliğindedir.

1680

İncelemeye konu iddialara yönelik verilerin değerlendirilmesinden önce belirtmek gerekir ki önaraştırma döneminde 2003 yılında olduğu gibi yemek çeki firmalarının komisyon oranlarını veya vadeleri birlikte belirlediklerine ya da bu konuda bilgi alışverişinde bulduklarına dair bilgi ya da belgeye ulaşamadığının belirtilmesi gerekmektedir. Ayrıca sektörün en önemli iki oyuncusu olan Accor ve Sodexo'nun üye işyerlerine sektörün ilk oluşmaya başladığı dönemlerden beri uyguladıkları % ...komisyon oranında bir değişikliğin olmadığı ve bununla da bağlantılı olarak bu iki teşebbüsün komisyon oranı ortalamalarının 2003 yılından bu yana yatay bir seyir izlediği anlaşılmaktadır. Teşebbüslere ait yukarıda verilen üye işyerlerine uygulanan komisyon oranlarının karşılaştırılabilmesi için 2007-2010 döneminde aylık ortalama komisyon oranları aşağıdaki grafikte sunulmuştur.

1690

1700

Grafik 11:Ticari sır.....

.....Ticari sır.....

Teşebbüslerin bu konudaki davranışlarının daha iyi karşılaştırılabilmesi bakımından 2003-2010 döneminde yıllık komisyon oranlarının ortalaması da aşağıdaki grafikte gösterilmektedir.

1710

Grafik 12:Ticari sır.....

.....Ticari sır.....

Öte yandan teşebbüslerin üye iş yerlerine uyguladığı vadelere ilişkin grafik de şu şekildedir.

1720

Grafik 13:Ticari sır.....

.....Ticari sır.....

1730

Grafik 11 ve Grafik 12’de görüldüğü üzere Setcard ve Winwin’in uygulamalarında sektörün en büyük iki teşebbüsü olan Sodexo ve Accor’un yıllardır uyguladığı ve sözleşmelerinde matbu hale getirilmiş olan % .. komisyon oranına yaklaşan bir eğilim görülmektedir. Setcard sektörde büyümeye başlaması ile birlikte artan pazarlık gücünün de etkisi ile başlangıçta %... civarlarında olan komisyon oranlarını son dönemlerde %... seviyelerine kadar yükseltmiştir. Winwin ise 2009 yılının Şubat ayından itibaren üye işyerlerinden komisyon almaya başlamış, uygulamanın ilk aylarında %.. seviyelerinde olan komisyon oranı ortalamasını çok az yükselterek %... seviyelerine çekmiştir. Fakat Setcard ve Winwin’in bu uygulamalarının yemek çeki firmalarının aralarındaki bir koordinasyondan ziyade, pazarın yukarıda Kurul kararına atıfla özetlenen oligopolistik özelliklerinden, sektörde faaliyet gösteren firmaların üye iş yerleri ile olan ilişkilerinin münhasır nitelikte olmaması nedeniyle pazarın komisyon oranları bakımından şeffaf olmasından ve % ... olarak uygulanan komisyon oranının uzun zamandır sektörde bilinen yerleşik bir oran olmasından kaynaklandığı kanaati oluşmuştur. Multinet ise diğer firmalardan farklı bir sistem olan değişen vadelere bağlı olarak belirlenen komisyon oranları uygulamakta olup, Multinet’in uyguladığı komisyon oranlarının ortalama seviyesinin sektördeki diğer firmaların ortalamalarına göre bir miktar yüksek olduğu görülmektedir.

1740

Öte yandan Grafik 13’den sektördeki teşebbüslerin üye işyerlerine uyguladıkları vadelerin değişkenlik gösterdiği anlaşılmaktadır. Setcard’ın ortalama vade süreleri düzenli olarak ... gün seviyesinde iken Winwin’in ortalama vade süresi ... gündür. Sodexo’nun ortalama vade süreleri genelde ..gün civarlarında seyrederken bazı tarihlerde ... güne yaklaşmış; Accor’un ortalama vadeleri genel olarak gün aralığında dalgalanmış, bazı tarihlerde ... güne kadar çıkmış; Multinet’in vadeleri ise

1750 genelde ... gün civarında olmakla birlikte zaman zaman ... günün dahi üzerine çıkmıştır. Dolayısıyla sektörde uygulanan vade sürelerine bakıldığında teşebbüslerin uyguladıkları vade sürelerinde herhangi bir benzerlik görülmemektedir.

1760 Sonuç olarak yemek çeki firmalarının komisyon oranlarını veya vadeleri birlikte belirlediklerine ya da bu konuda bilgi alışverişinde bulduklarına dair herhangi bir bilgi ya da belgeye ulaşılamamıştır. Aynı şekilde üye işyerlerinden depozito, sigorta bedeli, hasar bedeli gibi adlar altında alınan diğer ücretler bakımından farklı uygulamaları olduğu anlaşılan Multinet, Winwin, Setcard ve Network firmaları arasında, bu ücretler konusunda herhangi bir koordinasyonun ya da bilgi alışverişinin olduğuna işaret eden bir belge ya da bilgiye de ulaşılamamıştır.

I.4.4. Diğer İddialara İlişkin Değerlendirme

Sayit KARABAĞLI ile İstanbul İçkili, İçkisiz Lokanta, Kebapçı, Köfteci ve Ayakta İçki Satanlar Esnafı Odası tarafından yapılan ve tamamen aynı içerikte olan iki başvuruda daha önce yukarıda yer verilen iddiaların dışında iddialar da yer almaktadır. Bu iddialar özetle;

- İşverenlerin işçilere ücretlerinin bir kısmını para yerine yemek kuponları aracılığıyla ödediği,
- 1770 • İşçilerin, ücretlerinin yetersizliği nedeniyle yemek kuponlarını, yemek kuponu sağlayıcısı firmalarla anlaşmalı olmayan işyerlerinde, yemek dışındaki mal ve hizmetlerin alımlarında belli bir iskonto karşılığında para yerine değişim aracı olarak kullandıkları, bu nedenle ücretlerinin reel olarak azaldığı,
- Yemek kuponu karşılığında yemek haricinde mal ve hizmet sağlayan işyerlerinin, yemek kuponu sağlayıcısı firmalarla anlaşmalı olmadıklarından, kuponların karşılığını anlaşmalı işyerlerinden belli bir iskonto karşılığında aldıkları, bunun nedeninin, kupon bedellerinin sadece yemek kuponu sağlayıcısı firmalar tarafından ödenmesinin sonucu olarak, yemek kuponu sağlayıcısı firmaların kuponları geri alırken fiyatı belirleyici tekel konumunda bulunmaları ve komisyon ve ödeme vadesi uygulamaları ile kuponları üzerlerinde yazan değerden daha düşük bedellerle anlaşmalı işyerlerinden geri almaları olduğu,
- 1780 • İşçilerin yemek kuponlarını bu şekilde kullandıkları için gün içinde gerektiği şekilde beslenemedikleri ve iş verimliliklerinin azaldığı,
- Yemek kuponlarının bu şekilde kullanımının Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun'a aykırı olduğu,

1790 yönündedir. Bu iddiaların bir bölümünün yemek çeklerinin, yemek çeki/kartı sisteminin ve bu sistemin amaçlarının dışında kullanımından kaynaklı sorunlara ilişkin olduğu görülmektedir. Başvurulara konu iddiaların diğer bir bölümü ise, yemek kuponu/kartı sisteminin işleyişinin gerektirdiği ya da bunun doğal bir sonucu olan konulara ilişkindir. Sayılan türdeki iddiaların, "Kapsam" maddesinden de anlaşılacağı üzere 4054 sayılı Kanun çerçevesinde değerlendirilme olanağı bulunmamaktadır. Ayrıca başvuru sahiplerinin yemek kuponu/kartı firmalarının faaliyetlerinin durdurulması, söz konusu kupon ve kartların kaldırılması ya da sistemin sakıncalarını giderecek hukuksal düzenlemelerin yapılması yönündeki taleplerinin, 4054 sayılı Kanun'un verdiği görev ve yetkiler çerçevesinde yerine getirilmesi mümkün değildir. Üstelik firmaların faaliyetlerinin durdurulması, yemek kupon ve kartlarının kaldırılması gibi uygulamaların 4054 sayılı Kanun'un hilafına uygulamalar olacağı da açıktır.

1800 **J. SONUÇ**

Düzenlenen rapora ve incelenen dosya kapsamına göre;

Dosya konusu iddialara yönelik olarak 4054 sayılı Kanun'un 41. maddesi uyarınca soruşturma açılmasına gerek olmadığına, şikayetin reddine OYBİRLİĞİ ile karar verilmiştir.