



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

Sayın Prof. Dr. Nurettin Kaldırımıcı
Başkan

Rekabet Kurumu
Bilkent Plaza B3 Blok
06530 Bilkent Ankara

İstanbul, 07 Nisan 2008
Ref: KE/bs/08-755

Konu: “1997/1 Sayılı Tebliğ’in Gözden Geçirilmesi Hakkında Tartışma Metni” hakkında
TÜSİAD Görüşü

Sayın Başkan,

Rekabet Kurulu’nun, Kuruldan izin alınması gereken birleşme ve devralmaları düzenleyen mevzuatı, mehz Avrupa Birliği (AB) mevzuatındaki gelişmeler ve Tebliğ’in on yıllık uygulaması sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda gözden geçirmeye karar vermesini ve bu doğrultuda hazırlanan çalışmayı memnuniyetle karşılıyoruz. Türkiye’nin AB ile entegrasyon sürecinde ortaya koyduğu çabaların yeni bir halkasını oluşturan bu mevzuat çalışmasında emeği geçen herkese teşekkür ederiz

Ancak yoğunlaşmaların kontrolünde Tebliğin yanı sıra Kanunun ilgili maddelerinin de gözden geçirilmesi gerektiğini düşünmekteyiz. Bu çerçevede en temel olarak; birleşme/devralma yerine yoğunlaşma kavramının kullanılmalı, yoğunlaşma ve kontrol değişikliği kavramları Kanunda yer almalı ve usul kuralları netleştirilmelidir. Ayrıca değerlendirme hususlarını tümüyle içerecek bir kılavuz ve bir örnek uygulamalar rehberinin çıkarılması yerinde olacaktır.

TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

İstanbul: Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye
Ankara: İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye
Brüksel: 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium
Washington D.C.: 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA
Berlin: Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany
Paris: 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France
Pekin: Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

Tel: +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50
Tel: +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76
Tel: +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993
Tel: +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71
Tel: +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399
Tel: +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46
Tel: +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

e-mail: tusiad@tusiad.org
e-mail: ankooffice@tusiad.org
e-mail: bxlooffice@tusiad.org
e-mail: usoffice@tusiad.us
e-mail: berlinoffice@tusiad.org
e-mail: parisoffice@tusiad.org
e-mail: tusiad.china@euccc.com.cn



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

Genel olarak işaret ettiğimiz bu hususların yanı sıra, “1997/1 Sayılı Tebliğ'in Gözden Geçirilmesi Hakkında Tartışma Metni'nde yer alan maddelere ilişkin görüşlerimiz de metinde yer alan madde numaralarına sadık kalınarak aşağıda yer almaktadır:

I. BİRLEŞME VEYA DEVRALMA SAYILAN/SAYILMAYAN HALLER

I.A. Kontrolde Kalıcı Değişiklik Unsuru

AB tarafından yoğunlaşmaların kontrolü için hazırlanmış olan 139/2004 sayılı Birleşme Tüzüğü devralma tanımı için “kontrolde kalıcı değişiklik” koşulu aramaktadır. Ancak özellikle sadece yatırım amaçlı devralma hallerinde, belli süreler için teşebbüste hisse sahibi olan ve bu sürenin sonunda hisseleri elinde çıkaracak olan teşebbüsler açısından kontrolde kalıcı değişiklik olup olmadığı tartışmalı bir husus olacaktır. Bu nedenle,

- “Kalıcılık” kavramının getirilmesi devralmanın tanımının netleştirilmesi açısından faydalı olacaktır.
- Özellikle belli tür işlemler açısından (finansal holdinglerin faaliyetleri, kullanım haklarının devri, vb.) “kalıcılık” kriterlerinin çerçeve olarak tanımlanması faydalı olacaktır.

Özel olarak girişim sermayesi yatırım ortaklıklarının istisna tanınmasının kimi durumlarda sakınca yaratabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle kontrolde kalıcı değişiklik yaratmayan durumların sayılması yöntemi yerine, kavramın genel bir tanımının yapılmasının ve her somut olayın Kurul denetiminden geçirilmesinin ve kontrolde kalıcı değişikliğin gerçekleşip gerçekleşmediğinin belirlenmesinin daha doğru olacağını düşünmekteyiz.

I.B. Devralma Tanımının Gözden Geçirilmesi

Bilindiği üzere halihazırda devralma/yoğunlaşma tanımı Kanunda yer almamakta, 1997/1 sayılı Tebliğ'de bir tanıma yer verilmektedir. Ancak bu tanım aslında yoğunlaşma işlemini tanımlamaktan ziyade yoğunlaşma işleminin nasıl gerçekleştirildiğini tanımlamaktadır.

Yoğunlaşma kavramının temelinde yer alan “kontrolün el değiştirmesi kriteri”ne ise ayrıca yer verilmektedir. Bu nedenle, Tebliğde veya Kanunda 139/2004 sayılı Tüzükteki devralma/yoğunlaşma tanımına yer verilmesi faydalı olacaktır.

I.C. Ortak Girişim İşlemlerinin Tanımı ve Değerlendirilmesi

Ortak girişimlere ilişkin düzenlemeler için uygulamada Türkiye’de farklı bir yol benimsenmesini gerektirecek sebepler olmadığı sürece, 139/2004 sayılı Tüzükle paralel hale getirilmesi doğru olacaktır.

TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

İstanbul: Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye

Ankara: İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye

Brüksel: 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium

Washington D.C.: 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA

Berlin: Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany

Paris: 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France

Pekin: Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

Tel: +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50

Tel: +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76

Tel: +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993

Tel: +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71

Tel: +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399

Tel: +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46

Tel: +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

e-mail: tusiad@tusiad.org

e-mail: ankooffice@tusiad.org

e-mail: bxlooffice@tusiad.org

e-mail: usoffice@tusiad.us

e-mail: berlinoffice@tusiad.org

e-mail: parisoffice@tusiad.org

e-mail: tusiad.china@euecc.com.cn



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

Bunun yanı sıra Kurul'un ortak girişimlerin koordinasyon doğurucu etkilerinin ayrı bir soruşturma açılmaksızın, birleşme ve devralma incelemeleri içerisinde değerlendirilmesi gündeme gelir ise, söz konusu değerlendirmenin ne şekilde gerçekleşeceğine ilişkin usul kurallarının ve sürelerin belirlenmesi gerekmektedir.

I.D. Birleşme veya Devralma Sayılmayan Haller

Yatırım amaçlı kurulmuş olan teşebbüslerin yapmış olduğu işlemlerin prensip olarak Tebliğ kapsamında olmaması gerektiği düşünülmekle birlikte, işlemin kendine özgü koşulları çerçevesinde kontrole ortak olma durumu söz konusu olduğunda, bu tür işlemlerin kapsam dışında tutulmamaları gerekir. Bu nedenle, bu tür durumların tanımlanmasında fayda vardır.

Ayrıca icra yoluyla satışların Tebliğ kapsamında bildirim yükümlülüğü olup olmadığı ayrı bir tartışma konusudur. Bu tür satışlarla ilgili olarak ihale şartnamelerine hüküm konulması yoluna gidilebilir.

I.E. İlişkili İşlemler

İlişkili işlemlerin aynı yoğunlaşma işleminin parçaları olmaları durumunda tek bir işlem olarak değerlendirilmelerine ilişkin bir düzenleme faydalı olacaktır.

II. EŞİKLER

II. A. Pazar Payı Eşiği

Tartışma metninde de ifade edildiği üzere, başvuru kriterlerinden pazar payı eşiğinin çıkarılması teşebbüslerin üzerinden büyük bir yük alacaktır. Örneklerini dünyanın çeşitli ülkelerinde göreceğimiz üzere, bildirimlerin yapılması, ilgili ürün pazarında tarafların pazar gücünün arttırılması halinde öngörülmektedir. Böylelikle pazara esas açısından etkisi olmayacak devir ve/veya birleşme işlemleri bildirim prosedürüne alınmamaktadır.

Bununla birlikte, bu yükün tamamen Kuruma bırakılması da adil bir durum olmayacaktır. Ayrıca yoğunlaşmaların ilgili pazardaki rekabet üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi görevi temel olarak Rekabet Kurumunun işi olmakla birlikte tarafların da bu değerlendirmeyi kendileri için yapmaları da gerekli kılınmalıdır.

Ayrıca Pazar payı eşiğinin tamamı ile kaldırılması yüksek cirolara sahip olmadığı halde önemli Pazar gücüne sahip olan teşebbüslerin işlemlerinin bildirim tabi olmaması sakıncasını doğurabilecektir. Benzer şekilde çok yüksek dünya cirosuna sahip olup Türkiye'de önemli Pazar

TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

İstanbul: Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye
Ankara: İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye
Brüksel: 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium
Washington D.C.: 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA
Berlin: Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany
Paris: 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France
Pekin: Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

Tel: +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50
Tel: +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76
Tel: +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993
Tel: +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71
Tel: +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399
Tel: +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46
Tel: +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

e-mail: tusiad@tusiad.org
e-mail: ankooffice@tusiad.org
e-mail: bxlooffice@tusiad.org
e-mail: usoffice@tusiad.us
e-mail: berlinoffice@tusiad.org
e-mail: parisoffice@tusiad.org
e-mail: tusiad.china@euecc.com.cn



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

gücüne sahip olmayan veya Türkiye’de Pazar payı bulunmayan teşebbüslerin işlemlerinin bildirim engeline takılması ve işlem maliyetlerinin artması söz konusu olabilecektir.

Sonuç itibarı ile her ne kadar başvuru eşiği olarak pazar payı eşiğinin kaldırılması teşebbüsler için hukuki belirliliği arttırmakta ve bildirim maliyetini bir ölçüde azaltmakta olsa da, bildirim kapsamını genişletmekte ve netice itibarı ile hem Kurul’un iş yükünü arttırmakta hem de kural olarak rekabeti etkilemeyen işlemlerin teşebbüsler tarafından bildirilmesi zorunluluğunu doğurmaktadır. Ayrıca tek başına ciro eşiği, eşik altı olup Pazar payı yüksek olan firmaların birleşmelerinin kapsam dışı kalmasına sebebiyet verebilecek ve bu durum rekabet açısından sakıncalı sonuçlar doğurabilecektir.

Yukarıdaki açıklamalarımız çerçevesinde, ciro eşiği yanında Pazar payı eşiğinin de mevcudiyetini koruması gerektiğini, Pazar payı eşiğinin kaldırılması durumunda hiç değilse tarafların bildirim formunda pazar payı bilgilerini vermelerinin zorunlu tutulması gerektiğini düşünmekteyiz.

II. B. Ciro Eşiğinin Gözden Geçirilmesi

Uzun zamandır yürürlükte olan 25 milyon YTL ciro eşiği günümüzde oldukça düşük kaldığından, bu rakamın mutlaka gözden geçirilmesi ve önemli olmayan işlemlerin incelenmesi yükünün kaldırılması açısından yükseltilmesi faydalı olacaktır.

Ayrıca eğer ilgili ürün pazarı yerine tüm Türkiye cirosu eşik olarak konulacaksa, yine aynı şekilde esas olarak pazara etkisi olmayacak devir işlemlerinin Kurul’a bildirilmesi sonucu doğacaktır. Bu gerek Rekabet Kurulu’nun, gerekse de devir ve/veya birleşme işlemi yapan tarafların, esas açısından pazara etkisi olmayacak işlemlerin bile bildirilmesi ile iş gücünü gereksiz yere arttıracaktır. Bu sebeple ilgili pazar cirosunun esas alınması önerilmektedir.

III. C. Cironun Hesaplanması

İlgili ürün pazarı yerine tüm cironun dikkate alınması yoğunlaşmanın taraflarının sahip oldukları finansal güçlerin anlaşılabilmesi açısından daha sağlıklı bir yöntem olmakla birlikte teşebbüslerin ilgili ürün pazarındaki Pazar güçlerinin belirlenmesi, işlemin rekabet üzerindeki etkilerinin daha doğru bir şekilde analiz edilmesini sağlayacaktır.

III. BİLDİRİM

III. A. Bildirimin Ne Zaman Yapılacağı

TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

İstanbul: Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye

Ankara: İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye

Brüksel: 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium

Washington D.C. : 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA

Berlin: Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany

Paris: 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France

Pekin : Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

Tel: +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50

Tel: +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76

Tel: +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993

Tel: +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71

Tel: +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399

Tel: +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46

Tel: +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

e-mail: tusiad@tusiad.org

e-mail: ankooffice@tusiad.org

e-mail: bxlooffice@tusiad.org

e-mail: usoffice@tusiad.us

e-mail: berlinoffice@tusiad.org

e-mail: parisoffice@tusiad.org

e-mail: tusiad.china@euecc.com.cn



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

Dünya çapında yapılan işlemlerde genelde asıl devralma anlaşmasından önce bir niyet ve süreç anlaşması imzalanabilmektedir. Bu anlaşmaların da devralma anlaşması olarak kabul edilmesi gerekir.

Ayrıca kapanışın Türkiye’de izin alınmadan gerçekleştirilememesi dünya çapındaki birleşmelerde sorun yaratabildiğinden, bu tür durumlarda teşebbüslerin bu konuda işlemi ayırık tutma (kontrolü izinden önce devretmeme ve benzeri) taahhütlerinin yeterli kabul edilmesi gerekir.

III. B. Bildirimin Kim Tarafından Yapılacağı

Bu konudaki düzenleme taraflara inisiyatif bırakması açısından kolaylık sağlamaktadır. Bu nedenle uygulamanın bu şekilde kalması gerektiği düşünülmektedir.

III. C. Bildirimin Nasıl Yapılacağı

III. C.1. Bildirim Formunda İstenecek Bilgilerin Kapsamı

İkili form uygulamasının taraflar açısından belirsizlik yaratma olasılığı bulunmaktadır. Zira kısa form yerine uzun formun talep edilmesi inceleme sürecinde belirsizlik yaratan bir unsur olabilecektir. Bu uygulamanın ulaşılmak istenen amaca hizmet etmeyeceğini düşünmekteyiz.

Bunun yerine Kurum tarafından çıkarılacak bir kılavuz, En İyi Uygulama Örnekleri Dokümanı ve bildirim formundaki sorunların tekrar kaleme alınması teşebbüslere büyük yarar sağlayacaktır.

Ancak şunu da belirtmek isteriz ki ön incelemenin 30 işgününe çıkarılması ihtimalinde, kısa form- uzun form ayrımının, kısa form ile yapılan bildirimlerin ön inceleme süresinin daha kısa tutulacağı (örneğin 15 gün veya 15 iş günü) düşünülerek, faydalı olacağı kanaatindeyiz.

III. C.2. Yan Sınırlamalar

Kurul kararlarının şimdilik yan sınırlamalarla ilgili değerlendirmeleri içerecek şekilde olmasında teşebbüslerin bilgilendirilmesi (advocacy) açısından fayda bulunmaktadır. Aksi tercih edilecek olursa, kılavuzda yan sınırlamalarla ilgili mutlaka açıklamalar bulunmalı veya sadece yan sınırlamalara yönelik bir kılavuz hazırlanmalıdır.

III. C.3. Bildirimin Ne Zaman Tamamlanmış Sayılacağı

Tartışma Metninde, Kurumun eksiklik yazılarıyla süreci uzattığına ve işlemlerin geciktirildiğine ilişkin eleştirilere işaret edilmiştir. Birleşme ve devralmaların sonuçlandırılabilmesi için bir ön şart olan Rekabet Kurulu izninin zamanlaması, teşebbüsler için büyük ticari önem taşımaktadır.

TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

İstanbul: Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye

Ankara: İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye

Brüksel: 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium

Washington D.C.: 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA

Berlin: Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany

Paris: 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France

Pekin: Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

Tel: +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50

Tel: +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76

Tel: +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993

Tel: +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71

Tel: +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399

Tel: +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46

Tel: +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

e-mail: tusiad@tusiad.org

e-mail: ankoffice@tusiad.org

e-mail: bxloffice@tusiad.org

e-mail: usoffice@tusiad.us

e-mail: berlinoffice@tusiad.org

e-mail: parisoffice@tusiad.org

e-mail: tusiad.china@euecc.com.cn



TÜRK SANAYİCİLERİ VE İŞADAMLARI DERNEĞİ

Özellikle birleşme ve devralma işlemlerinde ilgili işlemin en kısa sürede kapatılması çok kritik sonuçlar doğurmaktadır.

Bu sebeple Sayın Kurum tarafından daha önce görüşe sunulan “4054 Sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanunda Yapılması Öngörülen Değişikliklere İlişkin Taslak Metin”in, Kanun’un 7. Maddesini değiştiren 4. Maddesinde, ön incelemenin 30 iş gününe çıkarılması önerisi, teşebbüsleri çok zor bir durumda bırakacağı gerekçesiyle tarafımızdan 18 Temmuz 2006 tarihli TS/ŞİB/RH/06–146 sayılı TÜSİAD Görüşü’nde eleştirilmiştir. Bununla birlikte aynı Görüşümüzde, inceleme süresinin, 15 günden, 15 iş gününe çıkarılması ile hem Rekabet Kurulunun birleşme ve devralmaları incelemek için ek bir süreye kavuşmuş olacağı hem de teşebbüslerin süre açısından çok mağdur durumda bırakılmamış olacağını da belirtilmiştir.

Bildirimin tamamlanması ve eksik evrak isteme sürelerinin bu görüşümüz çerçevesinde ele alınmasının yerinde olacağını düşünmekteyiz.

III. C.4. Tebliğ ve Bildirim Formunun Dili ve Gizlilik Talepleri

Tartışma metninde belirtilen yetki belgesi ile ciro belgelerinin yanı sıra ana sözleşme gibi işleme ilişkin diğer her türlü belgenin de orijinal kopyasının yanında bir adet Türkçe tercümesinin de Kurul’a sunulması zorunluluk olmalıdır. Eğer kimi belgelerin orijinal dildeki suretleri ile yetinilecek ve tercümeleri istenmeyecek ise hangi belgelerin Türkçeye çevrilmesine gerek olmadığı açıkça belirtilmelidir.

Yapılacak değişiklikte birleşme veya devralma tarafı teşebbüslerin gizlilik taleplerinin hangi koşulları içermesi halinde ciddi bulunacağına ilişkin daha açık düzenlemeler bulunması kanımızca hukuki belirliliği arttıracak ve hukuk güvenliğini sağlayacaktır. Nitekim Komisyon’un ve İngiltere’de OFT’nin uygulaması bu yöndedir.

Sonuç olarak ülkemizde son yıllarda büyük bir hızla artan yabancı yatırımlar sonucunda şirketler için daha da önem kazanan birleşme ve devralma işlemlerinin denetiminde ortaya çıkan aksaklıkların Rekabet Kurumunun özverili çalışmaları ve yaklaşımı sayesinde ortaya koyduğu çalışma sayesinde daha da gelişeceğine olan inancımız tamdır.

(orijinali imzalıdır)

Saygılarımızla,
Dr. Kemal Erol
TÜSİAD Rekabet Çalışma Grubu Başkanı

TÜSİAD AVRUPA İŞ DÜNYASI KONFEDERASYONU (BUSINESSEUROPE) ÜYESİDİR

İstanbul: Meşrutiyet Cad. No: 46 Tepebaşı 34420 İstanbul – Türkiye

Ankara: İran Cad. No: 39/4 Gaziosmanpaşa 06700 Ankara – Türkiye

Brüksel: 13, Avenue des Gaulois, 1040 Brussels – Belgium

Washington D.C. : 1250 24th Street, N.W., Suite Nr. 300, Washington D.C. 20037 - USA

Berlin: Märkisches Ufer, 28 Berlin 10179 Germany

Paris: 33, Rue de Galilée 75116 Paris – France

Pekin : Beijing Lufthansa Centre, Office C-319, Beijing 100016, P. R. China

Tel: +90 (212) 249 19 29 **Faks:** +90 (212) 249 13 50

Tel: +90 (312) 468 10 11 **Faks:** +90 (312) 428 86 76

Tel: +32 (2) 736 40 47 **Faks:** +32 (2) 736 3993

Tel: +1 (202) 776 77 70 **Faks:** +1 (202) 776 77 71

Tel: +49 (30) 288 786 300 **Faks:** +49(30) 288 786 399

Tel: +33 (1) 44 43 55 35 **Faks:** +33 (1) 44 43 55 46

Tel: +86 (10) 6462 2066 **Faks:** +86 (10) 6462 2067

e-mail: tusiad@tusiad.org

e-mail: ankooffice@tusiad.org

e-mail: bxlooffice@tusiad.org

e-mail: usoffice@tusiad.us

e-mail: berlinoffice@tusiad.org

e-mail: parisoffice@tusiad.org

e-mail: tusiad.china@eucc.com.cn