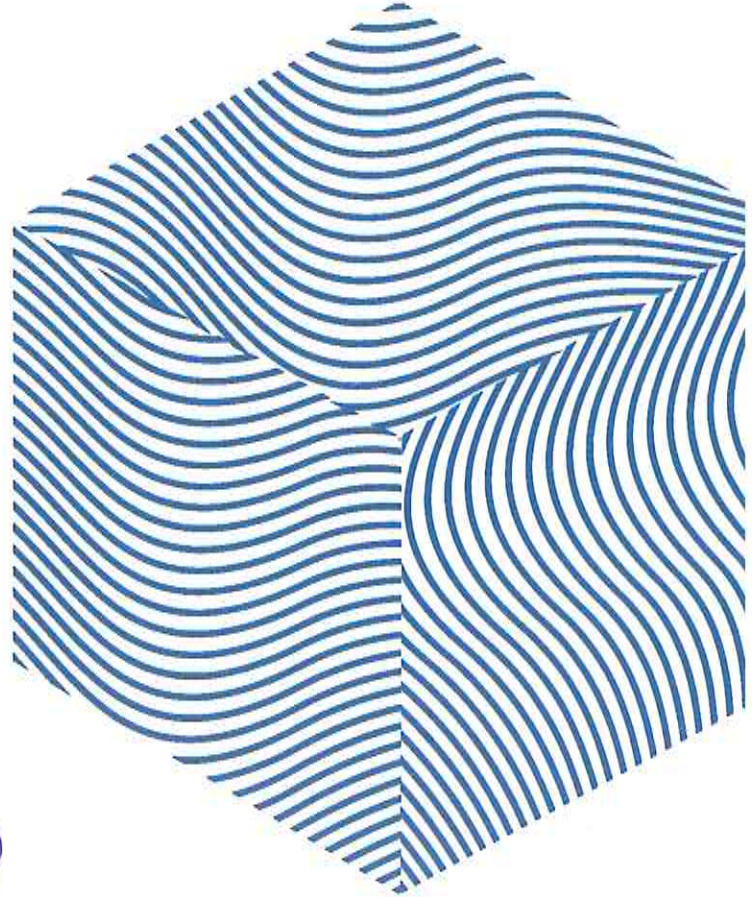


TAB

TAB Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Fiyat Tespit Raporu

4 Eylül 2023



[Handwritten signature]
İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.



İçindekiler

Rapor Özeti	9
1 Şirket Hakkında Özet Bilgi	11
1.1 Genel Bakış ve Tarihçe	11
1.2 Şirket Restoran Faaliyetleri	12
1.2.1 Burger King	15
1.2.2 Popeyes	15
1.2.3 Sbarro	16
1.2.4 Arby's	16
1.2.5 Usta Dönerci	17
1.2.6 Usta Pideci	17
1.2.7 Subway	18
1.3 Grup Hakkında Bilgiler	18
1.4 Şirketin Avantajları ve Dezavantajları	19
1.4.1 Şirketin Avantajları	19
1.4.2 Şirketin Dezavantajları	26
2 Finansal Durum	26
3 Sektör Hakkında Bilgiler	46
4 Değerleme Yöntemleri	53
4.1 İndirgenmiş Nakit Akımları Analizi	53
4.2 Piyasa Çarpanları Analizi	53
5 Değerlemeye İlişkin Önemli Hususlar	53
5.1 Değerlemede Esas Alınan Finansal Veriler	53
5.2 Benzer Şirketler	56
6 TAB Gıda Değerlemesi	58
6.1 Piyasa Çarpanları Analizi	58
6.1.1 Yabancı Benzer Şirketler Çarpanı Yöntemi	58
6.1.2 Yerli Benzer Şirketler Çarpanı Yöntemi	60
6.2 İndirgenmiş Nakit Akımları Analizi	62
6.2.1 Makroekonomik Varsayımlar	62
6.2.2 Gelirlerin Projeksiyonu	63
6.2.3 Maliyetlerin ve Faaliyet Giderlerinin Projeksiyonu	65
6.2.4 İşletme Sermayesi	68

6.2.5	Yatırım Harcamaları ve Amortisman	69
6.2.6	Ağırlıklandırılmış Ortalama Sermaye Maliyeti (AOSM)	70
6.2.7	İndirgenmiş Nakit Akımları Hesabı	70
6.3	Değerleme Sonucu	72
7	Ekler.....	73


İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

Kısaltmalar ve Tanımlar

Kısaltmalar	Tanımlar
A.Ş.	Anonim Şirketi
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ABD Doları	Amerika Birleşik Devletleri para birimi
Ana Franchise	Marka Sahipleri'nin vermiş olduğu haklar doğrultusunda Marka Sahipleri'nden lisans hakkı alıp, Franchise'lara lisans hakkı veren ve/veya doğrudan kendisi restoranlarını işleten Şirket anlamına gelmektedir. İşbu izahnamede Şirket veya TAB Gıda, Burger King, Burger King Cafe, Popeyes, Sbarro, Arby's ve Subway'in Ana Franchise'ı konumundadır.
AVM	Alışveriş Merkezi
Banko Satışları	Müşterilerin sipariş ettikleri ürünleri kendisinin teslim almasıdır. Müşteri tarafından teslim alınan ürünler; restoran mahalinde veya AVM Yönetimleri tarafından tahsis edilen ortak alanda tüketilebileceği gibi, paket yaptırılarak farklı bir lokasyonda da tüketilebilir.
Cadde Restoranı	AVM, havalimanı ve otoyollarda yer almayan restoranlardır.
Ciro	KDV dahil satış tutarını ifade etmektedir.
COVID-19	2019 yeni koronavirüs
Düzeltilmiş FAVÖK	Düzeltilmiş FAVÖK, brüt kardan pazarlama giderleri ve genel yönetim giderleri düşülüp amortisman ile kar veya zarar tablosunda yer alan diğer gelirlerin (atık yağ gelirleri ve maaş protokolü gelirleri) eklenmesi ile hesaplanır.
Düzeltilmiş FAVÖK marjı	Düzeltilmiş FAVÖK'ün toplam hasılatla bölünmesi ile elde edilen orandır.
Ekosistem veya Ekosistem Şirketleri	TAB Gıda'nın %100 sahibi olan TFI Tab Gıda ve tamamı Türk Ticaret Kanunu uyarınca kurulmuş anonim şirketler olan; Atakey Patates Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., Fasdat Gıda Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş., Fasdat Sebze Doğrama Paketleme Sanayi ve Ticaret A.Ş., Reklam Üssü Reklam Ajansı Prodüksiyon Danışmanlık Organizasyon Sanayi ve Dış Ticaret A.Ş., Ekmek Unlu Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş., Ekur Et Entegre Sanayi ve Ticaret A.Ş., Mes Mutfak Ekipmanları Sanayi ve Servis Hizmetleri Ticaret A.Ş., Ekur İnşaat Sanayi ve Ticaret A.Ş., Atp Ticari Bilgi. Elk. Güç Kaynakları A.Ş., Ata Express Elektronik İletişim Tanıtım, Pazarlama, Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.

Kısaltmalar	Tanımlar
Euromonitor	Euromonitor International Ltd, bağımsız uluslararası stratejik pazar araştırma şirketi
Fasdat	Fasdat Gıda Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Fast Food	Hızlı servis edilen gıda grubu
Fiş Ortalaması	Satışların fiş sayısına bölünmesi yoluyla elde edilen tutar
Fiş Sayısı	Müşterilerin alışverişleri neticesinde yazar kasadan çıkan belge sayısı.
Franchise	Ana Franchise'dan belirli süreli lisans hakkı alan gerçek veya tüzel kişilerdir.
Franchise Sözleşmesi	İşletme lisansı anlamına gelmektedir. Ana Franchise'ın Franchise alanlarla imzaladığı sözleşmesidir.
FSR	Full Servis Restoran. Ev dışı yeme içme pazarındaki noktalarda, tam hizmet veren restoranları ifade etmektedir. Tam hizmet veren restoranlarda yiyecek, müşteri için ayrı ayrı hazırlanır ve daha sonra garsonlar tarafından müşterinin masasına servis edilir
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hâsıla
Grup	İşbu Fiyat Tespit Raporu'nun 1.3. sayılı bölümünde açıklanmaktadır.
HSR	Hızlı Servis Restoranları
İlişkili Taraf	Türkiye Muhasebe Standartlarında tanımlanan ilişkili Taraflardır.
KDV	Katma Değer Vergisi
Karşılaştırılabilir restoran satışları	İlgili dönemler itibarıyla en az 13 aydır açık olan sistem genelindeki aynı restoranların satışlarını temsil etmektedir.
Karşılaştırılabilir restoran satış büyümesi	İlgili dönemler itibarıyla en az 13 aydır açık olan sistem genelindeki aynı restoranların satışlarında meydana gelen değişikliğin yüzde olarak ifadesidir.
Karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesi	İlgili dönemler itibarıyla en az 13 aydır açık olan sistem genelindeki aynı restoranların satış karşılığı kestiği fiş adetlerinin yıllık büyümesini temsil etmektedir.
Karşılaştırılabilir fiş tutarı büyümesi	İlgili dönemler itibarıyla en az 13 aydır açık olan sistem genelindeki aynı restoranların yaptığı satışlar sonucu oluşan satış tutarının, kesilen toplam fiş sayısı ile bölünerek elde edilen ortalama fiş tutarlarında meydana gelen değişikliğin yüzde olarak ifadesini temsil etmektedir. Toplam fiş ortalaması anlamına gelmektedir.

Kısaltmalar	Tanımlar
Kuzey Kıbrıs, KKTC	Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
Kuzey Makedonya	Kuzey Makedonya Cumhuriyeti
Sınırlı Hizmet Zincir Restoran	Ev dışı yeme içme pazarındaki noktalarda, tam hizmet veren restoranlara göre daha sınırlı hizmet veren (tam hizmet veren restoranlarda yiyecek, müşteri için ayrı ayrı hazırlanır ve daha sonra garsonlar tarafından müşterinin masasına servis edilir), bir organizasyon ağının parçası olarak faaliyet gösteren restoranlardır.
Marka Sahipleri	Restaurant Brands International (Burger King, Burger King Cafe, Popeyes) Sbarro LLC (Sbarro) Inspire Brands Inc. (Arby's) Subway IP LLC (Subway) TAB Gıda (Usta Dönerci) TAB Gıda (Usta Pideci)
Mes Mutfak	Mes Mutfak Ekipmanları Sanayi ve Servis Hizmetleri Ticaret A.Ş.
Münhasırlık	Marka hakkı sahiplerinin Ana Franchise'a ihtiyari olarak sözleşme ile verdiği bir hak olup, Ana Franchise'ın lisans hakkı sahibi olduğu markaları, Marka Sahipleri ile imzalamış olduğu sözleşmelerde belirtilen coğrafyalarda ve belirtilen süreler boyunca tek başına temsil etme hakkını tanımlar.
m/d	Mevcut değil
RBI	Burger King ve Popeyes markalarının sahibi, Kanada merkezli kurulmuş tüzel kişilik olan Restaurant Brands International Inc.
Restoran satışları	Şirket tarafından işletilen restoranların gelirlerini ifade etmektedir. Banko satışları ve paket servis satışlarını içermektedir.
Royalty Bedeli Geliri	Şirket'in lisans hakkı verdiği Franchiseler'dan Marka kullandırım hakları sahipliği nedeniyle Franchiseler'in KDV hariç satışlarından, iptal/iade düşülmüş tutar üzerinden tahsil ettiği tutardır.
Sistem Geneli	Şirket'in kendi işlettiği restoranlar ile Franchise'ların işlettiği restoranların tümünü ifade etmektedir.
TAB Gıda, Şirket	TAB Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TFI Tab Gıda	TFI TAB Gıda Yatırımları A.Ş.
TFRS	Türkiye Finansal Raporlama Standartları
TL	Türk Lirası
Turquality	Devlet destekli markalaşma programı
TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
YBBO	Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

Tablolar

Tablo 1: Sistem Genelindeki Restoran Sayısı	11
Tablo 2: Şirket'in Sahip Olduğu Markalar ve Faaliyetlerini Sürdürdüğü Ülkeler	11
Tablo 3: Doğrudan Pay Sahipliğine İlişkin Bilgi	12
Tablo 4: Şirket Restoran Sayıları Kırılımı	12
Tablo 5: Sistem Geneli Restoran Büyümeleri	14
Tablo 6: Karşılaştırılabilir Fiş Sayısı Büyümesi.....	14
Tablo 7: Sistem Geneli Satış Kırılımı	15
Tablo 8: Burger King	15
Tablo 9: Popeyes.....	16
Tablo 10: Sbarro	16
Tablo 11: Arby's	17
Tablo 12: Usta Dönerci	17
Tablo 13: Usta Pideci	18
Tablo 14: Subway.....	18
Tablo 15: TFI Tab Gıda Bağlı Ortaklıkları	18
Tablo 16: Grup Ekosistemi	19
Tablo 17: Şirket'in Özet Bilançosu	26
Tablo 18: Şirket'in Gelir Tablosu.....	27
Tablo 19: Satışların Kırılımı	28
Tablo 20: Satışların Maliyeti	30
Tablo 21: Brüt Kar	32
Tablo 22: Genel Yönetim Giderleri	32
Tablo 23: Pazarlama, Satış ve Dağıtım Giderleri.....	34
Tablo 24: Esas Faaliyetlerden Diğer Gelirler.....	35
Tablo 25: Esas Faaliyetlerden Diğer Giderler.....	36
Tablo 26: Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler.....	37
Tablo 27: Yatırım Faaliyetlerinden Giderler	38
Tablo 28: Finansal Gelirler	38
Tablo 29: Finansal Giderler	39
Tablo 30: TFRS Dışı Finansal ve Operasyonel Bilgiler	41
Tablo 31: Diğer Finansal ve Operasyonel Bilgiler	42
Tablo 32: Düzeltilmiş FAVÖK	43
Tablo 33: Net Restoran Büyümesi	43
Tablo 34: Karşılaştırılabilir Restoran Satış Büyümesi.....	45
Tablo 35: Sistem Geneli Satışları	45
Tablo 36: Net Borçluluk Durumu	45
Tablo 37: Sınırlı Hizmet, Zincir Restoran Sayıları	51
Tablo 38: Sınırlı Hizmet, Zincir Restoran Satışları (milyon TL)	51
Tablo 39: Sınırlı Hizmet, Zincir Restoran – Burger Kategorisi – Restoran Sayıları	52
Tablo 40: Sınırlı Hizmet, Zincir Restoran – Burger Kategorisi – Satış (milyon TL).....	52
Tablo 41: FAVÖK Hesaplaması.....	54
Tablo 42: Net Kar Hesaplaması.....	54
Tablo 43: Net Finansal Borç Hesabı	55
Tablo 44: Yabancı Benzer Şirketler Açıklamaları	56
Tablo 45: Yerli Benzer Şirketler Açıklamaları.....	57
Tablo 46: Yabancı Benzer Şirketler FD/FAVÖK ve F/K Çarpanları.....	59

Tablo 47: TL ve ABD Doları bazında Değerlemede Kullanılan Şirket Verileri ve Döviz Kurları.....	59
Tablo 48: Yabancı Benzer Şirketler FD/FAVÖK Çarpanına göre Özkaynak Değeri Hesabı.....	59
Tablo 49: Yabancı Benzer Şirketler F/K Çarpanına göre Özkaynak Değeri Hesabı	60
Tablo 50: Yabancı Benzer Şirketler Ağırlıklandırılmış Çarpanlarına göre Özkaynak Değeri Hesabı.....	60
Tablo 51: Yerli Benzer Şirketler FD/FAVÖK ve F/K Çarpanları	61
Tablo 52: Yerli Benzer Şirketler FD/FAVÖK Çarpanına göre Özkaynak Değeri Hesabı	61
Tablo 53: Yerli Benzer Şirketler F/K Çarpanına göre Özkaynak Değeri Hesabı.....	61
Tablo 54: Yerli Benzer Şirketler Ağırlıklandırılmış Çarpanlarına göre Özkaynak Değeri Hesabı	62
Tablo 55: Piyasa Çarpanları Analiz Özeti	62
Tablo 56: Makroekonomik Varsayımlar	62
Tablo 57: Ağırlıklı Ortalama Restoran Sayısı Projeksiyonu	64
Tablo 58: Restoran Bazında Günlük Ortalama Kesilen Fiş Adeti Projeksiyonu.....	64
Tablo 59: Ortalama Fiş Fiyatı Projeksiyonu	64
Tablo 60: Hasılat Projeksiyonu	64
Tablo 61: Hasılat Projeksiyonu (Denetim Raporu)	65
Tablo 62: Satışların Maliyeti Projeksiyonu	67
Tablo 63: Faaliyet Giderleri Projeksiyonu.....	67
Tablo 64: FAVÖK Hesaplaması.....	68
Tablo 65: İşletme Sermayesi Projeksiyonu	69
Tablo 66: Yatırım Harcamaları Projeksiyonu	69
Tablo 67: Amortisman Projeksiyonu	69
Tablo 68: AOSM Hesabı	70
Tablo 69: İNA Hesabı	71
Tablo 70: Değerleme Yöntemleri Sonucu.....	72
Tablo 71: Halka Arz Fiyatı Hesabı	72


İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.

Rapor Özeti

Raporun Amacı

Bu rapor, İş Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ("İş Yatırım") ile TAB Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş. ("Tab Gıda" veya "Şirket") arasında 18.05.2023 tarihinde imzalanmış olan halka arza aracılık yetki sözleşmesi kapsamında Şirket paylarının halka arzında fiyata esas teşkil edecek değerlerin Sermaye Piyasası Kurulu'nun III.62-1 sayılı "Sermaye Piyasasında Değerleme Standartları Hakkında Tebliğ"i gereği Uluslararası Değerleme Standartları'na uygun olarak belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Etik İlkeler

Şirket'in işbu Fiyat Tespit Raporu'nda yer alan değerlendirme çalışmasının Sermaye Piyasası Kurulu'nun III.62-1 sayılı "Sermaye Piyasasında Değerleme Standartları Hakkında Tebliğ"i ve Uluslararası Değerleme Standartları dikkate alınarak aşağıdaki etik ilkeler çerçevesinde hazırlandığını beyan ederiz.

- Yapılan değerlendirme çalışması sırasında dürüst ve doğru davranılmış ve çalışmalar Şirket ve Şirket hissedarlarına zarar vermeyecek bir biçimde yürütülmüştür.
- Değerleme işini alabilmek için bilerek yanlış, yanıltıcı ve abartılı beyanlarda bulunulmamış ve bu şekilde reklam yapılmamıştır.
- Bilerek aldatıcı, hatalı, önyargılı görüş ve analiz içeren bir rapor hazırlanmamış ve bildirilmemiştir.
- Önceden belirlenmiş fikirleri ve sonuçları içeren bir görevi kabul etmemiştir. Değerleme işi gizlilik içinde ve basiretli bir şekilde yürütülmüştür.
- Müşterinin talimatlarını yerine getirmek için zamanında ve verimli şekilde hareket edilmiştir.
- Görev bağımsızlık ve objektiflik içinde kişisel çıkarları gözetmeksizin yerine getirilmiştir.
- Değerleme ücreti, raporun herhangi bir yönüne bağlı değildir.
- Görevle ilgili ücretler, değerlemenin önceden belirlenmiş sonuçlarına yahut değerlendirme raporunda yer alan diğer bağımsız, objektif tavsiyelere bağlı değildir.
- Raporda kullanılan bilgiler talebimiz üzerine Şirket tarafından sağlanmış bilgilerden oluşmaktadır.

Sınırlayıcı Şartlar

Değerlendirmemizde kullanılan veriler, Şirket adına Güney Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş. tarafından 2020, 2021 ve 2022 yılları ile 30.06.2023 ara dönemi için hazırlanan bağımsız denetim raporları, kamuya açık olan kaynaklardan edinilen bilgiler, talebimiz üzerine Şirket tarafından sağlanmış bilgiler ve İş Yatırım'ın analizlerine dayanmaktadır.

İş Yatırım değerlendirme çalışması kapsamında Şirket'in aktiflerinin fiziki mevcudiyeti ve kanuni mülkiyetine ilişkin herhangi bir araştırma yapmadığı gibi bu konularda herhangi bir sorumluluğu bulunmamaktadır.

Değerleme çalışmasına esas teşkil etmek üzere İş Yatırım'a sunulan bilgi ve belgelerin doğru olduğu, ticari ve hukuki olarak gizli ve beklenmedik herhangi bir durum veya engelin olmadığı varsayılmış, bu bilgilerin güvenilirliği ve doğruluğu teyit edilmemiştir.

Şirket ortaklarının basiretli hareket ettiği, Şirket yönetiminin konusunda uzman kişilerden oluştuğu varsayılmıştır.

Kullanılan geçmiş yıllara ait finansal bilgiler (özel bağımsız denetimden geçmiş finansal tablolar ve dipnotları) Şirket yönetiminin onayı ve bağımsız denetim firmasının görüşünden geçmiş olup güvenilir bir kaynak olduğu varsayılmıştır.



Farklı tarihlerdeki finansal veriler ile değerlendirme yöntemleri ve ağırlıklandırmaların kullanılması durumunda farklı değerlere ulaşılabilir.

Sorumluluk Beyanı

Sermaye Piyasası Kurulu'nun 11.04.2019 tarih ve 21/500 sayılı kararı uyarınca Sermaye Piyasası Kurulu'nun 11.04.2019 ve 2019/19 sayılı haftalık bülteninde ilan edilen duyuruya istinaden;

"Gayrimenkul Dışındaki Varlıkların Sermaye Piyasası Mevzuatı Kapsamındaki Değerlemelerinde Uyulacak Esaslar başlığının F maddesinin 9. Maddesi" çerçevesinde verdiğimiz bu beyan ile Sermaye Piyasası Kurulu'nun kararında belirtilen niteliklere sahip olduğumuzu ve bağımsızlık ilkelerine uyduğumuzu, Şirket Değerleme Raporu'nun bir parçası olan bu raporda yer alan bilgilerin, sahip olduğumuz tüm bilgiler çerçevesinde, gerçeğe uygun olduğunu ve bu bilgilerin anlamını değiştirecek nitelikte bir eksiklik bulunmaması için her türlü özenin gösterilmiş olduğunu beyan ederiz.



1 Şirket Hakkında Özet Bilgi

1.1 Genel Bakış ve Tarihçe

Tab Gıda, 29 Temmuz 1994 tarihinde kurulmuştur. Şirket ve bağlı ortaklıklarının ana faaliyet konusu, Burger King, Popeyes, Arby's, Sbarro, Usta Dönerci, Usta Pideci ve Subway markaları altında, Franchise lisans verme ve hamburger, tavuk, pizza, sandviç, döner ve pide restoranları işletmeciliğidir. Şirket, AVM'ler başta olmak üzere, cadde restoranları, havalimanları ve otoyollarda açılan restoranlar ile hizmet vermektedir.

Şirket, hızlı servis sektöründeki faaliyetlerine, 1995 yılında Burger King'in Ana Franchise haklarını alarak Türkiye'ye getirmesiyle başlamıştır. Şirket, 2006 yılında, portföyüne Sbarro markasını ekleyerek İtalyan mutfağının lezzetlerini Türk tüketicilerle buluşturmuştur. 2007 yılında Popeyes markası ile, tavuk mutfağı ürünlerini müşterilerinin beğenisine sunmuş, 2010 yılında ise, Arby's markasının Ana Franchise haklarını alarak, HSR sektörüne yeni ve çeşitli lezzetler katmaya devam etmiştir. Tab Gıda, kendi markaları olan Usta Dönerci markasını 2013 yılında ve Usta Pideci markasını da 2019 yılında yaratarak Türk mutfağına özgü ürünleri portföyüne katmıştır. En son ise 2022 yılında Subway, Tab Gıda markaları arasına eklenmiştir.

Şirket, ürünlerinin satışını iki ana kanal üzerinden gerçekleştirmektedir. Şirket'in ana satış kanalı, kendi işlettiği restoranlarda yapılan banko satışları olup, hem kendi işlettiği restoranlar, hem de üçüncü taraf paket servis sağlayıcıları aracılığıyla paket servis kanalından satış gerçekleştirmektedir. Şirket aynı zamanda Franchiseları aracılığıyla gerçekleşen satışlar üstünden gelir elde etmektedir.

Şirket, 30.06.2023 tarihi itibarıyla Sistem Genelinde 1.534 adet restoran ile hizmet vermektedir.

Tablo 1: Sistem Genelindeki Restoran Sayısı

	30.06.2023							
	Burger King	Popeyes	Arby's	Sbarro	Usta Dönerci	Usta Pideci	Subway	Toplam
Şirket Tarafında İşletilen	401	269	99	43	89	13	4	918
Franchise I	325	37	4	13	-	6	72	457
Franchise II	1	-	3	59	61	23	12	159
Toplam	727	306	106	115	150	42	88	1.534

Kaynak: Şirket

Şirket, Türkiye, Kuzey Kıbrıs, Kuzey Makedonya ve Gürcistan coğrafyalarında hizmet vermektedir. Şirket'in isim haklarına sahip olduğu markalar ve faaliyetini sürdürdüğü ülkeler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 2: Şirket'in Sahip Olduğu Markalar ve Faaliyetlerini Sürdürdüğü Ülkeler

	Burger King	Popeyes	Sbarro	Arby's	Usta Dönerci	Usta Pideci	Subway
Marka Sahibi	RBI	RBI	Sbarro LLC	Inspire Brands Inc.	TAB Gıda	TAB Gıda	Subway IP LLC
Restoran Bulunan Ülkeler	Türkiye, Kuzey Kıbrıs, Kuzey Makedonya, Gürcistan	Türkiye, Kuzey Kıbrıs	Türkiye, Kuzey Makedonya, Gürcistan	Türkiye	Türkiye, Kuzey Kıbrıs, Kuzey Makedonya, Gürcistan	Türkiye	Türkiye
Münhasırlık Hakkı Bulunan Ülkeler	Türkiye, Kuzey Kıbrıs	Türkiye	Türkiye, Kuzey Makedonya, Gürcistan	Türkiye			Türkiye



	Burger King	Popeyes	Sbarro	Arby's	Usta Dönerci	Usta Pideci	Subway
Sözleşme Bitiş Tarihi	1.12.2032	31.12.2026	31.12.2027	31.12.2027			31.12.2029
Sözleşme Başlangıç Yılı	Türkiye, Kuzey Kıbrıs - 20.09.1994; Kuzey Makedonya, Gürcistan - 27.05.2013	Türkiye - 17.04.2007; Kuzey Kıbrıs - 15.04.2008	25.07.2006	1.06.2010			27.07.2022

Kaynak: Şirket

Tablo 3: Doğrudan Pay Sahipliğine İlişkin Bilgi

Ortağın Ticaret Unvanı / Adı Soyadı	Sermaye Payı / Oy Hakkı			
	Son Genel Kurul 28.04.2023		Son Durum İtibarıyla 04.09.2023	
	(TL)	(%)	(TL)	(%)
%5 Üzerinde Pay Sahipliği Bulunanlar				
TFI Tab Gıda Yatırımları A.Ş.	232.417.000	100	232.417.000	100
Toplam	232.417.000	100	232.417.000	100

Kaynak: Şirket

1.2 Şirket Restoran Faaliyetleri

Şirket'in restoran sayılarının kırılımı aşağıdaki gibidir:

Tablo 4: Şirket Restoran Sayıları Kırılımı

	Restoran Sayıları - 30.06.2023							
	Burger King	Popeyes	Sbarro	Arby's	Usta Dönerci	Usta Pideci	Subway	Toplam
Türkiye	705	302	112	106	144	42	88	1.499
Şirket Tarafından İşletilen	381	265	40	99	83	13	4	885
Franchise I Sistemi	323	37	13	4	-	6	72	455
Franchise II Sistemi	1	-	59	3	61	23	12	159
Kuzey Kıbrıs	11	4	-	-	1	-	-	16
Şirket Tarafından İşletilen	10	4	-	-	1	-	-	15
Franchise I Sistemi	1	-	-	-	-	-	-	1
Franchise II Sistemi	-	-	-	-	-	-	-	-
Kuzey Makedonya	6	-	2	-	2	-	-	10
Şirket Tarafından İşletilen	6	-	2	-	2	-	-	10
Franchise I Sistemi	-	-	-	-	-	-	-	-
Franchise II Sistemi	-	-	-	-	-	-	-	-

İŞ YATIRIM MENKUL DEĞERLER A.Ş.
[Signature]



Gürcistan	5	-	1	-	3	-	-	9
Şirket Tarafından İşletilen	4	-	1	-	3	-	-	8
Franchise I Sistemi	1	-	-	-	-	-	-	1
Franchise II Sistemi	-	-	-	-	-	-	-	-

Toplam	727	306	115	106	150	42	88	1.534
Şirket Tarafından İşletilen	401	269	43	99	89	13	4	918
Franchise I Sistemi	325	37	13	4	-	6	72	457
Franchise II Sistemi	1	-	59	3	61	23	12	159

Kaynak: Şirket

Şirket, iki farklı iş modeli ile faaliyetlerini sürdürmektedir.

1. Şirket tarafından işletilen restoranlar: Şirket'in yatırım yaparak açtığı ve kendisi tarafından işletilen restoranlardır.

Şirket tarafından işletilen restoranlarda restoran ekipmanlarına ilişkin sermaye harcamaları Grup tarafından üstlenilmektedir. Şirket, her ay Marka Sahipleri'ne KDV hariç satışlarından, iptal/iade düşülmüş tutar üzerinden Royalty Bedeli ödemektedir.

2. Franchise tarafından işletilen restoranlar:

Şirket, Franchise veren olarak, Franchise'larla iki farklı iş modeli ile çalışmaktadır.

Franchise I modeli: Restoran yatırımlarının Franchise alan tarafından yapıldığı ve lisans hakkı boyunca Franchise tarafından işletilen modeldir. Restoran yatırımlarının Şirket tarafından yapıldığı durumlarda Franchise alan, Şirket tarafından yapılan restoran yatırım bedelini Şirket'e ödeyerek yine lisans hakkı boyunca restoranı işletir. Bu modelde Şirket Franchise'dan bir defaya mahsus "Franchise Açılış Bedeli", "Proje Onay Bedeli" ve her ay "Royalty Bedeli" tahsil eder.

Franchise II modeli: Restoran yatırımlarının Şirket tarafından yapıldığı modeldir. Restoranlarda bulunan ekipman ve bilumum demirbaşın mülkiyetinin Şirket'e ait olduğu bu modelde, restoran kira sözleşmelerinin tarafı Şirket'tir. Franchise II modelinde bu modelden faydalanmak isteyen girişimcilerin, özellikle işletmeye aday olduğu marka ve/veya HSR sektöründe bulunan markalara ait restoranlarda "Restoran Yönetimi" tecrübesi aranmaktadır. Bu modelde tüm restoran yatırımı Şirket tarafından yapıldığından, bilumum ekipman ve demirbaş mülkiyeti Şirket'e ait olduğundan, Şirket Franchise'dan bir defaya mahsus "Sisteme Giriş Bedeli", her ay "Royalty Bedeli" ve yine her ay "Ekipman ve Demirbaş Kira Bedeli" tahsil edilmektedir. Şirket, Franchise II modelini 2022 yılında hayata geçirmiştir.

Şirket, Franchise I ve Franchise II modellerinden, restoranın ticari şartlarına ve konumuna göre aylık olarak, satışları üzerinden %15-%35 aralığında Royalty Bedeli Geliri elde etmektedir.

Sistem Geneli'nde restoran büyümeleri tablosu aşağıda verilmiştir:



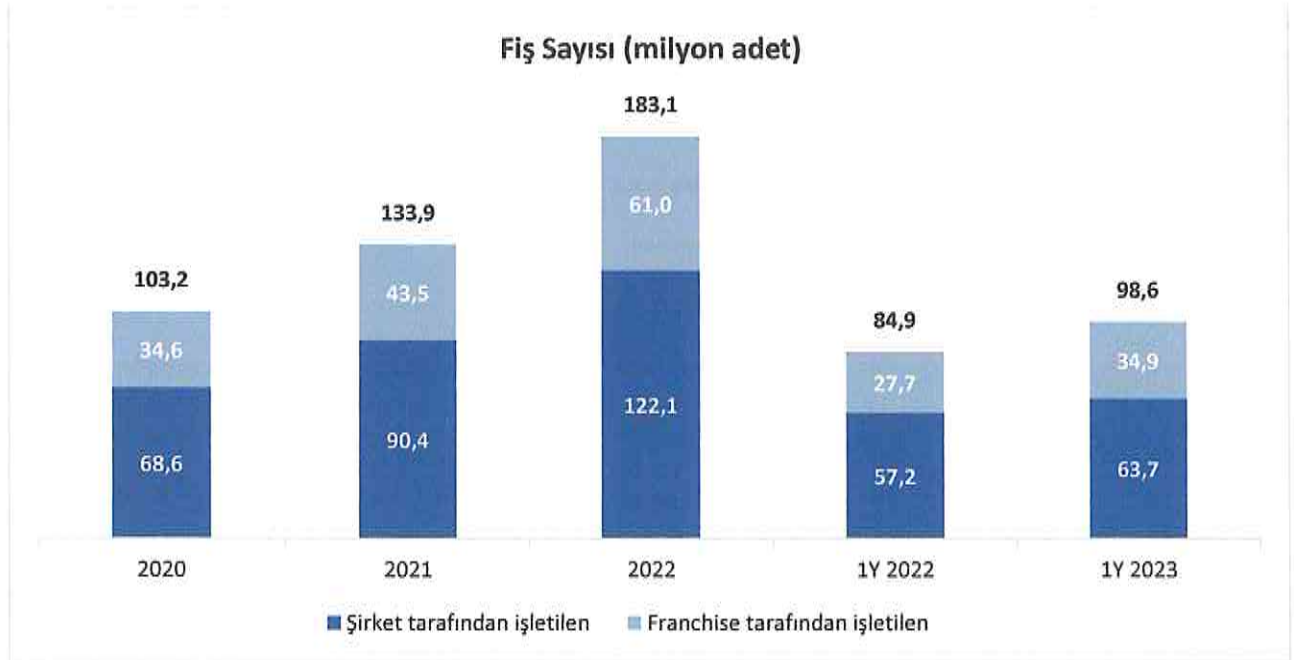
Tablo 5: Sistem Geneli Restoran Büyümeleri

Sistem Genelindeki Restoranlar	30.06.2023	30.06.2022	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Dönem Başı	1.468	1.281	1.281	1.220	1.186
Açılan Restoranlar	82	74	225*	84	71
Kapanan Restoranlar	-16	-23	-38	-23	-37
Dönem Sonu	1.534	1.332	1.468	1.281	1.220
Net Restoran Büyümesi	66	51	187	61	34

Kaynak: Şirket

(*) Ekim 2022'de yapılan sözleşmeye istinaden 76 adet Subway restoranı Franchise olarak Şirket bünyesine devrolmuştur.

Şirket, Sistem Geneli restoranlarındaki fiş adetini 30.06.2023 ile biten altı aylık dönemde, 30.06.2022 ile biten altı aylık döneme göre %16 oranında artırarak 84,9 milyon adetten 98,6 milyona yükseltmiştir. Geçmiş yıllar fiş sayıları ve kırılımları aşağıda verilmiştir.



Kaynak: Şirket

31.12.2022 ile sona eren mali yılda, Şirket, Sistem Geneli 183,1 milyon adet fiş sayısı gerçekleştirmiştir. 30.06.2023 ile sona eren mali dönemde ise Şirket'in Sistem Geneli fiş sayısı 98,6 milyon adet olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 6: Karşılaştırılabilir Fiş Sayısı Büyümesi

(%)	30.06.2023	30.06.2022	31.12.2022	31.12.2021	31.12.2020
Şirket tarafından işletilen	13,1%	51,3%	23,6%	19,1%	-29,5%
Franchise tarafından işletilen	8,6%	34,5%	14,6%	11,1%	-30,6%
Sistem geneli	11,6%	42,6%	20,7%	16,5%	-29,9%

Kaynak: Şirket

30.06.2023 ile sona eren altı aylık dönemde, karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesi, Şirket'in işlettiği restoranlarda %13,1 olarak gerçekleşirken, Franchise'lar tarafından işletilen restoranlarda ise %8,6 olarak ve Sistem Geneli'nde %11,6 olarak gerçekleşmiştir.

31.12.2022 ile sona eren mali yılda, karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesi, Şirket'in işlettiği restoranlarda %23,6 olarak gerçekleşirken, Franchise'larda %14,6 ve Sistem Geneli'nde %20,7 olarak gerçekleşmiştir.

31.12.2021 ile sonra eren mali yılda, karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesi, Şirket'in işlettiği restoranlarda %19,1 olarak gerçekleşirken, Franchise'larda %11,1 ve Sistem Geneli'nde %16,5 olarak gerçekleşmiştir..

31.12.2020 ile biten mali yılda, karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesi Sistem Geneli restoranlarda COVID-19 etkisi ile -%30 olarak gerçekleşmiştir. 31.12.2020 ile sonra eren mali yılda, karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesi, Şirket'in işlettiği restoranlarda -%29,5 olarak gerçekleşirken, Franchise'larda -%30,6 olarak gerçekleşmiştir. 31.12.2020 ile sona eren mali yılda, karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesinin negatif olmasının sebebi, 2020 yılında başlayan COVID-19 ve bununla birlikte pandeminin yaygınlaşmasını engellemeye yönelik tedbirlerle beraber restoranların kısmi süreli olarak hizmet vermesi, kısmi süreli olarak sadece paket servis hizmeti vermesi ve restoran trafiğinin azalmasıdır. COVID-19 pandemi kısıtlamalarının kalkması ile 31.12.2021 ve 31.12.2022 ile sona eren mali yıllarda, karşılaştırılabilir fiş sayısı büyümesinde artış meydana gelmiştir ve Şirket'in Sistem Geneli satışlarının artmasına da katkı sağlamıştır.

Tablo 7: Sistem Geneli Satış Kırılımı

milyon TL	1.01.2023 30.06.2023	1.01.2022 30.06.2022	1.01.2022 31.12.2022	1.01.2021 31.12.2021	1.01.2020 31.12.2020
Restoran İçi	7.823	3.364	9.224	3.535	2.204
Paket Servis	2.499	1.221	2.969	1.706	722
Toplam	10.322	4.585	12.193	5.241	2.926

Kaynak: Şirket

Restoran Markaları:

1.2.1 Burger King

1954'te kurulan Burger King dünya çapında 100 ülkede 18.000'den fazla restoranla temsil edilen bir markadır. Burger King restoranları restoran sektörünün Sınırlı Hizmet Zincir Restoran alt segmentinin bir parçasıdır. Burger King restoranları ateşte pişirilmiş Whopper, Big King ve King Chicken sandviçlerinin yanı sıra çeşitli hamburgerler ve diğer sandviçler, patates kızartmaları, salatalar, kahvaltılıklar ve diğer seçenekleri portföyünde bulundurmaktadır.

30 Haziran 2023 itibarıyla Şirket'in portföyü, 401'i Şirket tarafından işletilen ve 326'sı Franchise tarafından işletilen olmak üzere toplamda 727 adet Burger King restoranından oluşmaktadır. 30 Haziran 2023'te sona eren 6 aylık dönemde Şirket'in portföyünde yer alan Sistem Geneli'ndeki Burger King restoranlarından elde edilen restoran satışları 6.788 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Şirket'in Sistem Geneli'nde Burger King operasyonlarından elde ettiği satışlar, 30 Haziran 2022'ye göre %114 oranında artmıştır.

Tablo 8: Burger King

	Başlangıç	Restoran Sayısı 30.06.2023	Restoran Sayısı 31.12.2022	Satış 2022 (milyon TL)	Satış 2021 (milyon TL)	22/21 Satış Büyüme (%)	Satış 1Y 2023 (milyon TL)	Satış 1Y 2022 (milyon TL)	1Y 23/ 1Y 22 Satış Büyüme (%)
	1995	727	718	8.269	3.834	%116	6.788	3.165	%114

Kaynak: Şirket

1.2.2 Popeyes

Popeyes 1972'de New Orleans, Louisiana'da kurulmuştur ve dünya çapında 4.000 restorana sahip bir sınırlı hizmet zincir restoran tavuk markasıdır. Halihazırda Burger King'in de ana şirketi olan RBI'nin pay sahipliği altındadır. Sınırlı Hizmet Zincir Restoran sektörü içerisinde, Popeyes, kendisini baharatlı tavuk, tavuk kanadı ve burger ürünlerini portföyünde bulundurmaktadır.

30 Haziran 2023 itibarıyla Şirket'in portföyü 269'u Şirket tarafından işletilen ve 37'si Franchise tarafından işletilen toplamda 306 adet Popeyes restoranından oluşmaktadır. 30 Haziran 2023'te sona eren 6 aylık dönemde Şirket'in portföyündeki Popeyes restoranlarından edilen Sistem Geneli'ndeki restoran satışları 2.064 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Şirket'in Popeyes operasyonlarından elde ettiği Sistem Geneli'ndeki satışlar, 30 Haziran 2022'ye göre %141 oranında artmıştır.

Tablo 9: Popeyes

Başlangıç	Restoran Sayısı 30.06.2023	Restoran Sayısı 31.12.2022	Satış 2022 (milyon TL)	Satış 2021 (milyon TL)	22/21 Satış Büyüme (%)	Satış 1Y 2023 (milyon TL)	Satış 1Y 2022 (milyon TL)	1Y 23/ 1Y 22 Satış Büyüme (%)
 2007	306	282	2.345	864	%171	2.064	856	%141

Kaynak: Şirket

1.2.3 Sbarro

Sbarro markası dünya üzerinde 28 ülkede faaliyetlerini sürdürmekte ve İtalyan mutfağı ürünlerini sınırlı hizmet zincir restoran konseptinde tüketiciyle buluşturan bir markadır. Sbarro restoranları tüketicilerine pizza, makarna, salata, içecek ve tatlılardan oluşan bir menü sunmaktadır. Sbarro restoranları Türkiye'de alışveriş merkezi odaklı restoran markası anlayışıyla hizmet vermektedir.

30 Haziran 2023 itibarıyla Şirket'in restoran bazında 43'ü Şirket tarafından işletilen ve 72'si Franchise tarafından işletilen toplam 115 adet Sbarro restoranı bulunmaktadır. 30 Haziran 2023'te sona eren 6 aylık dönemde Şirket'in portföyündeki Sbarro restoranlarından elde edilen Sistem Geneli'ndeki restoran satışları 370 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Şirket'in Sbarro operasyonlarından elde ettiği Sistem Geneli satışları, 30 Haziran 2022'ye göre %142 oranında artmıştır.

Tablo 10: Sbarro

Başlangıç	Restoran Sayısı 30.06.2023	Restoran Sayısı 31.12.2022	Satış 2022 (milyon TL)	Satış 2021 (milyon TL)	22/21 Satış Büyüme (%)	Satış 1Y 2023 (milyon TL)	Satış 1Y 2022 (milyon TL)	1Y 23/ 1Y 22 Satış Büyüme (%)
 2007	115	110	439	136	%224	370	153	%142

Kaynak: Şirket

1.2.4 Arby's

Arby's ilk restoranını 1964'te Boardman, Ohio'da açmıştır. Yavaş pişirilmiş roast beef sandviçler ve kıvrıkcık patates kızartması ile tüketicilerle buluşan Arby's aynı zamanda tavuk sandviçler, tatlı, yan ürünler (soğan halkası, tavuk parçaları, peynir çubukları) ve salatalardan oluşan kapsamlı bir menü sunmaktadır.

30 Haziran 2023 itibarıyla Şirket'in portföyünde Franchise tarafından işletilen 7 restoran haricinde tümü Şirket tarafından işletilen 106 adet Arby's restoranı bulunmaktadır. Şirket'in 2022 yılında Arby's markasına yönelik yaşamış olduğu talep artışının yarattığı önemli bir büyüme potansiyeli doğrultusunda söz konusu markayı Türkiye'de geliştirme üzerinde odaklanmaya devam etmektedir. 30 Haziran 2023'te sona eren 6 aylık dönemde Şirket'in portföyündeki Arby's restoranlarından elde edilen Sistem Geneli'ndeki restoran satışları 424 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Şirket'in Arby's operasyonlarından elde ettiği Sistem Geneli satışları, 30 Haziran 2022 ile biten 6 aylık döneme göre %120 oranında artmıştır.

Tablo 11: Arby's

Başlangıç	Restoran Sayısı 30.06.2023	Restoran Sayısı 31.12.2022	Satış 2022 (milyon TL)	Satış 2021 (milyon TL)	22/21 Satış Büyüme (%)	Satış 1Y 2023 (milyon TL)	Satış 1Y 2022 (milyon TL)	1Y 23/ 1Y 22 Satış Büyüme (%)
 2010	106	94	493	184	%169	424	193	%120

Kaynak: Şirket

1.2.5 Usta Dönerci

Şirket, 2013 yılında kendi tedarik zincirinin güvenilirliği ile Türk klasik döner kebab ve sandviçleri ürünlerini sunan bir Sınırlı Hizmet Zincir Restoran markası olan Usta Dönerci'yi kurmuştur. Usta Dönerci markasının Şirket portföyüne ilavesi Şirket'in yerel tatları tercih eden müşterilerine ulaşabilmesine katkıda bulunmuştur.

30 Haziran 2023 itibarıyla Şirket'in, portföyünde 89'u Şirket tarafından, 61 tanesi ise Franchise tarafından işletilen toplam 150 Usta Dönerci restoranı bulunmaktadır. 30 Haziran 2023'te sona eren 6 aylık dönemde Şirket'in portföyündeki Usta Dönerci restoranlarından edilen Sistem Geneli'ndeki restoran satışları 409 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Şirket'in Usta Dönerci operasyonlarından elde ettiği Sistem Geneli satışlar 30 Haziran 2022 ile biten 6 aylık döneme göre %115 oranında artmıştır. Aynı tarih itibarıyla Şirket'in Kuzey Makedonya, Gürcistan ve Kuzey Kıbrıs'ta 6 adet Usta Dönerci restoranı bulunmaktadır.

Şirket, 31.01.2020 tarihi itibarıyla; Türk markalarının yurt dışı pazarlardaki gelişim süreçlerini destekleyen Turquality Teşvik Programına kabul edilmiştir. Usta Dönerci markamızın belirlenen hedef pazarlardaki; pazarlama, tanıtım, kurumsal proje, lisans ve tescil, vb. harcamalarına yönelik teşvikler barındıran bu program; Usta Dönerci markasının farkındalığının ve bilinirliğinin artmasına, operasyonel maliyetlerinin düşmesine katkı sağlayacaktır. Mevcut durumda, Gürcistan ve Kuzey Makedonya ülkelerinde Turquality programından yararlanılmaktadır.

Tablo 12: Usta Dönerci

Başlangıç	Restoran Sayısı 30.06.2023	Restoran Sayısı 31.12.2022	Satış 2022 (milyon TL)	Satış 2021 (milyon TL)	22/21 Satış Büyüme (%)	Satış 1Y 2023 (milyon TL)	Satış 1Y 2022 (milyon TL)	1Y 23/ 1Y 22 Satış Büyüme (%)
 2013	150	150	488	189	%158	409	191	%115

Kaynak: Şirket

1.2.6 Usta Pideci

Şirket 2019 yılında, kendi tedarik zincirinin güvenilirliği ile Türk klasik pide ürünlerini sunan bir Sınırlı Hizmet Zincir Restoran markası olan Usta Pideci'yi kurmuştur. Usta Pideci markasının Şirket portföyüne eklenmesi Şirket'in geleneksel Türk mutfağına olan talebi karşılama konusunda mevcut fırsattan yararlanmaya devam edebilmesine katkı sağlamıştır.

30 Haziran 2023 itibarıyla Şirket'in portföyünde 13'ü Şirket tarafından işletilen ve 29'u Franchise tarafından işletilen toplam 42 Usta Pideci restoranı bulunmaktadır. 30 Haziran 2023'te sona eren 6 aylık dönemde Şirket'in portföyündeki Usta Pideci restoranlarından elde edilen Sistem Geneli'ndeki restoran satışları 49 milyon TL olarak gerçekleşmiştir. Şirket'in Usta Pideci operasyonlarından elde ettiği Sistem Geneli satışlar, 30 Haziran 2022 ile biten 6 aylık döneme göre %71 oranında artmıştır.

Tablo 13: Usta Pideci

Başlangıç	Restoran Sayısı 30.06.2023	Restoran Sayısı 31.12.2022	Satış 2022 (milyon TL)	Satış 2021 (milyon TL)	22/21 Satış Büyüme (%)	Satış 1Y 2023 (milyon TL)	Satış 1Y 2022 (milyon TL)	1Y 23/ 1Y 22 Satış Büyüme (%)
 2019	42	38	68	35	%94	49	29	%71

Kaynak: Şirket

1.2.7 Subway

1965 yılında kurulan ve ilk olarak Bridgeport, Connecticut, ABD’de açılan Subway restoranları; 2022 yılında, 110 ülkede toplam 44.105 şubeye sahiptir. İlk Franchise restoranı; Wallingford, Connecticut’ta açılmıştır. Şirket portföyünde 15 ve 30 cm’lik çeşitli sandviç ürünlerini ve kurabiye tarzı tatlı ürünlerini portföyünde barındırmaktadır.

Ekim 2022’de yapılan sözleşmeye istinaden 76 adet Subway restoranı Franchise olarak Şirket bünyesine devrolmuştur. 30 Haziran 2023 itibarıyla Şirket’in portföyünde 4’ü Şirket tarafından işletilen ve 84’ü Franchise tarafından işletilen, toplam 88 adet Subway restoranı bulunmaktadır. 30 Haziran 2023’ta sona eren 6 aylık dönemde Şirket’in portföyündeki Subway restoranlarından elde edilen Sistem Genelî’ndeki restoran satışları 217 milyon TL olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 14: Subway

Başlangıç	Restoran Sayısı 30.06.2023	Restoran Sayısı 31.12.2022	Satış 2022 (milyon TL)	Satış 2021 (milyon TL)	22/21 Satış Büyüme (%)	Satış 1Y 2023 (milyon TL)	Satış 1Y 2022 (milyon TL)	1Y 23/ 1Y 22 Satış Büyüme (%)
 10/2022	88	76	90	Mevcut Değil	Mevcut Değil	217	Mevcut Değil	Mevcut Değil

Kaynak: Şirket

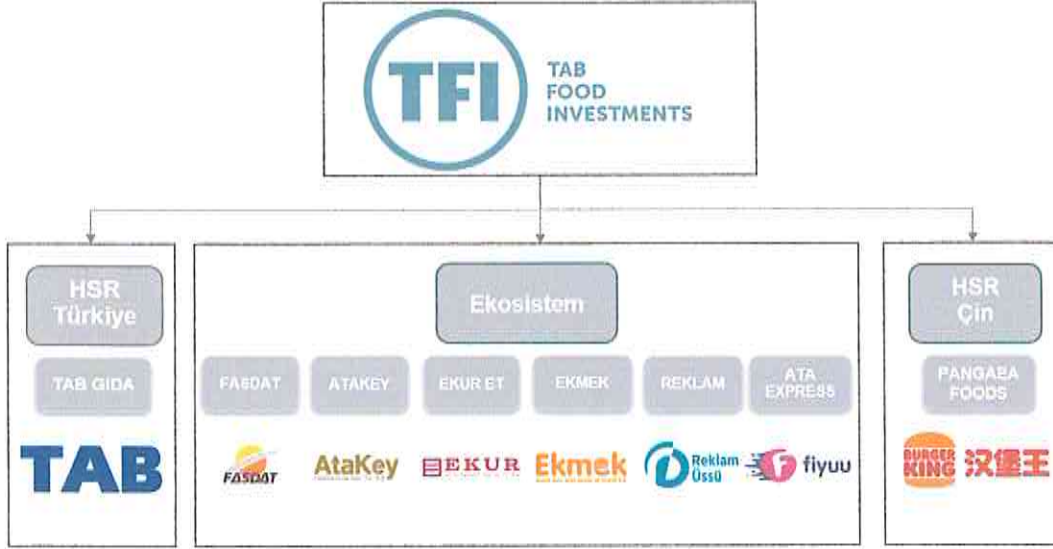
1.3 Grup Hakkında Bilgiler

Tab Gıda’nın işbu İzahname tarihi itibarıyla tek hissedarı olan TFI Tab Gıda’nın bağlı ortaklıkları ve kayıtlı olduğu ülkeler, faaliyet konuları hakkındaki bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

Tablo 15: TFI Tab Gıda Bağlı Ortaklıkları

TFI Tab Gıda Bağlı Ortaklıkları	Faaliyet Yeri	Faaliyet Konusu
TAB Gıda Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	Hızlı tüketim servisleri
Fasdat Gıda Dağıtım Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	Lojistik,dağıtım,depolama
Reklam Üssü Reklam Ajansı Pro. A.Ş.	Türkiye	Reklam prodüksiyon
Ekmek Unlu Gıda San. ve Tic. A.Ş.	Türkiye	Ekmek üretim ve ticaret
Ekur Et Entegre Sanayi ve Ticaret A.Ş.	Türkiye	Et üretim ve ticaret
Atakey Patates Gıda San. ve Tic.A.Ş.	Türkiye	Patates üretim ve ticaret
Ata Express Elk.İlt.Tan.Paz.Dağ.San. ve Tic. A.Ş.	Türkiye	Paket servis
Pangaea Foods (China) Holdings Ltd.	Çin	Hızlı tüketim servisleri

Tablo 16: Grup Ekosistemi



TFI Tab Gıda, 30 Haziran 2023 itibarıyla iştirak ettiği Türkiye’de 1.535 ve Çin’de 1.433 olmak üzere toplam 2.968 restoranı, dünyaca bilinen markaları (Burger King, Popeyes, Sbarro, Arby’s, Subway) ve yerli bilinen markaları (Usta Dönerci, Usta Pideci) ile hızlı servis restoran sektöründe Türkiye’nin öncü kuruluşlarından. TFI Tab Gıda’nın ana faaliyet konusu, sayılan markalar altında hamburger, tavuk, sandviç, pizza, pide ve döner hızlı servis restoranları (“HSR”) işletmeciliğidir. TFI Tab Gıda, Türkiye ve Çin’de işlettiği restoranlar ile önemli sektör oyuncularından birisidir. Restoran faaliyetlerine ek olarak TFI Tab Gıda, HSR işletmeleri bakımından uçtan uca tedarik zinciri yaratmak için kurmuş olduğu aşağıdaki tabloda yer alan işletmelerde de faaliyet göstermektedir.

Şirket’in Ekosistem dışındaki üç önemli tedarikçisi olan Mes Mutfak Ekip. San. ve Serv. Hiz. Tic. A.Ş. (“Mes Mutfak”); Ekur İnşaat San. ve Tic. A.Ş. (“Ekur İnşaat”) ve ATP Ticari Bilgi Ağı ve Elek. Güç Kaynakları A.Ş. (“ATP Ticari”) Kurdoğlu ailesinin üyeleri tarafından idare edilmektedir. Mes Mutfak, Şirket’in çeşitli restoranlarına restoran ekipmanlarıyla ilgili olarak sarf malzemesi, yedek parça, montaj, bakım ve tamir hizmetleri sunmaktadır. Ekur İnşaat, müstakil restoranların inşasıyla ilgili hizmetler sunmaktadır. ATP Ticari, Şirket’e çeşitli IT hizmetleri sunmakta ve Şirket’in IT altyapısını yönetmektedir. Şirket an itibarıyla söz konusu ilişkili taraflarla olan güçlü ilişkilerinden faydalanmaktadır. Gelecekte bu şirketlerin sahiplerinde veya Şirket’in onlarla olan ilişkilerinde bir değişiklik olması halinde, Şirket yeni tedarikçiler ve hizmet sağlayıcılar bulmakla bağlantılı masraflara maruz kalabilir ve bu da Şirket’in faaliyet sonuçlarını olumsuz yönde etkileyebilir.

1.4 Şirketin Avantajları ve Dezavantajları

1.4.1 Şirketin Avantajları

Farklı ve Lider Markalardan Oluşan Şirket Portföyü

Şirket halihazırda çeşitli HSR kategorilerine yönelik yedi farklı marka platformunda faaliyet göstermektedir. Şirket’in marka portföyünde Burger King, Popeyes, Arby’s, Sbarro ve Subway olmak üzere beş global marka; Usta Dönerci ve Usta Pideci olmak üzere iki yerel marka bulunmaktadır.

Şirket bünyesinde bulunan markaları sayesinde, ürün portföyü ile oldukça geniş mutfak tercihlerine hitap edebilme yeteneğine sahiptir. Bu mutfaklar içerisinde burger ve sandviç ürünleri, tavuk ürünleri, iskender, pide, lahmacun gibi yerel lezzetler, pizza, makarna gibi İtalyan mutfağının lezzetleri, cıtır lezzetler, sebze proteini bazlı etsiz ürünler, tatlılar, dondurma ve sıcak/soğuk içecekler yer almaktadır. Bu ürünlere ek olarak,



kahvaltı öğününde tüketilmek üzere tost ürünleri ve menüyü zenginleştirecek çorba, soslar gibi yan ürünler ile oldukça geniş bir mutfak tercihinə hitap eden ürünler sunmaktadır.

Şirket, ürün portföyü sayesinde, farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek, dönemsel olarak kendi faaliyet alanları ve iştiğal konusu ile alakalı mutfaklarda ön plana çıkarabilecek ve maliyetlerini de yönetilebilecek esnek ve hızlı yapıya sahiptir.

Şirket'in pazarlama stratejisi, geleneksel ve yeni medya kanalları araçlarıyla yıl boyunca çevik ve tutarlı iletişim stratejileri izlemektir. HSR kapsamındaki Şirket bünyesinde bulunan Şirket'in sahibi olduğu yahut lisans hakkına sahip olduğu markalara ait pazarlama stratejileri, konularında ve markalarında ayrı ayrı uzmanlaşmış ekipleri ile yürütölüp yönetilmektedir. Bu profesyonel yapı sayesinde, çözüm odaklı, amaca hizmet eden, doğru ve hızlı stratejiler geliştirilerek yönetilmektedir.



Şirket bünyesinde farklı markalarının bulunması, her bir markanın stratejilerinin başarısını Şirket'in diğer grup markalarının da etkilenme seviyelerine bakarak hızla ölçümlemeye imkân tanımaktadır. Bu durum, kampanya verimliliğini artıran önemli unsurlardan biridir. Bu markalar arasında dijital kanallar aracılığıyla çapraz kampanyalar düzenlenerek, markalar arası trafik güçlendirilmekte ve daha fazla satışın gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir. Aynı zamanda Şirket'in yönettiği markalar arasındaki rekabetten doğan bir sinerji de söz konusudur.

Şirket portföyünde yer alan markaların; ürün gamı, rekabet avantajı ve planlanan büyüme stratejileri aşağıda belirtilmiştir.

BURGER KING

Burger King, 30.06.2023 tarihi itibarıyla toplam 727 restoranı ile hizmet vermektedir.

Rekabet Avantajı: Burger King markası, dünya standartlarına uygun hazırlanan ürünleri ile Şirket'e pazarda rekabet avantajı sağlar ve marka değerini artırır. Faaliyet gösterdiği coğrafyalarda, yüksek restoran sayısı ve ürün çeşitliliği ile hem satış hacmi hem de restoran sayısı açısından en yakın rakibinin yaklaşık üç katı büyüklüğe sahip olan Türkiye'nin lider HSR markasıdır (Kaynak: Euromonitor).



POPEYES

Şirket 30.06.2023 tarihi itibarıyla toplam 306 Popeyes restoranı ile hizmet vermektedir.

Rekabet Avantajı: 2020 yılı itibarıyla büyüme odaklı ve rekabetçi stratejilerle ilerleyen Popeyes, restoran sayısı bakımından Türkiye’de faaliyet gösteren sınırlı servis hizmet restoranları arasında tavuk kategorisinde lider durumdadır. Pandemi öncesinde TAB Gıda’nın en bilinen markası olarak Burger King değerlendirilirken, Popeyes markası da bu dönemde gerçekleştirmiş olduğu performans sayesinde, pandemi sonrasında Burger King’in yanında Şirket’in en bilinen diğer markası olarak yerini almıştır.



SBARRO

Şirket 30.06.2023 tarihi itibarıyla Türkiye genelinde 115 Sbarro restoranı ile hizmet vermektedir.

Rekabet Avantajı: Uygun fiyat, hızlı servis ve restoran sayısı ile hem AVM içerisinde hem de pizza sektöründeki diğer rakiplerine göre avantajlı konumdadır.



ARBY'S

30.06.2023 tarihi itibarıyla Türkiye genelindeki toplam 106 Arby's restoranı bulunmaktadır.

Rekabet Avantajı: "Etçiyiz Biz" söylemi ile fırınlanmış dana eti sunmaktadır. 16 saate kadar fırınlanmış et ürünleri ve kıvrıcık patatesi ile pazarda ayrılan Arby's markası, diğer HSR markalarına kıyasla daha üst segmente hitap etmektedir.



USTA DÖNERCİ

Şirket, 30.06.2023 tarihi itibarıyla toplam 150 Usta Dönerci restoranı ile hizmet vermektedir.

Rekabet Avantajı: Şirket, Ekosistem sayesinde hem kalite standartları hem de fiyat açısından rakiplerine karşı avantajlı konumdadır. Türk Mutfağını zincir restoran olarak her şubesinde aynı kalite ve standartta tüketici ile buluşturan Şirket hem ekosistemin hem de diğer markalar ile olan sinerjinin getirdiği maliyet avantajlarını uygun fiyat yapısı ile sürekli olarak tüketiciye sunmayı hedeflemektedir.



USTA PİDECI

Şirket, 30.06.2023 tarihi itibarıyla toplam 42 Usta Pideci restoranı ile hizmet vermektedir.

Rekabet Avantajı: Şirket’in yerel lezzetlerini sunan marka, AVM içerisinde kendi faaliyet alanında en uygun bütçeli teklifleri sunma stratejisiyle kendini konumlamaktadır.



SUBWAY

30.06.2023 tarihi itibarıyla Türkiye genelindeki 88 Subway restoranı ile hizmet vermektedir.

Rekabet Avantajı: Markanın güçlü imajı sayesinde, Şirket markaları arasında yerini alarak, sektördeki konumunu güçlendirici etkiye sahiptir. Restoranda pişirilen ekmeği ve şarküteri, peynir ve sebze seçenekleri ile Türkiye pazarında fark yaratması hedeflenmektedir.



Şirket Pazarlama Stratejileri

Şirket, pazarlama stratejilerini oluşturmak için hedef müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini global ve yerel trendleri ve rekabeti analiz eder. Buna göre fiyatlandırma politika ve önerilerini belirler, ürün ve marka konumlandırılması yapar ve kampanya tekliflerini planlar. Pazarlama stratejilerinin amacı, Şirket'in müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak ürün ve hizmetler sunarak müşteri sadakatini güçlendirmek ve yeni müşteri kazanmalarına yardımcı olmaktır. Aynı zamanda, stratejiler, Şirket'in satışlarını artırmasına ve pazar paylarını genişletmelerine olanak tanımaktadır.

Şirketin ana pazarlama stratejileri aşağıdaki gibidir:

- Yıl Boyu İletişim
- İnovasyonlar
- Kategoriler İçin Büyüme Modeli
- Gelir Artış Yönetimi
- Dijital Çözümler
- İş Birlikleri

Yıl Boyu İletişim:

Şirket, müşteri trafiğini artırmak, müşterilerin zihninde markaların bilinirliğini artırmak ve müşteri sadakatini güçlendirerek tüketim frekansını arttırmak için yıl boyunca etkili iletişim stratejileri uygulamaktadır.

Trafik artışı, restoranlara müşteri çekmek ve satışlar üzerinde olumlu etki yaratmak açısından kritik öneme sahiptir. Şirket, farklı kampanya ve promosyon teklifleriyle rekabetçi fiyat avantajı sağlayarak müşterilere uygun teklifler sunmaktadır. İki veya daha fazla kişi için özel teklifler oluşturarak, daha geniş kitlelere ulaşma fırsatı yakalamakta ve sepet ortalamasındaki gelire olumlu yönde katkı sağlamaktadır. Ayrıca, menüye ek olarak anlık satın almayı teşvik eden ek satış getirici teklifler de sunmaktadır. Bu stratejinin, müşteri memnuniyetini artırırken, aynı zamanda Şirket'in gelirlerini ve karlılığını da arttırması hedeflenmektedir.

Marka bilinirliğinin artması ile müşterilerin zihinlerindeki marka paylarının artması desteklenmektedir. Tercih edilme sebeplerinde marka bilinirliği önemli bir paya sahiptir. İmaja yönelik kampanyalar bu amaca hizmet etmektedir. Şirket, dönemsel olarak, marka stratejileri doğrultusunda, marka değer konumlandırmasını ön plana çıkaran iletişimler hazırlamaktadır. Ürün portföyünün genişlemesi, farklı lezzetler sunulması da marka imajının güçlenmesinde ve bilinirliğinin artmasında ciddi öneme sahiptir. Geliştirilen ürünler sayesinde, kalite standartlarına uygun olarak tüm markalar için yeni ürünler satışa sunulmaktadır. Şirket'in ürün inovasyonu kabiliyetleri pazardaki segmentleri doğru olarak hedefleyebilmesini ve müşterilerin tat ve lezzet seçimleri ile fiyat puanlarına hitap ederek hem restoran trafiğini artırmasını hem de marka bilinirliğinin güçlendirilmesini sağlamaktadır.

Müşteri sadakati ise, veriye dayalı ve müşteri odaklı bir pazarlama stratejisi yaklaşımına sahip olup müşteriler ile bağ kurarak, bir sonraki siparişlerinde tercih edilme nedenini oluşturmakta ve satın alma frekansını arttırmaktadır. Buna ek olarak, Şirket, pazarlama girişimlerinin iletişimi konusunda üçüncü taraflar ile iş birliği içerisinde. Bu durum Şirket'in etkin bir pazarlama bütçesi ile müşteri veri tabanını arttırmasına yardımcı

olmaktadır. Çevrim içi ve geleneksel kanallardaki medya satın almasına ek olarak, iş birliği içinde bulunduğu üçüncü taraflar ile gerçekleştirdiği kampanyalarda, iş birliği içinde bulunduğu üçüncü tarafların sahip olduğu mecralarda ve platformlarda da görünürlük elde etmektedir. Buna ek olarak, sunulan alternatif satış ve ödeme kanallarından da yararlanmaktadır.

Şirket, farklı hedef gruplarına göre özelleştirilmiş ürün ve kampanyalar tasarlayarak kullanıcı tabanını genişletmeyi sağlamaktadır. Burada amaç, yeni müşteri çekmek, zihinlerindeki marka paylarını arttırmak ve sahip olduğu müşterilerin alışveriş frekansını arttırmaktır.

İnovasyonlar:

Şirket sürekli olarak inovatif ürünler üzerinde çalışmakta, ürün portföyünün zenginleşmesine katkıda bulunmaktadır. Düzenli yapılan inovasyon çalışmalarının markalara ve şirkete katkısı aşağıdaki gibidir.

1. **Müşteri memnuniyeti:** Yenilikçi ve özgün ürünler sunarak, müşterilerin beklentilerini karşılamak ve memnuniyetlerini artırmak.
2. **Farklılaşma:** Rakiplerden farklılaşarak, yenilikçi ürünlerle müşterilere daha fazla seçenek sunmak ve marka imajını güçlendirmek.



**Sebze Bazlı
WHOPPER®**



3. **Pazar payı artışı:** İnovatif ürünler sayesinde, yeni müşteri kitlelerine ulaşarak pazar payını artırmak ve sektörde lider konumunu güçlendirmek.
4. **Karlılık:** Ürün çeşitliliği ve yenilikçi yaklaşımlar sayesinde, müşteri taleplerini karşılayarak satışları ve karlılığı artırmak.
5. **Sürdürülebilir büyüme:** Yenilikçi ürünler ve sürekli gelişim ile şirketin uzun vadeli büyüme stratejilerini desteklemek ve sürdürülebilir başarı sağlamak.
6. **Küresel rekabet:** Yenilikçi ürünlerle, uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırarak, Şirket'in küresel alanda daha fazla tanınmasına ve büyümesine katkı sağlamak.



Farklı ülkelerde iyi performans gösteren ürünlerin tecrübe transferi vasıtasıyla Türkiye pazarına adapte edilmesi adına inovasyon çalışmaları yapılmaktadır. Sebze bazlı, içeriğinde et bulunmayan ancak lezzet olarak Burger King'in bilinen Whopper'a çok yakın olan Plant-Based Whopper ürünü bu duruma örnek teşkil etmektedir. Bu sayede et tüketimini azaltmak isteyen veya et tüketmeyen tüketicilere ulaşma amacı güdülmüştür.

Premium ürünler kategorisi için de inovasyon çalışmaları ile, rekabetten ayrışan, içerik olarak zengin ürünler üzerinde çalışmalar mevcuttur. King Beef ürünü 175 gram eti ve özel üretim ekmeği ile bu çalışmaların bir örneğidir.

Şirket'in, Popeyes markası için gerçekleştirmiş olduğu inovasyon çalışmaları ile Popeyes XL ürününü çıkarmış, ve tavuk kategorisinde Premium ürün ihtiyacını gidermek için adımlar atmıştır.

Popeyes markası, pazarda daha fazla tüketiciye ulaşabilmek adına ekonomik segmentteki ürün grubuna mevcutta satışa sunduğu ürünlerine göre uygun maliyetli Poppy sandviç ürününü eklemiş ve burger kategorisindeki ürün alternatiflerini bu sayede genişletmiştir.

Şirket bütün markaları için inovasyon çalışmaları gerçekleştirerek, pazardaki konumunu güçlendirmekte, müşteri deneyimini iyileştirmekte, müşteri memnuniyetini artırmakta ve hem ulusal hem de uluslararası düzeyde büyüme ve başarıyı sürdürmeye katkı sağlamaktadır.





Kategoriler İçin Büyüme Modeli

Şirket, HSR sektöründe farklı mutfak tercihlerine hitap etmek amacıyla zengin ürün portföyüne ve mutfak seçeneklerine sahiptir. Her marka için özel olarak oluşturulan kategoriler ve farklı satış stratejileriyle çeşitli seçenekler sunar. Bu seçeneklerin bazıları ve ürün kategorileri şu şekildedir:

1. **Ekonomik Ürünler:** Fiyat/performans açısından avantajlı ürünler sunarak trafiği artırmaya ve yeni müşterileri markaya kazandırılmasını sağlar.
2. **Ana Ürünler:** İlgili markaların en bilinen ürünlerini içeren kategori olup, gelir ve karlılığı arttırmaya yönelik marka stratejisine hizmet eder.
3. **Premium Ürünler:** Karlılığı arttıran, zengin içerikli ve üst segmente hitap eden ürünler sunarak markanın prestijini yükseltir, bu kategoride yeni müşteriler kazanmasını sağlar.
4. **Yan Ürünler:** Menü yanı ürünler olarak adlandırılan çıtır lezzetler, alışveriş sepet ortalamasını artırarak ek satışları destekler. Bu durum, müşterilere ana ürünlerle birlikte satın alabilecekleri tamamlayıcı ürünler sunarak gerçekleştirilir.
5. **Çocuk Menüleri:** Çocuklara yönelik özel menüler, uzun vadeli marka bağının inşa edilmesinde ve marka farkındalığının oluşmasında kritik öneme sahiptir. Ailelerin çocukları için tercih ettiği bu menüler, yeni müşteri çekmek ve satışları artırmak amacıyla kullanılır. Çocuk menülerinin satışı, ebeveynlerin de aynı markadan kendileri için farklı ürünler satın almasıyla ek satış ve karlılık getirir.
6. **Dondurma ve Kahve Kategorileri:** Dondurma ve kahve gibi fiş sayısını arttırıcı ürünlerdir.

Şirket, mevcut müşterilerini elinde tutarken daha geniş bir tüketici segmentine ulaşmak için ürün yeniliği ve fiyat optimizasyonu yoluyla karşılaştırılabilir restoran satışlarını büyütmeyi hedeflemektedir.

Gelir Artış Yönetimi ve Fiyatlandırma:

Şirketin fiyatlandırma, gelir arttırımı ve büyüme stratejisi şu şekildedir:

- Menü yapısının kategorilere dayandırılması
- Her kategorinin fiyatlandırma stratejisinin dikkatlice seçilmesi, izlenmesi ve tüketici tercihleri ile rakip faaliyetlerine dayalı olarak yenilenmesi
- Mevcut müşterilerin pazarlama yoluyla frekanslarının arttırılması ile fiş sayılarının arttırılması, yeni müşterilerin çekilmesi ve karlılığı arttırmak amacıyla fiş ortalamasının arttırılması

Şirket, gelir artış yönetimi ve doğru fiyatlandırma stratejisi ile karlılığını yönetmektedir. Yapay zeka destekli model sayesinde, müşteri odaklı ve veriye dayalı pazarlama uygulamaları ile analizler gerçekleştirilmektedir.

Şirket, müşteri ve restoran verilerini analiz ederek müşterilerin tercihlerine dayalı olarak esnek ve rekabetçi fiyatlandırma gerçekleştirir. Bu sayede Şirket, müşteri tabanını genişleten ve optimum indirim ve değer odaklı trafik fırsatı sağlayan kampanyalar sunmayı hedeflemektedir.

Restoranlarda satışa sunulan ürünler, konumlandırımlarına göre değerlendirilir ve hem marka içi ürün grupları hem de markalar arası ürün fiyatları endekslenir. Şirket ayrıca, doğru segmentasyon ve pazar-rekabet dinamiklerini gözeterek pazarlama stratejilerini tasarlar ve bütünsel pazarlama stratejilerine göre aksiyonlar alır.

Satın alma isteğini arttırmak amacıyla, Şirket, müşterilere geniş bir yelpazede uygun fiyatlı teklifler sunan kampanyalar geliştirmektedir. Proaktif bir yaklaşımla, sektörel gelişmeler, rakip analizleri ve kriz durumları değerlendirilerek etkin önlemler alınmaktadır. Esnek fiyatlandırma yapısı sayesinde, Şirket, piyasadaki anlık değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmektedir.