



# Türkiye Yemek Hizmeti Pazarı

## Full Servis Restoranlar

Şubat 2023

# İçindekiler

<b>Yemek Hizmetine Bakış   Pazar Segmentleri</b>	<b>4</b>
Full Servis Restoranlar (%40) Kafe ve Barlar (%26) Fast Food / Eve Servis (%25) Self Servis Kafeteryalar (%4) Büfe ve Kiosklar w(%5)	
<b>Full Servis Restoranlar SWOT Analizi</b>	<b>5</b>
Güçlü Yanlar (Strengths) Zayıf Yanlar (Weaknesses) Fırsatlar (Opportunities) Tehditler (Threats)	
<b>Hedef Tüketici Segmentleri</b>	<b>6</b>
<b>Full Servis Restoranlar   Alt Kategoriler (1/2)</b>	<b>7</b>
Lüks Restoranlar Gündelik Restoranlar Bütçe Dostu Restoranlar	
<b>Full Servis Restoranlar   Alt Kategoriler (2/2)</b>	<b>7</b>
Zincir Restoranlar Bağımsız Restoranlar	
<b>Yemek Hizmeti Sektör Trendleri</b>	<b>8</b>
<b>Sağlıklı Beslenme</b>	<b>10</b>
Tüketicilerin Tercihlerinde Artış Gösterenler Tüketicilerin Tercihlerinde Azalış Gösterenler	
<b>Sürdürülebilirlik</b>	<b>10</b>
<b>Zincir Restoranların Yükselişi</b>	<b>11</b>
Zincir Restoranların Avantajı	
<b>Dijital Yemek ve Müşteri Deneyimi</b>	<b>12</b>
Teknolojilerin Olası Kullanımları	



# Türkiye Yemek Hizmeti Pazarı

Türkiye yemek hizmeti pazarının en büyük parçasını oluşturan full servis gündelik zincir restoranlar incelenmiştir.

## Yemek Hizmetine Bakış | Pazar Segmentleri

Toplam yemek hizmeti pazarının değer bakımından en büyük kısmını full servis restoranlar oluşturmaktadır. Raporun geri kalan kısmında bu segmente odaklanılacaktır.

### Full Servis Restoranlar (%40)

FSR (full servis restoran) odağın müşterinin oturarak yemek yemesi olduğu tüm işletmeleri kapsar. Diğer hizmet türlerine göre daha yüksek yemek kalitesi ve masa servisi vardır. Menü çeşitliliği oldukça yüksektir ve kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeğini kapsayabilir.

- Dünya mutfağı restoranları ve yerel mutfak restoranları olarak iki türü vardır.
- Big Chefs örnek olarak verilebilir.

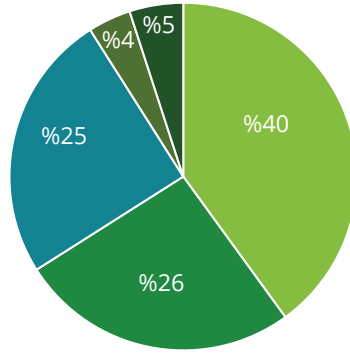
## BIG CHEFS

### Kafe ve Barlar (%26)

Bu kategori, odağın içmeye dayandığı tüm kuruluşları kapsar (alkollü veya alkolsüz içecekler). Çok çeşitli atıştırmalıklar ve yemekler sunulurken, tüketicilerin sadece içecek sipariş etmeleri olağandır.

- Yerinde hizmet odaklıdır.
- Kafe, bar ve çay evleri olmak üzere üç türü vardır.
- Starbucks örnek olarak verilebilir.

## Toplam Pazar İçerisindeki Payı\*



- Full Servis Restoranlar
- Kafe ve Barlar
- Fast Food / Eve Servis
- Self Servis Kafeteryalar
- Büfe ve Kiokslar

\* 2021 pazar büyüklüğü tahmini verilerine göre toplam harcama tutarı bazında

### Fast Food / Eve Servis (%25)

Hızlı servis restoranları, fast food ve eve servis sunan işletmeleri birleştirir. Bu işletmeler, hızlı bir şekilde hazırlanabilen öğelerle sınırlı menüler sunar. Hamburger, pizza veya tavuk gibi bir veya iki ana yemekte uzmanlaşma eğilimindedir, ancak genellikle içecekler, salatalar, dondurma, tatlı vb. ürünler de mevcuttur.

- Yemek odaklıdır.
- Pizza, hamburger ve dondurma gibi türleri bulunmaktadır.
- Tavuk dünyası örnek olarak verilebilir.



### Self Servis Kafeteryalar (%4)

Self servis kafeteryalar hizmet personeli olmayan veya oldukça sınırlı olan işletmelerdir. Masaya hizmet değil, müşterilerin istedikleri yemekleri seçip tepsiyelerine koyabilecekleri tezgahlar bulunmaktadır.

- Yemekhane stili restoranlar
- Açık büfeler
- Kayseri Mutfağı örnek olarak verilebilir.





**Büfe ve Kiosklar (%5)**

Büfe ve kiosklar düşük fiyatlar ile sınırlı ürün çeşitliliği sunan küçük yemek hizmet sağlayıcılarıdır.

- Döner büfeleri ve sandviç büfeleri örnek olarak verilebilir.

**Full Servis Restoranlar SWOT Analizi**

Full servis restoranların (FSR) diğer hizmet türlerine göre bazı avantajları olsa da bu tip restoranların pandemi ile değişen tüketici beklentilerine ve rekabet ortamına ayak uydurması gerekmektedir.

**Güçlü Yanlar (Strengths)**

- Full servis restoranlar diğer hizmet türlerine göre daha yüksek yemek kalitesi ve masa servisi içermekte, aynı zamanda daha üstün bir deneyim sunmaktadır.
- Menü çeşitliliği oldukça yüksektir ve kahvaltı, öğle yemeği ve akşam yemeğine uygun yemekler bulunmaktadır.

**Zayıf Yanlar (Weaknesses)**

- Full servis restoranlar, paket servis hizmetine ağırlık veren bir iş modeline sahip değildir ve pandemi ile beraber paket servis hizmetinin önemi artmıştır.
- Standartlar diğer segmentlere kıyasla daha yüksek olduğundan, full servis restoranların marka bilinirliği kazanma, güvenilir çalışanları işe alma ve yüksek hizmet seviyesini karşılayacak envanter tutma açısından her zaman dikkatli olması gerekmektedir.
- Zaman sıkıntısı çektikleri için giderek artan sayıda müşteri olabildiğince hızlı yemek servisi almak istemekte, FSR segmenti ise diğerlerine nazaran daha yavaş kalmaktadır.

**Fırsatlar (Opportunities)**

- Pandeminin etkisi azalmaya devam ettikçe, daha fazla tüketicinin restoranlarda yemek yemeye geri dönmesi ve paket servisi satışlarının pandemi öncesi payına gerilemesi beklenmektedir.
- Turist sayılarının önümüzdeki yıllarda kademeli olarak normale dönmesi ve artması beklenmekte, bu durum kalite ve deneyime önem veren FSR'lar için fırsat yaratmaktadır.

**Tehditler (Threats)**

- Tüketiciler, full servis restoranlardan bile eve teslimatı bir seçenek olarak talep etmektedir.
- Ekonomik belirsizlik ve yüksek işsizlik döneminde, tüketicilerin fiyat hassasiyeti artmakta ve zorunlu olmayan harcamaları kısma eğilimi göstermektedirler, bu durum FSR harcamalarını olumsuz etkileyebilmektedir.



### Hedef Tüketici Segmentleri

Hedef tüketiciler, meslek/gelir, eğitim seviyesi ve yaşam tarzı verilerinden elde edilmiş sosyo-ekonomik-statü seviyelerine göre sınıflandırılmaktadır.

### Sosyo-Ekonomik-Statü (SES) Grupları, Popülasyon, Eğitim, Meslek\*

	Diplomasız	İlkokul	Ortaokul	Lise	Üniversite	Yüksek Lisans+
Yüksek vasıflı / yetişmiş insan gücü					A SES	
Girişimci / KOBİ	C1 SES		B SES			
Orta gelir seviyesi iş gücü						
Düşük vasıflı iş gücü						
İşsiz / İş gücüne dahil değil	E SES		D SES		C2 SES	

\*Emekli kişiler için SES grupları, emekli olunmadan önceki son meslek dikkate alınarak hazırlanmıştır



## Full Servis Restoranlar | Alt Kategoriler (1/2)

Pazardaki en büyük segment olan full servis restoranlar fiyat seviyesine göre lüks, gündelik ve bütçe dostu olarak 3 ana kategori bazında ayrılmaktadır.

### Lüks Restoranlar

Lüks restoranlar, özel yemek sunumuna sahip full servis restoranlardır. Bu tür restoranların dekorasyonu, sahibi tarafından istenen "atmosfere" dayalı bir gözle daha kaliteli malzemelere sahiptir. Hizmet personeli genellikle yüksek eğitilimlidir ve daha resmi kıyafetler giyer. Lüks restoranlar genellikle tek şubelidir ya da sadece birkaç lokasyonda mevcuttur. Sunulan yemekler görsel olarak çekicidir.

- Odak sosyo-ekonomik segmenti A'dır.
- Lüks yemek odaklıdır.
- Michelin yıldızlı restoranlar, Fransız mutfağı ve İspanyol/İtalyan mutfağı gibi türleri vardır.
- Deneyim bir bütün olarak önemlidir.
- Ulus 29 örnek olarak verilebilir.



ULUS

## Full Servis Restoranlar | Alt Kategoriler (2/2)

Türkiye full servis restoran pazarındaki oyuncular zincir ve bağımsız işletmeler olarak ayrılmaktadır.

### Zincir Restoranlar

Zincir restoranlar (organize restoranlar), paylaşılan kurumsal mülkiyet veya franchising anlaşmaları altında olan farklı konumlardaki bir dizi ilgili restorandır. Tipik olarak, bir zincir içindeki restoranlar markalaşma, menü ve hizmet aracılığıyla standart bir formatta inşa edilir.

- Şube sayıları 5'ten fazladır.
- Standart değer ve güven vadeder.
- Ulusal ve yerel FSR zincirleri olarak iki türü bulunmaktadır. The House Cafe örnek verilebilir.

THEHOUSE | CAFÉ

### Gündelik Restoranlar

Gündelik restoranlar, müşterilerin gündelik olarak geldiği ve orta / orta-yüksek derecede yiyecek ve hizmet kalitesi beklentisine sahip olduğu restoranlardır. Menü öğeleri et, makarna, salata vb. dahil olmak üzere geniş veya biftek, tavuk, pizza vb. gibi uzmanlaşmış olabilir. Gündelik restoranlar üç alt kategoriye sahip büyük bir pazardır: Gündelik-lüks, Gündelik, Gündelik-ekonomik.

- Gündelik-lüks, AB müşterileri için uygun fiyatlarla kaliteli yemek deneyimi sunmaktadır.
- Gündelik-ekonomik, C1 müşterilerini hedefleyen, daha düşük fiyatlar ile bütçe dostu deneyim sunan restoranlardır.
- Uygun fiyatlı deneyim ve kalite vadetmektedir.
- Dünya mutfağı restoranları ve Türk kebab restoranları olmak üzere iki türü vardır.
- Midpoint örnek olarak verilebilir.

midpoint

### Bütçe Dostu Restoranlar

Bütçe dostu restoranlar pazarın alt ucunu hedefleyen kabul edilebilir kalitede en düşük fiyatlarla yemek sunan restoranlardır. Menüler genellikle sınırlı çeşitlilikte basit ve standart öğeler üzerinde yoğunlaşmıştır.

- Odak sosyo-ekonomik segmenti C1, C2, D ve E'dir.
- En düşük fiyatları önermektedir.
- Yöresel döner zincirleri ve ev yapımı yemek restoranları olmak üzere iki türü vardır.
- Bereket Döner örnek olarak verilebilir.



Türkiye'nin Dönerçisi

# Sektör Trendleri

Türkiye yemek hizmeti pazarını etkisi içine alan 5 global trendin sektöre olan uzun dönem etkileri ele alınmıştır.

## Yemek Hizmeti Sektör Trendleri

Tüketici taleplerinin yönlendirmekte olduğu yemek hizmeti sektör trendleri, pazardaki oyuncuların rekabetçi kalabilmek için aksiyon almaya itmektedir.

### Sektör Trendleri

### Trendlerin Uzun Dönem Etkileri

#### Sağlıklı beslenme

Sürdürülebilirliğin yarattığı endişeler tüketici karar mekanizmasını doğrudan etkilemektedir. Bu durum yatırımcıların ve servis sağlayıcıların marka değerinin korunması ve artırılması hususunda üzerlerindeki baskıyı artırmaktadır.

#### Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirliğin yarattığı endişeler tüketici karar mekanizmasını doğrudan etkilemektedir. Bu durum yatırımcıların ve servis sağlayıcıların marka değerinin korunması ve artırılması hususunda üzerlerindeki baskıyı artırmaktadır.

#### Zincir restoranların yükselişi

Pandemi döneminde restoranların normal gelirlerinin yalnızca bir kısmını elde edebilmesi nakit akışının önemini son derece kritik hale getirmiştir. Buna ek olarak birçok restoranın iş gücündeki eksiklikler ile mücadele ediyor olması, zincir restoranların bağımsız restoranlara nazaran öne çıkmasını sağlamaktadır.

#### Dijital yemek ve müşteri deneyimi

Yemek yeme deneyimi birçok noktada hızla dijitalleşmeye devam etmektedir. Restoranlar, online menülerin oluşturulması, dijital uygulamalar yoluyla tüketicilere indirim ya da özel teklifler sunulması ve tüketicilerin sadakat puanı toplamasına olanak sağlaması gibi hususlara önem vermektedir.

#### Artan sosyal medya ilgisi

Tüketicilerin restoran deneyimlerini yalnızca beslenme odağında değerlendirmemesi, buna ek olarak sosyalleşme ve yaşam tarzlarını sosyal medyada yansıtmak için bir araç olarak kullanması servis sağlayıcıların farklı yönlere evrimleşmesini sağlamaktadır.







### Sağlıklı Beslenme

Sağlıklı ve dengeli beslenme konusundaki farkındalık artışı pandemi etkisi ile yaşanan sağlık endişeleri nedeniyle hızlanmış ve tüketici tercihlerinin değişmesine neden olmuştur.

Sağlık bilincindeki artış, geleneksel fast-food restoranlarına olan talebi, gündelik restoranların lehine doğru azaltmaktadır. Büyük zincirler ise, uzun vadeli stratejilerinin gereği olarak geleneksel olmayan tüketicileri çekmek adına alternatif et türlerine ve farklı diyet çeşitlerine (vegan seçenekler gibi) yatırım yapmaya devam etmektedir.

### Tüketicilerin Tercihlerinde Artış Gösterenler

- Katkı maddelerinin takibi ve şeffaflık
- Bitki bazlı gıdalar
- Alternatif menüler (vejetaryen/vegan)
- Kişiselleştirilmiş diyetler

Tüketicilerin **%83**'ü tipik bir fast-food zincirinin yeterince sağlıklı seçenekler sunmadığını düşünürken, tüketicilerin **35%**'i pandemi öncesine kıyasla zincir marka tercihinde, sürdürülebilirlik referanslarına daha fazla önem göstermektedir.

### Tüketicilerin Tercihlerinde Azalış Gösterenler

- Yüksek kalorili gıdalar
- Alerjen ürünler (örn: gluten)
- Şekerli ve yağlı atıştırmalıklar
- Alkollü içecekler

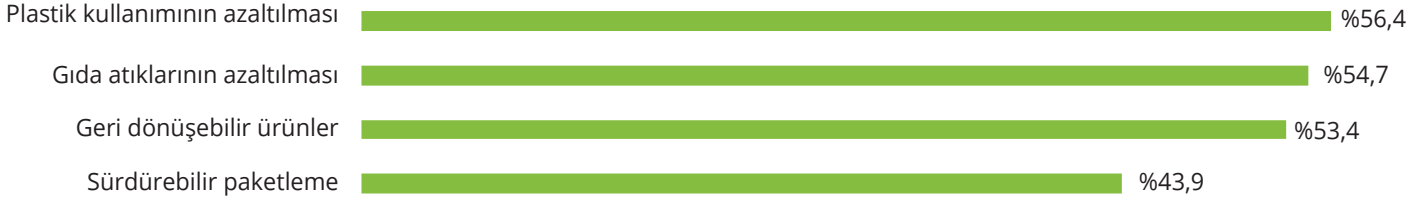
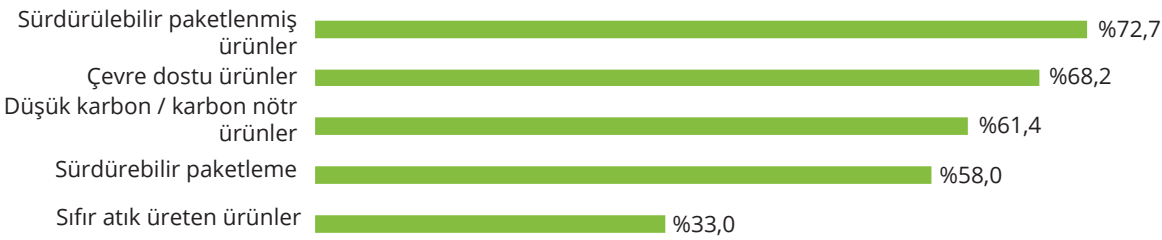
### Sürdürülebilirlik

Yemek hizmetleri pazarında paket servis opsiyonlarının ve çevrim içi yemek platformlarının yaygınlaşması, ambalaj kullanımını artırmakta ve sürdürülebilirlik konusunda endişeleri beraberinde getirmektedir.

Pandemi ile birlikte, virüsün yayılmasıyla ilgili endişelerini azaltmak öncelik kazandığından, yemek servisi sektöründe sürdürülebilirliğe olan ilgi neredeyse durma noktasına gelmiş ve artan hijyen önlemleri, teslimat ve paket servis siparişlerindeki tek kullanımlık plastiklerin ve ek ambalajların daha fazla kullanılmasına yol açmıştır. Ancak pandeminin etkisinin azalmasıyla birlikte sürdürülebilirliğe yönelik aksiyonlar tekrar önem kazanmaya başlamıştır.

Üç seneye yakın süredir devam eden küresel salgın, tüketicilere ve şirketlere teslimat optimizasyonu, tek kullanımlık ürünler ve ambalajlama gibi hususlarda sürdürülebilir uygulamalara duyulan ihtiyaçları gözler önüne sermiştir. Bu ihtiyaçlar sonraki sayfada verilmiştir.



**Tüketicilerin sürdürülebilir yaşam tarzına yönelik çalışmalarından beklentileri nelerdir?****Şirketler yeni ürünleri için hangi sürdürülebilirlik koşullarını sağlamayı planlıyor? (Yalnızca gıda, içecek ve yemek servisi pazarı şirketleri)**

Kaynak: Deloitte Global Market Intelligence, Euromonitor

**Zincir Restoranların Yükselişi**

Çok sayıda hizmet sağlayıcısından oluşan ve henüz doyumluğa ulaşmamış yemek hizmetleri pazarında, zincir restoranlar, küçük bağımsız restoranlardan pazar payı kapmaya devam etmektedir.

2021 sektöre toparlanma getirirse de esas sürdürülebilir toparlanma için zamana ihtiyaç duyulması, halihazırda birçok bağımsız restoranın kalıcı olarak kapanmış olması ve tüketici taleplerindeki devam eden değişimlerin yeni sermaye yatırımlarını gerektirmesi, büyük zincirlerin gelecek dönemdeki potansiyelden daha fazla yararlanacağı anlamına gelmektedir.

**Zincir Restoranların Avantajı**

Zincir restoranların avantajları aşağıda sıralanmıştır.



- **Nakit Akışı:** Full servis restoranlarının pandemi sırasında yaşadığı gelir düşüşü ile zincir ve bağımsız restoranlar nakit akışı yönetimi yetkinlikleri bakımından ayrılmış olup zincir restoranlar nakit akışını etkileyen faktörleri daha verimli yönetebilmiştir.



- **İş Gücü:** FSR'ler çalışan bulmak ve çalışanları elde tutmak için iş kültürüne daha fazla yatırım yaparken rekabetçi ücretler ve teşvikler sunmaktadır. Kurumsallaşmış zincir restoranlar bu konuda avantajını korumaktadır.



- **Teslimat:** UberEats ve Getir gibi teslimat platformlarının yaygınlaşması FSR pazarını çeşitli şekillerde etkilemiştir. Platformlar, teslimat ve sipariş açısından bir dizi engeli kaldırırken aynı zamanda operatörlerin kâr marjını düşürmekte ve ayrılarak öne çıkmasını zorlaştırmaktadır.



- **Hızlı Reaksiyon:** İnternet platformları çağında, yeni markaları hızla piyasaya sürmek için gerekli lojistik ve insan kaynaklarına sahip zincirler, sanal markaları hızla geliştirerek pazar potansiyellerinden hızlıca yararlanabilmektedirler.



- **Operasyonel Üstünlük:** FSR'ler faaliyet ölçekleri nedeniyle satın alma süreçlerinde indirimlerden ve avantajlı fiyatlardan yararlanabilmektedir. Bunun yanı sıra denetim ve kontrol mekanizmaları iyi kurgulanmış FSR'ler bu mekanizmalar sayesinde iyileştirilmiş ve standartlaşmış hizmet sunabilmektedir.

Kaynak: Deloitte Global Market Intelligence, Euromonitor

### Dijital Yemek ve Müşteri Deneyimi

Teknoloji, yemek servisi pazarına sorunsuz bir şekilde entegre olmaya devam ettikçe verimlilik artmakta ve dijital müşteri deneyimi önem kazanmaktadır.

### Teknolojilerin Olası Kullanımları

Teknolojilerin sektörde olası kullanımları aşağıda belirtilmiştir.



- **Yapay Zekâ:** Geçmiş veriler analiz ederek konum ve saat bazında müşteri trafiği tahmin edilebilir ve verimli iş gücü planları oluşturulabilir.



- **Artırılmış Gerçeklik ve Giyilebilir Cihazlar:**

Artırılmış gerçekliğe dayalı yeni nesil bir sipariş uygulaması, müşterilerin bir menü seçimi yapmak için simüle edilmiş bir yemek deneyimi yaşamasına izin verebilir.



- **Otonom Araçlar:** Tedarik zinciri, ürün nakliyesi ve teslimat süreçleri, şoförlere ihtiyaç duyulmadığında önemli ölçüde kolaylaşabilir.



- **Kitle Kaynak Kullanımı:** Tüketicilerin kolektif aklı, yeni menü öğelerinin ve restoran konumlarının belirlenmesine yardımcı olabilir ve pazarlama kampanyalarının özelleştirilmesini sağlayabilir.



- **Robotik:** Yemek hazırlama, masaya servis ve temizlik süreçlerinin otomatikleştirilmesi, bir restoranın uçtan uca operasyonlarını kolaylaştırarak servis maliyetini önemli ölçüde azaltabilir.



- **Nesnelerin İnterneti (IoT):** Sensör donanımlı ekipmanlar çevrim içi hale geldiğinde, ekipman bakımı, servis talepleri ve konum tabanlı kampanya yönetimi gibi görevler daha az insan girdisi ile devam edebilir.



- **Sentetik Biyoloji:** Laboratuvarlarda yetiştirilen et gibi geleneksel besinlerin yerini alacak alternatiflerin araştırılması gelecekte farklı kaynakların kullanılabilmesine olanak sağlayabilir

### Artan Sosyal Medya İlgisi

"Instagram'a layık" yiyecek ve deneyimler sunan restoranların gelecekte rekabette ayrışacağı düşünülürken diğerlerinin müşteri elde etmekte zorlanacağı beklenmektedir.

Sosyal medya, yemek seçimlerimizi giderek daha fazla yönlendirmektedir. 2019 yılı itibarıyla Instagram'da #food için 340 milyondan fazla gönderi bulunmaktadır. Görsel olarak çekici yiyecekler, sosyal medya akışlarına hükmetmekte ve hizmet sağlayıcılar için "sushi-burrito" veya "cronut" gibi "Instagram'a layık" yiyecekler sunarak trendi takip etme zorunluluğu oluşturmaktadır.

Tüketiciler, yiyeceklerinin görsel çekiciliğine göre neyi ve nerede yiyeceği konusunda giderek daha fazla seçim yapıyor ve çok sayıda takipçi arasında resimler paylaşıyor. Pek çok kişi için tat, "instagram-değerliliğine" göre ikincil önemde yer alıyor.

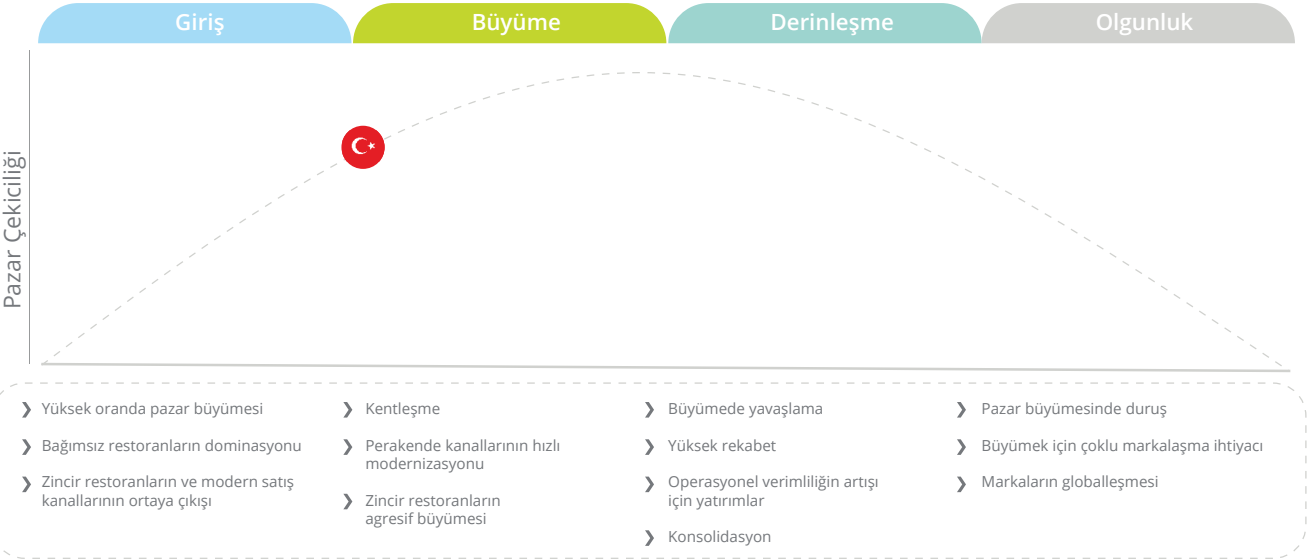


# Pazar Potansiyelleri ve Talep Etmenleri

Türkiye yemek hizmeti pazarının güncel konumuna ve pazar potansiyelini tetikleyen 5 faktöre odaklanılmıştır.

## Türkiye Full Servis Restoran Pazar Gelişimi

Türkiye full servis restoran pazarı "Giriş" aşamasından, zincir restoranların odağının daha fazla noktaya yayılma olduğu "Büyüme" aşamasına geçiş yapmaktadır.



## Türkiye Full Servis Restoran Pazarının Gelişimini Tetikleyen Faktörler

Nüfus ve gelir seviyelerindeki artış, artan kentsel yaşam tarzı ile zincir restoranların yaygınlaşması pazarın büyümesini tetikleyen temel faktörler arasındadır. Aşağıda tetikleyici faktörler verilmiştir.

- **Nüfus Artışı:** Eğitim seviyesi ve ekonomik gelir düzeyindeki artışa ek olarak Türkiye'de güçlü nüfus artışı devam etmektedir.
- **Gelir Seviyesindeki Artış:** Restoran pazarının büyümesi kişi başına düşen GSYİH ile doğrudan ilişkilidir. Gelişmekte olan ülkeler arasında yer alan Türkiye'de kişi başına düşen GSYİH'nin tahmin dönemi içerisinde artışına devam etmesi beklenmektedir.
- **Perakende ve Zincir Markalar İçin Olumlu Sektör Dinamikleri:** Alışveriş merkezlerinin yayılması ve kentleşme ile birlikte perakende satışların daha organize ve ulaşılabilir hale gelmesi, zincir full servis restoranların pazar payının artışına olanak sağlamaktadır.
- **Artan Kentsel Yaşam Tarzı:** Kentsel yaşam tarzı, dışarıdaki yemek harcamalarının artışındaki en önemli tetikleyici faktörlerden birisidir. Kadınların eğitim seviyesinin ve sosyal ve iş hayatına katılımının artışı bu kapsamda kritik bir rol oynamaktadır.
- **Artan Şube Erişilebilirliği:** Full servis zincir restoranların coğrafi yaygınlığının artması ve perakende satışın yayılımındaki artış ulaşılabilirliği artırarak talep üzerinde pozitif etki yaratmaktadır.



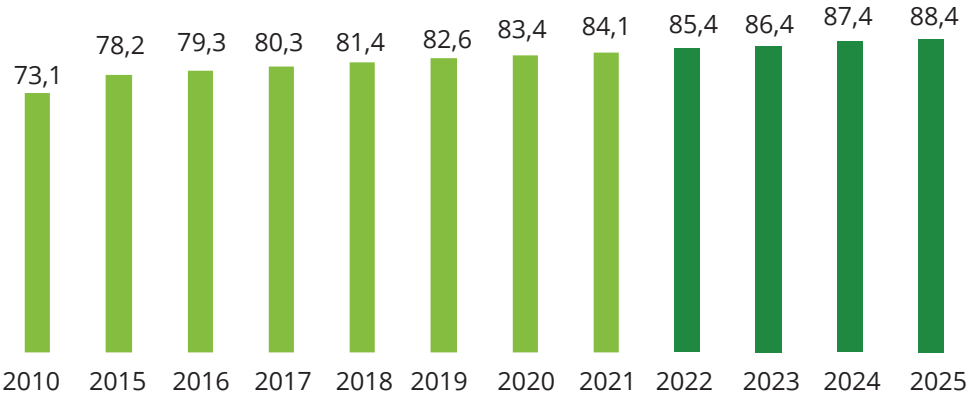
### Nüfus Artışı

Türkiye'nin nüfusu 2015-2021 yılları arasında %1,2'lik bir YBBO göstermiştir ve nüfusun gelecek dört yıl boyunca aynı seviyede büyümeye devam ederek 2025 yılında yaklaşık 88,4 milyona ulaşması beklenmektedir.

Nüfus, tüketimin temel tetikleyici faktörlerinden biridir ve genellikle aralarında pozitif bir korelasyon vardır.

Türkiye nüfusunun 2021-2025 yılları arasında istikrarlı büyümesini sürdürmesi ve %1,2'lik bir YBBO ile artması beklenmektedir.

### Türkiye nüfusu (milyon)



Kaynak: EIU

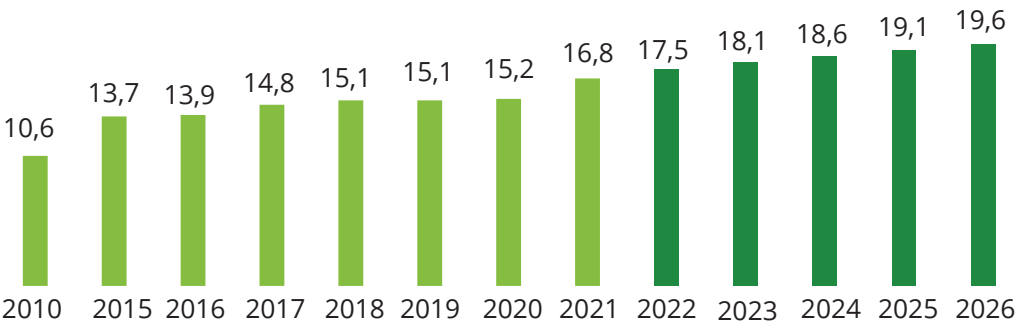
### Gelir Seviyelerindeki Artış

Tüketim harcamalarının önemli tetikleyicilerinden biri olan Türkiye kişi başına düşen reel GSYİH seviyesinin 2021-2026 arasında %3,1 YBBO ile büyümesi beklenmektedir.

Kişi başına düşen reel GSYİH, toplam tüketimin temel tetikleyicilerinden biri olarak kabul edilmekte olup iki metrik arasında genellikle pozitif bir korelasyon vardır.

Türkiye'de kişi başı gelirden beklenen güçlü büyüme (%3,1) trendinin yemek hizmeti pazarına pozitif etki etmesi beklenmektedir.

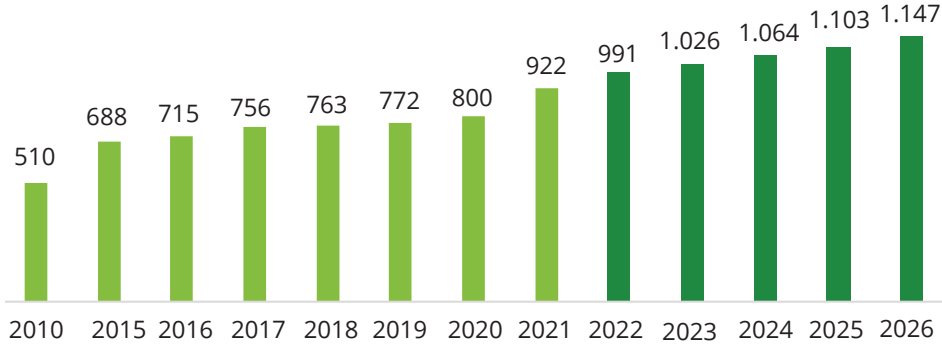
### Kişi Başına Düşen Reel GSYİH (2010 fiyatlarıyla USD)\*Bin, 2010-2016



Reel GSYİH, sabit piyasa fiyatlarında gayri safi yurtiçi hasıladır, 2010 sabit fiyatlarına dayanır ve 2010 yılında LCU:\$ döviz kuru kullanılarak ABD Doları'na çevrilir. Kişi başına düşen reel GSYİH, nüfusa bölünmüş reel GSYİH'dir.

Kaynak: EIU



**Reel Kişisel Harcanabilir Gelir (2010 fiyatlarıyla USD)\*milyon, 2010-2026**

Kaynak: TUIK

Yükselen enflasyon ve değişken döviz kurunun olumsuz etkilerine rağmen, ekonomik büyümeye paralel olarak reel kişisel harcanabilir gelirin 2021-2026 yılları arasında artması beklenmektedir.

Reel kişisel harcanabilir gelir, nüfusun genel refahını gösteren önemli bir göstergedir ve yemek hizmeti harcamalarıyla güçlü bir şekilde ilişkilidir.

Gelecek beş yıl boyunca, reel kişisel harcanabilir gelirin %4,5'lik bir YBBO ile artacağı ve toplamda yaklaşık 1,1 milyar ABD doları olacağı tahmin edilmektedir.

**Artan Kentsel Yaşam Tarzı**

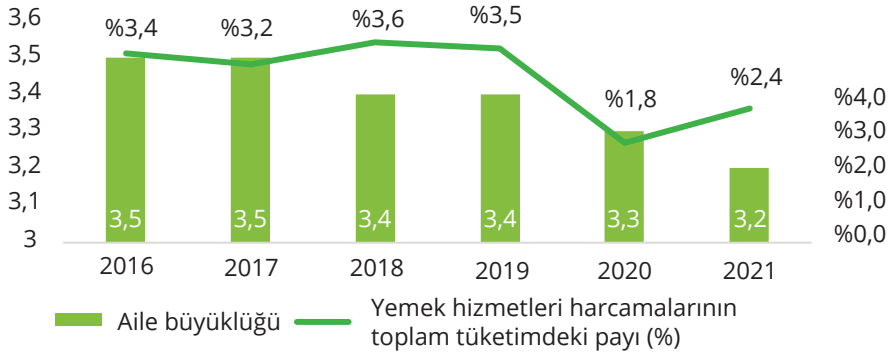
Kadın eğitim düzeyinin artması, ortalama aile büyüklüğünün küçülmesi gibi kentsel yaşam dinamiklerinin benimsenmesinin bir sonucu olarak toplam yemek hizmeti pazarı önemli ölçüde büyümektedir.

Kentsel yaşam tarzının kültüre hâkim olmasıyla birlikte insanlar dışarıda daha fazla sosyalleşmeye ve tüketmeye başlamıştır.

**Kentsel Yaşam Dinamikleri, 2016-2021**

\* Lisans ve üstü eğitim düzeyine sahip kadın nüfusun yüzdesi.





Kaynak: EIU, TÜİK

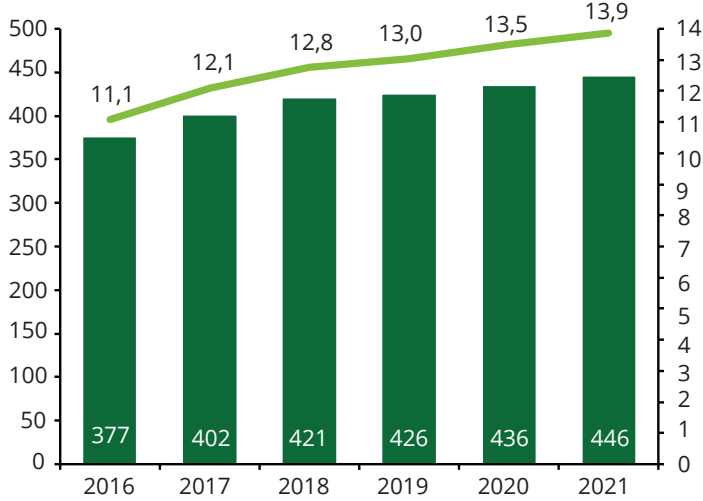
Kadınların eğitim oranı ve çalışan kadın istihdam oranındaki artışa paralel olarak dışarda yeme oranı artış göstermektedir. Pandemi sürecinde kadın istihdam oranı azalış gösterse de 2021 itibarıyla normalleşme ile bu oran tekrar yükselişe geçmiştir.

Ortalama hanehalkı büyüklüğündeki düşüş, pandemi öncesinde yemek hizmetleri harcamalarının toplam tüketim içindeki payına artış olarak yansırken, pandemi ile beraber yemek hizmetleri harcamaları hızlı şekilde azalmıştır. Pandemi sonrası toparlanma ile beraber eski trende dönüş beklenmektedir.

#### Perakende ve Zincir Markalar için Olumlu Sektör Dinamikleri

Organize perakende, alışveriş merkezleri ve kentleşme yoluyla geliştikçe, zincir full servis restoranların pazardaki payının artması beklenmektedir.



**Türkiye'de AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan (TKA), 2016-2021, [#, mn m<sup>2</sup>]**

YBBO (16-21) — TKA %4,6 — AVM %3,4

Kaynak: GYODER

Artan alışveriş merkezi sayısı organize perakendenin (zincir mağazalar) gelişimine katkı sağlamaktadır.

Alışveriş merkezleri, müşterilerin sadece alışveriş yapmakla kalmayıp aynı zamanda sosyalleşerek yemek yedikleri şehir hayatının önemli bir parçası haline gelmiştir.

2016 – 2021 arasında Türkiye'de AVM sayısı artışını sürdürmüş ve toplam kiralanabilir alan %4,6 YBBO ile artarak 13,9 milyar metrekareye ulaşmıştır.

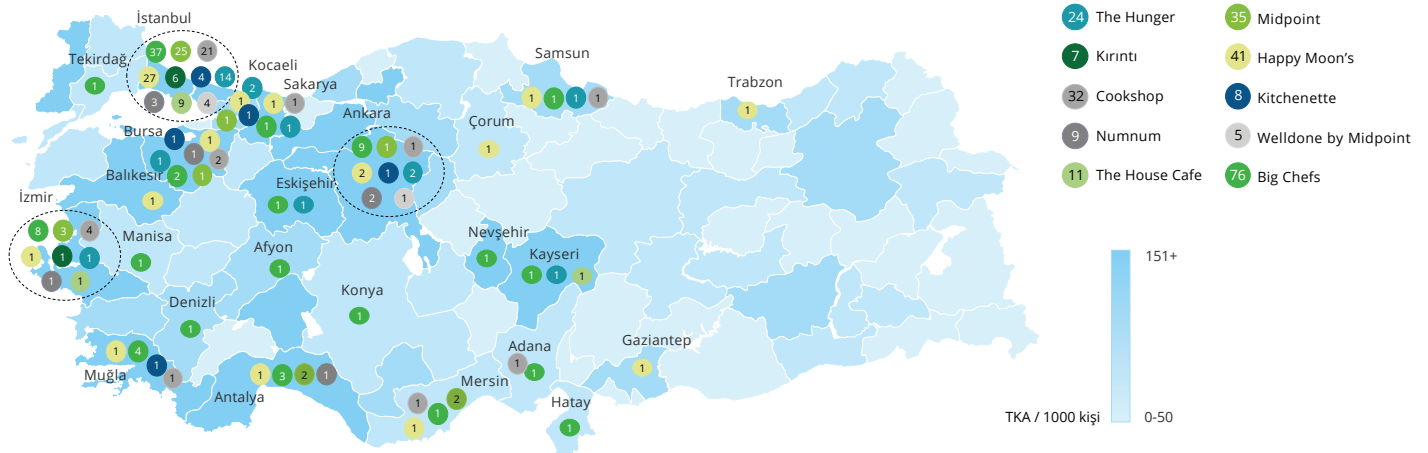
**Artan Şube Erişilebilirliği**

Full servis ve zincir restoranların erişilebilirliğinin artması talep üzerinde olumlu bir etki göstermektedir. 2022 yılı itibarıyla şube sayıları ve lokasyonları aşağıda verilmiştir.

Alışveriş merkezleri gelişen Anadolu şehirlerine ve yeni yerleşim alanlarına nüfuz etmektedir.

Zincir full servis restoran markaları gelişmekte olan lokasyonlarda yeni şubeler açmaktadır.

Zincir full servis restoranlar daha erişilebilir ve görünür hale geldikçe, zihinlerdeki ve cüzdanlardaki payları artmaktadır.

**Markaların Coğrafi Ayak İzi ve Toplam Kiralanabilir Alanlar (TKA)**

Kaynak: GYODER

# Pazar Büyüklüğü ve Gelecek Beklentileri

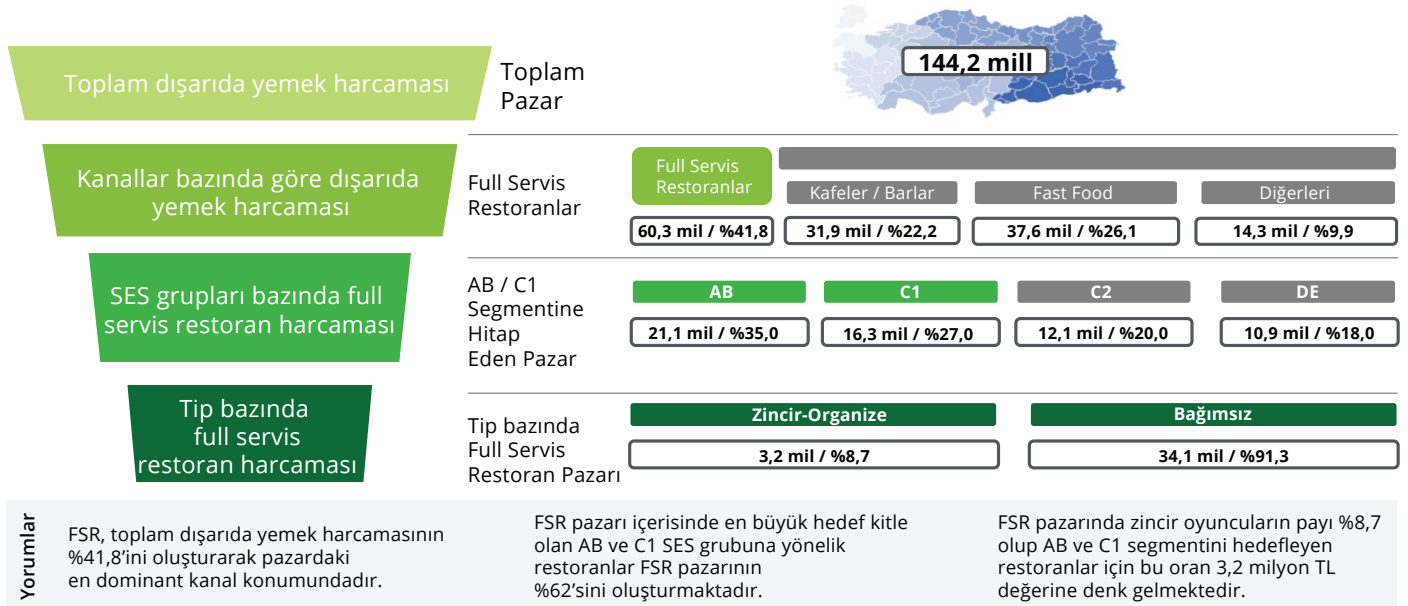
Türkiye yemek hizmeti pazarının büyüklüğü ve gelecek beklentileri; referans ülke harcamaları, müşteri segmentleri ve hizmet türleri faktörleri incelenerek değerlendirilmiştir.

## Yemek Hizmeti Pazarı | Türkiye Pazar Büyüklüğü

2021 yılında toplam pazarın 144 milyar TL olduğu tahmin edilmekte olup pazardaki en büyük segmenti yaklaşık %40'lık pay ile Full Servis Restoranlar, bu segment içindeki en büyük payı ise AB ve C1 tüketici segmentini hedefleyenler oluşturmaktadır.

- FSR, toplam dışarıda yemek harcamasının %39,9'unu oluşturarak pazardaki en dominant kanal konumundadır.
- FSR pazarı içerisinde en büyük hedef kitle olan AB ve C1 SES grubuna yönelik restoranlar FSR pazarının %62'sini oluşturmaktadır.
- FSR pazarında zincir oyuncuların payı %9,2 olup AB ve C1 segmentini hedefleyen restoranlar için bu oran 3,2 milyon TL değerine denk gelmektedir.

## Segmentlere göre pazar büyüklüğü ve toplam pazar içindeki payı, 2021, [TL / %]



Kaynak: Deloitte Analizi, TÜİK, EIU, Euromonitor

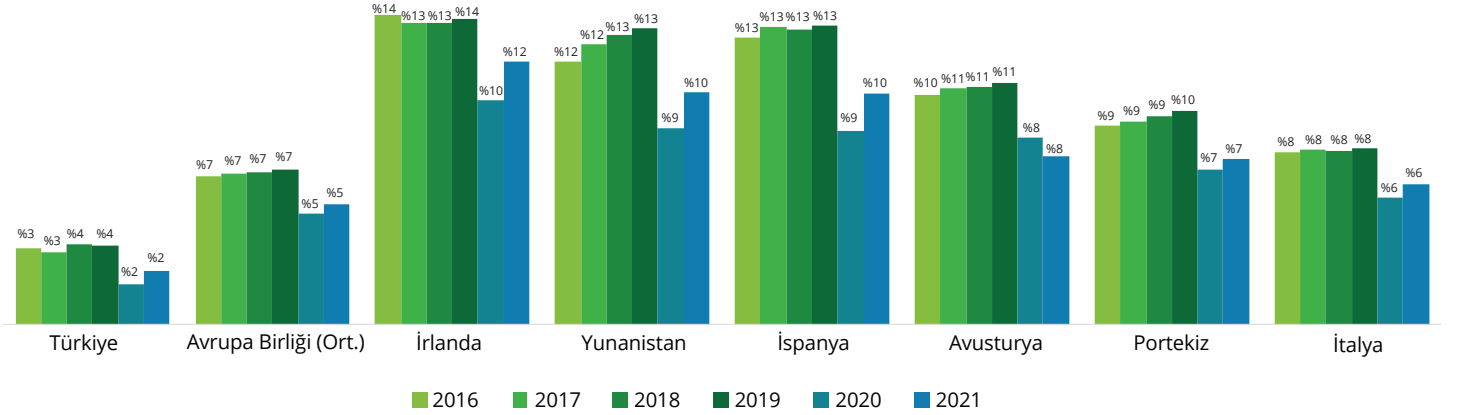


### Yemek Hizmeti Pazarı | Gelecek Beklentileri - Referans Ülke Örnekleri

2021 yılı itibarıyla Türkiye için %2,4 olan yıllık kişi başına dışarıda yemek harcamasının yıllık kişi başına toplam harcamaya oranı AB ortalamasında %5,3 olarak gerçekleşmiştir.



### Yıllık Kişi Başına Dışarıda Yemek Harcamasının Yıllık Kişi Başına Toplam Harcamaya Oranı (%)



Kaynak: Deloitte Analizi, Euromonitor

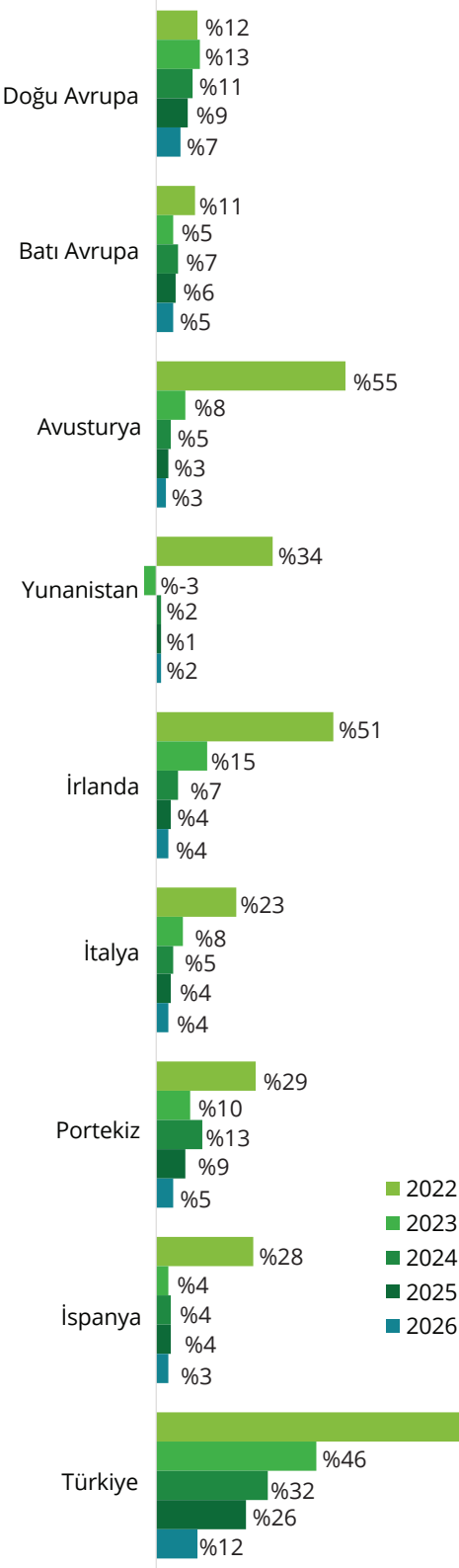
Avrupa Birliği ortalaması ve çeşitli Avrupa ülkeleri ile karşılaştırıldığında Türkiye'de yıllık kişi başına dışarıda yemek harcamasının kişi başı toplam harcamaya oranının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Bu fark, Türkiye dışarıda yemek pazarının hala gelişim aşamasında olduğuna işaret etmektedir.

2022-2026 yılları arasında ise yemek hizmeti pazarının tüm ülkelerde büyümesi beklenmektedir.

Referans ülkelerden 2022-2026 yılları arasında en hızlı büyüyecek ülkenin İrlanda (%14,8 YBBO) olduğu gözlenirken en yavaş büyüyecek ülke ise 2023 yılında da yemek hizmeti pazarının küçülmesi beklenen Yunanistan'dır (%6,2 YBBO). Türkiye ise yüksek enflasyon beklentisinin de etkisiyle referans ülkelerin hepsinden daha hızlı büyüyecektir (%39,9 YBBO).

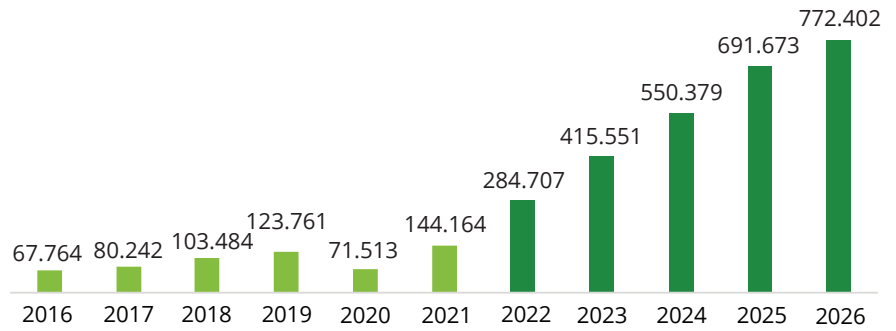


### Yemek Hizmet Pazarı Yıllık Büyüme Oranı Tahminleri



Referans ülkelerden 2022-2026 yılları arasında en hızlı büyüyecek ülkenin İrlanda (%14,8 YBBO) olduğu gözlenirken en yavaş büyüyecek ülke ise 2023 yılında da yemek hizmeti pazarının küçülmesi beklenen Yunanistan'dır (%6,2 YBBO). Türkiye ise yüksek enflasyon beklentisinin de etkisiyle referans ülkelerin hepsinden daha hızlı büyüyecektir (%39,9 YBBO).

### Yemek Hizmeti Pazar Büyüklüğü, 2016-2026, [TRY milyar]



Kaynak: Deloitte Analizi, TÜİK, EIU, Euromonitor

Yemek hizmeti pazar büyüklüğü, GSYİH büyümesi ve sosyo-ekonomik göstergelerle güçlü bir şekilde ilişkilidir. Yemek yeme harcamaları esas olarak nüfus artışı, gelir artışı, kentleşmiş yaşam tarzı ve alışveriş merkezi penetrasyonundan kaynaklanmaktadır.

### Yemek Hizmeti Pazarı | Gelecek Beklentileri - Türkiye

2021 itibarıyla Türkiye yemek hizmeti pazar büyüklüğü ~ 144,2 milyar TL olarak hesaplanmış olup, tahmin döneminde yıllık %39,9 bileşik oranda büyümesi beklenmektedir.

COVID-19 salgını 2020'de birçok şubenin kapanmasına ve satışların düşmesine neden olmasına rağmen, pazar 2016-2021 döneminde %16,3 büyüme göstermiştir. 2021 yılında ise şube başı işlemlerin 2020'ye kıyasla daha yüksek olduğu kısmi bir toparlanma yılı olmuştur.

Pazar büyümesi, yemek harcamalarının gelirdeki payının gelişmiş pazarlarda beklendiği gibi istikrarlı duruma ulaşmaması sebebiyle GSYİH büyüme seviyelerinin üzerinde kalmaya devam edecektir.

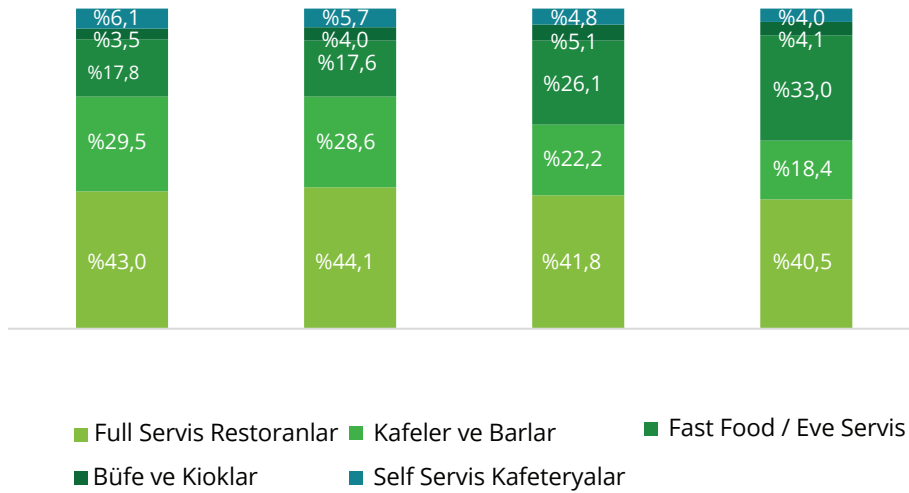
### Yemek Hizmeti Pazarı | Hizmet Segmentlerine Göre Dağılım

Full servis restoranların (FSR) büyüme beklentisi diğer alt segmentlere kıyasla daha düşük olmasına rağmen FSR segmentinin 2026 yılında da pazarı domine etmeye devam edeceği öngörülmektedir.

Özellikle 2020 yılında fast food / eve servis restoranların full servis restoranlardan pay aldığı dikkat çekmektedir. Fast food / eve servis restoranların, şubelerin yalnızca eve teslim hizmeti sunmasına izin verildiği COVID-19 döneminde halihazırda kurulmuş olan eve teslim sistemlerine sahip olmasının bir avantaj yarattığı görülmektedir. Full servis restoranlar için tahminleme periyodunda en büyük tehlikenin fast food / eve servis olduğu, ancak full servis restoranların pazarı domine etmeye devam edeceği öngörülmektedir.

Fast food restoranlarının devam eden genişlemesi, ucuz yemek alternatifleri için artan tüketici talebi ve genç nüfus, fast food / eve servis restoranların ve büfe ve kioskların performansını olumlu yönde etkilemektedir.

### Yemek Hizmeti Pazarındaki Pay, 2016-2026, [%]



Kaynak: Euromonitor

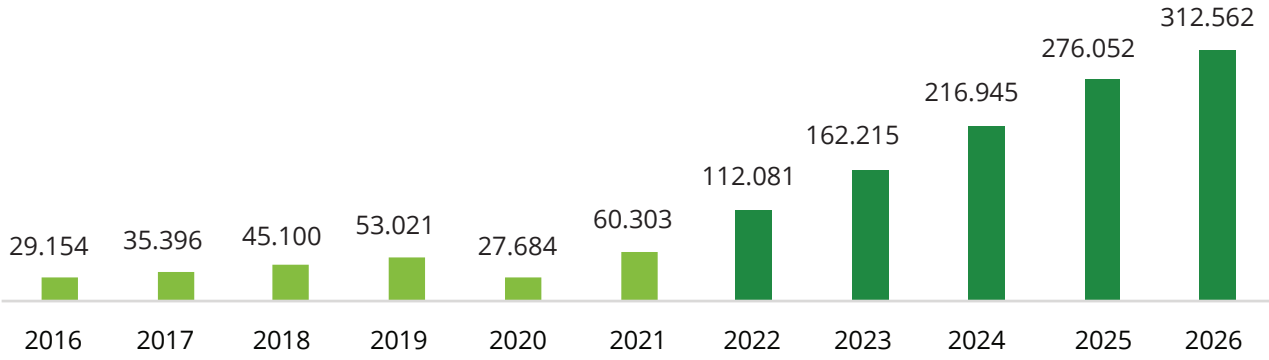
Geçmişte gerçekleşen ve gelecekte gerçekleşmesi beklenen YBBO seviyeleri aşağıda verilmiştir.

Tür	YBBO(16-21)	YBBO(21-26)
Full Servis Restoranlar	%15,6	%39,0
Kafeler ve Barlar	%9,8	%34,8
Fast Food / Eve Servis	%25,5	%46,6
Büfe ve Kiosklar	%25,3	%34,2
Self Servis Kafeteryalar	%11,0	%34,6
Toplam	%16,3	%39,9

## Full-Servis Restoran Pazarı | Gelecek Beklentileri

Full servis restoran (FSR) pazar büyüklüğü 2021 yılı için ~ 60,3 milyar TL olarak hesaplanmış olup, tahmin döneminde %39 YBBO ile büyümesi beklenmektedir.

### FSR Pazar Büyüklüğü, 2016-2026, [TRY milyar]



1) BYBO pazar büyüklüğü için hesaplanmıştır.

Kaynak: Deloitte Analizi, TÜİK, Euromonitor

### Fırsatlar

- Full servis restoran pazarı makroekonomik gelişmelere paralel olarak genişlemektedir. Nüfus büyüdükçe ve gelir seviyeleri yükseldikçe FSR pazarı büyümektedir.
- Daha yüksek gelir düzeyine sahip müşteriler, FSR segmentine daha fazla para harcamaktadır. Üst gelir segmentlerinin nüfusu ve geliri, ortalamadan daha hızlı büyüyerek, pazar payını daha ucuz alternatiflere kaptırmanın olumsuz etkisini dengelemektedir.
- FSR pazarı, 2020 yılında COVID-19 kısıtlamaları nedeniyle düşüş yaşasa da 2021 yılı itibarıyla pandemi öncesi seviyelere geri dönüş sağlamıştır. Pandemi sonrası sosyalleşme isteğinin pazar büyümesine önümüzdeki yıllarda da olumlu etki göstermesi beklenmektedir.

### Zorluklar

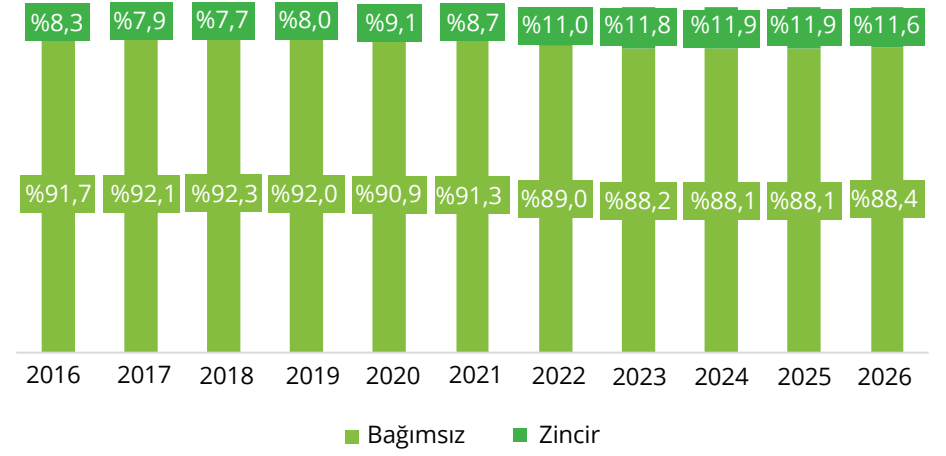
- Tüketici fiyatları ve FSR büyümesi arasında negatif ilişki bulunmaktadır. Artan maliyetler nedeniyle tüketici fiyatları yükseldikçe tüketiciler daha ucuz alternatiflere yönelmektedir.
- FSR segmentindeki oyuncular geniş alan ihtiyacı ve yüksek hizmet maliyetleri nedeniyle iş modellerini ucuz alternatiflere adapte edememektedir.



### Full-Servis Restoran Pazarı | Oyuncu Segmentleri

Full servis restoran pazarının %80'den fazlasını bağımsız işletmeler oluşturmaktadır.

#### FSR pazarındaki pay, 2016-2026, [%]



Kaynak: Euromonitor

Bağımsız full servis restoranlar, 2020 yılında COVID-19'un neden olduğu talep düşüşünden, zincir full servis restoranlara kıyasla daha fazla negatif etkilenmiştir. Zincir restoranlar daha küçük kar marjlarıyla çalışmaya devam edebilirken, bağımsız oyuncular operasyonlarını geçici veya temelli durdurmak zorunda kalmıştır.

Zincir full servis restoranlardaki büyüme ve yıldan yıla açılan şube sayısının artması, kanaldaki genel büyümeyi teşvik etmeye devam etmektedir. Zincir kanaldaki büyümenin, tahmin dönemi için FSR büyüme oranının yaklaşık yüzde 3 puan civarında olması beklenmektedir.




Tür	YBBO(16-21)	YBBO(21-26)
Bağımsız	%15,5	%38,1
Zincir	%16,9	%47,2
Toplam	%15,6	%39,0

# Rekabet Değerlendirmesi

Full servis gündelik restoran kategorisinde faaliyet gösteren 10 zincir oyuncu; şube sayıları, fiyatlandırma stratejileri ve marka konumları bazında analiz edilmiştir.

## Full-Servis Restoran Pazarı | Seçili Oyuncular

Bağımsız segment tarafından domine edilen full servis restoran pazarında zincir yemek hizmeti işletmelerinin payının artması beklenmektedir.

Marka	Kuruluş	Şube Sayısı (Yurtiçi/Yurtdışı)	İstanbul'daki Şubelerin Türkiye'deki Payı
<b>BIG CHEFS</b>	2007 (2003, Numnum dahil)	85 / 8	%47
	1999	41 / 1	%66
<b>midpoint</b> <b>Welldone</b> 	2002 (2013, Welldone ve Kırantı dahil)	47 / 0	%74
<b>COOKSHOP.</b>	2008	32 / 1	%66
<b>the Hunger</b> <small>Cafe • Döner • Sucuk</small>	2010	24 / 1	%58
<b>THEHOUSE   CAFÉ</b>	2002	11 / 2	%82
	2006	8 / 1	%50




Kaynak: Şirket web siteleri



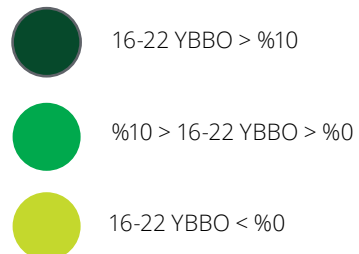


### Rekabet Değerlendirmesi | Büyüme Trendleri

Big Big Chefs, geçtiğimiz dönemde sürdürülebilir bir şekilde genişlerken bazı rakipleri şube sayılarını düşürmüştür.

Marka	2000	2005	2010	2016	2022
<b>BIG CHEFS</b>			6	30	76
<b>COOKSHOP.</b>			4	11	32
	1	2	3	10	41
	2	2	4	4	7
		1	10	12	8
midpoint		1	7	25	35
<b>NUM NUM</b>			5	10	9
THEHOUSE CAFÉ		3	8	8	11
<b>WellDone</b>				7	5

Kaynak: Deloitte Analizi, Şirket Web siteleri



### Oyuncuların Konumları ve Değer Önerileri

Çoğu oyuncunun gündelik yaşam tarzı benimsediği görülürken, Big Chefs sunduğu gündelik / lüks deneyim ile fark yaratmaktadır.

The House Café , sadece fiyat konumlandırması ile değil, aynı zamanda format, servis ve menü yapısı ile de Gündelik & Lüks yaşam tarzında üst seviyede konumlanmıştır.

Numnum, The Hunger, Happy Moon's ve Kırıntı gündelik tarz içerisindeki genç müşterileri hedeflemektedir.

Midpoint, Cookshop ve Kitchenette pazarda gündelik tarzda sundukları modern ve konforlu değer önerisi ile benzer konumlara sahiptir.



		Değer Önerisi		
		Zarif & Deneyim Odaklı	Modern & Konforlu	Genç & Dinamik
Yaşam Tarzı	Gündelik/ Lüks	THEHOUSE   CAFÉ  <b>BIG CHEFS</b>		
	Gündelik		KITCHENETTE  COOKSHOP.  midpoint	the Hunger Café • Düsseldorf KIRINTI 1983  num num
	Gündelik/ Şık			HAPPYMOON'S 1976

Kaynak: Deloitte Analizi, Şirket web siteleri

**Temel Konumlandırma Boyutları**

Temel konumlandırma kriterline bakıldığında oyuncular yaşam tarzı, mutfak ve format bakımından ayrılmaktadır.

Marka	Konumlandırma	Hedef Müşteri	Yaşam Tarzı / Öneri	Fiyat Endeksi (Ort.=129)	Mutfak	Format
<b>BIG CHEFS</b>	Ev Hissi Veren Özel Bir Deneyim	ABC1	Rahat & Lüks / Deneyim	139	Modern ve Yerel Lezzet	Zarif Ev Dekorasyonu
<b>midpoint</b>	Modern & Konforlu Kafe Bistro	ABC1	Rahat & Konfor	122	Standart Konformist	Modern Konformist
<b>KITCHENETTE</b>	Modern & Konforlu Kafe Bistro	AB	Rahat & Konfor	128	Standart Konformist / Sağlık Odaklılık	Modern Konformist
<b>THEHOUSE CAFÉ</b>	Kaliteli Yemek	A	Rahat & Lüks / Deneyim	139	Lüks, Seçilmiş ve Dikkatli	Lüks Yemek
<b>COOKSHOP.</b>	Uygun Fiyatlı Günlük ve Şık	BC1	Rahat Şık / Konfor	136	Büyük Porsiyonlar	Evde Hissi Veren Tüm Gün Bistro
<b>NUM NUM</b>	Gençler için New Yorker Bar	ABC1	Rahat & Genç	108	Amerikan	Bar Merkezli
	Yemek ve Chill-Out	BC1	Rahat & Genç	135	Doyurucu ve Zengin Çeşitlilik	Genç ve Dinamik
	Yemek ve Chill-Out	ABC1	Rahat & Genç	123	Doyurucu ve Zengin Çeşitlilik	Genç ve Dinamik
<b>the Hunger</b> <small>Cafe • 3 associés</small>	Yemek ve Chill-Out	ABC1	Rahat & Genç	133	Modern ve Zengin Çeşitlilik	Genç ve Dinamik

Kaynak: Deloitte Analizi, Şirket Web siteleri

### Oyuncuların Şehir Dağılımı

İstanbul dışında bir talep potansiyeli olmasına rağmen, coğrafi genişlemenin gerektirdiği operasyonel kompleksite sebebi ile çoğu marka hala büyük oranda İstanbul'a odaklanmaktadır.

Tüm markalar sınırlı sayıda, çoğu metropol olan şehirlere nüfuz etmektedir. Markalar gelecek vaat eden potansiyeli yakalamak için İstanbul'a odaklanmaktadır.

Marka bilinirliği, kapsama alanı ile güçlü bir şekilde ilişkilidir. Birçok oyuncu, ülke çapında marka değeri yaratmakta zorlanacaktır.

Şubelerin coğrafi dağılımına bakıldığında İstanbul, Ankara ve İzmir çok büyük pay almakta olup Türkiye'nin geri kalanında limitli varlık gösterilmektedir. Türkiye'nin diğer şehirlerinde faaliyet gösterilmesi için operasyonel yetkinliklerin geliştirilmesi gerekmektedir.

### Oyuncuların Alışveriş Merkezi ve Cadde Dağılımı

FSR oyuncuları ilk olarak cadde üzerindeki şubeler ile pazara girmişler ve alışveriş merkezleri aracılığıyla iş modellerini adapte ederek genişlemektedir.

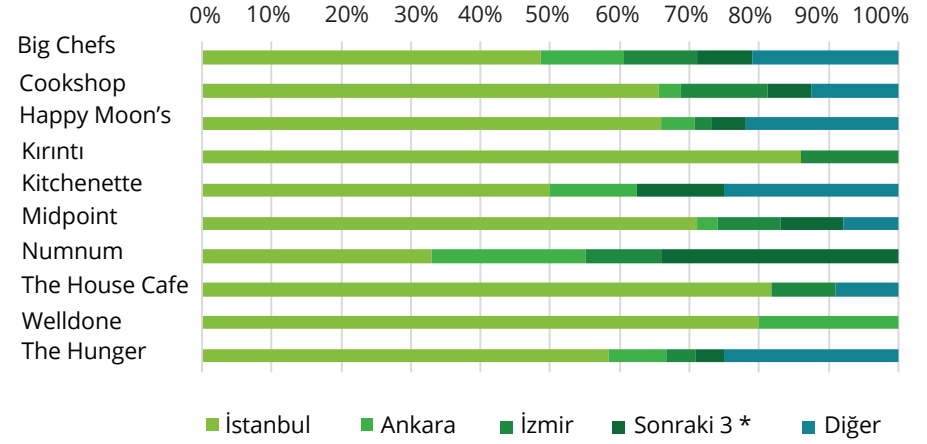
Oyuncular, iş modellerini geniş alanlara sahip sokakların dinamiklerini temel alarak geliştirmişlerdir.

Pazardaki yüksek alışveriş merkezi penetrasyonu, büyüme için fırsatlar sunarken, aynı zamanda iş modellerinin uyarlanmasını da gerektirmektedir.

Alışveriş merkezi dinamikleri nedeniyle yüksek sıklıkla ve kısa süreli ziyaret gören AVM şubelerini müşterilerin değişen ihtiyaçlarını yansıtacak şekilde şekilde yönetme gereksinimi ortaya çıkmıştır.

Midpoint ve Numnum, genişleme stratejilerinde alışveriş merkezlerine öncelik verirken, diğer oyuncular aynı anda alışveriş merkezlerinden ve caddelerden yararlanmaktadır.

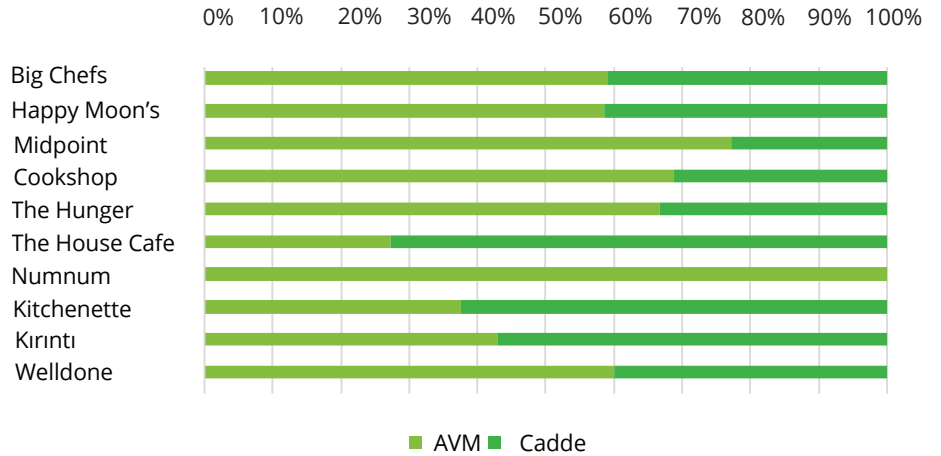
### Şehirlerdeki şubelerin payı, 2022, [%]



\* Sonraki 3: Bursa, Adana, Antalya

Kaynak: Deloitte Analizi, Şirket web siteleri

### Şubelerin AVM ve Cadde Dağılımı, 2022, [%]



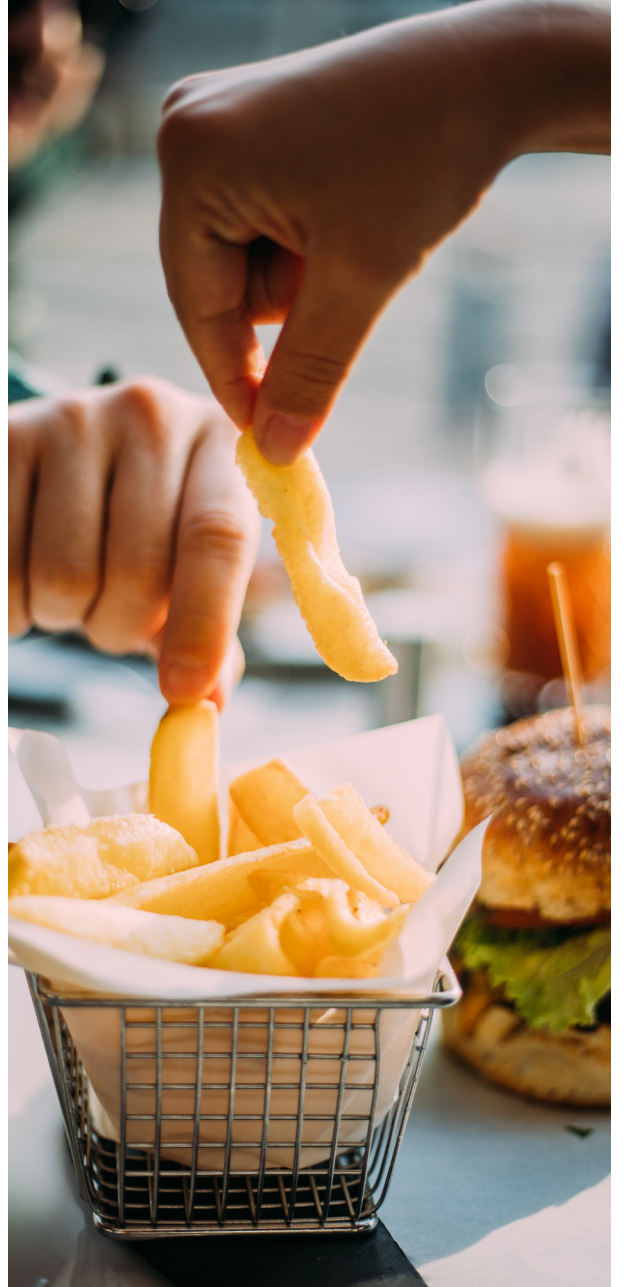
Kaynak: Deloitte Analizi, Şirket Web siteleri





Marka	Şube Sayısı
Big Chefs	76
Happy Moon's	41
Midpoint	35
Cookshop	32
The Hunger	24
The House Café	11
Numnum	9
Kitchenette	8
Kırıntı	7
Welldone	5

Kaynak: Deloitte Analizi, Şirket web siteleri



### Oyuncuların Ortalama Fiyat ve Fiyat Aralığına Göre Dağılım

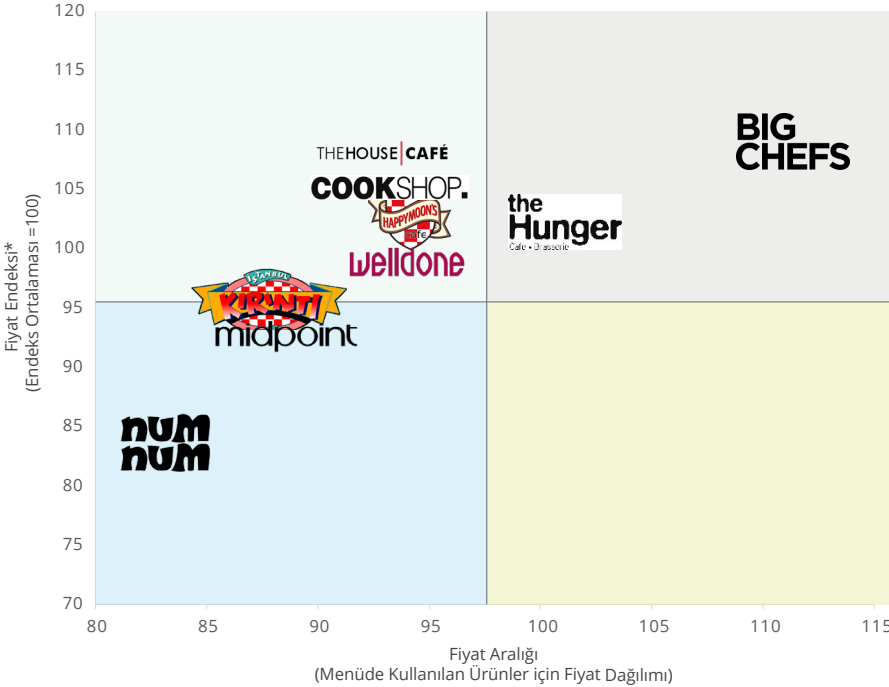
Big Chefs markaları fiyat endeksi ve fiyat aralığı değerlendirmelerinde diğer markaların üzerinde konumlanmıştır.

Markalar arası fiyat değerlendirmesi, porsiyonların ya da menüdeki seçeneklerin değişiklik göstermesi nedeniyle tüketiciler için her zaman mümkün değildir. Bu nedenden ötürü, fiyat algısının yönetilmesi, fiyatlandırma stratejilerinde daha kritik hale gelmektedir.

Big Chefs, yüksek fiyat endeksi ve geniş fiyat aralığıyla ile farklılaştırmaktadır. Kitchenette, Welldone, Kırıntı ve Midpoint benzer fiyatlara sahipken, Numnum fiyat olarak ortalamadan ~%20 daha düşük konumlanmıştır.

Geniş fiyat aralıkları, markaların farklı motivasyonlara sahip farklı segmentlerden müşterileri çekmesine yardımcı olur. The Hunger ve Big Chefs menülerini daha geniş fiyat aralıklarında yapılandırmıştır.

### Fiyat Endeksi ve Fiyat Aralığı



\*Fiyat endeksi için kullanılan ürünler: 2023 yılı Ocak ayı fiyatlarıyla filtre kahve, çay, kola, bira, tavuk şinitzel, köfte, dana pizola / steak, pizza margherita, burger, kahvaltı (2 kişilik), çorba, sezar salata ve san sebastian cheesecake.

Kaynak: Deloitte Analizi, Şirket web siteleri

# Deloitte.

## Deloitte Türkiye

### İstanbul Ofis

Deloitte Values House  
Maslak No1  
34485  
İstanbul  
+90 (212) 366 60 00

### Ankara Ofis

Armada İş Merkezi  
A Blok Kat:17 No:27-28  
Söğütözü, Ankara  
06510  
+90 (312) 295 47 03

### İzmir Ofis

Novus Tower  
Şehit Polis Fethi Sekin  
Cad. No:4 Kat:21  
Ofis: 241-242-243  
Bayraklı, İzmir  
+90 (232) 464 70 64

### Bursa Ofis

Efe Towers  
Odunluk Mah.  
Akademi Cad.  
B Blok No:16  
Nilüfer, Bursa  
+90 224 324 25 00

### Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi  
Reşatbey Mah.  
Türk Kuşu Cad. Bina No:1  
B Blok Ofis:704-705-706  
Seyhan, Adana  
+90 (322) 237 11 00



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitte



@deloitteturkey

[www.deloitte.com.tr](http://www.deloitte.com.tr)

Deloitte; Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, uluslararası üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden (birlikte "Deloitte kuruluşu") bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir ve üçüncü taraflara karşı birbirlerini yükümlü kılamaz veya bağlayamazlar. DTTL ve her bir DTTL üye firması ve ilgili tüzel kişilik sadece kendi eylem ve ihmallerinden sorumludur, birbirlerinin eylem ve ihmallerinden sorumlu tutulamazlar. DTTL müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, Fortune Global 500®'ün yaklaşık %90'ına ve binlerce özel şirkete denetim, vergi, danışmanlık, finansal danışmanlık ve risk danışmanlığı hizmetleri sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Profesyonellerimiz, sermaye piyasalarına olan kamu güvenini pekiştirmeye yardımcı olan, müşterilerin dönüşüm ve gelişimlerine sağlayan, daha güçlü bir ekonomiye, daha adil bir topluma ve sürdürülebilir bir dünyaya giden yolda öncülük eden ölçülebilir ve kalıcı çözümler sunar. 175 yılı aşkın bir geçmişe sahip olan Deloitte, 150'den fazla ülke ve bölgeyi kapsamaktadır. Deloitte'un yaklaşık 415,000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com) adresini ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte kuruluşu") tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkili bir profesyonel uzmana danışın. Bu belgedeki bilgilerin doğruluğu veya eksiksizliği konusunda hiçbir beyan, garanti veya taahhüt (açık veya zımni) verilmemektedir ve DTTL, üye firmaları, ilgili kuruluşları, çalışanları veya temsilcilerinden hiçbiri, bu belgeye itibar eden herhangi bir kişiyle bağlantılı doğrudan veya dolaylı olarak ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu veya yükümlü olmayacaktır. DTTL ve üye firmalarının her biri ve bunların ilgili kuruluşları yasal olarak ayrı ve bağımsız kuruluşlardır.