MİGROS

Şirket Sunumu

1YY 2018

Gündem

1 Bir Bakışta Migros 2

2 Operasyonel görünüm 6

3 Geçmiş finansal performans & projeksiyonlar 27

Migros'a Genel Bakış

MİGROS 64, Yıl!

Coğrafi Penetrasyon

- 3 ülkede faaliyet
  - Türkiye (81 ilin 81'inde faaliyet)
  - Makedonya ve Kazakistan

2.011 Mağaza[1]

- **1,742** MİGROS (süpermarket)
- **50** macro center (üst segment süpermarket)
- **161** kipa (süpermarket ve hipermarket)
- **17** MİGROS TOPTAN (toptan ve gıda servisi mağazaları)
- **41** Ramstore (yurt dışı mağazaları)
- **Migros Online Ticaret**
  - **1,7** milyon üye ve **%56** mobil sipariş oranı
  - **Tazedirekt**'in satın alımı ve relansmanı

İnovasyon, Sadakat & Müşteri Hizmeti

- **7,7 milyon** sadık **Money Club Card** üyesi
- Perakende sektöründe 100'den fazla yenilikçi uygulama

%80 Hane halkı

%38 Hane halkı

+100

Kurumsal Yönetim ve Sosyal Sorumluluk

- "BIST Sürdürülebilirlik Endeksi"ndeki tek perakende şirketi
- Kurumsal Yönetim Endeksi üyesi – 2015'ten beri
- **27.596** çalışan (%40 kadın)
- Ard arda **14 yıldır** ülkenin en iyi perakendecisi ödülü[2]

Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri

A-
2017 CDP Derecesi:

Migros Perakende Akademisi

[1] *Haziran 2018 itibariyle*
[2] *Capital Dergisi*

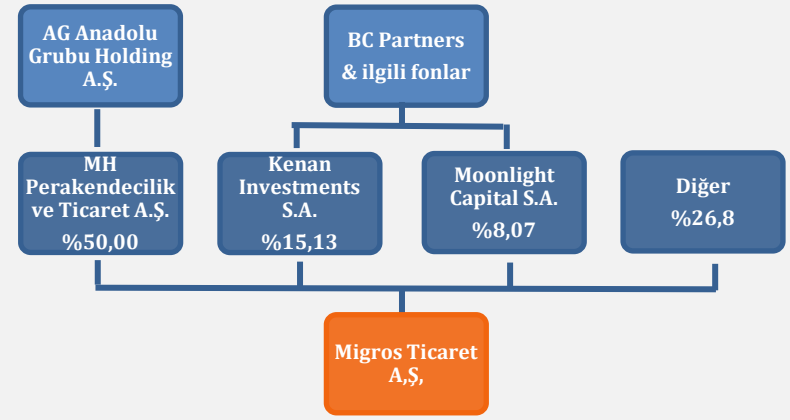
Hissedarlık Yapısı

BC Partners

ANADOLU GRUBU

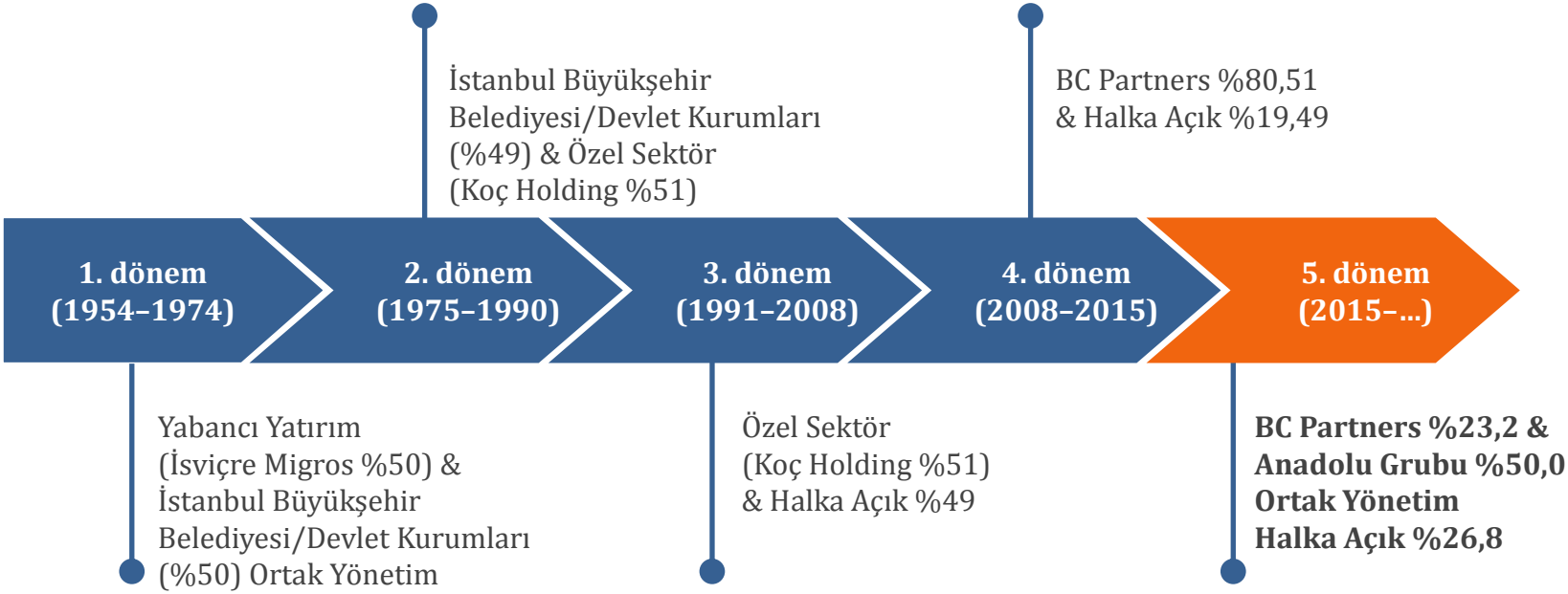
Migros'ta Anadolu Grubu ve BC Partners eşit yönetim ortaklığı

Ortaklık Yapısı (Haziran 2018 itibariyle)



Migros 64 yıldır süpermarket sektörüne öncülük etmektedir

- Migros 1954 yılında kuruldu (İsviçre Migros ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi/Devlet Kurumları arasında ortak girişim şeklinde).
- Şirket kuruluşundan beri 5 farklı hissedarlık yapısı
- Hissedarlık değişimleri Şirketin uzun süreli operasyonel prensiplerine ve yönetim anlayışına sekte vurmadı.



Not: 30 Haziran 2018 itibariyle Ortaklık Yapısı

Gündem

1 Bir Bakışta Migros 2

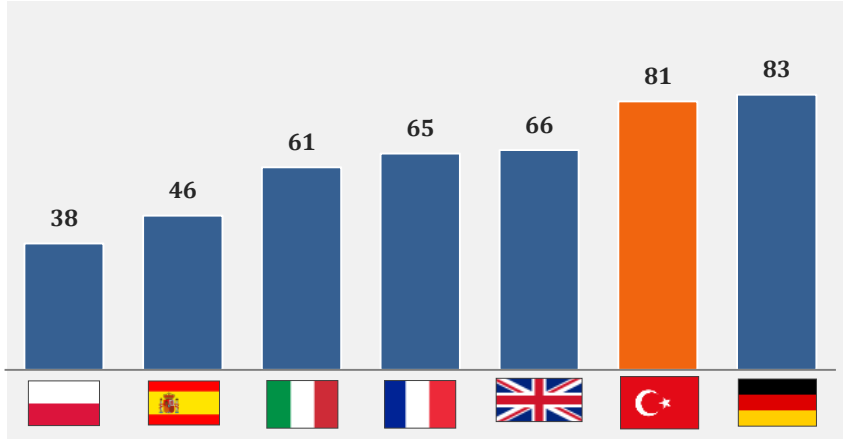
2 Operasyonel görünüm 6

3 Geçmiş finansal performans & projeksiyonlar 27

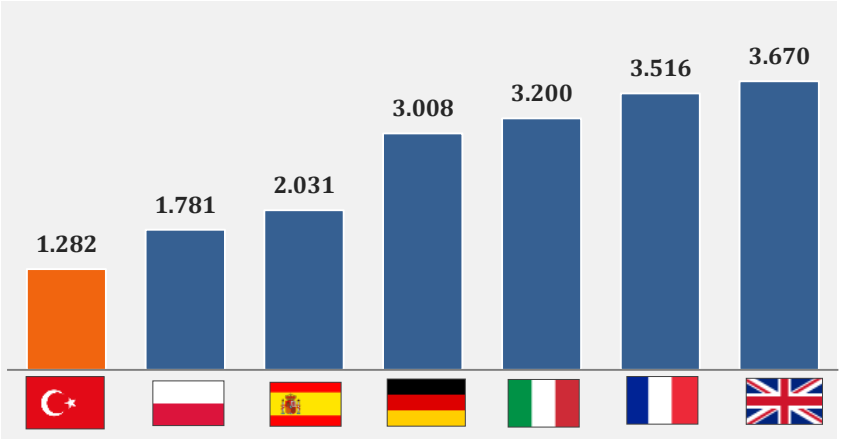
Operasyonel Görünüm

Şirketin gelecekte büyümesine imkan veren yüksek potansiyele sahip cazip pazar

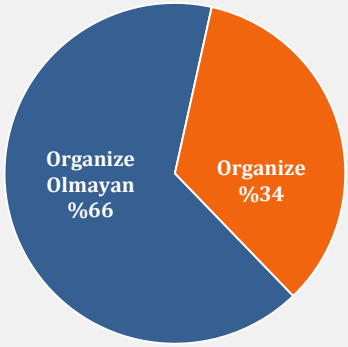
Nüfus (milyon)



Kişi Başına Toplam Gıda Harcaması ($)

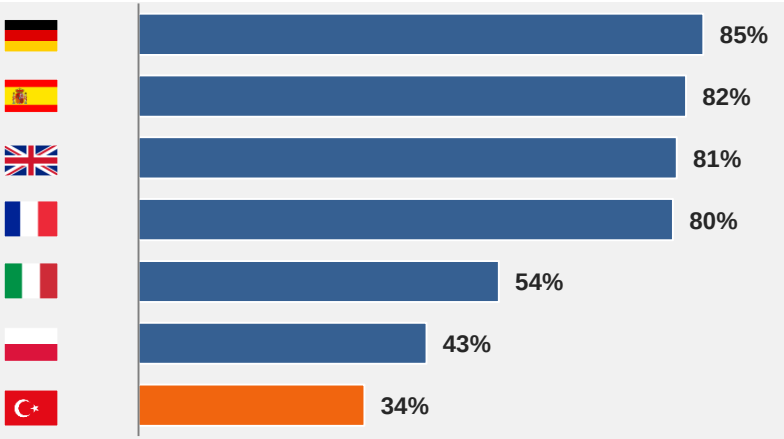


Türkiye Gıda Perakende Pazarı



Toplam Gıda Harcaması - 2017 [~ 380 milyar TL]

Modern Gıda Perakendeciliği Pazar Payı (%)



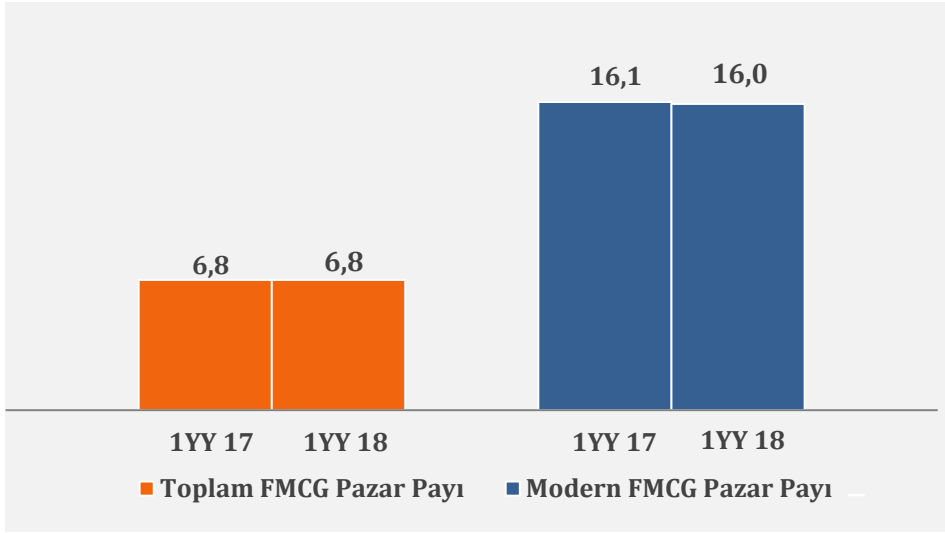
Kaynak: Planet Retail

Pazar Payı Gelişimi

Pazar Payı Kazanımı

- Konsolide bazda bakıldığında Migros FMCG satışlardaki pazar payını korumuştur.
- Migros markası ise pazar payını artırmaya devam etti.

Migros FMCG Pazar Payı Gelişimi (%)

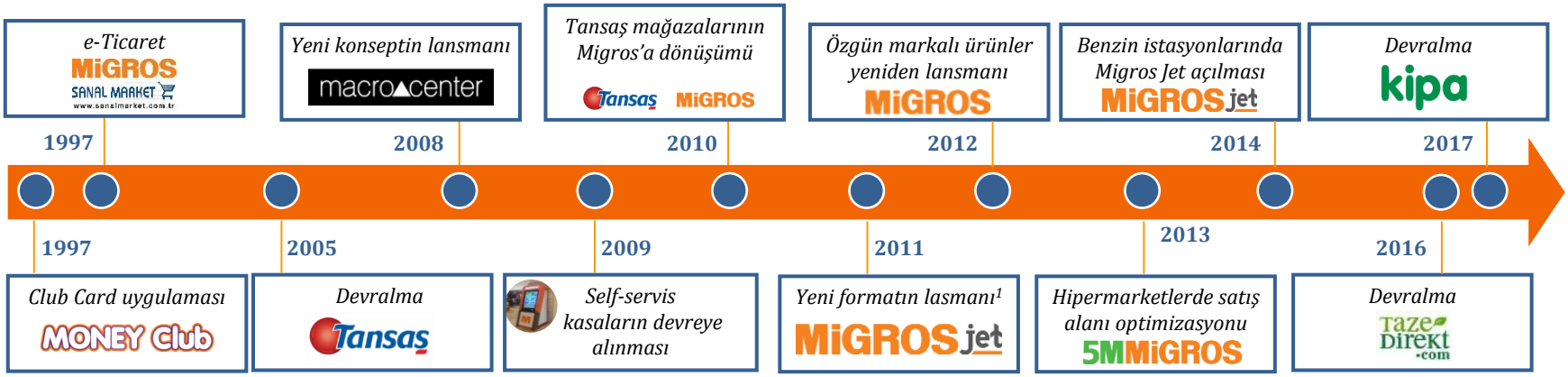


Kaynak: Nielsen
Not : FMCG: Hızlı Tüketim Ürünleri Organize ve toplam FMCG pazarına tüm gıda-perakende formatları dahildir

* Kipa dahil

Organik ve İnorganik Büyüme Stratejileri

Yeni ve başarılı formatlar ile ürünler sunmada ve iş modellerini dönüştürmede kanıtlanmış yetkinlik



Büyüme Bileşenleri

Makro Temeller + **Ürün İnovasyonu** + **Format Gelişimi** + **İnorganik / Satın almalar** + **Yurt dışı**

[1] format 2010 yılında pilot uygulama olarak devreye alındı ve 2011 yılında tam olarak hizmete başladı

Süpermarketler odaklı çoklu format yönetimi

Marka	Ana konsept	Satış alanı dağılımı	Süpermarketler	Büyük Süpermarketler & Hipermarketler	Toplam mağaza sayısı
(Hedeflenen m^2)			40-800 m^2	800-7.000 m^2	
MİGROS	Büyük mağazalar yanısıra ana iş kolu supermaketlere odaklanma	67% (Migros) 7% (5M)	MİGROS jet [680] M [593]	MM [333] 5M MİGROS [23] MMM [113]	[1.742]
kipa	Türkiye'nin batı bölgelerine odaklanma	19%	kipa ekspres [69] Supermarket [45]	kipa extra [47]	[161]
macrocenter	Yüksek gelir grubu segmentinde etkin konumlanma	3%		macrocenter [50]	[50]
Ramstore	Yurtdışı operasyonları	3%	Ramstore [21]	Ramstore [20]	[41]
MİGROS SANAL MARKET www.sanalmarket.com.tr	İlk ve lider e-ticaret gıda perakende websitesi				
MİGROS TOPTAN	Toptan & Gıda Servisi	1%	[17]		[17]
Toplam mağaza sayısı			**[1.425]**	**[586]**	**[2.011]**

(#): Mağaza sayısı, 30 Haziran 2018 itibariyle

C Türkiye'de 81 ilde ve yurtdışında sinerji yaratan çoklu format yapısı ile ürün ve hizmet sunumu

Migros

MİGROS

Migros, En büyük ulusal süpermarket zinciri

- Mağaza Sayısı: **1.742** (**469** 5M, MMM & MM mağazalar ile **1.273** Migros Jet ve M mağazaları dahil)
- Penetrasyon: **81** il
  - (40*-4.500) m^2 / (1.800* – 18.000) ürün çeşidi
  - Taze ürün kategorilerinde zengin ürün çeşidi ve hizmet
  - FMCG kategorisinde çok sayıda markalı ürün çeşidi
  - Özgün markalı temel ihtiyaç ürünlerinde istikrarlı "Her Gün Düşük Fiyatlama"
  - Yenilikçi, modaya uygun, sezonluk gıda dışı ürün portföyü

Müşteriye yakın süpermarketler

- **680** Migros Jet ve **593** M mağaza
- Müşteriye yakın mağazalar, (40*-300) m^2,
- 1.800* – 3.000 ürün çeşidi

MİGROS jet

Sadakat Programı

- Farklı müşteri segmentleri için CRM uygulamaları
  - Money Club Card üyeleri için kişiye özel ve fark yaratan pazarlama kampanyaları
  - **17** yılı aşkın süredir Club Card sadakat programı

(*): Migros Jet ve benzin istasyonlarındaki Migros Jet 7/24 mağazaları dahil, 30 Haziran 2018 itibarıyla

Macrocenter

macro center

Size Özel

- Mağaza Sayısı: **50**
- 400 – 2.500 m² / 10.000 ürün çeşidi
  - Güçlü marka sadakati sağlayan gurme mağazacılık hizmeti
  - Şarküteri, aperatif ve içecek ürünlerinde zengin ürün çeşidi, Taze ürünlerde yüksek kalite
  - Kaliteli ve seçkin gıda dışı ürünler
- Hazır yemek servisi gibi kişiye özel hizmet anlayışı

Penetrasyon: 6 şehir

C

Türkiye'de 81 ilde ve yurtdışında sinerji yaratan çoklu format yapısı ile ürün ve hizmet sunumu

Kipa Haziran 2018 itibarıyla

Türkiye'nin Batı Bölgelerine Odaklanma

- Mağaza Sayısı : **161**
- 2017 yılında 4 mağazada satış alanı optimizasyonu tamamlandı
- 2018 yılında 8 mağazanın daha satış alanı optimizasyonu tamamlandı, 6 mağazanın daha yıl içinde tadilatına başlanması planlanmaktadır
- Ürün portföyü optimizasyonu devam etmektedir

Penetrasyon: 20 şehir

(#): 30 Haziran 2018 itibariyle mağaza sayısı

Toptan & Horeca

Horeca Penetrasyonuna Odaklanma

- Tamamen bu konuya odaklı satış takımı aracılığıyla faaliyet gösterilen **7** bölge
- Toptana özel depolar ve müşteri teslimatı
- **17** Toptan mağaza ile hizmet

Penetrasyon: 12 şehir

Online Alışveriş: Sanal Market

MİGROS SANAL MARKET
www.sanalmarket.com.tr

- Türkiye'nin gıda perakendede ilk ve lider e-ticaret sitesi
- Satış büyümesi, Şirket ortalamasının üzerindedir
- Tablet sistemi ile ürün toplama sayesinde operasyonel verimlilik
- Doğrudan mağazalardan teslimat (Türkiye'de **28** şehirde **111** mağaza)

Yurtdışı Operasyonlar

Ramstore

Kazakistan

- Konsolide satışların **%1,3**'ü bu ülkeden gelmektedir
- Mağaza Sayısı: 2 hipermarket, 13 süpermarket ve 1 Macrocenter olmak üzere toplam **16** mağaza.
- Almati'de Şirket mülkiyetinde 1 alışveriş merkezi
- 23.789 m^2 toplam satış alanı
  - Geniş Kazakistan coğrafyasında; Almatı ve Astana şehirlerinde mağazacılık hizmeti
- 1999'dan beri farklı formatlarda sürdürülen faaliyetler

Makedonya

- Konsolide satışların **%1,4**'ü bu ülkeden gelmektedir
- Mağaza Sayısı: **25**
- Üsküp'te Şirket mülkiyetinde 1 alışveriş merkezi
- 21.485 m^2 toplam satış alanı
- 2005'ten beri sürdürülen operasyonlar

İnovasyonlar

Self-Servis Kasalar

BKM Dijital Cüzdan & Self-Servis Kasa Entegrasyonu

Mkolay mağaza içi mobil alışveriş

Mi-Fi

Elektronik Etiket

Migros Mobil Uygulaması & Kişiselleştirilmiş Kampanya Teklifleri

Kasadan Satılan Dijital Kodlar

Migros İş Zekası Platformu

Me-Mobil Tedarikçi Bilgilendirme Merkezi

MEMOBİL MİGROS YANIMDA

Migros Ar-Ge Merkezi

Money Club & CRM

MONEY Club

10,3 Milyon
Aktif Kart

%75
Sadakat Kart satışları

Türkiye'nin en büyük sadakat programı

MONEY
48,0 Milyon
Money Puan

7,7 Milyon
Aktif Hanehalkı

En Yüksek Müşteri Etkileşim Programı

1,7 Milyon
Money Kazanan Müşteri

900 bin müşteri "Tam Bana Göre" kampanyasından faydalandı

6
Yaşam Tarzı Segmenti

İleri Segmentasyon

Müşteri Değer Modeli

Mağaza Segmentasyonu

Garanti

305 bin

Güçlü Markalarla Ortaklık

Miles&Smiles

1 Money = 20 Mil

Etkili İletişim Ağı

6,1 Milyon
Cep Telefonu

25
İletişim & Kampanya Kanalları

887 bin
Takipçi

1,1 Milyon
E-Mail

Self-servis teknolojileri

Perakendede self servis devrimi

3,5 Milyon aylık işlem

%30 Ortalama işlem oranı[1]

%61 Jet kasa olan top 10 mağazada işlem oranı%[1]

3. Jenerasyon yazar kasa

2018:
250 mağaza
(860 self servis kasa)

jetkasa

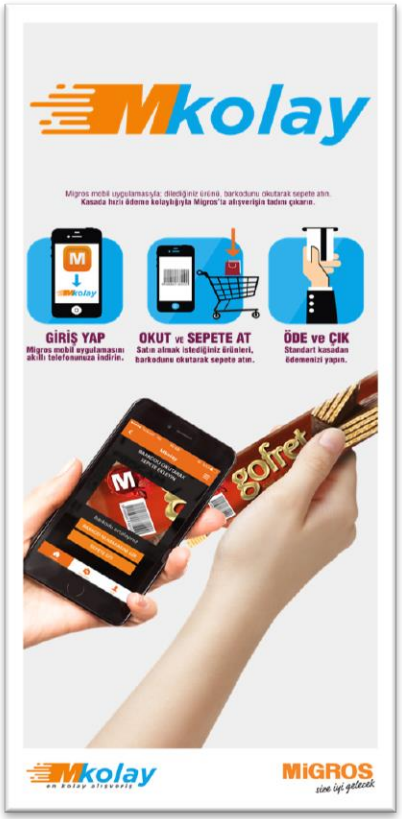
2014:
189 mağaza
(603 self servis kasa)

jet KASA

2009:
1 pilot mağaza
(4 self servis kasa)

Mkolay – Kendin Okut & Kendin Öde

- Türkiye'nin ilk mağaza içi self-servis ürün tarama alışveriş deneyimi
- İstatistiksel suistimal ve güvenlik algoritması
- Doğrudan poşetleme ve ödeme
- Sistem yıl sonu itibariyle 20'den fazla mağazada kullanılabilir olacak

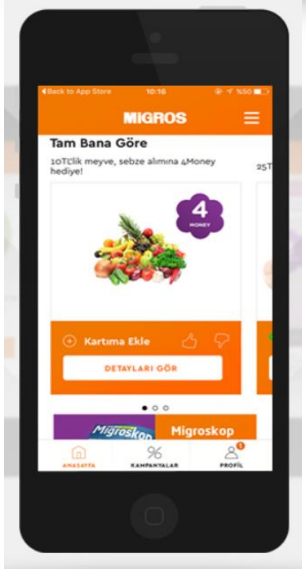


[1] Self servis kasaları olan mağazalarda bu kasalardan yapılan işlemlerin oranı

Mi-Beacon, Migros mobil uygulama ve Mi-Fi

Mi-Beacon ve Migros mobil uygulamaları – öne çıkanlar

- Kişiselleştirilmiş – Müşteri İletişim Kanalı
- Doğru yerde – Doğru zamanda
- Yeni I-beacon teknolojisi



- IOS & Android platformları
- 4,5 M download
- Temel fonksiyonlar
  - Mkolay –kendi kendine alışveriş deneyimi
  - 'Tam Bana Göre' kampanya teklifleri
  - En yakın mağazayı gösterme
  - Migros Wi-Fi erişimi
  - Migros TV'ye kolay erişim
  - Migros 'İyi Gelecek Elçileri' platformu
  - Call center

Mi-Beacon ve Migros mobil uygulamaları – öne çıkanlar

- Alışveriş sırasında ücretsiz wireless internet erişimi – Türkiye'de bir ilk
- Büyük şehirlerde yaya trafiği ve turist potansiyeli yüksek 200 5M ve MMM mağazasında uygulanmakta

BKM Dijital Cüzdan & Self Servis Kasa Entegrasyonu

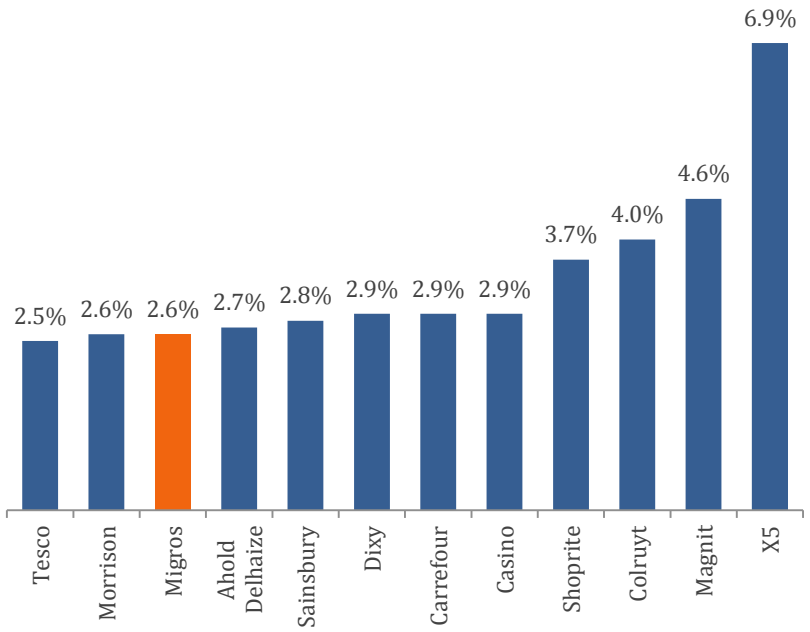
- Mağazada ödeme yapma amaçlı Türkiye'nin ilk mobil cüzdan entegrasyonu
- Şu anda 860 self servis kasada uygulanmakta ve 2Ç 2018 itibariyle mağazalardaki 6.400'ün üzerinde diğer kasalarda da uygulamaya alınıyor

Kiralama tercihi ile esnek / düşük yatırım harcaması modeli

Esnek / düşük sermaye modeli

- Kira ağırlıklı iş modeli
- Esnek kiralama koşulları
  - Ortalama 1-3 ay önceden bildirim yapmak suretiyle sözleşmelerden çıkabilme
  - Mülk sahiplerinin sözleşmeyi sonlandırma hakları daha sınırlı (bazı kiralamalar yerel Tapu Sicili'ne kayıtlı)
- İyi yatırım yapılmış tesisler ve düşük yatırım harcaması ihtiyacı
  - Benzerlerine göre düşük "Yatırım harcamaları/Satışlar" oranlarından biri
  - Et üretim tesisi, dağıtım merkezi ürün dağıtım sistemi ve enerji tasarrufuna yönelik merkezi kontrol sistemleri son yıllarda yapılan en önemli tek seferlik yatırım örnekleridir.
- Alışveriş merkezlerinde ve ana caddelerdeki lokasyonlarda tercih edilen perakendeci konumu
  - Tercih edilen perakendeci
  - Mağaza büyüklüğünü (tekrar) müzakere etme kabiliyeti

Yatırım harcamalarının satışlara oranı - 2017 (%)[1]



Kaynak: Şirket tahminleri, Reuters
[1] son yayınlanan mali yıl

Taze ürün kategorilerinde etkin yönetim kabiliyeti

Öne çıkanlar

- Taze ürünlere odaklanma (sebze, meyve, taze et, vb.)
- Yenilenmiş et üretim tesisi
- Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'ndan alınan "İyi Tarım Uygulamaları" sertifikasyonu (tavuk & kırmızı eti de kapsayan)
- Geniş kapsamlı unlu mamuller ve self servis fırıncılık modeli
- Taze ve pişirilmeye hazır balık ürünleri (MAP yöntemiyle - Modifiye Atmosfer Paketleme)

Et işleme/üretim tesisleri – Miget ve Gebze

Et işleme için 2 et üretim tesisi

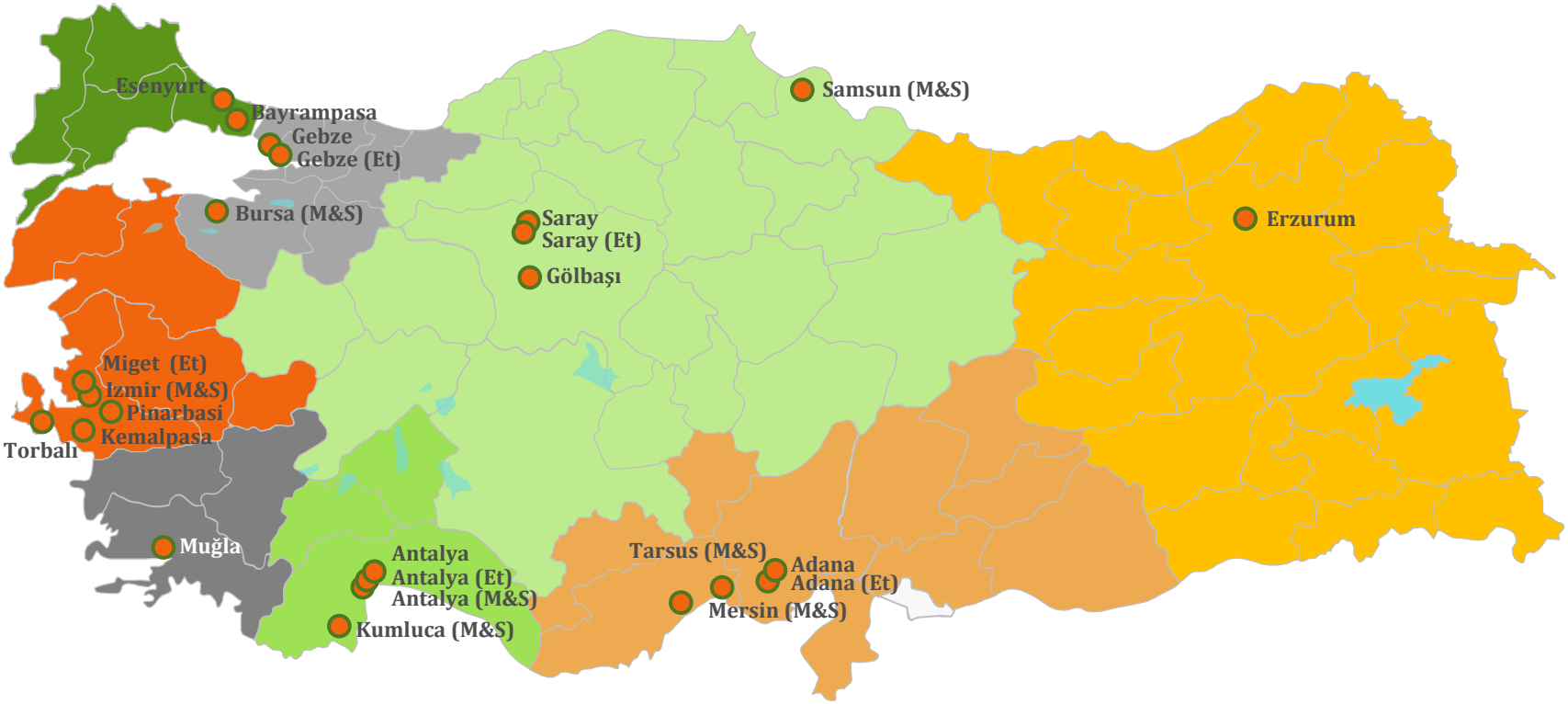
	Yer	Kapalı Alan	Çalışan sayısı
Miget Et Üretim Tesisi	Izmir Torbalı	11.356 m²	249
Gebze Et Üretim Tesisi	Kocaeli GOSB	3.632 m²	43

Ürün gruplarında vardiya başına 18.455 ton yıllık üretim kapasitesi

Üretilen Ürünler	Özel Ürünler
Paketli Dana ve Kuzu Ürünleri	Özel gurme ürünler
Parça Kuzu Eti	Paketli Köfte
Vakumlanmış köfte ürünleri	Sakatat
Paketlenmiş kıyma	
Vakumlanmış börek	

Dağıtım merkezleri ve lojistik

- 24 Dağıtım Merkezi (1 Kipa DM ve 7 Meyve-Sebze DM'leri dahil)
- 19.000 aktif ürün çeşidi
- Mağazalara dağıtım merkezlerinden gönderilen ürünlerin yüzdesi %83'e ulaştı
- Mağaza gidiş-dönüş sefer mesafelerinde iyileşme
- Ürün sınıflandırma ve toplama otomasyonu başladı



Üstün kalite yönetimi ve belgelenmiş mükemmeliyet

Yıllık kayıtlar

- ✓1.000+ tedarikçi denetimi
- ✓30.000 ürün analizi
- ✓7.000 satışa sunulacak yeni ürün kabulü
- ✓3.200 mağaza denetimi

ISO Sertifikaları

- ✓ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemleri
- ✓ISO 22000 Gıda Güvenliği Yönetim Sistemleri
- ✓OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yön. Sist.
- ✓TS EN ISO 14001:2004 Çevre Yönetim Sistemi
- ✓ISO 10002 Müşteri Memnuniyeti Yön. Sist.

Laboratuvarlar ve Denetimler

- ✓13 laboratuvar
- ✓10 dışarıdan hizmet alınan laboratuvar ve denetim firmaları

Seçilmiş Ödüller

CDP Türkiye
"İklim Liderleri Ödülü"

Capital
"En Beğenilen Perakendeci"

Grand Stevie
"İşveren dalında Stevie Ödülleri"

Mobile Marketing Association
"The Smarties Ödülleri"

Association for Talent Development
"Uygulamada Mükemmellik Ödülü"

Gündem

1 Bir Bakışta Migros 2

2 Operasyonel görünüm 6

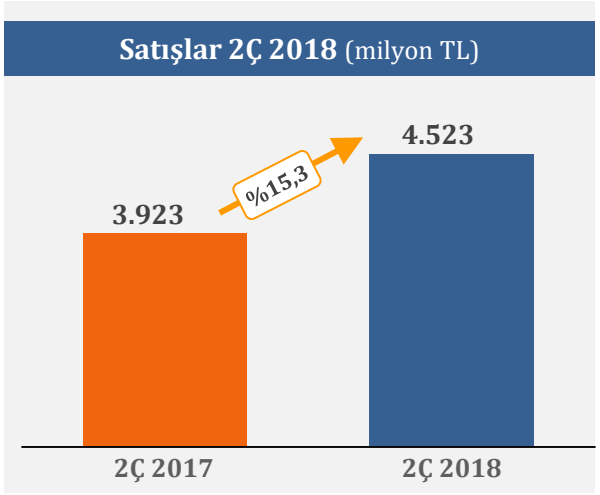
3 Geçmiş finansal performans & projeksiyonlar 27

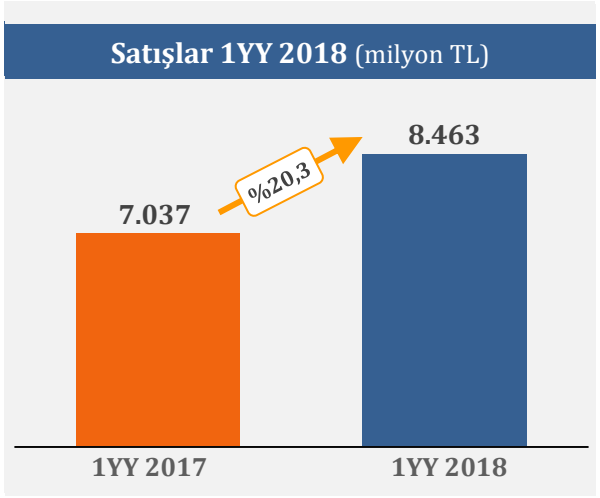
Satışlar – 1YY 2018

%19,3
Kipa operasyonları hariç 2Ç 2018 yurtiçi satış büyümesi

Geçen yılın yüksek baz etkisine rağmen güçlü büyüme momentumu

- 1YY 2018'de konsolide satışlar geçen yıla göre **%20,3** artış gösterdi ve **8.463** milyon TL'ye ulaştı
- Kipa hariç yurtiçi satışlar 2Ç 2018'de **%19,3** büyüme ile 1Ç 2018'de kaydedilen %17,9 büyümeye göre daha güçlü seyretti.





2Ç18'de Büyüme Oranı **%15,3**

1YY18'de Büyüme Oranı **%20,3**

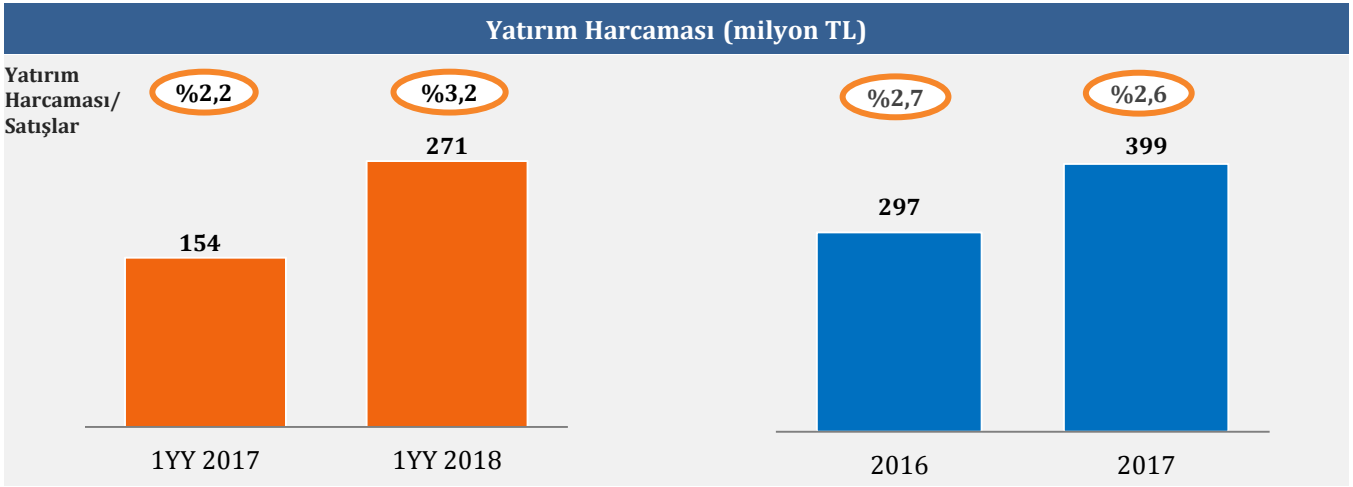
**Kipa'nın finansal sonuçları 1 Mart 2017 tarihinden itibaren konsolide edilmeye başlanmıştır.*

Yatırım Harcamaları

12 Kipa mağazası
Satış alanı optimizasyonu tamamlandı

440 Milyon TL
yatırım harcaması beklentisi - 2018

Yatırım harcamasının satışlara oranının yıl sonunda 2017 yılı seviyelerine yakın kalması beklenmektedir

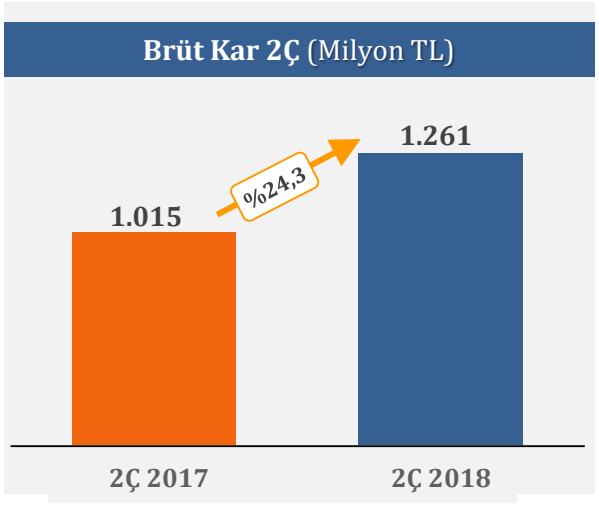


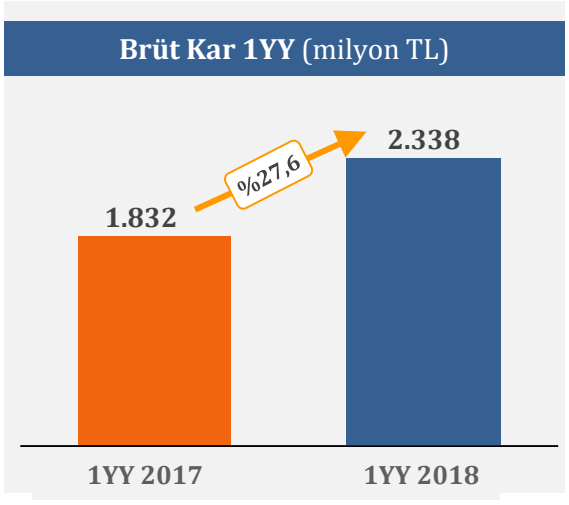
Konsolide Brüt Kar – 1YY 2018

Brüt karın hedefleri aşması

Kipa ile yasal birleşme sonrasında ilave sinerji beklentisi

- 1YY 2018'de konsolide brüt kar **%27,6** artarak **2.338** milyon TL'ye ulaştı
- 2018 yılı brüt kar marjındaki artışın Şirketin hedeflediği artışı aşması beklenmektedir

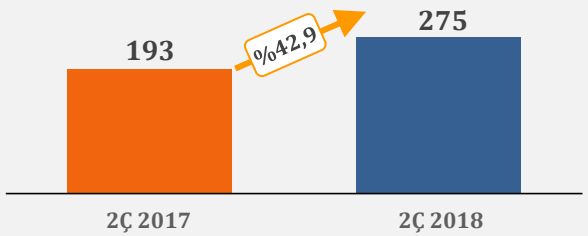




Konsolide VAFÖK - Kira öncesi VAFÖK – 1YY 2018

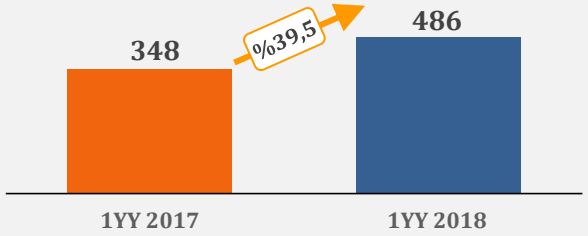
%42,9
2Ç 2018'de VAFÖK artışı

VAFÖK 2Ç (milyon TL)



Marj	%4,9	%6,1

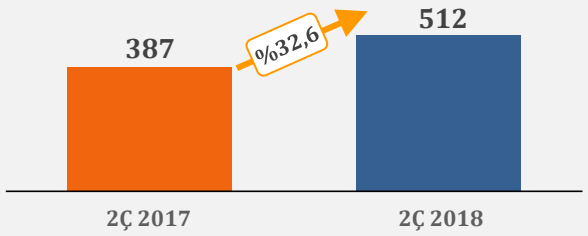
VAFÖK 1YY(milyon TL)



Marj	%5,0	%5,7

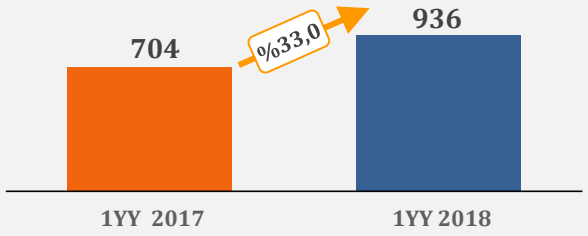
11,3%
2Ç 2018'de kira öncesi VAFÖK marjı

Kira Öncesi VAFÖK 2Ç (milyon TL)



Marj	%9,9	%11,3

Kira Öncesi VAFÖK 1YY (milyon TL)



Marj	%10,0	%11,1

*VAFÖK (Kira öncesi) = Faaliyet Karı + Amortisman + Kıdem Tazminatı + İzin karşılıkları – Diğer Gelirler + Diğer Giderler + (Kira gideri)

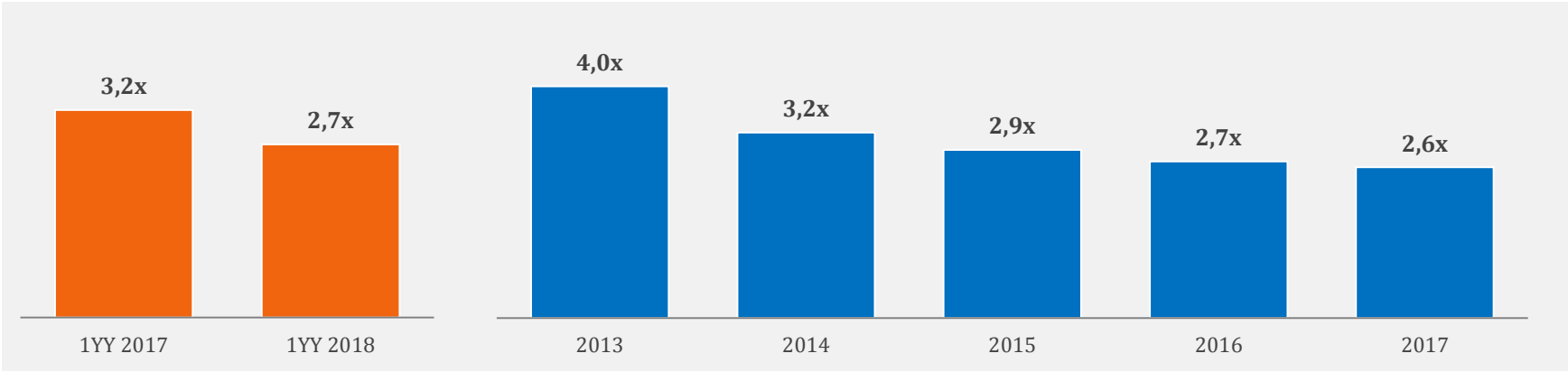
Finansal Kaldıracın Geçmiş Performansı

Migros 1YY 2018 Nakit ve Kaldıraç Durumu			
Nakit & Borç Kalemleri	**Toplam mn TL**	**mn TL**	**mn Euro**
Nakit & Nakit Benzerleri	1.359	1.238	23
Finansal Borç*	4.092	865	608
Net Borç	2.733		
Net Borç / VAFÖK	**2,7x**		

** Mali tablo notlarda belirtildiği üzere itfa edilmiş maliyet yöntemine göre*

- 1YY 2018'de kurlardaki yükselişe rağmen Net borç/VAFÖK iyileşmiştir

Kaldıracın Azalan Profili - Net Borç / VAFÖK



Euro/TL :	1YY 2017	1YY 2018	2013	2014	2015	2016	2017
	4,0030	*5,3092*	*2,9365*	*2,8207*	*3,1776*	*3,7099*	*4,5155*

Beklentiler

2018 Beklentileri [Konsolide]

2018	Önceki Beklenti	Yeni Beklenti
Satış Büyümesi	%15-18	~%20
VAFÖK Marjı	%5.5-6.0	%5.5-6.0
Büyüme Hedefi	120-150 yeni mağaza	200+ yeni mağaza
Yatırım Harcaması Hedefi	400 milyon TL	440 milyon TL

2018 yılına ilişkin Yönetimin Mesajı

- Migros-Kipa birleşmesi Ağustos 2018 sonunda
- Büyük Kipa mağazalarında satış alanı optimizasyonu devam edecek

- Toplam brüt Euro borç 1YY 2018'de 2017 yıl sonuna göre **%10** azaldı
- Migros'un **150 milyon TL**'lik ilk bono ihracı

- Mağazaların dijitalleşmesine ve online operasyonun büyümesine odaklanma
- Türkiye perakende pazarındaki öncü rolümüzü güçlendirmek

ÖZET GELİR TABLOSU – 1YY 2018

Özet UFRS Konsolide Gelir Tablosu

(Milyon TL)	1YY 2018	1YY 2017
Net Satışlar	**8.463,4**	**7.036,9**
Satışların Maliyeti	-6.125,4	-5.205,1
Brüt Kar	**2.338,0**	**1.831,9**
Faaliyet Giderleri	-2.054,7	-1.667,1
Diğer Faaliyet Geliri / (Gideri)	-154,3	-111,9
Esas Faaliyet Karı	**129,0**	**52,8**
Yatırım Faaliyetlerinden Gelirler / (Giderler)	0,2	1.065,2
Finansman Geliri / (Gideri) Öncesi Faaliyet Karı	**129,2**	**1.118,0**
Finansman Geliri / (Gideri)	-631,6	-320,2
Sürdürülen Faaliyetler Vergi Öncesi Kar / Zarar	**-502,4**	**797,8**
Vergi Geliri / (Gideri)	-37,9	-12,0
Ertelenmiş Vergi Geliri / (Gideri)	8,8	0,8
Net Dönem Karı / Zararı	**-531,5**	**786,6**
Dönem Karı-Kontrol Gücü Olmayan Paylar	-3,3	-2,9
Dönem Karı-Ana Ortaklık Payları	**-528,2**	**789,5**

VAFÖK	***486,3***	***348,5***
VAFÖK - Kira Gideri öncesi	***935,8***	***703,8***

ÖZET BİLANÇO – 1YY 2018

Özet UFRS Konsolide Bilanço

(Milyon TL)	1YY 2018	2017
Dönen Varlıklar	3.623,0	3.776,3
Duran Varlıklar	6.684,7	6.526,4
Toplam Varlıklar	**10.307,8**	**10.302,7**
Kısa Vadeli Yükümlülükler	5.778,3	5.516,1
Uzun Vadeli Yükümlülükler	3.512,7	3.259,4
Toplam Yükümlülükler	**9.291,0**	**8.775,5**
Özkaynaklar	**1.016,7**	**1.527,1**
Toplam Kaynaklar	**10.307,8**	**10.302,7**