

Uzmanlık Tezleri Serisi No: 205

REKABET KURUMU

MÜŞTERİLERİN GERİ
KAZANILMASINA YÖNELİK
TEŞEBBÜS STRATEJİLERİNİN
REKABET HUKUKU
KAPSAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ

OSMAN CAN AYDOĞDU

**MÜŞTERİLERİN GERİ
KAZANILMASINA YÖNELİK
TEŞEBBÜS STRATEJİLERİNİN
REKABET HUKUKU KAPSAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ**

OSMAN CAN AYDOĞDU

Ekim 2022

©Bu eserin tüm telif hakları
Rekabet Kurumuna aittir. 2022

Baskı, Ekim 2022
Rekabet Kurumu-ANKARA

Bu kitapta öne sürülen fikirler eserin yazarına aittir;
Rekabet Kurumunun görüşlerini yansıtmaz.

Bu tez, Rekabet Kurumu Başkan Yardımcısı Ferhat TOPKAYA,
Rekabet Kurumu Başkan Yardımcısı Dr. Faik Metin TİRYAKİ, II.
Denetim ve Uygulama Dairesi Başkanı Burak BÜYÜKKUŞOĞLU, IV.
Denetim ve Uygulama Dairesi Başkanı Selvi KOCABAY ve Dış İlişkiler
ve Rekabet Savunuculuğu Dairesi Başkanı Zeynep MADAN'dan oluşan
Tez Değerlendirme Heyeti tarafından 31.08.2021 tarihinde yürütülen Tez
Savunma Toplantısı sonucunda yeterli ve başarılı kabul edilmiştir.

Tez yazarı Osman Can AYDOĞDU, 08.11.2021 tarihinde yapılan yazılı
ve 03.12.2021 tarihinde yapılan sözlü Yeterlik Sınavında başarılı olmuş ve
Başkanlık Makamınının 03.12.2021 tarih ve 35535 sayılı onayı ile Rekabet
Uzmanı olarak atanmıştır.

YAYIN NO

389

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iii
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1

MÜŞTERİ POLİTİKALARI VE MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASI

1.1. MÜŞTERİ POLİTİKALARININ ÖNEMİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DİNAMIĞI	4
1.2. YENİ MÜŞTERİ EDİNİMİ, MÜŞTERİLERİN ELDE TUTULMASI VE MÜŞTERİ KAYBI.....	6
1.3. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASI KAVRAMI VE YÖNTEMLERİ	9

BÖLÜM 2

MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ TASNİFİ VE SEÇİCİ FİYATLAMA DAVRANIŞI BAĞLAMINDA ELE ALINMASI

2.1. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ TASNİFİ	18
2.2. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ DIŞLAYICI ETKİSİ.....	20
2.2.1. İktisadi Rasyonalite	21
2.2.2. Seçici Fiyat Teorisi ve Fiyatlama Davranışlarına Yaklaşım	26
2.3. SEÇİCİ FİYATLAMAYA YÖNELİK POLİTİKALAR	32
2.3.1. AB Yaklaşımı.....	32
2.3.2. ABD Yaklaşımı	38
2.3.3. Türkiye Yaklaşımı.....	41

BÖLÜM 3

MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASINA İLİŞKİN KARARLAR VE UYGULAMALAR

3.1. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASINA İLİŞKİN KARARLAR....	46
---	----

3.1.1. Avrupa.....	46
3.1.2. Türkiye	50
3.2. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ REGÜLASYONU	53
SONUÇ	61
ABSTRACT	66
KAYNAKÇA	67
ŞEKİL DİZİNİ	
Şekil 1: Müşteri İlişkileri Dinamiği	5

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABAD	: European Union Court of Justice (AB Adalet Divanı)
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AGCM	: Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato (İtalya Rekabet Otoritesi)
A.g.k.	: Adı geçen karar
Bkz.	: Bakınız
CLV	: Customer Lifetime Value (Müşteri Yaşam Boyu Değeri)
CNC	: Comisión Nacional de la Competencia (İspanya Rekabet Otoritesi)
CPNI	: Customer Proprietary Network Information (Müşteriye Özel Ağ Bilgisi)
CRM	: Customer Relationships Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
CRTC	: Canadian Radio-television and Telecommunications Commission (Kanada Radyo-televizyon ve Telekomünikasyon Komisyonu)
dn.	: Dipnot
EAGCP	: Economic Advisory Group on Competition Policy (Rekabet Politikasına İlişkin Ekonomik Danışmanlık Grubu)
FCC	: Federal Communications Commission (ABD Federal Komünikasyon Komisyonu)
FTC	: Federal Trade Commission (ABD Federal Ticaret Komisyonu)
GM	: General Court (AB Genel Mahkemesi)
ILEC	: Incumbent Local Exchange Carrier (Yerleşik Yerel Telefon Operatörü)
İSS	: İnternet Servis Sağlayıcı
Kılavuz	: Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Davranışlarına İlişkin Kılavuz
Komisyon	: AB Komisyonu
Kurul	: Rekabet Kurulu
NZEA	: New Zealand Electricity Authority (Yeni Zelanda Elektrik Kurumu)
No	: Number (Sayı)
OAM	: Ortalama Artan Maliyet

ODM	: Ortalama Değişken Maliyet
OECD	: Organization for Economic Cooperation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
OFCOM	: Office of Communications (Birleşik Krallık Komünikasyon Ofisi)
OFGEM	: Office of Gas and Electricity Markets (Birleşik Krallık Elektrik ve Gaz Piyasaları Ofisi)
OTM	: Ortalama Toplam Maliyet
para.	: Paragraf
Rehber	: Guidance on the Commission's Enforcement Priorities in Applying Article 82 of the EC Treaty to Abusive Exclusionary Conduct by Dominant Undertakings (Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Kötüye Kullanmalarında 82. Madde Uygulama Önceliklerine İlişkin Rehber)
RKHK	: 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun
s.	: Sayfa
TFEU	: Treaty on the Functioning of the European Union (AB'nin İşleyişine Dair Anlaşma)
UDOAM	: Uzun Dönem Ortalama Artan Maliyet
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri
Vol	: Volume (Cilt)
YM	: Supreme Court (ABD Yüksek Mahkemesi)

GİRİŞ

Başta abonelik esasıyla işleyen telekomünikasyon ve enerji gibi hizmet sektörleri olmak üzere, teşebbüsler için yeni müşteriler edinmek ne kadar mühimse var olan müşterileri elde tutmak (*retention*) da bir o kadar mühimdir. Müşteri ilişkileri yönetimi (*Customer relationship management-CRM*) ile ilgili akademik çalışmalarda genel kabul gören anlayış doğrultusunda, yeni bir müşteri kazanmanın maliyetinin yüksek ve veriminin az olmasına karşın, var olan müşteriyi elde tutmanın maliyetinin az, veriminin ise yüksek olması, teşebbüsleri müşterilerini elde tutma politikalarına yöneltmiştir. Öte yandan, anılan sektörlerde teşebbüslerin müşterilerin elde tutulması yönündeki politikalarının da tamamen başarıya ulaşamadığı, müşterilerin fiyat ve kalite gibi unsurları gözeterek rakip teşebbüslere geçiş sağlayabildiği görülmüştür. Bu aşamada, müşterilerini kaybeden teşebbüsler kayıplarını hesaplayıp yollarına devam etmektense söz konusu müşterilerini geri kazanmak (*customer winback, customer reacquisition*) adına çalışmalar da gerçekleştirebilmektedir. Timewarner, Travelocity, AT&T, Sprint ve Bellsouth gibi teşebbüslerin kaybetmiş olduğu müşterilerine özel uyguladıkları kampanyalar neticesinde birçoğunu geri kazanmaları akademik çalışmaların odak noktası hâline gelmiştir.

İlk bakışta, geri kazanıma yönelik teşebbüs stratejilerinin ilgili pazarda ortaya çıkan rekabetçi baskıya yönelik olarak rekabeti karşılama (*meeting competition*) şeklindeki bir meşru rekabet (*competition on the merits*) aracı olduğu düşünülse de bazı rekabet otoriteleri ve düzenleyici kurumların müşterilerin geri kazanılmasına yönelik teşebbüs stratejilerini rekabet karşıtı davranışlar olarak ele aldığı ve hatta ilgili pazarlarda rekabet ortamının tesis edilmesi adına elektrik ve telekomünikasyon sektörlerinde serbestleşme süreciyle birlikte söz konusu uygulamaların geçici olarak yasaklandığı görülmektedir.

Serbest piyasa ekonomilerinde sağlıklı bir rekabet ortamının tesis edilmesi uğruna pazara giriş engellerinin ortadan kaldırılmasına yönelik aksiyonların yanında, pazarda sürdürülebilir bir rekabet ortamının da tesis edilmesi elzemdir. Bu bağlamda pazara giriş yapan teşebbüslerin pazara nüfuz etmesine engel olan davranışlar da hem düzenleyici kurum hem de rekabet otoritelerince inceleme konusu yapılmıştır. Bununla birlikte, hâkim durumun kötüye kullanılmasına yönelik teşebbüs davranışları, pazara girişin gerçekleşmesinden sonraki rekabete (*post-entry competition*) yönelik olabileceği gibi, giriş öncesi rekabete (*pre-entry competition*) yönelik de gerçekleşebilmektedir. Başka bir deyişle, hâkim durumun kötüye kullanılmasına yönelik fiili rekabeti engelleyen bir davranış, aynı zamanda potansiyel rekabeti de engelleyebilmektedir. Rakiplerin maliyetlerini arttırma (*raising rivals' costs*), münhasırlık (*exclusivity*) ve tedarikçinin değiştirilmesine ilişkin cezai şartlar (*switch penalty clauses*) hem ilgili pazardaki fiili rekabeti hem de potansiyel rekabeti etkileyebilen stratejilere örnek olarak sayılan standart dışlayıcı/yıkıcı davranışlardandır. Müşterilerin geri kazanımı davranışının ise temel etkisi fiili rekabete yönelik olup davranış, pazara giriş sonrasında rekabete yönelik dışlayıcı kötüye kullanmanın bir örneğini teşkil edebilmektedir. Böylelikle aynı zamanda rekabetçi olarak da görülebilen bu uygulamanın hangi durumlarda kötüye kullanma teşkil edebileceği ve ne zaman hatalı müdahaleye yol açılabileceği, üzerinde çalışılması gereken bir soru hâline gelmiştir.

Bu bağlamda, çalışmanın ilk bölümünde, müşterilerin geri kazanılmasına yönelik teşebbüs stratejileri işletme yönetimi bakımından incelenecek ve davranışın teşebbüsler için neden daha elverişli olduğuna değinilecektir. İkinci bölümde davranış rekabet hukuku perspektifinden sınıflandırılacak, davranışın fiyatlama yoluyla dışlayıcı etkisi temellendirilecek ve davranışın seçici fiyatlama başlığı altında ele alınması hâlinde rekabet hukuku tecrübesine dayanarak davranışa ilişkin hangi yaklaşımların söz konusu olabileceğine değinilecektir. Üçüncü bölümde, davranış ile ilgili rekabet otoritelerinin kararları ve sektörel düzenleyici kurumların uygulamalarına yer verilecektir. Çalışmanın sonunda ise önceki bölümlerde yer alan bilgiler ışığında müşterilerin geri kazanılmasına yönelik davranışlar hakkında ne gibi yöntemler izlenebileceği tartışılacaktır.

BÖLÜM 1

MÜŞTERİ POLİTİKALARI VE MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASI

Müşteriler¹, teşebbüslerin olmazsa olmazıdır. Amerikan perakende şirketi Walmart'ın kurucusu Sam Walton şirketler için müşterilerinin önemini “*sadece tek bir patron vardır. O da müşteridir. Parasını farklı yerlere harçayarak şirket yönetiminden en alt personele kadar herkesi kovabilir*” sözleriyle ifade etmektedir².

Teşebbüsler için yeni müşteriler kazanmak ve var olan müşterileri elde tutmak son derece önemliken söz konusu uygulamaların başarısı, öğretide de çokça bahsedildiği gibi donanımlı bir CRM³ tasarrufuna bağlı olmaktadır. Müşterilerin fiyat, kalite vb. unsurları gözeterek rakip teşebbüslere geçiş sağlama güdülerini, yeni müşteri kazanımı ve var olan müşterilerin elde tutulmasına yönelik faaliyetlerin tamamen başarıya ulaşmasını engellemektedir. Dolayısıyla teşebbüsler, kaybedilen müşterilere yönelik politikalara da CRM içerisinde yer vermektedir. E-ticaret girişimcisi ve Zappos'un⁴ eski yöneticisi olan Tony Hsieh, bu durumu ve müşteri hizmetlerinin önemini “*Müşteri hizmetleri şirketin bir departmanı olmaktansa büsbütün şirketin kendisi olmalıdır.*” sözleriyle desteklemektedir⁵.

¹ Aksi belirtilmedikçe çalışma içerisinde nihai tüketiciyi de kapsar nitelikte kullanılacaktır.

² <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191826719.001.0001/q-oro-ed4-00011285>, Erişim Tarihi: 09.03.2021.

³ Bir organizasyonun mevcut ve potansiyel müşterileri ile olan ilişkilerinde izlediği prensiplerdir. Satış büyümesinin artırılması ve müşteri portföyünün genişletilmesi gibi hedefler için veri analizinin kullanıldığı bir yöntemdir, https://www.investopedia.com/terms/c/customer_relation_management.asp, Erişim Tarihi: 27.02.2021.

⁴ Amerikan çevrim içi ayakkabı ve giyim perakendecisi.

⁵ <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>, Erişim Tarihi 15.03.2021.

Çalışmanın bu bölümünde müşteri politikalarının önemi ve müşterileri ilişkileri dinamiğine, ardından müşteri ilişkileri dinamiğine göre yeni müşteri edinimi, müşterilerin elde tutulması, müşteri kaybı ve müşterilerin geri kazanımına yönelik kavramlara yer verilecek akabinde öğretilen müşterilerin geri kazanılması davranışı işletme yönetimi bakış açısıyla ele alınacaktır.

1.1. MÜŞTERİ POLİTİKALARININ ÖNEMİ VE MÜŞTERİ İLİŞKİLERİ DİNAMİĞİ

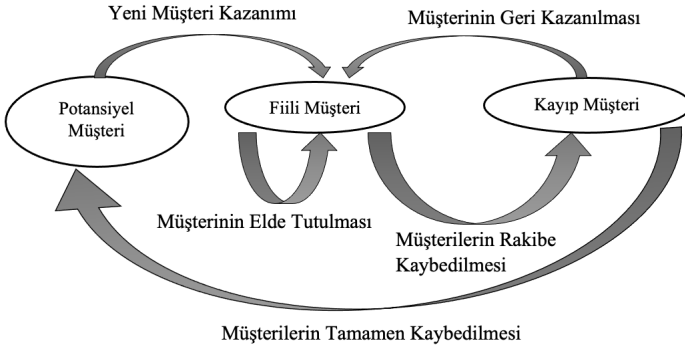
Dowling (2002, 87)'e göre CRM, “*müşterilerle ilişki geliştirmenin ve onları sadık birer müşteri hâline getirmenin en iyi yoludur ve sadık müşteriler, sadık olmayan müşterilerden daha kârlıdır*” görüşünü destekleyici bir biçimde ortaya çıkmış ve 2000’li yılların başından itibaren pazarlamadaki en popüler sloganlara konu olmuştur (Cohen ve Moore 2000). Bir pazarlama paradigması olan CRM, kârlı müşterilerle uzun vadeli ilişkiyi temellendirmektedir. Teşebbüsler için bir pazarlama paradigması ne kadar gelişirse müşterilerle uzun vadeli bir ilişki o kadar önem kazanmaktadır. Pazarlama yönetimi bir bütün olarak hedeflenen müşteriye (kârlı müşterilere), müşterilerin tam kâr potansiyelini desteklemek için uygulanacağından, müşterilerin gerçek değerini anlamak ve ölçmek CRM için son derece mühim hâle gelmektedir. Bu doğrultuda teşebbüsler, müşteri ilişkilerini başlatmak ve geliştirmek için gereken kaynaklara yatırım yapmadan önce, ilişkinin kârlı olma potansiyeline sahip olup olmadığını değerlendirmektedir (Hwang 2016, 67).

Rekabet avantajı elde edebilmek için, birçok teşebbüs hem daha rafine hem daha karmaşık bir CRM sistematiği benimsemekte ve uygulamaktadır. Bu uygulamayla, kişiselleştirilmiş bir pazarlama paradigması temelinde, bireysel bir müşterinin gerçek değerini belirlemeye dönük çalışmalar gerçekleştirilmektedir. Bu çalışmalar, müşterinin sermayesi, kârlılığı ve değeri üzerine Müşteri Yaşam Süresi Değeri (*Customer Lifetime Value-CLV*) doğrultusunda ele alınmaktadır (Hwang 2016, 67). Müşterilerin temel olarak, mevcut tedarikçilerini değiştirip değiştirmemeyi düşünürken dikkate aldığı üç faktör bulunmaktadır: (i) Hizmetin veya ürünün kalitesi, (ii) fiyat, (iii) müşteri hizmetinin kalitesi. Hizmetten memnuniyetsizlik, bir müşterinin bir tedarikçide kalıp kalmayacağına

belirlenmesinde önemli bir faktördür. Fiyat ve ürün özelliklerinin oldukça benzer nitelik taşıdığı düzensiz müşteri odaklı pazarlarda, müşteri hizmetleri temel bir farklılaştırıcı unsurdur. Kusursuz müşteri hizmetleri gerçek bir rekabet avantajıdır, çünkü üstün hizmetleri taklit etmek fiyatları taklit etmekten çok daha zordur (Xevelonakis 2005, 227).

Müşteri ilişkileri dinamiği perspektifiyle, müşteriler durağan bir durumda kalmayıp sürekli hareket hâindedir ve bu hareket müşteri kârlılığında önemli değişikliklere neden olmaktadır. Örneğin, bir teşebbüs rakibe kaybedilen müşterileri için satış fırsatlarını anlık olarak yitirmektedir. Orijinal teşebbüs, rakibe kaybettiği müşterilere, müşteri geri kazanımı stratejisi ile birlikte ilave pazarlama promosyonları teklif edilebilmekte, ayrıca müşterinin tedarikçi değiştirmeye dönük geçiş maliyetleri de doğabilmektedir. Kısacası, müşteriler teşebbüsler ile ilişkilerini değiştirdikçe çeşitli kazançlar edinmekte ve eş anlı olarak maliyetler yüklenmektedir. Dolayısıyla, CLV'nin temsilinde müşteri ilişkileri dinamiği dikkate alınmaktadır (Hwang 2016, 71).

Şekil 1: Müşteri İlişkileri Dinamiği



Kaynak: Hwang (2016, 70)

Yukarıdaki şekil, Markov Zincir Modeli⁶ uyarınca bir teşebbüslerin müşterileri ile ilişkisinin zamana göre değişen özelliklerini dikkate alarak müşteri

⁶ Mevcut durum ele alındığında geçmiş ve gelecek durumların bundan bağımsız olduğu, art arda gelen, X_1, X_2, X_3 gibi terimlerle ifade edilen, bir seri rassal değişken olarak tanımlanmaktadır, https://en.wikipedia.org/wiki/Markov_chain, Erişim Tarihi: 23.02.2021.

ilişkileri dinamiğini göstermektedir. Şekle göre bir müşteri ile ilişki, üç durumda sınıflandırılmaktadır; potansiyel müşteri durumu, kayıp müşteri durumu ve fiili müşteri durumu.

Müşteri ilişkileri dinamiği, bir müşterinin yaşamı boyunca bir teşebbüs ile değişen ilişkisini temsil etmektedir. Buna göre teşebbüsün mevcut müşterileri; elde edilenler⁷, geri kazanılanlar ve elde tutulmalardan oluşmaktadır. Diğer müşteriler ise rakibe kaybedilen ve tamamen kaybedilen⁸ müşterilerdir. Şekle göre her durum değişikliği, bir durumdan diğerine hareket olasılığı ile temsil edilmektedir. Böylelikle teşebbüsler müşterileriyle, müşterinin elde tutulması⁹, müşterinin rakibe kaybedilmesi¹⁰ ve müşterinin geri kazanılması¹¹ gibi çeşitli ilişkiler kurduğundan, müşteri değerinin hesaplanmasında müşteri durumu ve ilişki değişiklikleri dikkate değerdir.

1.2. YENİ MÜŞTERİ EDİNİMİ, MÜŞTERİLERİN ELDE TUTULMASI VE MÜŞTERİ KAYBI

Teşebbüsler arasındaki rekabet ne kadar şiddetli olursa teşebbüsler müşterilerini ellerinde tutmaya ve rakiplerinden yeni müşteriler edinmeye o kadar çok çalışmaktadır (Hwang 2016). Kârlı müşterileri elde tutmak için yatırım yapmanın en önemli nedeni, mevcut müşterileri elde tutmanın maliyetiyle karşılaştırıldığında yeni müşteriler edinmenin maliyetidir. CRM dünyasında, mevcut müşterileri elde tutmanın yeni müşteriler edinmekten daha ucuza mal olduğu yaygın bir inanıştır. Coopers & Lybrand tarafından yapılan uluslararası araştırmalar, yeni müşteriler edinmenin mevcut müşterileri elde tutmaktan 5 ila 25 kat aralığında daha zor olabileceğini ortaya koymaktadır (Xevelonakis 2005, 227).

Daha öncesinde CRM'nin çekiciliği teşebbüslerin müşteriyi elde tutma yeteneklerini geliştirme kapasitesiyle ilişkilendirilirken (Rust vd. 1996), teşebbüsler yüzde yüz elde tutma stratejisinin bir mit olduğunun ve müşteriyi elde

⁷ *Customer acquisition.*

⁸ *Customer loss.* Mal veya hizmet için talebini kısa dönemli sonlandıran, rakip bir sağlayıcıya geçtikten sonra uzun dönemli müşteri olan müşteriler örnek olarak verilebilir.

⁹ *Customer retention.*

¹⁰ *Customer defection.*

¹¹ *Customer winback.*

tutmak için alınan önlemler her ne olursa olsun müşterilerin rakip sağlayıcılara kaybedilebileceğinin farkına varmıştır (Tokman vd. 2007). Pazar payını ve kârlılığını korumak için teşebbüsler, sektör ortalamasının altında müşteri kayıp oranlarına ulaşmayı hedeflemektedir, bu da artan kârlılık ve daha yüksek CLV ile sonuçlanma eğilimindedir (Xevelonakis 2005, 231).

Elde tutma çabaları genellikle müşteri memnuniyetini yönetmeye odaklanmaktadır. Yine de müşteri memnuniyeti, müşterinin kaybedilmesi bakımından zayıf bir öngörüdür (Capraro vd. 2003). Telekomünikasyon sektörü üzerine yaptıkları çalışmada Gustafsson vd. (2005), gerçekten de teşebbüs ile ilişkideki bozulmayı ifade eden kritik olayların, müşteri kaybını önemli ölçüde öngöremediğini tespit etmişlerdir. Öğretide elde tutmanın önemine katkıda bulunmaya devam eden çok sayıda çalışma olmasına rağmen¹², teşebbüslerin artık müşteri tabanlarını büyütmek ve sürdürmek için daha önce gözden kaçan kayıp müşteriler havuzuna döndüğü gerçeğine işaret eden çalışmalar da mevcuttur¹³. Müşterileri kaybetme tehdidi, tüketici odaklı işletmelerin artan endişesi hâline gelmiştir (Lopes vd. 2012). Rekabet ortamının varlığı, fiyat ve tarife savaşları, tüketicilerin giderek daha bilgili olması ve birçok durumda müşteri hizmetlerinin giderek kötüleşmesi teşebbüslerin neden sağlayıcıları değiştirmeye daha istekli müşterilerle karşı karşıya kaldığını açıklamaktadır.

Kayıp oranı (*churn rate*), belirli bir süre içinde bir hizmet veya hizmet sağlayıcıdan ayrılan müşterilerin oranını temsil etmektedir. Rekabet Kurulunun (Kurul) 2013 tarihli *Türk Telekom* kararında¹⁴, söz konusu kavram iptal olarak ele alınmış ve internet kullanıcılarının aboneliklerini çeşitli sebeplerle sonlandırması olarak tanımlanmıştır¹⁵. Aynı kararda, internet servis sağlayıcı (İSS) için yeni abone kazanımı kadar mevcut abonenin elde tutulması, diğer bir deyişle iptallerin engellenmesinin büyük önem taşıdığı, zira mevcut abonenin muhafazasının yeni abone kazanımından daha az maliyetli ve rakip İSS'lerle etkili bir mücadele aracı olduğuna değinilmiştir. Ayrıca iptal başvurusunda bulunmamış, ancak taahhüt süresinin sonuna gelmiş, son dönemde internet kullanımını çok azaltmış veya

¹²Bkz. Knox ve Van Oest 2014.

¹³Bkz. Griffin ve Lowenstein 2001.

¹⁴13-71/992-423 sayılı karar.

¹⁵A.g.k. para. 111.

başka nedenlerle iptal riski taşıyan abonelere kampanyalar sunulmasının proaktif iptal mücadelesini; abone iptal başvurusunda bulunduktan sonra abonenin kararını değiştirecek ikna yöntemlerinin ve kampanya tekliflerinin ise reaktif iptal mücadelesini yansıttığı belirtilmiştir¹⁶.

OECD (2017, 53)'ye göre müşterilerin değişim oranı ve dolayısıyla pazardaki rekabetin derecesini ölçmek için kayıp oranı rekabetçi bir gösterge olarak ele alınmaktadır¹⁷. Bu göstergenin teşebbüslerin aboneler için ne denli rekabet ettiğini göstermeye yardımcı olduğu ve yüksek kayıp oranlarının yoğun bir rekabet seviyesine işaret edebileceği, ancak aynı zamanda zayıf müşteri memnuniyetini de gösterebileceği ifade edilmektedir. Esasen, elde tutma kampanyaları da kayıp oranlarını düşürmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamdaki çalışmalar, müşterilerin para iadeleri, indirimler vb. şeklinde bağlayıcı teklifler almasını içermektedir. Kampanya başarısı, yüksek ve düşük değerli müşteriler arasında ayırım yapılmadan müşteri kaybı oranlarındaki düşüşle ölçülmektedir. Müşteri kârlılığının hesaba katılması ise kampanya maliyetleri ve kayıp oranı arasındaki optimum dengeyi bulmayı ifade etmektedir (Ryals 2002). Müşteri değerini hesaba katmak her müşteri için olası indirimle bir sınır koymakla birlikte kaybetme oranını yüksek tutabilmekte, ancak kampanya genel anlamda daha kârlı olabilmektedir (Xevelonakis 2005, 227).

Anlamlı müşteri ilişkileri kurmak müşterinin bilgisine (verisine) sahip olunmasını gerektirmektedir. Müşterileri elde tutmak için teşebbüsün, ayrıntılı müşteri profili verilerini ve iletişim geçmişini eksiksiz saklaması gereken güçlü bir veri tabanına ihtiyacı vardır. Böylelikle teşebbüsler, müşteri tabanının bölümlere ayrılmasını ve özel tekliflerle belirli müşteri gruplarının hedeflenmesini sağlayabilmektedir. Aynı zamanda müşteri verilerinin ve kümeleme yöntemlerinin kullanılması, müşteri davranışını anlamada kolaylık sağlamaktadır. Müşteri kümeleme misyonu, heterojen bir popülasyonun bir dizi homojen alt gruba veya kümeye daha ayrılmasını gerektirmektedir. Kümeleme, müşteri ihtiyaçlarına ve değerine göre süreçleri ve hizmetleri farklılaştırmada önemli bir yetenek olup müşteri kaybı davranışını tanımlamak için gereken bilgileri sağlamaktadır. Hizmete duyarlı bir kümeleme, fiyata duyarlı bir kümelemeden farklı bir kayıp

¹⁶ A.g.k. para. 112.

¹⁷ Kayıp oranı; " $Kayıp Oranı = \frac{Kayıp\ Müşteri}{Toplam\ Müşteri}$ " şeklinde formüle edilmektedir.

oranına sahip olabilmektedir. Her kümedeki müşteri kaybı oranının farklılaşması, kayıp oranının daha gerçekçi takibini sağlamaktadır (Xevelonakis 2005, 237).

İstlenen müşteri bilgisini (müşteri kümeleri, müşteri kaybı eğilimi ve müşteri kârlılığı) oluşturduktan sonra, artık müşterileri elde tutmak ve müşteri değerini artırmak için doğru kampanyalar tasarlanabileceğini belirten Xevelonakis (2005), bu anlamda kavramsal olarak geri kazanma, elde tutma ve çapraz satış¹⁸ olmak üzere üç tür kampanya olduğunu ifade etmektedir. Geri kazanma kampanyası artık şirket için ciro üretmeyen müşterilere odaklanırken elde tutma kampanyası şirketin hizmetlerini kullanan, ancak yakın gelecekte kaybedilmesi muhtemel müşterilere odaklanmaktadır. Bir diğer kampanya türü olan çapraz satış, başka bir ürün veya hizmetle ilgilenebilecek müşterilere daha fazla veya bir üst seviyedeki ürün veya hizmeti satmak¹⁹ amacıyla gerçekleştirilmektedir. Genellikle teşebbüsler pazarlama çalışmalarında, ifade edilenlerin kombinasyonlarını²⁰ kullanmaktadır (Xevelonakis 2005, 227). Ortak görüşe göre de yaklaşan bir kayıp belirtisinin tespit edildiği durumlarda müşterinin hizmetten memnuniyet düzeyine ilişkin daha fazla bilgi toplamak ve memnuniyetin yüksek olmadığı durumlarda düzeltici eylemleri belirlemek için proaktif adımlar atılmaktadır.

1.3. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASI KAVRAMI VE YÖNTEMLERİ

Stauss ve Frieger (1999, 348) müşterinin yeniden kazanılmasını “*iş ilişkisini açıkça bırakan müşterilerle ilişkiyi yeniden inşa etmek*” olarak tanımlamaktadır. Stauss ve Frieger’ye benzer şekilde, Thomas vd. (2004, 31) müşterinin yeniden kazanılmasını “*firmaların kaybettiği müşterilerle ilişkilerini canlandırma süreci*” olarak kavramsallaştırmaktadır. Kayıp müşteriler kavramı ise artık aktif olmayan eski müşterileri ifade ederek müşterinin yeniden kazanılması kavramı ile uzun

¹⁸ *Cross selling*. Bir ürünün satışını yaparken bu ürünü tamamlayacak bir ürünün müşteriye sunulması çapraz satış tekniği olarak adlandırılmaktadır. Bir telefon satın alındığında satıcının ek olarak bir yıllık sigorta satmaya çalışması tekniğe örnek olarak gösterilmektedir, <https://www.eticaret.com/blog/e-ticaret-capraz-satis-taktikleri/>, Erişim Tarihi: 26.02.2021.

¹⁹ *Up selling*. Bir ürünün satışı yapılırken müşteriyi o ürünün daha üst bir modelini almaya ikna etmeye dönük satış tekniğidir. Belirli eşik geçilince ücretsiz kargo imkânı verilmesi, belirli eşik geçilince hediye çeki verilmesi ve fast food zincirlerinde “*1 lira farkla büyük boy ister misiniz?*” sorusu tekniğe örnek olarak gösterilmektedir, <https://www.eticaret.com/blog/upselling-nedir-upselling-taktikleri/>, Erişim Tarihi: 26.02.2021.

²⁰ Elde tutma etkisi sağlamak adına çapraz satış uygulanması gibi.

süredir yerleşik olan müşteri ile ilişkileri takviye etme veya elde tutma kavramları arasında bir ayırım sağlamaktadır (Tokman vd. 2007).

Yüksek kayıp oranlarına sahip teşebbüslerin, müşteri tabanını büyütmeyi son derece zor bulması ve kapsamlı elde tutma çabalarına rağmen müşterilerin kaybedilmesi, teşebbüsler için kaybedilen müşterileri ödüllendirici son bir fırsat oluşturmaktadır. Abonelik tabanlı bir teşebbüste çalışan bir pazarlama yöneticisi konuyla ilgili olarak şu hususları ifade etmektedir (Stewart ve Ladik 2019, 116; Kumar vd. 2015, 34):

Herhangi bir abone endüstrisinde, işletmeler müşterileri elde tutmak için en iyi ürünleri ve hizmet deneyimlerini sağlamaya odaklanır. Tüm çabalara rağmen, her zaman ayrılmaya karar veren müşteriler vardır. Elde tutma ve müşteri memnuniyetini iyileştirilmeye çalışsak da çoğu durumda çeşitli nedenlerle ayrılmayı seçen müşteriler olacaktır. Aktif geri kazanma girişimleri bize bu ilişkilerde ikinci bir şans veriyor.

Buradan hareketle kayıplarını hesaplayıp yollarına devam etmek yerine, bazı teşebbüsler etkin bir CRM politikası ile birlikte müşterilerini geri kazanmada başarılı olmaktadır. Griffin ve Lowenstein (2001), müşterileri elde tutma çabalarının kusursuz olamayacağını savunarak geri kazanma girişimlerinin rekabetçi endüstrilerde giderek daha popüler hâle geldiğini belirtmektedir. Geri kazanma programlarına olan ilginin artması, yeni müşteriler edinmenin mevcut müşterileri elde tutmaktan daha pahalı olduğu şeklindeki genel kabul görmüş fikirle açıklanabilmektedir (Stauss ve Friege 1999). Benzer şekilde Kumar vd. (2015) kaybedilen müşterileri geri kazanmaya yönelik girişimlerin son yıllarda ivme kazandığını belirtmektedir. Aynı zamanda ayrılan müşterileri yeniden kazanmak teşebbüslerin sadece kaybettikleri kârlarını geri kazanmalarına değil, rakiplerin elde ettikleri kârlara da el koymalarına yardımcı olmaktadır (Tokman vd. 2007).

Bu türdeki politikaları ekseriyetle telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren teşebbüslerin izlediği gözlemlenmektedir. Örneğin, AT&T ve Sprint²¹, kayıp müşterilerini yeniden kazanmak için geri kazanma promosyonları uyguladıklarını belirtmektedir (Thomas vd. 2004). BellSouth²², 2001 yılında

²¹ Sprint, 01.04.2020 tarihi itibarıyla T-Mobile ile birleşmiştir, <https://www.justice.gov/opa/pr/court-enters-final-judgment-t-mobilesprint-transaction>, Erişim Tarihi: 11.03.2021.

²² Bellsouth, 11.10.2006 tarihinde AT&T tarafından devralınmıştır, https://www.justice.gov/archive/atr/public/press_releases/2006/218904.htm, Erişim Tarihi:11.03.2021.

ayda 29.000 müşterisini kaybettikten sonra izlediği müşteri geri kazanma politikaları neticesinde, 2003'ün ilk yarısında ayda yaklaşık 26.000 müşterisini geri kazanmıştır (Caruso 2003). Keza Cox Communications, yeni talebe bağlı video²³ programlarını normal kablo hizmetleriyle bir araya getirerek kaybettiği müşterileri geri kazanmada başarıya ulaşmıştır (Tokman vd. 2007). Bir diğer örnek Time Warner'ın, özellikle Verizon'a kaybettikleri olmak üzere rakiplerini tercih eden eski müşterilerini hedefleyen bir pazarlama kampanyası için 50 milyon dolardan fazla²⁴ yatırım gerçekleştirmesidir (Stelter 2013). Farklı olarak, çevrim içi seyahat acenteliği faaliyetinde bulunan Travelocity, kaybettiği müşterilere yönelik politikaları sayesinde önceki kampanyalara kıyasla %100 yatırım getirisi elde ettiği başarılı bir geri kazanım kampanyasıyla tanınmıştır (Trivunovic 2011).

Rekabetin yoğun olduğu doymuş pazarlarda²⁵, teşebbüsler için müşteri tabanını ve pazar payını büyütmek en önemli avantajlardandır. Olgun pazarlardaki büyüme durgunluğu, bir müşteriyi elde tutmak ile kazanmak arasındaki maliyet farkıyla birleştiğinde kayıpları yönetmenin önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla mevcut ekonomik ortam, ilişkilerin sona ermesinin sürekli ve dinamik bir süreç olarak analiz edilmesini önermekte ve ayrılıktan sonra taraflar arasında var olmaya devam eden ilişkinin enerjisinin, hareketsiz bir ilişkinin yeniden canlandırılması için fırsatlar doğurabileceğini öne sürmektedir (Havila ve Wilkinson 2002). Sonuç olarak, CRM merkezinde teşebbüsler için yeni bir bakış açısı olarak müşterinin yeniden kazanımı mefhumu doğmuştur (Tokman vd. 2007).

Müşterilerin yeniden kazanılması yüksek ekonomik faydalar sağlamaktayken çoğu akademisyen kaybedilen müşterilerin yeniden kazanılmasının önemine vurgu yapmakta, ancak yapılan çalışmaların çok azında bunun nasıl başarılacağı ele alınmaktadır. Araştırmacılar, müşteri ile teşebbüs ilişkisinin tamamen kopmasına rağmen, bilgi etkileşimi ve ticari iletişim gibi sosyal bağlar neticesinde irtibatın devam etmesinin ilişkiyi sürdürme olasılığı doğurduğuna inanmaktadır (Huang ve Xiong 2010, 486). Gadde ve Mattsson (1987) bahsedilenlerin karşılıklı kazanım

²³ *Video on demand.*

²⁴ Yayın, baskı, çevrim içi ve doğrudan posta harcamalarından oluşmaktadır.

²⁵ Pazar doygunluğu, bir pazardaki bir ürün veya hizmetin hacmi maksimize edildiğinde ortaya çıkan durumdur. Doygunluk noktasında, bir teşebbüs ancak yeni ürün geliştirme yoluyla, rakiplerinden pazar payı olarak veya genel tüketici talebindeki artış yoluyla daha fazla büyüme elde edebilmektedir, <https://www.investopedia.com/terms/m/marketsaturation.asp>, Erişim Tarihi: 26.02.2021.

ilişkisi için bir olasılık sağladığını belirtirken Havila ve Wilkinson (2002) her iki tarafın mevcut durumda ticaret yapmamasıyla müşteri ilişkilerinin uykudan uyanmayı bekleyen bir duruma geçtiğini belirtmektedir. Bu nedenle, çoğu işletme kaybedilen müşterileri geri kazanmayı müşteri yönetiminin çekirdeği olarak görmektedir (Hunt 2002, Tokman vd. 2007, Huang ve Xiong 2010).

Geniş anlamda geçiş²⁶ terimi; tedarikçinin başka bir alternatifle ikame edilmesi için bir müşterinin ilişkisinin sona ermesiyle ilgili karar ve eylemlerini ifade etmektedir. Literatür, geçiş için en alakalı nedenlerin fiyat algıları, kalite, alternatifler/rekabet, kötü hizmet, memnuniyetsizlik ve güvensizlik gibi nedenler olduğunu göstermekte, ayrıca tasfiyenin meydana gelme şeklinin geri kazanma faaliyetlerini ve sonuçlarını doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır (Lopes vd. 2012, 2). Müşteri ilişkilerini yeniden etkinleştirme²⁷, kaybedilen müşterinin geri kazanımına yol açan süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Çoğulcu bakış açısıyla kavram, her iki taraf için çıkar ilişkilerinin sürdürülmeye çalışılması anlamına gelmektedir. Müşteri ilişkisinin yeniden başlatılması, müşteri ilişkilerinin baştan kurulmasından farklılık arz etmektedir (Stauss ve Friege 1999; Thomas vd. 2004). Tokman vd. (2007) müşteri ilişkileri yeniden başlatılırken müşterinin fiyat ve hizmet avantajları gibi değer boyutlarını dikkate aldığını, diğer bir deyişle kaybedilen müşterilerin potansiyel faydaları algılayana kadar geri kazanılamayacağını belirtmektedir. Bu nedenle, teşebbüslerin müşteri ilişkilerini yeniden başlatmak için uygun stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Huang ve Xiong 2010, 487).

Her teşebbüs ne kadar başarılı olursa olsun, kaçınılmaz olarak müşteri kaybıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bununla birlikte, aslında kayıp müşterileri hedefleyen stratejik geri kazanım girişimleri aynı zamanda rakiplere de zarar verebilmektedir (Stewart ve Ladik 2019, 117). Bu noktada sorgulanması gereken optimum geri kazanma stratejilerinin nasıl tasarlanacağı ve başarılı bir şekilde nasıl uygulanacağıdır. En iyi müşteri geri kazanma stratejilerini belirlemek için, teşebbüsler öncelikle kaybettiği müşterileri hakkında elindeki mevcut veriler üzerinden yaptıkları çalışmalar neticesinde en çok kaybedilen müşteri tipi, geri kazanmaya çalışmanın kârlı olacağı müşteri tipi ve bu müşterilerin nasıl hedefleneceği gibi hususlar üzerine yoğunlaşmaktadır.

²⁶ Switch.

²⁷ Customer Relations Reactivation.

Sınırlı kaynakları olduğu göz önüne alındığında, müşterileri geri kazanma stratejisi için teşebbüslerin kaynaklarını en uygun şekilde tahsis etmeyi hedeflemeleri gerekmektedir. Kumar vd. (2015, 36)'ye göre teşebbüsler bunu yaparken üç ana soruyla karşı karşıya kalmaktadır. Birincisi, müşterinin teşebbüse dönme olasılığı nedir? İkincisi, müşteri geri dönerse ne kadar kalacaktır? Üçüncüsü, bu müşteri ne kadar kârlı olacaktır? Rakibe kaybedilen müşterilerin profilleri teşebbüsün veri tabanında saklanmakta, geri kazanım oranının dikkate alınmasıyla geri kazanılan bir müşteriye yönelik maliyet, yeni bir müşteri ediniminin maliyetinden daha az olarak gerçekleşmektedir (Hwang 2016, 70). İlk müşteri yaşam süresinden toplanan veriler (telefon görüşmeleri, şikâyetler, talepler gibi) kayıp nedeni ile birlikte değerlendirilebilmektedir. Stewart ve Ladik (2019, 117) bu doğrultuda gerçekleştirdikleri çalışmada ilk müşteri yaşam süresindeki deneyimler ile müşterinin yeniden kazanılması arasında pozitif ilişki olduğu, rakibe geçme nedeninin geri kazanma olasılığı ile ilişkisi bulunduğu, fiyat sebebiyle ayrılan müşterilerin geri kazanma tekliflerini kabul etmeye en istekli müşteriler olduğu, hizmet nedeniyle rakibe geçen müşterilerin geri dönme olasılığının en düşük olduğu, bu müşterilerin hizmet kalitesinden memnuniyetsizlik nedeniyle teşebbüsün ikinci kez daha iyi hizmet kalitesi sunacağına güvenemeyeceği ve fiyat indirimi ile hizmet yükseltmesini birlikte içeren bir geri kazanma teklifinin en etkili yeniden kazanma teklifini içerdiği tespitlerinde bulunmuştur.

Pazarlama yatırımlarının finansal getirisini değerlendirme çalışmalarında Rust vd. (2004), CLV modellerinin kayıp müşterilere tamamen yepyeni müşteri gibi davranmak yerine bunlara müşteri geri kazanma stratejisi uygulanmasının faydasını öne sürmektedir. Dahası Stauss ve Friege (1999, 351) geri kazanım yönetimi bağlamında müşteri değerini belirlemek için sona eren müşterilik ilişkisiyle birlikte CLV'nin de sonlandırılmasının uygun olmadığını, gelecekte geri kazanılan müşterinin değerinin ilgi çekici olduğunu, veri analizi yoluyla yeniden kurulan ilişkilerin beklenen uzunluğu ve beklenen kârlılığının değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Yazarlar akabinde, geri kazanılan bir müşterinin değerini ikinci yaşam boyu değeri²⁸ olarak belirleyip orijinal tedarikçisine geri dönen müşteriler için de bir maliyet oluştuğunun vurgusunu yapmaktadırlar. Nihayetinde, teşebbüsler geri kazanma tekliflerini iletmek ve kabul edildikten sonra teklifin vaatlerini yerine getirmek için yatırımlar yapmaktadırlar.

²⁸ *Second Lifetime Value.*

CLV'nin yeniden etkinleştirilme süreci ile ilgili eleştirilerden biri, kayıp müşterileri belirleme becerisine yöneliktir. Bu eleştiriye istinaden CRM'ye önem atfeden teşebbüsler, müşterileri ile proaktif bir şekilde iletişim kurmaya gayret etmektedir. Bu gayret ise kayıp müşterileri belirlemek adına müşterilerle iletişim kurmak için zaman çizelgeleri belirlemekte yatmaktadır. Örneğin, rutin olarak verilen bir hizmet bağlamında müşterinin birden çok kez söz konusu hizmeti edinmemesi, teşebbüsleri bu müşteriyle iletişime geçmeye teşvik edebilmektedir. Bir müşteri kayıp olarak belirlendiğinde ise sağlayıcılar müşterinin neden alternatif bir sağlayıcıya geçmeye karar verdiğini araştırmakta ve buna göre geri kazanma teklifi geliştirebilmektedir. Tokman vd. (2007)'ye göre geri kazanma teklifinde fiyat ve hizmet avantajları gibi bileşenlerin yanı sıra müşterinin geçmiş deneyimi göz önüne alınarak müşteriye yapılacak geri kazanma teklifinin değeri²⁹ ile ilgili değerlendirmeler gerçekleştirilmelidir. Bu değerlendirme ile birlikte, müşterilerin özel ihtiyaçlarını karşılayabilecek kişiselleştirilmiş/özelleştirilmiş geri dönüş teklifleri geliştirilmelidir. Örneğin, geçmişte özel ayrıcalıklar ve promosyonlar alan müşteriler diğer tüm müşterilerin yararlanabileceği hizmet avantajlarına daha az dikkat ettiğinden, ancak daha özel/kişisel tekliflerle birlikte bir fiyat avantajı sağlanarak geri kazanılabilmektedir. Ayrıca mevcut öğreti (Stauss ve Friege 1999; Tokman vd. 2007) bir müşterinin kaybedilme nedeniyle o müşterinin geri kazanma teklifini kabul etme olasılığının öngörülebileceğini öne sürmektedir.

Stauss ve Friege (1999)'e göre geri kazanım eylemlerinin temel unsuru, müşteriye özel diyalog ve müşteri değeri önceden dikkate alındığı sürece ilgili müşteriye özgü geri kazanma teklifidir. Geri kazanma teklifinin içeriği de bir müşterinin geri dönme olasılığını etkilemektedir. Thomas vd. (2004) geri kazanım teklifinin yalnızca nasıl fiyatlandırılacağını incelerken Kumar vd. (2015, 35-36) geri kazanım girişimlerinin özellikle son derece rekabetçi hizmet endüstrilerinde yararlı bir son çare stratejisi olabileceğini ampirik olarak gösteren çalışmasında geri kazanım teklifinin fiyata dayalı, hizmete dayalı veya paketlenmiş (fiyat ve hizmet) olarak üç türü olduğunu belirterek müşterilerin geri kazanılma olasılıklarını incelemiştir.

Geri kazanma tekliflerini değerlendirirken müşteriler teklifin açık özelliklerini değerlendirmeye teşvik edilmektedir (Dhar ve Nowlis 2004). Fiyat ve hizmet

²⁹ *Winback offer worth.*

faidaları geri kazanma tekliflerinin açık nitelikleriyken sosyal faidalar müşterinin hizmet sağlayıcıyla olan geçmiş deneyiminden edinilmektedir (Tokman vd. 2007). Stauss ve Friege (1999) tarafından önerildiği gibi etkili bir satış politikası, teşebbüslerin kaybettiği müşterilerin geçiş nedenlerini izlemesini gerektirmektedir. Örneğin, düşük bir fiyat seçeneği sunan bir geri kazanma teklifinin, aslında orijinal geçiş nedeni fiyatla ilgiliyse çok daha etkili olacağı aşikârdır. Bu bulgu, fiyat bilincine sahip olarak kategorize edilen müşterilerin önerilen fiyat seviyesinde kârlı kalmaya devam ettiği sürece daha düşük (alternatiften) fiyatlarla hedef alınabileceğini ve geri kazanılabileceğini göstermektedir. Nitekim geri kazanma teklifinde sağlanan fiyat ve hizmet avantajları önceki memnuniyet, pişmanlık veya yeni hizmet sağlayıcısından memnuniyet düzeyine bakılmaksızın geri dönüş niyetlerini şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Tokman vd. 2007, 60).

Kumar vd. (2015) de yaptıkları çalışmada, fiyatla ilgili nedenlerle ayrılan müşterilerin geri kazanma teklifini en çok kabul eden müşteriler olduğuna işaret etmektedir. Buna karşılık, hizmetle ilgili nedenlerle ayrılan müşterilerin, hizmet kalitesinden memnun olmadıkları için teşebbüse geri dönme kararının doğası gereği riskli olduğunu, çünkü teşebbüsün ikinci seferde daha iyi hizmet vereceğine kolayca güvenemeyeceklerini belirtmektedir. Ayrıca, memnuniyetsizlik nedeniyle bir rakibe geçiş yapan müşteriler rakipten özellikle memnun kalacaktır (Ganesh vd. 2000). Son olarak, hem fiyat hem de hizmet nedeniyle ayrılan müşteriler için geri kazanma stratejilerinin daha zor başarıya ulaştığı anlaşılmaktadır. Buna karşın, hem fiyat indirimi hem de hizmet kalitesini artırmayı içeren bir geri kazanma teklifi eski müşterileri yeniden kazanmada en etkili teklif olarak ele alınmaktadır. Ayrıca, Lopes vd. (2012) yeniden etkinleştirme sürecinin kalitesinin, teklifin ve etkileşimin müşterilerin yeniden etkinleştirme sürecindeki memnuniyetini doğrudan etkileyeceğine işaret etmektedir. Yeniden etkinleştirme performansının itici gücü bakımından müşteri karakteristiği temel önemdedir (Homburg vd. 2007). Sunulan hizmetleri kendileri için önemli olarak gören müşterilerin geri kazanma teklifini daha yakından değerlendirme ve sunabileceği faydaların farkına varma olasılıkları daha yüksek olacaktır (Tokman vd. 2007).

Müşteri ve hizmet sağlayıcı arasındaki bir önceki ticari ilişkinin özellikleri, mevcut ilişkinin sonunu etkilemektedir (Lopes vd. 2012, 2). Literatür ayrıca, bir müşteri ile sağlayıcı ilişkisinin geliştirildiği koşulların, uzun vadeli ilişkilerin

sürdürülmesinde (Ganesan 1994) önemli bir rol oynayacağını ve bu ilişkilerin süresini etkilediğini ve sonraki müşterilik sürecinde kararları belirleyici bir şekilde değiştirdiğini (Reinartz ve Kumar 2003) işlemektedir. Dolayısıyla ilk CLV süresindeki ilişki özellikleri (genel müşteri memnuniyeti, süre, ilişkinin kalitesi gibi) geri kazanım sonuçlarını etkilemektedir (Homburg vd. 2007). Thomas vd. (2004), son satın alma işleminden bu yana geçen süre ile müşterinin yeniden kazanılma olasılığı arasındaki ilişkinin etkilerini inceledikleri çalışmada bir müşterinin yeniden kazanılma olasılığını, zaman aşımı süresinin kısa olması ve/veya ilk müşteri ömrünün süresinin uzun olmasına bağlamaktadır.

Homburg vd. (2007), yeniden etkinleştirme çabalarının başarısını açıklamada hakkaniyet algısının çok önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Yazarlara göre, teklifin adil olduğu algısı (dağıtım adaleti), yeniden etkinleştirme kümesinde bulunan müşterilerin memnuniyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yeniden etkinleştirme sürecinde müşterilerin eski ilişkiyi tekrar kurarken bir tür maliyetle karşılaşması ve fedakârlık (zaman, çaba ve yeni ilişkinin feshi gibi) göstermesi gerekebilmektedir. Ayrıca müşterilerin, geri kazanma teklifine ilişkin algılarını ve orijinal sağlayıcılarına geri dönme niyetlerini etkileyebilecek önceki deneyimlere sahip olduklarını bilmek önemlidir (Tokman vd. 2007).

Sonuç olarak, teşebbüsler nezdinde geri kazanım stratejilerinin, elde tutma ve yeni müşteri edinme gibi stratejilerle kıyaslandığında daha az maliyetli olduğu anlaşılmaktadır. Bu doğrultuda söz konusu strateji açısından teşebbüslerin CRM uygulamalarıyla müşterileri hakkında elde ettiği verileri doğru analiz etmesi ve geri kazanabilecekleri müşterileri doğru teşhis etmesi önem taşımaktadır. Bu teşhisin yanında, geri kazanma teklifinin yalnızca bir fiyat indiriminden mi yoksa hem fiyat indirimini hem de hizmet kalitesinin artırılmasını içeren bir paketten mi ibaret olduğu konusu, teklifle beklenen faydanın elde edilmesi açısından önemlidir. Nitekim geri kazanma stratejisi diğer stratejilere göre daha az maliyetli olsa da teşebbüse katlanılması gereken ek maliyetler yüklemektedir. Ancak geri kazanım stratejisinin başarılı bir şekilde uygulanması durumunda, hem teşebbüsün kendi kârlılığı artacak hem de rakiplerinin kârlılıkları azalacaktır. İlk bölümde yer alan bu tespitlerin ışığında, ikinci bölümde müşterilerin geri kazanılması davranışının rekabet hukuku perspektifinden nasıl sınıflandırılabileceği ve nasıl ele alınabileceği işlenecektir.

BÖLÜM 2

MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ TASNİFİ VE SEÇİCİ FİYATLAMA DAVRANIŞI BAĞLAMINDA ELE ALINMASI

İlk bölümde bahsedildiği üzere, geri kazanmaya yönelik davranışın çoğunlukla fiyat indirimlerini içermesi ve bu davranışın belirli bir müşteri grubuna özel olarak uygulanması, rekabet hukuku açısından fiyatlama davranışlarının (özellikle bu davranışların seçici olması hâlinde) nasıl ele alındığının incelenmesini gerekli kılmaktadır. Bu tür bir davranışa ilişkin yaklaşımı yansıtmaları açısından müşterilerin geri kazanılması sürecini tasvir edici nitelikte bir senaryo sunulmaktadır³⁰: Bir müşteri grubu, arabasının tamir ve bakımını A teşebbüsüne yaptırmaktadır. A'nın rakibi olan B teşebbüsü bu müşteri grubuna, aynı servisleri daha uygun bir fiyattan sunduğunu ve bekleme odalarının daha konforlu olduğunu, ayrıca klima ve şanzıman onarımı gibi daha geniş bir servis portföyüne sahip olduğunu belirtmektedir. B'nin teklifini değerlendiren müşteri grubu, modern tesislerden ve çok çeşitli hizmetlerden yararlanmak için geçiş yapmaya karar vermektedir. Müşteri grubu geçiş yaptıktan sonra A, bu müşteri grubunu geri kazanmak için yeni bir teklifte bulunmak adına tek tek gruptakilerle iletişime geçmektedir. Yeni teklif, tesislerinde yapılan son yenilemelerle birlikte A'nın son zamanlarda yağ değişimi ve rutin incelemeleri için fiyatlarını indirmesi ve diğer tüm onarımlar için de fiyatı %10 oranında düşürmesi şeklindedir. A, klima servisi ve onarımı, genel motor onarımı, akü, marş, alternatör ve yakıt enjeksiyon servisi ve onarımı gibi hizmetleri de mevcut hizmetlerine eklemiştir.

Teorik olarak yukarıdaki senaryo, nihayetinde tüketici faydasını amaçlayan bir rekabet politikası bakımından, son derece arzulanabilir bir senaryo olarak ele

³⁰ Senaryonun hazırlanmasında Tokman vd. 2007'den yararlanılmıştır.

alınabilecektir. A, bu seçici davranışının B'den gelen rekabetçi baskıya karşın, rekabeti karşılama ihtiyacı olduğunu öne sürebilir. A ile B arasında yaşanan fiyat rekabeti, doğrudan ilgili müşterilerin refahına katkıda bulunabilir. Ancak, piyasa şartlarının ve yapılarının birbirinden farklılık arz etmesi ve her davranışın kendine özgü niteliğinin bulunması tipik olarak betimlenebilecek bir davranış için dahi rekabet hukuku ve otoriteler açısından bir standart yakalanmasını güçleştirmektedir.

Bu doğrultuda bu bölümde, müşterilerin geri kazanılması davranışının gerçekleştiği pazar üzerinde nasıl bir etki yaratabileceği, davranışın rekabet hukuku perspektifinden nasıl sınıflandırılacağı ve hangi durumlarda rekabetçi endişe yaratabileceği tartışılacaktır.

2.1. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ TASNİFİ

4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanun'da (RKHK) rekabet ihlalleri: (i) *Rekabeti Sınırlayıcı Anlaşma, Uyumlu Eylem ve Kararlar* başlıklı 4. madde ve (ii) *Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması* başlıklı 6. madde kapsamında incelenmektedir. 4. madde ile

Belirli bir mal veya hizmet piyasasında doğrudan veya dolaylı olarak rekabeti engelleme, bozma ya da kısıtlama amacını taşıyan veya bu etkiyi doğuran yahut doğurabilecek nitelikte olan teşebbüsler arası anlaşmalar, uyumlu eylemler ve teşebbüs birliklerinin bu tür karar ve eylemleri

yasaklanırken 6. madde ile

Bir veya birden fazla teşebbüsün ülkenin bütününde ya da bir bölümünde bir mal veya hizmet piyasasındaki hâkim durumunu tek başına yahut başkaları ile yapacağı anlaşmalar ya da birlikte davranışlar ile kötüye kullanması

yasaklanmaktadır.

İlgili maddelerin lafzı uyarınca rekabet ihlallerinin oluşmasında, ihlalin çok taraflı veya tek taraflı davranışlar ile ortaya çıkabileceği anlaşılmaktadır. Buradan hareketle somut bir olayın RKHK'nin 4. maddesi kapsamında değerlendirilmesi için öncelikle ortada birden fazla teşebbüsün anlaşması veya uyumlu eylem ile hareket etmesi yahut teşebbüs birliği çatısı altında alınan bir kararın mevcut olması gerekmektedir. Müşterilerin geri kazanılmasına yönelik bir davranış ise tek taraflı bir davranış olması hasebiyle Hâkim Durumun Kötüye Kullanılması

başlığı altında ele alınabilecektir. “Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Davranışlarına İlişkin Kılavuz” (Kılavuz), kötüye kullanma hâllerinin dışlayıcı, sömürücü ve ayrımcı nitelikli olduğunu, RKHK’nin 6. maddesinde kötüye kullanma türlerine yönelik ayrıma gidilmediğini, bu durumun uygulamada incelenen davranışların her bir olay bakımından birbirinden tamamen ayrılmasının mümkün olmamasından kaynaklandığını belirtmektedir³¹.

Günümüzde tek taraflı davranışlar *per se* yasa dışı olarak ele alınmamaktadır (Dethmers ve Engelen 2011, 94). Dolayısıyla müşterilerin geri kazanılmasına yönelik tek taraflı bir stratejinin doğrudan kötüye kullanma durumu oluşturmadığı da ifade edilebilecektir. Bununla birlikte Huang ve Xiong (2010, 488) bu tür bir stratejiyi kaybedilen müşterilere yönelik ayrımcı bir davranış olarak nitelendirmektedir. Nicita ve Parcu (2005) ise geri kazanma eylemlerini³², piyasadaki yerleşik teşebbüsün³³ müşteriliğinden ayrılarak piyasaya yeni giriş yapan bir teşebbüsün³⁴ müşterisi olanları, bir başka deyişle eski müşterilerini geri kazanmak amacıyla iletişime geçmeyi amaçlayan yerleşik teşebbüs stratejileri olarak ele almaktadır. Daha sonraki çalışmasında Nicita (2009), söz konusu stratejinin rekabet karşıtı bir uygulama şeklinde oluşabileceğini ve piyasaya yeni giriş yapan teşebbüslerin marjinalize edilmesine yol açabileceğini belirtmektedir. Anılan çalışmada genel olarak geri kazanma stratejileri, yerleşik teşebbüsün rakiplerinin müşterilerine pazarlama görüşmeleri yoluyla seçici indirimler uygulaması, böylelikle kaybettiği payı kurtarabilmesi olarak ele alınmıştır. Bu tekliflerin, rakiplerin müşterilerine seçici olarak kurgulandığı ve bu müşteriler hakkında yerleşik teşebbüsün daha önceden elde ettiği ve hâlihazırda elinde tuttuğu geçmiş veri ile donatıldığı, bu nedenle yeni müşterilerin pazarlama stratejisi olarak bu tekliflerin dışında bırakıldığı ifade edilmektedir.

İlk bölümde yer verilen ifadeler doğrultusunda yeni müşterilerin edinimi, sunulan hizmetle deneyimi olmayanlara ve müşterilerin elde tutulması mevcut müşterilere yönelikken; yeniden edinme stratejisi rakibe kaybedilen müşterileri hedeflemektedir. Bu hedef doğrultusunda teşebbüs belirli bir müşteri grubuna

³¹ Kılavuz, para. 5.

³² *Winback actions*.

³³ *Incumbent*.

³⁴ *Entrant*. Devam eden bölümlerde “*katılımcı*” olarak da kullanılacaktır.

teklif götürmektedir, bu durumda müşterilerin geri kazanılması uygulaması seçici bir davranış olarak sınıflandırılmaktadır. Söz konusu davranış giriş sonrası rekabete özgü bir dışlayıcı davranış niteliğinde olup temelde piyasaya girişleri caydırıcı niteliği de bulunan rakiplerin maliyetlerini artırma, yıkıcı fiyatlama, münhasırlık uygulamaları ve sağlayıcı değiştirme hâlinde cezai şart uygulamaları gibi standart dışlayıcı davranışlardan bu yönüyle farklılık arz etmektedir (Nicita ve Parcu 2005).

Bu doğrultuda ifade edilenler ışığında rekabet hukukunda müşterilerin geri kazanılmasının dışlayıcı davranış alt başlığında seçici bir uygulama olarak ele alınabileceği çıkarımında bulunulabilecektir. Literatürde müşterilerin geri kazanılmasının fiyat, hizmet ve paket (fiyat ve hizmet) teklifleri yoluyla gerçekleştirilebileceği görüşünden (Tokman vd. 2007; Stewart ve Ladik 2019) ve özellikle bu tekliflerde fiyatlama davranışlarının baskın olmasından (Thomas vd. 2004; Huang ve Xiong 2010; Kumar vd. 2015) hareketle, takip eden başlıkta öncelikle geri kazanma uygulamasının fiyatlama davranışları temelinde dışlayıcı etkisi tartışılacaktır.

2.2. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ DIŞLAYICI ETKİSİ

Serbest piyasaların işlerliği açısından, giriş engellerinin varlığı temel bir rekabetçi endişeye mahal vermektedir. Bu problemin yanında, hâkim durumdaki teşebbüsün, rakiplerinin rekabet karşıtı olacak şekilde gerekli ölçek ekonomilerine ulaşmasını ve eşit etkinliğe erişmesini engelleyerek yüksek pazar payına sahip olması durumu, rekabetçi piyasa yapılarının oluşumunu sekteye uğratmaktadır (Vickers 2005). Dolayısıyla piyasaya giriş yapan rakipler, piyasaya giriş esnasındaki yapısal engellere ek olarak, piyasaya nüfuz etme sürecinde hâkim durumdaki teşebbüsten kaynaklı dışlayıcı etkisi olan bazı suni engeller ile karşılaşmaktadır (Whinston 1990).

Öğreti esas olarak, yerleşik firmanın giriş öncesi caydırıcılık stratejisinin³⁵ rakiplerin tekeli pazara girme teşvikleri üzerindeki etkisine yoğunlaşmaktadır (Rey ve Tirole 2007). Ayrıca giriş caydırıcılığına dair geçmiş teoriler ağırlıklı

³⁵ Limit fiyatlama modelleri için bkz., <https://www.economicdiscussion.net/limit-pricing/the-model-of-sylos-labini-of-limit-pricing/5552>, <https://www.economicdiscussion.net/theories/bains-models-for-limit-pricing-theory-of-markets/5522>, <https://www.economicdiscussion.net/limit-pricing/the-model-of-franco-modigliani-of-limit-pricing/5570>, Erişim Tarihi: 23.03.2021.

olarak yerleşik teşebbüsün girişe uyum sağlamama konusunda muteber bir tehdit oluşturma yeteneğini analiz etmeye odaklanmaktadır³⁶. Bu çalışmalarda fiilen piyasadan dışlamaya dönük davranış, sınıflandırma açısından giriş caydırıcılığıyla özdeş olarak nitelendirilse dahi, bazı modellemeler piyasaya girişin gerçekleştiği varsayımıyla farklı çerçeveler kurgulayarak yerleşik teşebbüs stratejilerinin rakiplerin girişten sonraki davranışlarını ne ölçüde etkileyebildiğine yoğunlaşmaktadır (Nicita 2009).

Özellikle serbestleşme sürecinden geçen sektörlerde piyasaya girişin, zorunlu unsurlara erişim haklarının oluşturulması ve fiyat düzenlemeleri gibi araçlarla düzenleyici kurumlar tarafından bir şekilde sağlandığı dikkate alınmalıdır. Rekabet politikaları açısından ise ağ endüstrileri, ölçek ekonomileri, yüksek giriş ve geçiş maliyetleri ile marka bağımlılığı gibi özelliklere sahip piyasalarda, giriş sonrası rekabet sürecinde uygulanan dışlayıcı stratejilerin önemli bir müşteri grubuna hizmet eden yeni rakipler üzerindeki etkisinin daha temel bir problem olarak ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Nitekim anılan problem, piyasada daimi büyüme engelleri yaratarak rekabetçi piyasalardan beklenen sonuçların oluşmamasına yol açabilecektir. Bu problem çerçevesinde müşterilerin geri kazanılmasıyla oluşan dışlayıcı etkinin iktisadi perspektiften ele alınmasına aşağıdaki başlıkta yer verilmektedir.

2.2.1. İktisadi Rasyonalite

Piyasaya giriş sonrası yerleşik teşebbüs stratejilerine yoğunlaşan Nicita ve Parcu (2005) yapmış oldukları modellemeyle³⁷ belirli koşullar altında geri kazanım stratejilerinin, rekabete aykırı standart dışlayıcı davranışlarla benzer etkiler üretebileceğini ortaya koymaktadır³⁸. Yazarlar, ilk bakışta rekabetçi olarak görülmeye meyilli olursa da yerleşik teşebbüs tarafından uygulanan geri kazanım stratejilerinin pazarda meydana getirdiği etkilerin, tüketici refahı ve etkin giriş gerçekleştiren katılımcılar üzerinde rekabete aykırı etki yaratabileceğine yönelik iktisadi yöntemler kullanarak bir çalışma gerçekleştirmiştir.

³⁶ Bkz. Spence 1977; Salop ve Scheffman 1983.

³⁷ Yazarlar modeli oluştururken Gelman ve Salop 1983 ile Shy 1995'ten yararlanmıştır.

³⁸ Çalışma ayrıca, 2005 yılında Avrupa Komisyonu Rekabet Genel Müdürlüğüne (*European Commission's Directorate General for Competition*) sunulmuştur, <https://ec.europa.eu/competition/antitrust/art82/033.pdf>, Erişim Tarihi: 12.10.2020.

Geri kazanma stratejileri yoluyla ortaya çıkan etki, yazarlarca delikli kova etkisi (*holed-bucket effect*) olarak adlandırılmaktadır. Bu tabire göre pazara giriş gerçekleştiren teşebbüs, kovasına suyu (müşterileri) doldurdukça geri kazanma stratejileri dolayısıyla bazı sızıntılara (müşteri kaybına) uğramakta ve böylelikle teşebbüsün giriş maliyetlerini karşılama kabiliyeti zayıflamaktadır. Nicita (2009), geri kazanım eylemlerinin potansiyel rekabete aykırı bir davranış olmasını, giriş sonrasında rakiplerin eşit etkinliğe erişmek için kritik seviyeye genişlemesinin yerleşik teşebbüs tarafından engellenmesine, bir başka ifadeyle pazar payının dondurulmasına bağlamaktadır.

Anılan modele göre, talep fonksiyonunun $Q = P-100$ olduğu bir piyasada aşağıdaki varsayımlar yapılmaktadır:

- Teşebbüsler aynı maliyet yapısına sahip olup üretim maliyetleri bulunmamaktadır.
- Yerleşik teşebbüs sınırsız kapasiteye sahip olup ürün homojendir.
- Müşteriler daha ucuz olan ürünü tercih etmekte ve eşit fiyatlar söz konusu olduğunda yerleşik teşebbüs tercih edilmektedir.

Bu varsayımlar altında, katılımcının piyasaya girişi akabinde pazarda gerçekleşen fiyatlar ile katılımcının ve yerleşik teşebbüsün pazar payları şekillenmiş olacaktır. Şayet katılımcının fiyatı, yerleşik teşebbüsün fiyatından düşük ise katılımcı pazardan k değerinde bir pay almış olacaktır. Bu durumda yerleşik teşebbüs için anılan k değerine göre iki farklı strateji bulunmaktadır: (i) Fiyat kırma³⁹ (*price undercutting*) stratejisi ve (ii) girişe uyum sağlama (*accommodating entry*) stratejisi⁴⁰. Rasyonel bir yerleşik teşebbüs, gerçekleşen değerine göre, kendisi için iki stratejinin kârlılıklarını karşılaştırıp hangi strateji daha kârlıysa onu seçecektir. Bu karşılaştırmada da iki stratejinin birbirine eşit kârlılıkla sonuçlandığı k^* değeri esas alınmaktadır. Tek aşamalı oyundan, çok aşamalı oyuna geçişin sürdürülmesi adına model, $k < k^*$ denkliğinin gerçekleştiği, başka bir deyişle yerleşik teşebbüs

³⁹ Varsayımlar doğrultusunda fiyat kırma stratejisi, yerleşik teşebbüsün fiyatlarını katılımcıyla eşleştirme stratejisi olarak uygulanmaktadır.

⁴⁰ Girişe uyum sağlama stratejisi ise yerleşik teşebbüsün giriş gerçekleştikten sonra da tekeli fiyat uygulamasına devam ettiği senaryoyu açıklamaktadır. Ancak, girişten sonra arz miktarı arttığından, piyasadaki fiyatlar genel seviyesi düşmekte, giriş öncesi yerleşik teşebbüs fiyatlamasıyla, giriş sonrası yerleşik teşebbüs fiyatlaması aynı kalmamaktadır.

adına girişe uyum sağlama stratejisinin daha kârlı olduğu senaryoyu ele almaktadır⁴¹.

Giriş maliyetlerini dikkate almak adına model varsayımları aşağıdaki şekilde genişletilmektedir:

- Katılımcı h ile belirtilen bazı başlangıç maliyetlerini sürdürmek zorundadır, bu maliyetin telafi edilmesi için ulaşılmaması gereken pay ise \bar{k} olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı bu kritik eşik \bar{k} ulaşması hâlinde, minimum etkin ölçeğe⁴² ulaşılabilir ve yerleşik teşebbüs ile eşit bir şekilde rekabet edebilecektir.
- Söz konusu kritik eşik yalnızca katılımcının bilgisi dâhilindedir.
- Katılımcının kritik eşik \bar{k} ulaşabilmesine dönük yerleşik teşebbüs izlenimi g değeriyle belirtilmektedir.

Bu durumda piyasa talebi, hem katılımcı ve yerleşik teşebbüsün fiyatları hem de girişte gerçekleşen k ve \bar{k} değerlerinin karşılaştırılmasına göre şekillenecektir. Fiyat kırma stratejisinin daha kârlı olduğu $k < k^*$ denkleminde ve katılımcının payının kritik eşik seviyesine ulaşmadığı $k < \bar{k}$ denkleminde, yerleşik teşebbüs girişe uyum sağlama stratejisi uygulamayı tercih edecektir.

Yine, yerleşik teşebbüsün katılımcının genişleyeceğine ve eşit etkinliğe erişebileceğine yönelik ihtimal değeri olan $g = g(\bar{k})$ değeri yeterince yüksekse ilk aşamada fiyat kırma politikası da uygulanabilecektir. Oyunun birden çok aşamaya yayılmasının temelinde, katılımcının giriş gerçekleştikten sonra başlangıç kapasitesini artırabilmesi ve fiyat kırma stratejilerinin yerleşik teşebbüs için daha az kârlı seçenek olması yatmaktadır. Yerleşik teşebbüs için koşulların uyum sağlama stratejisinin gerçekleştirilmesi açısından uygun olduğu bir ortamda, katılımcı, yalnızca kendisinin bilgisi dâhilinde olan kritik eşik \bar{k} değerine göre, pazara girişle birlikte aldığı pay olan k değerini genişletme veya genişletmeme stratejisinde bulunacaktır. Kapasitenin genişletileceği senaryoda, yerleşik teşebbüs için yine iki strateji mevcuttur: (i) Uyum sağlama stratejisi ve (ii) müşterileri geri kazanma stratejisi.

⁴¹ Bu durumda, k değerinin artmasının, yerleşik teşebbüsün uyum sağlama stratejisinin kârlılığını düşürdüğü çıkarımında bulunulabilecektir.

⁴² Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde minimum etkin ölçek "*ortalama maliyetlerin minimize edildiği en küçük ölçek*" olarak ifade edilmektedir, <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozluгу/terimler-listesi?icerik=f85955b-e85a-4de0-9fde-e3c420ad2227>, Erişim Tarihi: 20.05.2021.

Uyum sağlama stratejisinin tekrarlanması yerleşik teşebbüsün pazardaki payından biraz daha feragat etmesi, geri kazanım stratejisinin uygulanması ise yerleşik teşebbüsün genişlemeye tepki vermesi anlamına gelecektir. Başka bir deyişle, yerleşik teşebbüs, katılımcının kapasitesini genişletme seçiminden sonra, katılımcının eşit etkinlikte bir rakip olduğu seviyeye doğru genişlemesini engelleme (*blockaded expansion*) stratejisini benimseyebilecektir. Katılımcı, modelin ilk aşamasında başa baş değeri \bar{k} 'ye doğru genişlemesini engellemek için yerleşik teşebbüsün öngöründe bulunamayacağını veya bu kabiliyetini etkileyemeyeceğini varsaymaktadır. Dolayısıyla burada yerleşik teşebbüs tarafından eski müşterileri geri kazanmak için uygulanan geri kazanma stratejisine yoğunlaşmakta ve stratejinin seçici fiyatlama yoluyla dışlayıcı bir davranışın sinyallerini veriyor olması dikkate alınmaktadır.

Geri kazanım stratejisinin benimsenmesi, katılımcının $k = \bar{k}$ kritik eşik değerine ulaşması için belirleyici olduğu düşünülen müşterilerin bir kısmını yeniden kazanmak için seçici fiyat düşürme veya indirimler uygulamasını gerektirmektedir. Stratejinin uygulandığı durumda katılımcının kârlılığında $\Phi(\bar{k} - k)$ değeri çıkarılmakta, aynı değer yerleşik teşebbüsün kârlılığına eklenmektedir. Bu değer geri kazanılan müşteri grubu değeri ile temsil edilmekte olup aynı zamanda delikli kova etkisinin matematiksel olarak gösterilmesinde kullanılmaktadır. Φ değeri 0 ila 1 arasındadır ve geri kazanılan müşteri oranını göstermektedir. Geri kazanma stratejisi söz konusu olduğunda, katılımcının kritik eşik olan $k = \bar{k}$ 'ye istikrarlı bir şekilde ulaşılması engellendiği sürece katılımcı eşit şekilde yerleşik teşebbüsün stratejisine cevap verememektedir.

Çalışma geri kazanım stratejisinin her durumda başarılı sayılmayacağına vurgu yapmaktadır. Bu durum çalışmada, yerleşik teşebbüsün hatalı tahminine (katılımcının $k = \bar{k}$ denliğini hâlihazırda sağlaması gibi) ve geri kazanılan müşteri oranının, katılımcının \bar{k} değerine ulaşmasını engelleyememesine dayandırılmaktadır. Bu durum, bir geri kazanım stratejisinin rekabete aykırı etkiler yaratabilmesi bakımından, yalnızca bazı müşterilerin geri kazanılmasının yeterli olmadığını ve yeniden kazanma oranının rakibin genişlemesini büyük ölçüde engelleyebilecek boyutta olması gerektiğini göstermektedir. Ayrıca modelde aşamalar ilerledikçe stratejilerin farklılaştırılmaması rasyonel davranış olarak

nitelendirilmektedir. Örneğin girişin hemen sonrasında, fiyat kırma stratejisi uygulamak daha rasyonelken aşamalar ilerledikçe fiyat kırma stratejisinin uygulanması yerleşik teşebbüs için daha az kârlılığa yol açacaktır. Bu durum ise modele göre geri kazanım stratejisinin, yalnızca rakipler üzerinde dışlayıcı etkiler ürettiği zaman rasyonel seçim olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla geri kazanım stratejisi yerleşik teşebbüs için rasyonel bir strateji olmadığında, piyasa fiyatlarında sürekli bir düşüş yaşanacak, yerleşik teşebbüs ise bu duruma sebebiyet vermemeyi tercih edecektir.

Giriş maliyetleri içeren giriş sonrası bir oyunda, yerleşik teşebbüs girişe uyum sağladıktan sonraki aşamada başarılı bir geri kazanım stratejisi uygulayabilecekse rasyonel davranış ilk aşamada girişe uyum sağlayarak ilerleyen aşamada geri kazanım stratejisinin önünü açmak olacaktır. Çünkü bu durum mümkünken, katılımcı tarafından seçilen herhangi bir kapasite değeri yerleşik teşebbüs için ilgili kazancın, girişte fiyat kırma stratejisiyle ilişkili olanlardan her zaman daha büyük olduğunu göstermektedir. Modele göre bu dikkate değer sonuç, yerleşik teşebbüsün rakipleri dışlamak ve/veya pazardaki konumunu sürdürmek için rekabete aykırı uygulamalarına işaret etmektedir. Bu nedenle, güçlü bir hâkim durumun bulunduğu pazara giriş mevcut olduğunda, pazara girişin kendiliğinden piyasanın rekabetçi yapıda olduğuna dair bir delil teşkil etmeyeceği söylenebilecektir.

Yapılan varsayıma göre, katılımcı, ilk aşamada başa baş rekabetçi değer olan $k = \bar{k}$ 'ye doğru genişlemesinin engellenmesinde yerleşik teşebbüsün kararlarını öngörememektedir. Bu nedenle, giriş gerçekleşmektedir ve geri kazanım stratejisi, yerleşik teşebbüsün önceki bir aşamada girişe uyum sağlama stratejisini kabul etmesine bağlıdır. Katılımcı geri kazanım stratejilerinin mümkün olduğunu bilse dahi, geri kazanım oranı konusunda bir kesinlik bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle, delikli kova etkisi bağlamında, katılımcı kovaşına doldurduğu suyun, dökülen sudan daha yüksek olmasını bekleyebilir. Bunun bir nedeni, yerleşik teşebbüs tarafından $k = \bar{k}$ değerinin kesin bir şekilde gözlemlenememesidir. Bu şekilde katılımcının genişlemesine verilecek tepkide bir gecikme gözlemlenebilmektedir. $k = \bar{k}$ 'nin gerçek değeri ve katılımcının etkinliği üzerindeki belirsizlik, yerleşik teşebbüsün ihtiyatlı davranarak uyum

politikası gütmesine neden olabilmekte ve hatta yerleşik teşebbüsün ikili bir iş birlikçi denge niyetine yönelik sinyal verebilmektedir.

Çalışmanın temelini, yerleşik teşebbüsün rakibine kaybettiği müşteri grubuna seçici fiyatlandırma uygulayarak rakibin eşit etkinlikteki bir rakip seviyesine gelebilmek için pazara nüfuz etmesini engellemesi ve böylelikle bu davranış ile büyüme engeli yaratarak dışlayıcı etki doğurması oluşturmaktadır. Mezkûr çalışma, geri kazanma kavramını ihlal olarak nitelendirme bakımından kesin bir sonuca ulaşmamakla birlikte, geri kazanmaya yönelik teşebbüs stratejilerinin rekabet otoritelerince uyarı listesine dâhil edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bunun nedeninin ise rekabet otoritelerinin politika farklılıkları olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla anılan politika farklılıklarına değinmek adına, müşterilerin geri kazanılması uygulamasının seçici bir fiyatlandırma davranışının örneğini oluşturabileceği dikkate alınarak rekabet hukukunda seçici fiyatlamaya ilişkin tecrübe üzerinden müşterilerin geri kazanılmasına nasıl yaklaşılacağı ve bu tek taraflı davranışın hangi hâllerde rekabetçi endişe yaratabileceği takip eden başlıklarda tartışılacaktır.

2.2.2. Seçici Fiyat Teorisi ve Fiyatlandırma Davranışlarına Yaklaşım

Hâkim durumdaki bir teşebbüsün farklı müşteri gruplarına farklı fiyat uygulaması, bir başka deyişle seçici fiyatlandırma gerçekleştirilmesi sonucunda, rakipler bu müşterileri elde tutmada ya da kazanmada başarısız olabilmekte veya hâkim durumdaki teşebbüsün müşterilerinden bazılarının zararını (potansiyel) söz konusu olabilmektedir. Bu iki durum sırasıyla birincil ve ikincil seviye zarar olarak adlandırılmaktadır⁴³. Birincil seviye zarar durumunda fiyatlandırma davranışının etkisi rakip seviyesinde, ikincil seviye zarar durumunda ise alıcı seviyesindedir (Simpson 2016). Dolayısıyla fiyat ayrımcılığı⁴⁴, birincil seviye zarar bakımından dışlayıcı davranış ve ikincil seviye zarar bakımından ayrımcı davranış olarak kategorize edilebilmektedir (Geradin ve Petit 2005, 15; Gerard 2005, 127).

⁴³ Birincil seviye zarar, fiyatlandırma davranışıyla doğrudan rakiplere yönelik dışlayıcı etki doğuran zararını ifade ederken ikincil seviye zarar bu fiyatlandırma davranışından yararlanan alıcının diğer alıcılara göre avantajlı konumda bulunmasını ifade etmektedir. <https://www.ftc.gov/tips-advice/competition-guidance/guide-antitrust-laws/price-discrimination-robinson-patman>, Erişim Tarihi: 10.04.2021.

⁴⁴ Çalışmanın devamında değinilecek gerekçelerle, seçici fiyatlandırma davranışının dışlayıcı etkilerine yoğunlaşmaktadır.

Rekabet hukukunda fiyat ayrımcılığının rakipleri dışlayarak toplam çıktının olumsuz etkilenmesine yol açabileceği kabul görmektedir (Geradin ve Petit 2005, 6-7). Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde “*hâkim durumdaki teşebbüslerin, rakiplerin faaliyetlerini zorlaştırmak amacıyla maliyetlerden bağımsız olarak müşteriler ya da ürünler arasında seçici düşük fiyatlandırma yapması*” şeklindeki seçici fiyatlama tanımında⁴⁵ yer alan “*rakiplerin faaliyetlerini zorlaştırmak*” vurgusu seçici fiyatlamamanın dışlayıcı bir davranış olarak değerlendirilebileceğine işaret etmektedir.

Fiyat ayrımcılığına ilişkin davaların az olmasına ve modern ekonomik düşüncenin fiyat ayrımcılığına olumlu bakış açısının ağırlıkta olmasına karşın (Papandroupolos 2007), ayrımcı davranışların ağırlıkla dışlayıcı bir politikanın parçası olarak ele alındığı kararlar mevcuttur⁴⁶. Ayrıca kötüye kullanmaya yönelik davranışların birbirlerine oldukça entegre yapıda olması nedeniyle, seçici fiyatlamamanın dışlayıcı bir uygulama olarak ele alınan yıkıcı fiyatlama başlığı altında değerlendirildiği de görülmektedir (Dethmers ve Blondeel 2017, 151). Keza “*Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Kötüye Kullanmalarında 82. Madde*⁴⁷ Uygulama Önceliklerine İlişkin Rehber”⁴⁸ (Rehber) ve Kılavuz yıkıcı fiyatlama davranışının yalnızca hedeflenen bazı müşterilere seçici olarak da uygulanabileceğini belirtmektedir⁴⁹.

İlaveten EAGCP⁵⁰ (2005), seçici fiyat indirimleri yoluyla, hâkim durumdaki teşebbüsün orijinal veya komşu pazarlara girişi caydırmak için yıkıcı fiyatlandırma stratejilerinin maliyetini düşürebileceğini ancak, rekabete aykırı zarara neden olan unsurun ayrımcılıktan ziyade dışlayıcı etki olduğunu belirtmektedir. Stratejik

⁴⁵ Rekabet Terimleri Sözlüğü, <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlu-gu/terimler-listesi?icerik=dcc646c1-78dc-426b-81f2-9416ff89ba98>, Erişim Tarihi: 08.04.2021.

⁴⁶ İlgili kararlara ilerleyen bölümlerde değinilecektir.

⁴⁷ Roma Anlaşmasının iyileştirilmesini amaçlayan 19.10.2007 tarihli Lizbon Anlaşmasıyla birlikte, Roma Anlaşması yerini “Avrupa Birliğinin İşleyişine Dair Anlaşma’ya (*Treaty on the Functioning of the European Union-TFEU*)” bırakmıştır. 82. madde, TFEU kapsamında 102. maddedir.

⁴⁸ *Guidance on the Commission’s Enforcement Priorities in Applying Article 82 of the EC Treaty to Abusive Exclusionary Conduct by Dominant Undertakings*, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52009XC0224\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52009XC0224(01)&from=EN).

⁴⁹ Rehber, para. 72; Kılavuz, para. 59.

⁵⁰ AB Rekabet Politikasına İlişkin Ekonomik Danışma Grubu (Economic Advisory Group on Competition Policy), <https://ec.europa.eu/dgs/competition/economist/eagcp.html>, Erişim Tarihi: 22.01.2021.

fiyat indirimlerine ilişkin Komisyon'un tutumu da genel anlamda bunların özü itibarıyla dışlayıcı davranışlar olarak ele alınmasıdır (Sagers vd. 2016). Nitekim hâkim durumdaki teşebbüs bu indirimler yoluyla çoğunlukla rakiplerinin zarar görmesini hedeflemektedir (Ritter ve Braun 2005, 54). Bunun yanında, Rehber, ayrımcı ve sömürücü davranışları içermeyerek Komisyon'un tek taraflı davranışlar bakımından önde gelen rekabet karşıtı durum olarak dışlayıcı davranışı ele aldığı çıkarımının yapılmasına bizatihi yardımcı olmaktadır.

Her dışlayıcı davranış, bir rekabet ihlali anlamına gelmemektedir (Whish ve Bailey 2012, 707; Ezrachi 2014, 212-213). Dolayısıyla temel rekabet etme araçlarından birisi olan fiyatlama davranışlarının, hangi durumlarda kötüye kullanma teşkil edip etmeyeceğine yönelik hukuki belirlilik sağlanması önemlidir (Özdemir 2010, 1). Bu noktada incelenen davranışın, rekabete aykırı mı yoksa meşru rekabetçi bir davranış mı olduğunu ayırt etme ihtiyacı doğmaktadır (Polo 2009, 458; Sümer Özdemir 2015, 3). Rekabetçi çizgiyi aşan davranışların tespitinde, rekabet yasaları genellikle belirli bir davranışın tüketicilere zarar verme açısından ciddi bir risk teşkil edip etmediğini erken bir aşamada tespit etmek ve siper oluşturmak gayretindedir (Dorsey ve Jacobson 2015, 123). Bu durum belki de en belirgin şekilde, yıkıcı fiyatlandırma için maliyet altında fiyatlandırma koşulunun varlığıyla örneklendirilebilecektir.

Fiyatlama davranışlarına yerinde olmayan bir müdahale ile hâkim durumdaki teşebbüsün fiyatlarını düşürmesinin caydırılması, pazardaki rekabet seviyesinin dondurulmasına ve istenmeden kartel tipi davranışa yol açılabilmesine neden olabilecektir (Simpson 2016). Bu tür hatalı müdahalelerin azaltılması bakımından rekabet analizlerinde uygulanmak üzere mikro iktisadi ilkelerin de dikkate alınması önem kazanmaktadır (Dorsey ve Jacobson 2015, 108). Anılan mikro iktisadi ilkeler doğrultusunda *hâkim durumdaki teşebbüslerin fiyatlama yoluyla kötüye kullanma*⁵¹ davranışları bakımından, uygulanan fiyat ile eşit etkinlikteki bir

⁵¹ Kötüye kullanma rakipler üzerinde doğrudan ve dolaylı zarara sebebiyet veren iki tür davranışla oluşmaktadır. Örneğin zorunlu unsurun kullanılmaması rakibe doğrudan zarar verecek bir davranışken, fiyatlama stratejileri ile dışlama dolaylı zarara neden olmaktadır (Ritter ve Braun 2005, 421).

rakibin⁵² piyasadan dışlanması muhtemel olup olmadığı araştırılmaktadır⁵³. Bu test uygulanırken hâkim durumdaki teşebbüs pazardaki en etkin rakip olduğundan, çoğunlukla uyguladığı fiyat kendi maliyet ölçütleriyle kıyaslanarak bir fiyat-maliyet testi gerçekleştirilmektedir⁵⁴. Dolayısıyla eşit etkinlikteki rakip testi ile uygulanan fiyatın maliyet altında olup olmadığı analiz edilmektedir.

Aynı zamanda rekabet analizlerinde esnekliğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Bir fiyatlandırma davranışının safi fiyat-maliyet testine tabi tutulması zaman zaman yeterli görülmeyebilmekte, davranışa ve pazarın yapısına özgü nedenlerle rekabet otoritelerinin dinamik olması ve değerlendirmelerde mevcut vakanın gerçeklerine uyacak kadar esneklik bulunması gerekebilmektedir (Dorsey ve Jacobson 2015, 127). Örneğin, piyasaya giriş yapan yeni bir katılımcının, bugün eşit derecede verimli olmadığı, ancak makul bir şekilde öngörülebilir bir gelecekte verimli olmasının muhtemel olduğu durumlarda katılımcının dışlanması tüketicilere zarar vermesi muhtemeldir. Bu nedenle, katılımcının rekabet etme kabiliyetine ileriye dönük olarak odaklanılmalı ve katılımcının birkaç yıl içinde dışlama olmadığı durumdaki verimliliği dikkate alınmalıdır (Elhaug 2003b).

Fiyat-maliyet analizinin tek test olarak uygulandığı varsayımında, artan maliyetlerin çok düşük, ancak sabit/batık maliyetlerin oldukça yüksek olabildiği ilaç ve yazılım gibi sektörlerde maliyet analizinin geçerliliği tartışmalı olacaktır. Özellikle rakibin piyasaya henüz giriş yapmış olduğu ve satış fiyatında ön maliyetlerin büyük bir bölümünü karşılama ihtiyacı bulunduğu durumlarda maliyet dağılımı eşitsizlik yaratmaktadır. Bu eşitsizlik, teorik olarak teşebbüsün artan maliyetinin üzerinde ancak eşit etkinlikteki bir rakibin etkin bir şekilde rekabet edebileceği maliyetin altında fiyatlamasına da yol açabilmektedir (Dorsey ve Jacobson 2015).

Rehber ve Kılavuz'da anılan dinamik yaklaşımla ilgili olarak bazı durumlarda daha az etkin olan rakiplerin dışlanması da rekabetçi endişe yaratabileceğine yönelik istisnai bir düzenleme bulunmaktadır, dolayısıyla otoritelerin eşit

⁵² Eşit etkinlikteki rakip, “*hâkim durumdaki teşebbüs kadar etkin olan varsayımsal bir rakip*” olarak tanımlanmaktadır, Rekabet Terimleri Sözlüğü, <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimler-listesi?icerik=06c8428e-25d6-419e-935c-88ef982eee09>, Erişim Tarihi: 07.04.2021.

⁵³ Rehber, para. 23; Kılavuz para. 27.

⁵⁴ Kılavuz'da öncelikli olanın hâkim durumdaki teşebbüsün maliyetlerinin esas alınması olduğu, güvenilir veriye ulaşılması mümkün değilse rakiplerin veya diğer kıyaslanabilir verilerin kullanılabilmesi belirtilmektedir, para. 27.

etkinlikteki rakip yaklaşımıyla kendisini sınırlandırmadığı söylenebilecektir. Kılavuz fiyatlama davranışlarının prensip olarak eşit etkinlikteki rakip testi üzerinden inceleneceğini belirtse de

Diğer taraftan Kurul, istisnai bazı durumlarda, hâkim durumdaki teşebbüsten daha az etkin rakiplerin de pazardaki şebeke etkileri veya öğrenme etkileri gibi talep yönlü avantajlardan faydalanarak zaman içerisinde hâkim durumdaki teşebbüs üzerinde rekabetçi baskı uygulayabilecek konuma gelebileceğini dikkate alarak, fiyatlama davranışının bu teşebbüsler üzerindeki (muhtemel) etkisini de değerlendirebilir.

ifadeleriyle bu duruma istisna getirmektedir⁵⁵. Bazı Kurul kararlarında⁵⁶ da mezkûr düzenlemeye yer verilmekte, dışlayıcı kötüye kullanma hâllerinde eşit etkinlikteki bir rakibin dışlanmasının muhtemel olduğunun gösterilmesinin yeterli olduğu, ancak bazı durumlarda hâkim durumdaki teşebbüsten daha az etkin rakiplerin de rekabetçi baskı yaratabileceği ve ağ etkileri ile öğrenme etkileri gibi bir takım özelliklere sahip piyasalarda etkin bir rakip olabilmek için belirli bir zaman gerekebileceği belirtilmektedir.

Bu esneklik, rekabetçi süreci⁵⁷ korumak için gerekli olmakla birlikte, analize zoraki bazı ek belirsizlikler de yüklemektedir. Yine de eşit etkinlikteki rakip analizinin esnek uygulanması, teşebbüslerin etkili bir şekilde planlama ve rekabet etmesine izin vermek durumundadır. Örneğin rakip, davranışın akabinde fiyatını düşürebilir veya piyasa kapama tehdidinin üstesinden gelebilirse davranış hukuka aykırı olmamalıdır (Dorsey ve Jacobson 2015).

Tartışmalara yol açan bir diğer husus ise Geradin ve Petit (2005, 15)'in "*maliyet üstü fakat rakibe kaybedilebilecek müşterileri hedefleyen stratejik fiyatlama*" şeklindeki seçici fiyatlama tanımıdır. Tanım, seçici fiyatlamasının "*maliyet üstü*" bir fiyatlama türü olduğuna vurgu yapmakta, dolayısıyla fiyat-maliyet ölçütünün esas alındığı bir analiz bakımından maliyet üstü fiyatlara müdahale ile ilgili bazı belirsizlikler doğurmaktadır.

Elhauge (2003b), ölçek ekonomileri mevcutken maliyet üstü fiyatlara müdahalenin etkinliği azaltacağını kabul etmekle birlikte, piyasada yeni bir rakibin etkinliğinin öğrenme eğrisi, giriş maliyetlerini karşılama ve minimum

⁵⁵ Kılavuz, para. 29. Benzer bir düzenleme Rehber'de de yer almaktadır, para. 24.

⁵⁶ 14-33/666-292 sayılı karar, para. 83; 18-27/461-224 sayılı karar dn. 220; 18-36/583-284 sayılı karar, dn. 187.

⁵⁷ *Competitive process*.

etkin ölçüğe erişme gibi mefhumlara bağlı olmasının, rakibin ürün farklılaştırması ve marka bilinirliğini artırma gücüne hanel getireceğini belirtmektedir. Aynı şekilde piyasa fiyatlarının yükselmesinin, maliyetlerden çok piyasa yapısına bağlı olduğunu, örneğin duopol yapılu bir pazarda rekabet seviyesinin zaten tartışılır olduğunu ileri sürmektedir. Bu doğrultuda önemli ölçüde giriş engellerine sahip piyasalarda, seçici fiyatlama gibi uygulamalar rakiplerin piyasaya giriş ve piyasada tutunmasını zorlaştırabilecektir (Ağvaz 2017, 15).

Maliyet üstü fiyatlamasının tüketici zararına yol açabilmesinin mantığı ise katılımcının henüz sabit maliyetlerini karşıladığı ve minimum etkin ölçüğe erişme yönünde çaba harcadığı aşamada, hâkim durumdaki teşebbüsün kendi maliyetinin üstünde ancak katılımcının maliyetinin altında bir fiyatlama stratejisi benimsemesiyle katılımcıyı pazardan dışlamasına ve katılımcı pazardan dışlandıktan sonra hâkim durumdaki teşebbüsün hasat imkânının bulunmasına dayanmaktadır (O'Donoghue ve Padilla 2006, 275-276). Öte yandan Edlin (2002, 943-944) hasat imkânının yıkıcı davranış için yeterli ancak gerekli olmadığını savunmakta ve hasat imkânı olmasa dahi, yerleşik teşebbüsün maliyetle ilgili ve maliyet dışı avantajlara sahip olduğu durumda rakibi pazardan dışlama amacı taşıyabileceğini vurgulamaktadır. Yazar bu avantajların ölçek ve kapsam ekonomileri, ağ dışsallığı, marka bağımlılığı vb. olduğunu, bunların hâlihazırda yerleşik teşebbüse tekel gücü bahşettiğini ve bu sayede maliyet altı fiyatlamaya dahi gerek kalmadan rakiplerin rahatlıkla pazar dışına itilebileceğini belirtmektedir.

O'Donoghue ve Padilla (2006, 275), rakibin uzun dönemde piyasada faaliyet göstermeye devam etmesinin, hâkim durumdaki teşebbüsün fiyatlama politikasını baskılayabileceğini, bu nedenle maliyet üstü fiyatlama ile rakibin dışlanmasının erken safhada daha olası olduğunu belirtmektedir. Korah (2001, 162) tekele yaklaşan bir güç ile seçici fiyatlama uygulamasının, rekabeti kısıtlama amacı taşıdığının kanıtlanması hâlinde yasa dışı olması gerektiğini savunmaktadır. Nitekim bu koşullar altındaki davranışın, tüketiciler üzerindeki uzun vadeli etkilerinin kısa vadeli etkilere göre olumsuz olabileceği ve piyasaya girişlerin engellenmesi ya da büyüme engellerinin oluşturulmasını takiben uzun vadede rekabet seviyesinin zayıflayacağı ifade edilmektedir.

Rekabetçi zarar teorisi, rakip bir teşebbüsün yerleşik teşebbüsün stratejilerine tepki olarak pasif bir davranış sergilediği ve şiddetle rekabet etmekten kaçındığı

durumu da içerebilmektedir (EAGCP 2005). Kılavuz, hâkim durumdaki teşebbüsün rakiplerini tamamen piyasa dışına itmek yerine, rakiplerini disipline edebilecek bir fiyatlama uygulamasının da mümkün olduğuna, bu uygulamayla rakiplerin etkin bir şekilde rekabet etmesinin engellenebileceğine ya da uygulamanın hâkim durumdaki teşebbüsün uyguladığı fiyatın takip edilmesine yol açabileceğine değinmektedir⁵⁸. Diğer yandan, rakiplere geçme olasılığı daha yüksek olan müşterileri hedefleyen indirimler, bu müşteriler için daha yoğun bir rekabet anlamına gelmekle birlikte, mevzubahis tüketicilerin söz konusu durumdan yararlanmasını sağlamaktadır. Diğer müşteriler ise karşı karşıya kaldıkları fiyat üzerindeki artan baskıdan dolayı olarak yararlanabilmektedir. Dahası, rekabetçi baskıya bir tepki olarak seçici indirimleri yasaklamak, teşebbüslerin rekabet stratejilerine rekabet otoriteleri tarafından aşırı müdahalecilik oluşturabilmektedir (EAGCP 2005, 36).

Seçici fiyatlamayla ilgili anılan görüş ve endişeler müşterilerin geri kazanılması davranışının iktisadi rasyonalitesiyle ortaya koyulan sonuçlara benzer niteliktedir. Nitekim davranış katılımcının pazara nüfuz etmesini engelleyerek etkin seviyeye ulaşamamasına, dolayısıyla hâkim durumdaki firma ile eşit şekilde rekabet edebilmesinin suni olarak engellenmesine yol açmaktadır. Hatta Kılavuz ve Rehber'in de cevaz verdiği⁵⁹ bir diğer durum, fiyatlama davranışıyla rakibin disipline edilmesi ve rakibin hâkim durumdaki teşebbüsün fiyatlama stratejisini takip etmek durumunda kalması dolayısıyla da pazarda iş birlikçi sonuç oluşmasıdır. Öte yandan, bazı piyasalarda pazar yapısından kaynaklı talep yönlü avantajlar da söz konusu davranışın katılımcılar üzerindeki etkisini perçinlemektedir. Ele alınan teorinin ardından takip eden başlıklarda otoriteler arasındaki politika farklılıklarına değinmek adına seçici fiyatlama yaklaşımlarına yer verilecektir.

2.3. SEÇİCİ FİYATLAMAYA YÖNELİK POLİTİKALAR

2.3.1. AB Yaklaşımı

AB'de 81. madde⁶⁰ ve birleşme kontrolündeki önemli reformların ardından, 2004 yılında 82. maddeye⁶¹ ilişkin reform tartışmaları başlatılmıştır. Tartışmalarda,

⁵⁸ Kılavuz, para. 57. Benzer bir düzenleme Rehber'de de yer almaktadır, para. 69.

⁵⁹ Bkz. dn. 58.

⁶⁰ 81. madde, TFEU kapsamında 101. maddedir.

⁶¹ Bkz. dn. 47.

önceki reformlardan hareketle, tek taraflı uygulamalarda da iktisadi yaklaşımın yaygınlaştırılması hedeflenmiştir (Polo 2009, 458). Süreç, 2005 yılında hazırlanan Tartışma Metni⁶² ve ardından 2009'da yayımlanan Rehber ile sona ermiştir.

Tek taraflı davranışlara ilişkin geleneksel yaklaşım şekil temelli⁶³, mevcut düzenlemeler neticesinde etki temelli yaklaşım⁶⁴ öngörülmüştür ve bu yaklaşımla genel anlamda tek taraflı bir davranış; etkilediği teşebbüsler, davranışın özellikleri, tüketici refahına etkisi ve ilgili pazarın dinamiklerine göre pazarın kapanmasına⁶⁵ yol açıp açmaması üzerinden değerlendirilmektedir (Polo 2009, 459).

Komisyon'un seçici fiyatlama davranışına dışlayıcılık açısından mı yoksa ayrımcılık açısından mı yaklaştığı ile hâkim durumdaki bir teşebbüs için seçici bir indirim uygulamasının hukuki yapıya uygun olup olmadığı ve davranışın ne zaman rekabeti karşılama savunmasından yararlanabileceği hususlarında tam anlamıyla bir kesinlik bulunmamaktadır (Simpson 2016). Uygulamada Komisyon ve AB Mahkemeleri birden çok davranış eş anlı olarak değerlendirme eğiliminde olduğundan, seçici indirimler yalnızca dışlama veya yalnızca ayrımcılık temelinde incelenmemiştir (O'Donoghue ve Padilla 2013, 247-248).

Akzo kararında⁶⁶, ECS'nin faaliyetlerini Almanya pazarına genişletmesi üzerine, Akzo, ECS'nin ana faaliyet bölgesi olan İngiltere pazarında seçici fiyatlama uygulaması gerçekleştirmiştir. Satışlarının önemli ölçüde azalmasını takiben ECS, Komisyon'a başvuruda bulunmuş, Komisyon ara tedbir kararında Akzo'nun bu uygulamaya son vermesi gerektiğini ve ancak rekabeti karşılama güdüsüyle böyle bir davranışta bulunabileceğini bildirmiştir⁶⁷.

Akzo, fiyat seviyesinin ortalama değişken maliyet (ODM) ile ortalama toplam maliyet (OTM) arasında olduğunu ve Areeda-Turner testine⁶⁸ göre rekabetçi olduğunu belirterek asıl sorunun rakibin etkin olmamasından kaynaklandığını ileri

⁶² *Discussion Paper*, <http://ec.europa.eu/competition/antitrust/art82/discpaper2005.pdf>, Erişim Tarihi: 22.03.2021.

⁶³ Davranışın belirli şekil şartlarını sağlaması hâlinde yasal veya yasa dışı olarak addedilmesidir, bkz. Sümer Özdemir 2015, 4.

⁶⁴ Etki temelli yaklaşım, birinci veya ikinci tip hataları engellemek adına, tüketici açısından zarar teorisinin kurulması ve rakip yerine rekabetin korunmasını sağlamayı amaçlayan yaklaşım olarak tanımlanmaktadır, bkz. Sümer Özdemir 2015, 13.

⁶⁵ *Foreclosure*.

⁶⁶ ECS/AKZO, OJ [1985] L374/1.

⁶⁷ Commission Decision T. 29.7.1983, AKZO (Interim Measures) (1983) OJ I 252/13.

⁶⁸ Test, uygulanan fiyat ile ODM'nin karşılaştırılmasına dayanmaktadır (Ağvaz 2017, 3).

sürmüştür. Bunun üzerine Komisyon maliyet ölçütlerinin tek başına tüm vakayı açıklamakta yetersiz olduğunu, etkin olan ancak yeterince finansal gücü olmayan teşebbüslerin uzun süreli fiyatlama davranışı ile alt edilebileceğini belirtmiştir. Bu noktada niyet unsuru da dikkate alınarak maliyet üstü fiyatlamaların rakiplerin disipline edilmesi, rekabetçi güdünün köreltilmesi, hâkim durumdaki teşebbüsün davranışının pazar geneline dikte edilmesi ve girişleri caydırması gibi sonuçları olduğu ve dolayısıyla rekabeti kısıtlama amacı taşıyabileceği Komisyonca kabul görmüştür. Sonuç olarak Komisyon, dosya konusu bütün somut bilgileri bir arada değerlendirerek söz konusu davranışın rakibi pazardan dışlama niyetiyle gerçekleştirildiğini ve seçici fiyatlama davranışının rakibin dışlanmasına yönelik bütüncül stratejinin bir parçası olduğunu tespit ederek hâkim durumun kötüye kullanıldığına hükmetmiştir.

Hilti kararında⁶⁹, çivi tabancası imalatçısı olan Hilti, müşterilerin rakip teşebbüslerden ürün almaması adına birden çok davranış sergilemiş⁷⁰ ve Komisyon, fiyatlama davranışının rakip faaliyetlerine zarar vermek üzere kurgulandığını belirterek Hilti'nin birçok davranışla hâkim durumunu kötüye kullandığına karar vermiştir. Komisyon'a göre seçici fiyatlama davranışıyla, rakip faaliyetlerine zarar vermenin yanında pazara girişler caydırılmakta ve seçici fiyat davranışı müşteriler arasında ayrıca sömürücülüğe yol açmaktadır, ancak bu durumun tam olarak nasıl gerçekleştiğine yönelik Komisyon net bir tutum sergilememektedir (Jones ve Sufirin 2008, 467).

Compagnie Maritime Belge (CMB) kararında⁷¹, deniz taşımacılığı alanında faaliyette bulunan Cewal adlı birlik üyeleri, tek rakipleri konumundaki Grimaldi ve Cobelfret'i doğrudan hedefleyerek savaşan gemiler adında bir fiyatlama stratejisi gütmüştür. Komisyon bu politikanın, rakibi eleme amaçlı bir seçici fiyatlama stratejisi olduğu kararını vermiştir. Genel Mahkeme (GM) ve AB Adalet Divanı (ABAD) kararı onamış ve fiyatlama stratejisinin rekabetçi değil, haksız ve orantısız olduğunu belirtmiştir⁷². Fiyatlama davranışlarına dikkatle yaklaşılması

⁶⁹ Eurofix-Bauco v. Hilti, Case 88/138, OJ [1988] L65.

⁷⁰ Müşterilerin özelliklerine göre bağlama anlaşmaları, seçici davranışlar ve indirim sistemleri uygulanmıştır.

⁷¹ Cewal, Case 93/82, OJ [1993] L34.

⁷² Compagnie Maritime Belge Transports SA and Others v. Commission, T-24/93, T-25/93, T-26/93, T-28/93 (1996) ECR II-1201; Compagnie Maritime Belge Transports SA and Others v Commission, Joined Cases C-395/96 P and C-396/96 P, [2000] ECR I-1365.

gerektiğini belirten Başsavcı Fennelly dosyaya ilişkin görüşünde⁷³;

bu tür fiyatlandırma davranışlarının kısa sürede tüketici yararına olduğu, ancak istisnai olarak neredeyse tekel konumunda olan teşebbüslerin bu tür davranışlarla rekabeti ortadan kaldırma amacı mevcutsa farklı değerlendirmelere gidilebileceği ve maliyet üstü olan tüm fiyatlamaların kabul edilebilir olduğunun varsayılmasının uzun dönemdeki etkisinin fiyatları arttırmak olacağı ve piyasaya girişleri azaltacağı

hususlarına değinmiştir.

Irish Sugar kararında⁷⁴, İrlanda menşeli teşebbüs, artan şeker pancarı ithalatı baskısına yönelik olarak, ithalata duyarlı müşterilerine seçici fiyatlandırma uygulamıştır. İnceleme esnasında teşebbüsün iç belgelerinde dışlayıcı niyete ulaşılmış ve fiyatlandırma politikasının seçici olması dolayısıyla Komisyon, davranışı kötüye kullanma olarak nitelendirmiştir. GM, fiyat rekabetinin olumlu ve rekabetten beklenen sonuç olduğuna vurgu yapsa da davranışın ekonomik etkinlikten kaynaklanmadığını, salt dışlama amaçlı olduğunu ve davranıştan tüketicilerin olumsuz etkilendiğini belirtmiştir⁷⁵.

Davranışın ayırmacı mı dışlayıcı mı olduğuna ilişkin tartışma, *Post Danmark I* davası⁷⁶ bakımından, daha iyi ve derin bir muhakeme döneminin başlangıcına işaret etmektedir. Davada, Post Danmark ana rakibi Forbruger-Kontakt'ın üç büyük müşterisini hedefleyen indirimler uygulamıştır. Davada kötüye kullanmanın tespitinde, fiyatlandırma davranışının eşit etkinlikteki bir rakibi dışlayıp dışlamadığı ve davranışa ilişkin haklı gerekçe bulunup bulunmadığı hususları tartışılmıştır. Bu nedenle dava 102. maddeye iktisadi bir yaklaşım benimsemesiyle daha iyi bilinse de (Simpson 2016), birincil ve ikincil seviye zararı birbirinden ayırmakta ve seçici fiyatlandırma politikasının doğası gereği dışlayıcı olarak kabul edilebileceği koşulları ortaya koymaktadır.

Özellikle *Akzo*, *CMB* ve *Irish Sugar* kararları bakımından bazı ortak unsurlar dikkat çekmektedir. Bunlar; süper hâkim durumun⁷⁷ varlığı, dışlama niyetini

⁷³ Opinion of Advocate General Fennelly, 29.10.1992, para. 132., <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:61996CC0395&from=EN>, Erişim Tarihi: 06.04.2021.

⁷⁴ *Irish Sugar plc*, Case 97/624 OJ [1997] L258.

⁷⁵ *Irish Sugar plc v. Commission* (Case T-228/97) (1999) ECR II-2969.

⁷⁶ *Post Danmark A/S v. Konkurrencerådet*, Case C-209/10, [2012].

⁷⁷ Rekabet Terimleri Sözlüğü'nde, kavramın “pazar gücünün uzun süre devam etmesi sonucunda, tekele yaklaşan pazar gücünü ifade etmek için kullanıldığı ve yaklaşık %90 pazar payının üstü ile ilişkilendirildiği” yer almaktadır, <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimler-listesi?icerik=fb16cc18-aa08-4e42-95aa-7352aabee246>, Erişim Tarihi: 05.04.2021.

gösteren iç belgeler ve birden çok dışlayıcı davranışın bir arada uygulanmasıdır. Kararlarda teşebbüslerin neredeyse tekel konumunda olmaları dolayısıyla mevcut rekabet düzeyinin son derece düşük olduğu ve önemli giriş engellerinin bulunduğu vurgulanmaktadır. Ek olarak, ABAD'ın *Post Danmark I*'de “*hâkim durumun varlığı eğer geçmiş bir tekel gücünden doğmuşsa bu somut olay bakımından ele alınmalıdır*” ifadeleri ayrıca önem taşımaktadır⁷⁸.

Aynı zamanda mezkûr kararlardaki yaklaşım, hâkim durumdaki teşebbüsün müşterilerini elde tutmak veya geri kazanmak adına bir strateji içerisinde olmasına ve böylelikle kendisine yönelik bir saldırıya karşı koymaya çalışmasına cevaz vermektedir. Kararlarda, fiyat rekabetinin arzulan bir durum olduğu, ancak fiyatlama davranışının ekonomik etkinlik kriterine ve tüketicilerin çıkarına olduğunun ispatlanması gerektiği üzerinde durulmaktadır (Jones ve Sufrin 2008, 471). İlgili davalarda, kötüye kullanmaya dönük diğer davranışların da bulunması ve seçici fiyatlama davranışının stratejik olarak nitelendirilmesi davalara daha farklı bir yaklaşımda bulunulmasına yol açmıştır. Dışlayıcı davranışı gösteren diğer somut olay ve faktörlerin de bulunması durumunda seçici fiyatlamının kötüye kullanma olarak ele alınabilmesi görüşü, Lang ve O'Donoghue (2002, 134-135) tarafından da dile getirilmekte, yazarlar hâlihazırda dışlayıcı bir stratejinin bulunması hâlinde seçici fiyatlamının bunun bir parçası olarak görülebileceğine vurgu yapmaktadır.

Akzo kararında, maliyet ölçütlerine değinilmiş ve fiyatın ODM'den düşük olduğu durumda davranışın kötüye kullanma niteliğinde olacağı, ODM ve OTM arasındaki fiyatlamalarda ise eşit etkinlikteki rakipleri dışlama planının olup olmadığına yoğunlaşılabilmesi belirtilmiştir⁷⁹. Yine, davranışın amacını dikkate alan Komisyon ayrıca, maliyet ölçütünün esas alınmayabileceğini, önemli olanın etkin rekabet yapısının bozulmaması olduğunu ifade etmiştir⁸⁰. Öte yandan, *Post Danmark I*'de, *AKZO*'dan farklı olarak ODM yerine ortalama artan maliyet (OAM) eşliği dikkate alınmıştır. Ayrıca, OTM'den küçük ancak OAM'den büyük bir fiyatlama davranışının, ancak rekabet üzerinde muhtemel veya gerçekleşmiş

⁷⁸ A.g.k. para. 23.

⁷⁹ A.g.k. para. 71-72.

⁸⁰ A.g.k. para. 64-65.

etkisi gösterilebilirse ihlal olarak nitelendirilebileceği belirtilmiştir⁸¹. Çalışmamız açısından konu ile ilgili değinilmesi gereken bir diğer husus ise somut vakada Forbruger-Kontakt'ın müşterilerinden birkaçını geri kazanabilmiş olmasıdır. *CMB* davasında rakibin pazar payının artması davranışın olmaması hâlinde pazar payının daha fazla artabileceği savıyla dikkate alınmamışken *Post Danmark I*'de ise aynı durum davranışın etki doğurmadığı yönünde ele alınmıştır⁸².

Simpson (2016)'a göre kararlar ve içtihat ışığında, en istisnai durumlar dışında, hâkim durumdaki teşebbüsün rekabetçi baskıya karşı uyguladığı fiyat seviyesi OTM'yi karşıladığı müddetçe seçici fiyatlama uygulaması kabul edilebilir olmalıdır⁸³. Bu tespitler, *Digital Equipment* taahhüt kararında⁸⁴ izlenen politikayı desteklemekle birlikte, OTM üstündeki fiyatlamanın kötüye kullanım olarak değerlendirildiği *Irish Sugar* ve *CMB* kararları ile çelişmektedir. Ancak bu iki vaka, anıldığı üzere vakalarda birden çok kötüye kullanmaya yönelik davranışın bulunması ve teşebbüslerin neredeyse tekele yakın güçte olmasıyla istisnai niteliktedir. Bu nedenle, hâkim durumdaki teşebbüsün rekabeti karşılama savunmasına dönük antitez piyasalarda gerçekçi bir rekabet ortamının bulunmaması olmuştur. Nitekim benzer endişelerin, *Post Danmark II* davasında⁸⁵ ABAD'ın pazarın yapısı nedeniyle hâkim durumdaki teşebbüs kadar verimli başka bir teşebbüs bulunmasının imkânsız olduğu, dolayısıyla eşit etkinlikteki rakip testinin dosyaya uygun olmadığı sonucuna varmasına yol açtığı görülmektedir⁸⁶.

O'Donoghue ve Padilla (2006, 74), AB uygulamasında yıkıcı davranışın maliyet üstü fiyatlamaları da içerdiğine vurgu yapmaktadır. Bu vurgu şüphesiz ABAD'ın *CMB* kararında, değişken maliyetlerin çok düşük olduğu durumlarda maliyet ölçütünün fiyatlama davranışının rekabetçi olup olmadığını yansıtmakta yetersiz olması ve hâkim durumdaki teşebbüslerin özel sorumluluğu gereğince

⁸¹ A.g.k. para. 38-40.

⁸² A.g.k. para. 39.

⁸³ *Akzo* para. 71-72, Rehber para. 67, Tartışma Metni para. 127-129, *Post Danmark I* para. 32.

⁸⁴ European Commission (1997), Press Release, "The European Commission Accepts an Undertaking from Digital Concerning Its Supply and Pricing Practices in the Field of Computer Maintenance Services", IP/97/868, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_97_868, Erişim Tarihi: 31.03.2021.

⁸⁵ *Post Danmark A/S v Konkurrencerådet*, Case C-23/14, [2015].

⁸⁶ A.g.k. para. 59-62, 75.

vakaya özgü değerlendirmeye gidilmesi görüşünden kaynaklanmaktadır⁸⁷. İlaveten Tartışma Metni fiyatlama davranışlarıyla ilgili olarak, hâkim durumda bulunan teşebbüsün bazı avantajlara sahip olduğu, ölçek ekonomilerinin bulunduğu ve pazara yeni giren teşebbüslerin henüz minimum etkin ölçeye erişememeleri sebebiyle etkin olmadığı bir piyasa yapısında hâkim durumdaki teşebbüsün geçici süreyle OTM üzerinde fiyatlamayla dahi giriş ve büyüme engeli yaratabileceğini belirtmektedir⁸⁸.

AB, 2000’li yıllara doğru görülen davalarda, maliyet üstü olsa dahi bazı fiyatlama davranışlarını ihlal olarak nitelendirmiş ancak, bir standart yakalanması mümkün olmamıştır (Ağvaz 2017). Nitekim Rehber öncesi dönemde AB yaklaşımının da bu yönde olduğu, öncelikle pazardaki rekabetçi ortamın korunmak istendiği anlaşılmaktadır. Öte yandan, Mano ve Durand (2005, 15) mantıksal bir çerçevede daha az etkin rakiplerin korunmasıyla amaçlananın, daha az etkin rakiplerin hâkim durumdaki teşebbüse karşı bir rekabetçi baskı yaratması, piyasa fiyatlarının yükselmesini engellemesi ve nihayetinde zaman içinde daha etkin hâle gelme ihtimalinin bulunması olduğunu ifade etmektedir. O’Donoghue (2007, 339) da maliyet üstü fiyatlamının yasaklanmasıyla, “*daha az etkinlikteki teşebbüslerin*” de tüketiciye net fayda sağladığını varsayıldığını belirtmektedir.

2.3.2. ABD Yaklaşımı

AB’de hâkim durumun kötüye kullanılması TFEU’nun 102. maddesi kapsamında incelenirken ABD’de tekelleşme genel bağlamda Sherman Yasası’nın 2. maddesiyle incelenmektedir. Bununla birlikte münhasırlık, bağlama ve indirim gibi tek taraflı davranışlar Clayton Yasası’nın 3. maddesi bakımından da ele alınabilmektedir. ABD’de ayrımcı olarak nitelendirilen davranışlar ise 1936 yılında çıkarılan Robinson-Patman Yasası kapsamında değerlendirilmektedir. Ayrıca anılan yasa rekabeti karşılama niyetiyle fiyat kırma uygulamalarına da cevap vermektedir⁸⁹.

ABD’de standart arayışı, Şikago Okulu’nun etkisiyle 1970 sonrasında, AB’ye kıyasla daha erken bir tarihte başlamıştır. Tekelleşmeye yönelik tespitlerde

⁸⁷ A.g.k. para. 37, 97, 114.

⁸⁸ Tartışma Metni, para. 165.

⁸⁹ Great Atlantic and Pacific Tea Co Inc v FTC 440 US 69 (1979).

rekabet ve tüketici üzerindeki etki bir bütün hâlinde hasadın tehlikeli ihtimalle gerçekleştirilmesi standardı⁹⁰ altında incelenmekte olup standart, *Brooke Group* kararıyla⁹¹ kesinleşmiştir (Sümer Özdemir 2015). ABD uygulamasında da Şikago-Sonrası döneme (1980'ler) kadar tüketici üzerindeki etki esas alınmaksızın rakip üzerindeki etkiye odaklanılmış ve müdahaleci bir tutum sergilenmişse de güncel durumda dışlamanın rekabete aykırı olarak ele alınması, tüketici refahına olumsuz etkinin söz konusu olmasına bağlanmaktadır⁹².

Dışlayıcı bir planın varlığında maliyet üstü fiyatlamaların dahi AB'de ihlal olarak nitelendirilmesine karşın, ABD'de yıkıcı fiyatlamalar ender bir uygulama olarak görülmüştür. *Cargill* kararında⁹³, antitröst kurallarıyla fiyatların yüksek tutulmaması adına yıkıcı fiyatlamaya davranışına ilişkin standartların ağırlaştırılması gerektiği belirtilmiştir. Bu çerçevede yıkıcı fiyatlamaya sonrasında oluşacak hasat imkânı, doğrudan piyasa yapısının buna müsait olup olmaması üzerinden ele alınmıştır.

Brooke Group kararında, Brown & Williamson'un, Liggett'in markasız sigara üretimi ve dağıtım pazarına girmesini takiben uyguladığı seçici fiyatlamaya stratejisi, Yüksek Mahkeme'nin (YM) maliyet üstü fiyatların hukukî olduğunu kabul etmesiyle meşruiyet kazanmıştır. *Weyerhaeuser* kararında⁹⁴ YM, *Brooke Group* kararına atıfta bulunarak maliyet üstü fiyatlamasının meşru olduğunu yinelemiş ve oluşturulan güvenli liman sürdürülmüştür.

American Airlines kararında⁹⁵, Vanguard Airlines'ın Dallas-Kansas City güzergâhında düşük ücretli uçuş stratejisine yönelik olarak, American Airlines sefer sayısını artırmış ve fiyatlarını Vanguard ile eşleştirmiştir. Yapılan incelemede mahkeme, fiyat seviyesinin değişken maliyetin üzerinde olduğunu belirterek davranışın tekelleşmeye dönük olmadığına karar vermiştir.

Fiyat indirimlerinin seçici olduğunda bile genellikle tüketicilerin refahını

⁹⁰ *Dangerous probability of recoupment.*

⁹¹ *Brooke Group Ltd. v. Brown & Williamson Tobacco Corp.*, 509 U.S. 209 (1993).

⁹² Bkz. *Brooke Group* kararı; *Aspen Skiing Co. v. Aspen Highlands Skiing Corp.*, 472 U.S. 585 (1985).

⁹³ Bkz. *Cargill Inc. v. Monfort of Colorado Inc.*, 479 U.S. 104 (1986).

⁹⁴ *Weyerhaeuser Co. v. Ross-Simmons Hardwood Lumber Co.*, 549 U.S. 312 (2007).

⁹⁵ *United States v. AMR Corp.*, 140 F. Supp. 2d 1141 (D. Kan. 2001).

artırdığı görüşü, anılan kararlar ışığında ABD’de fiyatlama davranışlarına yaklaşımın daha ihtiyatlı olmasını sağlamıştır (Posner 2003; Vickers 2005; Rey ve Tirole 2007). Seçici fiyatlama dışındaki diğer fiyatlandırma davranışlarına dönük kararlardan olan *Abbott*⁹⁶, *British Airways*⁹⁷, *Bradstreet*⁹⁸, *Cascade Health*⁹⁹ ve *Barry Wright*¹⁰⁰ gibi kararlarda eşit etkinlikteki rakip testi uygulanmış, fiyatın maliyet üstü olmasının tespit edilmesi, ihlalin bulunmaması yönünde gerekçe olarak değerlendirilmiştir. Bu durumda salt niyeti gösteren, maliyet altı fiyatlamayı mümkün kılacak gücün dikkate alınması AB’nin aksine ABD açısından dayanak hâline getirilmemiştir.

AB’nin konuya yaklaşımının aksine, ABD’de maliyet üstü fiyatlama davranışlarının ihlâl olarak nitelendirilmemesi teşebbüsler nezdinde güvenli liman sağlarken bazı eleştirilere de maruz kalmıştır. Örneğin seçici fiyatlamayı yıkıcı fiyat başlığı altında ele alan Edlin (2002, 941-942), *Brooke Group* kararının sonuçlarının olumlu olmadığını belirterek maliyet üstü olsa dahi rekabeti sınırlamak suretiyle tüketicilerin uzun dönemde zarar görebileceğine vurgu yapmaktadır.

Genel hatlarıyla ABD uygulaması, pazarda tekelleşmeye dönük bir davranışın varlığı ve davranışın sonucu arasında illiyet bağı bulunmasını dikkate almaktadır (Elhaug 2003a, 302-303). Bunun aksine, AB uygulamasında teşebbüs, davranışıyla hâkim durumunu güçlendirmese ve hatta korumasa bile davranış ihlal olarak nitelendirilebilmektedir¹⁰¹. Dolayısıyla yine AB’den farklı olarak rakiplerin pazar payının artması gibi pazardaki fiili durumlar ABD’de daha çok dikkate alınmıştır. Tek ürün indiriminin söz konusu olduğu *Barry Wright* davasında, rakibin fiilen pazardan çıkmasına karşın, uygulanan fiyatın toplam maliyetlerin üzerinde olması gerekçelendirilerek ihlal tespiti yapılmamıştır. Sonuç olarak ABD uygulamasının, AB uygulamasına kıyasla teşebbüsler nezdinde daha yol gösterici olduğu çıkarımında bulunulmaktadır. Nitekim Sümer Özdemir (2015,

⁹⁶ *Ortho Diagnostic Sys., Inc. v. Abbott Labs., Inc.*, 920 F. Supp. 455, 467 (S.D.N.Y. 1996).

⁹⁷ *Virgin Atlantic Airways LTD v. British Airways PLC*, 69 F. Supp. 2d 571 (S.D.N.Y. 1999).

⁹⁸ *Information Resources, Inc. v. Dun & Bradstreet Corp.*, 359 F. Supp. 2d 307 (S.D.N.Y. 2004).

⁹⁹ *Cascade Health Solutions v. Peacehealth*, 515 F.3d 883, 909 (9th Cir. 2008).

¹⁰⁰ *Barry Wright Corp. v. Itt Grinnell Corp.*, 724 F.2d 227 (1983).

¹⁰¹ Bkz. *Continental Can v. Commission*, Case C-6/72, [1973] ECR 215; *CMB* kararı.

52) de “*okyanusun her iki yakasında görülen benzer davaların farklı sonuçlara sebebiyet verdiğini*” vurgulamaktadır.

2.3.3. Türkiye Yaklaşımı

Kurul, seçici fiyatlama davranışını belirli bir müşteri grubuna diğerlerinden daha farklı ancak maliyet üstü bir fiyat uygulanması olarak ele almakta ve davranışın ihlal olup olmamasının rekabet hukukunun en tartışmalı konularından biri olduğunu belirtmektedir¹⁰². Ayrıca Kurul, davranışı istisnai bir kötüye kullanma hâli olarak nitelendirmektedir¹⁰³. Nitekim bu durumun çıkış noktasında ilgili pazarda rekabetin yoğun olduğu kısımda, diğer kısma kıyasla düşük fiyat uygulanmasının ihlal olarak değerlendirilmesi hâlinde, esasen rekabetçi yapıdan kaynaklanabilecek düşük fiyatın önünün kesilebilmesi yatmaktadır.

Tüpraş kararında¹⁰⁴, *Tüpraş*’ın daha yoğun rekabetin yaşandığı liman bölgelerinde diğerlerine nazaran düşük fiyatlama yapmasına yönelik olarak, Kurul, söz konusu durumun piyasanın yapısı gereği oluştuğuna değinmiş ve davranışın kötüye kullanma olmadığına karar vermiştir.

Anadolu Cam kararında¹⁰⁵, Tekel’in ilk olarak Mayıs 2003 tarihinde gerçekleştirdiği 35 ve 70 cl. Yeni Rakı 30 çeşit şişe alım ihalesine Anadolu Cam ve Marmara Cam katılmış, Anadolu Cam’ın adet başına verdiği teklif, Marmara Cam’dan yüksek olsa da Marmara Cam kapasite yetersizliği nedeniyle kısmi teklif verebilmiştir. Yaklaşık üç hafta sonrasında bir ihale daha yapılmış bu sefer Anadolu Cam, Marmara Cam ile rekabet hâlinde olduğu kısım için, Marmara Cam’ın bir önceki ihalede vermiş olduğu teklifin biraz altında fiyat teklif ederken ihalenin Marmara Cam ile rekabet hâlinde olmadığı kısmında ise bir önceki verdiği fiyat teklifini arttırmıştır. Dolayısıyla Tekel ihtiyacın tamamının Anadolu Cam’dan karşılamıştır. Dosya kapsamında, teşebbüsün iç belgelerinde dışlama niyetine dair belgeler edinilmiş, Anadolu Cam’ın rekabet yerine rakibin korunmasının RKHK ile bağdaşmadığı savunmaları da reddedilmiştir. Dosya kapsamında tüketici zararının, ihalede rekabet edilmeyen kısımdaki fiyat teklifi ile Tekel’in

¹⁰² 5-41/677-239 sayılı karar, para. 11.

¹⁰³ 09-48/1193-301 sayılı karar, s. 8.

¹⁰⁴ 02-24/244-99 sayılı karar.

¹⁰⁵ 09-35/877-206 sayılı karar (Konuya ilişkin alınan 01.12.2004 tarih ve 04-76/1086-271 sayılı Kurul kararı, Danıştay tarafından iptal edilmiştir).

alım maliyetlerinin artırılması olduğu ifade edilmiştir. Kurul, Komisyon'un aldığı *Hilti*, *CMB* ve *Irish Sugar* kararlarına atıflarda bulunarak dosya konusunun bu kararlarla benzerlik gösterdiğini belirtmiş ve fiyatlama davranışının kötüye kullanma olduğuna hükmetmiştir.

Turkcell-Vodafone kararında¹⁰⁶, Turkcell'in Vodafone müşterilerine yönelik olarak uyguladığı fiyatlama stratejisinin ayrımcılığa neden olduğu iddia edilmişse de Kurul, düzenleyici kurum mevzuatından kaynaklanan yükümlülüklerin yerine getirilmesi adına eyleme son verilmesi gerektiğini bildirip şikâyeti reddetmiştir.

İzocam kararında¹⁰⁷, İzocam'ın genel itibarıyla dışlayıcı fiyatlama uyguladığı iddiasıyla birlikte seçici fiyatlama davranışı da incelenmiştir. Uzun süre tekel konumunda bulunan teşebbüs, girdi maliyetlerindeki artışa rağmen rekabetçi baskıyla karşılaştığı ürünler bakımından fiyatlarını büyük ölçüde indirmiş, ancak diğer ürünler bakımından fiyatlarını artırmıştır. Kararda, genel itibarıyla hâkim durumdaki teşebbüslerin, rakip maliyetlerinin altında ancak kendi maliyetlerinin üstündeki bir fiyatlama davranışıyla rakiplerini dışlayabileceği ve pazara girişleri engelleyebileceğine vurgu yapılmaktadır¹⁰⁸. Ayrıca tartışmalı olduğu belirtilen seçici fiyatlama davranışına müdahalede, AB içtihadı çerçevesindeki tekele yaklaşan pazar gücü, dışlayıcı niyet ve kötüye kullanmaya yönelik birden çok davranış kriterlerine değinilmiş ve dosya kapsamında anılan kriterlerin sağlanmaması dolayısıyla kötüye kullanmanın olmadığına hükmedilmiştir¹⁰⁹.

EAE Elektrik kararlarında¹¹⁰ da seçici fiyatlamanın sınırları; tekelci konuma yakınsama, dışlama amacı taşıyan niyet ve eş zamanlı uygulanan farklı dışlayıcı davranışların olup olmaması olmak üzere üç unsur üzerinden çizilmiştir. Ek olarak, bu kararlarda seçici fiyatlama uygulamasının piyasadaki rekabeti karşılama güdüsünden kaynaklandığına değinilmiştir¹¹¹. Yapılan incelemeler üzerine iki karar da şikâyetin reddi ile sonuçlanmıştır.

Anadolu Cam kararı bakımından, dosya konusu kötüye kullanma iddiası

¹⁰⁶ 09-45/1136-286 sayılı karar (Konuya ilişkin alınan 20.05.2008 tarih ve 08-34/453-159 sayılı Kurul kararı, Danıştay tarafından iptal edilmiştir).

¹⁰⁷ 10-14/175-66 sayılı karar.

¹⁰⁸ A.g.k. s. 22-23.

¹⁰⁹ A.g.k. s. 26.

¹¹⁰ 12-24/660-182 (*EAE Elektrik-I*) ve 13-44/544-240 (*EAE Elektrik-II*) sayılı kararlar.

¹¹¹ *EAE Elektrik-I*, para. 41; *EAE Elektrik-II*, para. 42.

yalnızca tek bir davranış üzerinden ele alınırken ihlâl karar verilmesi her ne kadar AB uygulamasından farklılığa yol açmaktaysa da diğer kararlar bakımından ekseriyetle mehz AB içtihadının takip edildiği söylenebilecektir. Genel anlamda, Türkiye uygulamasında seçici fiyatlamaya vakalarının¹¹² etki standardı üzerinden ele alındığı anlaşılmaktadır. Son olarak Kılavuz, Rehber'e benzer şekilde seçici fiyatlamayı bir kötüye kullanma türü olarak ele almamış ancak, hâkim durumdaki teşebbüslerin yüksek maliyetli yıkıcı fiyatlamaya uygulaması yerine daha az maliyetle tercih edebileceği bir yöntem ve piyasa kapama analizinde kullanılabilir bir faktör olması bakımından değinmiştir¹¹³.

AB, ABD ve Türkiye yaklaşımının sonucu olarak, çalışmamız itibarıyla maliyet üstü fiyatlamaya yoluyla seçici fiyatlamaya başlığı altında sınıflandırılacak müşterilerin geri kazanılması gibi tip bir davranışın, genel anlamda ABD'de ihlal olarak değerlendirilmeyeceği, AB'de vakaya özgü bir değerlendirmenin ağırlıklı olduğu ve Türkiye uygulamasında AB uygulamasının takip edildiği çıkarımında bulunmaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle, bölüm girişinde sunulan senaryo bakımından tamir ve bakım hizmetleri pazarında A teşebbüsünün müşterilerini geri kazanması davranışının ancak son derece istisnai sayılabilecek; A teşebbüsünün ilgili pazarda süper hâkim durumda olması, A'nın hâkim durumunun geçmiş bir tekel gücünden kaynaklanması, A'nın uyguladığı geri kazanma stratejilerinin farklı dışlayıcı davranışlarla birlikte eş anlamlı olması, hâlihazırda ilgili pazardaki rekabetin son derece kısıtlı olması ve ilgili pazarda şebeke ve öğrenme etkileri gibi talep yönlü avantajların bulunması durumlarında kötüye kullanma hâli olarak nitelendirilebileceği düşünülmektedir. Ayrıca etki temelli yaklaşım uyarınca, sayılan istisnai hâllerin de kötüye kullanma tespiti bakımından tek başına yeterli olamayacağı değerlendirilmekte olup dışlayıcı etkinin varlığının karşıolgusal¹¹⁴ analizlerle desteklenmesi ve kötüye kullanmanın tespitinde davranışın uzun vadede pazardaki rekabetçi seviyeyi azaltarak tüketici zararına yol açmasının muhtemel olduğunun ortaya konulması gerekmektedir. Zira rekabet hukuku araçları ile düşük fiyatlamaya önüne geçilmesi gibi hatalı müdahalelere yol açmamak adına,

¹¹² Diğer örnekler için bkz. 11-57/1477-533 ve 14-54/932-420 sayılı kararlar.

¹¹³ Kılavuz, para. 26, 59.

¹¹⁴ *Counterfactual*, Rehber 102. madde analizlerinde karşıolgusal analiz gerçekleştirilmesini desteklemektedir, para. 21.

davranışın ancak uzun vadede tüketici refahına katkı sağlayacağından şüphesiz emin olunması hâlinde yasaklanması elzemdir.

Müşterilerin geri kazanılması seçici fiyatlama başlığında ele alındığında anılan değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bir sonraki bölümde ise doğrudan müşterilerin geri kazanılması davranışının ele alındığı ulusal rekabet otoriteleri kararlarına, müşterilerin geri kazanılmasıyla ilişkili Kurul kararlarına ve bazı düzenleyici kurumların müşterilerin geri kazanılması dönük uygulamalarına değinilecektir.

BÖLÜM 3

MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASINA İLİŞKİN KARARLAR VE UYGULAMALAR

İkinci bölümde müşterilerin geri kazanılması kavramının ne tür rekabetçi endişelere yol açabileceği ve davranış seçici fiyatlama başlığı altında ele alındığında davranışa yaklaşımın nasıl olabileceği tartışılmıştır. Bu bölümde ise tek taraflı davranışlar ekseninde doğrudan müşterilerin geri kazanılmasına¹¹⁵ yönelik olarak Avrupa’da ulusal rekabet otoriteleri¹¹⁶ ve düzenleyici kurumlar¹¹⁷ tarafından özellikle serbestleşme sürecinin yaşandığı elektrik, telekomünikasyon ve posta sektörlerinde alınan kararlara değinilecektir. Ardından davranış ile ilgili Türkiye uygulamasının ele alınması bakımından müşterinin geri kazanılması ile ilişkilendirilebilecek bazı Kurul kararlarına yer verilecektir. Bölümün son kısmında ise bazı ülkelerde telekomünikasyon ve elektrik sektörlerinde yaşanan serbestleşme süreciyle birlikte ilgili düzenleyici kurumların müşterilerin geri kazanılması davranışına yönelik düzenleyici uygulamaları aktarılacaktır.

¹¹⁵ Değinilecek karar ve uygulamalarda müşterilerin geri kazanılması kavramının ekseriyetle müşterilerin elde tutulması kavramı ile birlikte ele alındığı görülmektedir. Bununla birlikte bazı otorite ve düzenleyici kurumlar müşterilerin geri kazanılması kavramını daha geniş tanımlarken bazıları daha dar tanımlamıştır. Dar anlamdaki yaklaşım yalnızca müşterinin tamamen müşterilik ilişkisini sonlandırmasının ardından geri kazanılmasını kapsıyorken geniş anlamdaki yaklaşım müşterinin rakibe geçme isteğini/niyetini bildirmesinin ardından kazanılmasını da kapsamaktadır.

¹¹⁶ Mevaz AB uygulamaları incelendiğinde, üye devletlerde alınan kararların çalışmamız bakımından yol gösterici nitelikte olduğu görülmektedir.

¹¹⁷ Düzenleyici kurumların da müşterilerin geri kazanılması davranışına yönelik sektöre özgü mevzuat ve tüketicinin korunması kapsamında aldığı kararlar mevcuttur.

3.1. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASINA İLİŞKİN KARARLAR

3.1.1. Avrupa

İlk olarak Avrupa’da göze çarpan karar İtalya Rekabet Otoritesi’nin (*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato-AGCM*) *Telecom Italia* kararıdır¹¹⁸. Italia Telecom’un rakipleri olan Wind ve Fastweb tarafından yapılan başvuru üzerine, AGCM 2007 yılında Italia Telecom hakkında bir soruşturma başlatmıştır. Başvuruda telekom sektörünün serbestleştirilmesiyle birlikte piyasaya yeni giren rakipler tarafından kazanılan müşterilerin, Telecom Italia tarafından geri kazanıldığı ve Telecom Italia’nın müşterilerinin rakip operatörlere geçiş yapmaya karar verdikten sonra elde tutma stratejinde bulunduğu ileri sürülmüştür. Söz konusu strateji ise Telecom Italia’nın henüz yasal tekel konumundayken müşteriler hakkında elde ettiği verileri kullanmasına ve bu ayrıcalıklı bilgileri sömürmesine dayandırılmıştır.

AGCM, telefon hizmetleri ve genişbant internet erişim hizmetleri pazarlarında hâkim durumda olan Telecom Italia’nın, başka operatörlere geçiş yapmış veya geçiş sürecinde olan eski müşterileri hedef alan tekliflerin, rakipleri pazarlardan dışlayıcı etki doğurarak kötüye kullanma davranışı oluşturduğunu ve Telecom Italia’nın üst pazarda faaliyette bulunan toptan satış biriminin eski müşteriler hakkında edindiği verilerin, alt pazardaki perakende satış birimince kullanılmamasını teminen, iletişim kurulacak müşteri listelerinin bağımsız üçüncü bir tarafça kontrol edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Bunun üzerine soruşturma sürecinde Telecom Italia, rekabetçi endişeleri gidermek adına bir dizi taahhütte bulunmuştur. İlk taahhüdün konusunu, iletişim kurulacak müşteri listesinin bağımsız bir üçüncü taraf süzgecinden geçirilmesi oluşturmaktadır. Böylelikle Telecom Italia’nın rakiplerinin müşterileri hakkında edindiği ayrıcalıklı bilgilerin rakiplerin dezavantajına olacak şekilde kullanılmaması sağlanmıştır. İkinci taahhüt ise müşterilerin geri kazanılması veya elde tutulması adına tasarlanan faaliyetler ile ilgilidir. Bu doğrultuda rakibe geçiş yapmış veya yapmak üzere olan müşterilerin kendi inisiyatifleriyle Telecom Italia’dan hizmet almak istemeleri durumu hariç olmak üzere, Telecom Italia bu müşterilerle ilgili dört ay boyunca aksiyon almamayı taahhüt etmiştir. Üçüncü

¹¹⁸ AGCM v. Telecom Italia, 11.12.2008, No:19249, A 375.

olarak, müşteriler arasındaki ayrımcılığı önlemek adına Telecom Italia tüm satış tekliflerinin, aktif veya potansiyel tüm müşterilere herhangi bir özel istek veya aktif çaba gerektirmeden eşit olarak uygulanacağını taahhüt etmiştir. Son olarak, rakipten kazanılan müşteriler ve yeni müşteri edinimine yönelik olarak çalışan primlerinin standartlaştırılması ve her iki durumda da çalışanların aynı prime hak kazanacağı bir prim sistemi taahhüt edilmiştir. AGCM, taahhütlerin rekabetçi endişeleri giderdiğini belirterek soruşturmayı sonlandırmıştır.

AGCM'nin konuyla ilgili bir diğer kararı, *Poste Italiane* kararıdır¹¹⁹. AGCM, *Poste Italiane*'nin, TNT'nin müşterileriyle yapmış olduğu yazışmaları rakibin faaliyetlerini öğrenmek üzere kasten ele geçirdiğini ve bu yolla eski müşterilerini geri kazanma eyleminde bulunduğunu, güvenli/onaylı¹²⁰ posta hizmeti sağladığı Posta Time adlı uygulaması bakımından gerçekleştirdiği fiyatın, TNT'nin aynı alandaki Formula Cerza hizmetini dışlama amacıyla seçici ve yıkıcı olduğunu ve iki farklı kamu ihalesinde rakipleri dışlama amacıyla yıkıcı fiyatlama yaptığını belirtmiştir. Sonuç olarak posta hizmetleri pazarının geliştirilmesini engellemeyi amaçlayan bu davranışların, fiyat ile uzun dönem ortalama artan maliyetler (UDOAM) kıyaslanarak rekabeti engellediği tespit edilmiştir.

AGCM'nin *Poste Italiane* kararı, ilk derece mahkemesi tarafından iptal edilmiştir¹²¹. Üst derece mahkemesi de bu kararı dışlayıcı davranışı gösteren herhangi bir somut delil bulunmaması, Posta Time hizmeti uyarınca gerçekleştirilen fiyatlama stratejisinin seçici olduğunun doğrulanmaması ve hatta fiyatın önceden tanımlanmış genel bir miktar eşliğine ulaşılan bütün göndericiler için aynı olması, yeni bir hizmetin (güvenli/onaylı posta hizmeti) piyasaya sunulması aşamasında ilk kayıpların kaçınılmaz olabileceğinin dosyada dikkate alınmaması, UDOAM hesaplamasının ve dolayısıyla fiyat-maliyet testinin hatalı olması ve ihalelerde teklif edilen fiyatlar ile teşebbüsün kârlılığını sürdürmesi gibi gerekçelerle onamıştır¹²².

İtalya'da müşterilerin geri kazanılmasına yönelik tek taraflı davranış içeren uygulamalar, serbestleşmenin ilk aşamalarında rekabete aykırı dışlama

¹¹⁹ AGCM v. *Poste Italiane*, 14.12.2011, No:23065, A 413.

¹²⁰ *Certified*.

¹²¹ Regional Administrative Court of Lazio, Section I, *Poste Italiane*, 25.06.2012, No:5769.

¹²² Council of State, Section VI, *Poste Italiane*, 06.05.2014, No:2302.

bağlamında incelenmişse de 2019 ve 2020 yıllarında mobil hizmetler pazarındaki müşterilerin geri kazanılması uygulamaları tüketicinin korunması kapsamında incelenmiştir¹²³. Bu incelemelerin konusunu ise metin mesajı veya telefon araması yoluyla eski müşterilere yapılan özel tekliflerde müşterilerin fiyat konusunda yeterince bilgilendirilip ek maliyet ve yan kısıtlamalar konusunda yeterince bilgilendirilmemesi oluşturmaktadır. AGCM, söz konusu uygulamaların ortalama bir tüketicinin teklifin içeriği konusunda yanıltılmasına sebebiyet verdiğini, bilgilendirmenin tam ve eksiksiz yapılması gerektiğini, aksi hâlde bu durumun haksız bir ticari uygulama niteliğinde olduğunu belirtip 2019 yılında Wind, Vodafone ve Telecom Italia'ya ayrı kararlar ile idari para cezası verilmesine hükmetmiştir¹²⁴.

Birleşik Krallık'ta ise konu ile ilgili ilk vaka elektrik sektöründe yaşanmıştır. Sektördeki düzenleyici kurum olan Elektrik ve Gaz Piyasaları Ofisi'nin (*Office of Gas and Electricity Markets-OfGEM*)¹²⁵, *London Electricity* kararında¹²⁶ yerleşik teşebbüs konumundaki London Electricity'nin hâkim durumunu kötüye kullanıp kullanmadığı incelenmiştir. Dosya konusu iddiaya göre, London Electricity, geri kazanım faaliyetlerini yürüttüğü müşteri grubuna sözleşme başlangıcından dört ay sonra 25 sterlin değerinde bir kupon ve dokuz ay sonra 50 sterlin değerinde başka bir kupon önermektedir. Söz konusu kuponlara hak kazanmak için London Electricity, müşterinin, herhangi bir zamanda geçiş yapma hakkına sahip olmasına rağmen 75 sterlinlik tam ödemededen yararlanmak adına 13 ay boyunca London Electricity müşterisi olarak kalmasını şart koşmaktadır. İddialarda kötüye kullanma iki farklı gerekçeyle ileri sürülmüştür. İlki, teşebbüsün geri kazanmaya yönelik uyguladığı

¹²³ AGCM v. Wind, 12.11.2019, No:27995, PS11380; AGCM v. Vodafone, 12.11.2019, No:27997 PS11381; AGCM v. Telecom Italia, 20.12.2019, No:28055, PS11379.

¹²⁴ AGCM, *Antitrust: fines over of €10 million on Wind and Vodafone for unfair business practices in the promotion of winback offers*, Press Release, <https://en.agcm.it/en/media/press-releases/2019/12/PS11380-PS11381>, Erişim Tarihi: 14.04.2021; AGCM, *ICA: Telecom fined 4.8 million euros for unfair business practices in the promotion of winback offers and unsolicited services*, Press Release, <https://en.agcm.it/en/media/press-releases/2020/1/PS11379>, Erişim Tarihi: 14.04.2021.

¹²⁵ Ülkede rekabet hukukunu uygulamakla mükellef olan ana kurum, 2014 yılına kadar Adil Ticaret Ofisiyken (*Office of Fair Trading*), bu tarihten sonra kurum kapatılarak yetkileri Rekabet ve Piyasa Otoritesi'ne (*Competition and Markets Authority-CMA*) devredilmiştir. Birleşik Krallık Rekabet Yasası'nın 5. kısmında yer alan düzenlemede sayılı düzenleyici kurumlar da kendi sektörleriyle ilgili olarak rekabet hukuku incelemeleri gerçekleştirebilmektedir, bkz. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/41/part/1/chapter/V/crossheading/regulators>, Erişim Tarihi: 14.04.2021.

¹²⁶ OFGEM v. London Electricity, 12.09.2003, Reference No:100/03.

teşvikin rakiplerin yeni müşterilerine sunduğu tüm indirimlerden önemli ölçüde daha yüksek olmasıyla ikincisi, teşebbüse geri dönen müşterilerin indirimin tamamına hak kazanması için 13 ay gibi uzun bir süre boyunca taahhüt vermesidir. OFGEM, geri kazanım eylemini farklı müşteri gruplarına farklı fiyatlar sunulması bakımından ayrımcılık olarak nitelendirmiştir. OFGEM, ilk olarak hâlihazırda mevcut olan maliyet verileri üzerinden teklif fiyatının maliyetin altında olduğunu tespit etmiş, ardından teklifin etkisini değerlendirmek için soruşturma safhasını başlatmıştır. Bu süreçte davranışın rekabet ortamı üzerine etkisi bakımından teklifi yapmak amacıyla kaç müşteriyle temasa geçildiği, kaç müşterinin teklifi kabul ettiği, teklifin süresinin ne kadar olduğu gibi durumlar analiz edilmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde müşterilerce teklifin oldukça sınırlı bir şekilde kabul edildiği ve davranışın pazardaki rekabet ortamı üzerinde etkisinin oluşmadığı ileri sürülerek eski London Electricity müşterileri ile hâlen teşebbüsün müşterisi olan grup arasındaki fiyat ayrımcılığının rekabeti engellemediği sonucuna varılmıştır.

Konuyla ilgili Birleşik Krallık'taki ikinci dava, telekomünikasyon sektörüne ilişkindir. Söz konusu kararda müşterilerin geri kazanılmasına yönelik davranış, rekabet üzerindeki etki bakımından değil, doğrudan düzenleyici mevzuat bağlamında ele alınmıştır. Yayın, telekomünikasyon ve posta sektörlerinin düzenleyici kurumu olan Komünikasyon Ofisi'nin (*Office of Communications-OFCOM*), *British Telecom* kararında¹²⁷, *British Telecom*'un *Tele2*'nin müşterilerine geri kazanım teklifinde bulunarak telekomünikasyon firmalarının şebeke erişimi¹²⁸ ve arabağlantı¹²⁹ sözleşmeleri aşamasında birbirlerinden edindiği hassas ticari bilgilerin pazarlama alanında kullanılmasını yasaklayan hükmü, dolayısıyla Komünikasyon Yasası'nı ihlal ettiği ileri sürülmüştür. *British Telecom*'un diğer operatörlerle yaptığı sözleşmelerde edindiği bilgilerin müşterilerin tespit edilmesi ve müşterilerle iletişim kurulmasında kullanılmadığı ispat edilmiş ve soruşturma sonlandırılmıştır.

¹²⁷ OFCOM v. *British Telecom*, 26.04.2004, Reference No: CW/00747/01/04.

¹²⁸ *Network access*, herhangi bir operatörün kendi şebekesini başka bir operatörün kullanımına açması olarak tanımlanabilir.

¹²⁹ *Interconnection*, 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu'nun 3. maddesi uyarınca, "Bir işletmecinin kullanıcılarının aynı veya diğer bir işletmecinin kullanıcılarıyla irtibatının veya başka bir işletmeci tarafından sunulan hizmetlere erişiminin sağlanmasını teminen, aynı veya farklı bir işletmeci tarafından kullanılan elektronik haberleşme şebekelerinin birbirlerine fiziksel ve mantıksal olarak bağlantısı" olarak tanımlanmaktadır.

Yukarıda aktarılan kararlara ek olarak, Fransa¹³⁰ ve İspanya¹³¹ da rekabet otoriteleri tarafından telekom sektöründe hâkim durumdaki teşebbüsün geri kazanma davranışının dışlayıcı etkilerinin incelendiği ve incelemeler neticesinde benzer tespitlere ulaşıldığı görülmektedir. İncelemenin türü bakımından farklı olarak değerlendirilmesi gereken karar, İspanya Rekabet Otoritesi'nin (*Comisión Nacional de la Competencia-CNC*) *Telefónica Espana&DTS* devralma kararıdır¹³². Telefónica, devralma işlemine izin verilmesi için sunduğu diğer taahhütlerinin yanında, otoriteye iki ay boyunca rakiplere geçiş yapan müşterileri geri kazanmamayı taahhüt etmiş ve CNC devralma işlemine bu şekilde izin vermiştir.

Bahsedilen kararlar bir bütün hâlinde değerlendirildiğinde, kararlarda vurgulanan bazı ortak unsurlar dikkat çekmektedir. Bunlar; serbestleşme sürecinin desteklenmesi için büyüme engellerinin kaldırılmasıyla uzun vadede rekabet ortamının sağlanmasının amaçlanması ve daha önceden yasal tekel konumunda olan teşebbüslerin faaliyetlerinin ayrıştırılmasıyla birlikte müşteriler hakkında önceden ve mevcut durumda edinilen bilgilerin rakiplerin dezavantajına olacak şekilde kullanılmasının engellenmesi olmuştur.

3.1.2. Türkiye

Çalışma kapsamında “müşterilerin geri kazanılması” kavramıyla ilişkisi bakımından en dikkat çeken Kurul kararları; *TTNet*¹³³, *Çiçek Sepeti*¹³⁴, *CK Akdeniz*¹³⁵, *Enerjisa*¹³⁶ ve *Gediz Elektrik*¹³⁷ kararlarıdır. Kurul, *TTNet* kararında, aboneliğini iptal ederek başka bir İSS'den hizmet almak isteyen *TTNet* kullanıcılarının, *TTNet* aboneliğinden çıkma ve rakip İSS'lere geçme sürecinin zorlaştırılıp zorlaştırılmadığını incelemiştir. Müşterinin geri kazanılmasına yönelik davranış kararda “*ikna süreci*” olarak, henüz rakip sağlayıcıya geçiş yapmayan müşterileri de kapsayacak şekilde daha geniş bir çerçevede ele alınmıştır¹³⁸.

¹³⁰ Autorite de la Concurrence v. France Télécom, 28.07.2009, Decision No:09-D-24; Autorite de la Concurrence v. ENGIE SA, 21.03.2017, Decision No:17-D-06.

¹³¹ Comisión Nacional de la Competencia (CNC) v. Telefónica Espana, 557/03, 01.04.2004.

¹³² CNC v. Telefónica Espana&DTS, C/0612/14, 22.04.2015.

¹³³ 10-34/540-192 sayılı karar.

¹³⁴ 18-07/111-58 sayılı karar.

¹³⁵ 18-06/101-52 sayılı karar.

¹³⁶ 18-27/461-224 sayılı karar.

¹³⁷ 18-36/583-284 sayılı karar.

¹³⁸ A.g.k. s. 7.

Dosya kapsamında, TNet'in diğer İSS'lere geçen müşterilerinin abonelik feshini Telekomünikasyon Sektöründe Tüketici Hakları Yönetmeliği'nde düzenlenen 7 günlük süreden daha kısa bir zamanda gerçekleştirdiği ve TNet'in rekabeti sınırlamaktan kaçınmak adına rakibe geçiş yapma sürecinde olan müşterilerini geri kazanma sürecine dâhil etmediği tespit edilmiş ve soruşturma açılmasına gerek olmadığına karar verilmiştir.

Kurul'un Çiçek Sepeti kararında ise iddialardan biri, Çiçek Sepeti'nin belirli bir süre (gün) boyunca internet sitesini ziyaret etmeyen müşterilere ulaşarak bunlara çeşitli indirimler sağlaması ve böylelikle hâkim durumunu kötüye kullanmasıdır. Bu indirimler ile amaçlanan müşteri kitlesinin ve satılan ürün grubunun farklı olduğu¹³⁹ ve bu müşteri grubunun interneti aktif olarak kullanan, rakiplerce kazanılmış veya henüz Çiçek Sepeti üzerinden alışveriş yapmamış müşterilerden oluştuğu belirtilmektedir¹⁴⁰. Böylelikle bu indirim uygulamasının hâlihazırda rakibe geçiş yapmış müşterileri kapsamı, uygulamanın müşterilerin geri kazanılması kavramıyla ilişkilendirilmesini sağlamaktadır. Dosya kapsamında, söz konusu fiyatlama davranışıyla satılan indirimli ürünlerde büyük ölçüde zarar edildiği tespit edilmiştir. Akabinde davranışın muhtemel piyasa kapamaya yol açıp açmadığının ele alınması gerektiği belirtilip davranışın, tanıtım ürünlerinin satışının uygulandığı süre ve ulaştığı satış hacmi bağlamında rekabet karşıtı piyasa kapama için yeterli olmadığına hükmedilmiştir.

Bir diğer örnek olan *CK Akdeniz* kararında, iddialardan biri CK Akdeniz'in müşterileriyle enerji alım satım formlarını (IA-02 Formu) tarihsiz doldurması ve bu yolla müşterilerin rakiplere geçişini engellemesidir. IA-02 Formu, bir tedarikçinin serbest tüketici statüsündeki bir tüketici ile ikili anlaşma yaptığını gösteren bir belge olmakla birlikte, piyasada aynı müşteri birden fazla tedarikçi ile bu anlaşmayı gerçekleştirebilmektedir. Bu duruma ilişkin olarak mevzuat, form tarihi en güncel olan tedarikçinin müşteriyi talep edebileceğini düzenlemektedir. Dolayısıyla IA-02 Formu'nda, tarih kısmının daha sonradan doldurulması, CK Akdeniz'in farklı tedarikçiye geçiş yapan müşterilerini geri talep etmesini mümkün kılmaktadır. Kararda, söz konusu duruma işaret eden teşebbüs belgelerine değinilmiş, ayrıca CK Akdeniz'in IA-02 formlarının yaklaşık %70'inin tarihsiz olduğu tespit

¹³⁹ A.g.k. para. 82.

¹⁴⁰ A.g.k. para. 108.

edilmiştir. Sonuç olarak, davranışın bilinçli ve sistematik olduğu belirtilip CK Akdeniz'in serbest tüketicilere yönelik pazarlardaki hâkim durumunu kötüye kullandığına hükmedilmiştir.

Kurul'un CK Akdeniz kararında incelediği husus *Enerjisa* ve *Gediz Elektrik* kararlarında da gündeme gelmiştir. Söz konusu kararlarda, Kılavuz'un 26. paragrafında müşterilerin ya da sağlayıcıların konumu bakımından hâkim durumdaki teşebbüsün davranışının seçici nitelik taşıyıp taşımadığının dikkate alınacağı açıklandıktan sonra¹⁴¹:

Yerleşik tedarikçinin, tedarikçi değişikliğine gitmeye yönelmiş müşterileri değişiklikten caydırmaya yönelik olarak hedef alması pazara girişlerin önünde engel yaratacık bir etkiye sahip olmaktadır. Bununla birlikte, burada kastedilen, kötüye kullanma sayılmayan rekabetçi davranışlar yoluyla geçiş aşamasındaki müşterilerin daha rekabetçi teklifler yoluyla geri kazanılması değil, rekabet karşıtı piyasa kapama niteliğindeki uygulamalar yoluyla rakiplerin söz konusu müşterileri kazanmasının engellenmesidir.

denilmektedir. Anılan ifadelerden, kararlarda müşterinin geri kazanılması davranışının henüz geçiş aşamasında olan müşterileri kapsar nitelikte olduğu anlaşılmaktadır. Bununla birlikte bu uygulamanın pazara girişleri caydırabileceği ve rekabetçi teklifler yoluyla müşterilerin geri kazanılabileceği, ancak bu davranışın piyasa kapamaya sebebiyet vermemesi gerektiği belirtilmiştir. CK Akdeniz kararından farklı olarak, *Enerjisa* ve *Gediz Elektrik* kararlarında, tarihsiz IA-02 Form'ları ile yapılan sözleşmelerin dosya kapsamında dışlayıcı pazar kapama etkisi doğurmadığı sonucuna ulaşılmıştır. İlgili kararlarda hâkim durumdaki teşebbüslerin fiyatlama davranışı dışında müşterilerini geri kazanma stratejisi izlemesi ve bunun kötüye kullanmaya örnek teşkil etmesi çalışmamız bakımından çarpıcı niteliktedir.

Yukarıda aktarılan kararlara ek olarak çalışma kapsamında, müşterilerin geri kazanılması davranışıyla benzer sonuçlar doğurabileceğinden hareketle, Kurul kararları "*kaybedilen pazar payının geri alınması*" bakımından da incelenmiştir. Bunlardan biri olan *Trakya Cam* kararında¹⁴², Düzce Cam'ın piyasa girişiyle birlikte Trakya Cam'ın kaybettiği pazar payını geri kazanmak için uyguladığı fiyatlamamın, dışlayıcı niyet taşımayan seçici bir fiyatlama politikası olduğuna ve fiyatlama davranışının rekabetçi nitelik taşıdığına değinilmiştir¹⁴³. Yine Kurul'un

¹⁴¹ CK Akdeniz, para. 438; *Enerjisa*, para. 436; *Gediz Elektrik*, para. 402.

¹⁴² 11-57/1477-533 sayılı karar.

¹⁴³ A.g.k. s. 15.

Uzay Gıda (Frito-Lay) kararında¹⁴⁴, Frito-Lay'ın kısa süreli ODM altı fiyatlama davranışının ithalat rejiminden kaynaklandığı ve rakip firmaları dışlamak niyetiyle değil, kaybedilen pazar payının tekrardan kazanılması için gerçekleştirildiği ifade edilmiştir¹⁴⁵. *Mey İçki* kararında¹⁴⁶ ise Burgaz'ın agresif fiyatlandırma politikasına, Mey İçki'nin yeni ürün ve fiyatlama yoluyla yanıt verebildiği ve böylelikle kaybettiği pazar payını geri kazanmaya başladığı belirtilmiş, söz konusu durumda Mey İçki'nin hâkim durumda olduğu ve pazara yeni giren teşebbüslerin rekabetçi güç yaratamadığı tespitlerini pekiştirdiği belirtilmiştir¹⁴⁷.

Aktarılan kararlar ışığında, müşterilerin geri kazanılması eylemlerinin çoğunlukla pazardaki etkisi bakımından rekabet karşıtı piyasa kapamaya yol açıp açmadığının değerlendirildiği görülmektedir. Bununla birlikte müşterilerin geri kazanılmasıyla ilişkilendirilebilecek benzer davranışların temelde rekabetçi olduğuna vurgu yapılmaktadır. Dolayısıyla Türkiye uygulamasında müşterilerin geri kazanılması davranışına yaklaşımın tutarlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.2. MÜŞTERİLERİN GERİ KAZANILMASININ REGÜLASYONU

Telekomünikasyon ve enerji piyasalarının serbestleştirilmesiyle birlikte, çoğu ülkenin düzenleyici kurumları piyasaya girişin cazipleştirilmesi ve eşit rekabet ortamının oluşturulması amacıyla çeşitli düzenlemeler getirmiştir. Bunlardan bazıları yerleşik tedarikçiler tarafından müşterilerin geri kazanılması ve müşterilerin elde tutulmasına yönelik politikalara ilişkindir.

Konuyla ilgili düzenleyici kurum uygulamalarından biri, Kanada Radyo-Televizyon ve Telekomünikasyon Komisyonu'nun (*Canadian Radio-television and Telecommunications Commission-CRTC*) yerleşik firmanın geri kazanma indirimleriyle kaybedilen müşterilerini kurtarma kabiliyetini sınırlamasıdır. Kanada'da geri kazanım kısıtlamaları ilk olarak yerel telefon hizmetleri pazarında, yerleşik yerel telefon operatörlerinin (*Incumbent Local Exchange Carrier-ILEC*), “*hizmeti tamamen başka bir yerel operatörden almak adına geçiş yapan eski müşterisini, üç aylık bir süre boyunca geri kazanmaya çalışamayacağını*” belirten

¹⁴⁴ 00-9/89-44 sayılı karar.

¹⁴⁵ A.g.k. para. 25.

¹⁴⁶ 09-56/1325-331 sayılı karar.

¹⁴⁷ A.g.k. s. 45.

bir rehber ile uygulanmaya başlanmıştır¹⁴⁸. Durumun tek istisnası, doğrudan yerel hizmet sağlayıcı değiştirmeyi düşünen ve bu sebeple ILEC'e kendiliğinden başvuran müşteriler olarak belirtilmiştir. Söz konusu istisnanın, rekabet hukukunda dikey anlaşmalar bakımından ele alınan pasif satış¹⁴⁹ kavramına benzer nitelikte olması dikkat çekicidir. CRTC, bununla birlikte ILEC'lerin müşterileri hakkında geçmişten kaynaklanan veriler sayesinde avantajlı olduğunu ve bu avantaj sayesinde rakip yerel telefon operatörlerine¹⁵⁰ geçiş aşamasındaki müşterilerini kolaylıkla geri kazanabileceğini belirtmektedir.

CRTC daha sonradan yayın hizmetleri ve internet erişim hizmetleri gibi alanlarda da geri kazanma kısıtlamaları uygulamıştır¹⁵¹. Bu düzenlemelerde CRTC geri kazanma davranışlarını genel olarak elde tutma politikalarını da içerecek şekilde “müşterilere hizmet sağlayıcılarını değiştirmemeleri veya orijinal hizmet sağlayıcılarına geri dönmeleri için ikna etmek amacıyla indirimler, ücretsiz hizmetler veya diğer teşviklerin sunulması” olarak tanımlamıştır. Bu kuralların arkasında yatan neden, serbestleşme sürecinin ilk aşamalarında geri kazanım uygulamalarının pazara yeni girişleri ve sürdürülebilir rekabetçi pazarın (*sustainable competitive market*) gelişimini engellemesi olarak ifade edilmektedir¹⁵². Ancak 2007 yılında CRTC bu kuralların uzun vadede, gereğinden daha fazla bir süre muhafaza edilmeleri hâlinde rekabeti kısıtlayacağını belirterek anılan ilgili pazarlarda yeterli rekabetçi ortamın sağlandığı argümanı ile geri kazanmaya dönük pazarlama kısıtlamalarını iptal etmiştir¹⁵³.

Geri kazanıma yönelik ABD yaklaşımı, Federal Komünikasyon Komisyonu (*Federal Communications Commission-FCC*) nezdinde, müşteriye özel ağ

¹⁴⁸ CRTC Interconnection Steering Committee Dispute on Competitive Winback Guidelines, 16.04.1998.

¹⁴⁹ Rekabet Terimleri Sözlüğünde, “Başka bir alıcının bölgesindeki veya müşteri grubundaki müşterilerden gelen ve alıcının aktif çabaları neticesi olmayan taleplerin karşılanması” olarak tanımlanmaktadır, <https://www.rekabet.gov.tr/tr/Sayfa/Yayinlar/rekabet-terimleri-sozlugu/terimler-listesi?icerik=e9a4f20f-a673-48e1-8ecc-507e7bfd4224>, Erişim Tarihi: 26.03.2021.

¹⁵⁰ *Competitive local exchange carrier*.

¹⁵¹ CRTC, CISC dispute – Rules regarding communication between the customer and the broadcast distribution undertaking, 01.04.1999; Order CRTC 2001-92, Terms and rates approved for large cable carriers' higher speed access service – Follow-up to Order CRTC 2000-789, 01.02.2001.

¹⁵² Telecom Decision CRTC 2007-97, para. 33.

¹⁵³ CRTC, Telecom Decision, 2007-97; CRTC, Broadcasting Public Notice, 2007-111.

bilgilerinin¹⁵⁴ (*Customer Proprietary Network Information-CPNI*) pazarlama amacıyla kullanımıyla ilişkili olarak ele alınmıştır. Telekomünikasyon Yasası'nın 222. maddesi bir operatör tarafından diğerine sağlanan özel bilgilerin pazarlama alanında kullanılmasını genel anlamda yasaklamaktadır¹⁵⁵. Bu yasak CPNI'nin müşteri onayı alınmadan rakiplere geçiş sinyali veren müşterilerin belirlenmesini ve başka bir operatöre geçiş yapan müşterilerin yeniden kazanılmasını da kapsamaktadır. Böylelikle ABD'de, geri kazanım eylemleri yalnızca yerleşik teşebbüs için değil, tüm mevcut operatörler için kısıtlanmıştır.

CPNI düzenlemesinin daha sonradan tekrar ele alınmasıyla, FCC, bir operatörün müşteriyi elinde tutmak için üst pazarda gerçekleştirdiği toptan satış işlemlerinden elde edilen operatör değiştirme kararına ilişkin bilgileri, alt pazar olan perakende bakımından kullanmasının yasayı ihlal edeceğini vurgulasa da¹⁵⁶ geri kazanım kısıtlamasını kaldırdığını bildirmiştir. Durumla ilgili ana fikirler şu şekilde açıklanmaktadır¹⁵⁷:

Tüm operatörler, diğer operatörlere geçiş yapmış eski müşterilerini hedeflemek için pazarlama kampanyalarında CPNI kullanabilmelidir. Yeniden değerlendirme üzerine geri kazanım kampanyalarının çoğu durumda operatörler arasındaki rekabeti geliştirdiğine ve müşterilere fayda sağladığına karar verdik. Geri kazanma, operatörleri birbirlerinin müşterileri için teklif vermeye teşvik ederek müşterilerin ihtiyaçlarına en uygun operatörün seçilmesini, fiyat ve tekliflerde doğrudan rekabetin kolaylaştırılmasını sağlamaktadır. Bir müşteri artık ILEC'ten hizmet almadığında, ILEC, müşteriyi tekrardan elde etmek için yeni hizmet sağlayıcıyla rekabet etmelidir. Bu tür bir rekabetin tüketicinin yararına olduğuna inandığımızdan, ILEC'lerin bu uygulamadan alıkonulmasını doğru bulmamaktayız. Geri kazanma kampanyaları rekabeti teşvik ederek tüketicilere daha düşük fiyatlar sağlayabileceğinden, bu tür uygulamaların gerçekten dışlayıcı olduklarını göstermedikçe cezalandırmayacağız. Bu nedenle, hizmet sağlayıcısını değiştirmiş eski müşterileri hedeflemek için CPNI kullanarak bir geri kazanma kampanyası başlatan operatörlere izin verilmesi gerektiği sonucuna vardık.

Birleşik Krallık'ta ise OFGEM toptan ve perakende seviyesinde elektrik fiyatlarının rekabetçi durumunu değerlendirdiği bir çalışma yayımlamıştır¹⁵⁸.

¹⁵⁴ Müşteriye özel ağ bilgileri, bir operatörün müşteri-operatör ilişkisi sayesinde müşteri hakkında edindiği fatura tutarı ve kullanım miktarı gibi özel bilgileri ifade etmektedir.

¹⁵⁵ Telecommunications Act of 1996, <https://transition.fcc.gov/Reports/tcom1996.pdf>, Erişim Tarihi: 21.04.2021.

¹⁵⁶ FCC, Order on Reconsideration and Petitions for Forbearance, 03.09.1999 (FCC Order), para. 6(d), https://transition.fcc.gov/Bureaus/Common_Carrier/Orders/1999/fcc99223.txt, Erişim Tarihi: 21.04.2021.

¹⁵⁷ FCC Order, para. 66-73.

¹⁵⁸ Electricity Supply Competition: An Ofgem Occasional Paper, 83/02, 16.12.2002 (OFGEM 2002), https://www.ofgem.gov.uk/sites/default/files/docs/2002/12/83-02---electricity-supply-competition-an-ofgem-occasional-paper_0.pdf, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

OFGEM, çalışmanın özet bölümünde yerleşik teşebbüs tarafından geçiş yapan veya yapma aşamasındaki tüm müşterileri hedefleyen tekliflere temkinli yaklaşmanın önemli olduğunu, ancak bu yaklaşımın, anılan tekliflerin mutlaka rekabete aykırı olacak şekilde yorumlanmaması gerektiğini belirtmektedir. OFGEM, çalışmasında bu tür uygulamaların rekabete aykırılığı bakımından¹⁵⁹:

Müşterileri elde tutmayı amaçlamak, açıkça kendi içinde rekabete aykırı değildir, ancak OFGEM yerleşik firmanın lehine piyasa kapamaya yol açacak şekilde geçiş yapan müşterileri hedefleyen girişimlere özellikle dikkat edecektir. Bu tür girişimlerin değerlendirilmesinde; müşteriye elde tutma veya geri kazanmanın faydasının teklifin maliyeti ile orantılı olup olmaması, teklifin pazara girişleri veya pazarda büyümeyi engelleyip engellememesi ve eş değer işlemlere farklı teklifler uygulanıp uygulanmaması gibi durumlar dikkate alınabilecektir.

değerlendirmesinde bulunmaktadır. İlgili çalışmada OFGEM, piyasada tedarikçisini değiştiren müşterilerin sistematik olarak değiştirmeyenlere göre daha az ödeme yaptığını, rakiplerin fiyatı ile yerleşik teşebbüs fiyatının arasındaki farkın açıldığını ve bu durumun piyasanın rekabetçiliğini gösterdiğini vurgulamış ve dolayısıyla elektrik sektörü bakımından müşterilerin geri kazanılması veya elde tutulmasına yönelik bir düzenleme gerçekleştirmemiştir¹⁶⁰.

Birleşik Krallık telekomünikasyon düzenleyicisi OFCOM da müşteri politikalarının rekabet üzerindeki sonuçlarını değerlendirmek adına çalışmalar gerçekleştirmiştir¹⁶¹. Bu çalışmalarda OFCOM, telekomünikasyon sektöründe rekabetçi piyasa yapısının sağlanması adına, piyasada müşterinin tedarikçi değişimi sürecinin, başka bir deyişle geçiş sürecinin iyileştirilmesi gerektiğini ifade etmiştir¹⁶². Geçiş sürecinin iyileştirilmesi bakımından çalışmalarda reaktif elde tutma politikaları üzerinde durulmuştur. Reaktif elde tutma politikalarının geçiş isteğini mevcut tedarikçiye bildiren müşterilere yönelik olduğu ve

¹⁵⁹ OFGEM 2002, s. 35.

¹⁶⁰ Bunun haricinde, 2013 yılında OFGEM geçiş sürecinin kolaylaştırılması adına tüketicinin korunması bakımından bir dizi düzenleme gerçekleştirmiştir, <https://www.ofgem.gov.uk/publications-and-updates/new-standards-conduct-suppliers-domestic-consumers>, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

¹⁶¹ OFCOM, Consumer Switching: A Consultation on Proposals to Change the Processes for Switching Fixed Voice and Broadband Providers on the Openreach Copper Network, 09.02.2012 (OFCOM 2012), https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0022/71455/condoc.pdf, Erişim Tarihi: 23.04.2021; OFCOM, Consumer Switching: A Statement and Consultation on the Processes for Switching Fixed Voice and Broadband Providers on the Openreach Copper Network, 08.08.2013 (OFCOM 2013), https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0033/76569/consumer_switching.pdf, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

¹⁶² OFCOM 2012, s. 9; OFCOM 2013, s. 7.

kavramın genel bağlamdaki elde tutma politikaları ile sözleşme süresinin sona erme tarihi yaklaşan müşterilere yenileme teklifi götürme niteliğindeki proaktif politikalardan farklı olduğu vurgulanmıştır¹⁶³. Nitekim OFCOM, reaktif elde tutma politikasının abone hareketliliğini kısıtlayacağını ve uzun vadede pazara girişleri ve büyümeyi caydırıp dinamik rekabeti zayıflatabileceğini öne sürerek¹⁶⁴ telekomünikasyon sektöründeki genel düzenlemelere¹⁶⁵ reaktif elde tutma politikalarının yasaklanmasıyla ilişkili 22.15. maddeyi eklemiştir. İlgili maddede, “*genel düzenlemelere uyum sağlanması adına, müşterisini kaybeden tedarikçinin, bu müşterinin yeni sözleşmesini sonlandırması veya eski sözleşmesini sürdürmesi adına teşvik edilemeyeceği*” düzenlenmektedir.

OFCOM, reaktif elde tutma politikasının yasaklanmasıyla ilgili olarak çalışmalarında aşağıdaki tespitleri yapmıştır¹⁶⁶:

Yeni katılımcı, tüm potansiyel müşterilere cazip bir teklif sunmalıdır. Mevcut tedarikçi, teklifini yalnızca geçiş yapacaklarla eşleştirerek seçici bir fiyatlama ile yanıt verebilecek ve diğer tüm müşteriler için yüksek fiyat uygulamasına devam edebilecektir. Bu sistematik uygulama karşısında, piyasaya giriş yapan teşebbüslerin müşteriye kazanma maliyetleri yükselecektir. Ayrıca müşterisini kaybeden teşebbüsün bütün müşterilerine reaktif elde tutma politikası uygulaması beklenmemekte, yalnızca kârlı müşterilerine uygulaması beklenmektedir¹⁶⁷. Böylelikle yeni giren teşebbüsler orantısız bir şekilde yüksek sayıda düşük değerli müşteriye sahip olacaktır.

Mevzubahis tespitlerden hareketle, OFCOM, reaktif elde tutma politikasının serbest bırakılması hâlinde mevcut tedarikçilerin giriş yapanlara göre avantajlı olacağını ve bunun piyasadaki genel rekabeti ve dolayısıyla tüketici refahını azaltacağını belirtmektedir.

OFCOM, piyasa yapısının olgunlaşmasıyla birlikte 2017 yılında telekomünikasyon sektöründeki genel düzenlemeleri gözden geçirmiştir¹⁶⁸. Anılan çalışmada, tüketicilerin bir tedarikçiden diğerine geçiş sürecinde korunması ve bu

¹⁶³ Daha detaylı bilgi için bkz. OFCOM 2013, para. 6.7-6.9.

¹⁶⁴ OFCOM 2012, s. 86; OFCOM 2013, s. 135.

¹⁶⁵ *General Conditions of Entitlement*, <https://www.ofcom.org.uk/phones-telecoms-and-internet/information-for-industry/telecoms-competition-regulation/general-conditions-of-entitlement>, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

¹⁶⁶ OFCOM 2012, s. 83-84.

¹⁶⁷ 2011 yılındaki araştırmasında OFCOM bu oranın yaklaşık %50 olduğunu belirtmektedir.

¹⁶⁸ OFCOM, *Review of the General Conditions of Entitlement*, 19.09.2017 (OFCOM 2017), https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0026/106397/Statement-and-Consultation-Review-of-the-General-Conditions-of-Entitlement.pdf, Erişim Tarihi: 24.04.2021.

aşamada caydırıcı davranılmaması gerektiği yinelenmiş¹⁶⁹, ancak diğer mevcut kuralların tüketicileri bu bakımdan korumakta yeterli olduğunu belirterek sektör oyuncularının da olumlu görüşüyle reaktif elde tutma yasağını kaldırmıştır¹⁷⁰.

Yeni Zelanda’da elektrik sektöründe müşterilerin tedarikçiler arasında geçiş sürecinin kolaylaştırılması adına Yeni Zelanda Elektrik Kurumu (*New Zealand Electricity Authority-NZEA*) tarafından çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. 2014 yılındaki çalışmasında¹⁷¹ NZEA, elektrik sektöründe her bir müşterinin tedarikçi bilgilerinin veri tabanında kayıtlı ve izlenebilir olduğu belirterek geçiş yapmak isteyen müşterilerin kolaylıkla takip edilebilir olduğuna değinmektedir. Yine NZEA, geçiş sürecindeki müşteri bilgileriyle ilgili olarak

Çoğu sektörde, yerleşik tedarikçi, bir müşterinin tedarikçiyi değiştirme niyetinde olduğuna dair önceden bildirim almamakta, bu bilgiler müşteri ve tedarikçi için geçiş tamamlanana kadar gizli kalmaktadır. Bunun tersine, perakende elektrik piyasasında bir müşterinin süreç tamamlanmadan önce tedarikçi değiştirmeyi planladığı yerleşik perakendeciye bildirilmektedir. Yerleşik perakendeci, müşteriyi elde tutmak için bu bilgileri kullanma imkânına sahiptir.

değerlendirmesinde bulunarak¹⁷² perakendecilerin geçiş yapma niyetinde olan müşterisiyle geçiş yapmaması adına iletişim kurabileceğini vurgulamaktadır. NZEA, bunun üzerine 2015 yılında, Elektrik Endüstrisi İştirak Yasası’nda¹⁷³, geçiş sürecinde olan müşteriler bakımından elde tutma politikasının yasaklanmasıyla ilgili düzenleme yapmıştır.

Öte yandan, NZEA anılan tarihe kadar yalnızca müşterileri elde tutma politikaları üzerine yoğunlaşmıştır. Kurum, elde tutmanın aksine geri kazanım stratejisinin geçiş işlemi aracılığıyla müşterisini kaybeden perakendeciye sağlanan bilgilere dayanmadığını, geri kazanımın rekabet üzerinde önemli bir olumsuz etkisinin mevcut olmadığını ve müşteriyi kazanan perakendecinin yeni müşterileriyle süre taahhütlü sözleşmeler imzalayıp geri kazanım riskini sözleşmeye dayalı yollarla azaltabileceğini ileri sürerek geri kazanımlara ilişkin bir kısıtlamanın gerekli olmadığını ifade etmiştir¹⁷⁴.

¹⁶⁹ OFCOM 2017, s. 256.

¹⁷⁰ OFCOM 2017, s. 225-226, 232, 256.

¹⁷¹ NZEA, Proposed Code Amendment – Saves and Early Win-backs, Consultation Paper, 24.06.2014 (NZEA 2014), <http://www.ea.govt.nz/about-us/what-we-do/our-history/archive/dev-archive/work-programmes/market-wholesale-and-retail-work/winbacks-and-saves/consultation/#c12826>, Erişim Tarihi: 25.04.2021.

¹⁷² NZEA 2014, yönetici özeti.

¹⁷³ *Electricity Industry Participation Code*.

¹⁷⁴ NZEA 2014, s. 15-18.

NZEA, elde tutma ve geri kazanmanın rekabet üzerine etkileri bakımından sektördeki durumu yakından takip etmiştir¹⁷⁵. Bu doğrultuda 2017 ve 2019 yıllarında gerçekleştirdiği çalışmalarda NZEA, mevcut düzenlemelerin geçiş sürecini hızlandırdığını, ancak elde tutma politikalarının yerini geri kazanma politikalarının aldığı ve dolayısıyla yeni giriş yapan teşebbüsler için müşteri kazanma maliyetlerinin arttığını tespit etmiştir. Bu doğrultuda NZEA, perakendecilerin elde tutma ve geri kazanım davranışını kolay bir şekilde ikame edebildiğini, gelecekteki olası düzenlemelerde bu iki davranışın ayrı ayrı değil, bir bütün olarak dikkate alınması gerektiğini, müşterisini kaybeden teşebbüsün seçici olarak en kârlı müşterileri hedefleyebildiğini, bu durumun daha güçlü bir müşteri portföyü sağlayarak yerleşik teşebbüsün kârlılığını arttırdığını ve piyasaya yeni giriş yapan teşebbüslerin zayıf kalmasına yol açarak uzun vadede perakende rekabeti kısıtlayacağını belirtmiştir¹⁷⁶. Nihayetinde 2020 yılında NZEA, geçiş sürecindeki müşterilere ilişkin elde tutma ve geri kazanma politikalarının 180 gün boyunca yasaklanmasına dair yeni düzenlemeyi yürürlüğe koymuştur¹⁷⁷.

Sonuç olarak, müşterilerin geri kazanılmasına yönelik davranışların hem rekabet otoriteleri hem de düzenleyici kurumlar nezdinde inceleme konusu olduğu görülmektedir. Rekabet otoritelerinin ekseriyetle davranış ile piyasa kapamaya yol açılması, davranış ile dışlayıcı etkiye sebep olunması, rakipler üzerindeki zarar ve davranışın uzun vadede ilgili pazarlardaki rekabet seviyesini olumsuz etkileyerek tüketici zararına sebep olması gibi rekabetçi endişelerinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca müşterilerin geri kazanılması, düzenleyici kurum mevzuatı ve tüketicinin korunması bakımından da ele alınmış, yerleşik teşebbüsün serbestleşme süreci öncesindeki yasal tekel konumu dolayısıyla müşteriler hakkında edindiği verileri avantajına olacak şekilde kullanması ve bazı durumlarda da tüketicileri yanıltmasıyla müşteri hareketliliğini engellenmesi sakıncalı bulunmuştur.

¹⁷⁵ NZEA, Post Implementation Review of Saves and Winbacks, Final Report, 29.08.2017 (NZEA2017), <https://www.ea.govt.nz/assets/dms-assets/22/22482Post-implementation-review-saves-and-win-backs.pdf>, Erişim Tarihi: 25.04.2021; NZEA, Saves and Winbacks Code Amendment, Consultation Paper, 05.11.2019 (NZEA 2019), <https://www.ea.govt.nz/assets/dms-assets/25/25988saves-and-win-backs-Code-amendment-consultation-paper-2019.pdf>, Erişim Tarihi: 25.04.2021.

¹⁷⁶ NZEA 2017, s. 41; NZEA 2019, s. 7-9.

¹⁷⁷ NZEA, Saves and Win-backs Code Amendment, Decision Paper, 18.02.2020, <https://www.ea.govt.nz/development/work-programme/consumer-choice-competition/saves-and-win-backs/development/decision-to-ban-saves-and-win-backs/>, Erişim Tarihi: 25.04.2021.

Öte yandan, serbestleşme süreciyle birlikte bazı düzenleyici kurumların ilgili pazarlardaki rekabet seviyesinin artırılması, suni giriş ve büyüme engellerinin önlenmesi ve uzun vadede rekabetçi piyasalardan beklenen faydaların sağlanması bakımından pazara yeni giren katılımcıların eşit şekilde rekabet edebilecekleri bir ortamın sağlanması adına müşteri hareketliliğini kolaylaştıran çalışmalar gerçekleştirdiği görülmektedir. Müşteri hareketliliğinin sağlanması bakımından bazı otoriteler belirli süre boyunca müşterilerin geri kazanılması ve elde tutulmasını yasaklarken bazıları ise geri kazanma veya elde tutmaya dönük politikaları tamamen yasaklamaktansa farklı düzenlemelerde bulunmuştur. Anılan yasaklamaların ise uzun vadede gözden geçirilmesiyle ilgili pazarlarda rekabet seviyesinin yeterince artması ve davranışın dışlayıcı etkisinin azalmasını takiben yürürlükten kaldırıldığı görülmektedir.

SONUÇ

Müşterilerin fiyat veya hizmetle bağlantılı olarak sağlayıcı değiştirme istekleri, özellikle abonelik esaslı sektörler bakımından müşteri-teşebbüs ilişkilerinin durağan bir durumda kalmayıp dinamik olmasına yol açmakta ve bu durum teşebbüslerin kârlılığında kayda değer bir değişikliğe neden olmaktadır. Pazar payı ve kârlılığın korunması adına sektör ortalamasının altında müşteri kayıp oranlarına ulaşma eğiliminde olan teşebbüsler, müşteri tabanları ile pazar paylarını büyütürken kârlılığı yönetmek adına yeni müşteri edinimi ve müşterilerin elde tutulmasına yönelik politikalar ile başarılı olabilse de yalnızca bu politikaların uygulanması yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle teşebbüsler kayıp müşterileri ile ilişkilerini gözden geçirmeye ve onları geri kazanmaya yönelmektedir.

Bu bağlamda müşterilerin geri kazanılması CRM uygulamalarında önemli bir yere sahip olmakta, eski müşteri-teşebbüs ilişkisi sayesinde müşteriler hakkında edinilen verilerin işlenmesi ve diğer müşteri politikalarına kıyasla maliyet etkin bir yöntem olması gibi nedenler, müşterilerin geri kazanılması politikalarının uygulanmasına ivme kazandırmaktadır. Başarılı geri kazanım girişimleri ise kârlılığın kontrol edilmesini sağlamanın yanında, rakiplerin de zarar görmesine yol açabilmektedir. Bu bakımdan çalışmamızda müşterilerin geri kazanılmasına yönelik stratejilerin rakipler arası rekabete ve rekabet hukuku uygulamalarına yansımaları üzerinde durulmaktadır.

Bu çerçevede çalışmada öncelikle geri kazanım stratejisinin tanımlanması, etkinliği ve stratejiye ilişkin işletme bakış açısı aktarıldıktan sonra, stratejinin rekabet hukuku perspektifinden nasıl sınıflandırılabileceği ve nasıl ele alınabileceği işlenmiştir. Geri kazanım stratejilerinin tek taraflı bir davranış niteliğini haiz olduğu ve bu davranışa ilişkin belirli bir müşteri grubuna yapılan tekliflerin öğretide ağırlıklı fiyat indirimi şeklinde vuku bulduğu ve stratejinin

bazı durumlarda ilgili pazarlarda dışlayıcı etkiler doğurabildiği aktarılmıştır. Davranışın iktisadi rasyonalitesi ise yerleşik teşebbüsün rakibine kaybettiği müşteri grubuna seçici fiyatlama uygulayarak rakibini disipline etmesi, rakibin eşit etkinlikteki bir rakip seviyesine gelebilmek için pazara yeterince nüfuz etmesini engellemesi ve böylelikle yaratılan büyüme engeli ile dışlayıcı etki doğurması olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla geri kazanım stratejisinin standart dışlayıcı davranışlarla aynı etkiyi yaratabildiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte standart dışlayıcı davranışlar ağırlıkla giriş caydırıcılığı bakımından da ele alınırken geri kazanım stratejisinin giriş sonrası rekabete özgü bir büyüme engeli niteliğinde olduğu vurgulanmıştır.

Ardından, hâkim durumdaki teşebbüslerin rakiplerini disipline ederek yüksek pazar payını sürdürmesinin ilgili pazarda önemli büyüme engellerine işaret edebildiği belirtilmiş ve bu tür piyasalara yeni giriş yapan katılımcıların, giriş engellerine ek olarak giriş sonrasında suni engeller ile karşılaşabildiğinden bahsedilmiştir. Düzenleyici kurumlar tarafından özellikle serbestleşme sürecindeki sektörlerde zorunlu unsura erişim haklarının oluşturulması ve farklı düzenlemeler ile pazara girişlerin bir şekilde sağlanması dikkate alındığında, esas problemin giriş engellerinden çok pazardaki rekabetçi yapının tesis edilmesi olduğu belirtilmiştir. Bu çerçevede, rekabetçi piyasaların tesisi bakımından ağ endüstrileri, ölçek ekonomileri, yüksek giriş ve geçiş maliyetleri, marka bağımlılığı ve öğrenme etkileri gibi özelliklere sahip piyasalarda rekabet politikaları son derece önemli hâle gelmektedir. Dolayısıyla giriş sonrası rekabet sürecinde uygulanabilen dışlayıcı stratejiler, anılan özelliklere sahip piyasalarda daimi büyüme engelleri yaratarak rekabetçi piyasalardan beklenen sonuçların oluşmaması gibi temel bir probleme neden olabilmektedir. Geri kazanım stratejisi yoluyla ortaya çıkan, rakiplerin eşit etkinliğe erişmek için kritik seviyeye ulaşmasının suni olarak engellenmesi ve pazar payının dondurulması anlamındaki delikli kova etkisinin de rakiplerin başlangıç maliyetlerini karşılama kabiliyetini zayıflattığı ve piyasada büyüme engeline yol açtığı aktarılmıştır.

Müşterilerin geri kazanılmasına yönelik davranışların dışlayıcı etkisi ve olası rekabetçi endişeler üzerinde anlamlı bir öngörü yaratabilmek adına, davranışın farklı müşteri gruplarına farklı fiyat uygulanması şeklinde oluşmasından hareketle,

seçici fiyatlamaya teorisi çalışılmıştır. Teoride seçici fiyatlamaya yıkıcı stratejilerin maliyetini düşürebildiği, rakiplerin faaliyetlerinin zorlaştırılmasına ve pazardaki rekabet seviyesinin dondurulmasına yol açabildiği, rakibin disipline edilmesiyle pazardaki rekabeti zayıflatabildiği, hâkim durumdaki firmanın takip edilmesi gibi iş birlikçi sonuçlara neden olabildiği ve daha az etkin rakibin piyasada öngörülebilir bir gelecekte verimli olmasını engelleyebildiği tespit edilmiştir. Anılan tespitlerin müşterilerin geri kazanılmasının dışlayıcı etkisini açıklayan iktisadi rasyonaliteyle benzer sonuçlar taşıdığı ifade edilmiştir.

Rekabet otoritelerinin prensipte fiyatlamaya davranışlarıyla eşit etkinlikteki bir rakibin dışlanması muhtemel olup olmadığını incelediği belirtilmiştir. Ancak dışlayıcı davranışların çok farklı türde ve nitelikte olması, her pazarın kendine özgü yapısının bulunması ve fiyat-maliyet testlerinin bazı piyasalarda anlamlı sonuçlar sağlamaması gibi nedenler dikkate alındığında, otoriteler için standart bir yaklaşım yerine dinamik bir yaklaşımın gerektiği ifade edilmiştir. Bu dinamik yaklaşım uyarınca, otoritelerin kendilerini tamamen eşit etkinlikteki rakibin dışlanmasının muhtemel olup olmaması üzerinden sınırlandırmadığı görülmüştür. Keza Rehber ve Kılavuz'da anılan dinamik yaklaşıma ilişkin olarak istisnai bir düzenlemenin yer aldığı ve düzenlemeye göre talep yönlü avantajların bulunduğu pazarlarda daha az etkin rakiplerin de rekabetçi baskı yaratabileceği dikkate alınarak davranışın muhtemel etkisinin incelenebileceğinin işaret edildiği vurgulanmıştır.

Ele alınan teorinin ardından temelde seçici fiyatlamaya ilişkin politika farklılıkları ve rekabet hukuku tecrübesinin aktarılması bakımından AB, ABD ve Türkiye yaklaşımları incelenmiştir. İncelenen yaklaşımlarla birlikte, seçici fiyatlamaya başlığında ele alındığında müşterilerin geri kazanılmasına yönelik tek taraflı bir davranışın; ancak son derece istisnai olan süper hâkim durumun varlığı, hâkim durumunun geçmiş bir tekel gücünden kaynaklanması, birden çok dışlayıcı davranışın eş anlı uygulanması, mevcut durumda ilgili pazardaki rekabetin son derece kısıtlı olması ve ilgili pazarda şebeke ve öğrenme etkileri gibi talep yönlü avantajların bulunması hâllerinde rekabetçi endişe doğurabileceği belirtilmiştir. Rekabet hukuku araçları ile düşük fiyatlamaya önüne geçilmesi gibi hatalı müdahalelere yol açmamak adına, sayılanların tek başına yeterli olamayacağı,

dışlayıcı etkinin varlığının karşıolgusal analizlerle desteklenmesi ve kötüye kullanmanın tespitinde davranışın uzun vadede pazardaki rekabetçi seviyeyi azaltarak tüketici zararına yol açmasının muhtemel olduğunun ortaya konulması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son bölümde ise tek taraflı davranışlar ekseninde müşterilerin geri kazanılmasına yönelik Avrupa'da ulusal rekabet otoriteleri tarafından alınan kararlar, Türkiye uygulamasının ele alınması bakımından müşterinin geri kazanılması ile ilişkilendirilebilecek Kurul kararları ve son olarak müşterilerin geri kazanılmasıyla ilgili düzenleyici kurumların karar ve uygulamalarına yer verilmiştir. Avrupa'da davranışın incelendiği kararlardaki sektörlerin, serbestleşme sürecinin yaşandığı elektrik, telekomünikasyon ve posta sektörleri olması dikkat çekmiştir. Ulusal rekabet otoriteleri haricinde, düzenleyici kurumların da sektöre özgü mevzuat ve tüketicinin korunması kapsamında müşterilerin geri kazanılmasına yönelik kararlar aldığı görülmüştür.

Avrupa'da müşterilerin geri kazanılmasına yönelik davranışın, piyasa kapamaya yol açması, dışlayıcı etki doğurması, rakipler üzerindeki zarar ve uzun vadede ilgili pazarlardaki rekabet seviyesini olumsuz etkileyerek tüketici zararına sebep olması gibi rekabetçi endişelere mahal verdiği tespit edilmiştir. Türkiye uygulaması bakımından müşterilerin geri kazanılmasıyla ilişkilendirilebilecek benzer davranışların temelde rekabetçi olarak nitelendirildiği, yapılan incelemelerde çoğunlukla davranış ile muhtemel şekilde rekabet karşıtı piyasa kapamaya yol açılıp açılmadığının incelendiği anlaşılmıştır.

Diğer taraftan serbestleşme süreciyle birlikte telekomünikasyon ve elektrik piyasalarında düzenleyici kurumlar ilgili pazarlardaki rekabet seviyesinin artırılması, suni giriş ve büyüme engellerinin önlenmesi ve uzun vadede rekabetçi piyasalardan beklenen faydaların elde edilmesi için müşteri hareketliliğini temin etmek üzere çalışmalar gerçekleştirmiştir. Müşteri hareketliliğinin sağlanması bakımından müşterilerin geri kazanılmasına yönelik stratejiler ve müşterilerin elde tutulmasına yönelik stratejilerin eş anlı veya ayrı ayrı olacak şekilde geçici bir süre yasaklandığı görülmüştür. Bu durum ise yerleşik teşebbüsün serbestleşme süreci öncesindeki yasal tekel konumu dolayısıyla eski müşterileri hakkında edindiği verileri avantajına olacak şekilde kullanmasına ve rekabetçi

piyasa yapıları bakımından tüketicinin yanıltmasıyla müşteri hareketliliğinin engellenmesinin sakıncalı olmasına bağlanmıştır. Bazı düzenleyici kurumlar ise yaptıkları sektör incelemeleri neticesinde davranışı rekabetçi olarak nitelendirdiği için yasaklamamış, ancak müşteri hareketliliğine yönelik farklı düzenlemeler gerçekleştirmiştir. Sonuç olarak, anılan yasaklamaların kısa vadede anlamlı görülebilse de uzun vadede rekabet seviyesi üzerinde olumsuz etkiler doğurabileceği, ilgili pazarlarda rekabet seviyesinin yeterli düzeye ulaşması ve davranışın dışlayıcı etkisinin azalmasını takiben yasaklamaların yürürlükten kaldırılmasının yerinde olabileceği değerlendirilmiştir.

ABSTRACT

While it is extremely important for undertakings to acquire new customers and retain existing customers, the success of these strategies depends on a well-implemented Customer Relationship Management. Nevertheless, the incentives of customers to switch to rival undertakings by considering price related and service related issues prevent the success of Customer Relationship Management policies that just aims at gaining new customers and retaining existing customers. Therefore, undertakings also include win back promotions in their marketing policies, mostly in the form of price reductions, in order to reactivate relations with former customers.

The literature acknowledges that an optimized win back strategy for undertakings is less costly than others due to the availability of customer-specific data and that this strategy can also harm competitors. Even though win back strategies are seen as competitive *prima facie*, in some exceptional cases, the conduct has been qualified as anticompetitive and it was also temporarily banned during the liberalization process in the electricity and telecommunications sectors to create a competitive environment in the long run. Thus, it has become a question that needs to be studied in which situations this practice may constitute abuse in competition law and when it may lead to false positives.

In this context, the study classifies the practice of customer win back from the perspective of competition law, discusses the exclusionary effect of the conduct, and also discusses competitive concerns about the conduct based on competition law experience, when the conduct is considered as a type of selective pricing. Then, the decisions of the competition authorities, where the conduct is investigated, and the practices of the sectoral regulatory institutions are included. Finally, it is discussed what methods can be followed regarding the conducts aimed at winning back customers.

KAYNAKÇA

AĞVAZ, B. (2017), *Hâkim Durumun Kötüye Kullanılmasında Maliyet Üstü Fiyatlama*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara.

CAPRARO, A. J., S. BRONIARCZYK ve R. K. SRIVASTAVA (2003), “Factors Influencing the Likelihood of Customer Defection: The Role of Consumer Knowledge”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol:31, No:2, s.164–75.

COHEN, S. ve J. MOORE (2000), “Today’s Buzzword: CRM (Customer Relationship Management)”, *Public Management*, Vol:4, No:82, s.10-13.

CRTC (1998), “Interconnection Steering Committee Dispute on Competitive Winback Guidelines”.

CRTC (1999), “Rules Regarding Communication Between the Customer and the Broadcast Distribution Undertaking”, CISC Dispute.

CRTC (2007), “Broadcasting Public Notice, No:2007-111, Elimination of Winback Rules”, <https://crtc.gc.ca/eng/archive/2007/pb2007-111.htm>, Erişim Tarihi: 07.05.2021.

DETHMERS, F. ve H. ENGELLEN (2011), “Fines Under Article 102 of the Treaty on the Functioning of the European Union”, *European Competition Law Review*, Vol:32, No:2, s.86-98.

DETHMERS, F. ve J. BLONDEEL (2017), “EU Enforcement Policy on Abuse of Dominance: Some Statistics and Facts”, *European Competition Law Review*, Vol:4, No:38, s.147-164.

DHAR, R. ve S. M. NOWLIS (2004), “To Buy or Not to Buy: Response Mode Effects on Consumer Choice”, *Journal of Marketing Research*, Vol:41, No:4, s.423–432.

DORSEY, E. ve J. M. JACOBSON (2015), “Exclusionary Conduct in Antitrust”, *St. John’s Law Review*, Vol:89, No:1, s.101-141.

DOWLING, G. R. (2002), “Customer Relationship Management: In B2C Markets, Often Less Is More”, *California Management Review*, Vol:44 No:3 s.87–104.

ECONOMIC ADVISORY GROUP ON COMPETITION POLICY (2005), “An Economic Approach to Article 82”, <https://ec.europa.eu/dgs/competition/economist/eagcp.html>, Erişim Tarihi: 22.01.2021.

EDLIN, A. (2002), “Stopping Above-Cost Predatory Pricing”, *Yale Law Journal*, Vol:111, Sayı:4, s.941-991.

ELHAUGE, E. (2003a), *United States Antitrust Law and Economics*, Thomson Reuters/West Foundation Press, New York.

ELHAUGE, E. (2003b), “Why Above-Cost Price Cuts to Drive Out Entrants Are Not Predatory – and the Implications for Defining Costs and Market Power”, *The Yale Law Journal*, Vol:112, No:4, s.681-827.

EUROPEAN COMMISSION (2005), “DG Competition Discussion Paper on the Application of Article 82 of the Treaty to Exclusionary Abuses”, Brüksel, <https://ec.europa.eu/comm/competition/antitrust/art82/discpaper2005.pdf>, Erişim Tarihi: 25.02.2020.

EUROPEAN COMMISSION (2009), “Guidance on Its Enforcement Priorities in Applying Article 82 (EC) to Abusive Exclusionary Conduct by Dominant Undertakings”, Brüksel, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/TML/?uri=CELEX:52009XC0224\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/TML/?uri=CELEX:52009XC0224(01)&from=EN), Erişim Tarihi: 25.02.2020.

EZRACHI, A. (2014), *EU Competition Law An Analytical Guide to the Leading Cases*, 4. Baskı, Hart Publishing, Oxford.

FCC (1999), “Order on Reconsideration and Petitions for Forbearance”, https://transition.fcc.gov/Bureaus/Common_Carrier/Orders/1999/fcc99223.txt, Erişim Tarihi: 21.04.2021.

FTC Guide to Antitrust Laws, *Price Discrimination: Robinson-Patman Violations*, <https://www.ftc.gov/tips-advice/competition-guidance/guide-antitrust-laws/price-discrimination-robinson-patman>, Erişim Tarihi: 10.04.2021.

FCC Telecommunications Act of 1996, <https://transition.fcc.gov/Reports/tcom1996.pdf>, Erişim Tarihi: 21.04.2021.

GADDE, L. E. ve L. G. MATTSSON (1987), “Stability and Change in Network Relationships”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol:4, No:1, s.29-41.

GANESAN, S. (1994), “Determinants of Long-Term Orientation In Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, Vol:58, No:2, s.1-19.

GANESH, J., M. J. ARNOLD ve K. E. REYNOLDS (2000), “Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences Between Switchers and Stayers”, *Journal of Marketing*, Vol:64, No:3, s.65–87.

GELMAN, J. R. ve S. C. SALOP (1983), “Judo Economics: Capacity Limitation and Coupon Competition”, *The Bell of Journal Economics*, Vol:14, No:2, s.315-325.

GERADIN, D. ve N. PETIT (2005), “Price Discrimination under EC Competition Law: The Need for a Case-by-Case Approach”, *College of Europe - Global Competition Law Centre*, Working Paper 07/05, Brugge.

GERARD, D. (2005), “Price Discrimination under Article 82 (c) EC: Clearing up the Ambiguities”, *College of Europe - Global Competition Law Centre*, Research Paper on Article 82 EC, Brugge.

GRIFFIN, J. ve M. W. LOWENSTEIN (2001), *Customer Winback: How to Recapture Lost Customers-And Keep Them Loyal*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

GUSTAFSSON, A., M. D. JOHNSON ve I. ROOS (2005), “The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment, and Triggers on Customer Retention”, *Journal of Marketing*, Vol:69, No:10, s.210–218.

Hâkim Durumdaki Teşebbüslerin Dışlayıcı Kötüye Kullanma Niteliğindeki Davranışlarının Değerlendirilmesine İlişkin Kılavuz.

HAVILA, V. ve I. F. WILKINSON (2002), “The Principle of the Conservation of Business Relationship Energy: or Many Kinds of New Beginnings” *Industrial Marketing Management*, Vol:31, No:3, s.191–203.

HOMBURG, C., W. D. HOYER ve R. M. STOCK (2007), “How to Get Lost Customers Back?” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol:35, No:4, s.461–74.

HUANG, J. ve XIONG, W. (2010), “The Effect of Win-Back Investment on Lost Consumers’ Intention of Reinitiating Relationship”, *Frontiers of Business Research in China*, Vol:4, No:3, s.485–497.

HUNT S. D. (2002), *Foundations of Marketing Theory: Toward a General Theory of Marketing*, 1. Baskı, Sharpe Routledge, New York.

HWANG, H. (2016), “A Stochastic Approach for Valuing Customers: A Case Study”, *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, Vol:10, No:3, s.67-82.

JONES, A. ve B. SUFRIN (2008), *EC Competition Law*, 3. Baskı, Oxford University Press, New York.

KNOX, G. ve R. V. OEST (2014), “Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach”, *Journal of Marketing*, Vol:78, No:5, s.42–57.

KONKURRENSVERKET (2015), “The Pros and Cons of Price Discrimination”, <https://www.konkurrensverket.se/globalassets/english/research/the-pros-and-cons-of-price-discrimination-9356kb.pdf>, Erişim Tarihi: 29.03.2021.

KORAH, V. (2001), *Cases&Materials on EC Competition Law*, 2. Baskı, Hart Publishing, Oregon.

KUMAR, V., Y. BHAGWAT ve X. A. ZHANG (2015), “Regaining ‘Lost’ Customers: The Predictive Power of First-Lifetime Behavior, the Reason for Defection, and the Nature of the Win-Back Offer”, *Journal of Marketing*, Vol:79, No:4, s.34-55.

LANG, J. T. ve R. O’DONOGHUE (2002), “Defining Legitimate Competition: How to Clarify Pricing Abuses Under Article 82 EC”, *Fordham International Law Journal*, Vol:26, No:1, s.83-162.

MANO, M. ve B. DURAND (2005), “A Three Step Structured Rule of Reason to Assess Predation under Article 82”, DG Competition Office of the Chief Economist Discussion Papers, http://ec.europa.eu/dgs/competition/economist/pred_art82.pdf, Erişim Tarihi: 12. 02.2021.

NICITA, A. (2009), “Consumers Win-back as Exclusionary Conduct. Some Insights for Antitrust Law”, *Department of Economics University of Siena*, 565, <https://ideas.repec.org/p/usi/wpaper/565.html>, Erişim Tarihi 27.01.2020.

NICITA, A. ve PARCU, P. L. (2005), “Towards an Economic Approach to Art. 82: The Case for Anti-Competitive Winback Strategies”, *Discussion paper submitted to EC DGCOMP*, Public Consultation on Art. 82, <https://ec.europa.eu/competition/antitrust/art82/033.pdf>, Erişim Tarihi: 12.10.2020.

NZEA (2014), “Proposed Code Amendment – Saves and Early Win-backs”, Consultation Paper, <http://www.ea.govt.nz/about-us/what-we-do/our-history/archive/dev-archive/work-programmes/market-wholesale-and-retail-work/winbacks-and-saves/consultation/#c12826>, Erişim Tarihi: 25.04.2021.

NZEA (2017), “Post Implementation Review of Saves and Winbacks”, Final Report, <https://www.ea.govt.nz/assets/dms-assets/22/22482Post-implementation-review-saves-and-winbacks.pdf>, Erişim Tarihi: 25.04.2021.

NZEA (2019), “Saves and Winbacks Code Amendment”, Consultation Paper, <https://www.ea.govt.nz/assets/dms-assets/25/25988saves-and-win-backs-Code-amendment-consultation-paper-2019.pdf>, Erişim Tarihi: 25.04.2021.

NZEA (2020), “Saves and Win-backs Code Amendment”, Decision Paper, <https://www.ea.govt.nz/development/work-programme/consumer-choice-competition/saves-and-win-backs/development/decision-to-ban-saves-and-win-backs/>, Erişim Tarihi: 25.04.2021.

O’DONOGHUE, R. (2007), “Verbalizing a General Test for Exclusionary Conduct under Article 82 EC”, EHLERMANN, C. D. ve M. MARQUIS (der.), *European Competition Law Annual 2007: A Reformed Approach to Article 82 EC* içinde, Hart Publishing, Oregon.

O’DONOGHUE, R. ve J. PADILLA (2006), *The Law and Economics of Article 82 EC*, Hart Publishing, Oregon.

O’DONOGHUE, R. ve J. PADILLA (2013), *The Law and Economics of Article 102 TFEU*, 2. Baskı, Hart Publishing, Oregon.

OECD (2017), “Economic Impact of Competition Policy Enforcement on the Functioning of Telecoms Markets In the EU”, <https://ec.europa.eu/competition/publications/reports/kd0417233enn.pdf>, Erişim Tarihi: 16.12.2020.

OFCOM (2012), “Consumer Switching: A Consultation on Proposals to Change the Processes for Switching Fixed Voice and Broadband Providers on the Openreach Copper Network”, https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0022/71455/condo_c.pdf, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

OFCOM (2013), “Consumer Switching: A Statement and Consultation on the Processes for Switching Fixed Voice and Broadband Providers on the Openreach Copper Network”, https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0033/76569/consumer_switching.pdf, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

OFCOM (2017), “Review of the General Conditions of Entitlement”, https://www.ofcom.org.uk/data/assets/pdf_file/0026/106397/Statement-and-Consultation-Review-of-the-General-Conditions-of-Entitlement.pdf, Erişim Tarihi: 24.04.2021.

OFCOM, *General Conditions of Entitlement*, <https://www.ofcom.org.uk/phones-telecoms-and-internet/information-for-industry/telecoms-competition-regulation/general-conditions-of-entitlement>, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

OFGEM (2002), “Electricity Supply Competition: An Ofgem Occasional Paper”, 83/02, <https://www.ofgem.gov.uk/sites/default/files/docs/2002/12/83-02--->

[electricity-supply-competition-an-ofgem-occasional-paper_0.pdf](#), Erişim Tarihi: 23.04.2021.

OFGEM(2013), “New Standarts of Conduct for Suppliers – Domestic Consumers”, <https://www.ofgem.gov.uk/publications-and-updates/new-standards-conduct-suppliers-domestic-consumers>, Erişim Tarihi: 23.04.2021.

ÖZDEMİR, U.N. (2010), *Fiyatlamaya İlişkin Tek Taraflı Davranışların Değerlendirilmesinde Kullanılan Maliyet Ölçütleri*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezleri Serisi, Ankara.

PAPANDROUPOLOS, P. (2007), “How should price discrimination be dealt with by competition authorities?”, *Concurrences*, N° 3-2007, s.34-38, <https://www.concurrences.com/en/review/issues/no-3-2007/law-economics/how-should-price-discrimination-be-dealt-with-by-competition-authorities>, Erişim Tarihi: 22.03.2021.

POLO, M. (2009), “Anticompetitive versus Competitive Explanations of Unilateral Practices: The Identification Problem”, *Journal of Competition Law & Economics*, Vol:6, No:2, s.457-476.

POSNER, R.A. (2003), *Antitrust Law*, University of Chicago Press, Chicago.

REINARTZ, W. J. ve V. KUMAR (2003), “The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration”, *Journal of Marketing*, Vol:67, No:1, s.77-99.

Rekabet Terimleri Sözlüğü, Gözden Geçirilmiş Altıncı Baskı, www.rekabet.gov.tr/dosya/geneldosya/rk-terimleri-sozlugu-2018-pdf, Erişim Tarihi: 10.02.2021.

REY, P. ve TIROLE, J. (2007), “A Primer on Foreclosure”, ARMSTRONG M. ve R. PORTER (der.), *Handbook of Industrial Organization* içinde, Elsevier, Vol:3, Kısım:33, s.2145-2220.

RITTER, L. ve W.D. BRAUN (2005), *European Competition Law: A Practitioner's Guide*, 3. Baskı, Kluwer Law International, Hollanda.

RUST, R. T., A. J. ZAHORIK ve T. L. KEININGHAM (1996), *Service Marketing*, Harper Collins College Publishing, New York.

RUST, R. T., K. N. LEMON ve V. A. ZEITHAML (2004), “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy”, *Journal of Marketing*, Vol:68, No:1, s.109–127.

RYALS, L. (2002), “Measuring Risk and Returns in the Customer Portfolio”, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol:9, No:3, s.219–227.

SAGERS, C., L. A. SULLIVAN ve W. S. GRIMES (2016), *The Law of Antitrust: An Integrated Handbook (Hornbook Series)*, 3. Baskı, West Academic Publishing, St. Paul-Minnesota.

SALOP, S. ve D. SCHEFFMAN (1983), “Raising Rivals’ Costs”, *American Economic Review Papers and Proceedings*, Vol:73, No:2, s.267-71.

SHY, O. (1995), *Industrial Organization: Theory and Application*, MIT Press, Massachusetts.

SIMPSON, C. (2016), “Dominant Firms and Selective Discounting in the EU: ‘When is ‘Meeting Competition’ a Defence?’”, *European Competition Journal*, Vol:12, No:1, s.1-27.

SPENCE, A. M. (1977), “Entry, Capacity, Investment and Oligopolistic Pricing.” *Bell Journal of Economics*, Vol:8, No:2, s.534-544.

STAUSS, B. ve C. FRIEGE (1999), “Regaining Service Customers: Costs and Benefits of Regain Management”, *Journal of Service Research*, Vol:1, No:4, s.347-61.

STEWART, D. W. ve LADIK, D. M. (2019), *How to Get Published in the Best Marketing Journals*, Edward Elgar Publishing, Northampton.

SÜMER ÖZDEMİR, N. (2015), *Rekabete Aykırı Dışlayıcı Uygulamaların Tespitinde Etki Temelli Yaklaşım ve Etki Standartları*, Rekabet Kurumu Uzmanlık Tezi, Ankara.

THOMAS, J. S., R. C. BLATTBERG ve E. J. FOX (2004), “Recapturing Lost Customers”, *Journal of Marketing Research*, Vol:41, No:1, s.31-45.

TOKMAN, M., L. M. DAVIS ve K. N. LEMON (2007), “The WOW Factor: Creating Value Through Win-Back Offers to Reacquire Lost Customers”, *Journal of Retailing*, Vol:83, No:1, s.47-64.

United Kingdom Competition Act 1998, Chapter V, Regulators, <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/1998/41/part/I/chapter/V/crossheading/regulators>, Erişim Tarihi: 14.04.2021.

VICKERS, J. (2005), “Abuse of Market Power”, *The Economic Journal*, Vol:115, No:504, s.244-261.

WHINSTON, M. (1990), “Tying, Foreclosure, and Exclusion”, *American Economic Review*, Vol:80, No:4, s.837-859.

WHISH, R. ve D. BAILEY (2012), *Competition Law*, Oxford University Press, New York.

XEVELONAKIS, E. (2005), “Developing Retention Strategies Based on Customer Profitability İn Telecommunications: An Empirical Study”, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol:12, No:3, s.226–242.

ABD Yüksek Mahkeme Kararları

Aspen Skiing Co. v. Aspen Highlands Skiing Corp., 472 U.S.585 (1985)

Brooke Group Ltd. v. Brown & Williamson Tobacco Corp., 509 U.S.209 (1993)

Cargill Inc. v. Monfort of Colorado Inc., 479 U.S.104 (1986)

Great Atlantic and Pacific Tea Co Inc v FTC 440 US 69 (1979)

Weyerhaeuser Co. v. Ross-Simmons Hardwood Lumber Co., 549 U.S.312 (2007)

ABD Bölge Mahkemeleri Kararları

Barry Wright Corp. v. Itt Grinnell Corp., 724 F.2d 227 (1983)

Cascade Health Solutions v. Peacehealth, 515 F.3d 883, 909 (9th Cir. 2008)

ABD Alt Derece Mahkemeleri Kararları

United States v. AMR Corp., 140 F. Supp. 2d 1141 (D. Kan. 2001)

Information Resources, Inc. v. Dun & Bradstreet Corp., 359 F. Supp. 2d 307 (S.D.N.Y. 2004)

Ortho Diagnostic Sys., Inc. v. Abbott Labs., Inc., 920 F. Supp. 455, 467 (S.D.N.Y. 1996)

Virgin Atlantic Airways LTD v. British Airways PLC, 69 F. Supp. 2d 571 (S.D.N.Y. 1999)

Avrupa Birliği Adalet Divanı Kararları

Compagnie Maritime Belge Transports SA and Others v Commission, Joined Cases C-395/96 P and C-396/96 P, [2000] ECR I-1365

Continental Can v. Commission, Case C-6/72, [1973] ECR 215

Post Danmark A/S v Konkurrencerådet, Case C-209/10, [2012]

Post Danmark A/S v Konkurrencerådet, Case C-23/14, [2015]

Avrupa Birliği Genel Mahkeme Kararları

Compagnie Maritime Belge Transports SA and Others v. Commission, T-24/93, T-25/93, T-26/93, T-28/93 (1996) ECR II-1201

Irish Sugar plc v. Commission (Case T-228/97) (1999) ECR II-2969

Avrupa Birliği Komisyonu Kararları

AKZO (Interim Measures) (1983) OJ 1 252/13

Cewal, Case 93/82, OJ [1993] L34

ECS/AKZO, OJ [1985] L374/1

Eurofix-Bauco v. Hilti, Case 88/138, OJ [1988] L65

Irish Sugar plc, Case 97/624 OJ [1997] L258

Düzenleyici Kurum Kararları

OFGEM v. London Electricity, 12.09.2003, Reference No:100/03

OFCOM v. British Telecom, 26.04.2004, Reference No:CW/00747/01/04

CRTC, Terms and Rates Approved for Large Cable Carriers' Higher Speed Access Service - 01.02.2001, Order No:2001-92-Follow-up to Order CRTC 2000-789

CRTC, Telecom Decision, 05.10.2007, No:2007-97

Fransa Rekabet Otoritesi Kararları

Autorite de la Concurrence v. France Télécom, 28.07.2009, Decision No:09-D-24

Autorite de la Concurrence v. ENGIE SA, 21.03.2017, Decision No:17-D-06

İspanya Rekabet Otoritesi (CNC) Kararları

CNC v. Telefónica Espana, 01.04.2004, 557/03

CNC v. Telefónica Espana&DTS, 22.04.2015 C/0612/14

İtalya Rekabet Otoritesi (AGCM) Kararları

AGCM v. Telecom Italia, 11.12.2008, No:19249, A 375

AGCM v. Poste Italiane, 14.12.2011, No:23065, A 413

AGCM v. Wind, 12.11.2019, No:27995, PS11380

AGCM v. Vodafone, 12.11.2019, No:27997 PS11381

AGCM v. Telecom Italia, 20.12.2019, No:28055, PS11379

İtalya Mahkeme Kararları

Regional Administrative Court of Lazio Section I, Poste Italiane, 25.06.2012
No:5769

Council of State, Section VI, Poste Italiane, 06.05.2014, No:2302

Rekabet Kurulu Kararları

- 29.02.2000 tarih, 00-9/89-44 sayılı karar (*Uzay Gıda (Frito-Lay)*)
16.04.2002 tarih, 02-24/244-99 sayılı karar (*Tüpraş*)
06.08.2009 tarih, 09-35/877-206 sayılı karar (*Anadolu Cam*)
08.10.2009 tarih, 09-45/1136-286 sayılı karar (*Turkcell-Vodafone*)
21.10.2009 tarih, 09-48/1193-301 sayılı karar (*Ekmek*)
18.11.2009 tarih, 09-56/1325-331 sayılı karar (*Mey İçki*)
08.02.2010 tarih, 10-14/175-66 sayılı karar (*İzocam*)
06.05.2010 tarih, 10-34/540-192 sayılı karar (*TTNet*)
17.11.2011 tarih, 11-57/1477-533 sayılı karar (*Trakya Cam*)
03.05.2012 tarih, 12-24/660-182 sayılı karar (*EAE Elektrik-I*)
11.07.2013 tarih, 13-44/544-240 sayılı karar (*EAE Elektrik-II*)
19.12.2013 tarih, 13-71/992-423 sayılı karar (*Türk Telekom*)
16.09.2014 tarih, 14-33/666-292 sayılı karar (*Tekhnelogos Yazılım*)
25.12.2014 tarih, 14-54/932-420 sayılı karar (*THY*)
20.11.2015 tarih, 15-41/677-239 sayılı karar (*Turkcell*)
20.02.2018 tarih, 18-06/101-52 sayılı karar (*CK Akdeniz*)
08.03.2018 tarih, 18-07/111-58 sayılı karar (*Çiçek Sepeti*)
08.08.2018 tarih, 18-27/461-224 sayılı karar (*Enerjisa*)
01.10.2018 tarih, 18-36/583-284 sayılı karar (*Gediz Elektrik*)

Diğer Kaynaklar (Konferans, İnternet, Haber, Basın Açıklamaları vb.)

AGCM (2019), Press Release, “Antitrust: fines over of €10 million on Wind and Vodafone for unfair business practices in the promotion of winback offers”, <https://en.agcm.it/en/media/press-releases/2019/12/PS11380-PS11381>, Erişim Tarihi: 14.04.2021.

AGCM (2020), Press Release, “ICA: Telecom Fined 4.8 Million Euros for Unfair Business Practices in the Promotion of Winback Offers and Unsolicited Services”, <https://en.agcm.it/en/media/press-releases/2020/1/PS11379>, Erişim Tarihi: 14.04.2021.

Bain's Models for Limit Pricing Theory of Markets, <https://www.economicdiscussion.net/theories/bains-models-for-limit-pricing-theory-of-markets/5522>, Erişim Tarihi: 23.03.2021.

Bir Üst Model Satışı Hakkında Bilgi, <https://www.eticaret.com/blog/upselling-nedir-upselling-taktikleri/>, Erişim Tarihi: 26.02.2021.

Çapraz Satış Hakkında Bilgi, <https://www.eticaret.com/blog/e-ticaret-capraz-satis-taktikleri/>, Erişim Tarihi: 26.02.2021.

CARUSO, J. (2003), "Carriers Go Bonkers Over Bundling", *Network World*, <https://www.networkworld.com/article/2337519/carriers-go-bonkers-over-bundling.html>, Erişim Tarihi: 16.12.2020.

Compagnie Maritime Belge Transports and Others v Commission, Opinion of Advocate General Fennelly (1998), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:61996CC0395&from=EN>, Erişim Tarihi: 06.04.2021.

DOJ Office of Public Affairs (2020), *Final Judgment in T-Mobile/Sprint Transaction*, <https://www.justice.gov/opa/pr/court-enters-final-judgment-t-mobilesprint-transaction>, Erişim Tarihi: 11.03.2021.

DOJ, Press Release and Statement of Assistant Attorney General Thomas O. BARNETT Regarding the Closing of the Investigation (2006), *AT&T/Bellsouth Acquisition*, <https://www.justice.gov/archive/atr/public/press-releases/2006/218904.htm>, Erişim Tarihi: 11.03.2021.

European Commission (1997), Press Release, "The European Commission Accepts an Undertaking from Digital Concerning Its Supply and Pricing Practices in the Field of Computer Maintenance Services", IP/97/868, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_97_868, Erişim Tarihi: 31.03.2021.

European Commission (2008), Press Release, "Antitrust: Consumer Welfare at Heart of Commission Fight Against Abuses by Dominant Undertakings", IP/08/1877, http://europa.eu/rapid/press-release_IP-08-1877_en.htm?locale=en, Erişim Tarihi: 05.04.2021.

Harvard Business Review (2010), "Competitive Strategy, How I did It: Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers", <https://hbr.org/2010/07/how-i-did-it-zappos-ceo-on-going-to-extremes-for-customers>, Erişim Tarihi 15.03.2021.

LOPES, L., C. BRITO ve H. ALVES (2012), "Lost and Win-back Customers: Towards a Theoretical Framework of Customer Relationship Reactivation", *41st EMAC Conference*, Lizbon, <https://bibliotecadigital.ipb.pt/handle/10198/10134?locale=en>, Erişim Tarihi: 10.12.2020.

Markov Zincir Modeli Hakkında Bilgi, https://en.wikipedia.org/wiki/Markov_chain, Erişim Tarihi: 23.02.2021.

Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management) Hakkında Bilgi, https://www.investopedia.com/terms/c/customer_relation_management.asp, Erişim Tarihi: 27.02.2021.

Oxford Essential Quotations (2016), 4. Baskı, Oxford University Press, <https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/acref/9780191826719.001.0001/q-or-ed4-00011285>, Erişim Tarihi: 09.03.2021.

Pazar Doymunluğu Hakkında Bilgi, https://www.investopedia.com/terms/m/market_saturation.asp, Erişim Tarihi: 26.02.2021.

STELTER, B. (2013), “Time Warner Cable Tries to Win Back Ex-Subscribers”, *The New York Times*, <https://www.nytimes.com/2013/01/21/business/media/time-warner-cable-ad-campaign-aims-at-regaining-customers.html>, Erişim Tarihi: 15.03.2021.

The Model of Franco-Modigliani of Limit-Pricing, <https://www.economicsdiscussion.net/limit-pricing/the-model-of-franco-modigliani-of-limit-pricing/5570>, Erişim Tarihi: 23.03.2021.

The Model of Sylos-Labini of Limit-Pricing, <https://www.economicsdiscussion.net/limit-pricing/the-model-of-sylos-labini-of-limit-pricing/5552>, Erişim Tarihi: 23.03.2021.

TRIVUNOVIC, K. (2011), “Travelocity Email Win-Back Campaign Takes the Gold Prize for ‘Best Promotional Email Campaign’ at Marketing Sherpa Email Awards 2012”, <http://www.strongmail.com/resources/blogs/email-marketing-insights/2011/11/travelocity-win-back-campaign-wins-marketingsherpa-email-awards-2012>, Erişim Tarihi: 15.10.2020.



Üniversiteler Mahallesi
1597. Cadde No: 9
06800 Bilkent - Çankaya /ANKARA
[http:// www.rekabet.gov.tr](http://www.rekabet.gov.tr)