

## İcra Kurulu Başkanı Mesajı

# GÜÇLÜ BÜYÜME

MİGROS, ÇOKLU KANAL YETKİNLİĞİ,  
**ETKİN FİYATLAMA STRATEJİSİ** VE  
MÜŞTERİ TRAFİĞİNDEKİ GELİŞİMİN  
KATKISIYLA 2022 YILINDA  
BÜYÜMEYE DEVAM ETTİ.



### Ekonomik Durum ve Sektörde Migros

Gıda perakende sektörü pandemi sonrası normalleşme sürecinin hızlanarak devam etmesiyle birlikte, 2022 yılında canlılığını korudu. Sektörde, fiziki mağaza açılışları devam ederken, online hizmet kanallarına yatırımlar da hız kesmedi. Zaten çok yoğun olan rekabet ortamı yeni mağaza açılışları ile birlikte daha da rekabetçi hale geldi. Tüketicilerin pandemi dönemiyle birlikte değişen alışveriş tercihlerine yanıt verebilmek adına dijitalleşme ve altyapı yatırımları arttı.

Migros bir yandan yapay zekâ bileşenlerinden oluşan teknolojilerle verimlilik odaklı yeni hizmet ve lojistik modellerini hayata geçirirken, diğer yandan da müşterilerine her kanaldan ulaşmak için entegre satış kanalları yaratmaya

devam etti. Aynı zamanda, müşterilerine en kaliteli ürün ve hizmetleri en uygun fiyatlarla sunma iradesinden de ödün vermedi. Migros, enflasyonla mücadele programına kararlılıkla tam destek verdi. Ürün alım fiyatlarındaki maliyet artışlarını tüketicilere yansıtmadan ya da mümkün olduğunca geç yansıtarak tüketicilerin bütçesine katkı sağladı. Yaptığı kampanyalarla binlerce üründe fiyat indirimlerine giderek müşterilerini destekledi.

### Finansal ve Operasyonel Performans

Şirketimiz, çoklu kanal yetkinliği, etkin fiyatlama stratejisi ve müşteri trafiğindeki gelişimin katkısıyla 2022 yılında büyümeye devam etti. Güçlü turizm sezonu da büyümeyi destekledi. Konsolide satışlar %105 artış gösterdi ve 74,5 milyar TL'ye ulaştı.

Migros'un Değerli Paydaşları,

Şubat ayında yaşadığımız depremlerde hayatını kaybeden vatandaşlarımıza Allah'tan rahmet, tüm ülkemize ve milletimize başsağlığı dileyerek başlamak istiyorum. Tüm yaralılarımıza acil şifalar diliyorum. Migros ailesinden de yirmi iki çalışanımızı kaybetmenin derin acısını yaşıyoruz. Hepsi birbirinden değerli, genç, geleceğe dönük umutları olan güzel insanları kaybettik. Migros çalışanları olarak ekip arkadaşlarımızı kalbimizde taşıyoruz.

Deprem günü sabahı Migros olarak bir yandan çalışma arkadaşlarımıza ve ailelerine ulaşmaya çalışırken, diğer yandan hızlı bir şekilde koordine olarak depremden etkilenen vatandaşlarımız için deprem yardım tırlarını bölgeye gönderdik. Yetkili kuruluşların koordinasyonunda milletçe yaralarımızın sarılmasına destek verdik, veriyoruz. Umarız, bu ve benzeri büyük acıları bir daha yaşamayız.

# İcra Kurulu Başkanı Mesajı

Şirket geçen yıl hem fiziki hem de online mağazacılıkta yaygınlığını artırmaya devam etti. Migros, 2022 yılında fiziki ve online kanallarda büyüme, lojistik, enerji ve teknolojik altyapı alanlarında 2,2 milyar TL'nin üzerinde yatırım yaptı ve istihdama katkıda bulundu.

Migros artan operasyonel maliyetlere karşın etkin maliyet yönetimi ve güçlü ciro büyümesi sayesinde 2022 yılında %106 artışla 6 milyar TL konsolide FAVÖK yarattı. FAVÖK marjı %8,0 mertebesinde gerçekleşti. Güçlü nakit yaratımı sayesinde finansal borçlarını azalttı. Neticede, Şirket 2022 yılında, 993 milyon TL tutarında tek seferlik ertelenmiş vergi gelirinin de etkisiyle, 2.580 milyon TL net kar kaydetti. Öz sermaye önemli ölçüde gelişim gösterdi ve Migros bu yıl teknik olarak temettü dağıtma kapasitesine ulaştı.

## Stratejiler ve Geleceğe Uyum

Değerli Paydaşlarımız,

2022 yılında fiziki ve online kanallarda büyüme fırsatlarına yoğunlaşmaya devam ettik. Diğer taraftan, Migros'un büyüme hikayesinin ve yatırımcı gözünde yatırım temasının değiştiğini ve geliştiğini ifade etmek istiyorum. Şirketin bilançosunu güçlendirip yabancı para cinsinden olan borçlarımızı sıfırladıktan sonra altyapımıza ve yeni iş kollarına daha fazla yatırım yapıyoruz. Temellerini pandemi döneminde atmaya başladığımız strateji değişikliklerimiz birer birer şekilleniyor ve hayata geçiyor. Müşterilerimizin ihtiyaç ve beklentilerine hızlı ve inovatif çözümlerle yanıt verirken, uzun vadeli sürdürülebilir değer yaratacak yeni iştirak yapıları geliştirmeye devam ediyoruz. Migros, geçtiğimiz iki yıllık dönemde MigrosOne, Moneypay, Migen Enerji ve Mimedada olmak üzere dört yeni iştirak kurdu. Bunun yanı sıra, sanal market lojistik operasyonlarını desteklemek için evvelce %50'sini devraldığı Paket Lojistikteki payını %75'e yükseltti. Şirketimizin ana iş kolunu destekleyen yeni iştirak yapıları uzun vadeli büyümeyi sürdürülebilir kılmaya ve yoğun rekabet ortamında geleceğin perakendesinde Migros olarak en güçlü şekilde konumlanmamıza yardımcı olacaktır. Migros'un çevresinde güçlü iştirakler kurarak yeni bir ekosistem oluşturuyoruz. Bu sürecin 2023 yılında da devam edeceğini belirtmek istiyorum.

Mevcut durumda "Migros Sanal Market, Migros Hemen, Migros Ekstra, Macroonline ve Tazedirekt" online kanallarının dağıtım hizmetini ve yazılım yönetimini sağlayan MigrosOne çatısı altında, yemek dağıtım hizmeti sunan online bir yemek platformu kurduk. 'Migros Yemek' adıyla kurulan bu platform, geniş restoran ağı, uygun fiyatlı, bol çeşitli ve sağlıklı menü seçenekleri ile birçok ilde hizmet vermeye başladı. Yine MigrosOne çatısı altında 'MigrosOne Kitchen' adıyla bulut mutfaklar kurmaya başladık. Müşterilerimize uygun fiyatlı, kaliteli ve lezzetli alternatifler sunduğumuz bulut mutfaklarımızda 10'u aşkın özgün markamızla paket servis ve gel al hizmeti vermekteyiz. Bulut mutfaklara yatırım yapmaya devam ederek sayısını artıracak ve yeni özgün markalar yaratarak yemek portföyünü müşterilerimizin beklentileri doğrultusunda genişleteceğiz.

2022 yılında hazır yemek sektöründe değer yaratmak için çalışmalarımızı sürdürdük. Migros Ev Lezzetleri konseptimizle hazırladığımız yemeklerimizi 40 ilde 250 mağazamızda müşterilerimize sunduk. 4 ildeki mağazalarımızda Sokak Lezzetleri sunarken, 1 adet Lezzet Meydanı konseptli kafemiz bulunmaktadır.

Finansal teknolojiler alanında faaliyet gösteren iştirakimiz Moneypay 'e-para kuruluşu lisansını' alarak ödeme ve "Şimdi Al Sonra Öde" imkanlarıyla müşterileri için hizmet portföyünü genişletti. Önümüzdeki dönemde, müşteriye değer sunan farklı ürün ve çözümlerin hızlıca hayata geçirilmesi planlanmaktadır. Moneypay'ın, Migros ile yaratılacak sinerji ile birlikte hızla büyüyeceğini ve Şirketimize uzun vadeli değer yaratacağını düşünüyorum.

## UZUN VADELİ SÜRDÜRÜLEBİLİR DEĞER

MÜŞTERİLERİMİZİN İHTİYAÇ VE BEKLENTİLERİNE  
HIZLI VE İNOVATİF ÇÖZÜMLERLE YANIT  
VERİRKEN, UZUN VADELİ SÜRDÜRÜLEBİLİR  
DEĞER YARATACAK YENİ İŞTİRAK YAPILARI  
GELİŞTİRMEYE DEVAM EDİYORUZ.

## İcra Kurulu Başkanı Mesajı

Yine 2022 yılında, elektrikli araçlara şarj hizmeti vermek amacıyla, Migen Enerji'yi kurduk. Bu şirketin de 2023 yılında mağazalarımızın bulunduğu 50'den fazla lokasyonda şarj istasyonları kurarak hizmet vermeye başlamasını planlıyoruz.

Bilgi Teknolojileri ve dijitalleşme odağımızda yer almaya devam etti. Bir teknoloji şirketi gibi "Migros Up" çatısı altında start-up iş birlikleriyle akıllı çözümler üreten projelere yatırım yapıyoruz. Bu sayede perakende uygulamalarımızdan ve finans sistemlerimize pek çok alanda start-up şirketlerinin sundukları yapay zeka destekli yenilikçi ve hızlı çözümleri ekosistemimize entegre ediyoruz. Nitekim, bu kapsamda sanal market ürün toplama verimliliğimizi artıran bir araç Wamo'yu birlikte geliştirdiğimiz Hergele Mobility girişimine yatırım yaptık.

### İyi Gelecek Planımız

Değerli Paydaşlarımız,

Migros İyi Gelecek Planımız çerçevesinde yürüttüğümüz sürdürülebilirlik çalışmalarımıza da yer verdiğimiz entegre faaliyet raporumuzu yayınladık. Hepimiz için sürdürülebilir bir gelecek hedefleyen Migros'un bu yoldaki hedeflerini ve kararlığını entegre faaliyet raporumuzda bir kez daha ortaya koyduk. BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'nin yayınlanmaya başladığı 2014 yılından bu yana endekste yer alan Migros, BIST Sürdürülebilirlik 25 Endeksi'nde de yer aldı. Migros ayrıca, iklim değişikliğiyle mücadele ve su yönetimi alanındaki CDP (Climate Disclosure Project) raporlamalarıyla 4. kez İklim Liderleri, 2. kez Su Liderleri arasına girmeyi başardı.

Migros olarak sürdürülebilir tarımın ve küçük üreticilerin desteklenmesi, kooperatiflerden alımın artırılması, yerelden tedarik edilen ürünlerin aynı bölgede satışının önceliklendirilmesi odak konularımız arasında yer almaktadır.

İklim değişikliğiyle mücadele konusundaki hassasiyetimizi, karbon ayak izimizi azaltma hedefimizi 1,5°C senaryosu ile uyumlu olacak şekilde yenileyerek göstermiş olduk. Önümüzdeki dönemde güneş enerjisinden elektrik enerjisi üretmeye yönelik yeni yatırımlarımız sürdürülebilir bir geleceğe katkı sağlayacaktır. İyi Gelecek Planımız çerçevesinde karbon salınımı, su tüketimi ve gıda imhası

konularında 2030 yılına endeksli hedeflerimizi gerçekleştirmek ve hatta bu hedeflerin daha da üzerine çıkmak için çalışmalarımızı kararlıkla sürdüreceğiz. Sosyal alanda ise sürdürülebilirlik hedeflerimizin yanı sıra cinsiyet ve fırsat eşitliği alanında güçlü adımlarla ilerliyoruz.

Migros olarak 2023 yılında online operasyonlarımızı geliştirmeyi, 365 yeni mağaza açmayı, yaklaşık 10.000 yeni istihdam yaratmayı ve yaklaşık 4 milyar TL yatırım yapmayı hedefliyoruz. Önümüzdeki dönemde büyüme ivmemiz güçlü kalmaya devam edecektir.

Migros olarak, sadece şirket ve sektör ekonomisini değil, tüm paydaşlarımızın, toplumun, kaynakların ve beraberinde iklimin, diğer bir deyişle, içinde yer aldığımız ekosistemin ekonomisini düşünmeye, tüm paydaşlarımızla birlikte ortak değer yaratmaya ve birlikte daha da ileri gidebilmek için var gücümüzle çalışmaya devam edeceğiz.

Tüm yaralarımızın hızlıca sarılması dileğimle Migros'a olan güveninize teşekkür ediyorum.

Saygılarımla,

Ö. Özgür TORT, PhD  
İcra Kurulu Başkanı  
Yönetim Kurulu Üyesi  
Migros Ticaret A.Ş.

## CDP'DE LİDERLER ARASINDA

MİGROS, İKLİM DEĞİŞİKLİĞİYLE MÜCADELE  
VE SU YÖNETİMİ ALANINDAKİ CDP  
RAPORLAMALARIYLA 4. KEZ İKLİM LİDERLERİ, 2.  
KEZ SU LİDERLERİ ARASINA GİRMEYİ BAŞARDI.